

h e g

Haute école de gestion
Genève

Etude de faisabilité d'une startup active dans la distribution de produits alimentaires locaux en entreprise

LES PANIERS DU COIN



GENÈVE

SIGG, Christophe. 2016

Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES

par :

Christophe Nicolas François Louis Martin SIGG

Conseiller au travail de Bachelor :

Christophe Alexandre DUNAND, chargé de cours HES

Genève, le 19 août 2016

Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)

Filière économie d'entreprise

Déclaration

Ce travail de Bachelor est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre de Bachelor of Science en économie d'entreprise.

L'étudiant a envoyé ce document par email à l'adresse d'analyse remise par son conseiller au travail de Bachelor pour analyse par le logiciel de détection de plagiat URKUND. <http://www.orkund.com/fr/student/392-orkund-faq>

L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Bachelor, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur ni celle du conseiller au travail de Bachelor, du juré et de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seul le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Genève, le 5 août 2016

Christophe Sigg

Remerciements

Dans le cadre de cette étude de faisabilité, j'ai rencontré plusieurs personnes avec lesquelles je me suis entretenu, échangé et débattu. Ces discussions et ces rencontres m'ont permis d'acquérir les informations nécessaires, d'améliorer et de finaliser ce projet de création d'entreprise. Je voudrais remercier tout particulièrement :

- La Touvière, Madame *JANNERET Caroline* et toute l'équipe
- Espace-Terroir.ch, Monsieur *LAMBERT Guillaume*, Fondateur et président
- Clinique Générale-Beaulieu, Madame *DELAVY Laeticia*, Responsable RH
- Lakeland Asset Management, Monsieur *BOUSTANY Dani*, Directeur
- La Mobilière, Monsieur *HOSTETTLER Denis*, Responsable des agences genevoises
- Tag Aviation, Monsieur *CHIRICHIELLO Isidore*, CIO
- Filbing Distribution, Monsieur *FILBING Didier*, Directeur

Je voudrais également remercier tout particulièrement Monsieur Christophe Dunand, chargé de cours HES et mon mentor pour ce travail qui m'a beaucoup éclairé par ses points de vues, ses remarques et ses différents conseils. Son implication quotidienne pour une autre économie et les lumières qu'il m'a données sur l'ESS (Economie sociale et solidaire) m'ont vraiment poussé à aller au bout de ce projet que j'avais déjà initié lors du cours d'Entrepreneuriat social et développement durable.

Enfin, merci à tous ceux que je n'ai pas mentionné et qui m'ont aidé et soutenu directement ou indirectement dans ce projet.

Résumé

Se sentir chez un maraîcher dans sa propre entreprise, voilà le défi qui nous a poussé à réaliser ce travail de bachelor consistant en une étude de faisabilité. Cette idée nous est venue lors d'un cours dispensé à la Haute Ecole de Gestion de Genève (Entrepreneuriat social et développement durable). Nous avons alors esquisser un projet de livraison de produits locaux en entreprise. Nous étions très motivés et désireux de pouvoir approfondir cette idée et d'estimer sa viabilité.

Nous nous sommes donc intéressés aux différents aspects de ce projet et avons réussi à formuler une offre : une entreprise active à Genève proposant des distributeurs automatiques de fruits et légumes directement installés en entreprise livrés deux fois par semaine. Cette idée n'a encore jamais été vue en Suisse et pourrait bien révolutionner le système de distribution pour les producteurs locaux. Ce concept s'inscrit dans une démarche sociale et durable, dans le sens où elle fournit une externalité sociétale positive et minimise son impact environnemental (circuit-court).

Pour ce faire, nous nous sommes basés sur huit points qu'un entrepreneur « social » devait aborder pour regarder la cohérence et la viabilité de son entreprise : le problème sociétal auquel nous répondons et la solution que nous apportons, la valeur ajoutée de notre démarche, notre stratégie de croissance, le développement avec d'autres parties-prenantes de la société, les risques liés à notre activité et notre impact sociétal, notre modèle organisationnel, la cohérence avec les critères d'adhésion au réseau APRES-GE et enfin notre modèle économique. Ces différents points nous ont amené à avoir une vision à 360° sur un projet comme celui-ci.

A travers les pages de ce travail de bachelor, le lecteur pourra ainsi voir quels facteurs d'influences peuvent jouer en faveur de notre idée et quels points la mettent plus en difficulté.

Bonne lecture.

Table des matières

DÉCLARATION.....	I
REMERCIEMENTS	II
RÉSUMÉ	III
TABLE DES MATIÈRES	IV
LISTE DES TABLEAUX.....	VI
LISTE DES FIGURES	VI
1. INTRODUCTION	1
1.1 L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE ET L'ENTREPRENARIAT SOCIAL	2
1.1.1 <i>Définition et concept général</i>	2
1.1.2 <i>Les valeurs défendues par l'ESS</i>	4
1.2 L'ÉCONOMIE DE PROXIMITÉ OU DITE DE « CIRCUIT-COURT », UN ENJEU POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE.....	5
1.3 MÉTHODOLOGIE ET BIBLIOGRAPHIE UTILISÉES	7
2. PROBLÈMES SOCIÉTAUX ET RÉPONSE DE LA STARTUP.....	8
2.1 CONTEXTE ET PROBLÈMES SOCIÉTAUX	8
2.1.1 <i>Le transport international de marchandises</i>	8
2.1.2 <i>La concurrence faite aux producteurs locaux</i>	9
2.1.3 <i>Une alimentation plus saine et de saison</i>	10
2.2 NOS OBJECTIFS.....	10
2.3 LA RÉPONSE DE LA STARTUP « LES PANIERS DU COINS ».....	11
2.3.1 <i>Définition de l'offre</i>	11
2.3.2 <i>Les 4P+1, notre positionnement</i>	12
3. NOTRE VALEUR AJOUTÉE	18
3.1 L'ANALYSE PESTEL.....	19
3.1.1 <i>Aspect politique</i>	19
3.1.2 <i>Aspect économique</i>	20
3.1.3 <i>Aspect socioculturel</i>	21
3.1.4 <i>Aspect technologique</i>	22
3.1.5 <i>Aspect environnemental</i>	22
3.1.6 <i>Aspect légal</i>	22
3.2 ANALYSE CONCURRENTIELLE ET CIBLAGE.....	23
3.2.1 <i>Définition des concurrences et des critères de segmentation</i>	24
3.2.2 <i>Nos concurrents directs et indirects</i>	25
3.2.3 <i>Notre mapping</i>	25
3.2.4 <i>Notre ciblage clientèle</i>	27
3.3 LES FORCES DE PORTER.....	27
3.4 LE SWOT	28
3.5 LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS (RELATION ATOUS-ATTRAITES).....	30
3.6 LA VALEUR AJOUTÉE DE NOTRE CONCEPT	31
4. STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT	32
4.1 NOS CANAUX DE COMMUNICATION	32
4.2 NOS PISTES DE DÉVELOPPEMENT FUTUR.....	33
5. DÉVELOPPEMENT AVEC D'AUTRE PARTIES PRENANTES DE LA SOCIÉTÉ.....	35
5.1 NOTRE FOURNISSEUR : ESPACE-TERROIR.CH.....	35
5.2 LES ENTREPRISES PARTENAIRES	35
6. RISQUES ET IMPACT SOCIÉTAL.....	37
6.1 LA GESTION DES RISQUES	37

