FACULTES UNIVERSITAIRES CATHOLIQUES DE MONS

FRESH & SMOOTH, DU PLAISIR A EMPORTER

Etude de faisabilité de commerces ambulants au sein des zonings industriels de Zaventem

Promoteur :
Madame Claude Pecheux

Co-promoteur :
Monsieur Dominique Helbois

Mémoire présenté par :
Charlotte Van Buylaere
& Damienne Devaux
en vue de l'obtention du diplôme
de Master en sciences de Gestion

Année académique 2010-2011

Résumé

Le marché des smoothies représente aujourd'hui un marché « juteux » ! Dans un contexte de promotion de l'alimentation saine et cinq fruits et légumes par jour, les smoothies et jus de fruits sont des alliés importants. Nous avons donc choisi de nous démarquer en offrant une nouvelle forme de distribution, celle du commerce ambulant offrant non seulement des smoothies mais également des jus de fruits frais, des salades de fruits, des sandwichs, des salades, ….

Le but de ce mémoire étant d'étudier la faisabilité de notre projet ainsi que sa viabilité, nous avons analysé les aspects découlant de la constitution d'une entreprise, les différentes démarches marketing ainsi que les aspects financiers constituant le business plan.

Au travers de ce mémoire, nous avons étudié différents aspects marketing que nous avons scindés en deux parties. La première, le marketing stratégique représente d'une part, l'analyse de l'environnement dans lequel l'entreprise se trouve et d'autre part, l'analyse de l'entreprise en elle-même. Nous avons utilisé des outils tels que la méthode PESTEL et le modèle de PORTER pour conclure par l'analyse SWOT nous permettant de confronter la perception que l'entreprise a d'elle-même avec l'extérieur. Ces éléments ont bien entendu été mis en parallèle avec les résultats de notre enquête. En effet, il est primordial pour l'entreprise d'émettre des réflexions sur « l'état des lieux » de l'environnement aussi bien interne qu'externe afin, par exemple, d'anticiper les menaces conjoncturelles, d'avoir une vision des opportunités du marché, d'identifier ses forces et faiblesses,… De plus, le marketing stratégique englobe nos réflexions quant à la segmentation, le ciblage ainsi que le positionnement que nous voulons adopter. La deuxième partie est consacrée au marketing opérationnel qui représente l'analyse des différentes composantes du marketing mix (décisions en matière du produit, de son prix, de sa distribution et de sa promotion). Il est important de déterminer la manière dont nous allons nous organiser et de définir un plan d'action réaliste pour parvenir à ce que notre entreprise pérennise malgré les aléas et les mutations du marché.

Notre dernière partie est consacrée à notre business plan reprenant la description de nos besoins tant matériels qu'humains, l'étude du seuil de rentabilité, les tableaux de trésorerie mensuelle ainsi que les bilans et comptes de résultats prévisionnels. Nous avons mis sous forme de tableaux, à l'aide d'Excel, l'ensemble de ces résultats sur cinq ans afin de mieux percevoir la viabilité de notre entreprise dont le résultat est en progression croissante. Par ailleurs, nous avons calculé les fonds de roulement, besoins en fonds de roulement et trésoreries ainsi que certains indicateurs financiers à savoir quelques ratios et la valeur actuelle nette. Sur base de nos prévisions, il apparaît que notre société nommée Fresh & Smooth devient rentable à partir de la deuxième année.

Nous tenons à remercier tout particulièrement:

Madame C. Pecheux, notre promoteur, pour son accompagnement tout au long de ce mémoire, ses conseils ainsi que le soutien qu'elle a pu nous apporter;

Monsieur D. Helbois, notre co-promoteur, pour son aide et ses recommandations quant à la réalisation de notre business plan;

Les employés des sociétés « Ericsson », « Konica Minolta Business », « NewTel », « RSM Belgium », « Sorin Group Belgium » et « Volcano Europe » qui ont eu la gentillesse de consacrer du temps à répondre à notre enquête et qui nous ont apporté des remarques constructives;

Nous remercions également Monsieur F. Duqué, l'un des deux fondateurs de « Guapa », qui nous a permis d'obtenir des informations nécessaires à l'éclairage de certains points de notre travail;

Enfin, nous remercions l'ensemble du corps professoral des Facultés Universitaires Catholiques de Mons (Fucam) pour son enseignement tout au long de notre Master, qui nous a permis d'aboutir à cette fin de parcours.

Table des matières

INTRODUCTION **2**

PRÉSENTATION DU CONCEPT **4**

1 REVUE DE LITTÉRATURE SCIENTIFIQUE 4

2 LE PROJET 6

2.1 Une activité de commerce ambulant *6*

2.2 Lieu d'implémentation *6*

2.3 Produits vendus *7*

2.3.1 Les produits phares : les smoothies et les jus de fruits 8

2.3.2 La petite restauration 9

3 RÉALISATION DE L'ENQUÊTE 9

3.1 Pré-test et révision du questionnaire *10*

3.2 Le questionnaire *11*

3.3 Mode d'administration *11*

3.4 Résultats *12*

3.4.1 Le produit phare : le smoothie 14

3.4.2 Les autres produits vendus 18

3.4.3 Les prix 21

3.4.4 Détermination des heures de passage 21

3.4.5 Conclusion 23

4 PAROLES D'EXPERT : INTERVIEW 24

4.1 Objectifs *24*

4.2 Modes d'administration *25*

4.3 Elaboration du guide d'entretien et ses étapes *26*

4.4 Pré-test du guide d'entretien *26*

4.5 Résultats et conclusions *27*

DE L'IDÉE À LA CONCEPTION **28**

1 L'IDÉE ET SA SOURCE 28

2 ENTREPRENDRE 28

3 TROUVER UN NOM QUI CONVIENT 29

CONSTITUTION DE LA SOCIÉTÉ AU NIVEAU JURIDIQUE **31**

1 CHOIX D'UNE FORME JURIDIQUE 31

2 DÉMARCHES ADMINISTRATIVES 32

2.1 Obligations légales *32*

2.2 Obligations sociales *33*

2.3 Obligations liées à notre activité *33*

2.4 Obligations comptables *34*

LA DÉMARCHE MARKETING **35**

1 MARKETING STRATÉGIQUE 35

1.1 Le macro-environnement *35*

1.1.1 Analyse politique 36

1.1.2 Analyse économique 37

1.1.3 Analyse sociologique 40

1.1.4 Analyse technologique 42

1.1.5 Analyse écologique 43

1.1.6 Analyse légale 44

1.2 Le micro-environnement *46*

1.2.1 Les concurrents : rivalité entre les acteurs actuels du marché 46

1.2.2 Entrée de nouveaux concurrents 51

1.2.3 Les clients 51

1.2.4 Les fournisseurs 52

1.2.5 Les produits de substitution 54

1.3 SWOT *55*

1.3.1 Analyse interne 55

1.4 Segmentation *61*

1.5 Ciblage *61*

1.6 Positionnement et stratégie marketing *62*

2 MARKETING OPÉRATIONNEL 64

2.1 Produits *64*

2.2 Prix *65*

2.2.1 Les smoothies 65

2.2.2 Les jus de fruits 67

2.2.3 Food 67

2.2.4 Stratégie en matière de prix 68

2.3 Place *68*

2.4 Promotion *69*

2.4.1 La fidélisation 69

2.4.2 L'abonnement 71

2.4.3 Menu 71

2.4.4 Plan de communication : objectifs, message et canaux de communication 72

BUSINESS PLAN 74

1 ESTIMATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 74

1.1 Estimation par la demande 75

1.2 Estimation par l'offre 75

1.3 Estimation par comparaison 78

1.4 Choix de la méthode la plus appropriée 78

2 LES INVESTISSEMENTS 80

2.1 Frais d'établissement 80

2.2 Immobilisations corporelles 80

2.3 Amortissements 82

3 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET SES COÛTS 83

3.1 Estimation du coût salarial selon nos besoins au niveau du personnel 83

3.2 Description des fonctions 85

3.3 Recrutement et types de contrats 87

3.4 Planning hebdomadaire 88

4 LES DIFFÉRENTES CHARGES 88

4.1 Charges fixes 89

4.2 Charges variables 91

5 TABLEAU DE TRÉSORERIE ET TVA 92

5.1 Année 0 : phase de lancement 92

5.2 Années suivantes : 1 à 5 92

6 LE CAPITAL 93

7 FINANCEMENT PAR EMPRUNT ET PAR FONDS PROPRES 94

8 SEUIL DE RENTABILITÉ 94

9 ANALYSE FINANCIÈRE 96

9.1 Bilans et comptes de résultats 97

9.2 Fonds de roulement, besoins en fonds de roulement et trésorerie 97

9.3 Ratios 98

9.4 Valeur actuelle nette et taux de rentabilité interne 99

10 CONCLUSIONS DE NOTRE ANALYSE FINANCIÈRE ET PERSPECTIVES D'AVENIR 101

CONCLUSION 102

BIBLIOGRAPHIE 104

Liste des tableaux

Tableau 1 : ventilation des dépenses des ménages de 2004 à 2008 38
Tableau 2 : résultats de l'enquête – prix des smoothies 65
Tableau 3 : récapitulatif de l'augmentation des prix chez Helixir 66
Tableau 4 : récapitulatif des prix des smoothies chez Guapa 66
Tableau 5 : récapitulatif des prix définitifs de Fresh & Smooth 66
Tableau 6 : récapitulatif des prix des jus de fruits chez Helixir 67
Tableau 7 : récapitulatif des prix des jus de fruits chez Guapa 67
Tableau 8 : récapitulatif du prix définitif des jus de fruits chez Fresh & Smooth 67
Tableau 9 : répartition du chiffre d'affaires prévisionnel selon les mois de l'année 1 ... 77
Tableau 10: répartition du chiffre d'affaires prévisionnel de l'année 1 par produits 77
Tableau 11 : répartition du chiffre d'affaires prévisionnel selon les mois de l'année 0 . 78
Tableau 12 : répartition du chiffre d'affaires prévisionnel de l'année 0 par produits 78
Tableau 13 : évolution du chiffre d'affaires prévisionnel sur cinq ans 79
Tableau 14 : évolution de l'estimation des quantités vendues sur cinq ans 80
Tableau 15 : récapitulatif des investissements pour les camionnettes 81
Tableau 16 : récapitulatif des investissements pour l'entrepôt 82
Tableau 17 : brut minimum par heure dans le secteur de l'horeca 83
Tableau 18 : évolution des coûts salariaux 85
Tableau 19 : récapitulatif des charges salariales 85
Tableau 20 : horaire de travail des gérants et de l'aide-cuisinier 88
Tableau 21 : récapitulatif des coûts des matières premières et des marges pour certains de nos produits « Food » 91
Tableau 22 : résumé des résultats et des affectations des différents exercices 97

Liste des graphiques et/ou illustrations

Figure 1 : localisation du site « Diegem Industrie » et du site « Airway Park » 7
Figure 2 : représentation du lieu de consommation lors d'un achat 14
Figure 3 : représentation du niveau d'intérêt pour l'achat d'un smoothie dans un commerce ambulant 15
Figure 4 : représentation de la fréquence de consommation d'un smoothie 15
Figure 5 : représentation de répartition moyenne de l'échantillon sur une période d'un mois des endroits de consommation ou lieu de provenance des repas de midi 20
Figure 6 : répartition des préférences en matière de produits biologiques, de produits issus du commerce équitable et de produits locaux 21
Figure 7 : représentation de la consommation des smoothies selon certaines tranches horaires 22
Figure 8 : représentation des préférences d'achat de nos différents produits selon les moments de la journée 22
Figure 9 : schéma de l'analyse PESTEL 35
Figure 10 : évolution des prix des matières premières de 1998 à 2006 38
Figure 11 : graphique représentant l'évolution du nombre d'utilisateurs d'Internet par 100 habitants entre 1990 et 2008 42
Figure 12 : les cinq forces selon Michael Porter 46
Figure 13 : schéma de l'analyse SWOT 55
Figure 14 : répartition du budget alloué au repas froid et chaud à emporter 67
Figure 15 : représentation des préférences des heures de passage des commerces ambulants pour le petit déjeuner 68
Figure 16 : représentation des préférences des heures de passage des commerces ambulants pour le repas de midi 69
Figure 17 : comparaison des différentes méthodes de calcul du chiffre d'affaires 79
Figure 18 : comparaison entre les chiffres d'affaires réalisés et les seuils de rentabilité à atteindre durant les différentes années pour les smoothies (petit – moyen – grand) 95
Figure 19 : comparaison entre les chiffres d'affaires réalisés et les seuils de rentabilité à atteindre durant les différentes années pour les jus de fruits 96
Figure 20 : comparaison entre les chiffres d'affaires réalisés et les seuils de rentabilité à atteindre durant les différentes années pour la catégorie « Food » 96
Figure 21 : photographie du zoning industriel « Da Vinci Science Park » 101

Liste des annexes

Annexe 1 : menu « Fresh & Smooth »..... 109
Annexe 2 : méthodologie de la conception d'un questionnaire..... 113
Annexe 3 : questionnaire de l'enquête..... 115
Annexe 4 : résultats de l'enquête effectuée dans les différents zonings..... 124
Annexe 5 : guide d'entretien pour l'interview avec F. Duqué..... 140
Annexe 6 : retranscription de l'interview avec F. Duqué..... 144
Annexe 7 : synthèse des réponses de l'interview avec F.Duqué et comparaison avec Fresh & Smooth..... 153
Annexe 8 : demande d'autorisation d'activités ambulantes – formulaire..... 157
Annexe 9 : demande d'autorisation AFSCA – formulaire..... 160
Annexe 10 : estimation du chiffre d'affaires par la demande..... 165
Annexe 11 : justification des prix des immobilisations..... 167
Annexe 12 : tableau d'amortissement..... 176
Annexe 13 : taux de cotisation ONSS en Belgique au 1er janvier 2011..... 178
Annexe 14 : aperçu schématique des avantages du plan Activa..... 180
Annexe 15 : planning hebdomadaire des différents membres du personnel..... 182
Annexe 16 : tableau récapitulatif des différents coûts durant cinq ans..... 184
Annexe 17 : détail du calcul du coût du carburant des camionnettes..... 186
Annexe 18 : fiches techniques des différents produits..... 188
Annexe 19 : tableaux récapitulatifs – trésorerie année 0 à année 5..... 194
Annexe 20 : tableaux récapitulatifs – TVA année 0 à année 5..... 207
Annexe 21 : déclaration au précompte mobilier sur les dividendes..... 214
Annexe 22 : tableau d'amortissement du capital..... 216
Annexe 23 : tableaux récapitulatifs – seuil de rentabilité année 1 à 5..... 218
Annexe 24 : bilans et comptes de résultats – année 1 à 5..... 224
Annexe 25 : calculs des fonds de roulement, des besoin en fonds de roulement et trésoreries..... 230
Annexe 26 : calculs des différents ratios..... 232
Annexe 27 : calculs de la valeur actuelle nette (VAN)..... 235

Introduction

Aujourd'hui, il est peu probable que vous n'ayez jamais entendu le mot « smoothie[1] », cette boisson qui a vu le jour dans les années 70 aux États-Unis. Ce n'est qu'à partir de 2000 que le concept est apparu en Europe, et quelques années plus tard en Belgique. Depuis l'apparition de cette boisson, le marché ne cesse de se diversifier. L'offre s'étend aux smoothies vendus dans les grandes surfaces, aux comptoirs à smoothies présents dans les centres commerciaux et depuis peu, aux bars à smoothies.

Notre projet consiste à innover sa forme de distribution sur le marché via un commerce ambulant type marchand de glace, qui proposera non seulement des smoothies mais également des jus de fruits, des sandwichs, des salades, …

Ce mémoire a donc pour objectif d'étudier la faisabilité de la création d'un commerce ambulant desservant certains zonings industriels. Nous le commencerons par une présentation de notre concept en expliquant notre projet et les enquêtes menées qui nous ont confortées dans l'idée que notre entreprise pourrait être florissante.

Ensuite, nous expliquerons comment nous sommes passées de l'idée à la réalisation de notre concept pour en découler sur les démarches à suivre afin de constituer notre société.

Par ailleurs, nous explorerons les différentes étapes de la démarche marketing. Tout d'abord, nous étudierons l'environnement dans lequel l'entreprise se trouve d'une part, à l'aide du modèle PESTEL qui englobe les grands points que sont la Politique, l'Economie, le Socioculturel, la Technologie, l'Ecologie ainsi que la Législation et d'autre part, en nous attardant sur les cinq forces de PORTER qui permettent de synthétiser l'environnement concurrentiel en parcourant les cinq facteurs influençant la performance de l'entreprise. Cette partie se conclura en mettant en évidence les opportunités et menaces ainsi que les forces et faiblesses de l'entreprise par une analyse SWOT. Dans une réflexion stratégique de l'entreprise, nous verrons brièvement les politiques de segmentation et de ciblage pour en venir au positionnement voulu de Fresh & Smooth.

[1] Un smoothie est un type de boisson réalisé à partir d'ingrédients frais tels que des fruits et légumes mixés, parfois mélangés à des jus de fruits, de la glace pilée, du sorbet et autre glace ou encore du yaourt.

La dernière étape de notre démarche marketing se compose du marketing opérationnel, qui représente le processus de transformation des plans marketing en actions marketing. De ce fait, nous détaillerons le mix marketing qui englobe les 4P[2].

Notre dernier chapitre consiste en l'élaboration de notre business plan. Nous allons détailler les ressources matérielles (investissements) et humaines dont nous avons besoin ainsi que les différents coûts qui s'y affèrent. Par ailleurs, nous parcourrons succinctement les différentes charges fixes et variables engendrées par notre entreprise.

Nous conclurons ce mémoire par un plan financier sur cinq ans incluant les bilans et comptes de résultats, les tableaux de trésoreries, l'étude du seuil de rentabilité ainsi que certains indicateurs de la santé financière de notre entreprise.

Nous espérons que vous prendrez autant de plaisir à parcourir notre mémoire que nous avons eu lors de son élaboration. Nous vous souhaitons donc une agréable lecture.

[2] Les « 4P » du marketing mix regroupent les éléments suivants : Produit, Prix, Place et Promotion.

Présentation du concept

Ce chapitre a pour but de présenter notre projet en abordant brièvement divers revues scientifiques qui permettent d'explorer d'où provient l'idée de notre produit. Nous citerons également les règles qui régissent le commerce ambulant en expliquant les endroits que nous allons desservir ainsi que les produits vendus. Ensuite, nous analyserons l'enquête menée auprès d'un échantillon de personnes travaillant sur les zones géographiques d'où proviendra notre clientèle.

1 Revue de littérature scientifique

Dans cette partie, nous tenterons de faire une synthèse des habitudes alimentaires et plus particulièrement des qualités nutritionnelles des smoothies et des jus de fruits étant donné que le concept de notre idée a été généré par ces produits.

De plus en plus de consommateurs sont à la recherche d'une alimentation qui les fait se sentir mieux, qui est meilleure pour leur santé, voir même qui les aide à réduire leur risque de contracter une maladie chronique. Le marché de cette alimentation fonctionnelle est en plein essor car, de nos jours, les individus sont de plus en plus séduits par les propriétés que peuvent apporter certains aliments comme les propriétés antidépressives, antifatigues, calmantes, anti-oxydantes,… Ces attributs sont principalement apportés par les fruits, légumes, poissons, huiles, produits laitiers, thés, herbes, graines, céréales,… De plus, les recherches épidémiologiques ont prouvé à plusieurs reprises qu'une consommation régulière en fruits pouvait favoriser un bon état de santé général et le fait de se sentir bien mais également réduire le risque de contracter certaines maladies comme les cancers et les maladies cardio-vasculaires, de la prostate, des yeux, des reins,… Ces nouveaux besoins du consommateur ont été compris par les grands producteurs alimentaires. Ils investissent beaucoup en recherche et développement et en études marketing afin de trouver des innovations et ainsi créer des produits qui possèdent cette valeur-ajoutée particulière.[3]

[3] Inspiré de l'article du périodique suivant: D. SUN-WATERHOUSE, «The development of fruit-based functional foods targeting the health and wellness market: a review », International Journal of Food Science and Technology, vol. 46, n°5, 2011, pp. 899-920.

Les bénéfices d'une alimentation riche en fruits et légumes sont bien documentés et ne sont plus à démontrer. Par contre, les effets sur la santé que peut avoir la consommation de jus de fruits et smoothies ont moins fait l'intérêt des chercheurs. En effet, il paraît pourtant important de se pencher sur cette question étant donné que ce type de boisson est consommé par un grand nombre de personnes à travers le monde et continue encore son ascension. Certains résultats d'enquêtes montrent que les consommateurs réguliers de jus de fruits ont des habitudes alimentaires plus saines et sont moins en surpoids que les personnes qui n'en consomment pas.[4]

Les jus de fruit ont été admis comme pouvant compter comme une des portions du fameux objectif des cinq fruits et légumes par jour. Les smoothies, quant à eux, ont été admis comme deux portions. En effet, les smoothies et jus de fruits ne possèdent ni les mêmes propriétés nutritionnelles ni exactement les mêmes bénéfices. En plus d'apporter plein d'énergie, il a été démontré que les smoothies contiennent beaucoup plus de fibres (18% du RNJ[5]), de vitamines C (> 100% du RNJ) et d'anti-oxydants que les jus de fruits. Enfin, un smoothie ne contient normalement pas plus de sucres que les fruits eux-mêmes.[6]

[4] Inspiré de l'article du périodique suivant: H. CASWELL, « The role of fruit juice in the diet: an overview », Nutrition Bulletin, vol. 34, n°3, pp. 273-288.

[5] RNJ – «Les Repères Nutritionnels Journaliers sont des valeurs fournies par les industriels de l'agro-alimentaire afin de permettre le positionnement de la teneur en calories et en nutriments de boissons et de denrées alimentaires par rapport aux Apports Nutritionnels Conseillés (ANC). Les ANC sont basés sur des données scientifiques relatives aux besoins alimentaires et fournissent des indications sur la quantité moyenne de nutriments clefs dont une personne en bonne santé a besoin dans le cadre d'une alimentation équilibrée.» Source : http://fr.wikipedia.org/wiki/Rep%C3%A8re_nutritionnel_journalier

[6] Inspiré de l'article du périodique suivant: C. H. S. RUXTON, « Smoothies: one portion or two? », Nutrition Bulletin, vol. 33, n°2, 2008, pp. 129-132.

2 Le projet

2.1 Une activité de commerce ambulant

Cette activité englobe, selon la définition légale du service public fédéral : *« La vente, l'offre en vente ou l'exposition en vue de la vente de produits et de services, au consommateur, effectuée par un commerçant, en dehors des établissements mentionnés dans son immatriculation à la Banque Carrefour des Entreprises, ou par un commerçant qui ne dispose pas d'un établissement de ce genre»*.[7]

Certains produits tels que les médicaments, les armes ou les métaux précieux ne peuvent évidemment pas être vendus lorsque l'on établit une activité ambulante.

2.2 Lieu d'implémentation

La loi prévoit que le commerçant peut exercer sur les marchés publics et privés, sur la voie publique et les lieux assimilés à la voie publique tels que les parkings, les halls de gares, de métro, … ainsi qu'au domicile du consommateur. En cas de vente sur des parkings commerciaux par exemple, il faut préalablement avoir obtenu l'accord du propriétaire des lieux.

Les personnes qui désirent se lancer dans ce type d'activité doivent donc acquérir une carte de commerce ambulant. Cette carte permet d'exercer dans n'importe quel lieu du territoire belge mais il faut néanmoins l'accord préalable de la commune. En effet, il faut demander celui-ci au service des Travaux publics. L'occupation de voirie est soumise à une taxe dont le prix varie selon la commune. Nous expliquerons plus en détail le fonctionnement de cette carte en page 44.

En ce qui nous concerne, nous avions dans un premier temps pensé à desservir des lieux fréquentés tels que les sorties de métro et de gare. Malheureusement, nous avons dû abandonner cette idée parce que nous nous sommes rendu compte que la concurrence y serait trop rude. En effet, dans presque toutes les stations, des cafeterias et des établissements du type Panos, Pain quotidien ou Exki sont déjà implantés.

[7] http://economie.fgov.be/fr/entreprises/vie_entreprise/Creer/Conditions/Licences_autorisations_specifiques/Prealables_inscription_BCE/Activites_ambulantes/

Par conséquent, nous nous sommes dirigées vers d'autres points stratégiques que sont les zonings industriels. Nous avons choisi « Airway Park » situé à Lozenberg et « Diegem Industrie » situé sur l'Excelsiorlaan. Ces deux sites sont basés à Zaventem afin de faciliter nos trajets (moins de 10 minutes entre les deux endroits)[8]. Evidemment, nous devrons quand même faire face à certains concurrents[9] mais dans une moindre mesure.

Figure 1 : localisation du site « Diegem Industrie » et du site « Airway Park »

Point A: « Diegem Industrie »

Point B: « Airway Park »

2.3 Produits vendus

La législation sur les commences ambulants interdit de vendre un produit d'une valeur de plus de 250,00 € par consommateur. Nous ne devons donc pas nous soucier de cette limitation vu la nature de nos produits.

Afin de déterminer les produits que nous allions vendre, nous avons effectué une enquête auprès d'un échantillon de personnes se trouvant sur les zonings concernés[10]. Nos produits phares seront les smoothies et les jus de fruits frais. En effet, ce sont des produits faciles à consommer et ce à n'importe quel endroit. Leurs consommations ne nécessitant pas de tables,

[8] http://maps.google.be/

[9] Cfr chapitre « la démarche marketing », partie « micro-environnement »: les concurrents (page 46)

[10] Cfr chapitre « présentation du concept », partie « réalisation de l'enquête » : résultats (page 12)

nous allons dès lors nous axer sur ces produits puisque nous ne disposerons pas d'établissement afin de consommer sur place mais bien d'un commerce ambulant. Le client devra donc emporter nos produits afin de les déguster sur la voie publique, sur leurs lieux de travail ou chez eux.

Par ailleurs, selon le moment de la journée, nous proposerons également des viennoiseries et de la petite restauration comme des soupes, sandwichs, salades, quiches, ….

2.3.1 Les produits phares : les smoothies et les jus de fruits

Le mot smoothie commence de plus en plus à se répandre mais sa signification n'est pas encore connue de tous. Qu'est ce qu'un smoothie ?

Un smoothie est un type de boisson réalisé à partir d'ingrédients frais tels que des fruits et légumes mixés, parfois mélangés à des jus de fruits, de la glace pilée, du sorbet et autre glace ou encore du yaourt. Un smoothie permet de garder toutes les valeurs nutritives des fruits et de varier les plaisirs au niveau du goût.

Contrairement aux jus de fruits et autres boissons lactées aromatisées, les smoothies et cocktails de fruits modernes n'ont fait que récemment leur apparition, ils représentent à merveille le mode de vie du XXIe siècle. En effet, la volonté croissante de s'alimenter sainement tout en préservant un goût savoureux a permis l'invention de ces boissons et autres produits alimentaires à base d'ingrédients frais.

Nous avons également pensé au smoothie car il présente plusieurs vertus en adéquation avec le comportement actuel, à savoir vouloir se nourrir plus sainement… En effet, le smoothie permet de manger plus de fruits et légumes et donc contribue à une alimentation plus saine étant donné qu'il peut représenter une alternative aux en-cas tels que les chips, les barres chocolatées,… Il est naturellement sucré et ne contient pas d'arômes artificiels. De plus, sa valeur nutritionnelle est garantie par les fruits et légumes. Le smoothie est tout simplement délicieux et peut se déguster quel que soit le moment de la journée.

Un jus de fruits est évidemment un mélange de fruits centrifugés ou pressés. Celui-ci peut être combiné avec des légumes. De plus, il contient des fibres et des vitamines indispensables au bon fonctionnement de l'organisme.

2.3.2 La petite restauration

En plus de nos boissons, nous avons décidé d'élargir notre gamme afin de répondre aux besoins de nos clients. De ce fait, nous commercialiserons des :

- Viennoiseries : elles seront disponibles le matin afin de proposer à nos clients la possibilité de s'offrir un bon petit déjeuner ;
- Sandwichs, salades et quiches : ces différents mets seront disponibles durant le passage à l'heure du midi et seront des produits faits maison ;
- Soupes : elles seront déclinées selon les légumes de saison et seront évidemment à déguster chaude ou froide selon le type. Elles seront également réalisées par nos soins ;
- Salades de fruits : nous les préparerons aussi à base de fruits de saison ;
- Fruits.

Nous vous invitons à lire l'annexe 1 afin de visualiser la diversité de notre offre.

3 Réalisation de l'enquête

Nous avons conçu notre questionnaire selon une certaine méthodologie[11]. Dans un premier temps, nous avons déterminé les objectifs de notre enquête afin de ne pas poser de questions inutiles qui pourraient rendre le questionnaire long et lassant pour les répondants. Quelles sont les informations dont nous avons besoin pour réaliser à bien notre projet ? Le sondage doit nous permettre de comprendre les tendances et préférences du marché. En effet, nous devons savoir si notre cible est réellement intéressée par la commercialisation de produits via un commerce ambulant. Si tel est le cas, quels produits pourrions-nous vendre le mieux? A quel prix ? A quel moment de la journée ? Notre enquête doit nous permettre de mieux connaître notre cible et ses envies afin de comprendre sa motivation d'achat ou de rejet par rapport à certains produits et de concevoir les méthodes du marketing opérationnel et stratégique que Fresh & Smooth devraient adopter. De plus, les réponses reçues doivent nous aider à réaliser notre business plan.

Dans un second temps, nous avons dû réfléchir au choix de l'échantillon. En effet, combien de personnes faut-il interroger pour que les résultats soient concluants et fiables ? Est-ce que

[11] Annexe 2: méthodologie de la conception d'un questionnaire

les personnes sélectionnées sont représentatives de la population ? Dans notre cas, comme nous voulons lancer le projet dans certaines zones géographiques, nous avons directement sondé des personnes se trouvant dans ces dites zones. La taille de notre échantillon doit pouvoir nous permettre de généraliser les résultats à l'ensemble de la population ciblée, à savoir les personnes des zones géographiques choisies. Evidemment, plus l'échantillon est important, plus l'échantillon est représentatif cependant plus de temps d'analyse sera nécessaire. Nous avons donc décidé d'interroger au minimum cent personnes par zoning.

Après avoir déterminé nos objectifs et l'échantillon requis, nous avons établi nos questions. La phase de rédaction consiste en une étape cruciale. Le langage utilisé dans notre questionnaire se doit d'être simple, clair et compréhensible par tous. Par ailleurs, il faut un juste milieu entre les questions ouvertes et les questions fermées. En effet, trop de questions ouvertes pourraient être très dures à analyser vu la diversité des réponses et la manière de les interpréter. Il peut y avoir autant de différences que de répondants. Trop de questions fermées ne permettent pas de savoir exactement ce que les répondants pensent et désirent. Les questions posées servent à en savoir davantage sur les préférences et appréciations des consommateurs ainsi que sur leurs critères socio-démographiques. Nous avons séquencé notre questionnaire en 6 parties distinctes (introduction, questions relatives au petit déjeuner, au repas de midi, au smoothie, à tous les types de repas et à la démographie). Le questionnaire explique aux sondés notre but et les directives à suivre ainsi que nos remerciements.

3.1 Pré-test et révision du questionnaire

Après avoir réalisé une première ébauche de notre questionnaire, nous avons mené un pré-test afin de vérifier si les adjectifs, mots et expressions utilisés dans les questions correspondent au vocabulaire employé par la majorité de la population ciblée. En effet, il est important de procéder à cette étape avant la diffusion du questionnaire à notre échantillon pour être sûr que les questions seront comprises par tous. Pour ce faire, nous avons administré ce pré-test auprès de 10 personnes différentes (5 francophones et 5 néerlandophones) faisant partie des entreprises présentes dans les zonings qui nous intéressent. En effet, il était important de sélectionner des personnes ayant le même profil que l'échantillon choisi.