6.1.1	<i>Les risques internes</i>	37
6.1.2	<i>Les risques externes</i>	38
6.2	MESURE DE NOTRE IMPACT SOCIÉTAL.....	41
7.	MODÈLE D'ORGANISATION	42
7.1	NOTRE MODÈLE ORGANISATIONNEL.....	42
7.2	NOS ACTIVITÉS.....	43
8.	RESPECT ET COHÉRENCE AVEC LES CRITÈRES APRES-GE	44
8.1	LES CRITÈRES PRÉALABLES.....	44
8.2	LES CRITÈRES CONTRAIGNANTS.....	44
8.3	LES CRITÈRES D'ENGAGEMENT.....	45
9.	MODÈLE ÉCONOMIQUE	47
9.1	L'ANALYSE DES INVESTISSEMENTS ET DU FINANCEMENT.....	47
9.1.1	<i>L'investissement de départ</i>	47
9.1.2	<i>Les moyens de financement</i>	48
9.2	NOTRE COMPTE DE RÉSULTAT.....	48
9.3	NOTRE TRÉSORERIE.....	49
9.4	NOTRE SEUIL DE RENTABILITÉ ET NOTRE POINT MORT.....	49
9.5	VIABILITÉ FINANCIÈRE DE NOTRE PROJET.....	50
10.	CONCLUSION	51
	BIBLIOGRAPHIE	52
	ANNEXE 1 : TABLEAU RÉCAPITULATIF DES EXTERNALITÉS NÉGATIVES LIÉES AU TRANSPORT INTERNATIONAL DE MARCHANDISES	55
	ANNEXE 2 : FRUITS ET LÉGUMES GENEVOIS SELON LES SAISONS LABELISÉS GRTA	56
	ANNEXE 3 : NOTRE ANALYSE DE LA CONCURRENCE DIRECTE	57-58
	ANNEXE 4 : NOTRE ANALYSE DE LA CONCURRENCE INDIRECTE	59-61
	ANNEXE 5 : NOTRE PLAN DE COMMUNICATION SUR DEUX ANS	62
	ANNEXE 6 : QUESTIONNAIRE AUX ENTREPRISES	63
	ANNEXE 7 : NOTRE PARCOURS DE LIVRAISON	64
	ANNEXE 8 : NOTRE BUSINESS MODEL	65
	ANNEXE 9 : DÉTAIL DU CRÉDIT POUR LA VOITURE	66
	ANNEXE 10 : NOTRE STRUCTURE DES CÔÛTS ET DE NOS REVENUS	67
	ANNEXE 11: PERTES & PROFITS	68
	ANNEXE 12: NOS FLUX DE TRÉSORERIE	69-71
	ANNEXE 13: SEUIL DE RENTABILITÉ ET POINT MORT	72

Liste des tableaux

Tableau 1 : Notre SWOT interne.....	Erreur ! Signet non défini.	9
Tableau 2 : Notre SWOT externe.....		30
Tableau 3 : Notre impact sociétal.....		41

Liste des figures

Figure 1 : Formes juridiques des membres d'APRES-GE.....	3
Figure 2 : Secteurs d'activités des membres d'APRES-GE.....	4
Figure 3 : Exemple de distributeur automatique de fruits et légumes.....	13
Figure 4 : Sac en papier écologique.....	16
Figure 5 : Schéma de la valeur ajoutée.....	18
Figure 6 : Notre mapping concurrentiel.....	26
Figure 7 : Notre analyse des forces de Porter.....	28

1. Introduction

Quelle sera l'économie de demain ? Cette question préoccupe énormément de spécialistes mais aussi plus généralement l'ensemble des acteurs qui la composent : entreprises, travailleurs, Etat et de manière globale la société dans son ensemble. En effet, depuis la crise financière globale survenue après l'effondrement des « subprimes » aux Etats-Unis, la fragilité du modèle néo-libéral s'est fait voir et un nouveau paradigme est apparu : une économie basée sur la financiarisation et l'ultralibéralisme a-t-elle encore un avenir pour le XXIème siècle ? En effet, les caractéristiques de ce modèle sont nombreuses : surproduction, pollution via les émissions de CO2 (notamment pour le transport et la distribution de marchandises), malaises dus aux conditions et aux exigences du travail moderne (burnout, burnin, travail infantile).

Ces éléments ne sont pas exhaustifs mais démontrent pour autant la non-viabilité du modèle à long-terme. Aujourd'hui, plusieurs s'accordent à dire que l'économie n'est plus au service des sociétés, mais l'inverse. Ce sont les sociétés qui sont au service de l'économie. En effet, la volonté productiviste ainsi que la baisse systématique des coûts ont fortement détérioré le cadre du travail ainsi que le sens que les gens lui donnent.

Cette problématique n'est pas nouvelle et c'est dans un contexte semblable qu'est né l'idée d'une économie sociale dès le XIXème siècle face aux problèmes sociaux-économiques de l'époque en France (principalement la pauvreté, les conditions de travail, le coût des produits de premières nécessité). En effet, avec l'arrivée de l'industrialisation des économies occidentales, de nouvelles classes sont apparues et des nouvelles inégalités en ont découlé (c'est les débuts de l'opposition prolétaires / bourgeois capitalistes propriétaires). C'est dans ce contexte que naissent les premières associations, coopératives et différentes mutuelles. Leur forme et leur organisation permettait de contrer le modèle libéral en place par la participation active des membres dans le choix décisionnaire. Ces organisations répondaient donc à un véritable problème social que l'Etat et l'économie ne pouvaient plus pallier. ¹

Comme le définit Sophie Swaton dans son livre « Une entreprise peut-elle être « sociale » dans une économie de marché ? », ces différentes organisations se caractérisent par les valeurs suivantes :

¹ SWATON, Sophie, 2011. D'où vient le terme « économie sociale » et que signifie-t-il ? In : *Une entreprise peut-elle être « sociale » dans une économie de marché ?*. Charmey : Les éditions de l'Hèbe, mars 2011, pp.12-15

- La libre adhésion des personnes
- La gestion démocratique
- La primauté de la personne sur le capital
- La non-lucrativité ou la lucrativité limitée
- L'autonomie par rapport à l'Etat et aux pouvoirs publics (notamment financière et décisionnelle)

La démarcation avec la forme économique capitaliste traditionnelle est flagrante, notamment avec le concept de non-lucrativité ou de lucrativité limitée, mais surtout le fait de placer l'homme au centre des préoccupations de l'organisation. Car en effet, l'économie ne se suffisant pas à elle-même, les personnes qui la composent en sont la principale ressource. C'est dans ce contexte que se développe le concept d'économie sociale ou encore d'entrepreneuriat social qui met l'économie au service du bien commun.

1.1 L'économie sociale et solidaire et l'entrepreneuriat social

1.1.1 Définition et concept général

Voici la définition de l'ESS donnée par la chambre de l'économie sociale et solidaire à Genève (APRES-GE) :

« Economie privée à but non lucratif ou à lucrativité limitée, s'inscrivant dans des formes juridiques variées, l'économie sociale et solidaire (ESS) regroupe une multitude d'initiatives économiques locales, qui participent à la construction d'une nouvelle façon de vivre et de penser l'économie : elle respecte des critères éthiques, sociaux et écologiques et place la personne avant le profit. »²

Comme nous l'avons vu plus haut, l'économie sociale et solidaire (ESS) se différencie de l'économie capitaliste traditionnelle par les cinq points mentionnés. Cependant, elle ne se veut pas anticapitaliste et ne fait pas partie du secteur public, dans le sens où les formes que peuvent prendre les organisations qui s'en réclament ne se limitent plus aux structures traditionnellement utilisées (coopératives, mutuelles ou associations). En effet, ces structures étaient très adaptées à cette vision du XIXème siècle mais de nouvelles réponses ont du être apportées, notamment concernant le changement d'échelle³. C'est

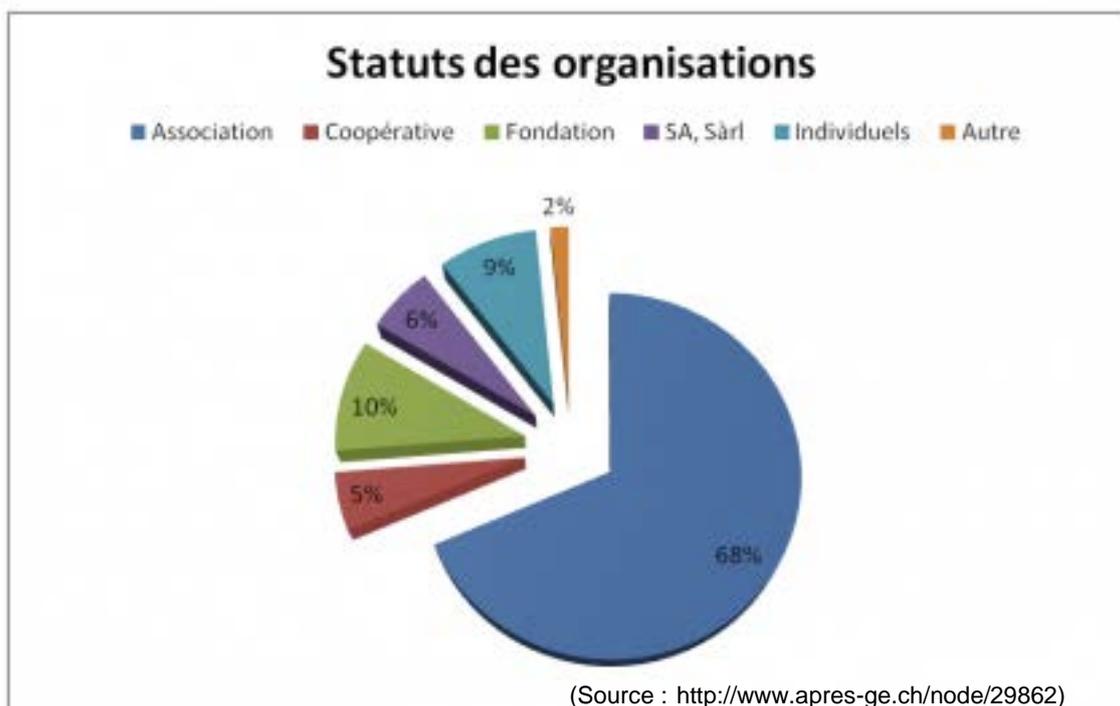
² Source : <http://www.apres-ge.ch/node/33038>

³ DUNAND Christophe, LONGET René, 2015. Construire l'alliance économique pour la transition vers une économie de la durabilité. Chambre de l'économie sociale et solidaire. Septembre 2015. Genève.

pour cette raison qu'il est possible de trouver aujourd'hui parmi les entreprises se réclamant de l'ESS (Economie sociale et solidaire) des formes juridiques telles que la Société à responsabilité limitée voire la Société anonyme. La finalité n'étant pas la lucrativité ou la maximisation du profit, la forme juridique choisie n'est pas l'élément le plus important (cependant, les formes dites traditionnelles de l'ESS offrent des avantages pour les autres critères tels que la gestion démocratique par exemple pour les coopératives ou les associations). Les entreprises qui s'en réclament peuvent donc prendre les formes suivantes (les chiffres en pourcentages représentent les parts des différentes formes au sein du réseau APRES-GE) :

- Associations (68%)
- Coopératives (5%)
- Fondations (10%)
- Sociétés anonymes (SA) et Sociétés à responsabilité limitée (SARL) (6%)
- Raisons individuelles (9%)
- Autres (2%)

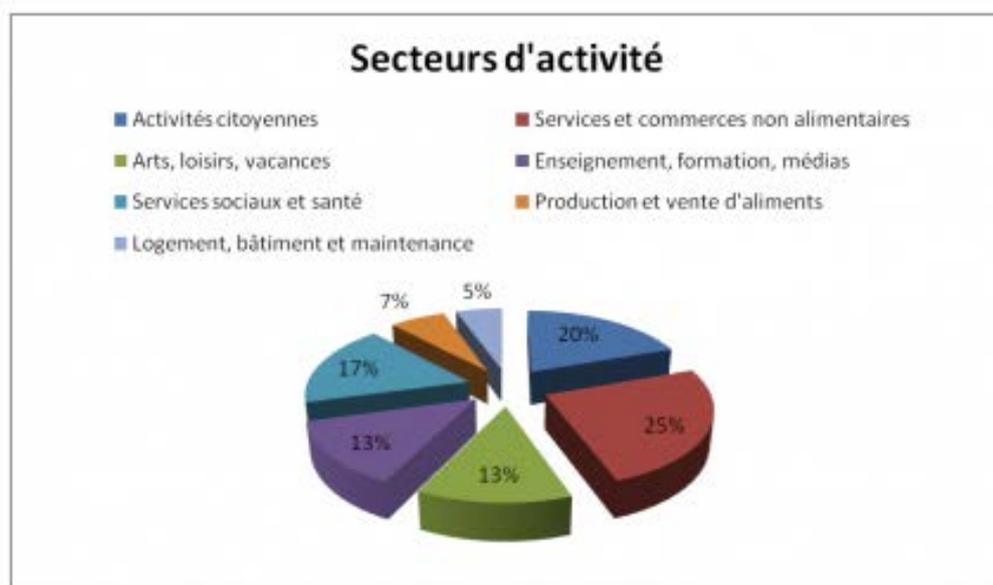
Figure 1 : Formes juridiques des membres d'APRES-GE



Il est intéressant de constater que les SA et SARL ne représentent que 6% des membres de l'économie sociale et solidaire à Genève. Il serait alors opportun de choisir, comme nous allons le voir par la suite, une telle forme juridique. En effet, il n'est pas incompatible de choisir une telle forme en se réclamant des valeurs de l'ESS.

L'ESS englobe en son sein un large éventail d'activités. Ne se limitant pas à l'aide à la personne ou aux activités sociales, en somme là où l'Etat connaît des défaillances, elle touche divers marchés qui sont également occupés par les entreprises capitalistes traditionnelles.

Figure 2 : Secteurs d'activités des membres d'APRES-GE



(Source : <http://www.apres-ge.ch/node/29862>)

Le secteur d'activité de notre entreprise se situera dans la vente d'aliments et plus particulièrement de produits locaux genevois directement en entreprise.

1.1.2 Les valeurs défendues par l'ESS

Nous allons maintenant aborder les sept valeurs défendues et mises en œuvre par les acteurs qui composent l'économie sociales⁴.

Tout d'abord, il faut rappeler que ces différentes valeurs ont été mise en œuvre afin de créer une base commune à tous les acteurs de l'économie sociale et solidaire (dans le canton de Genève mais pas seulement), pour leur donner un sens commun. Elles ne se présentent pas comme des règles dogmatiques mais comme une ligne, une vision, permettant de construire une stratégie pour l'entreprise qui les incorpore dans son sein. Le but principal de la charte de l'économie sociale et solidaire est de générer une véritable

⁴ Source : APRES-GE, 2005, Charte de l'économie sociale et solidaire de la région genevoise, 27 Octobre 2005.