A la suite du pré-test, nous avons adapté notre questionnaire afin que celui-ci se rapproche davantage du vocabulaire et des propositions citées lors des échanges qui ont eu lieu durant cette analyse. Par exemple, nous avions mal formulé la question n°3 qui consiste à connaitre

le nombre de fois que le sondé quitte son domicile sans avoir pris de petit déjeuner. En effet, l'ancienne formulation était « combien de fois partez-vous travailler le ventre vide ? ». Cette question a été adaptée pour en faciliter sa compréhension. Enfin, le pré-test a permis d'évaluer le temps requis pour répondre au questionnaire. N'ayant pas apporté de modifications majeures à notre questionnaire, nous n'avons pas effectué de deuxième pré-test. Nous tenons à préciser que les réponses reçues lors du pré-test n'ont évidemment pas été inclues dans les résultats de notre questionnaire.

3.2 Le questionnaire

Le questionnaire comprend 21 questions réparties sur 8 pages[12]. Afin d'avoir plus de facilité à interpréter nos résultats, nous avons décidé d'éviter de poser des questions ouvertes. En effet, la majorité de nos questions sont fermées étant sous forme de choix multiples. Pour quelques unes d'entre elles, nous avons jugé utile de mentionner aux répondants qu'ils pouvaient cocher plusieurs réponses. De plus, certaines questions sont de type semi-ouvert afin de laisser la possibilité aux participants d'émettre une autre proposition que celles qui sont disponibles.

Les questions ouvertes ont été posées lorsque nous voulions savoir pourquoi le répondant n'était « pas du tout intéressé » par le passage d'un commerce ambulant sur son lieu de travail ou par l'achat d'un smoothie dans ce type de commerce. Par ailleurs, nous avons posé des questions ouvertes pour le nom des établissements concurrents ainsi que pour les prix des différentes tailles de smoothies.

3.3 Mode d'administration

Le questionnaire a évidemment été administré aux employés de certaines entreprises se trouvant sur les deux zonings. Nous avons préalablement demandé l'accord aux sociétés quant à la distribution de notre enquête auprès de leurs employés. Certaines entreprises n'ont pas marqué leur accord en nous indiquant qu'elles ne désiraient pas que leurs employés soient distraits ou que ceux-ci empiètent sur leur temps de travail afin de répondre à notre enquête.
Nous avons donc réussi à convaincre six sociétés de nous laisser administrer notre questionnaire, à savoir trois sur chaque site. RSM Belgium, Ericsson et NewTel sont situés sur le site d'« Airway Park ». Konica Minolta Business, Volcano Europe et Sorin Group

[12] Annexe 3 : questionnaire de l'enquête

Belgium sis sur le site « Diegem Industrie». A part RSM Belgium, celles-ci ont préféré ne pas divulguer les adresses emails de leurs employés mais nous ont autorisées à distribuer le questionnaire en format papier. Nous nous sommes donc postées à l'entrée des bâtiments concernés durant une matinée sur le site d'«Airway Park » et deux matinées sur le site de « Diegem Industrie » aux heures où la plupart des travailleurs arrivent sur leur lieu de travail, c'est-à-dire entre 7h30 et 9h30. Cette opération s'est réalisée durant la première semaine de mars. Les entreprises nous ont laissées disposer des urnes à leur réception afin que les employés puissent facilement y déposer leur questionnaire complété en quittant leur lieu de travail sur le temps de midi ou en fin de journée. Nous avons récupéré ces urnes le lundi suivant, à savoir le 7 mars 2011. Nous avons préféré remettre nous-mêmes les questionnaires plutôt que de demander aux entreprises si nous pouvions les laisser à l'accueil par exemple ou si celles-ci pouvaient s'occuper de la distribution à leurs employés. En effet, le fait de rencontrer le répondant permet d'avoir un contact avec lui et de susciter son intérêt. En ce qui concerne RSM Belgium, comme l'une d'entre nous y travaille, nous avons envoyé le lien de notre enquête en ligne par email. Celle-ci a été réalisée à l'aide du site de « Google ».

3.4 Résultats[13]

L'enquête nous a permis d'en savoir plus sur ce qu'attendaient les personnes se trouvant sur notre zone de chalandise : leurs goûts, leurs suggestions et surtout la somme qu'elles étaient prêtes à payer pour des produits émanant d'un commerce ambulant. Notre concept a séduit beaucoup de nos sondés. Cependant, nous sommes conscientes que notre échantillon ne représente pas l'entièreté de notre zone étant donné que malheureusement, certaines sociétés ne nous ont pas permis d'interroger leurs employés et que d'autre part, il était matériellement impossible d'interroger l'ensemble des zonings. Nous devons donc être prudentes dans l'interprétation de nos chiffres.

Nous avons pu récolter au total 234 réponses dont 60% proviennent du site de Lozenberg. Ceci s'explique par le fait que d'une part, les entreprises interrogées n'ont pas le même nombre d'employés et que d'autre part, l'une d'entre nous travaille sur l'un des sites. Par ailleurs, nous avons légèrement plus de répondants féminins que masculins. La majorité de nos répondants (plus de 70%) appartiennent à la tranche d'âge entre 25 et 50 ans.

[13] Annexe 4 : résultats de l'enquête effectuée dans les différents zonings

Sur ces 234 personnes, seulement douze ont répondu ne pas être du tout intéressées par notre concept ! Les raisons invoquées sont :

- « Je prends le nécessaire avec moi » ;
- « Je n'ai pas le temps de sortir acheter » ;
- « Le secteur ne m'attire pas ».

Avant d'analyser nos résultats, nous avons effectué un test de majorité. En effet, il est intéressant de savoir quand les résultats obtenus sont supérieurs à 50%, s'il s'agit bien statistiquement d'une majorité. Pour le savoir, il faut comparer les résultats à un standard. Dans notre cas, nous avons choisi 50% (p_0) et nous avons fixé la valeur du risque d'erreur ($\boldsymbol{\alpha}$) à 5%. Comme expliqué, nous avons interrogé 234 personnes, ce qui représente notre échantillon (n).

- n = 234
- $p_0 = 0,5$
- $\boldsymbol{\alpha} = 5\%$

Etant donné que notre échantillon est assez grand, nous pouvons utiliser la loi normale pour représenter notre distribution.

$$N\left(p_0 , \sqrt{\frac{\boldsymbol{p0*q0}}{\boldsymbol{n}}}\right)$$

Avec $\boldsymbol{\alpha} = 5\%$, la valeur t_{α} de la variable normale centrée réduite telle que Prob ($T > t_{\alpha}$) = $\boldsymbol{\alpha}$ est $t_{\alpha} = 1,645$.

Nous avons donc comme régression critique : $\boldsymbol{\alpha}$ = Prob ($f > b|p = p_0$)

Par conséquent:

$$b = p_0 + t_{\alpha} * \sqrt{\frac{\boldsymbol{p0*q0}}{\boldsymbol{n}}}$$

$$b = 0,5 + 1,645 * \sqrt{\frac{\boldsymbol{0,5*(1-0,5)}}{\boldsymbol{234}}} = 0,5537 = \underline{\mathbf{55,38\%}}$$

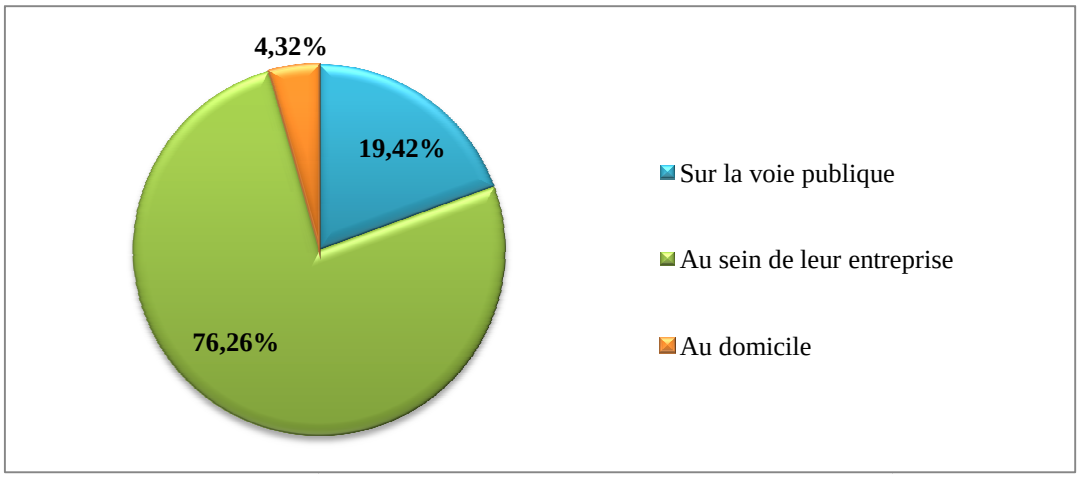
Si la proportion observée est supérieur à 55,38%, alors nous pouvons parler de majorité.

Plus de 30% des sondés (76 sur 234) ont répondu être « tout à fait intéressés » ; 42% sont « intéressés » (98 sur 234) et 20% se disent « à priori, pas intéressés » (48 sur 234). Ces derniers peuvent donc changer d'avis. Ces résultats sont assez encourageants étant donné qu'environ 75% des sondés sont enclins à adopter notre concept.

Les personnes n'étant « pas du tout intéressées » ont fait l'objet d'un filtre et donc n'ont pas répondu au reste du questionnaire. Il est important de noter que la suite de nos résultats se base sur 222 sondés ou sur moins étant donné qu'il y a d'autres filtres.

La plupart de nos répondants déclarent qu'ils consommeront nos produits au sein de leur entreprise ou sur la voie publique.

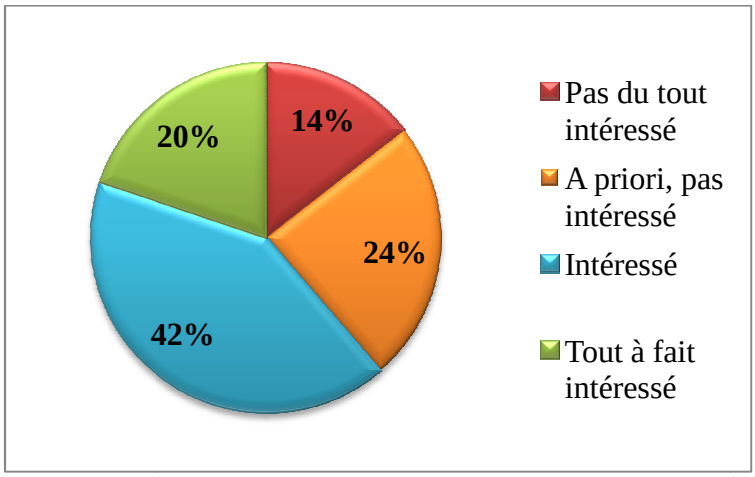
Figure 2 : représentation du lieu de consommation lors d'un achat dans un commerce ambulant



3.4.1 Le produit phare : le smoothie

Nous pouvons constater que plus de 60% des sondés sont intéressés voire tout à fait intéressés par la commercialisation de smoothies. La proportion observée est donc supérieure à 55,38%, dès lors, nous pouvons affirmer qu'il s'agit d'une majorité. Les personnes ayant répondu ne pas être du tout intéressées ont invoqué qu'elles n'aimaient tout simplement pas les smoothies mais qu'elles préféraient les jus de fruits, ce que nous allons également commercialiser.

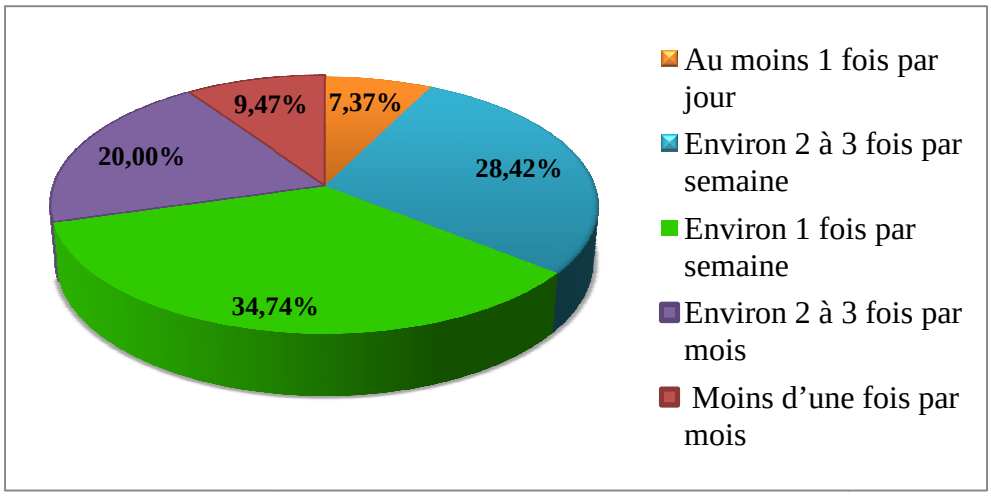
Figure 3 : représentation du niveau d'intérêt pour l'achat d'un smoothie dans un commerce ambulant



Le reste des questions concernant les smoothies a fait l'objet d'une analyse sur 180 personnes étant donné que nous n'avons pas pris en considération les individus qui n'étaient pas du tout intéressés. En effet, cela aurait pu fausser nos résultats car il paraît évident qu'ils mentionneront qu'ils n'aiment aucun goût en matière de smoothies par exemple ou encore qu'ils ne sont pas disposés à payer pour ceux-ci.

En interprétant les réponses récoltées, nous en avons conclu qu'une personne viendra en moyenne plus d'une fois par semaine dans notre commerce ambulant pour consommer un smoothie, soit six fois par mois[14].

Figure 4 : représentation de la fréquence de consommation d'un smoothie



[14] Annexe 4: résultats de l'enquête effectuée dans les différents zonings en pages 129 et 130

Afin de déterminer quelle sorte de smoothie Fresh & Smooth allait commercialiser, nous avons jugé utile de questionner les répondants sur leurs goûts. Dans le but de connaître leur perception sur chaque type de smoothie, nous leur avons demandé de répondre à partir d'une échelle sémantique différentielle allant de 1 à 5, 1 représentant « je n'aime pas » et 5 « j'aime».

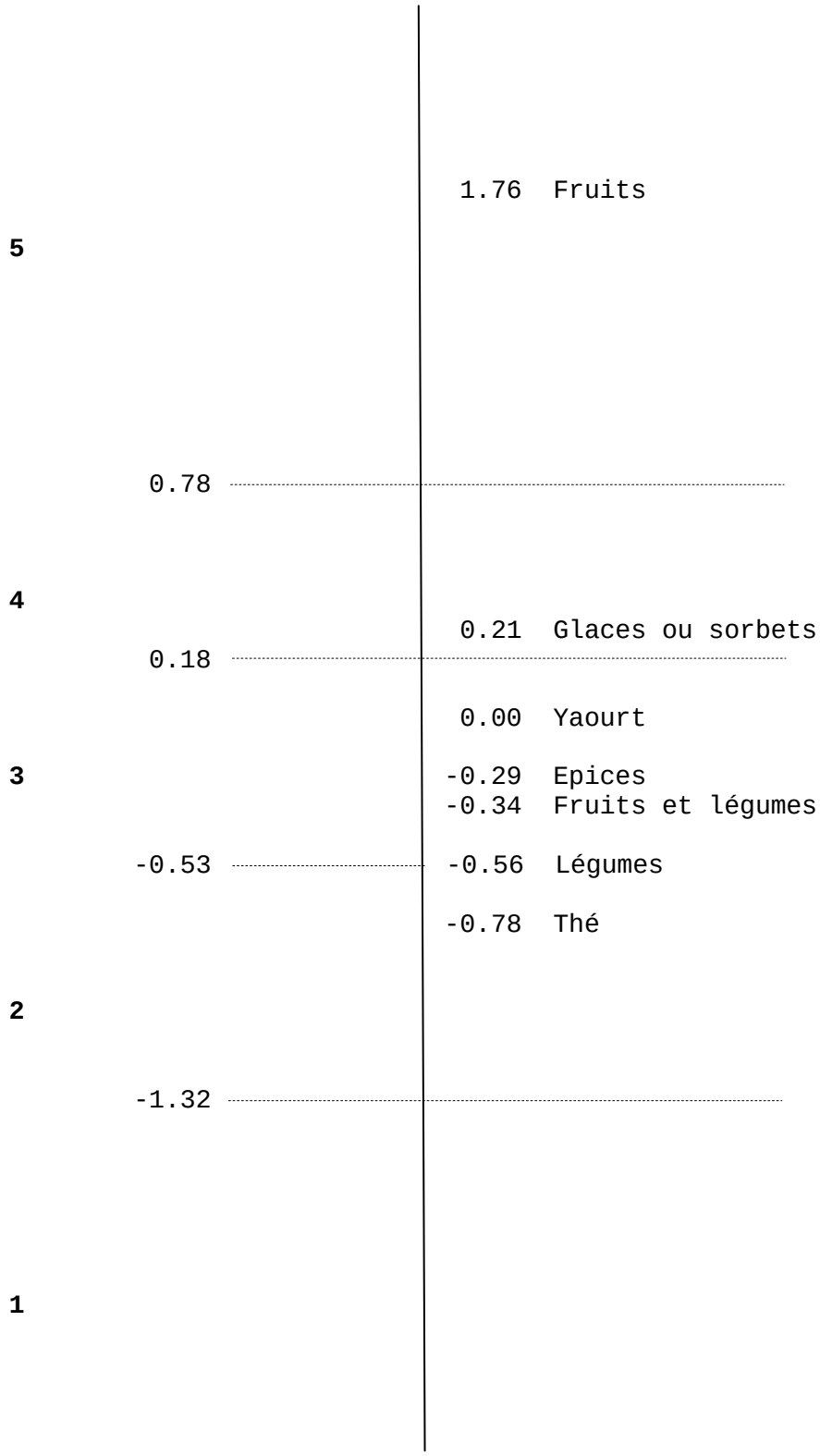
L'interprétation des réponses reçues à cette question a été effectuée à l'aide de l'outil CATEGO. En effet, celui-ci permet de générer une échelle sur laquelle nous retrouvons chaque stimuli (fruits, légumes,…) possédant un rang. Avant tout, il faut vérifier la qualité de l'ajustement du modèle. L'indicateur est considéré comme bon lorsque celui-ci est inférieur à 10%, ce qui est bien notre cas (test = 0,038). Dès lors, nous pouvons nous intéresser aux résultats et constater que l'item recevant le meilleur degré de préférence représente les smoothies aux fruits.

En effet, nous pouvons remarquer que les smoothies à base de fruits sont les seuls à se retrouver dans la catégorie « 5 », représentant « j'aime ». De plus, nous pouvons constater que ceux-ci se détachent nettement par rapport aux autres goûts de smoothies proposés. Est-ce simplement dû au fait que ces smoothies sont les plus répandus sur le marché ? En catégorie « 4 », nous pouvons retrouver les smoothies avec de la glace ou du sorbet. Les smoothies avec du yaourt se retrouvent en catégorie « 3 », pouvant être considéré comme une catégorie « neutre ».

Il paraît évident que nous n'allons pas tenter des recettes avec le thé ou les légumes. Nous essayerons quelques recettes contenant des ingrédients plus particuliers comme les épices dans notre formule « Special »[15] afin de proposer des smoothies hors du commun qui pourraient séduire certains de nos clients.

[15] Cfr chapitre « La démarche marketing », partie marketing opérationnel : produits (page 64)

Résultats obtenus en matière de préférences de smoothies en fonction d'une échelle allant de 1 à 5



Test = 0.038

3.4.2 Les autres produits vendus

Afin de ne pas se focaliser sur les smoothies et de répondre aux envies des personnes se trouvant sur les zonings, nous avons évidemment demandé ce qui pouvait les intéresser dans un commerce ambulant. Nous avons décidé de commercialiser le produit si la somme des « tout à fait intéressé » et « intéressé » constitue une majorité. De ce fait, en plus de nos délicieux smoothies, les produits ci-dessous seront retenus :

- Jus de fruits : 72%
- Fruits : 64%
- Salades de fruits : 70%
- Soupes : 71%

Nous allons également proposer les produits suivants mais dans une moindre mesure car nous estimons d'une part, que la concurrence sera plus rude pour ceux-ci, notamment car nous ne disposons pas d'un établissement pour manger sur place, et d'autre part, que la logistique deviendrait assez compliquée à gérer afin de répondre à l'ensemble de la demande.

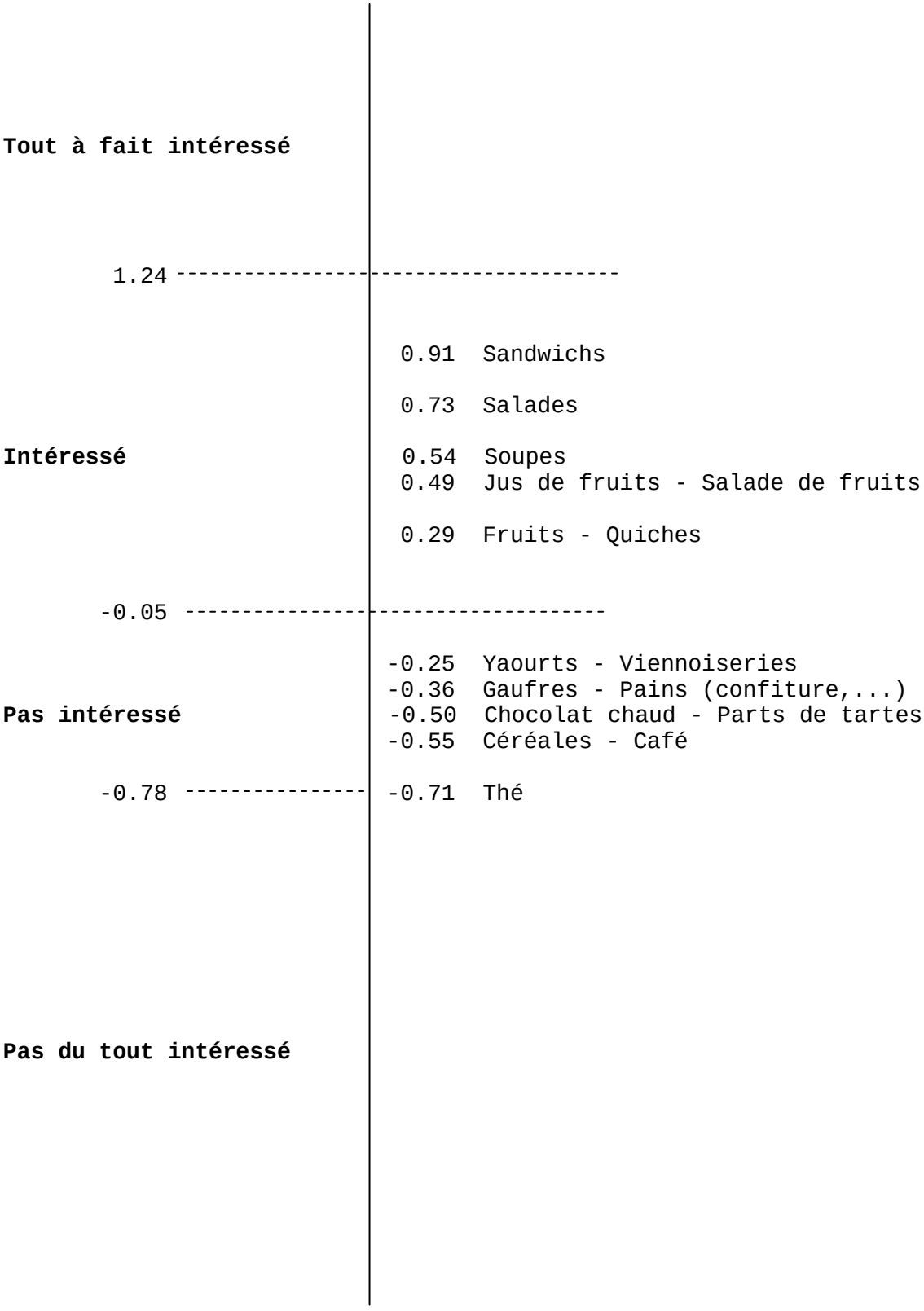
- Sandwichs : 82%
- Salades : 80%
- Quiches : 62%

Afin de confirmer nos résultats, nous avons également utilisé le logiciel CATEGO. Il ressort que les produits choisis se retrouvent dans la catégorie « intéressé ». Cela nous conforte dans l'idée que ces produits pourraient être très appréciés.

Nous avons également pris en compte les viennoiseries car elles pourraient accompagner nos smoothies et jus de fruits. Même si l'outil CATEGO nous montre que ce produit appartient à la catégorie « pas intéressé », nous pensons qu'il pourrait être complémentaire à nos smoothies et jus de fruits. La commercialisation de celui-ci fera l'objet d'une période d'essai pendant les premiers mois du lancement de notre activité afin de décider s'il faut l'exclure ou non de notre gamme de produits. De plus, nous devrons porter une attention particulière afin de savoir s'il nuit ou non à notre image étant donné qu'il n'est pas en parfaite harmonie avec notre philosophie: offrir des produits sains et frais.

Il n'y a pas ou très peu de demande pour le café et le thé. Nous en avons déduit que probablement beaucoup d'entreprises offraient ces boissons à leurs employés.

Résultats représentant le niveau d’intérêts pour les différents produits

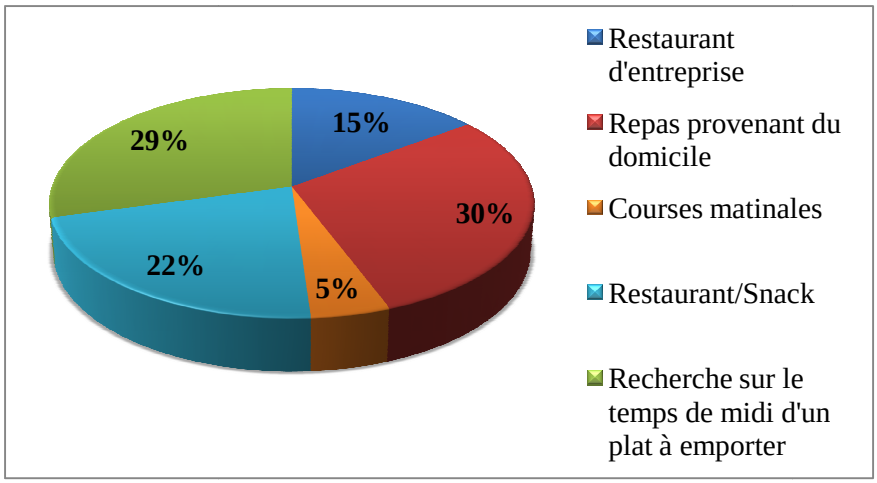


Test = 0.028

Il est donc primordial que Fresh & Smooth commercialise d'autres produits que les smoothies. En effet, si nous prenons les personnes « pas du tout intéressées » et « à priori, pas intéressées » par les smoothies, 88% d'entres elles sont intéressées par au moins un de nos autres produits. Seulement 10% des personnes interrogées ne sont pas du tout intéressées par la nourriture et les boissons que nous proposons.

Le graphique ci-dessous représente la répartition moyenne de notre échantillon compte tenu des endroits de consommation ou de provenance des repas de midi sur une période d'un mois. A partir des données récoltées aux questions n°4, 6 et 8, nous pouvons déduire que nous pourrions déjà intéresser certaines personnes qui sortent pour se procurer un repas. Celles-ci représentent un pourcentage significativement différent de zéro. Notre introduction sur les zonings pourrait avoir un impact sur ces statistiques. Par exemple, les personnes qui achètent un repas avant de se rendre au travail pourraient être séduites par notre concept et par la facilité que cela procure. De même, les personnes qui se préparent un repas seraient peut-être moins nombreuses si elles avaient la possibilité d'avoir un accès facile à un produit qui leur convient, sans que celui-ci ne soit trop onéreux. Une minorité non négligeable des personnes mangeant à l'extérieur déclarent qu'elles n'ont pas eu le temps de préparer un repas avant de partir de leur domicile.

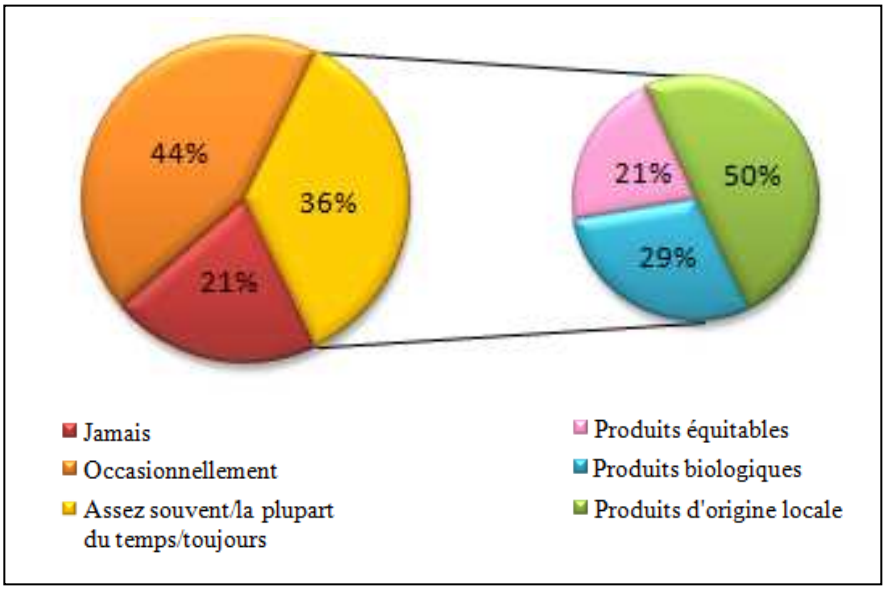
Figure 5 : représentation de répartition moyenne de l'échantillon sur une période d'un mois des endroits de consommation ou lieu de provenance des repas de midi



Fresh & Smooth privilégiera les produits d'origine locale. En effet, nous avons comparé les préférences entre les produits biologiques, issus du commerce équitable ainsi que ceux d'origine locale. Il en ressort que plus de 50% des participants déclarent acheter « assez

souvent », « la plupart du temps » ou « toujours » des produits d'origine locale. Ceci ne représente pas une majorité statistique mais est significativement plus élevé que les résultats obtenus pour les produits biologiques et équitables.

Figure 6 : répartition des préférences en matière de produits biologiques, de produits issus du commerce équitable et de produits locaux



3.4.3 Les prix

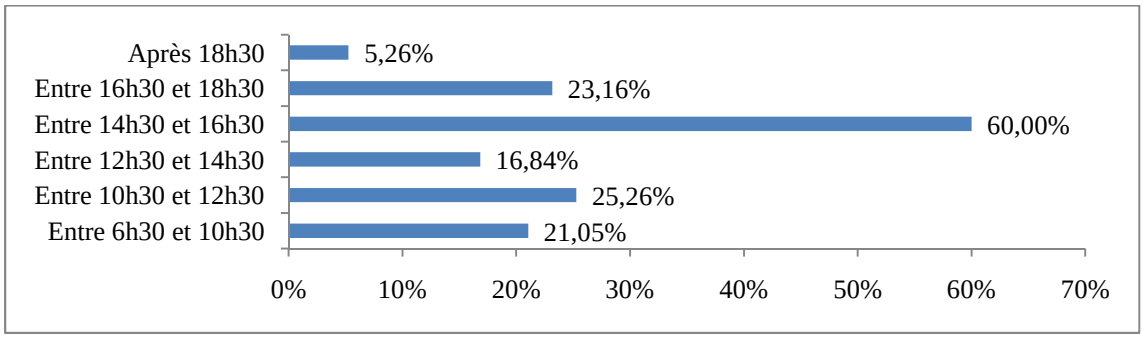
Les répondants ont été soumis à des questions relatives au prix qu'ils étaient prêts à débourser pour se procurer un smoothie et également le budget pouvant être alloué à des repas froids et chauds à emporter. Ces résultats nous ont permis d'établir nos prix. Pour plus de clarté, cette partie sera abordée au niveau des 4P dans le marketing opérationnel en page 65.

3.4.4 Détermination des heures de passage

3.4.4.1 Smoothies

Nous avons demandé les heures auxquelles les personnes préféraient consommer un smoothie afin de déterminer les plages horaires des différents zonings. Nous pouvons distinguer clairement que le moment clef se situe entre 14h30 et 16h30. Au vu de ces résultats, nous nous sommes confortées dans l'idée qu'aucun service ne doit être offert après 18h30 car cela n'intéresse pas suffisamment de personnes et cela nous permet de respecter les huit heures de travail quotidien.