« valeur sociale ajoutée » au delà de la conception purement économiste de la maximisation du profit. Nous reviendrons sur le respect de ces valeurs par notre entreprise plus loin et nous présentons ci-dessous les grandes lignes (nous les étudierons plus en détail dans la partie « Respect et cohérence avec les critères APRES-GE »):

- **Bien-être social**, « être plutôt qu'avoir »
- **Citoyenneté et démocratie participative**, « chacun à une voix qui compte »
- **Ecologie**, « produire pour vivre et non vivre pour produire »
- **Autonomie**, « autonomes mais pas individualistes »
- **Solidarité**, « 1+1 > 2 »
- **Diversité**, « riches de nos différences »
- **Cohérence**, « dire ce qu'on fait et faire ce qu'on dit »

Ces valeurs, qui ne sont par ailleurs pas exhaustives, représentent des objectifs à atteindre pour l'entreprise, en fonction de ses moyens et de son organisation. C'est un idéal auquel elle doit tendre.

1.2 L'économie de proximité ou dite de « circuit-court », un enjeu pour le développement durable.

Notre initiative s'inscrit dans le cadre de l'économie appelée circuit-court. Cette thématique est en effet incontournable dans un modèle économique comme le nôtre, promouvant la proximité et le développement durable. Nous allons maintenant donner une définition à ce concept économique. L'économie de proximité⁵ ou de « circuit-court » se « définit d'abord comme un mode d'organisation de l'économie autour de la relation directe ». Elle peut aussi s'entendre comme le « développement d'activité en lien direct avec le territoire » avec entre autre la « proximité spatiale » des activités déployées. Elle est également « davantage centrée sur les relations humaines ».

Dans le cadre de ce travail, l'économie de proximité / de « circuit-court » est au cœur même du projet. En effet, nous reprenons ce concept pour l'entreprise et notamment dans ses réseaux d'approvisionnement et de distribution. Les activités seront inscrites dans

⁵ Source : CAP RURAL, 2010. L'économie de proximité. Cap Rural (en ligne). 13 octobre 2010. (Consulté le 25 mai 2016). Disponible à l'adresse : <http://www.caprural.org/entreprises/499-un-argumentaire-pour-leconomie-de-proximite>

cette démarche car le champs d'action de l'entreprise sera local : clients, fournisseurs. Il nous paraît aujourd'hui plus que nécessaire de redévelopper un tel modèle économique : fraîcheur, saisonnalité et proximité des produits que nous distribuerons ou encore minimisation des externalités liées au transport de marchandises.

Pourquoi, en effet, s'approvisionner en produits provenant de l'autre partie du monde alors que notre terroir nous offre une large gamme de produits locaux ? De même, il paraît de plus en plus nécessaire aujourd'hui de réduire les circuits (de la production à la consommation) afin que les acteurs locaux répondent eux-mêmes aux besoins des entreprises / particuliers locaux.

Développer ce concept de circuit-court en l'appliquant à notre organisation (produits et clients locaux) nous paraît être le meilleur moyen de promouvoir cette vision du monde. Pour ce faire, nous allons chercher à promouvoir et à distribuer uniquement des produits issus du label GRTA (« Genève Région Terre Avenir »⁶). Ce dernier a été créé en 2004 par l'Etat de Genève. Il concerne les produits agricoles durant leurs différents cycles de vie : de la production à la consommation finale. Il permet ainsi de mettre en place concrètement une réduction des circuits. Les grands principes défendus par le label sont :

- **La qualité** : la qualité des produits certifiés GRTA est garantie par leur fraîcheur. Ils sont contrôlés sur l'ensemble de la chaîne de production et répondent aux exigences des normes de production (production intégrée, biologique ou sans OGM).
- **La proximité** : De même, les produits certifiés GRTA sont d'origine contrôlée (canton de Genève et zone franche) permettant ainsi de réduire leur impact écologique lié au transport.
- **La traçabilité** : Afin de garantir la qualité et la proximité des produits, une série de contrôle est effectuée par un organisme indépendant durant tout le cycle de vie des produits GRTA : production, transformation, distribution et consommation.
- **L'équité** : C'est un des piliers des valeurs défendues par GRTA. Les personnes travaillant le long de la chaîne de production doivent bénéficier de conditions prévues dans des contrats-types ou dans les conventions collectives de travail (CCT). C'est l'Office cantonal de l'inspection des relations du travail (OCIRT).

⁶ Source : Site internet du label « Genève Région Terre Avenir » : www.geneveterroir.ch/fr/content/geneve-region-terre-avenir

1.3 Méthodologie et bibliographie utilisées

Afin de réaliser ce travail, nous avons basé notre étude sur plusieurs sources. Ces différentes sources nous ont permis d'acquérir un solide point de vue sur l'ESS et son fonctionnement. Tout d'abord, nous nous sommes basés sur le livre de Sophie Swaton, « Une entreprise peut-elle être sociale dans une économie de marché ? ». Ce livre nous a donné une solide vision de ce qu'est l'ESS et des perspectives qui sont les siennes. C'est une des sources de motivation de ce projet. Dans un cadre similaire, nous nous sommes également basés sur les documents fournis par Monsieur Christophe Dunand dans le cadre du cours « d'entrepreneuriat social et développement durable ».

Concernant la démarche de réflexion et de construction du plan de ce travail de Bachelor, nous nous sommes essentiellement basés sur le guide de l'entrepreneuriat social ASHOKA⁷ qui offre une grille d'analyse des différents points sur lesquels un entrepreneur social doit se questionner : le problème social identifié, la valeur ajoutée pour l'entreprise, la stratégie de développement, le modèle économique, les liens avec les autres parties prenantes de la société, la mesure de l'impact social et enfin le modèle d'organisation. Notre travail de Bachelor s'articulera donc autour de ces sept problématiques.

Nous nous sommes également basés sur le cours de Business Plan donné par Monsieur Philippe Ruau au sein de la Haute Ecole de Gestion de Genève pour étudier et évaluer la pertinence du projet au niveau financier et du marché donné (analyse interne et externe) et plus généralement sur l'ensemble des cours dispensés à la HEG.

⁷ Source : ASHOKA, 2015. Le Guide des 7 questions clés qu'un entrepreneur social doit se poser.

2. Problèmes sociétaux et réponse de la startup

Comme à la base de tout projet, l'idée d'entreprendre l'initiative des « Paniers du coin » est venue en réaction à une réalité malheureusement trop répandue : les externalités négatives dues au transport international de marchandises et, d'autre part, la consommation de produits ne provenant pas du commerce équitable et défavorisant les producteurs locaux.

Il n'est pas rare aujourd'hui de trouver, dans les étales des supermarchés, des produits alimentaires provenant de l'autre extrémité du globe. En soi, ce constat n'est pas intrinsèquement mauvais dans le sens où cela permet au consommateur suisse d'avoir une plus large offre et donc plus de choix. Cependant, ce phénomène comporte également de contreparties souvent négatives :

2.1 Contexte et problèmes sociétaux

Nous allons identifier ci-dessous les principaux problèmes socio-économiques que nous avons identifié pour notre projet.

2.1.1 Le transport international de marchandises

Il est aujourd'hui reconnu que le transport de marchandises à l'échelle internationale voire intracontinentale dégage un certain nombre d'externalités négatives sur l'environnement. C'est un phénomène apparu avec la mondialisation économique et l'ouverture des marchés. Il existe des études démontrant les limites de ce phénomène⁸ avec une recherche sur les impacts négatifs qui en ressortent.