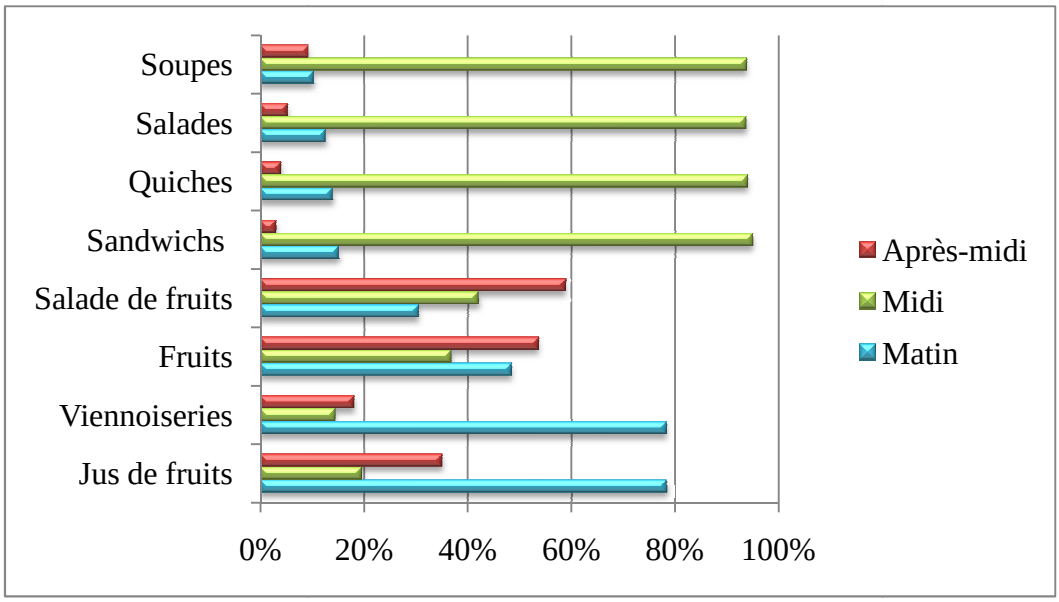
Figure 7 : représentation de la consommation des smoothies selon certaines tranches horaires



3.4.4.2 Food

Le graphique ci-dessous représente les périodes de la journée pendant lesquelles les personnes intéressées désirent acheter les produits que nous allons vendre. Cette répartition nous est utile dans la planification stratégique de nos ravitaillements à l'entrepôt. L'après-midi est un moment relativement plus creux selon ce graphique mais il est compensé par les smoothies dont la majorité des ventes se situeraient entre 14h30 et 16h30. Nous estimons ainsi que nous pourrions vendre durant toutes les périodes de la journée. Bien entendu, il y aurait différentes affluences selon le succès plus ou moins grand de chaque produit et selon la durée des moments comme par exemple le temps de midi qui est une période assez courte où la fréquentation risque d'être plus importante.

Figure 8 : représentation des préférences d'achat de nos différents produits selon les moments de la journée



Les viennoiseries seront disponibles le matin afin de proposer un petit déjeuner aux travailleurs des deux sites. Nos sandwichs, salades, quiches et soupes seront disponibles durant l'heure du midi étant donné que très peu de personnes ont l'intention de les acheter le matin et encore moins l'après-midi. Le travailleur préfère par exemple attendre midi pour aller chercher son sandwich afin de garantir sa fraîcheur et de le choisir selon son désir immédiat. Nous pouvons penser que la carte des sandwichs à commander à l'entreprise par exemple peut être restrictive et le lasser. Tout comme nos smoothies et jus de fruits, les salades de fruits et les fruits seront disponibles durant toute la journée au sein de nos camionnettes étant donné que les personnes interrogées semblent le souhaiter.

3.4.5 Conclusion

En conclusion, nous sommes persuadées que notre concept pourrait fonctionner. Nous avons reçu pas mal de commentaires affirmant notre position comme :

- *« Votre idée est très sympa et prometteuse» ;*
- *« Ce type de marchand ambulant serait vraiment super surtout pour des bureaux plus isolés comme c'est le cas dans notre zoning. Par contre, je crains une demande trop forte surtout pour les jus ... et s'il passe de bureau en bureau ... un réapprovisionnement s'imposerait alors» ;*
- *« Le commerce ambulant serait un bon moyen de promouvoir de bons produits : en effet, la facilité d'accès aux produits proposés par le commerce ambulant pourrait aider, il me semble, à promouvoir de bons produits et de bonnes solutions sur le plan nutritionnel. C'est un moyen de faire découvrir d'autres façons de manger en profitant de la paresse et du gain de temps que représente le commerce ambulant ».*

La majorité des répondants (plus de 75% des personnes interrogées) est séduite par le passage d'un commerce ambulant sur leur lieu de travail. Hormis les viennoiseries, tous nos produits ont été choisis en fonction des majorités obtenues et donc il paraît clair que la commercialisation de ceux-ci connaîtra un réel succès.

Même en ayant effectué un pré-test, nous nous sommes rendu compte après coup qu'une de nos questions avait été mal formulée. La question n°9 concernant les établissements où se rendent les sondés a été mal comprise. En effet, même si nous n'avons pas formulé la question en demandant le « type » d'établissement, les sondés ont répondu de cette manière. Nous n'avons donc pas eu les réponses escomptées qui auraient pu nous aider à définir nos

concurrents directs. Si cela avait été à refaire, nous aurions formulé la question en précisant que nous attendons des noms ou plus simplement, en proposant une question semi-ouverte sous forme de choix multiple suggérant certains noms d'établissement.

Par ailleurs, notre enquête nous a uniquement permis d'évaluer la fréquence d'achat des smoothies. Il est vrai que nous n'avons pas posé la question pour les autres produits étant donné que notre questionnaire était déjà assez long et que nous avions peur que cela décourage les répondants, la liste des produits étant déjà assez large.

Idéalement, après avoir défini nos produits commercialisés, nous aurions dû réaliser une enquête supplémentaire afin de dégager la fréquence d'achat de ceux-ci pour pouvoir utiliser ces données dans notre business plan. Pour pallier à ce problème, nous avons décidé d'exploiter les chiffres recueillis grâce à notre entretien auprès du fondateur de Guapa.[16]

4 Paroles d'expert : interview

Avant de lancer notre enquête sur les deux zoning industriels, nous aurions voulu pouvoir interroger un expert mais cela s'est avéré impossible parce qu'il n'a pas été aisé d'en trouver un pouvant répondre aussi bien à des questions relatives à la création d'entreprise qu'en matière de smoothies, jus de fruits, …. Après de multiples essais, nous sommes finalement arrivées à décrocher une interview avec Frédéric Duqué, l'un des deux fondateurs de Guapa.

Nous allons donc tout d'abord expliquer les objectifs de cet entretien. Ensuite, nous développerons à l'aide d'exemples les différents modes d'administration possibles. Enfin, l'entretien reposant sur des techniques telles que le recueil d'information, l'élaboration du guide d'entretien et ses étapes ainsi que l'analyse des données, il convient de développer également ces aspects.

4.1 Objectifs

L'entretien a pour but d'identifier le profil des clients de Guapa ainsi que ses rapports avec les autres concurrents. De plus, il permettra de dégager le volume de vente de leurs produits, leurs besoins de matières premières et autres fournitures.

[16] Cfr chapitre « Présentation du concept », partie «paroles d'expert » : résultats et conclusions (page 27)

L'entretien est une excellente technique afin de recueillir au mieux ce type d'information étant un outil simple et rapide, qui ne demande pas beaucoup de ressources (faible coût par exemple). Evidemment, cette technique n'a pu être utilisée pour notre enquête auprès des sondés des deux sites industriels car elle n'était pas adaptée vu le nombre de personnes à interroger.

4.2 Modes d'administration

Nous avons eu beaucoup de chance que Monsieur Frédéric Duqué nous ait consacré du temps afin de nous accorder un entretien en face à face. De ce fait, nous n'avons pas été contraintes d'administrer notre questionnaire par email par exemple. En effet, il existe plusieurs méthodes d'administration :

- Face à face: ce mode de recueil est à privilégier et est plus adapté dans notre cas. Tout d'abord, il permet d'offrir un temps d'interview plus long. Ensuite, l'administration se voit facilitée par les contacts interpersonnels. A la demande de Monsieur Frédéric Duqué, pour une raison de planning, l'entretien s'est déroulé au siège social de Guapa à l'avenue Louise à Bruxelles ;
- Téléphone: il est utile afin d'éviter de se déplacer mais n'offre pas un contact direct entre l'intervieweur et l'interviewé. De plus, il est plus difficile d'enregistrer les réponses à moins d'avoir un téléphone doté d'un haut parleur qui pourrait avoir une répercussion sur la qualité sonore de l'enregistrement ou doté d'un logiciel permettant une saisie directe sur un ordinateur par système CATI : « Computer Assisted Telephone Interviewing »[17] ;
- Email: une interview par email n'offre pas la vision des gestes, le ton ainsi que la flexibilité. Il n'aurait pas été possible de poser des questions supplémentaires ou de demander des précisions quant aux réponses fournies. Cette méthode peut cependant s'avérer nécessaire si par exemple le répondant se trouve sur un autre continent afin d'éviter tout conflit de fuseau horaire.

[17] http://www.market-audit.com/pttmarket/pgnew/c/catipi.html

4.3 Elaboration du guide d'entretien et ses étapes[18]

Afin de mettre en confiance la personne interrogée, il est nécessaire de lui présenter les raisons de notre enquête ainsi que les modalités de celle-ci comme la durée, l'enregistrement ou non des réponses, … Nous avons également demandé si l'interviewé voulait valider notre compte-rendu avant que celui-ci ne figure dans ce mémoire. Il faut donc réussir à obtenir un équilibre afin que le répondant puisse construire son raisonnement et ses réponses en ne perdant pas de vue les finalités de l'étude à savoir obtenir des informations concrètes et précises nous aidant à prendre certaines de nos décisions compte tenu de l'objet de notre entreprise. Le guide d'entretien a donc pour objectif de conduire l'entretien de manière à laisser le participant s'exprimer en développant ses idées, pensées, … tout en orientant celui-ci à aborder la liste des thèmes que nous voulons explorer. Le guide prévoit de ce fait plusieurs grands thèmes dont l'ordre d'apparition est prévu. Chaque thème débute par une question plus introductive et est subdivisé en sous-questions. Evidemment, nous commençons par des questions plutôt générales qui demandent des explications plus longues afin de découler sur des questions fermées plus pointues. C'est ce que l'on appelle le « modèle de l'entonnoir ».

4.4 Pré-test du guide d'entretien

Le pré-test est une étape importante qui se réalise avant l'entretien avec le répondant. En effet, il est important de soumettre le guide à quelques individus afin de vérifier la compréhension des questions ou si certains changements dans la forme et le contenu sont nécessaires. Nous avons donc suivi les remarques reçues afin d'améliorer notre guide d'entretien. Par exemple, nous avons jugé qu'il valait mieux ne pas dévoiler à l'un de nos plus grands concurrents notre concept de commerce ambulant. Nous avons également reformulé certaines questions dont la forme n'était pas adéquate.

[18] Annexe 5 : guide d'entretien pour l'interview avec F. Duqué

4.5 Résultats et conclusions

Afin d'analyser les données, il paraît évident que la retranscription de l'interview[19] est indispensable, en effet, les prises de notes peuvent parfois s'avérer incomplètes.

Nous avons établi une synthèse des réponses reçues et de ce fait, nous avons pu dégager par exemple :

- le type de clientèle de ce type d'établissement et son niveau de fréquentation ;
- ce que le client recherche en achetant ce type de produit ;
- la distance qu'il est prêt à parcourir ;
- la proportion de vente des différents produits ainsi que les marges réalisées ;
- le mécanisme des ventes qui sont dépendantes de l'effet de saisonnalité ;
- ….

Ces réponses nous ont aidées à la prise de certaines décisions au sein de Fresh & Smooth, dans l'élaboration de notre philosophie ainsi que de notre business plan. Cet entretien nous a permis de nous rendre compte que notre projet tient la route et que notre affaire pourrait être fructueuse. En effet, la moitié de la clientèle de Guapa est constituée de « jeunes cadres dynamiques », qui sont justement notre cible. Cette clientèle est une clientèle de proximité qui n'est donc pas prête à parcourir une longue distance, ce qui confirme que notre mode de déplacement serait un atout. Guapa ne s'est fait connaître que par le bouche-à-oreille. Nous devrons cependant déployer nos efforts en matière de publicité étant donné que cette société et celles de nos autres concurrents sont déjà bien implantées sur le marché. Nous avons tenu compte dans l'élaboration de notre chiffre d'affaires de l'effet de saisonnalité. F. Duqué nous a confirmé que les mois les plus propices à la vente sont ceux de mai à septembre avec une légère baisse durant les mois de vacances. Notre analyse financière a tenu compte des autres données récoltées telles que les dépenses en énergie, la répartition du chiffre d'affaires selon les produits, les investissements nécessaires, les marges réalisées… Nous avons pu également nous inspirer de leur expérience en matière de gestion des approvisionnements.

Afin de ne pas surcharger la lecture, vous trouverez cette synthèse et la mise en pratique chez Fresh & Smooth en annexe 7.

[19] Annexe 6: retranscription de l'interview avec F. Duqué

De l'idée à la conception

1 L'idée et sa source

L'Homme est doté d'une créativité qui lui permet d'inventer de nouveaux produits pour répondre à un besoin qui n'est pas ou pas suffisamment comblé. Ses idées peuvent prendre différentes formes: exploitation d'un nouveau produit, développement d'un nouveau service ou service complémentaire ou modification d'un produit ou d'un service en l'améliorant. Ses idées sont le fruit de tout un long processus de réflexion. En général, les principales sources d'idées proviennent des expériences antérieures mais surtout des relations interpersonnelles. Nous pouvons dire que les personnes qui sont entourées de différentes influences culturelles seront plus aptes à trouver une bonne idée qui représente une opportunité d'entreprendre grâce aux différents échanges qu'elles entretiennent avec leur entourage.

Dans notre cas, l'idée de ce type de commerce et des produits qui y sont commercialisés a fait l'objet de plusieurs sources d'inspiration. En effet, l'une d'entre nous travaillant sur l'un des deux zonings impliqués dans ce mémoire a pu constater son besoin et celui de ses collègues de pouvoir profiter d'une alimentation sans devoir prendre son véhicule. L'idée du smoothie nous est venue par le fait qu'il s'agit d'un produit qui peut être vendu tout au long de la journée, qui répond aux besoins actuels d'une recherche de nourriture plus saine mais également rapide. Les autres produits sont des produits plus standards qui répondent en général à ce que les personnes recherchent sur leur temps de midi.

2 Entreprendre

Plusieurs manières de créer sa propre entreprise sont possibles, en voici des exemples :

- La franchise : il s'agit d'un accord passé entre un prestataire de service ou fabricant (franchiseur) et commerçant (franchisé) qui contre rémunération se voit accorder le droit d'utiliser la marque, l'image et le savoir-faire. Le franchisé bénéficie d'une assistance plus ou moins grande. Selon le degré de liberté qui lui est laissé, il sera plus ou moins entrepreneur.
- La reprise d'entreprise : le principal problème dans la reprise d'entreprise est le manque d'accès à l'information.
- Achat de brevet : les inventeurs ne sont pas toujours désireux d'entreprendre, leurs idées peuvent parfois être achetées si un brevet a bien été déposé.

Dans notre cas, nous aurions très bien pu tenter de passer un accord avec la société Guapa ou celle d'Helixir afin de devenir les franchisés de l'une de ces marques dont l'image n'est plus à démontrer. Cependant, comme notre concept (commerce ambulant) est différent, il est difficile d'imaginer une collaboration avec ces entreprises. En effet, nos concurrents n'ont pas d'expérience dans l'activité du commerce ambulant. Ils n'ont pas particulièrement cherché à cibler les travailleurs ni à s'implanter à proximité des zonings industriels. Ils ont plutôt visé les shoppings, les gares ainsi que les endroits de passage. Nous avons donc décidé de créer notre propre entreprise avec tous les inconvénients (image à construire, gros investissements,…) et avantages (liberté d'être son propre patron, de laisser place à ses propres idées, envies,…) que cela engendre.

3 Trouver un nom qui convient

Trouver un nom est un véritable casse-tête. En effet, celui-ci doit être accrocheur, de préférence court et facile à prononcer. Par ailleurs, il est préférable qu'il comporte un indice de l'objet social de la société. De ce fait, étant donné que nous voulions que notre nom reflète au mieux l'image et les produits vendus, nous avons décidé de ne pas inclure de questions par rapport au nom éventuel dans notre enquête réalisée auprès des personnes se trouvant sur les deux zonings.

Une fois le choix des produits réalisé, nous avons pu réfléchir à plusieurs noms. En effet, nous avons commencé par chercher des noms en rapport avec notre secteur d'activité (commerce ambulant). Nous avons également cherché des noms en lien avec nos produits phares. Afin d'être sûres d'opter pour un nom qui plaise à la plupart des personnes, nous avons réalisé une enquête sur un échantillon de 50 individus. Nous ne pouvions pas nous permettre de réinterroger les personnes issues des entreprises qui ont fait l'objet de l'enquête précédente étant donné que celles-ci nous avaient déjà consacré pas mal de temps. De plus, comme il n'y avait qu'une question, nous avons opté pour une rapide enquête sur Internet.

Liste des noms suggérés :

- Smooth food
- Juice in the move
- Fresh & Smooth
- Smooth in the move
- Ready to go
- Street eats
- Batido (smoothie en espagnol)

Il ressort des résultats obtenus que le nom « Batido » n'était pas adéquat. En effet, il est dangereux d'utiliser une langue non connue. Une personne nous a fait remarquer que ce mot avait une double connotation et qu'il est préférable de l'utiliser pour des milkshakes étant donné que cela signifie « frappé », « secoué », « battu »,…

« Fresh & Smooth » fut en tête des résultats, suivi de très près par « Juice in the move ». Nous avons décidé de suivre l'avis des sondés. Ce nom représente très bien l'image que l'entreprise souhaite véhiculer. En effet, le nom traduit une part de notre identité et celle que nous voulons projeter au public puisque notre stratégie est axée sur les produits frais. Par ailleurs, smooth fait référence à notre produit phare (le smoothie) et signifie « doux ». Nous avons décidé de garder « Juice in the move » en le mettant comme nom de la gamme des jus de fruits dans notre menu.

Constitution de la société au niveau juridique

1 Choix d'une forme juridique

Le choix de la forme juridique est sans nul doute une question préalable essentielle à tout démarrage d'activité. Après une réflexion approfondie et adaptée à notre projet, nous avons opté pour le choix d'une entreprise en société et non en personne physique parce que cette dernière comprenait trop d'inconvénients. Par exemple, en personne physique, l'entrepreneur est personnellement responsable des dettes nées dans le cadre de son activité professionnelle, ce qui signifie que si l'entreprise tombe en faillite, c'est la faillite personnelle de l'entrepreneur. Il n'y a aucune distinction entre le patrimoine de l'entreprise et le patrimoine privé et donc les créanciers peuvent saisir les deux. Par ailleurs, l'avantage qu'il n'y ait pas de capital requis à la constitution n'en est plus vraiment un puisque nous pouvons nous lancer en SPRL Starter.

En effet, la loi du 12 janvier 2010 relative à la SPRL Starter est entrée en vigueur le 1er juin 2010. La création d'une entreprise en SPRL-S requiert les conditions suivantes:

- Capital minimum d'un euro: le capital peut être librement fixé entre 1 € et 18549 €. En effet, à partir de 18.550 €, l'entreprise devient une SPRL ordinaire ;
- Obligation que le capital soit porté après maximum cinq ans à 18.550 € ;
- Obligation d'établir un plan financier avec l'aide d'un professionnel du chiffre (comptable agréé, expert-comptable externe ou réviseur d'entreprise).

Cette forme nous semblait la plus intéressante et la plus adaptée car les autres formes sont plus contraignantes. Par exemple, une SA (société anonyme) demande un capital minimum de 61.500 €. Une SCRI (société coopérative à responsabilité illimitée) doit être constituée par trois personnes au minimum alors que nous ne sommes que deux. Il est vrai qu'une SNC (société en nom collectif) requiert seulement deux personnes mais notre responsabilité serait alors solidaire et illimitée contrairement à la SPRL où le risque encouru s'arrête à l'engagement pris lors de la constitution (capital souscrit). En d'autres termes, les apporteurs du capital ne risquent pas de devoir en payer les dettes comme la responsabilité est limitée à hauteur de l'apport. Cependant, après mûre réflexion, nous opterons pour une SPRL et non une SPRL-S car nous pouvons remarquer dans notre bilan de la première année que si nous apportons moins de 18.550 €, nos fonds propres apparaîtront comme négatifs ! Nous apporterons plus d'explication sur ce point dans notre business plan à la page 93.

2 Démarches administratives

2.1 Obligations légales

Plusieurs formalités doivent être remplies pour pouvoir ouvrir une société :

- Ouverture d'un compte financier: avant de constituer une société, il faut se présenter dans une banque afin de procéder à l'ouverture d'un compte au nom de la société en constitution. Suite à notre apport en numéraire de 20.000 € chacune, nous recevrons une attestation bancaire qui devra être remise au notaire, préalablement à la constitution de la société.
- Rédaction des statuts: la société doit faire appel à un notaire qui est chargé de lire et contrôler les statuts. Ces statuts doivent contenir toutes les caractéristiques de la société (dénomination, siège social, capital,…) et ses modalités de fonctionnement. Le notaire dresse alors un acte de constitution qui doit être signé par les associés. En effet, étant une SPRL, les statuts ne peuvent pas être rédigés par acte sous seing privé mais requièrent un acte authentique (notarié).

  Nous devons également fournir au notaire les documents suivants:

  - Plan financier: comme expliqué précédemment, nous sommes dans l'obligation d'établir un plan financier. Celui-ci devra être remis au notaire. Il pourra servir à engager la responsabilité des fondateurs en cas de faillite prononcée dans les trois ans de la constitution de la société, s'il en ressort que le capital social était manifestement insuffisant pour assurer l'activité de la société pendant deux ans au moins ;
  - En cas d'apport en numéraire : la preuve de l'ouverture d'un compte particulier au nom de la société (attestation bancaire) ;
  - En cas d'apport en nature : un rapport d'un réviseur d'entreprise.
- Publication légale : le notaire se charge de cette formalité qui correspond dans un premier temps à enregistrer l'acte auprès de l'arrondissement judiciaire compétant, à savoir, dans notre cas Bruxelles. Cette démarche devra être effectuée dans les 15 jours de l'acte. Ensuite, la publication de cet acte se fera dans les annexes du Moniteur belge. En effet, le notaire se charge de déposer un extrait de l'acte constitutif auprès du greffe du tribunal de commerce compétant et ce, dans les 15 jours qui suivent son établissement. Le greffier introduit les données d'identification de l'entreprise dans la

Banque Carrefour des Entreprises (BCE) qui attribue un numéro d'entreprise à la société.

- Inscription auprès d'un guichet d'entreprise: notre société doit s'inscrire dans le registre des personnes morales bien que la société soit déjà reprise dans la BCE et ait déjà obtenu un numéro d'entreprise par le guichet d'entreprise.
- Immatriculation à la TVA : «Quiconque effectue, dans l'exercice d'une activité économique, d'une manière habituelle et indépendante, à titre principal ou à titre complémentaire, avec ou sans esprit de lucre, des livraisons de biens ou prestations de service est assujetti à la TVA »[20]. Dès lors, avant d'exercer une activité qui donne la qualité d'assujetti TVA, nous devons déposer une déclaration de commencement d'activité au bureau de contrôle de la TVA dont dépend notre siège social pour activer notre numéro d'entreprise comme numéro d'identification à la TVA.

2.2 Obligations sociales

Les indépendants exercent une profession sans être liés par un contrat d'emploi ou par un statut. Ils bénéficient d'un statut social propre et sont assujettis à un régime spécifique en matière de sécurité sociale.

Les gérants, administrateurs et associés actifs sont considérés comme des travailleurs indépendants et sont donc également soumis au statut social des travailleurs indépendants. De ce fait, plusieurs obligations en découlent:

- Affiliation à une caisse d'assurances sociales : comme nous constituons une société pour exercer notre activité indépendante, nous devons nous affilier nous-mêmes à une caisse d'assurances sociales de même que notre société ;
- Affiliation à une mutuelle : afin de pouvoir bénéficier des prestations de l'assurance maladie-invalidité, les travailleurs doivent s'inscrire auprès d'une mutualité de leur choix.

2.3 Obligations liées à notre activité

En plus de ces obligations communes à tous, certaines formalités spécifiques doivent être remplies étant donné que nous voulons exercer une activité ambulante. Nous devons obtenir :

- L'autorisation d'activités ambulantes: elle doit être demandée au guichet d'entreprise. Il faudra apporter la preuve des connaissances de gestion de base ;

[20] Article 4 du Code de TVA

- L’autorisation de l’AFSCA : en effet, il faut détenir une autorisation de l’Agence Fédérale pour la Sécurité de la Chaîne Alimentaire afin de pouvoir commercialiser des denrées.

Ces obligations seront développées ultérieurement dans le chapitre « La démarche marketing », partie « macro-environnement » : analyse légal en pages 44 et 45.

2.4 Obligations comptables

Toute société commerciale établie en Belgique doit tenir sa comptabilité. Dès lors, il faut savoir comment est considérée notre entreprise. Il y en a trois types selon le Code des Sociétés:

- Grandes entreprises: entreprises dont la moyenne annuelle du nombre de travailleurs occupées excède 100 personnes ou dépasse plus d’un des critères suivants:
  - Moyenne annuelle du nombre de travailleurs occupés: 50 ;
  - Chiffre d’affaires annuel: 7.300.000 € ;
  - Total du bilan: 3.650.000 €.
- Petites et moyennes entreprises: entreprises qui n’ont pas dépassé les critères pour passer à une grande entreprise.
- Très petites entreprises: entreprises qui répondent aux critères suivants:
  - Il s’agit de personnes physiques qui sont des commerçants, des sociétés en nom collectif ou en commandite simple;
  - Le chiffre d’affaires du dernier exercice n’excède pas 500.000 €.

Nous faisons donc partie des petites et moyennes entreprises et nous devons:

- Tenir une comptabilité en partie double selon le schéma légal ;
- Etablir un inventaire annuel;
- Dresser des comptes annuels: ils devront être soumis à l’approbation de l’Assemblée générale convoquée à cet effet. Ces comptes annuels devront être déposés à la Banque nationale trente jours après leur approbation. Etant une petite entreprise, nous pouvons publier un schéma abrégé et nous ne sommes pas dans l’obligation d’établir un rapport de gestion.

La démarche marketing

Nous avons décidé de subdiviser ce chapitre selon deux grandes parties du marketing: d'une part, le marketing stratégique qui englobe l'analyse de l'entreprise et son environnement ainsi que les décisions quant au choix des marchés cibles et la manière de se positionner par rapport à ceux-ci et d'autre part, le marketing opérationnel qui vise à concrétiser les choix en matière de décision stratégique notamment à travers le marketing opérationnel que sont les 4P.

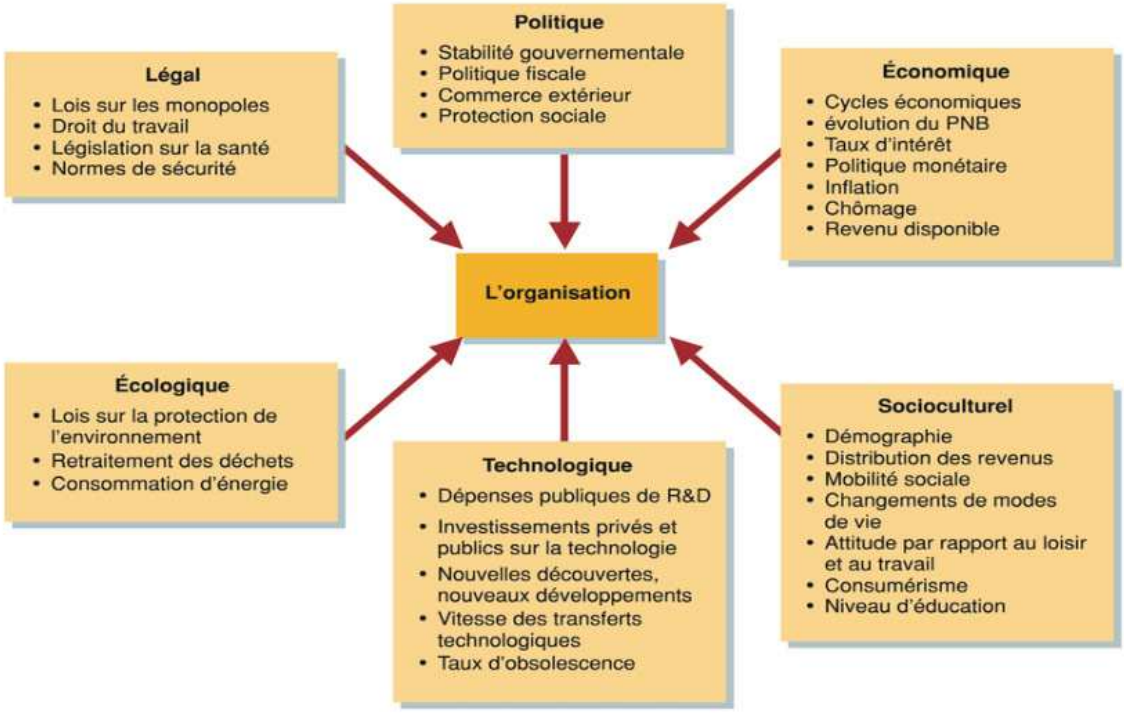
1 *Marketing stratégique*

En tant qu'entrepreneurs, nous devons être attentifs aux évolutions de l'environnement dans lequel nous nous trouvons. Dans cette optique, nous nous sommes servies de différents outils tels que l'analyse SWOT et l'analyse PESTEL permettant d'établir notre stratégie.

1.1 Le macro-environnement

L'analyse PESTEL permet d'examiner les différents aspects du macro-environnement et se constitue de six axes, à savoir : la Politique, l'Economie, le Socioculturel, la Technologie, l'Ecologie ainsi que la Législation.

Figure 9 : schéma de l'analyse PESTEL [21]



[21] http://www.surfeco21.com/?p=1585

1.1.1 Analyse politique

1.1.1.1 La SPRL Starter

Le gouvernement a comme but de faciliter l'accès aux entrepreneurs qui souhaitent se lancer dans la création d'une entreprise. En effet, par ces temps de crise, le gouvernement espère stimuler les esprits des entrepreneurs car l'économie a besoin de nouvelles activités. Pour les jeunes entrepreneurs, il est difficile de lancer une entreprise à cause des contraintes que sa constitution engendre (capital minimum, degré de responsabilité,…). De ce fait, en exécution du plan fédéral PME, le gouvernement a déposé en octobre 2009 un projet de loi modifiant le Code des sociétés par l'introduction de la SPRL Starter (en abrégé, « SPRL-S »). Cette forme juridique permet à l'entrepreneur débutant de créer une personne morale sans devoir immédiatement débourser un important capital[22]. L'adoption de cette forme juridique permet non seulement un accès plus facile puisque le capital de départ s'en trouve réduit mais également de conserver une responsabilité limitée comme dans la SPRL classique.

1.1.1.2 Campagnes d'informations nutritionnelles

Le Plan National Nutrition et Santé pour la Belgique (PNNS-B) est une initiative du Ministre des Affaires Sociales et de la Santé Publique. En 2005, l'Institut Scientifique de Santé publique a organisé une enquête à la demande du Ministre fédéral de la santé publique afin d'identifier le comportement alimentaire de la population belge. Il en ressort notamment qu'en ce qui concerne:

- le petit déjeuner : « 75% de la population semblent avoir adopté un schéma de repas régulier. En d'autres termes, ces personnes prennent un petit-déjeuner, un déjeuner et un dîner au moins 5 jours par semaine. Ce chiffre augmente avec l'âge pour atteindre près de 9/10 des personnes dans la catégorie d'âge des plus de 75 ans. Plus le niveau de formation est élevé, plus le schéma de repas est régulier. Comme l'on pouvait s'y attendre, le petit-déjeuner est le repas pris le moins souvent ou moins de 5 jours par semaine. » ;
- les fruits : « à peine 38% des hommes et 56,1% des femmes consomment quotidiennement un fruit. 9,5% et 8,6% en consomment à peine cinq à six fois par semaine, 21,7% et 17,8% à peine deux à quatre fois par semaine tandis que 14,5% et

[22] Bulletin de l'institut professionnel des comptables et fiscalistes agréés du 14 mars 2010 (Pacioli n°292)

8,1% ne le font qu'une fois. 16,3% de la population masculine et 9,5% des femmes consomment moins d'un fruit par semaine»[23].

Nous pouvons assister de plus en plus à des compagnes d'information dans le cadre du Plan National Nutrition Santé (PNNS). Par exemple, la Communauté française contribue à ce plan avec sa politique de promotion des attitudes saines sur les plans alimentaires et physiques pour les enfants et adolescents[24]. Les nutritionnistes mettent de plus en plus l'accent sur le fait qu'il faut consommer au moins cinq fruits et légumes par jour. C'est l'un des objectifs nutritionnels du PNNS: augmenter la consommation de fruits et légumes pour atteindre au moins 400 g par jour (cinq portions).

Nos produits sont donc tout à fait en adéquation avec ces campagnes d'information. Les smoothies, jus de fruits et salades peuvent contribuer à atteindre ces portions journalières.

1.1.2 Analyse économique

1.1.2.1 Budget des ménages

Selon l'enquête sur le budget des ménages (données de l'Institut National des Statistiques 2008), nous avons constaté qu'en région flamande, le poste de l'alimentation l'emporte par rapport aux autres, suivi de l'habillement et des loisirs. D'une manière générale, ce poste représente la deuxième plus grande dépense des ménages, la première étant le loyer. Cependant ces statistiques ont été réalisées avant la crise qui a surtout touché les ménages en 2009 et 2010.

Philippe Defeyt, économiste à l'UCL et président du CPAS de Namur, souligne que le revenu moyen d'un ménage (salaires, allocations familiales, revenus de remplacement,…) en 2010 est de 3.000 € net par mois. Evidemment, comme c'est une moyenne, il y en a en dessous. Une personne consacre, en général, la moitié de son revenu à son logement. Le premier poste est donc toujours le logement et le deuxième représente l'alimentation en 2010.

[23] http://www.health.belgium.be/filestore/7522417_FR/texte%20scientifique%20PNNS_0_7522417_fr.pdf

[24] http://www.mangerbouger.be

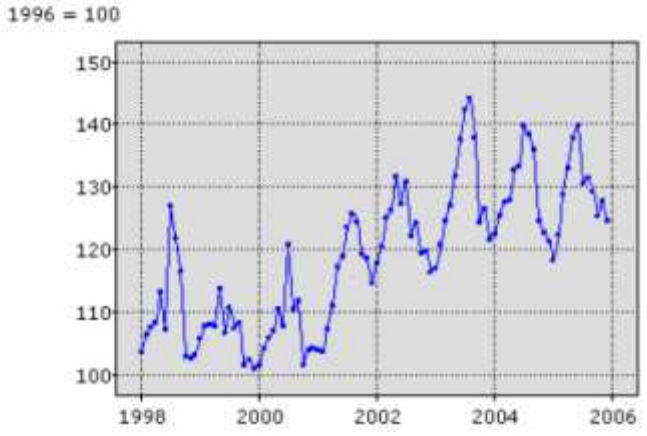
Ventilation des biens et services	2004	2005	2006	2007	2008
Total général	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**
Alimentation, boisson, tabac	15,8%	15,7%	16,0%	15,6%	15,6%
Habillement, chaussures	4,7%	4,7%	4,5%	4,9%	4,3%
Loyer brut et loyer estimé des propriétaires	21,0%	19,9%	19,1%	19,0%	18,7%
Chauffage, éclairage, eau	4,9%	5,3%	5,9%	5,4%	5,7%
Meubles, appareils ménagers	5,7%	5,7%	6,1%	6,5%	6,2%
Santé	4,7%	4,7%	5,0%	4,7%	4,7%
Transport	13,4%	12,8%	13,0%	13,2%	13,7%
Communications	2,9%	2,9%	2,9%	2,8%	2,7%
Culture, enseignement et loisirs	8,6%	8,7%	8,1%	8,3%	8,1%
Horeca	5,1%	5,2%	5,3%	5,2%	5,1%
Voyages	2,9%	3,1%	3,4%	4,0%	4,6%
Services financiers, assurances	4,7%	4,8%	5,3%	4,9%	5,1%
Autres	5,6%	6,5%	5,4%	5,5%	5,5%

Tableau 1 : ventilation des dépenses des ménages de 2004 à 2008

1.1.2.2 Augmentation des prix des matières premières

Selon les statistiques de l'INS (Institut National de Statistiques), les prix des fruits et légumes ont globalement et respectivement augmenté de 25% et de 23% entre 1996 et 2006. Ces aliments sont soumis à une grande variabilité suivant les saisons comme le montre le graphique ci-dessous. Individuellement, certains prix de fruits ou légumes ont atteint 80% d'accroissement durant ces mêmes années comme par exemple les abricots.

Figure 10 : évolution des prix des matières premières de 1998 à 2006



« En 2010, le consommateur a payé en moyenne 3,5 % de plus pour les produits alimentaires non transformés. En conséquence de conditions climatiques exceptionnelles, ce sont surtout les légumes (+12 %) et, dans une moindre mesure, les fruits (+2 %) qui ont renchéri »[25].

[25] Rapport annuel 2010 – analyse des prix de l'ICN (Institut des Comptes Nationaux)

1.1.2.3 « Tout augmente »[26]

Nous pouvons constater que les augmentations ne concernent pas uniquement les produits alimentaires mais également l'essence, le gaz, l'électricité, …D'ailleurs, les prix augmentent plus rapidement en Belgique qu'en France ou aux Pays-Bas par exemple. Certains consommateurs vont même jusqu'à passer la frontière afin de trouver des produits moins onéreux. Par exemple, les yaourts « Activia » coûtent en Belgique 2,44 € alors qu'en France, ceux-ci peuvent être achetés pour 1,89 €. Un autre exemple frappant est celui des bouteilles d'eaux: pour 48 bouteilles, une économie d'environ 50,00 € peut être réalisée lors de leur achat en France. Ces prix s'expliquent par les différences dans les taxes et les frais de personnel. En effet, en Hollande, les frais de personnel sont de 20 à 25% moins cher qu'en Belgique donc cela se ressent dans le prix de vente. Selon Dominique Michel, administrateur délégué de Comeos[27], les caissières en Belgique par exemple sont payées 20% de plus que celles des autres pays.

Marc Vandercammen, directeur du CRIOC[28], explique qu'un prix de vente est composé d'un certain nombre d'éléments, dont les matières premières. Si les matières premières augmentent, les prix augmentent. Il est en de même pour le coût de la main d'œuvre et de l'énergie. Par ailleurs, il faut tenir à l'œil l'évolution des prix mais celle-ci n'est pas toujours logique ou cohérente : *«Quand vous avez les moules qui augmentent en Zélande, les prix augmentent au restaurant. Mais quand elles diminuent en Zélande, le prix ne diminue pas au restaurant».*

Laurent Jacquet, porte parole de la CREG (Commission de Régulation de l'Electricité et du Gaz), affirme qu'en un an, l'évolution de la facture d'électricité et de gaz a flambé de plus ou moins 760 € pour l'électricité et 1530 € pour le gaz en moyenne. Par rapport à il y a un an, le prix de l'électricité a augmenté de 75 € pour un ménage moyen. Cela représente une augmentation de plus de 10%. Concernant le gaz, il y a eu une augmentation de plus de 300 € représentant une hausse de près de 25%. Le problème est qu'Electrabel domine. Les prix ont tendance à être moins variables lorsqu'il y a un monopole. En conclusion, le pouvoir d'achat fond comme neige au soleil.

---

[26] Inspiré de l'émission "Dossier spécial" présentée par François De Brigode s'intitulant "Tout augmente" qui s'est consacré à divers reportages liés à la crise et qui a été diffusé le 11 mai 2011 sur la Une.

[27] Comeos est le porte-parole du commerce et des services en Belgique

[28] Centre de Recherche et d'Information des Organisations de Consommateurs

1.1.3 Analyse sociologique

1.1.3.1 Le « bio »

Aujourd'hui, nous entendons souvent parler de produits biologiques dit «bio» car on s'attache de plus en plus aux qualités intrinsèques du produit. Nous pouvons assister à l'ouverture de plusieurs enseignes qui basent leurs concepts sur la nourriture saine et rapide. Par exemple, on peut trouver des produits frais, bio et équilibrés chez Exki. En effet, manger sain devient de plus en plus une priorité. Il en est de même pour le Pain Quotidien qui choisit des ingrédients issus de l'agriculture biologique. Le secteur de la grande distribution est également enclin au bio. Par exemple, Colruyt a développé sa propre gamme de produits alimentaires bio. Ceux-ci sont reconnaissables grâce au logo « bio-time ». Il en est de même pour Delhaize qui a adopté pour ses produits bio un étiquetage orange et vert en mentionnant « bio ».

1.1.3.2 Le commerce équitable

On parle également de produits équitables qui visent à équilibrer les relations avec le producteur car, comme on le sait, le commerce habituel tente d'écraser les prix et donc ne laisse que très peu de place aux producteurs. Nous assistons donc à une croissance des labels dit « Fairtrade ». En effet, le commerce équitable est basé sur les piliers du développement durable : l'économique, le social et les conditions de travail ainsi que l'environnemental.

Nous aurions pu intégrer la dimension bio dans nos produits ou celle du commerce équitable. Cependant, comme les coûts de ces produits sont plus élevés et que peu de personnes semblent être sensibles à ces concepts selon notre enquête, nous nous focaliserons sur les produits locaux. Si nous nous développons, nous pourrons étendre notre gamme de produits avec ces types d'aliments.

1.1.3.3 Conscience du rapport santé/déjeuner

D'après le sondage réalisé en 2004 auprès de consommateurs belges, le petit déjeuner est le repas qui est le plus omis par rapport aux autres. Une personne sur dix prend son petit déjeuner moins d'une fois par semaine. Pourtant, des études menées en laboratoire ont montré les effets positifs du petit déjeuner sur les indicateurs de performance cognitive, comme la mémoire, l'attention et la créativité.[29] Le petit déjeuner apporte l'énergie et les nutriments nécessaires pour bien débuter la journée. La prise régulière d'un petit déjeuner est associée à

[29] D. BENTON, PY. PARKER, «Breakfast, blood glucose, and cognition», American Journal of Clinical Nutrition, vol. n° 67, 1998

une amélioration des apports nutritionnels et pourrait contribuer au maintien d'un poids santé. Outre qu'elles présentent un meilleur bilan nutritionnel, les personnes qui prennent régulièrement leur petit déjeuner affichent de nombreux comportements positifs en matière de santé et consomment notamment plus de fruits et de légumes chaque jour, elles sont de surcroît plus actives physiquement.[30]

1.1.3.4 Tendances actuelles : le snacking et le nomadisme

Certaines tendances actuelles du comportement du consommateur telles que le nomadisme et le snacking peuvent venir perturber l'équilibre alimentaire :

- Le snacking était auparavant considéré comme une surconsommation alimentaire mais est davantage pris à l'heure actuelle pour un mode d'alimentation à part entière car il peut remplacer les repas traditionnels. Il s'agit donc d'une alimentation plus fractionnée tout au long de la journée.
- Le nomadisme, quant à lui, est l'accroissement de mobilité pratiquée essentiellement par les citadins. En effet, les consommateurs s'alimentent de plus en plus hors du cadre de leur cuisine et salle à manger mais plutôt dans leur voiture, dans les transports en communs, au bureau, sur un banc, devant la télévision avec un plateau repas, en se préparant le matin, …

Pour faire face à ces deux nouvelles tendances, les entreprises proposent de plus en plus de produits dont la conception a été revue comme, par exemple, en ajustant le format et l'emballage. Par conséquent, les personnes peuvent retrouver davantage de produits uni-doses, pratiques à transporter. Leurs prix de vente sont la plupart du temps plus élevés car l'entreprise doit pouvoir compenser les coûts de recherche qui ont été menés. Cependant, si le client retire un réel bénéfice de ce produit, il sera souvent prêt à y mettre le prix. Ce fut par exemple le cas pour le produit Actimel de Danone qui est un véritable succès international.

1.1.3.5 Evolution des besoins

Selon Jean-Pierre Roelands, directeur commercial de Colruyt, le client fait plus attention à son budget mais achète des produits qui ne sont pas de première nécessité. *« On serait étonné de voir quels sont les produits les plus important dans le top 10 de nos articles. Ce ne sont pas des produits de base: les clients achètent de la Jupiler, des cigarettes, des crevettes grises de*

[30] C. VEREECKEN, M. DUPUY, M. RASMUSSEN, «Breakfast consumption and its socio-demographic and lifestyle correlates in schoolchildren in 41 countries participating in the HBSC study», International Journal of Public Health, vol. n°54, 2009

la mer du Nord,… les clients veulent avoir ce genre de produits mais au meilleur prix ». Les modes de consommation sont très différents. L'eau en bouteille coûte 100 à 200 fois plus chère que l'eau du robinet. Un café préparé avec une machine « Senseo » est deux à trois fois plus onéreuses qu'un café préparé dans un percolateur. Nous pouvons assister à des évolutions dans les souhaits, les envies et les désirs.

1.1.4 Analyse technologique

1.1.4.1 Technologie alimentaire

La congélation est de plus en plus utilisée. Aujourd'hui, elle permet de garantir une excellente préservation de la valeur nutritive d'un grand nombre d'aliments. Il se peut même que les qualités nutritives soient supérieures aux aliments frais. En effet, les produits frais peuvent perdre leurs vitamines durant le transport ou la distribution dans les magasins. Nous nous approvisionnerons en croissants surgelés et nous pourrons utiliser cette méthode de conservation pour les fruits exotiques ou plus saisonniers. Par ailleurs, nous opterons pour un matériel de pointe tel que des centrifugeuses et blenders afin de répondre le plus rapidement possible à la demande de nos clients.

1.1.4.2 Nouvelles formes de communication : Internet et les réseaux sociaux

Selon le Service Public Fédéral Economique, une famille sur deux dispose d'Internet. Aujourd'hui, c'est devenu un vrai mode de communication. En Belgique, le nombre d'utilisateurs a explosé comme le montre le graphique ci-dessous étant donné que ce réseau informatique est devenu très accessible notamment avec l'arrivée de l'ADSL, du Wifi, …

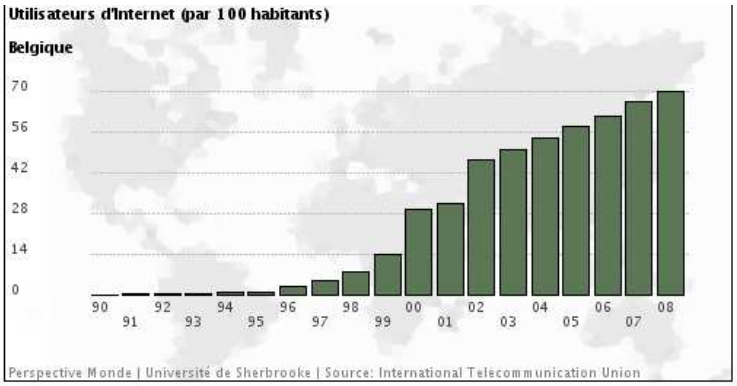


Figure 11 : graphique représentant l'évolution du nombre d'utilisateurs d'Internet par 100 habitants entre 1990 et 2008[31]

[31] http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMTendanceStatPays?langue=fr&codePays=BEL&codeStat=IT.NET.USER.P2&codeStat2=x

De ce fait, ce mode de communication sera utilisé dans notre stratégie de communication. En effet, cette technologie permet un dialogue avec le consommateur devenu client et également des consommateurs entre eux. La popularité d'Internet a entrainé la création de multiples réseaux sociaux comme Facebook ou Twitter. Les réseaux sociaux constituent un véritable nouveau canal médiatique étant donné les niveaux d'audience qu'ils obtiennent. Il n'est pas toujours évident d'y implanter sa marque. Une telle démarche ne peut fonctionner sans être à l'écoute de ces adeptes d'Internet et sans interagir avec eux. Nous adhérons évidemment à ces réseaux pour poster des informations et offres sur nos produits[32].

1.1.5 Analyse écologique

1.1.5.1 Responsabilité sociétale

Nous pouvons assister à une préoccupation croissante de la protection de l'environnement. Dès lors, les entreprises essayent de plus en plus d'intégrer ce point dans leur stratégie en réduisant la production de déchets durant la fabrication par exemple. Nous pouvons remarquer qu'il y a de plus en plus de produits avec des logos « écologiques » figurant sur les emballages. Par exemple, l'« écolabel » représente un label écologique qui certifie que le produit répond aux critères environnementaux fixés au niveau européen. Celui-ci ne s'applique pas aux produits alimentaires contrairement à celui de l'agriculture biologique de l'Union Européenne, qui certifie que les aliments ont été produits selon des procédés respectueux de l'environnement comme par exemple, l'inutilisation de pesticides.

1.1.5.2 Développement de nouveaux emballages en relation avec le développement durable[33]

A l'heure actuelle, un gobelet réutilisable peut en principe servir 150 fois et donc est nettement plus recommandé pour l'environnement qu'un gobelet même recyclable à usage unique. Par ailleurs, comme ceux-ci peuvent servir plusieurs fois et qu'il ne faut donc pas directement en racheter, le coût est identique voir moins cher. Nous pourrions entreprendre les mêmes démarches qui sont appliquées depuis peu dans les festivals rock, à savoir faire payer une caution pour le gobelet (par exemple 0,50 €). Le client se verra échanger son gobelet usagé par un gobelet propre lors de l'achat de son prochain smoothie ou jus de fruit. S'il le

---

[32] C.BALAGUE, D. FAYON, *Facebook, Twitter et les autres… Intégrer les réseaux sociaux dans une stratégie d'entreprise*, collection Village Mondial, Paris, Pearson Education, 2010

[33] http://www.beeyo.be/index.php/J-achete-des-verres-reutilisables.html

ramène sans rien acheter, Fresh & Smooth lui remettra simplement sa caution. Evidemment, il faut sensibiliser les consommateurs à ce mode de consommation responsable. Pour le moment, nous n'avons pas opté pour cette solution car cela nécessiterait une étude plus approfondie sur le sujet.

1.1.6 Analyse légale

Comme pour toute activité, nous sommes confrontées à des réglementations. D'une part, celles qui sont liées à l'ouverture de notre entreprise[34] et d'autre part, celles qui sont spécifiques au commerce ambulant et à l'alimentaire.

1.1.6.1 Réglementations concernant le commerce ambulant

Carte d'autorisation pour exercer l'activité de commerce ambulant

Les personnes qui désirent se lancer dans cette activité doivent obtenir une carte de commerce ambulant. Ces cartes sont délivrées dans les guichets d'entreprises[35] et sont valables durant toute la durée de l'activité, et ce depuis la législation du 4 juillet 2005. Il en résulte que toute personne (patron ou préposé) doit disposer de cette carte d'autorisation qui est soit émise au nom de la personne, soit au nom de la société.

Il y a plusieurs types d'autorisation :

- Autorisation patronale : cette autorisation est obligatoire comme elle couvre soit l'indépendant qui lance sa société en tant que personne physique soit la société. Dans ce cas, cette carte sera remise à son gérant. Cette carte ne peut être cédée et coûte 150,00 €.
- Autorisation « préposé » [36] :
    - Autorisation préposé A : la carte est émise soit au nom de la personne physique soit au nom de la personne morale (l'entreprise) mais elle peut s'échanger entre les préposés. De ce fait, le patron peut donner la carte à la personne qui va se charger de la livraison. Il faut donc disposer d'autant de cartes qu'il y a de personnes qui travaillent selon le même horaire et pas forcément autant de carte qu'il y a de personnes dans l'entreprise. Cette autorisation ne permet pas

[34] Celles-ci seront développées ultérieurement dans le chapitre « constitution de la société au niveau juridique »

[35] Annexe 8: demande d'autorisation d'activités ambulantes - formulaire

[36] Le terme préposé sous-entend toutes personnes qui travaillent pour le patron, à savoir les associés, les aidants indépendants, les salariés, les intérimaires, les apprentis ainsi que les étudiants.

de vendre au domicile du consommateur et est valable tant que l'autorisation patronale l'est. Cette carte coûte 100,00 €.

- Autorisation préposé B : cette carte est personnelle et est utile lorsque l'activité est exercée également au domicile du consommateur. Nous ne nous attarderons pas sur ce point comme celui-ci ne nous concerne pas.

1.1.6.2 Autorisation à l'Agence Fédérale pour la Sécurité de la Chaîne Alimentaire

Par ailleurs, comme nous allons travailler avec des produits alimentaires, nous sommes dans l'obligation de demander une autorisation à l'Agence Fédérale pour la Sécurité de la Chaîne Alimentaire (AFSCA)[37]. En effet, tout type de restauration est soumis à des règles d'hygiène. La demande de cette autorisation se réalise seulement après l'obtention de la carte concernant l'activité ambulante et donc au moment de l'inscription à la Banque Carrefour des Entreprises puisque l'enregistrement s'accomplit automatiquement lors de la réception de cette carte.

« *Toute personne qui exploite un établissement où des denrées alimentaires sont fabriquées, emballées, entreposées, transportées ou mises dans le commerce doit obtenir une autorisation de l'Agence Fédérale pour la Sécurité de la Chaîne Alimentaire (AFSCA) : Service Inspection des Denrées alimentaires. Pour obtenir l'autorisation, l'entreprise doit satisfaire à la réglementation sur l'hygiène. L'Inspection des Denrées alimentaires procède régulièrement à des contrôles pour vérifier si l'entreprise satisfait à la réglementation.* »[38]

1.1.6.3 Réglementation concernant les smoothies

Le smoothie n'est pas considéré légalement comme un jus de fruit. Qui ne dit aucune définition légale, ne dit aucune réglementation en vigueur concernant les caractéristiques de ce type de produit. Contrairement par exemple aux « 100% jus de fruits » qui ne doivent avoir aucune adjonction ou aux nectars dont la teneur en sucre ne peut dépasser les 20%, les smoothies n'ont aucune restriction ni obligation. Dès lors, chacun peut à sa guise multiplier les recettes comme bon lui semble. Il est donc facile pour nous de nous lancer dans ce type de produits mais cela sous-entend aussi que n'importe qui le peut. Cependant, nous devrons tenir à l'œil la législation qui pourrait changer à tout moment et nous tenir prêtes afin de nous adapter au futur cadre légal.

---

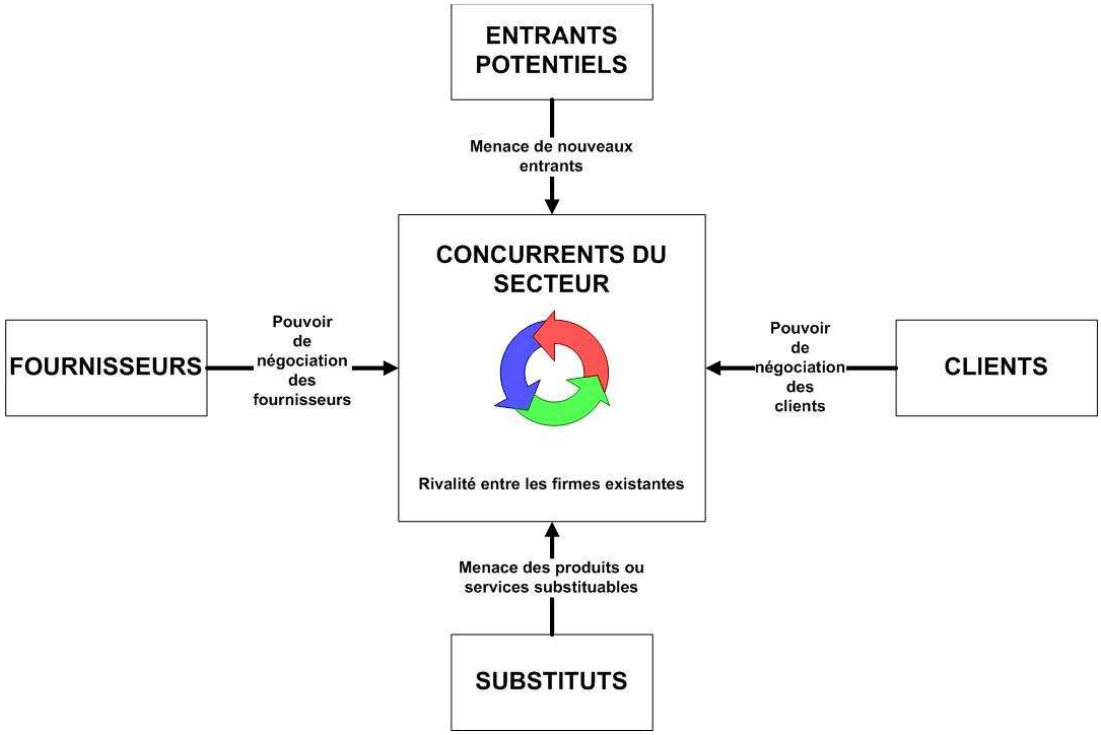
[37] Annexe 9: demande d'autorisation AFSCA – formulaire

[38] http://economie.fgov.be/fr/binaries/Comment_s_installer_a_son_compte_tcm326-76463.pdf

1.2 Le micro-environnement

Afin d'analyser le micro-environnement, nous avons choisi le modèle des cinq forces de Porter car il permet de comprendre les interactions entre l'entreprise, son environnement et ses concurrents. En effet, ce modèle s'appuie sur cinq facteurs clefs, à savoir la rivalité existant parmi les acteurs sur le marché (concurrents), la possibilité d'en voir rentrer de nouveaux (entrants potentiels), le pouvoir de négociation des acheteurs (clients), le pouvoir de négociation des fournisseurs et la menace des produits de substitution (produits de remplacement).

Figure 12 : les cinq forces selon Michael Porter[39]



1.2.1 Les concurrents : rivalité entre les acteurs actuels du marché

Comme expliqué précédemment, nous nous sommes dirigées vers des points stratégiques comme le zoning industriel « Airway Park » situé à Lozenberg et « Diegem Industrie » situé sur l'Excelsiorlaan. Nous devrons faire face à une certaine concurrence mais dans une moindre mesure que si nous avions opté pour l'implantation aux sorties d'une gare ou d'un métro.

[39] http://www.weboutside.be/tag/michael-porter/

Concurrents sur le site « Airway Park »

- Subway: établissement ayant comme concept de servir rapidement des sandwichs préparés sous les yeux des clients qui peuvent choisir leur type de pains cuits sur place avec les aliments de leurs choix. Ils proposent également des salades. Ce concurrent a plusieurs points forts : sa notoriété, ses produits dits de qualité et frais ainsi que le fait qu'il propose des plats «sur mesure » (choix du pain, de la sauce, des ingrédients,…). Par ailleurs, les clients ont la possibilité d'emporter ou de manger sur place. Cependant, les prix proposés sont assez élevés ;
- Citrus: établissement proposant de la petite restauration comme des salades préparées, des tartines, des lasagnes, des pâtes et des soupes. Celui-ci se trouve à environ 1,5 km. De ce fait, les personnes se trouvant sur le site prennent en général leur voiture pour s'y rendre. Les prix sont assez élevés. Par ailleurs, l'ensemble des plats ne peut pas être emporté. La capacité en places assises est très minime (maximum 15 personnes) ;
- Shop de la pompe à Essence Q8.

Concurrents sur le site « Diegem Industrie »

- Guga: espace de restaurations diverses proposant des pizzas, snacks, sushis,… Ils proposent également un service de location de salles de réunion et d'organisation d'événements pour les entreprises et les particuliers ;
- Restaurant de l'hôtel Campanile: établissement proposant des buffets petit-déjeuner, déjeuner et dîner ;
- Da Pelligrino : établissement ayant une partie restaurant offrant une cuisine italienne (les plats peuvent être emportés) ainsi qu'une partie sandwich-bar proposant sandwichs et salades à emporter ainsi que des livraisons aux bureaux (midi, après-midi et soir). Leur point fort est qu'il dispose d'une terrasse mais leurs prix sont assez élevés.
- Cosmopolite : brasserie
- Shop de la pompe à Essence Esso

Concurrents communs aux deux sites

- Livreurs
- Restaurateurs et sandwicheries du Woluwé Shopping Center
- …

Les acteurs présents sur la zone que nous voulons desservir ne sont pas considérés comme potentiellement dangereux étant donné qu'ils ne réalisent pas les mêmes produits que nous, à savoir les smoothies et jus de fruits frais. Par ailleurs, si nous satisfaisons nos clients, ils reviendront vers nous, c'est pourquoi nous nous devons de leur apporter des produits de première qualité. Cependant, certains acteurs sur le marché présentent les mêmes caractéristiques que nous et nous devons nous en méfier car s'ils s'intéressaient à notre zone, nous devrions les affronter.

1.2.1.1 Guapa[40]

Guapa est un bar à jus frais préparés « à la minute » conçu selon une idée qui a germé au Venezuela dans la tête de deux chefs d'entreprise. Le premier point de vente a été ouvert à Bruxelles. Aujourd'hui, Guapa disposent de dix points de ventes en Belgique, tous localisés dans des endroits à fort lieu de passages: gares (Gare Centrale), centres commerciaux (City 2, Esplanade, Grand Près), rues commerçantes (chaussée de Vleurgat). Certains établissements de Guapa ne sont pas que des comptoirs, ils possèdent également un espace afin que leur clientèle puisse s'asseoir. De plus, ces derniers proposent à ses clients des salades, sandwiches et autres en-cas grâce à un réfrigérateur mural. Concernant les boissons, Guapa n'offre pas que des smoothies mais également des boissons chaudes classiques (cafés, thés) ou originales (chocolat chaud-banane, pomme-cannelle, …).

Au point de vue de leurs produits et de leur concept, Guapa constitue l'un de nos concurrents. Heureusement pour nous, il n'y en a aucun à proximité de nos deux sites d'implantation et Guapa ne s'intéresse pas, du moins pour le moment, aux zonings industriels mais à des endroits fortement fréquentés où les clients sont susceptibles de consommer à n'importe quelle heure. De plus, depuis 2009, Guapa n'ouvre plus de nouveaux sites à Bruxelles mais se dirige vers d'autres régions comme Mons ou Courtrai.

[40] http://www.lalibre.be/actu/bruxelles/article/459303/guapa-des-jus-frais-a-la-minute.html
http://www.guapajuice.com/

Leurs forces et ses faiblesses

Forces	***Faiblesses***
Image forte (produits frais et sains) Comptoir = rendement Grandes offres dans les smoothies Rapidité du service Localisation : fréquence de passage élevée	Comptoir = pas de place assise Pour la plupart, pas de variété dans l'offre : que des smoothies Pas de service de livraison

Leurs stratégies

Leur principale stratégie est d'implanter leurs magasins dans des lieux de haute fréquentation tels que les gares et les centres commerciaux. En effet, pour palier aux coûts élevés des matières premières et des coûts d'infrastructure, Guapa mise sur un rendement important obtenu grâce à leurs endroits stratégiques. Guapa met en avant le côté 100 % naturel, frais et sain de leurs produits. Voici, par exemple, ce que vous pouvez lire sur leur prospectus : «Nos jus et smoothies vous apportent aux moins 50 % des recommandations journalières en fruits et légumes et 70 % des besoins journaliers en vitamine C».

1.2.1.2 Helixir[41]

Helixir est aussi un bar à smoothies. Celui-ci a vu le jour en France en région parisienne (La Défense) mais s'est également implanté en Belgique. Cette société française est présente dans un centre commercial (Woluwe Shopping Center) ainsi que dans l'aéroport de Bruxelles National (dans trois lieux différents : Pier A, Pier B et Departure Hall). Ses autres sites sont évidemment situés en France, plus particulièrement à Paris et dans ses alentours. Malgré sa présence minime en Belgique, il est probable qu'Helixir tente d'accroitre sa part de marché. Il s'agit non seulement d'un concurrent par rapport à nos produits, mais également par rapport à notre localisation. En effet, leurs deux sites se situent dans un rayon de moins de cinq kilomètres des nôtres. Nous pouvons donc en déduire qu'il s'agit d'un concurrent dangereux même si les personnes se trouvant sur nos sites ne savent pas s'y rendre à pieds. Nous devrons

[41] http://www.helixir.fr/

dès lors prêter une attention particulière à leur évolution car il ne faut pas exclure le fait qu'Helixir puisse représenter une menace en cas d'ouverture d'un bar plus facile d'accès à notre cible.