Les principaux types de transports concernant la marchandise sont :

- Le transport aérien
- Transport maritime

⁸ Source : OCDE, 1997. Les incidences sur l'environnement du transport de marchandises.

- Le camionnage
- Le transport ferroviaire

Ces différents types de transport entraînent pour chacun d'eux des externalités négatives. En annexe, vous pourrez observer un tableau résumant les différents aspects des polluants dus au transport international de marchandise et notamment des véhicules en mouvement (Annexe 1 : Résumé des effets nocifs causés par la pollution atmosphérique sur l'environnement).

Mais les effets nocifs du transport international de marchandises ne se limite pas à la pollution atmosphérique. Il faut également prendre en compte les autres types de pollutions, telles que la pollution sonore (surtout en milieux urbains), la pollution des eaux (fret maritime) ainsi que ce qui est appelé les accidents (les marrées noires par exemple).

Tous ces facteurs entraînent à nous questionner sur notre manière de consommer et à devenir plus responsable. C'est dans ce cadre que la réduction des distances entre producteurs et consommateurs nous parait être plus que jamais indispensable sachant que les produits alimentaires et agricoles représentent 17.5% du volume total des exportations mondiales⁹ (chiffres valables pour l'année 2014).

Cependant, l'aspect environnemental n'est pas le seul problème sociétal qui a été identifié. La concurrence internationale laisse aujourd'hui beaucoup de nos producteurs locaux dans des situations de difficultés.

2.1.2 La concurrence faite aux producteurs locaux

Il est admis que la mondialisation du commerce a changé la donne pour les producteurs suisses. Soumis à la concurrence internationale, ces derniers doivent réduire leur marge voire perdent sur leur production. D'autre part, il est aujourd'hui plus difficile pour eux d'avoir accès aux grands canaux de distribution (principalement Coop et Migros en Suisse) malgré une amélioration dans ce domaine (on voit plus souvent apparaître le label « Suisse Garantie » par exemple ou même « GRTA »). Cependant, ce phénomène reste minoritaire et nos producteurs ont du mal à trouver des réseaux de distributions pour leurs produits et à atteindre la rentabilité économique.

⁹ Source : OMC, 2015, Statistiques du commerce international 2015.

De même, les prix des produits importés font également concurrence à la production locale pour plusieurs raisons : les coûts de revient (notamment des pays européens et extra-européens) sont bien plus bas que ceux pratiqués en Suisse. De ce fait, il est plus facile et parfois plus économique pour le consommateur lambda d'acheter des produits importés.

Nous allons maintenant aborder le dernier point de problématique que nous avons soulevé : la question de l'alimentation et de la santé, notamment des collaborateurs en entreprise.

2.1.3 Une alimentation plus saine et de saison

Voici la dernière problématique que nous avons relevée pour ce projet, celui de l'alimentation et plus globalement de la santé des collaborateurs dans les entreprises. A l'heure actuelle, beaucoup de personnes n'ont pas le temps de se rendre directement chez le producteur ou le font de manière peu régulière. De ce fait, ils n'ont pas la possibilité ou connaissent des difficultés pour avoir accès à des produits locaux, sains et de saison.

D'autre part, nous avons constaté que beaucoup de personnes font de plus en plus attention à leur alimentation. En effet, cette tendance est en augmentation due à plusieurs causes : utilisation d'engrais et de pesticides, d'organisme génétiquement modifiés etc.

Ce sont ces différentes problématiques qui ont entraîné chez nous une réelle volonté d'y répondre par un projet innovant et encore jamais vu en Suisse : la mise en place en entreprise de distributeurs automatiques de produits locaux (fruits et légumes de saison et non-calibrés).

2.2 Nos objectifs

Notre démarche est motivée comme nous l'avons dit plus haut, à répondre à ces problématiques en se fixant un certain nombre d'objectifs :

- Fournir un canal de distribution aux producteurs locaux (grand Genève) en les mettant en lien directement avec les entreprises via des distributeurs automatiques.

- Promouvoir et encourager la consommation de produits locaux, sains et de saison tout en évitant le gaspillage (fruits et légumes non-calibrés)
- Sensibiliser les collaborateurs des entreprises au soutien de l'économie locale et des circuits-courts.
- Développer le concept de distributeurs automatiques de produits locaux dans différents cantons en Suisse

2.3 La réponse de la startup « Les Paniers du coins »

Nous allons maintenant décrire et présenter notre offre plus en détail. Nous allons tout d'abord la définir clairement. Puis, nous aborderons les cinq points marketing qui détermineront notre positionnement :

- Produit / Service
- Présentation
- Promotion
- Placement
- Prix

2.3.1 Définition de l'offre

« Les Paniers du coin » ont pour mission de recréer le lien entre les producteurs locaux et les consommateurs. Notre but est donc de proposer aux collaborateurs des entreprises genevoises une gamme de produits locaux (paniers saisonniers, jus, miels etc.) à travers des distributeurs automatiques prévus à cet effet et placés au sein même des entreprises ayant souscrit à notre offre. Ce projet a été inspiré d'une idée de faciliter l'accès aux collaborateurs des entreprises (surtout dans le secteur tertiaire, comme nous le verrons plus bas) d'avoir accès à ces produits qu'ils consomment d'habitude plus rarement par manque de temps ou de connaissance du producteur. De plus, le sujet des produits locaux et de qualité nous a toujours profondément sensibilisé. Un projet tel que « Les paniers du coin » pourrait ainsi créer cette passerelle manquante ou peu développée. De

plus, le concept même de distributeurs de paniers locaux en entreprises n'a encore jamais été vu en Suisse romande. Il s'agirait donc d'une véritable innovation de service dans ce domaine (voir pour cela la partie 3, « Notre valeur ajoutée »).

2.3.2 Les 4P+1, notre positionnement

Ce sont les quatre éléments indispensables à la compréhension de notre offre et de notre positionnement. Les 4P+1 nous servent ici à mieux identifier les éléments essentiels dans notre business. Afin de clarifier la lecture, nous avons décidé de procéder à une double analyse 4P+1, d'une part, celle de la location de distributeurs aux entreprises et d'autre part, des paniers saisonniers locaux que nous mettrons à disposition de leurs collaborateurs.

2.3.2.1 Location de distributeurs aux entreprises

2.3.2.1.1 Service

Le service que nous proposons aux entreprises est de mettre à leur disposition des distributeurs automatiques réfrigérés de produits locaux. Pour cela, des contrats de « location » seront signés avec les entreprises partenaires (les contrats seront renouvelables chaque année). A travers ce service, nous leur offrons la possibilité de s'engager afin de soutenir l'agriculture et les producteurs locaux. Nous mettrons à disposition des clients vingt casiers, dix pour des « Grands paniers » et dix pour des « Petits paniers » (voir plus en détails la partie « Produit », 2.3.2.2.1). Nous livrerons deux fois par semaine, le lundi et le mercredi. Nous viendrons également le vendredi pour vider les casiers et les laver avant le week-end. Les clients auront la possibilité de payer par espèce ou carte bancaire. Il est donc normal que nous offrions également en retour un service de maintenance et de réparation en cas de problème lié aux distributeurs (panne, renouvellement des stocks etc.).