Leurs forces et leurs faiblesses

Forces	***Faiblesses***
Image forte (produits frais et sains) Comptoir = rendement Grandes offres dans les smoothies Localisation : fréquence de passage élevée Diversité dans l'offre (potage, thé, salades)	Comptoir = pas de place assise Pas de service de livraisons Présence encore faible en Belgique

Leurs stratégies

Leur stratégie ne diffère pas tellement de celui de son concurrent Guapa. En effet, Helixir caractérise leurs produits comme une potion vitaminée et utile pour le corps.

1.2.1.3 Enseignes telles que The Foodmaker et Exki

Nous devons également prendre en considération les enseignes qui offrent à leur clientèle des produits sains et équilibrés à tout moment de la journée comme The Foodmaker (15 localisations) et Exki (26 localisations en Belgique). Même si leurs produits principaux ne sont ni les jus de fruits frais ni les smoothies, nous devons néanmoins en tenir compte étant donné qu'ils proposent un endroit accueillant où l'on peut boire et manger, y compris des smoothies en bouteille. Il est important de noter qu'aucune de ces enseignes ne se trouve proche des zonings industriels convoités à l'exception d'un des Exki qui est implanté au Woluwe Shopping Center. Nous sommes conscientes que ces enseignes pourraient représenter une menace si elles venaient à s'implanter près de notre zone étant donné leurs espaces de consommation et leurs offres variées. De plus, Exki, proposant une alimentation saine et biologique, fête déjà ses dix ans. Leur image de marque est donc bien ancrée dans la population.

1.2.1.4 Innocent et les autres

Après cette analyse sur les comptoirs à smoothies, il est primordial de s'attarder sur une autre forme de concurrence directe que sont les jus de fruits frais et les smoothies vendus dans les grandes surfaces, petits magasins de proximité et stations essence. En effet, les produits tels que Knorr-Vie ou les produits de la marque «Innocent» représentent une concurrence plus forte que les comptoirs à smoothies parce que ces boissons peuvent être emportées par nos potentiels clients directement sur leurs lieux de travail.

La société anglaise Innocent commence à s'étendre dans toute l'Europe. Elle est déjà présente en France, Belgique, Pays-Bas, Suisse, Allemagne, Italie, Autriche, Suède, Finlande ainsi qu'au Danemark. Leurs smoothies sont frais, sans sucre ni conservateurs ajoutés. Ils se vendent en bouteille mais étalement en Tetrapak d'un litre. Contrairement aux jus de fruits traditionnels tels que Minute Maid, Looza, Materne ou Tropicana, le délai de conservation de leurs produits est limité à 15 jours.

Innocent possède un grand atout en matière de distribution du fait que Coca Cola possède aujourd'hui 58% de ses parts. De ce fait, ce groupe a énormément de moyen pour financer leur campagne publicitaire ainsi que d'éventuels enquêtes auprès des consommateurs.

1.2.2 Entrée de nouveaux concurrents

Comme expliqué ci-dessus, l'arrivée de certains concurrents sur le zoning « Airway Park » et « Diegem Industrie » pourrait nous préjudicier. De plus, il est aisé aujourd'hui d'ouvrir ce type d'établissement mais il faudra surveiller la réglementation tant nationale qu'européenne sur la composition de nos produits. Cependant, aucun espace commercial n'est libre sur les deux sites, ce qui réduit la possibilité de nouveaux entrants. De plus, aucun de nos concurrents n'est spécialisé dans l'activité ambulante.

1.2.3 Les clients

Sur chaque site, il y a une multitude d'entreprises. Notre cible sera le personnel des entreprises se trouvant sur les deux sites choisis. Visant une population active, nous pouvons penser que celle-ci sera plus à même de payer davantage pour acheter un produit de qualité supérieure plutôt que la population estudiantine.

Entreprises sur le site « Airway Park »

- Rsm Belgium
- Ericsson
- Honda
- Home Market
- Light Gallery (ancien massive)
- Athlon Car Lease
- Arcadius
- Acal Technology
- WTCB
- HCL Technologies
- NewTel
- …

Entreprises sur le site « Diegem Industrie »

- Microsoft
- Medialogue
- Motorola
- Plextor
- Hertz
- Nynas Belgium
- Camfil Farr
- Konica Minolta Business Solutions
- TriFinance
- Volcano Europe
- Sorin Group Belgium
- Johnson Controls
- Victocor Technologies
- SD&A
- Kellog's Benelux
- Nokia Belgium
- Avnet Europe
- Colt Technology Services
- Hewlett Packard Belgium
- Hub'air Aviation Academy
- 3M Europe
- Exxonmobil Chemical Europe
- …

1.2.4 Les fournisseurs

La qualité des matières premières sera une de nos primordiales préoccupations étant donné que celles-ci vont se retrouver dans nos produits phares. La qualité constitue notre image de marque, c'est pourquoi, nous avons choisi des fournisseurs répondant à nos critères, qui sont aussi attentifs que nous à la qualité de leurs produits, à l'image et aux valeurs qu'ils véhiculent.

Fruits et légumes

Comme il s'agit des matières premières principales dans la composition de nos smoothies, jus de fruits et salade de fruits, une livraison quotidienne en fruits frais sera nécessaire afin de

pouvoir garantir la fraîcheur de nos aliments. Il est en de même pour les légumes, ceux-ci étant indispensables pour la réalisation des quiches, des soupes et des sandwichs. La société fera appel à la société Van Den Eede[42] qui est un grossiste qui se fournit en produits locaux au marché matinal à Bruxelles. En effet, une attention particulière est accordée à la provenance de nos produits quand cela est possible mais certains fruits et légumes seront inévitablement de provenance étrangère comme, par exemple, les fruits exotiques.

Baguettes

L'entreprise fera appel à une boulangerie industrielle artisanale pour la livraison quotidienne des baguettes servant à la confection des sandwichs. Le fournisseur choisi est la société familiale Rondelez[43] qui se situe à Zellik. Cette boulangerie nous fournira des baguettes artisanales « snacks blanc », « snacks gris » et «snack 7 céréales » d'un mètre pouvant être coupées pour réaliser chacune trois sandwichs. Nous avons opté pour ce fournisseur car il est attentif à la qualité de ses produits qui doivent impérativement respecter les normes exigés. D'ailleurs, la boulangerie Roudelez a obtenu un certificat « Fedis Food »[44] de haut niveau ainsi qu'un label de « Quality-Control ».

Viennoiseries

Les viennoiseries, quant à elles, seront commandées auprès d'entreprises telles que Delifrance ou Vandemoortele proposant différents types de viennoiseries. Voici les différentes gammes que proposent Delifrance[45] :

[42] http://vandeneedenv.be/fr/ms/ms/van_den_eede_nv+fruits_legumes_-_gross+bruxelles+ms-53585.html

[43] http://www.rondelez.be/fr/Welcome.aspx

[44] Fedis Food est un audit standardisé réalisé par le biais d'un organisme certificateur indépendant (exemple : Vinçotte) qui regroupe les exigences auxquelles les petits producteurs de denrées alimentaires doivent satisfaire pour fournir le secteur de la distribution belge. https://www.fedis.be

[45] http://www.delifrance.be/Belgique/fr/107_Produits/295_Viennoiserie.html

Nous opterons pour la technologie de production de type « cuisson directe » qui permet d'acheter des viennoiseries surgelées et de pouvoir les cuire directement au four, sans avoir d'étapes intermédiaires qui nécessitent de posséder une cuve et une chambre de poussée. Ces deux entreprises étant de bonne renommée, nous ne pensons pas avoir de surprise quant à la qualité de leurs produits. Si la qualité ne nous convient pas, beaucoup d'autres fournisseurs proposent également ce type d'aliment.

Autres produits alimentaires et non alimentaires

Un réapprovisionnement pouvant varier entre deux à trois fois par semaine sera indispensable afin de se procurer les denrées alimentaires nécessaires à la préparation des sandwichs, salades, ... Nous avons retenu le fournisseur Makro[46] se situant à Machelen, à quelques kilomètres des zonings et de notre entrepôt. Les condiments alimentaires (huiles, épices,…) ainsi que tout ce qui est non alimentaire (emballages, serviettes, produits d'entretien,…) seront également achetés auprès de celui-ci. Certains aliments comme la charcuterie seront achetés dans une boucherie sur la chaussée de Louvain se trouvant aux alentours des zonings et de l'entrepôt.

1.2.5 Les produits de substitution

Les smoothies se retrouvent sur le marché de boissons fruitées et sans alcool. Il existe un bon nombre de produits substituables comme les jus de fruits frais, les yaourts aux fruits à boire, les limonades,…

Par ailleurs, il se pourrait que certaines personnes prennent le smoothie comme un lunch. Nous ne devons pas oublier que les smoothies peuvent être complémentaires à d'autres produits. Par exemple, ceux-ci peuvent très facilement se marier à un petit déjeuner.

De plus, l'équipement ménager comme les centrifugeuses, les blenders et les livres de recettes associés explosent étant donné que cette boisson est très tendance à l'heure actuelle. Il n'y a aucun secret dans la fabrication des smoothies et jus de fruits. De ce fait, toute personne peut, avec le matériel adéquat, confectionner ses propres recettes. Cependant, la confection par soi-même présente quelques aspects négatifs comme les déchets, la perte de temps due au matériel non professionnel, le risque de périssabilité des produits achetés étant donné que

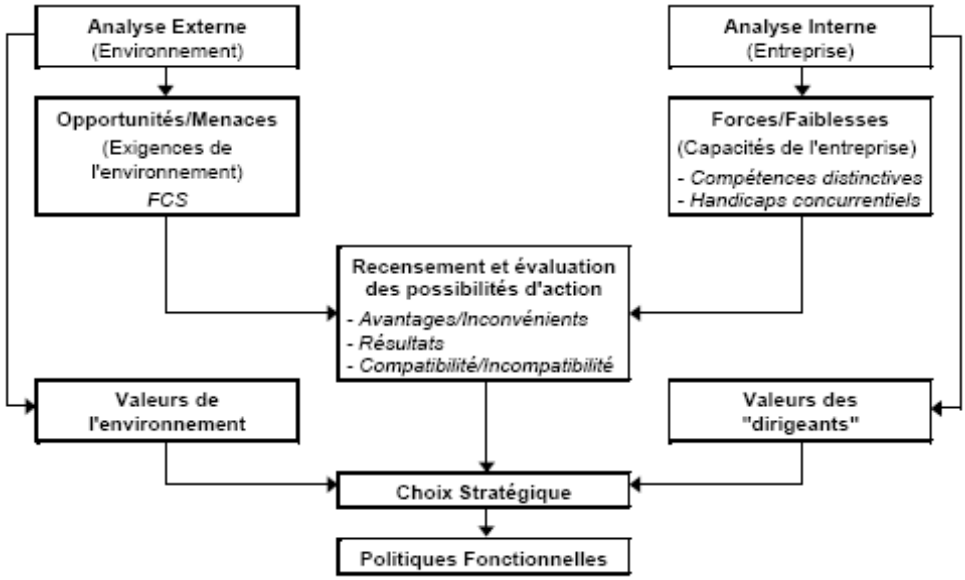
[46] https://www.makro.be

certains fruits ne se vendent pas à la pièce. Nous devrons donc avoir à notre carte des recettes originales et hors du commun. Comme nos produits phares peuvent être complémentaires à d'autres, nous avons intégré différents menus à notre offre. L'achat de ceux-ci peut être plus avantageux que l'achat des différents produits séparément.

1.3 SWOT

L'analyse SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) combine d'une part, l'étude des forces et des faiblesses que peut rencontrer une organisation (composantes internes) et d'autre part, l'étude des opportunités et des menaces (composantes externes) de son environnement et ce dans le but d'élaborer une stratégie. En effet, il faut arriver à maximiser les forces que l'on possède et les opportunités présentes et à minimiser les effets que pourraient avoir les faiblesses et les menaces.

Figure 13 : schéma de l'analyse SWOT[47]



1.3.1 Analyse interne

1.3.1.1 Nos forces

Quels sont les avantages que nous possédons au sein de notre entreprise ? Comment les concurrents et les clients vont-ils nous percevoir ? En effet, une bonne image peut être une de nos forces. Par exemple, si les clients trouvent que nos produits ont des valeurs nutritives excellentes, nous aurons un avantage par rapport aux autres concurrents qui proposent des produits de moins bonne qualité.

[47] http://www.surfeco21.com/?p=1583

- Les atouts du commerce ambulant: étant un commerce ambulant, nous pouvons choisir les endroits où nous allons vendre nos produits. Donc, si nous constatons que la concurrence y devient trop rude par exemple, il nous est loisible de changer facilement de zone de chalandise contrairement à des établissements qui devraient y faire face. De plus, notre commerce ne doit pas rester actif durant huit heures consécutives, ce qui permet de s'occuper durant les heures creuses de la gestion de notre entreprise.
- Produits phares artisanaux, sains et diététiques qui répondent aux tendances actuelles (snacking) et dont les propriétés sont bénéfiques pour la santé. En effet, les personnes recherchent non seulement un aliment facile à manger mais également un aliment de plus en plus sain. La consommation des fruits et légumes est « tendance ».

« Dans l'étude 'Snack & Fast Service 2010-2012', les consultants alimentaires de Food in Mind, un bureau d'études international, décrivent l'intérêt croissant pour le snacking au sein du marché belge du foodservice.

[…]Le snacking est une culture de consommation qui n'est pas dans les mœurs uniquement outre-Atlantiques. Même si les Belges prennent généralement trois repas importants par jour, le snacking est devenu un élément de notre routine quotidienne. Eddy Bovijn, de Food in Mind: "Avant, les gens mordillaient sur leurs ongles ou sur un chewing-gum. Aujourd'hui, ils mangent des snacks. C'est devenu une habitude, un passe-temps. Le snacking ne se limite pas à manger. Une grande étude réalisée dans 19 pays a expliqué le snacking par le fait que les gens mangent plus d'en-cas, car ils sont stressés. Je crois en cette explication. Les consommateurs ne consomment pas seulement pour se défouler, mais aussi pour se gâter. La nourriture fait souvent office de réconfort. Quand les gens travaillent dur, ils s'accordent un petit extra. Ils pensent que ce péché leur est permis."

[…]Les plus gros taux de croissance prédisent une hausse de 8,5% en base annuelle pour le snacking dans les quick service restaurants et de 7,2% pour les canaux impulsifs. A titre de comparaison, une croissance de seulement 2,8% semble promise aux restaurants, cafés et bars traditionnels et au catering. Dans les dix prochaines années, le type de restaurant 'fast casual' peut s'attendre à une croissance de 28%. Rapide, informel, sans service à table, voilà donc de quelle façon il devrait colorer l'avenir du snacking.»[48]

[48] http://www.convenience-foodservices.be/DossierDetail.aspx?id=EFS0137F01&lang=f

- Image « nutritionnelle parfaite » : fruits mixés à la minute, sans additifs, sucres ou conservateurs ajoutés, conservant toutes les vitamines et fibres, donnant bonne conscience pour atteindre les « cinq fruits et légumes par jour ».

« Les Smoothies fruités proviennent à 100% de fruits, c'est une base de concentré de fruits auquel on ajoute de la purée de fruits. Le produit ne contient ni colorant, ni conservateur, ni sucres ajoutés. Un vrai concentré de vitamines et qui, en plus, est excellent pour la ligne. Ce n'est pas un secret, les fruits et les légumes nous veulent du bien. Il est recommandé de manger 5 portions de fruits et légumes par jour, tout en privilégiant la diversité pour veiller à une alimentation saine et équilibrée. Le smoothie au fruit est un partenaire idéal du petit-déjeuner. Il peut également servir de délicieux en-cas au travail, mais il est également une solution idéale pour nos enfants. Une quantité de 33cl équivaut à au moins 2 des 5 portions quotidiennes de fruits et légumes/ L'objectif du « 5-a-day » n'a jamais été aussi facile à atteindre et aussi délicieux!».[49]

- Communication entre les deux créatrices : en effet, nous avons une facilité de communication car nous avons eu le même parcours scolaire et poursuivons les mêmes objectifs, ce qui nous a rapprochées depuis notre première rencontre il y a six ans.

1.3.1.2 Nos faiblesses

Quelles sont nos faiblesses ? Que peut-on faire pour s'améliorer ?

- Nous manquons d'expérience et de ce fait, nous devons prouver notre savoir-faire afin de toucher nos cibles.
- Nous ne disposons d'aucune notoriété. Evidemment, cela est un handicap mais tous les entrepreneurs ont dû commencer par là, à moins de se lancer en tant que franchisé. Nous pourrons effectuer des investissements au niveau de la publicité afin de nous faire connaître.
- Désavantage au niveau des coûts : étant donné que nous ne sommes pas une entreprise de grande taille, notre pouvoir de négociation auprès des fournisseurs concernant les prix des matières premières risque d'être moindre que celui des enseignes de plus grande taille.

[49] http://www.delhaize.be/_webdata/pressreleases/_FR/CP-Smoothies-FR-ava-NG.pdf

- Gestion du stock : comme nous sommes novices, il sera évidemment ardu de gérer le stock de façon optimale. Nous ferons de notre mieux afin de commander suffisamment de denrées pour satisfaire l'entièreté de la demande et de ne pas nous retrouver avec des articles périmés. Evidemment, certains des produits pourront être congelés comme les viennoiseries, ce qui facilitera cette gestion.

1.3.1.3 Les opportunités

Quels sont les circonstances et les tendances du marché ?

- Notre localisation est idéale étant donné qu'il n'y a pas encore de commerce ambulant dans cette zone et que les établissements existants n'ont pas le même concept que le nôtre.
- Notre enquête montre qu'il y a un fort engouement pour notre projet.
- Il y a beaucoup de campagnes marketing autour des cinq fruits et légumes. Par exemple, la campagne « All Day Long » a été lancée par différents acteurs du secteur des fruits et légumes pour inciter les Belges à manger plus de fruits et de légumes et ce, pas uniquement pendant les repas mais également comme en-cas sain.

«All Day Long est une initiative émanant de l'ensemble du secteur des fruits et légumes. Il s'agit des cultivateurs belges de fruits et légumes (criées), des importateurs et du commerce intérieur. Ceux-ci doivent être vus au sens large: grossistes, grande distribution et magasins spécialisés. La collaboration entre les producteurs belges et le secteur d'importation permet de promouvoir la corbeille entière de fruits et légumes, c'est-à-dire aussi bien des produits indigènes que des produits exotiques».[50]

- Les Belges ne mangent pas suffisamment de fruits et de légumes et ils commencent à s'en rendre compte.

«Le Belge moyen consomme 138 g de légumes et 118 g de fruits par jour, c'est-à-dire seulement 46% et 47% de la quantité recommandée. En 2010, les consommateurs ont acheté 26 % de fruits et légumes en plus par rapport à 2006. Une prise de conscience de vie plus saine et de consommation plus saine se traduit donc par une modification dans le comportement»[51].

[50] https://www.alldaylong.be/2011/03/conference-de-presse-17-mars-la-semaine-des-fruits-et-légumes/

[51] https://www.alldaylong.be/2011/03/conference-de-presse-17-mars-la-semaine-des-fruits-et-légumes/

- Marché en pleine croissance: nous pouvons retrouver au sein des magasins de plus en plus de produits « santé » comme les smoothies et jus de fruits. Par ailleurs, les leaders comme Coca Cola se lancent également dans ce type de boisson (parts d'Innocent). De plus, la recherche des recettes sur les smoothies apparaît dans le top 10 des recherches sur Google concernant la gastronomie qui a connu la plus forte croissance en 2010[52].

1.3.1.4 Les menaces

Quels sont les obstacles et les principaux dangers du marché ? Est-ce que nous possédons les compétences requises pour y faire face ?

- Augmentation du nombre de produits de substitution de la part de nos concurrents dans les supermarchés. Ces produits peuvent être emportés au bureau… ;
- Ouverture d'un nouveau concurrent majeur sur les zonings (établissement ou commerce ambulant) ;
- Ouverture de restaurants au sein des entreprises ciblées ;
- Augmentation du nombre de service de livraison en entreprise.

[52] http://www.lavenir.net/article/detail.aspx?articleid=DMF20101208_068

	ATOUTS	HANDICAPS
ANALYSE INTERNE	***Forces*** Implantation et service de livraison Possibilité de varier les produits Rapidité du service Produits frais Image de marque (produits frais et sains)	***Faiblesses*** Faible notoriété car lancement de l'activité Manque d'expérience dans la création d'une société Moyen de communication limité vu la taille de notre entreprise Gestion du stock relative aux produits frais car les fruits sont périssables : approvisionnement « just in time »
ANALYSE EXTERNE	***Opportunités*** Peu de concurrents sur les sites industriels convoités : zones géographiques inexploitées Tendance à une alimentation plus saine et équilibrée : l'intention d'achat pour les smoothies est élevée Habitudes alimentaires : temps consacré au repas de plus en plus court : recherche par la clientèle d'un produit rapide à consommer Importance de l'écologie	***Menaces*** Rivalité avec les concurrents existants Législation sur le procédé de production des smoothies qui pourrait être mise en place Risque d'effet de mode en terme de consommation du smoothie Copie du concept Nouveaux entrants Produits de substitution Contexte de crise

1.4 Segmentation

Fresh & Smooth doit décider à qui elle va proposer ses services. De ce fait, nous avons divisé le marché en plusieurs sous-ensembles (segments).

« La segmentation du marché est le processus qui permet d'identifier les groupes de clients ayant suffisamment de points communs pour justifier la conception et la fourniture de produits ou services que le groupe dans son ensemble voudra acquérir»[53].

Nous sommes sur le marché qui englobe l'ensemble des personnes recherchant une restauration rapide et saine, proposant des produits frais.

Nous pouvons définir les segments selon plusieurs facteurs :

- Facteurs géographiques : lieu (Bruxelles, Brabant-Wallon, Brabant-Flamand) ;
- Facteurs sociodémographiques : âge, sexe (homme, femme), nationalité, profession (étudiant, personne active) ;
- Facteurs psychologiques : toute personne attirée par la nouveauté, cherchant à se nourrir sainement et voulant des aliments faciles à consommer.

Après avoir défini ces segments, il est important d'en évaluer le potentiel de croissance, l'état de la concurrence, les profits potentiels, …

1.5 Ciblage [54]

Après l'identification de nos segments, il est impératif d'en cibler un ou plusieurs. En effet, nous ne pouvons pas nous attaquer à l'ensemble de la population. Nous devons cibler afin de pouvoir concentrer nos efforts et ressources. Nous nous sommes basées sur deux critères :

- Géographique : nous ciblons les zonings industriels sur le Brabant Flamand, et plus particulièrement deux zonings, celui d'Airway Park et celui de Diegem Industrie.

[53] RITMAN L., KRAJEWSKI L., RENART J., TOWNLEY C., *Management des opérations, principes et applications*, Paris, Pearson Education, 2010

[54] Image provenant du site suivant : http://www.hebergersite.com/2009/06/cibler-cest-gagner/

Suivant l'évolution de l'entreprise, il se pourrait que cette zone géographique soit étendue.

- Socio-démographique : induit par notre premier critère, à savoir les zonings industriels, nous ciblons les personnes actives (employés et ouvriers). Elles seront en grande majorité de la génération X, c'est-à-dire les personnes nées entre 1960 et 1979 qui ont donc entre 31 et 51 ans. Par ailleurs, quelques personnes issues de la génération des « baby-boomers » (personnes nées durant les premières années de l'après 2ème guerre mondiale) et de la génération Y (née entre 1980 et 1996) seront aussi impliquées. Selon notre enquête, les personnes intéressées par notre projet sont de tout sexe confondu. Nous nous intéresserons donc aussi bien aux hommes qu'aux femmes.

1.6 Positionnement[55] et stratégie marketing

Afin d'être cohérent, il est primordial de définir notre positionnement vis-à-vis de nos clients et de notre offre. En effet, le positionnement est la perception que le client a de notre offre. Nous devons veiller à la manière dont nous voulons nous différencier et nous positionner sur le marché.

Notre stratégie est d'être à l'écoute des clients et de mettre en avant notre avantage concurrentiel. Afin d'offrir des produits de qualité, nous devons considérer les besoins et les envies de nos clients. Nous jouerons sur la notion de plaisir (diversités des ingrédients utilisés, qualités nutritionnelles des produits) et sur la facilité avec laquelle les clients peuvent obtenir nos produits (commerce ambulant).

Nous devons transformer nos points faibles en atouts. En effet, l'un de nos points faibles est la courte conservation des fruits. Cela sous-entend que le client devra rapidement consommer notre smoothie ou jus de fruits mais que nos produits seront réalisés devant eux. Ils ne seront pas trompés sur la marchandise. La fraîcheur est un des aspects les plus importants de nos produits. Il ne s'agit nullement de jus concentrés que l'on peut trouver en grandes surfaces. Nous veillerons à la qualité de nos matières premières et à la présentation de nos produits. Nous tâcherons également à ce que les recettes et cuissons soient idéales.

[55] Image provenant du site suivant : http://www.market4web.com/

« L'avantage concurrentiel est l'avantage que l'on acquiert aux dépens de la concurrence, en offrant au client une valeur supérieure, soit par l'adoption d'un prix plus bas, soit par la mise en avant de certains atouts justifiant un prix plus élevé ».[56]

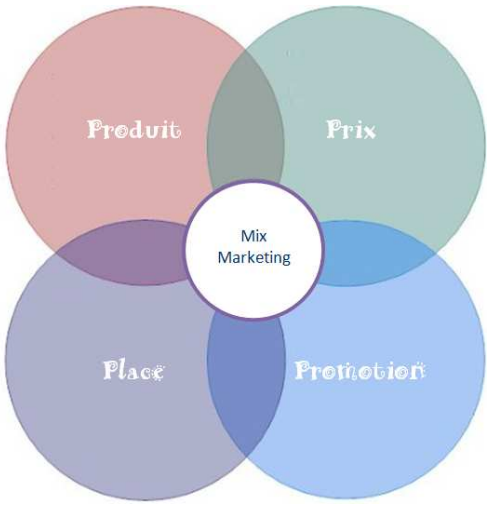
Notre avantage concurrentiel est le mode de distribution par le biais du commerce ambulant étant donné que ce n'est pas le client qui se déplace mais nous qui venons à lui. Cela constitue une facilité tout comme le fait que nos produits seront pratiques à emporter. Notre slogan sera donc : « Fresh & Smooth, le plaisir à emporter ».

Le fait que nous ne sommes pas un service de livraison mais un mini-magasin sur roues qui se déplace vers sa clientèle nous démarque de notre concurrence. Le consommateur peut donc choisir lui-même le produit qu'il veut acheter suivant son envie du moment. Il peut être également attiré visuellement ou non par un produit, ce qui n'est pas le cas avec un service de livraison ordinaire où la lecture d'un menu ne suscite pas autant l'envie ou l'appétit. De plus, la commande auprès de l'entreprise doit souvent être réalisée avant 10h00, ce qui est relativement tôt pour savoir évaluer le niveau d'appétit que le consommateur ressentira à l'heure du midi.

Nous prêterons également attention à la serviabilité et à la politesse du personnel. Nous ajouterons aussi des touches de design à l'aide de notre logo et du décor de nos commerces ambulants afin que l'atmosphère qui s'en dégage soit agréable et que cela soit cohérent avec l'image des produits « sains». Il ne faut pas que l'on nous associe aux autres commerces ambulants du type snacks (friteries,…) dont l'hygiène peut paraître parfois douteuse et dont les matériaux sont parfois vieillots, sans touche de modernité, ce qui ne donne pas forcement envie de s'y faire servir.

[56] Définition extraite du livre : G. AMSTRONG, P. KOTLER, *Principes de Marketing*, Paris, Pearson Education, 10e édition, 2010

2 Marketing opérationnel



La stratégie marketing étant adoptée, nous pouvons nous pencher sur les détails du mix marketing. Nous allons donc parcourir les différents leviers d'action, à savoir les éléments constituant les 4P : le produit, le prix, la place ainsi que la promotion.

2.1 Produits

En ce qui concerne les smoothies, nous proposerons trois formules à nos clients:

- Les «Forever»: les recettes que nous allons suggérer à nos clients et qui seront toujours à la carte. Cette formule sera subdivisée en deux catégories :
  - Forever basic : smoothies seulement avec des fruits
  - Forever + : smoothies avec des fruits ainsi que du yaourt, du sorbet ou de la glace.
- Les « Be yourself »: le client pourra choisir les ingrédients de sa boisson, la personnaliser selon ses envies. En effet, cette formule proposera un smoothie où le client pourra choisir quatre ingrédients de son choix entre les différents fruits mais également yaourt, glace ou sorbet.
- Les « Special »: cette partie de la carte variera selon les saisons mais également proposera des produits « tests ». En effet, nous proposerons chaque semaine des nouvelles recettes. Si nous constatons que celles-ci sont fortement demandées, elles pourront devenir des « Forever ».

Ces formules seront proposées dans des gobelets de différentes tailles : petit (35 cl), moyen (45 cl) et grand (60 cl). Nos gobelets seront munis de notre logo.

Pour nos jus de fruits, notre formule se présentera sur la carte sous la dénomination « Juice in the move » : nous proposerons une taille moyenne de 55 cl.

Nos produits seront développés selon la demande. Il est évident que nous ne savons pas proposer toutes les déclinaisons possibles des smoothies et jus de fruits. Nous commencerons par les plus connues et nous étudierons au fur et à mesure l'extension possible de notre gamme selon les commentaires/avis reçus de nos clients via le site internet et selon le succès des « Special».

Comme expliqué précédemment, nous vendrons également des salades, sandwichs, quiches, soupes, …

2.2 Prix

Suite à l'observation des prix de nos concurrents ainsi qu'à l'enquête réalisée sur les deux sites industriels, nous avons établi une liste de prix.

2.2.1 Les smoothies

Les répondants ont été soumis à des questions relatives au prix qu'ils étaient prêts à donner selon le type et la taille du smoothie. En voici les résultats :

Enquête	35 cl	45 cl	60 cl
Smoothie avec des fruits et/ou légumes frais	3,42 €	3,93 €	4,52 €
Smoothie avec des fruits et glace	3,67 €	4,22 €	4,86 €
Smoothie avec des fruits et yaourt	3,54 €	4,08 €	4,69 €
Smoothie avec des produits biologiques	4,07 €	4,68 €	5,38 €
Smoothie avec des produits équitables	3,99 €	4,59 €	5,27 €
Smoothie avec des produits locaux	4,00 €	4,60 €	5,29 €
Moyenne	**3,78 €**	**4,35 €**	**5,00 €**

Tableau 2 : résultats de l'enquête – prix des smoothies

Helixir propose les mêmes tailles que nous. Il nous a donc été plus facile de comparer nos résultats avec leurs prix. Par ailleurs, les prix qu'Helixir pratique sont assez simples. Il n'existe que neuf prix possibles pour les smoothies. Le prix est différent selon la taille (trois proposées) ainsi que le type et ne varie pas selon les aliments utilisés.

Nous pouvons constater qu'Helixir demande au client un prix de 0,40 € plus élevé pour un smoothie moyen de 45 cl au lieu d'un petit de 35 cl (soit 9,75% à 10,50% supplémentaires). Pour recevoir un grand au lieu d'un moyen, le client doit payer 0,90 € de plus (soit 20,00% à 21,40% supplémentaires) par rapport au smoothie moyen. Il faut donc compter 1,30 € d'augmentation par rapport à un petit.

Helixir	35 cl	↗	45cl	↗	60 cl
Aux fruits uniquement (LightSmoothie)	3,80 €	0,40 €	4,20 €	0,90 €	5,10 €
Avec glace au yaourt (Smoothie)	3,90 €	0,40 €	4,30 €	0,90 €	5,20 €
Spéciaux (Smoothie +)	4,10 €	0,40 €	4,50 €	0,90 €	5,40 €
Moyenne	**3,93 €**		**4,33 €**		**5,23 €**

Tableau 3 : récapitulatif de l'augmentation des prix chez Helixir

Nous avons bien entendu également regardé les prix de Guapa. Ce concurrent propose deux tailles (40 cl et 55 cl) à des prix différents selon les ingrédients utilisés. Il était de ce fait beaucoup moins évident d'en comparer les prix. Guapa a cependant le même nombre de catégories. Les prix présentés ci-dessous sont donc une moyenne par catégorie et par taille.