Figure 3 : Exemple de distributeur automatique de fruits et légumes



2.3.2.1.2 *Présentation*

Il paraît évident que cette partie n'est pas très développée étant donné qu'il s'agit d'un service de « conciergerie ». Cependant, nous pouvons dire que sur le lieu du distributeur, se trouveront des prospectus expliquant notre démarche et le label GRTA.

Il s'agirait en somme d'une « épicerie » ou d'un « marché » automatique directement accessible aux employés. Nous mettrons donc une pancarte avec le nom du concept « Les Paniers du coin ».

2.3.2.1.3 *Promotion*

Concernant la promotion du service de location, nous chercherons tout d'abord à démarcher directement les entreprises. En contactant leur responsable RH, en ayant une visibilité sur les réseaux sociaux et internet (via un site web) ou encore en prenant part à divers événements tels que Le « Salon RH »¹⁰ ou encore lors de la plateforme d'affaires « Bitoubi »¹¹, permettant ainsi de toucher directement des entreprises (cet événement est spécialement dédié aux commerciaux pour se faire connaître par d'autres sociétés et les mettre en relation).

2.3.2.1.4 *Placement*

Nous essayerons de mettre en avant les distributeurs, en choisissant dans les entreprises partenaires un lieu visible et de passage, permettant ainsi à chaque collaborateur d'y avoir accès facilement. C'est un point crucial que nous n'avons pas pu totalement détailler dans cette étude du fait de la difficulté d'avoir accès à tous les locaux de l'entreprise partenaire. La procédure qui pourrait être utilisée pour définir le lieu où se trouverait le distributeur serait la suivante :

¹⁰ Source : Site du Salon RH disponible à l'adresse : http://www.salon-rh.ch/content/index_fra.html

¹¹ Source : Site de « Bitoubi », disponible à l'adresse : <http://www.bitoubi.ch/>

- Rendez-vous avec le / la responsable des politiques RH
- Visite de l'entreprise
- Discussion sur le choix du lieu
- Choix du lieu
- Installation du matériel

Le choix du placement des distributeurs se fera donc en fonction de chaque entreprise, au cas par cas. Nous évaluerons donc l'endroit le plus propice à recevoir les distributeurs.

2.3.2.1.5 Prix

C'est l'élément le plus important car c'est le seul à faire gagner de l'argent à notre entreprise. Nous avons donc réfléchi à monétiser le service de maintien et de stockage des distributeurs par un système de location. Le prix fixé pour les entreprises partenaires serait de 2400 CHF/an (200 CHF /mois). Elles auraient également la possibilité de soutenir d'avantage notre projet en fixant un prix « bienfaiteur », en décidant de ce fait d'élever le montant du prix de la location à leur guise.

2.3.2.2 Paniers saisonniers et autre produits locaux

2.3.2.2.1 Produit

C'est ici l'élément principal de cette étude de faisabilité, c'est le livrable que nous allons proposer aux collaborateurs des entreprises partenaires directement dans les casiers prévus à cet effet.

Il s'agit précisément de sachets papier (recyclables) remplis de fruits et légumes de saison labélisés GRTA (Annexe 1: Fruits et légumes genevois selon les saisons labélisés GRTA) non-calibrés, c'est à dire, qui ne respectent pas les critères de vente pour la grande distribution. Nous avons choisi ce label pour sa fiabilité et sa qualité. Il propose des fruits et légumes de trois types de cultures : la culture hors-sol, la culture sous-serres ainsi que la culture en terre. Ce choix est dû à la rentabilité économique du projet. En effet, durant

la rédaction de ce travail et lors des discussions que nous avons eues avec certaines personnes interviewées, il nous a été demandé pourquoi nous ne favorisons pas les produits issus de l'agriculture biologique en permaculture ou encore cultivés uniquement selon la méthode traditionnelle (en terre). Il y a plusieurs raisons à cela. Tout d'abord, nous avons estimé que la technique de permaculture ne permettrait pas de garantir au client un panier chaque semaine pour chaque entreprises (faible disponibilité). Deuxièmement, le prix des produits biologiques ne nous permet pas, dans un premier temps du moins, d'opter pour cette option. Nous avons néanmoins décidé de reprendre un phénomène social au cœur de notre business core : il existe aujourd'hui un mouvement mettant en avant les produits « moches ». Notre offre cherchera donc à les favoriser et les mettre en valeur. Notre fournisseur et partenaire est l'entreprise ESPACE-TERROIR.CH (voir pour cela la partie « Comment accélérer notre développement avec d'autres parties prenantes de la société »).

Notre offre se composerait en deux catégories : Les « Petits paniers » et les « Grands paniers ». Ils seraient composés de fruits et légumes de saison, non-calibrés et « surprises », c'est-à-dire que d'une semaine à l'autre, leur contenu peut varier en fonction des pics de production (ESPACE-TERROIR :CH est en relation avec l'Union Maréchaire de Genève, UMG). C'est l'UMG qui gère et confectionne les paniers via son magasin à Perly.

- **Les « Petits paniers »** : Ils sont prévus pour deux à trois personnes. Ils pèsent au minimum 2.5 kg. Ils sont principalement destinés aux couples sans enfants ou aux personnes seules. Il y en a douze disponibles en casier.
- **Les « Grand paniers »** : Ils sont prévus pour 4 à 5 personnes. Ils pèsent au minimum 4.5 kg. Ils sont principalement destinés aux familles plus nombreuses. Il y en a huit disponibles en casier.

Comme nous l'avons mentionné plus haut, ces paniers sont livrés deux fois par semaine en entreprise.

2.3.2.2.2 Présentation

Nos paniers sont en réalité des sachets en papier recyclé et recyclable. Nous avons choisi cette option car c'est celle qui nous semble la plus proche de notre philosophie. Nous

réduisons ainsi notre impact environnemental (voir la partie « Comment mesurons-nous notre impact social »). Nous nous fournissons auprès de la société MAPSA¹² (25 centimes à l'unité).

Figure 4 : Sac en papier écologique



(Source : <http://www.mapsa.ch/>)

2.3.2.2.3 Promotion

Afin de faire connaître nos paniers, nous comptons mettre en place des flyers dans l'entreprise (accueil, salle de pause, lieu commun). Nous comptons également faire passer un message au sein de l'intranet (ou mailing) ou dans la feuille / journal officiel. Nous informons les clients du contenu des paniers grâce à un panneau ardoise situé à côté des casiers et modifié chaque semaine.

2.3.2.2.4 Placement

Nos paniers se trouvent dans les distributeurs mis à disposition des entreprises et sont changés deux fois par semaine (lundi et mercredi).

2.3.2.2.5 Prix

Nous avons basé nos prix en fonction du marché et des marges nécessaires à notre survie. Notre fournisseur, ESPACE-TERROIR.CH nous garanti un prix sur lequel nous réalisons environ 30% de marge brute :

¹² Source : Site de MAPSA, disponible à l'adresse : <http://www.mapsa.ch/>

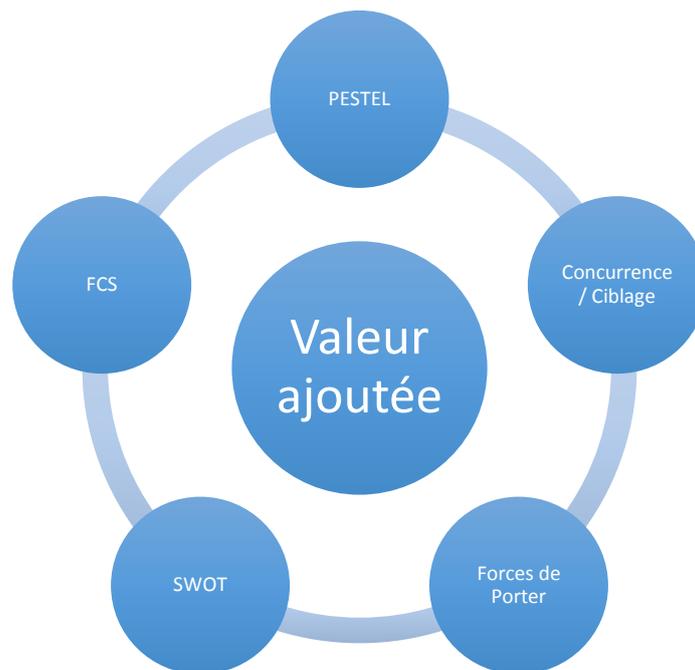
- **Les « Petits paniers »** : ils sont au prix de 21CHF/pièce
- **Les « Grands paniers »** : ils sont au prix de 31CHF/pièce

Nous allons maintenant aborder la question de la valeur ajoutée de notre modèle d'affaire en procédant à une analyse de marché.

3. Notre valeur ajoutée

Cette partie du travail est consacrée à l'analyse de marché de notre concept. N'évoluant pas seuls dans un océan inconnu, il est indispensable de procéder aujourd'hui à une telle étude. Nous allons voir en quoi nous créons de la valeur ajoutée dans un environnement donné. Pour ce faire, nous allons utiliser un certain nombre d'outil qui nous a été donné d'utiliser durant notre parcours au sein de la HEG. Nous allons tout d'abord procéder à une analyse PESTEL (Politique, Economique, Socioculturelle, Technologique, Ecologique et Légale) puis l'analyse concurrentielle, au ciblage et à l'analyse des forces de Porter. Nous effectuerons ensuite l'analyse SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) et les facteurs-clés de succès (FCS) et enfin, au détail de notre valeur ajoutée pour nos principales parties-prenantes.

Figure 5 : Schéma de la valeur ajoutée



Source : SIGG Christophe, 2016

3.1 L'analyse PESTEL

L'analyse PESTEL nous est particulièrement utile pour dessiner l'environnement externe à notre entreprise. C'est une analyse macro-environnementale, dans le sens où nous étudierons principalement des facteurs qui ne dépendent pas de nous et de notre activité.

3.1.1 Aspect politique

C'est le premier point de l'analyse. Concernant l'aspect politique, nous avons relevé les facteurs d'influence suivants :

- **Un soutien à l'économie locale**¹³ : La Confédération Suisse et les différents cantons qui la composent ont depuis plusieurs années mis en place des labels de qualité et de provenance des produits dans le but de favoriser la marchandise locale. Ainsi, il en existe un grand nombre, en voici les principaux

Pour la Confédération Suisse :

- *Suisse Garantie* : Il sert principalement à distinguer la production indigène. Il a été lancé en 2004 et est contrôlé par un organisme indépendant
- *AOC (Appellation d'origine contrôlée) et IGP (Indication géographique protégée)* : Le premier certifie que le produit provient de la région indiquée (toute l'étape d'élaboration) et le second qu'au moins une partie des étapes de production doit se dérouler dans la région. Il a été créé en 1997 et est contrôlé par un organisme indépendant

Pour les différents cantons voici les principaux

- Produits du Terroir du Pays de Fribourg
- Produits du Terroir vaudois
- Produits du Terroir Jura vaudois

¹³ Source : AGIR, 2011. Labels sur le marché alimentaire. Agir (en ligne). Octobre 2011. (Consulté le 26 mai 2016). Disponible à l'adresse : http://www.agirinfo.com/wp-content/uploads/2011/10/AGIR_Labels-sur-le-march%C3%A9-alimentaire-suisse.pdf

- Pays- d'Enhaut Produits authentiques
- La marque Valais

Celui nous concernant le plus est évidemment le label GRTA (Genève Région Terre Avenir) que nous avons étudié plus haut. Il a été mis en place par l'Etat de Genève en 2004 et montre évidemment l'engagement du pouvoir politique en faveur de l'économie et des producteurs locaux.

- **Le lobbying** : Il existe en Suisse différentes associations ou groupes d'intérêts ayant une influence sur les politiques. Certaines d'entre elles soutiennent des initiatives de défense des producteurs locaux telles que la FRC (Fédération Romande des Consommateurs) par exemple¹⁴.

3.1.2 Aspect économique

C'est la deuxième partie de l'analyse PESTEL. Nous avons ici relevé les principaux facteurs d'influence qui selon nous pourraient impacter notre entreprise :

- **Un pouvoir d'achat élevé** : Il est connu que la Suisse est un des pays au monde où les salaires et le pouvoir d'achat sont le plus élevés au monde. Les dépenses pour les biens de consommation sont donc importantes.
- **Une population active élevée** : De même, le taux de chômage en Suisse est très faible (3.1% pour juillet 2016). Il reste faible à Genève même si supérieur à la moyenne nationale (5.4% pour juillet 2016).
- **Un grand nombre d'entreprises du tertiaire présentes sur le canton de Genève** : C'est également un facteur important à prendre en compte car, comme nous le verrons plus loin, les entreprises du tertiaire représentent une de nos cibles principales.
- **Variation du franc suisse** : C'est une donnée importante à prendre en compte du fait que beaucoup de consommateurs suisses surtout près des zones

¹⁴ Source : Site de la FRC, disponible à l'adresse : <http://www.frc.ch/>

frontalières, décident de faire leurs achats (en particulier pour l'agroalimentaire) dans les pays limitrophes membres de la zone euro, où les prix y sont souvent moins élevés. Avec une hausse du franc suisse, c'est une situation tout à fait envisageable et à prendre en considération.

- **Conjoncture économique** : Actuellement, Genève est l'une des villes les plus dynamiques de Suisse au niveau économique. C'est une des principales places financières du pays et elle possède une renommée de « ville internationale » ce qui attire beaucoup d'entreprises multinationales. Cette conjoncture est actuellement favorable à une activité telle que la nôtre.

3.1.3 Aspect socioculturel

Cette partie comporte les principaux facteurs d'influence concernant l'aspect socioculturel. Il s'agit des éléments sociaux actuels, des « modes » et des faits sociologiques comportementaux, comme les habitudes et les modes de consommation, les style de vie selon les cultures et plus généralement les paradigmes sociétaux.

- **Le souci grandissant pour la santé** : De plus en plus de personnes, dans les sociétés occidentales, font attention à leur santé. Cela se manifeste de différentes manières : achats d'objets connectés, médecines alternatives etc. Un élément important à prendre en compte ici est le fait que l'alimentation a un grand impact sur la santé et que de plus en plus de personnes choisissent d'adopter une alimentation plus saine (les cinq fruits et légumes par jour recommandés).
- **La recherche croissante d'une consommation éthique et responsable** : D'autre part, il y a également un plus grand souci chez les consommateurs de la provenance et des conditions de production de leurs achats quotidiens. Ceci est d'autant plus vrai dans l'alimentation, où un grand nombre de labels équitables (Fair trade), de qualité (Bio) ou de provenance (labels géographiques) sont aujourd'hui prisés par les consommateurs.
- **La place du travail dans la vie quotidienne** : Pour un grand nombre de personnes, le travail a une place très importante dans la vie quotidienne. Souvent, les travailleurs n'ont pas le temps, à la sortie du travail, de se rendre chez un producteur pour consommer local.