Guapa	40 cl	55 cl	+15 cl
Aux fruits uniquement (Smoothies)	3,66 €	4,50 €	22,95%
Au yaourt, lait de soja (Magic Smoothies)	4,06 €	5,00 €	23,15%
Spéciaux (Cereal Smoothies)	4,30 €	5,30 €	23,26%
Moyenne	**4,01 €**	**4,93 €**	

Tableau 4 : récapitulatif des prix des smoothies chez Guapa

Nous avons établi une moyenne de prix entre les prix obtenus de notre enquête et les prix de nos concurrents. Les prix repris de notre enquête correspondent à ceux des smoothies aux fruits, glaces, yaourts et produits locaux. Nous n'avons pas pris en compte ceux avec les produits biologiques ou issus du commerce équitable étant donné que nous ne les proposerons pas. Pour la formule « Be yourself », nous avons tablé sur la même augmentation qu'Helixir, à savoir un moyen coûte 10% de plus qu'un petit et un grand 20% de plus qu'un moyen.

Afin de proposer un prix rond à nos clients, voici les prix qui seront affichés dans notre commerce ambulant :

Fresh & Smooth	35 cl	45 cl	60 cl
Forever basic (fruits)	3,70 €	4,20 €	4,80 €
Forever + (fruits et yaourt ou sorbet ou glace)	3,80 €	4,30 €	5,00 €
Be yourself	3,90 €	4,40 €	5,20 €
Special	3,80 €	4,30 €	5,00 €
Moyenne	**3,80 €**	**4,30 €**	**5,00 €**

Tableau 5 : récapitulatif des prix définitifs de Fresh & Smooth

Les prix moyens ont été utilisés pour calculer notre chiffre d'affaires prévisionnel.

2.2.2 *Les jus de fruits*

Afin de déterminer les prix appliqués à nos jus de fruits, nous avons regardé ce que les concurrents proposaient. Helixir propose trois tailles de jus différents. Quels que soit les ingrédients, le prix reste identique. De nouveau, Guapa propose des prix différents selon la taille mais également selon les ingrédients. Les prix indiqués ci-dessous pour Guapa représentent donc une moyenne.

Helixir	35 cl	45 cl	60 cl
Jus de fruits (Life juice)	3,60 €	4,00 €	4,90 €

Tableau 6 : récapitulatif des prix des jus de fruits chez Helixir

Guapa	40 cl	55 cl
Jus de fruits (Tonic Juices)	3,39 €	4,19 €

Tableau 7 : récapitulatif des prix des jus de fruits chez Guapa

Nous avons donc fixé notre prix à 4,00 € pour nos jus de fruits afin d'être moins cher que nos deux concurrents et nous ne proposerons qu'une taille moyenne par facilité.

Fresh & Smooth	55 cl
Jus de fruit	4,00 €

Tableau 8 : récapitulatif du prix définitif des jus de fruits chez Fresh & Smooth

2.2.3 *Food*

En ce qui concerne les prix pour nos plats, nous pouvons remarquer que la majorité des sondés est prête à payer entre 3 et 5 € pour un repas froid à emporter et entre 5 et 10 € pour un repas chaud à emporter. Compte tenu des produits que nous comptons commercialiser, nous avons pris une moyenne de 5 € afin de définir notre chiffre d'affaires prévisionnel.

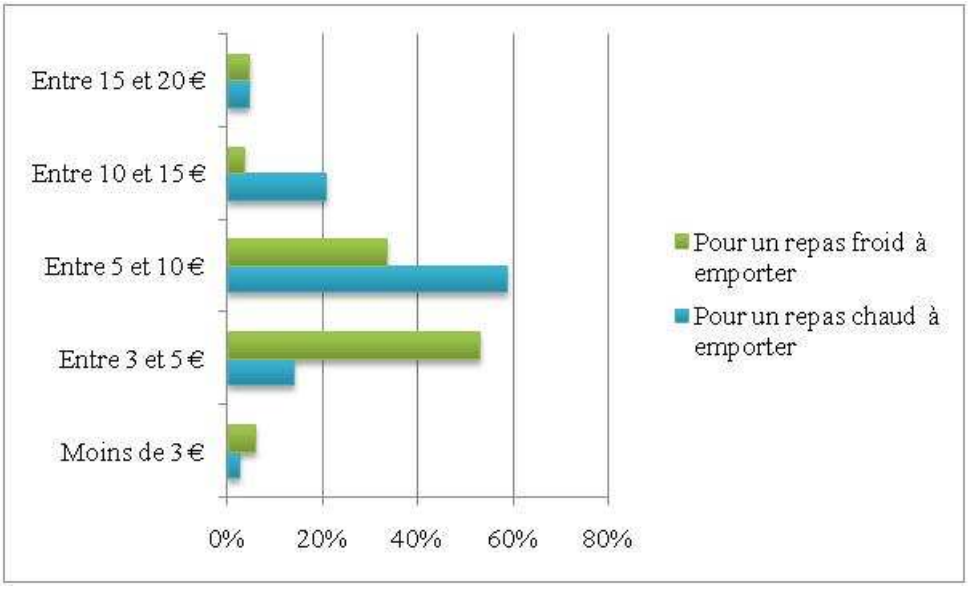


Figure 14 : répartition du budget alloué au repas froid et chaud à emporter

2.2.4 Stratégie en matière de prix

Nous n'avons pas voulu opter pour une politique de bas prix. En effet, le prix des matières premières ne fait qu'augmenter et il nous paraît inconcevable de payer moins cher celles-ci au détriment de la qualité. Par ailleurs, comme nous nous positionnons comme un service de haute qualité, nous ne pouvons donc pas pratiquer des prix faibles.

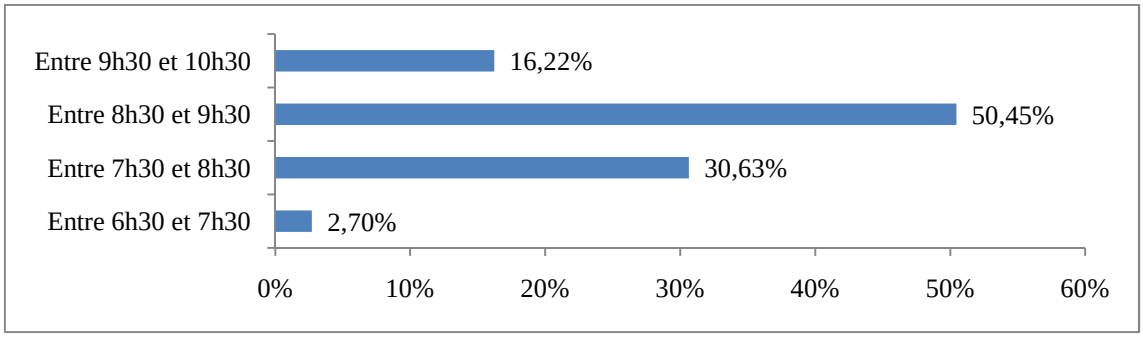
Cependant, nous ne pouvons pas demander un prix plus élevé que nos concurrents étant donné que nous sommes un commerce ambulant.

Enfin, les prix pratiqués sont en adéquation avec les prix évoqués par les participants lors de notre enquête.

2.3 Place

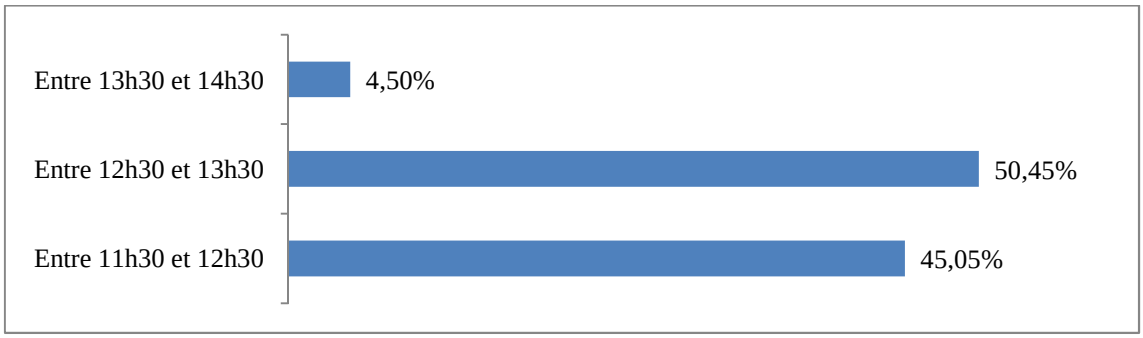
Comme expliqué, nous allons nous implanter sur des zonings industriels étant donné qu'on y retrouve un grand nombre d'entreprises et donc d'employés. Notre cible représente les personnes actives car celles-ci ont un pouvoir d'achat élevé contrairement à la population estudiantine. Nous nous démarquons de nos concurrents par rapport à notre « place ». En effet, ce n'est pas le client qui doit venir à nous mais nous qui venons vers le client. Par ailleurs, afin d'établir l'horaire de nos commerces ambulants, nous avons utilisé les résultats de notre enquête.

Figure 15 : représentation des préférences des heures de passage des commerces ambulants pour le petit déjeuner



Nous passerons donc entre 7h45 et 10h30 afin de vendre nos viennoiseries, jus de fruits et smoothies. En effet, la majorité significative des sondés (97,3%) sont intéressés par cette plage horaire.

Figure 16 : représentation des préférences des heures de passage des commerces ambulants pour le repas de midi



Nous passerons entre 11h30 et 13h30 afin de vendre nos sandwichs, salades, quiches, soupes, jus de fruits et smoothies.

Vous trouverez ci-dessous le planning adopté pour nos commerces ambulants et donc les heures de présence sur les deux zonings :

- 7h15 : arrivée au dépôt et chargements des camionnettes ;
- 7h35 : départ vers les zonings industriels ;
- 7h45 à 10h30 : vente des smoothies, jus de fruits, fruits, salades de fruits et viennoiseries (2h45) ;
- Retour au dépôt : réapprovisionnement ;
- 11h30 à 13h45 : ventes des smoothies, jus de fruits, fruits, salades de fruits, soupes, salades, quiches et sandwiches (2h15) ;
- Retour au dépôt : réapprovisionnement ;
- 14h30 à 16h30 : ventes de smoothies, jus de fruits, fruits et salades de fruits (2h00) ;
- 16h45 : retour au dépôt - fin de la journée.

2.4 Promotion

2.4.1 La fidélisation

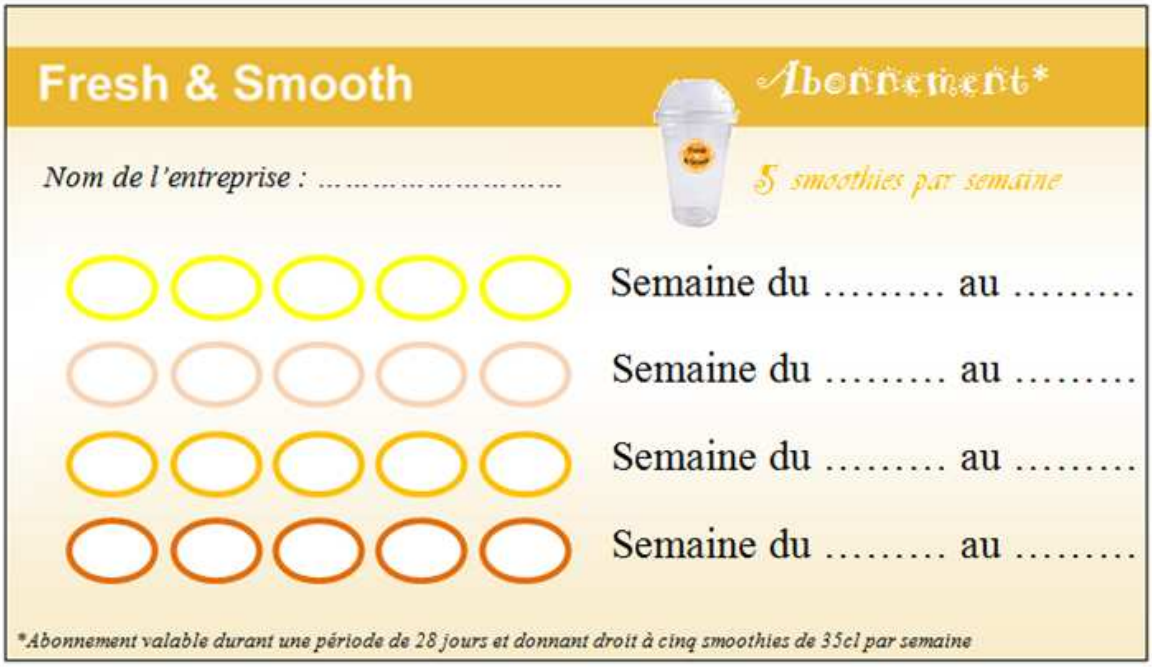
Afin de fidéliser nos clients, nous leur proposerons d'obtenir gratuitement une carte de fidélité. Chaque client désirant cette carte devra préalablement remplir une fiche prévue à cet effet avec son nom, l'entreprise dans laquelle il travaille, son e-mail et sa date de naissance. En effet, ces fiches nominatives nous permettront de constituer une base données de nos clients.
Cette carte sera seulement valable pendant un an pour nos produits phare, le smoothie et le jus de fruits. Elle se présentera sous la forme d'un rectangle en papier cartonné recyclé pouvant

facilement se glisser dans le portefeuille. Au recto, la carte présentera 10 cases à tamponner et au verso la forme d'une carte de visite. A chaque achat d'un smoothie chez Fresh & Smooth, l'acheteur recevra un cachet sur sa carte. Lorsque le client dispose d'une carte remplie, il aura droit en échange de celle-ci à smoothie de 35 cl de son choix offert gratuitement. Etant donné que nous récupérons les cartes, nous pourrons savoir à quelle fréquence celles-ci sont renouvelées par les différents acheteurs, quel zoning industriel fonctionne le mieux,…

2.4.2 L'abonnement

Un système d'abonnement pourrait être attractif pour les entreprises qui souhaitent offrir aux membres de leur personnel un smoothie. De plus, Fresh & Smooth donnera la possibilité aux personnes d'une même société de se regrouper pour acheter un abonnement.

En effet, nous voulons garder le même concept de la carte de fidélité qui permet de créer une base de données de nos clients. Pour ce faire, l'abonnement sera au nom de l'entreprise. En plus, elle aura le même format que la carte de fidélité, pouvant se glisser facilement dans un portefeuille. Au recto, la carte présentera 20 cases à tamponner. Ces cases seront présentées par semaine et donc par cinq jours. En effet, la carte sera valable seulement durant 28 jours et les abonnés ne pourront pas recevoir plus de cinq smoothies par semaine. Au verso, l'abonnement aura la forme d'une carte de visite.



2.4.3 Menu

Nous avons également pensé que nous pourrions proposer de délicieux menus qui pourraient être attrayants pour les clients. Nous n'avons pas inclus ce type de vente dans nos prévisions de vente étant donné qu'il faudrait éventuellement entreprendre une enquête plus approfondie pour définir des prix acceptables pour nos clients potentiels.

2.4.4 Plan de communication : objectifs, message et canaux de communication

Le commerce ambulant est bien connu de tous mais la conjonction de celui-ci avec des produits parfois encore méconnus comme les smoothies nécessite une communication aux clients potentiels afin de les sensibiliser. En effet, il ne suffit pas d'offrir un bon produit à un prix attractif. Il faut communiquer les valeurs de notre entreprise pour créer une relation positive avec les consommateurs. Nous voulons nous faire connaître par les entreprises et son personnel se trouvant dans un premier temps sur les deux sites que nous avons choisis et être à leur écoute. Pour ce faire, nous combinerons plusieurs modes de communication :

- La publicité : comme nous ne devons pas atteindre des acheteurs dispersés sur le plan géographique et vu la taille de notre entreprise, il paraît évident que la promotion par la télévision par exemple est inutile. Nous distribuerons des flyers dans les entreprises et nous mettrons des affiches dans des lieux visibles comme les abris de bus se trouvant dans les zonings. La publicité informative est utile pour lancer notre

entreprise. Sur ces flyers et affiches, nous présenterons nos produits et nous décrirons nos services. Cependant, ce mode de communication reste impersonnel et donc nous ne pouvons pas nous focaliser sur cette action.

- La promotion des ventes : comme expliqué précédemment, nous allons proposer des cartes de fidélité permettant aux clients de bénéficier d'une remise, des abonnements et des menus proposant des prix attractifs et donc encourageant l'achat.
- Communication par le Web: grâce aux technologies de communication actuelles, nous pouvons établir des relations étroites avec les clients en suivant leurs besoins et opinions vis-à-vis des produits. Notre site Internet sera doté d'un forum où les consommateurs pourront donner leur avis et proposer des idées de recettes. Ils pourront exprimer leurs commentaires vis-à-vis de la qualité des produits, l'écoute du personnel, … Evidemment, notre site internet donnera également des informations pratiques comme nos heures de passage sur les différents sites industriels, des informations quant aux bienfaits de nos boissons, … Par ailleurs, nous adopterons une pratique du marketing direct, à savoir le courrier électronique.
- Participation aux réseaux sociaux en ligne : grâce à l'adhésion à certains réseaux sociaux, nous pourrons facilement faire circuler de nouvelles informations. Nous pourrons ainsi tenir les clients au courant des nouvelles recettes, des smoothies «Special» du moment,... L'avantage de ce type de communication est qu'il ne nécessite pas de connaissances informatiques et qu'il reste facilement accessible. Il ne faut en aucun cas le délaisser car sinon on risquerait de perdre l'intérêt des internautes. Il s'agit évidemment d'une publicité meilleure marché que les médias traditionnels étant donné qu'elle ne nécessite pas de coûts particuliers.

Messages

Au travers de l'ensemble de nos démarches, nous mettrons l'accent sur la qualité et la provenance de nos produits afin de développer notre image de marque. Nous expliquerons l'aspect sain et les effets positifs qu'ont les smoothies et nos autres produits grâce à une brève explication sur le menu et sur notre site Web. Nous montrerons notre rapprochement avec la nature grâce aux photos de fruits, légumes et épices mises en valeur sur nos camionnettes et visibles également sur notre Site Web. En effet, il faut montrer aux consommateurs la manière dont nos produits peuvent s'intégrer à leur style de vie.

Business Plan

Le contenu du plan financier n'est pas fixé par une disposition légale. Néanmoins les tribunaux n'acceptent pas un plan financier sommaire avec des chiffres choisis arbitrairement. Le tribunal de Commerce de Bruxelles a jugé que "le plan financier est en effet un plan budgétaire établi sur base du programme d'action des fondateurs. Il doit indiquer les moyens financiers que les fondateurs ont prévu pour assurer la viabilité de la société pendant les deux premières années de son existence. (Code des sociétés - Edition "la charte", page 118).[57]

Ainsi, le plan financier devra comprendre au moins quatre parties: description de la société qui va être créée, bilan, compte de résultats et tableau de financement prévisionnel. Comme nous allons réaliser une SPRL, nous ne devons pas forcement demander l'assistance d'un expert[58].

Même si les dispositions légales concernant ce plan financier ne sont pas exhaustives, il faut savoir que la confection ne doit pas être faite à la légère. En effet, il est primordial de s'y attarder, et ce, pour trois raisons :

- Il représente une obligation légale dans le cas de la constitution d'une SPRL ;
- En cas de faillite dans les trois premières années de la constitution, les fondateurs pourraient être déclarés comme responsables si le capital s'avérait insuffisant ;
- Il permet aux banquiers de prendre la décision d'accorder ou de refuser les prêts éventuellement demandés.

1 Estimation du chiffre d'affaires

Afin que l'estimation de notre chiffre d'affaires soit la plus réaliste possible, nous avons effectué celle-ci selon trois différentes méthodes:

- Par la demande, en se basant sur les résultats de notre enquête ;
- Par l'offre, en estimant le nombre de produits que nous serions capables de servir avec nos deux camionnettes et le taux de pénétration possible par mois;
- Par comparaison, à l'aide des comptes de résultats de nos concurrents.

---

[57] http://www.ipcf.be/page.aspx?PageID=1700

[58] A.R. du 27 mai 2010
http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&cn=2010052701&table_name=loi

1.1 Estimation par la demande[59]

Une bonne estimation du chiffre d'affaires ne peut se mener sans tout d'abord analyser la demande grâce aux résultats obtenus par notre enquête. Nous avons pu ainsi déterminer le taux de fréquentation que pourrait avoir notre commerce ambulant et le niveau d'intérêt pour chacun de nos produits. Etant donné que nous n'avions pas de fréquences d'achats exactes des différents produits hormis les smoothies, nous avons dû émettre certaines hypothèses, à savoir :

- Nous avons considéré les jus de fruits et les smoothies comme étant un même type de produit et donc ayant les mêmes fréquences d'achats. En effet, une personne intéressée par les deux produits achèterait sous doute seulement un des deux à la fois et sa fréquentation ne doublerait pas. Afin d'être le plus pessimiste possible, nous avons pris en compte seulement les pourcentages correspondant aux personnes « tout à fait intéressées » par les produits.
- Pour la partie « Food », nous avons pris en considération les produits que nous allions commercialiser et établi une moyenne du taux de pénétration possible. Par précaution, nous avons seulement sélectionné les personnes « tout à fait intéressées». Ensuite, nous avons estimé le nombre de jours de fréquentation possible à l'aide des réponses fournies à la question n°6 de notre questionnaire.

De ces résultats, nous avons pris une marge d'erreur de 25% afin palier aux éventuelles personnes qui se disent être « tout à fait intéressées » dans notre enquête mais qui ne le seraient pas en fin de compte. Malgré tout, nous obtenons une estimation pharaonique du chiffre d'affaires. Nous ne pourrions pas répondre à l'ensemble de la demande vu nos ressources limitées (deux commerces ambulants).

1.2 Estimation par l'offre

Nous avons pris en compte l'offre pouvant être proposée étant donné nos capacités limitées et le temps de la réalisation des smoothies et des jus de fruits. En effet, nous avons pu constater, grâce à un après-midi d'observation, que la commande, la réalisation de ces produits et l'encaissement prennent en moyenne deux minutes. Nous avons rajouté une demi-minute afin de tenir compte d'une éventuelle marge d'erreur.

[59] Annexe 10: estimation du chiffre d'affaires par la demande

Evidemment, comme nous n'allons pas vendre qu'un seul produit, notre chiffre d'affaires sera subdivisé en plusieurs parties. Nous avons jugé utile de distinguer la proportion relative de chacun de nos produits :

Petits smoothies	15,00%
Moyens smoothies	25,00%
Grands smoothies	10,00%
Jus de fruits	15,00%
Food	35,00%
Total	**100,00%**

Nous avons tenu compte des résultats de notre enquête par rapport aux prix que les répondants étaient prêts à donner. De plus, nous avons comparé ces prix à ceux pratiqués par nos concurrents.

	Prix moyen HTVA
Petits smoothies	3,58 €
Moyens smoothies	4,06 €
Grands smoothies	4,72 €
Jus de fruits	3,77 €
Food	4,72 €

Il va de soi que comme nous sommes en partie tributaires de la météo étant donné que nous ne disposons pas d'endroit pour consommer sur place. De plus, il existe un certain effet de saisonnalité car nous devrons faire face à des périodes plus creuses comme les périodes de vacances. En effet, la fréquentation de notre commerce ambulant sera moindre durant les mois de juillet, août et décembre puisque bon nombre d'employés seront en vacances. Par ailleurs, certaines entreprises ferment leurs portes durant cette période. De plus, le consommateur sera sans doute plus enclin à se déplacer en dehors de l'enceinte de son entreprise lorsqu'il fait beau. Le printemps, l'été et l'automne seront sûrement plus propices à la vente des smoothies et des jus de fruits par exemple et l'hiver à la vente de soupes.

Suite à nos réflexions et à l'interview menée auprès de Guapa, la répartition de notre chiffre d'affaires en fonction du prorata des ventes de l'année 1 sera le suivant:

Mois	Pourcentage de vente	Chiffre d'affaires mensuel année 1
Janvier	55%	15.673,13 €
Février	55%	15.673,13 €
Mars	60%	17.097,96 €
Avril	65%	18.522,79 €
Mai	70%	19.947,62 €
Juin	70%	19.947,62 €
Juillet	50%	14.248,30 €
Août	50%	14.248,30 €
Septembre	65%	18.522,79 €
Octobre	65%	18.522,79 €
Novembre	55%	15.673,13 €
Décembre	50%	14.248,30 €
	Total annuel	**202.325,89 €**

Tableau 9 : répartition du chiffre d'affaires prévisionnel selon les mois de l'année 1

Ce chiffre d'affaires signifie que nous estimons pouvoir vendre 48.279 produits par an.

Produits	Prorata	Chiffre d'affaires	Quantité vendue
Petits smoothies	15,00%	30.348,88 €	8.466
Moyens smoothies	25,00%	50.581,47 €	12.469
Grands smoothies	10,00%	20.232,59 €	4.289
Jus de fruits	15,00%	30.348,88 €	8.042
Food	35,00%	70.814,06 €	15.013
	Total annuel	**202.325,89 €**	**48.279**

Tableau 10: répartition du chiffre d'affaires prévisionnel de l'année 1 par produits

Evidemment, les premiers mois d'une activité ne peuvent être aussi florissants. Nous avons donc décidé d'émettre l'hypothèse d'ouvrir notre entreprise en septembre, et de ce fait, la première année comptable comptera 16 mois au lieu de 12.

Afin de faciliter la compréhension, nous désignerons les quatre premiers mois de notre activité « année 0 ». Le chiffre d'affaires prévisionnel de cette période sera donc :

Mois	Prorata	Chiffre d'affaires mensuel
Septembre	0%	- €
Octobre	15%	4.274,49 €
Novembre	25%	7.124,15 €
Décembre	25%	7.124,15 €
	Total annuel	**18.522,79 €**

Tableau 11 : répartition du chiffre d'affaires prévisionnel selon les mois de l'année 0

Produits	Prorata	Chiffre d'affaires	Quantité vendue
Petits smoothies	15,00%	2.778,42 €	775
Moyens smoothies	25,00%	4.630,70 €	1.142
Grands smoothies	10,00%	1.852,28 €	393
Jus de fruits	15,00%	2.778,42 €	736
Food	35,00%	6.482,98 €	1.374
	Total annuel	**18.522,79 €**	**4.420**

Tableau 12 : répartition du chiffre d'affaires prévisionnel de l'année 0 par produits

1.3 Estimation par comparaison

Nous avons jugé qu'il était plus adéquat de ne se baser que sur le chiffre d'affaires d'Helixir. En effet, c'est le seul concurrent se trouvant à proximité de notre zone géographique puisque cette enseigne est située dans le Woluwé Shopping Center. Par ailleurs, leurs chiffres sont facilement comparables car leur première année d'activité est de trois mois et demi et leur deuxième année couvre un an.

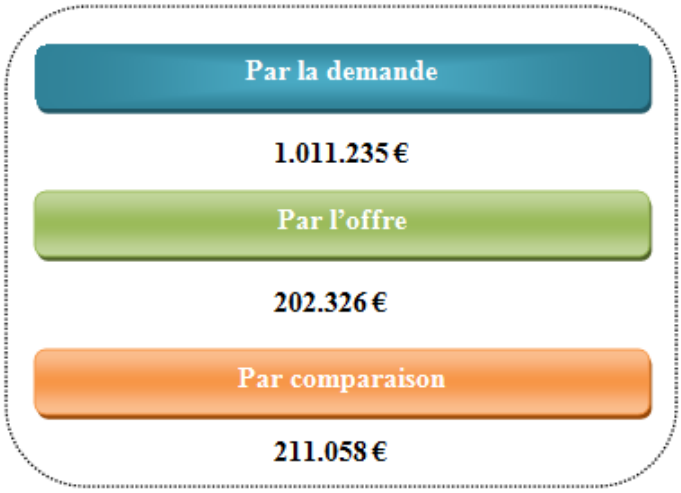
	1ere année d'activité	2ème année d'activité
Helixir	30.366 €	211.058 €

1.4 Choix de la méthode la plus appropriée

La méthode qui a été finalement retenue est l'estimation par l'offre étant donné que ces résultats se rapprochent le plus de la réalité comme vous pouvez le constater dans le tableau récapitulatif à la page suivante. En effet, le chiffre d'affaires par la demande est techniquement impossible à réaliser étant donné nos capacités limitées. Par ailleurs, celui obtenu par comparaison ne peut servir qu'à être comparé avec les deux autres méthodes. Nous

pouvons remarquer dès lors que notre chiffre d'affaires obtenu par l'offre est tout à fait réaliste par rapport au chiffre d'affaires de la première année de notre concurrent dont l'activité est similaire.

Figure 17 : comparaison des différentes méthodes de calcul du chiffre d'affaires



Même si le plan financier, qui doit être montré au notaire et à la banque, peut se réaliser seulement sur trois ans, nous avons préféré réaliser l'intégralité de nos tableaux sur une période de cinq ans. Nous préférons avoir une vue à long terme de la manière dont pourrait évoluer notre société.

Nous avons estimé que l'augmentation du chiffre d'affaires pourrait être de 15% durant les deux premières années, 10% durant la troisième et de 5% la dernière.

.

	Année 1	**Année 2**	**Année 3**	**Année 4**	**Année 5**
↗ part de marché		15%	15%	10%	5%
	202.325,89 €	**232.674,77 €**	**267.575,99 €**	**307.712,38 €**	**353.869,24 €**
Petits smoothies	*30.348,88 €*	*34.901,22 €*	*40.136,40 €*	*46.156,86 €*	*53.080,39 €*
Moyens smoothies	*50.581,47 €*	*58.168,69 €*	*66.894,00 €*	*76.928,10 €*	*88.467,31 €*
Grands smoothies	*20.232,59 €*	*23.267,48 €*	*26.757,60 €*	*30.771,24 €*	*35.386,92 €*
Jus de fruits	*30.348,88 €*	*34.901,22 €*	*40.136,40 €*	*46.156,86 €*	*53.080,39 €*
Food	*70.814,06 €*	*81.436,17 €*	*93.651,59 €*	*107.699,33 €*	*123.854,23 €*

Tableau 13 : évolution du chiffre d'affaires prévisionnel sur cinq ans

Les quantités vendues seraient dès lors les suivantes :

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Petits smoothies	8.466	9.736	11.196	12.875	14.807
Moyens smoothies	12.469	14.339	16.490	18.964	21.808
Grands smoothies	4.289	4.933	5.673	6.524	7.502
Jus de fruits	8.042	9.249	10.636	12.232	14.066
Food	15.013	17.264	19.854	22.832	26.257

Tableau 14 : évolution de l'estimation des quantités vendues sur cinq ans

2 Les investissements

2.1 Frais d'établissement

Etant donné que la constitution d'une SPRL nécessite d'être réalisée par acte authentique, nous devons prendre en considération toute une série de frais liés à l'établissement de notre société. En effet, il faudra tenir compte des droits d'enregistrement, des frais de l'acte de constitution ainsi que les honoraires du notaire. Ces frais s'élèvent entre 850,00 € et 1.250,00 €. Par sureté, nous avons préféré prendre en compte le montant maximum.

2.2 Immobilisations corporelles

Afin de couvrir les deux zonings industriels durant les heures pleines et de pouvoir s'approvisionner en matières premières, nous avons décidé d'investir dans l'achat de deux camionnettes. Les camionnettes représentent un des plus gros investissements à réaliser. Elles devront, en effet, être pourvues d'origine d'un lavabo, d'un frigidaire, d'un congélateur et d'une vitrine réfrigérée. Les autres équipements (exemple : les blenders) seront ajoutés par la suite.

Nous avons estimé leurs coûts à 25.000 € chacune en regardant les prix des véhicules neufs ainsi que les occasions pas trop anciennes. Nous opterons pour des véhicules d'occasion car une camionnette neuve peut très vite monter à un prix supérieur à 40.000 €.

La fabrication de nos smoothies et jus exige une production « minute ». Afin de conserver les bienfaits des fruits et de leurs vitamines, il faut donc prévoir assez d'équipements afin d'éviter une attente trop longue entre la commande et le service.

Nous disposerons donc dans chacune des camionnettes :

- De deux blenders professionnels : un blender est un récipient en verre gradué qui vient surmonter une base où se trouve un moteur ; il est muni de petites lames tranchant finement les aliments afin de les réduire en purée. Il contient en général un orifice ou un couvercle qui permet d'ajouter des ingrédients lorsque le moteur est en marche. Nos blenders seront dotés d'un caisson phonique afin de réduire le bruit de l'appareil. Deux jarres (récipients en verre gradué) seront disponibles par blender afin de toujours disposer d'un récipient propre pour servir le client ;
- D'un rince jarres : un rince jarre est un accessoire qui nous sera très utile pour nettoyer facilement et rapidement nos jarres ;
- D'une centrifugeuse : cet appareil permet d'obtenir le jus des fruits et légumes sans devoir ôter la peau de ceux-ci. Il suffit de couper les fruits en morceaux et de les y insérer et il en ressort un jus savoureux et sans pulpe. Elle devrait nous permettre de gagner un temps considérable dans la préparation de nos smoothies et jus de fruits ;
- D'un micro-onde : celui-ci servira à réchauffer la soupe ainsi que les parts de quiches ;
- D'une caisse enregistreuse : elle servira à enregistrer les achats des clients et à encaisser l'argent reçu de ceux-ci.

	Durée des amortissements	Montants des investissements année 1	Montants des investissements année 4
Blenders	3 ans	5.048,00 €	5.356,98 €
Rinces jarres	3 ans	474,00 €	503,01 €
Centrifugeuses	3 ans	2.150,00 €	2.281,60 €
Micro-ondes	3 ans	500,00 €	530,60 €
Caisses enregistreuses	5 ans	538,00 €	-
		8.710,00 €	**8.672,19 €**

Tableau 15 : récapitulatif des investissements pour les camionnettes

Dans notre entrepôt, nous disposerons :

- Cuisinière : elle sera dotée d'un four et de quatre taques de cuisson afin de préparer les soupes, les quiches et les viennoiseries ;
- D'une armoire frigo : afin de pouvoir garder au frais nos aliments, nous disposerons d'un frigo pouvant contenir jusqu'à 1300L ;
- D'une armoire congélateur : elle sera utile pour conserver les viennoiseries ainsi que certains fruits comme les fruits exotiques ;

- De deux bureaux avec chaises : ceux-ci serviront aux gérants afin de pouvoir remplir leurs tâches administratives ;
- D'une armoire de rangement : elle accueillera les documents tels que les factures, bons de commande, … ;
- D'un ordinateur portable : il aidera à la gestion de l'entreprise et aux opérations journalières telles que les commandes auprès des fournisseurs, la maintenance du site Internet,….

	Durée de l'amortissement	Montants des investissements année 1	Montants des investissements année 4
Cuisinière	10 ans	630,00 €	-
Armoire frigo	10 ans	2.179,00 €	-
Armoire congélateur	10 ans	715,00 €	-
Bureaux et chaises	5 ans	916,00 €	-
Armoire de rangement	5 ans	455,00 €	-
Ordinateur portable	3 ans	701,65 €	744,60 €
		5.596,65 €	**744,60 €**

Tableau 16 : récapitulatif des investissements pour l'entrepôt

Le tableau des investissements de l'entreprise a été réalisé à l'aide de devis ou d'offres de prix réalisées sur Internet que vous pouvez retrouver en annexe 11.

Etant donné que certains investissements ont une durée de vie de 3 ans, nous avons décidé de les renouveler durant la quatrième année.

2.3 Amortissements

Un amortissement correspond à l'étalement du coût d'acquisition sur la durée de vie du bien. Chaque année, il faudra passer une dotation aux amortissements jusqu'à ce que l'immobilisation correspondante ait une valeur nette comptable égale à zéro. Il existe deux méthodes d'amortissement, l'amortissement linéaire (amortissement constant) et l'amortissement dégressif (dépréciation plus grande aux cours des premières années d'utilisation de l'investissement).

Afin de faciliter les calculs, nous avons opté pour la méthode linéaire. Comme la durée de vie est différente selon le type de bien, des coefficients différents ont du être appliqués sur les investissements. Certaines conditions doivent être réunies pour pouvoir amortir un bien mais nous ne nous étendrons pas sur le sujet.

Evidemment, comme nous avons acquis les biens durant notre première année comptable qui compte 16 mois et que nous considérons que ces biens ont été achetés à la fin du premier mois, nous les avons amortis sur 15 mois la première année et sur 12 mois durant les années suivantes. Vous trouverez notre tableau d'amortissement en annexe 12.

3 La gestion des ressources humaines et ses coûts

3.1 Estimation du coût salarial selon nos besoins au niveau du personnel

Comme nous avons eu l'idée de cette affaire à deux, nous avons décidé d'en être responsable l'une comme l'autre. Nous serons donc toutes les deux gérantes de l'entreprise à part égale de 50%. Les quatre premiers mois, étant une période de lancement, nous avons décidé de ne nous verser aucun salaire. Durant les 12 mois qui suivent, nous nous octroierons 2.000,00 € brut.
A partir de la deuxième année, nous nous accorderons une augmentation de 500,00 € brut par an pour arriver à un salaire de 4.000,00 € brut au début de la cinquième année.

Dans le secteur Horeca, il y a évidemment un salaire minimum que doit payer l'employeur à son personnel. Ce barème dépend de la commission paritaire de l'entreprise ainsi que de la fonction du travailleur. Qu'est ce qu'une commission paritaire exactement ? La commission paritaire définit principalement les salaires et les conditions de travail des travailleurs. Elle est gérée par les patrons et syndicats du secteur. Dans le tableau ci-dessous[60], vous trouverez le salaire minimum brut selon les différentes fonctions.

Fonction	Salaire minimum (brut de l'heure)
Aide-cuisinier	€ 10,2507
Chef de partie	€ 11,4006
Sous-chef	€ 13,0760
Chef cuisinier	€ 13,7477

Tableau 17 : brut minimum par heure dans le secteur de l'horeca

[60] http://www.references.be/carriere/combien-gagne-un-chef-coq

Etant donné que nos mets ne sont pas d'une grande difficulté à réaliser, nous engagerons un aide-cuisinier afin de réaliser les quiches, salades, sandwichs, … Celui-ci travaillera 38 heures par semaine et donc gagnera environ 1.600,00 € brut par mois.

Au salaire brut, nous devons calculer les cotisations patronales[61] à l'ONSS à savoir 32,27% (24,77% + 7,48% + 0,02%). De plus, comme nous engageons cette personne sous le statut d'employé, nous devons lui payer, d'une part, un double pécule de vacances qui correspond à 92% de la rémunération brute et, d'autre part, une prime de fin d'année qui correspond à un 13ème mois. Nous avons donc appliqué un coefficient multiplicateur du salaire mensuel de 13,92 afin d'obtenir le salaire annuel de l'employé. Vous remarquez que le salaire brut mensuel se voit majoré d'un double pécule au mois de juin (0,92 multiplié par le salaire brut) et d'un 13ème mois en décembre dans notre tableau de trésorerie[62]. Par ailleurs, le 13ème mois est soumis aux cotisations ONSS. C'est pourquoi, nous avons effectué le calcul suivant: salaire brut multiplié par 0,3227 et encore par 13 mois.

Nous aurons également besoin d'un étudiant pour les mois de juillet, août et décembre. En effet, même s'il y aura sûrement moins de travailleurs dans les zonings, nous devrons toujours pouvoir assurer la livraison sur « Airway Park » et sur « Diegem Industrie ». Comme les gérants et l'aide-cuisinier se répartiront probablement leurs vacances durant ces mois, il est nécessaire de recruter une personne afin de remplacer celle qui part en congé. Le salaire d'un étudiant dépend de son âge et du secteur dans lequel il se trouve, dans notre cas, l'Horeca. Sa rémunération sera de 1.400,00 € brut par mois.

Comme nous engagerons trois étudiants différents pour les mois de juillet, août et décembre, nous ne devrons payer qu'une cotisation de solidarité étant donné que leur occupation ne dépassera pas les 46 jours et qu'aucun de nos étudiants ne travaillera plus de 23 jours durant les grandes vacances ni plus de 23 jours en dehors des grandes vacances. A partir de 2012, les personnes sous contrat d'étudiant pourront travailler 50 jours par an et sans contrainte de période. Cela nous donnera la possibilité d'engager qu'un seul étudiant pour couvrir la période d'été[63].

---

[61] Annexe 13: taux de cotisation ONSS en Belgique au 1er janvier 2011

[62] Cfr chapitre « Business Plan », partie tableau de trésorerie et TVA (page 92)

[63] http://www.lalibre.be/economie/actualite/article/655738/jobs-d-etudiants-50-jours-par-an.html

Dès lors, les cotisations ONSS que Fresh & Smooth devront prendre en charge seront égales à 5,01% du salaire brut pour la période de juillet et août et de 8,01% pour décembre comme ce mois n'est pas considéré comme étant un mois de grandes vacances.[64]

Poste	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Gérant 1	24.000 €	30.000 €	36.000 €	42.000 €	48.000 €
Gérant 2	24.000 €	30.000 €	36.000 €	42.000 €	48.000 €
Aide cuisinier / vendeur	22.272 €	22.717 €	23.172 €	23.635 €	24.108 €
Etudiants	4.200 €	4.284 €	4.370 €	4.457 €	4.546 €
Total	74.472 €	87.001 €	99.541 €	112.092 €	124.654 €

Tableau 18 : évolution des coûts salariaux

Poste	Aide cuisinier / vendeur	Etudiant de juillet	Etudiant d'août	Etudiant de décembre	
Rémunération mensuelle brute	1.600 €	1.400 €	1.400 €	1.400 €	
Rémunération (12mois)	20.800 €	1.400 €	1.400 €	1.400 €	
13ème mois	1.600 €	-	-	-	
Pécule de vacances	1.472 €	-	-	-	
Rémunération annuelle brute	23.872 €	1.400 €	1.400 €	1.400 €	28.072 €
Cotisations patronales ONSS 32,27%	6.712 €	-	-	-	2.965 €
Réduction ONSS - plan activa	-4.000 €	-	-	-	
Cotisation de solidarité 5,01%	-	70 €	70 €	-	
Cotisation de solidarité 8,01%	-	-	-	112 €	
Coût salarial total	26.584 €	1.470 €	1.470 €	1.512 €	31.037 €

Tableau 19 : récapitulatif des charges salariales

3.2 Description des fonctions

Gérantes de l'entreprise

Comme expliqué précédemment, l'entreprise sera gérée par deux personnes : nous, étant les créatrices de l'entreprise.

- Description de la fonction : nous nous occuperons de servir les clients, de préparer les smoothies ainsi que les jus de fruits et de tenir la caisse. Par ailleurs, nous nous consacrerons également à la gestion des commandes et du stock ainsi qu'à la partie administrative comme la préparation des documents comptables à remettre à la fiduciaire s'occupant de notre dossier. Nous nous occuperons également des courses. Enfin, nous superviserons l'aide-cuisinier ainsi que les divers étudiants.
- Statut : indépendant

[64] http://www.securex.eu/lexgo.nsf/vwAllDocsRead/ECED408D058389B6C12570D00053B07A?OpenDocument

- Horaire : 41h semaine
- Rémunération mensuelle brute : 2.000,00 € durant l'année 1; 2.500,00 € durant l'année 2; 3.000,00 € durant l'année 3; 3.500,00 € durant l'année 4; 4.000,00 € durant l'année 5.

Aide-cuisinier [65]

Nous avons décidé d'engager un aide-cuisinier à temps plein afin de nous aider.

- Description de la fonction : réception des marchandises, préparation des plats tels que les quiches, soupes, salades, sandwichs,…, mise au point des recettes, aide à la vente dans les camionnettes et à la préparation des smoothies, nettoyage de l'entrepôt ainsi que des camionnettes. Par ailleurs, l'aide-cuisinier fera les tâches des gérants lorsque ceux-ci seront en vacances.
- Statut : employé
- Horaire : 38h semaine
- Rémunération mensuelle brute : 1.600,00 €

Etudiants

Nous engagerons un étudiant pour le mois juillet, un autre pour le mois d'août et également un pour le mois de décembre. Les étudiants remplaceront l'aide cuisinier lorsque celui-ci est en vacances durant le mois de juillet ou lorsque celui-ci doit remplacer l'un des deux gérants.

- Description de la fonction : remplacer l'aide cuisinier et aider pour les activités comme la réception des marchandises, la préparation des plats, l'aide à la vente ainsi que la préparation des smoothies, le nettoyage de l'entrepôt et des camionnettes.
- Statut : contrat étudiant
- Horaire : 38h semaine
- Rémunération brute : 1.400,00 €

[65] http://www.sdworx.be/site/website/be/fr/2000A/20B00C/20B20C/20B21C/20220P0_standaarddocumen___ten.htm

Fonction commune à tous : la préparation des smoothies

Nous devrons veiller à la qualité et la provenance de nos fruits afin qu'ils soient toujours frais et bien mûrs. Ceux-ci seront de provenance locale et seront sélectionnés selon la saison afin qu'ils soient naturellement plus sucrés. Il faudra veiller à ne pas préparer les fruits à l'avance car ils risqueraient de se dessécher et, de ce fait, pourraient être moins juteux et contenir moins de vitamines. Ceux-ci devront être gardés aux frais jusqu'au dernier moment pour pouvoir servir nos smoothies et jus de fruits bien froids.

3.3 Recrutement et types de contrats

Les aide-cuisiniers ne manquent pas sur le marché de l'emploi, nous ne rencontrerons donc pas de difficultés à en recruter un auprès d'organismes tel qu'Actiris, le Forem, VDAB (Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding),…

Nous avons décidé d'embaucher une personne qui est en recherche d'emploi depuis au moins un an pour les deux raisons suivantes :

- Cette personne sera peut-être davantage motivée à travailler qu'une personne qui ne rencontre pas ces difficultés. Nous permettrons ainsi de relever les conditions de vie d'une personne en difficulté financière ;
- Nous pourrons ainsi bénéficier d'aide à l'embauche ce qui n'est pas négligeable pour une nouvelle entreprise telle que la nôtre qui a du mal à financer ses premiers mois, voire sa première année de lancement.

En effet, si nous arrivons à trouver un demandeur d'emploi qui nous convient et qui remplit cette condition, nous pourrions faire appel aux mesures en faveur de l'emploi tel que le plan Activa. Cette aide à l'embauche est notamment accessible aux entreprises privées qui sont soumises aux cotisations de la sécurité sociale. Ce soutien se valorise par une réduction ou une exonération des cotisations patronales de sécurité sociale en cas de recrutement d'un chômeur complet indemnisé ou d'un bénéficiaire du revenu d'intégration sociale. De plus, dans certains cas, le plan Activa permet une activation de l'allocation de chômage ou du revenu d'intégration sociale que l'employeur peut déduire du salaire net à payer. L'avantage octroyé est fonction de la durée d'inactivité et de l'âge du demandeur d'emploi. Au plus la durée est longue et l'âge avancé, au plus la mesure est avantageuse[66].

[66] Annexe 14 : aperçu schématique des avantages du Plan Activa

Etant donné que nous recherchons quelqu'un qui a de l'expérience, nous n'engagerons pas quelqu'un de moins de 25ans. Dans un souci de trouver un aide-cuisinier dynamique qui dispose des derniers savoir-faire du métier et qui n'est pas resté trop longtemps sans pratiquer celui-ci, nous embaucherons une personne entre 25ans et 45ans, à la recherche d'emploi depuis au moins 312 jours au cours des 18 derniers mois, afin de bénéficier d'une réduction des cotisations sociales à l'ONSS de 1.000,00 € durant cinq trimestres.

3.4 Planning hebdomadaire

La planification des tâches nous a permis d'établir un horaire hebdomadaire selon les postes. Nous vous invitons à prendre connaissance de l'annexe 15 où vous trouverez la répartition des heures effectuées par les différentes personnes en fonction du travail à accomplir.

		Horaire	Nombre de minutes de pause	Nombre d'heures de travail par jour	Nombre d'heure par semaine
Gérant 1	Lundi	7h15-16h45	55 min	8h35	41 h
	Mardi	7h35-16h45	75 min	7h55	
	Mercredi	7h35-16h45	75 min	7h55	
	Jeudi	7h35-16h45	70 min	8h00	
	Vendredi	7h35-17h15	65 min	8h35	
Gérant 2	Lundi	7h20-16h45	65 min	8h20	41 h
	Mardi	7h15-16h45	65 min	8h25	
	Mercredi	7h35-17h00	75 min	8h10	
	Jeudi	7h35-16h45	70 min	8h00	
	Vendredi	7h35-16h45	65 min	8h05	
Aide-cuisinier / Vendeur	Lundi	6h35-15h25	60 min	7h50	38 h
	Mardi	6h35-15h25	60 min	7h50	
	Mercredi	6h35-15h25	60 min	7h50	
	Jeudi	6h35-15h25	60 min	7h50	
	Vendredi	6h35-14h15	60 min	6h40	

Tableau 20 : horaire de travail des gérants et de l'aide-cuisinier

4 Les différentes charges

Nous tenons à souligner qu'il s'agit évidemment d'un calcul prévisionnel et qu'il est impossible de déterminer avec exactitude tous les montants. Nous avons tenu compte d'un taux d'inflation de 2% chaque année sur chacun de nos coûts. Ils ont été établis, pour la plupart, soit à l'aide de devis réalisés via Internet soit en téléphonant à des gérants de snacks se trouvant sur Zaventem afin de coller le plus possible à la réalité ou en tenant compte des réponses de l'entretien avec notre concurrent. Nous avons également contacté un grossiste en fruits et légumes afin que celui-ci nous fournisse sa liste de prix. Vous trouverez le récapitulatif de l'ensemble de nos coûts en annexe 16.

4.1 Charges fixes

Charges fixes liées aux camionnettes

- Carburant camionnettes: nous avons estimé le nombre de kilomètres entre les différents zonings et l'entrepôt afin de calculer la consommation moyenne[67]. Nous avons cependant augmenté ce montant dans notre business plan pour y inclure les déplacements afin d'effectuer nos courses ;
- Carburant du groupe électrogène : nous avons estimé qu'avec 25 litres de carburant, le groupe électrogène avait une autonomie de 11,5 heures. Par précaution, nous avons considéré 25 litres comme étant la consommation journalière. Nous avons multiplié ce nombre par son coût (1,6 € le litre) et le nombre de jours d'exploitation ;
- Assurance et taxe de circulation : nous avons déduit ces montants après nous être renseignées auprès d'un glacier tenant un commerce ambulant. Par ailleurs, par précaution, nous avons également comparé ses dires en effectuant des simulations sur Internet ;
- Taxe de délivrance de la carte : étant donné que nous sommes deux gérantes, nous avions besoin de deux autorisations patronales. Une autorisation coûte 150,00 €. Par ailleurs, nous avons décidé de nous procurer une autorisation « préposé A » qui sera remise à l'aide-cuisinier lorsque celui-ci doit remplacer l'une de nous deux. Son coût s'élève à 100,00 € ;
- Entretiens et réparations.

Charges fixes liées à l'entrepôt

Nous avons opté pour la location d'un espace commercial à proximité de nos zones de chalandise afin d'une part, d'y entreposer nos aliments et d'autres part, de pouvoir tenir la gestion de notre entreprise. Celui-ci sera notre siège social.

- Loyers : nous avons évalué le prix d'un entrepôt d'une superficie de 150m² dans la commune de Zaventem en téléphonant à plusieurs agences immobilières (Era, Verac et Logic-immo) ;
- Entretiens des locaux : ceux-ci seront nettoyés quotidiennement par l'aide-cuisinier mais nécessitent également un nettoyage plus approfondi de deux heures par semaine, ce qui représente un coût mensuel d'environ 100,00 € HTVA par mois ;

[67] Annexe 17 : détail du calcul du coût du carburant des camionnettes

- Produits d'entretien ;
- Consommation d'énergie (électricité et gaz) et d'eau: nous avons aligné nos dépenses en eau et électricité sur base des consommations de notre concurrent Guapa étant donné que nous estimons que nos dépenses devraient être du même ordre de grandeur qu'un de leurs magasins proposant nourriture, smoothies et jus de fruits. Nous avons cependant demandé confirmation de ces montants à des gérants de snacks. Le montant de consommation de gaz a été obtenu par ceux-ci également ;
- Fournitures de bureau ;
- Différents ustensiles : nous devrons acheter du petit matériel tel que des planches à découper, des râpes, des couteaux, des éplucheurs,… Nous avons estimé dans notre trésorerie que le coût durant le premier mois de l'année 0 serait le même que celui d'une année complète par la suite. En effet, nous devons nous munir d'un presse-agrume dont le coût varie entre 150,00 € et 200,00 €. Vu le coût de cet appareil, nous avons jugé inutile de le considérer comme un investissement ;
- Téléphone et Internet : nous estimons atteindre des dépenses en télécommunication d'environ 50,00 € TVAC par mois.

Publicité

- Site Internet : nous avons contacté un informaticien afin de connaître le coût moyen du développement et de la maintenance d'un site commercial basique d'environ quatre pages (« accueil », « heures de passage et contact », « à propos de la société et de sa philosophie », « menu et bienfait des fruits »).
- Flyers et cartes de fidélité : nous avons estimé le montant de ce poste en fonction du prix qu'il faut payer pour imprimer les cartes de fidélité/visite sur du papier recyclé ainsi que des flyers. Ce poste représentera un coût relativement élevé durant les deux premières années, le temps de nous faire connaître. Nous avons envisagé un montant élevé car nous ferions éventuellement une insertion publicitaire dans un ou plusieurs journaux. Ensuite, nous avons estimé qu'il serait réduit de moitié.

Assurances

Nous avons contacté différents courtiers en assurances afin d'avoir une idée des coûts des assurances suivantes : accident de travail, RC exploitation, incendie, perte d'exploitation, vol, dirigeant.

4.2 Charges variables

En ce qui concerne les coûts des matières premières indispensables à la préparation de nos smoothies et jus de fruits, nous avons estimé ceux-ci en interrogeant le fondateur de Guapa. Nous avons évidemment vérifié ses dires en procédant à un rapide calcul nous-mêmes du coût de ces ingrédients. Nous en avons conclu que les fruits ainsi que le yaourt ou la glace représentent 35% du chiffre d'affaires d'un smoothie. Les matières premières pour les jus de fruits représentent quant à elles 25% du chiffre d'affaires. En effet, le coût est moins élevé étant donné que la réalisation d'un jus de fruits ne nécessite pas de yaourt, glace ou sorbet. Pour la partie nourriture, nous avons estimé que le coût des matières premières allait représenter 23,47% du chiffre d'affaires comme vous pouvez le constater dans le tableau ci-dessous. Vous pouvez retrouver en annexe 18 les fiches techniques de fabrication des différents produits comprenant notamment le détail des coûts des matières premières.

	Prix de vente HTVA	Coûts matières premières/achats	Pourcentage des coûts	Marge sur achats	Marge sur ventes
Quiche	4,25 €	0,90 €	21,22%	3,34 €	78,78%
Sandwich	3,30 €	1,18 €	35,71%	2,12 €	64,29%
Salade	6,13 €	1,35 €	22,00%	4,78 €	78,00%
Soupe	2,83 €	0,32 €	11,39%	2,51 €	88,61%
Salade de fruits	3,02 €	0,76 €	25,04%	2,26 €	74,96%
Viennoiserie	1,18 €	0,30 €	25,44%	0,88 €	74,56%
Moyenne	**3,45 €**	**0,80 €**	**23,47%**	**2,65 €**	**76,53%**

Tableau 21 : récapitulatif des coûts des matières premières et des marges pour certains de nos produits « Food »

Nous avons augmenté ce chiffre à 27,5% afin de tenir compte des divers coûts d'emballages tels que les raviers pour les quiches et salades ou les sachets pour les sandwichs. Dès lors, il ne restait plus qu'à multiplier ces données par nos estimations de vente afin de déterminer ces charges variables. Cependant, il faut également prendre en considération le nombre de gobelets jetables nécessaires à la commercialisation de nos boissons. Nous avons simplement multiplié nos quantités estimées de vente par 0,15 € qui représente le prix d'un gobelet lorsque l'on en achète par 3.000 pièces.

5 Tableau de trésorerie et TVA

Afin de ne pas surcharger la lecture, nous avons placé l'ensemble des tableaux de trésorerie et TVA en annexe 19 ainsi qu'en annexe 20.

5.1 Année 0 : phase de lancement

Etant donné que notre activité ne débute qu'en septembre, nous avons établi un tableau de trésorerie pour l'année dite 0. Celle-ci correspond à l'année de lancement de notre société. Comme vous pouvez le constater, nous débutons avec un solde initial de 90.000,00 € correspondant à notre apport de 40.000,00 € (20.000,00 € par gérante) ainsi qu'au 50.000,00 € issus de notre emprunt auprès de la banque.

Durant le premier mois d'activité, notre entreprise achètera ses investissements afin de pouvoir commencer à aménager le siège social et de pouvoir doter les camionnettes des équipements nécessaires. Les coûts fixes seront déduits du montant initial crédité sur le compte bancaire sauf la partie relative au salaire. En effet, nous n'engagerons du personnel qu'à partir de janvier de l'année suivante, le début de l'activité ne demandant pas beaucoup de ressources humaines vu sa période de lancement et le temps de se faire connaître. Par ailleurs, nous ne nous octroierons un salaire qu'à partir de l'année 1.

Certaines charges ne seront payables qu'à partir d'octobre, notamment les charges variables. Celles-ci découlent des matières premières et emballages nécessaires à la vente de nos produits. En effet, nous comptons commencer les premières ventes à partir d'octobre. Par facilité, nous sommes parties du principe que, comme les clients, les fournisseurs auraient droit à un règlement au comptant.

Enfin, comme nous avons opté, vu notre taille à une déclaration TVA trimestrielle, celle-ci devant être établie le 20 du mois qui suit le trimestre, le montant à récupérer de notre année 0 ne sera remboursée qu'en janvier de l'année 1.

5.2 Années suivantes : 1 à 5

Les trésoreries des années suivantes sont établies en tenant compte du solde initial correspondant au solde final du mois précédent, de nos ventes, de nos charges fixes ainsi que de nos charges variables, le tout, réparti par mois.

Certaines de nos charges ne font pas l'objet d'un paiement par mois. En effet, certains investissements ne seront renouvelés qu'à l'année 4. L'eau est payable tous les six mois par exemple. Les rémunérations brutes des étudiants et les charges salariales y afférentes doivent être payées durant les mois de juillet, août et décembre. Il faut tenir compte en juin du paiement du pécule de vacances et en décembre de celui de la prime de fin d'année.

Par ailleurs, étant donné que la TVA est payable de manière trimestrielle, nous devons payer des acomptes.

Notre trésorerie apparaît positive durant les cinq années de notre business plan et ce, grâce au financement originaire de nos fonds propres et de l'emprunt contracté, qui permet de compenser la perte réalisée durant le début de notre existence. En dernière année, nous décidons de récupérer notre mise, à savoir les 21.400,00 €. Par ailleurs, nous nous verserons un dividende pour ce même montant. Ce dividende est soumis à un précompte de 15% étant donné que nous sommes une SPRL constituée après 1994. Ce précompte sera payé en début d'année 6[68].

6 Le capital

Comme expliqué précédemment, nous avons préféré opter pour une SPRL plutôt qu'une SPRL-S afin de ne pas être tentées de placer moins que le capital requis à notre société, ce qui pourrait l'amener à avoir des fonds propres négatifs. En effet, lorsque les capitaux propres deviennent inférieurs à la moitié du capital par le fait du report de la perte constatée, cela représente un indicateur de mauvaise santé de l'entreprise. Comme nous devons présenter notre plan financier au banquier pour obtenir un prêt, il serait risqué de lui montrer un bilan avec des fonds propres négatifs, cette situation peu rassurante pour les banques l'est également pour les fournisseurs. De ce fait, pour ne pas se retrouver avec des fonds propres négatifs et pour toujours avoir les liquidités suffisantes pour payer les fournisseurs, nous avons du déterminer notre capital de départ. Dès lors, nous avons calculé le montant des investissements nécessaires et le besoin en fonds de roulement que nous avons pu dégager en établissant la trésorerie de la première année. En plus du recours à un emprunt, nous avons du effectuer un apport de 20.000,00 € chacune dont 18.600,00 € ont directement été affectés au capital souscrit apparaissant dans les fonds propres du bilan.

[68] Annexe 21 : déclaration au précompte mobilier sur les dividendes

7 Financement par emprunt et par fonds propres

Nous avons besoin de 90.000,00 € pour lancer notre activité afin d'une part, de pouvoir acquérir l'ensemble des investissements requis au démarrage de notre activité à savoir le matériel roulant, les blenders, les frigos,… et d'autre part, afin de financer sans compter sur notre clientèle le loyer, les coûts de nos fournisseurs…

Nous avons pris contact avec les banques Fortis et ING afin de connaître les démarches à suivre en vue de l'obtention d'un prêt. En effet, nous n'avons pas les ressources suffisantes pour démarrer sans le soutien financier d'un emprunt. Les banques nous ont expliqué que nous devions détenir au moins 30% en fonds propres. Si nous voulions emprunter pour acquérir les camionnettes, nous ne pouvons pas demander à la banque de financer la TVA étant donné que nous pouvons en récupérer la totalité comme celles-ci ne sont pas considérées comme des véhicules mixtes mais bien comme des véhicules utilitaires. Par ailleurs, afin d'analyser notre dossier, nous devions leur procurer un bilan prévisionnel sur 3 ans, ce que nous devons également donner au notaire lors de la constitution.

Etant donné que nous savons apporter 40.000,00 € par fonds propres sur les 90.000,00 € requis, un emprunt était primordial, et ce à hauteur de 50.000,00 €. Nous avons déterminé le taux de notre emprunt en effectuant une simulation sur le site d'ING. Vous trouverez en annexe 22 le tableau d'amortissement du capital emprunté que nous avons réalisé.

8 Seuil de rentabilité[69]

Nous avons appliqué différentes clefs de répartition aux charges fixes et variables. En effet, nous avons jugé utile de représenter nos charges en fonction des catégories de produits présentes dans la répartition de notre chiffre d'affaires : petit smoothie, moyen smoothie, grand smoothie, jus de fruits et food. Chaque charge est donc répartie dans une ou plusieurs catégories selon un prorata déterminé par le fait que la charge est liée ou non aux produits. Prenons un exemple simple afin d'illustrer la répartition des proratas, les clefs de répartition se calquent sur le pourcentage des ventes de nos produits :

Petit smoothie	Moyen smoothie	Grand smoothie	Jus de fruits	Food
15,00%	25,00%	10,00%	15,00%	35,00%

[69] Annexe 23 : tableaux récapitulatifs – seuil de rentabilité année 1 à 5

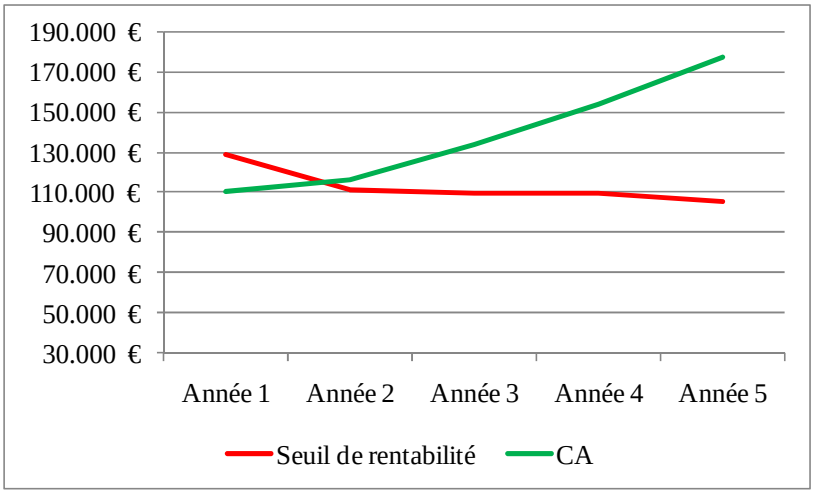
De ce fait, les charges relatives aux camionnettes, qui sont utilisées pour vendre l'ensemble de nos produits, auront ces mêmes proratas. Par contre, la dotation aux amortissements du micro-onde par exemple verra son prorata intégralement réparti sur la catégorie « Food ».

Après avoir réparti nos différents coûts selon les catégories de produits ainsi que le chiffre d'affaires sur cinq ans, nous avons déduit la quantité vendue, le prix de revient par catégorie pour en découler au calcul de la marge. La marge est la différence entre le prix de vente HTVA et le prix de revient. Le prix de revient est l'ensemble des coûts, quels que soient leurs natures : matière première, coût de production, coût de distribution, salaires,…

Dès la première année, nous sommes rentables sur les jus de fruits. Malheureusement, le seuil de rentabilité n'est pas atteint pour nos autres produits, ce qui est tout à fait logique étant donné que notre activité est en phase de lancement. Tout produit confondu, selon nos prévisions, nous devons atteindre normalement un chiffre d'affaires de 254.882,44 € pour être rentable. Nous sommes donc en déficit de 17.792,48 €, ce qui n'est pas désastreux pour une première année. Ce déficit est compensé par la deuxième et la troisième où nous estimons réaliser respectivement 3.867,03 € et 22.025,38 € supplémentaires par rapport au seuil de rentabilité.

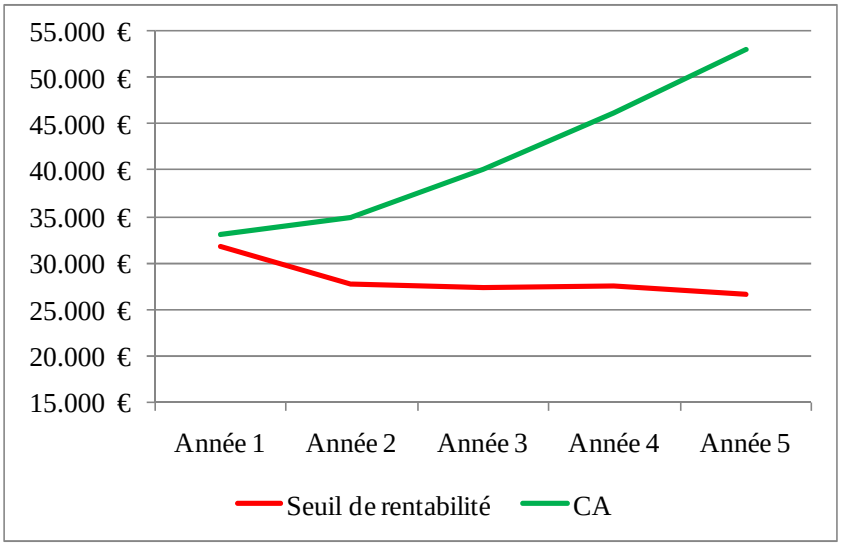
Nous pouvons remarquer qu'à partir de la deuxième année, mise à part la partie « food » qui prend son envol qu'à partir de la troisième année, nous dépassons le niveau minimum à atteindre afin de ne pas perdre d'argent sur notre activité, ce qui prouve que notre concept est prometteur.

Figure 18 : comparaison entre les chiffres d'affaires réalisés et les seuils de rentabilité à atteindre durant les différentes années pour les smoothies (petit – moyen – grand)



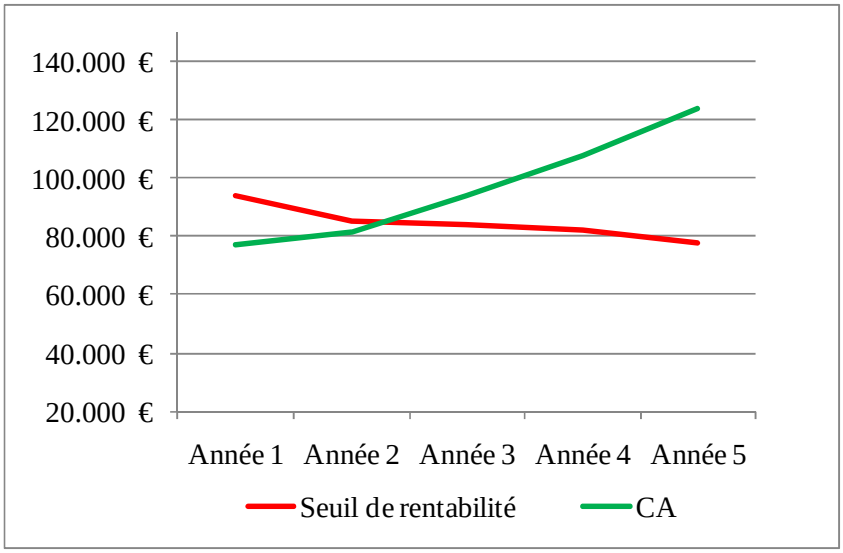
Le seuil de rentabilité (le break-even) est atteint à partir de la deuxième année.

Figure 19 : comparaison entre les chiffres d'affaires réalisés et les seuils de rentabilité à atteindre durant les différentes années pour les jus de fruits



En ce qui concerne les jus de fruits, l'entreprise couvre la totalité de ses charges dès son lancement.

Figure 20 : comparaison entre les chiffres d'affaires réalisés et les seuils de rentabilité à atteindre durant les différentes années pour la catégorie « Food »



Malheureusement, Fresh & Smooth vend sous son seuil de rentabilité concernant les foods, ce qui signifie une perte d'exploitation. Nous arriverons à surpasser le break-even à partir de l'année 3.

9 Analyse financière

Mis à part les bilans et comptes de résultats, nous avons jugé utile de vous présenter quelques indicateurs tels que le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie des cinq différentes années. Ensuite, nous analyserons quelques ratios afin de montrer la situation saine de Fresh & Smooth. Nous terminerons en abordant des concepts tels que la valeur actuelle nette (VAN) ainsi que le taux de rendement interne (TRI).

9.1 Bilans et comptes de résultats

De nouveau, afin de ne pas surcharger ce mémoire, vous trouverez les bilans et comptes de résultats prévisionnels des cinq années en annexe 24. Le tableau ci-dessous résume les résultats de nos différents exercices.

	Bénéfice/Perte de l'exercice à affecter	Bénéfice/Perte reporté de l'exercice précédent	Bénéfice/Perte Cumulé	Affectation à la réserve légale	Rémunération du capital	Bénéfice/Perte à reporter
Année 1	-16241,28 €	0,00 €	-16241,28 €	0,00 €		-16241,28 €
Année 2	2893,44 €	-16241,28 €	-13347,83 €	0,00 €		-13347,83 €
Année 3	16321,74 €	-13347,83 €	2973,90 €	-148,70 €		2825,21 €
Année 4	31857,17 €	2825,21 €	34682,38 €	-1711,30 €		32971,07 €
Année 5	53820,39 €	32971,07 €	86791,46 €	0,00 €	-25176,47 €	61614,99 €

Tableau 22 : résumé des résultats et des affectations des différents exercices

Nous pouvons constater que notre situation financière devient fructueuse à partir de l'année 3 nous permettant de consacrer 5% du bénéfice à la réserve légale, le reste de celui-ci étant reporté. Nous atteignons la réserve obligatoire en année 4 puisqu'elle atteint 10% du capital social. Enfin, notre situation financière nous permet de nous octroyer un dividende durant l'année 5.

9.2 Fonds de roulement, besoins en fonds de roulement et trésorerie

Vous trouverez le détail du calcul des différents fonds de roulement, besoins en fonds de roulement et trésorerie en annexe 25.

Nous pouvons constater que les fonds de roulement de l'ensemble des années d'activité sont positifs, ce qui signifie que les ressources de l'entreprise sont supérieures aux utilisations de celle-ci. Les capitaux permanents sont donc utilisés pour supporter les actifs circulants. Ceci est très favorable parce que cela signifie que les besoins à court et long terme sont couverts. Le fonds de roulement sert à financer le besoin en fonds de roulement mais nous observons que ce besoin est négatif. Comme le besoin en fonds de roulement est négatif, nous pouvons dire que l'entreprise génère un flux de trésorerie. Les emplois d'exploitation sont inférieurs aux ressources. *« Le fonds de roulement est supérieur au besoin en fonds de roulement, l'excédent des capitaux permanents qui n'est pas employé pour financer les besoins cycliques va accroître les disponibilités de l'entreprise, c'est-à-dire la trésorerie »*[70].

[70] D.DANDOY, Cl. DE BEYS, K. HENNEBERT, M.P JACQUET., *Gestion financière, y compris opérations internationales*, Syllabus E.P.H.E.C, année 2010-2011

En ce qui concerne la trésorerie, l'équilibre financier parfait aurait été d'avoir l'égalité entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement afin d'avoir une trésorerie nulle mais nous nous éloignons fortement de cet idéal. Les variations de trésorerie sont toujours positives. Cela laisse apparaître que la société a une situation financière saine et qu'elle ne doit pas faire appel à un financement extérieur supplémentaire.

9.3 Ratios

Au cours de notre analyse, nous avons jugé utile de sélectionner certains ratios dont leurs calculs se trouvent en annexe[71]. Nous avons choisi de mettre en avant deux ratios de rentabilité, un ratio de liquidité ainsi qu'un ratio de solvabilité.

Rentabilité nette des capitaux propres après impôts

Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
-688,56%	**55,09%**	**75,66%**	**59,62%**	**65,57%**

Ce ratio est un indicateur pour juger la rentabilité de l'entreprise. Au plus le ratio est élevé, au plus la société a la possibilité de recevoir plus facilement des fonds externes. Durant notre première année d'activité, le ratio est négatif. Ceci s'explique par le fait que nous sommes en perte durant cette année. Evidemment, un ratio négatif n'est pas bon signe mais il est évident que l'entreprise ne peut pas être rentable durant sa période de lancement. Nous pouvons constater que les ratios se sont nettement améliorés les années suivantes. Que représentent ces ratios ? Prenons comme exemple l'année 2 qui a un ratio de 55,09%. Cela signifie qu'en utilisant 100 € de capitaux propres en un an, la société est capable de générer un surplus net de 55,09 €.

Cash-flow / capitaux propres

Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
90,04%	**315,78%**	**135,69%**	**85,59%**	**79,32%**

Nous pouvons constater qu'aucun de nos ratios ne sont négatifs, ce qui signifie que Fresh & Smooth a généré du cash flow chaque année. Par exemple, durant l'année 1, la société a pu générer un cash-flow de 90,04 €.

[71] Annexe 26 : calculs des différents ratios

Liquidité au sens strict

Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
1,48	**1,94**	**2,53**	**3,40**	**3,39**

Nous constatons une évolution positive. Il faut regarder si le résultat du ratio est supérieur à 1. Ici, nous sommes suffisamment au-dessus pour affirmer que la société dispose d'assez d'actifs pouvant être utilisés pour subvenir à ses échéances et pour rembourser ses dettes.

Solvabilité

Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
3,82%	**9,28%**	**30,87%**	**53,83%**	**71,74%**

Ce ratio permet de connaître le degré d'indépendance de la société. Nous constatons que la situation ne fait que s'améliorer. En effet, durant notre première année, seulement 3,82% du bilan est constitué de fonds propres. Nous dépendons donc majoritairement des tiers (et ce à concurrence de 96,18%). La situation est totalement inversée à partir de la quatrième année.

9.4 Valeur actuelle nette et taux de rentabilité interne

La décision d'investir est cruciale car une mauvaise décision peut mener à des situations désastreuses. L'investissement représente un sacrifice de ressources dans l'espoir de générer des recettes supérieures aux coûts de l'investissement.

La valeur actuelle nette est un bon indicateur pour évaluer un projet tel que le notre. En effet, elle prend en compte la valeur temps de l'argent et les cash-flows, c'est-à-dire les sommes d'argent à recevoir ou à dépenser. Comment calcule-t-on la VAN ? Nous pouvons la retrouver par soustraction, en retranchant l'investissement initial, noté I_0, correspondant à la dépense initiale qui représente donc une sortie de fonds (l'achat des investissements). A cette dépense initiale, il faut ajouter les cash-flows générés par ces investissements. Ceux-ci doivent bien entendu être actualisés.

VAN = VA – investissement ou encore $\mathbf{VAN = I_0 + CF_1/ (1+r)^i}$

Dans un premier temps, nous avons estimé les cash-flows futurs du projet au cours de sa vie économique (cinq années). Dans ce calcul, nous n'avons pas pris en compte un éventuel flux de revente de nos investissements. En effet, nous ne souhaitons pas vendre notre société et par

conséquent, nous avons préféré opter pour la pérennité de celle-ci. De plus, le fait de ne pas inclure la vente de nos actifs permet d'obtenir une VAN plus pessimiste que si nous décidions d'inclure le boni réalisé suite à la vente. Ensuite, nous avons déterminé le coût d'opportunité du capital de ce projet afin d'actualiser les cash-flows futurs du projet. Le coût d'opportunité du projet est égal à la rentabilité attendue d'actifs de risque équivalent au projet. Cependant, comme notre activité est un nouveau concept, il était impossible de trouver des actifs comparables. Nous avons dès lors pris une hypothèse pessimiste et nous avons fixé notre taux d'actualisation à 12%. Il faut noter que comme notre première année est composée de 16 mois et non de 12, nous avons dû calculer le taux équivalent afin de ne pas fausser nos résultats (16,31%). Enfin, il faut décider d'investir seulement si la VAN est positive. Dans notre cas, avec un taux de 12%, celle-ci est de 38.172,77 €, ce qui signifie que nous récupérons notre capital investi et que le projet rapporte plus que ce qu'il ne coûte. Nous pouvons voir que notre VAN est assez sensible au taux. En effet, nous avons évalué nos actifs à un taux de 8% et également de 16%.

En voici les résultats[72] :

Taux	VAN
8,00%	58.422,16 €
12,00%	38.172,77 €
16,00%	21.905,92 €

Evidemment, plus le taux est élevé, plus la VAN diminue. La VAN d'un projet sera une fonction décroissante du taux d'actualisation.

La VAN n'est pas le seul critère de décision existant. Etant donné que nous avons pris une hypothèse pour le taux d'actualisation, nous avons jugé utile de calculer le taux de rentabilité interne (TRI). En effet, le TRI est défini comme le taux d'actualisation qui rend la VAN nulle. A l'aide d'une interpolation linéaire, nous avons pu déterminer que le taux qui annule la VAN est d'environ 23,1758%. De ce fait, nous pouvons conclure que si le coût d'opportunité du capital est supérieur à 23,18%, il ne faut pas investir dans le projet car celui-ci aurait une valeur actuelle nette négative.

Enfin, nous pouvons constater que le délai de récupération de notre projet correspond à 4 années. En effet, c'est le nombre d'années nécessaires pour que les cash-flows cumulés atteignent la valeur de l'investissement initiale.

[72] Vous pouvez trouver le détail des calculs en annexe 27

10 Conclusions de notre analyse financière et perspectives d'avenir

Nous pouvons remarquer que Fresh & Smooth est sur le chemin de la réussite étant donné que le chiffre d'affaires généré permet de couvrir l'ensemble des charges et donc de produire un bénéfice à partir de l'année 2. Les comptes de résultats montrent une progression croissante du chiffre d'affaires ainsi que du bénéfice durant les cinq années. Cependant, comme expliqué, nous avons constaté qu'il y a un effet de saisonnalité dans les ventes. Nous devrons donc nous montrer flexibles et adapter nos achats de matières premières en fonction de la demande pouvant varier selon les mois. De plus, nous devrons être attentives durant les mois creux à notre fonds de roulement comme celui-ci sera en effet moins important étant donné que les ventes seront moindres alors que nos charges fixes resteront identiques.

Etant donné ce succès, nous pourrions à partir de la sixième année envisager de nous étendre afin d'acquérir des parts de marché supplémentaires. Nous avons pensé que nous pourrions éventuellement nous implanter dans le zoning industriel « Da Vinci Science Park » situé à Evere, non loin de nos deux autres sites.

A.E.S.	ACE DIGITAL HOUSE
ADVANCO	ALFA LAVAL.
ASCOM-HASLER.	AVENTIS PASTEUR (M.S.D.)
BANKSYS	BXS - CIK
CERISE CHEMTECH	CERIX
CEWE COLOR BELGIUM	COLT TELECOM
COMTECH (NETBRAIN)	CRONOS
DAMOVO	ERICSSON
ESAB	EUROMATEC
EVERCOM	FUJITSU CONSULTING BELGIUM
G.M.I.C. SECURITY	Global Network
GLOBALSIGN	HEWLETT PACKARD BELGIUM
HONEYWELL EUROPE	I.E.S.
I.T.S.	JOHNSON & JOHNSON Intern.
JOHNSON MATTHEY	L'INTEGRALE
MACQ ELECTRONIQUE	MATERIAL
MILLIPORE	ORBOTECH
PHARMACIA sa	ROULARTA MEDIA GROUP
S K F BELGIUM	SABCA
SEBIA BENELUX	Sté Européenne de Telemarketing
Sté Européenne de Telemarketing	STORAGE TECHNOLOGY BELGIUM
TECH TEAM EUROPE	TEXAS INSTRUMENTS NV
UNISYS BELGIUM	VIAFAX BELGIUM
WATERS	ZETES S

Figure 21 : photographie du zoning industriel « Da Vinci Science Park »

Cependant, nous sommes conscientes qu'il n'y que très peu de barrières à l'entrée, notamment à cause de l'investissement de départ qui n'est pas décourageant pour de nouveaux entrepreneurs. Nous devons donc être vigilantes car l'entrée d'un nouveau concurrent pourrait constituer une menace. Nous devons miser sur des barrières « artificielles » comme les dépenses en publicité pouvant orienter les choix des clients et les dépenses marketing nous permettant de fidéliser les clients et d'innover nos produits.

Conclusion

Ce mémoire nous a permis de nous familiariser avec les démarches et le travail nécessaire à la création d'une entreprise. Ce travail ne fut pas simple à la réalisation mais nous a appris d'aborder et de mettre en application les concepts du marketing stratégique et opérationnel étudiés au cours de notre cursus mais également nos connaissances en gestion et comptabilité lors de l'élaboration de notre plan financier (business plan). Grâce aux recherches effectuées dans le cadre de ce travail, nous avons appris énormément sur la création d'entreprise et son fonctionnement ainsi que sur les difficultés engendrées par celle-ci. La conception de notre projet fut une expérience très positive tant sur le plan intellectuel que sur le plan humain.

Tout au long de ce travail, nous avons pu nous rendre compte des difficultés que comporte une bonne étude de faisabilité. En effet, il n'est pas toujours aisé de motiver les personnes pour qu'elles répondent à une enquête, il faut faire preuve d'ingéniosité afin de susciter leur intérêt et de leur rendre la tâche la plus aisée possible comme ce fut le cas avec notre système d'urnes. Il faut également prendre contact avec de nombreuses personnes telles que les fournisseurs potentiels, les concurrents, les experts,… dont l'emploi du temps est souvent très chargé.

Pour réussir à ce qu'une nouvelle entreprise pérennise, il faut savoir gérer intelligemment son personnel, ses finances et son organisation. Il faut également être motivé et doté de créativité, d'audace et d'un sens des affaires afin de répondre au mieux aux différents besoins et envies des clients pour les attirer.

Nous n'avons pas encore pris la décision de savoir si nous allions lancer réellement notre projet car cela signifierait qu'il faudrait renoncer au parcours professionnel que nous avons déjà entrepris. Par contre, il est sûr que nous avons foi dans cette étude de faisabilité, le concept nous plaît, l'analyse marketing et financière sont positives et attrayantes. Plusieurs facteurs montrent en effet que Fresh & Smooth est sur le chemin de la réussite. Notre entreprise s'intègre dans un marché florissant où nous pouvons assister à une demande croissante des produits pouvant aider à la consommation de cinq fruits et légumes par jour. De plus, notre enquête montre que la majorité des personnes se trouvant dans les zonings convoités est intéressée par le passage d'un commerce ambulant sur leur lieu de travail et que les smoothies et jus de fruits pourraient avoir un réel succès. Comme nous l'avons constaté

lors de l'analyse de nos résultats, d'autres produits (sandwichs, salades, quiches,….) sont fortement demandés. Grâce à l'analyse de l'enquête et de notre entretien avec un de nos concurrents, nous avons pu adopter une stratégie marketing en adéquation avec l'environnement dans lequel notre entreprise se trouve. Par exemple, afin de nous faire connaître, nous avons pris la décision de ne pas simplement compter sur le bouche-à-oreille mais également de distribuer des flyers, de créer un site Internet et de s'intégrer dans certains réseaux sociaux. Par ailleurs, divers outils pour attirer la clientèle seront mis en place tels que des cartes de fidélité, des abonnements et des menus. Nous sommes donc persuadées de la réussite de notre projet grâce au marché croissant et à la particularité innovante de notre entreprise, à savoir son canal de distribution qui constitue un avantage concurrentiel indéniable.

Au niveau de notre business plan, lorsque nous avons comparé les différentes méthodes de calcul du chiffre d'affaires, nous nous sommes rendu compte que nous ne pourrons pas répondre à l'ensemble de la demande vu nos ressources. C'est plutôt bon signe car cela veut dire que notre marché n'est pas saturé et que nous pourrions envisager de nous développer davantage lorsque nos moyens nous le permettront. De plus, l'analyse financière a été réalisée en prenant compte de marges de sécurité à différentes étapes de la construction du business plan, ce qui le rend on ne peut plus réaliste. Celle-ci montre que nous serions rentables à partir de notre deuxième année d'activité.

Nous n'excluons donc pas la possibilité d'un revirement professionnel. Nous pourrions nous lancer dans cette aventure pour vivre notre passion, ce en quoi nous croyons, afin d'entreprendre nos propres choix en étant patron de notre propre entreprise.

Afin de conclure en beauté, nous tenions à souligner le plaisir avec lequel nous avons réalisé ce mémoire en espérant qu'il en soit de même au niveau de sa lecture. Plongées dans notre projet, il n'a pas toujours été évident d'avoir le recul nécessaire. Nous avons eu l'opportunité de recevoir des avis extérieurs. Nous tenons donc encore à remercier en cette fin de travail nos deux promoteurs qui nous ont suivies et conseillées tout au long de notre mémoire, toutes les personnes qui nous ont soutenues et qui nous ont permis de réaliser cette analyse ainsi que le corps professoral des Facultés Universitaires Catholiques de Mons (Fucam).

Bibliographie

Ouvrages/cours

- PARRAGON COLLECTIF, *100 recettes de Smoothies pour tous les goûts*, Toulouse, Parragon Books, 2008
- T. VERSTAETE, *Préparer le lancement de son affaire*, De Boeck, Bruxelles, 1ère édition, 2010
- J.P. RIQUET et O. KAHN, *Pratique de la création d'entreprise*, Bruxelles, Le Solutionnaire, 2004
- C.BALAGUE, D. FAYON, Facebook, *Twitter et les autres… Intégrer les réseaux sociaux dans une stratégie d'entreprise*, collection Village Mondial, Paris, Pearson Education, 2010
- RITMAN L., KRAJEWSKI L., RENART J., TOWNLEY C., *Management des opérations, principes et applications*, Paris, Pearson Education, 2010
- G. AMSTRONG, P. KOTLER, *Principes de Marketing*, Paris, Pearson Education, 10e édition, 2010
- P.KOTLER et B. DUBOIS, *Marketing Management*, Paris, Pearson Education, 11e édition, 2004
- D. CAUMONT, *Les Etudes de Marché*, Paris, Dunod, 2007
- R. BREALEY, S. MYERS et F.Allen, *Principes de gestion financière*, Paris, Pearson Education, 8ème éduction, 2006
- C. PECHEUX et P.DU BOIS DE BOUNAM, *Marketing stratégique et opérationnel*, Fucam, année 2008-2009
- C. PECHEUX, *Méthodes et modèles en marketing*, Fucam, année 2010-2011
- E. LEHEUT, *Etude de marché*, Fucam, année 2009-2010
- D.DANDOY, Cl. DE BEYS, K. HENNEBERT, M.P JACQUET., *Gestion financière, y compris opérations internationales*, Syllabus E.P.H.E.C, année 2010-2011

Périodiques

- D. SUN-WATERHOUSE, «The development of fruit-based functional foods targeting the health and wellness market: a review », International Journal of Food Science and Technology, vol. 46, n°5, 2011, pp. 899-920.
- H. CASWELL, « The role of fruit juice in the diet: an overview », Nutrition Bulletin, vol. 34, n°3, pp. 273-288.

- C. H. S. RUXTON, « Smoothies: one portion or two? », Nutrition Bulletin, vol. 33, n°2, 2008, pp. 129-132.
- D. BENTON, PY. PARKER, «Breakfast, blood glucose, and cognition», American Journal of Clinical Nutrition, vol. n° 67, 1998
- C. VEREECKEN, M. DUPUY, M. RASMUSSEN, «Breakfast consumption and its socio-demographic and lifestyle correlates in schoolchildren in 41 countries participating in the HBSC study», International Journal of Public Health, vol. n°54, 2009
- Bulletin de l'institut professionnel des comptables et fiscalistes agréés du 14 mars 2010 (Pacioli n°292)
- Rapport annuel 2010 – analyse des prix de l'ICN (Institut des Comptes Nationaux)

Entretiens (téléphoniques et/ou interviews)

- P. PECHEUX, promoteur de notre mémoire et professeur de marketing au Fucam
- H. HELBOIS, co-promoteur de notre mémoire et Vice-recteur au Fucam
- M. GHERBI, assistant en marketing des Fucam
- J-Y. FILBIEN, assistant en finance des Fucam,
- F. DUQUE, l'un des fondateurs de la société Guapa, réalisée le 2 mai 2011 ;
- Madame V. COCHAUX, collaboratrice chez RSM Belgium ;
- Travailleurs des sociétés Ericsson, Konica Minolta Business, NewTel, RSM Belgium, Sorin Group Belgium et Volcano Europe ;
- Employé de l'agence UCM de Woluwé-Saint-Lambert ;
- Employé de la banque Fortis de Woluwé-Saint-Lambert ;
- Employé de la banque ING d'Evere ;
- Gérants de divers snacks situés à Zaventem.

Reportage

- « Dossier spécial » présentée par François De Brigode s'intitulant "Tout augmente", diffusé le 11 mai 2011 sur la Une

Autres sources : consultation de mémoires

- N. HURTADO DE JESUS, *L'évaluation du lancement de la bière Peche Mel'Bush de la brasserie Dubuisson : étude en termes de perception des consommateurs*, Fucam, année 2009-2010

- M. PECQUEREAU, *L'implantation d'une fromagerie spécialisée dans le fromage de chèvre dans le Sud de la France vue au travers des quatre piliers de la gestion,* Fucam, année 2009-2010
- A. COCOZZA, *Création d'une entreprise spécialisée dans le secteur alimentaire italien,* Fucam, année 2009-2010
- L. FOURNEAU, *Etude de faisabilité de la création d'une mini-brasserie,* Fucam, année 2009-2010

Souces en ligne

- http://fr.wikipedia.org/wiki/Rep%C3%A8re_nutritionnel_journalier
  [Encyclopédie collective]
- http://economie.fgov.be/fr/entreprises/vie_entreprise/Creer/Conditions/Licences_autorisations_specifiques/Prealables_inscription_BCE/Activites_ambulantes/
  http://economie.fgov.be/fr/binaries/Comment_s_installer_a_son_compte_tcm326-76463.pdf
  [Service public fédéral Economique, P.M.E, Classes moyennes et Energie]
- http://maps.google.be/
  [Application de Google – service de plan]
- http://www.market-audit.com/pttmarket/pgnew/c/catipi.html
  [Dictionnaire en ligne du Marketing]
- http://www.dictionnaire-juridique.com/definition/pas-de-porte.php
  [Dictionnaire juridique en ligne]
- http://www.surfeco21.com/?p=1585
  http://www.surfeco21.com/?p=1583
  [Cours d'Economie, Droit et Management en ligne]
- http://www.health.belgium.be/filestore/7522417_FR/texte%20scientifique%20PNNS_0_7522417_fr.pdf
  [Service Public fédéral – Santé Publique, Sécurité de la chaîne alimentaire et environnement]
- http://www.mangerbouger.be
  [Politique de promotion des attitudes saines sur les plans alimentaire et physique du Gouvernement de la Communauté Française de Belgique]

- http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMTendanceStatPays?langue=fr&codePays=BEL&codeStat=IT.NET.USER.P2&codeStat2=x
  [Outil pédagogique des grandes tendances mondiales depuis 1945 - site appuyé par l'Université de Sherbroke]
- http://www.beeyo.be/index.php/J-achete-des-verres-reutilisables.html
  [Site de Beeyo, entreprise spécialité dans les gobelets réutilisables]
- http://www.lalibre.be/actu/bruxelles/article/459303/guapa-des-jus-frais-a-la-minute.html
  [Article sur Guapa de Stéphanie Bocart publié dans La Libre le 12/11/2008]
- http://www.guapajuice.com/
  [Site de notre concurrent : Guapa]
- http://www.helixir.fr/
  [Site de notre concurrent : Helixir]
- http://www.e-marketing.fr/Breves/Innocent-poursuit-son-Tricothon--26917.htm
  http://www.e-marketing.fr/Breves/Le-Smoothie-Innocent-investit-la-capitale-26524.htm
  http://www.e-marketing.fr/Breves/Innocent-choisit-Thomas-Marko-Associes-24074.htm
  http://www.e-marketing.fr/Breves/Innocent-se-fait-tout-p-tit-25939.htm
  http://www.e-marketing.fr/Marketing-Magazine/Article/Bataille-rangee-pour-les-smoothies-30735-1.htm
  [Articles sur notre concurrent : Innocent]
- http://vandeneedenv.be/fr/ms/ms/van_den_eede_nv+fruits_legumes_-_gross+bruxelles+ms-53585.html
  [Site de notre livreur en matières premières (fruits et légumes) : Van Den Eeden]
- http://www.rondelez.be/fr/Welcome.aspx
  [Site de notre livreur en baguettes : Rondelez]
- http://www.delifrance.be/Belgique/fr/107_Produits/295_Viennoiserie.html
  [Site de notre potentiel fournisseur de viennoiseries surgelées : Delifrance]
- http://www.vandemoortelebakery.be/fr/produits?product=3774
  [Site de notre potentiel fournisseur de viennoiseries surgelées : Vandemoortele]
- https://www.makro.be
  [Magasin strictement réservé aux professionnels de l'Horeca et aux commerçants]

- http://www.convenience-foodservices.be/DossierDetail.aspx?id=EFS0137F01&lang=f
  [Article de Katrien Bruyland sur l'intérêt croissant pour le snacking]
- http://www.delhaize.be/_webdata/pressreleases/_FR/CP-Smoothies-FR-ava-NG.pdf
  [Communiqué de presse réalisé par Delhaize sur les smoothies]
- https://www.alldaylong.be/2011/03/conference-de-presse-17-mars-la-semaine-des-fruits-et-légumes/
  [Communiqué de presse di 17 mars d'All Day Long]
- http://www.lavenir.net/article/detail.aspx?articleid=DMF20101208_068
  [Article sur les plus fortes progressions sur Google en 2010]
- http://www.ipcf.be/page.aspx?PageID=1700
  [Institut professionnel des comptables et fiscalistes agréés]
- http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&cn=2010052701&table_name=loi
  [A.R. du 27 mai 2010]
- http://www.references.be/carriere/combien-gagne-un-chef-coq
  [Site contenant un large éventuel d'informations concrètes sur tous les aspects de l'emploi, notamment sur les rémunérations dans le secteur Horeca]
- http://www.lalibre.be/economie/actualite/article/655738/jobs-d-etudiants-50-jours-par-an.html
  [Article de la Libre sur la nouvelle réglementation relative au job étudiant]
- http://www.securex.eu/lexgo.nsf/vwAllDocsRead/ECED408D058389B6C12570D00053B07A?OpenDocument
  [Caisse d'assurance sociale - Securex]
- http://www.sdworx.be/site/website/be/fr/2000A/20B00C/20B20C/20B21C/20220P0_standaarddocumen_te_n.htm
  [Secrétariat social - SD Worx]
- http://www.afsca.be
  [Agence fédérale pour la sécurité de la chaîne alimentaire]
- http://www.crioc.be
  [Centre de recherche et d'information des organisations de consommateurs]