3.1.4 Aspect technologique

C'est un aspect plus secondaire pour notre analyse. Nous avons cependant noté un élément pouvant être pris en compte

- **Massification d'internet** : De plus en plus de personnes sont aujourd'hui connectées à internet. Cette massification a entraîné un changement dans les habitudes de consommation. De plus en plus de personnes effectuent leurs achats sur internet. Cet élément est important à prendre en compte et nous le verrons dans l'analyse de la concurrence.

3.1.5 Aspect environnemental

Les principaux facteurs environnementaux que nous avons relevé pouvant impacter notre activité sont les suivants :

- **Le développement des transports « verts »** : C'est un élément à prendre en compte et notamment pour les moyens de transports de marchandises. Des technologies comme le gaz naturel peuvent représenter un atout important.
- **Le transport international de marchandise** : Comme nous l'avons vu plus haut (partie 2, « Problèmes sociétaux et réponse de la startup »), le transport international de marchandise s'est intensifié ses vingt dernières années. Les effets néfastes qu'il a engendré (marrées noires, pollution des airs, des sols et des eaux) sont aujourd'hui visibles de tous.
- **Le développement de la culture biologique et permaculture** : C'est un facteur important car il est en mesure d'impacter notre activité à long-terme. En effet, de plus en plus de produits sont certifiés « BIO ». C'est par ailleurs un élément corrélé au facteur socioculturel de la consommation de produits plus sains. Il en est de même pour la technique dite de permaculture, permettant de produire toute l'année selon une méthode respectueuse de la biodiversité.

3.1.6 Aspect légal

C'est le dernier aspect de notre analyse macro-environnementale PESTEL. Il s'agit de décrire l'environnement législatif pouvant influencer sur notre activité.

- **Une réglementation stricte sur les importations de denrées alimentaires** : La Confédération Suisse s'est dotée de normes lui permettant de contrôler et de limiter les importations de denrées alimentaires (LDAL, Loi fédérale sur les denrées alimentaires et les objets usuels¹⁵, faisant état des règles sanitaires entre autre ou encore les différentes normes concernant l'importation de fruits et légumes en Suisse selon des quotas¹⁶¹⁷).
- **Les initiatives populaires et les référendums** : Avec le système politique de la démocratie directe, le peuple suisse a la possibilité de choisir lui même ses lois et certaines peuvent favoriser un projet comme le nôtre. C'est le cas par exemple de l'initiative sur l'autosuffisance alimentaire¹⁸ voulant promouvoir l'agriculture et la production alimentaire locales.
- **La facilité de création d'entreprise** : Le code civil et le code des obligations suisses offrent un accès facilité à l'entrepreneuriat. Les formes telles que la raison individuelle, la coopérative voire la SARL (Société à responsabilité limitée) offrent à beaucoup l'accès à la création d'entreprise. Cette dernière (SARL) possède même une personnalité juridique propre, ce qui confère plus de sécurité au chef d'entreprise et l'expose moins.
- **Les contrats d'exclusivité** : Il est aussi possible d'avoir des contrats d'exclusivité permettant de lier les parties contractantes. Nous verrons que cela peut être un atout comme une menace.

3.2 Analyse concurrentielle et ciblage

Dans cette partie, nous allons procéder à une double analyse. Dans un premier temps, nous étudierons la concurrence directe et indirecte à notre entreprise après avoir

¹⁵ Source : Loi fédérale sur les denrées alimentaires et les objets usuels, disponible à l'adresse : <https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/19920257/index.html>

¹⁶ Source : OFFICE FEDERAL DE L'AGRICULTURE, 2015. Informations sur l'importation de fruits et légumes frais. Confédération Suisse. Juillet 2015.

¹⁷ Source : SWISSLEGUMES, 2015, Réglementation d'importation, Fruits et légumes. Décembre 2015.

¹⁸ Source : Site de l'initiative pour la sécurité alimentaire, disponible à l'adresse : <http://www.securitealimentaire.ch/fr>

segmenté le marché de la distribution de fruits et légumes. Puis nous aborderons le ciblage de notre clientèle, entreprise et consommateur.

3.2.1 Définition des concurrences et des critères de segmentation

Notre activité est vouée à faire face à une large concurrence. Celle-ci est tellement vaste que nous devons la classer et la répertorier en plusieurs catégories et sous-catégories. Nous en avons identifié trois principales et délimité ces dernières à la zone géographique du canton de Genève :

- **La concurrence large** : Ce sont toutes les entreprises proposant des fruits ou des légumes au sens large. Nous trouvons ici les supermarchés (Coop, Migros, etc.), les grandes sociétés de distribution alimentaire en entreprise (Novae, Le Petit Primeur, etc.) ou encore les marchés (Rive par exemple). Nous mentionnons ce type de concurrence sans l'analyser plus en profondeur car très vaste.
- **La concurrence indirecte** : Elle comprend les entreprises distribuant des fruits et légumes locaux présentes sur le territoire genevois mais ne livrant pas en entreprises. Elles proposent toutes des paniers types « fruits et légumes »
- **La concurrence directe** : Ce sont nos principaux concurrents et ceux pouvant le plus nous impacter sur le territoire genevois. Ils distribuent directement des fruits et légumes en entreprise sous forme de paniers.

Pour mieux catégoriser les entreprises concurrentes, nous avons segmenté le marché de la vente de fruits et légumes selon différents critères :

- **L'offre**
- **Les méthodes de vente (canaux de distribution)** : Nous avons sous-catégorisé les méthodes de vente comme suit :
 - *Livraison à domicile* : Le produit est livré chez le client
 - *Livraison au bureau* : Le produit est livré sur le lieu de travail
 - *Marché ou magasin chez le producteur* : Vente directe du producteur au consommateur sur le lieu de production.

- *Magasin en ville* : Point de vente fixe en ville
- *La vente directe avec rendez-vous ou point de distribution* : Point de vente direct avec heure de rendez-vous et lieu particulier
- **La fréquence des livraisons**
- **La disponibilité des paniers**
- **Prix**

3.2.2 Nos concurrents directs et indirects

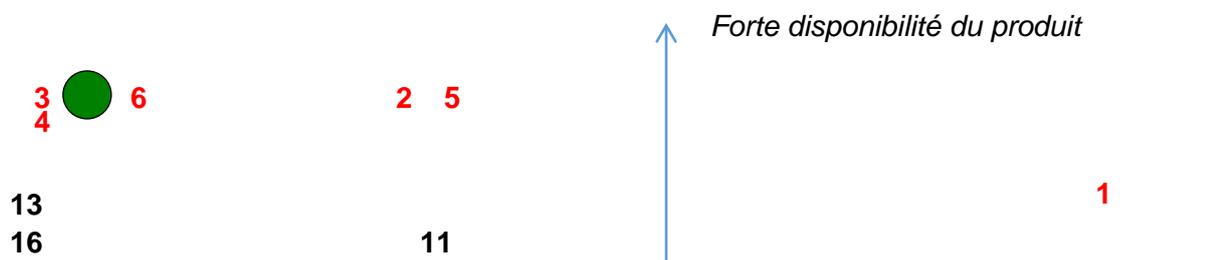
Afin de faciliter la lecture de notre analyse de la concurrence, nous l'avons résumé dans un tableau récapitulatif (Annexe 3 et 4 : Notre analyse concurrentielle directe et indirecte). Nous avons également numéroté les différents concurrents afin de les situer sur le mapping du point suivant (3.2.3 « Notre mapping»). Nous avons recensé la concurrence sur le territoire genevois.

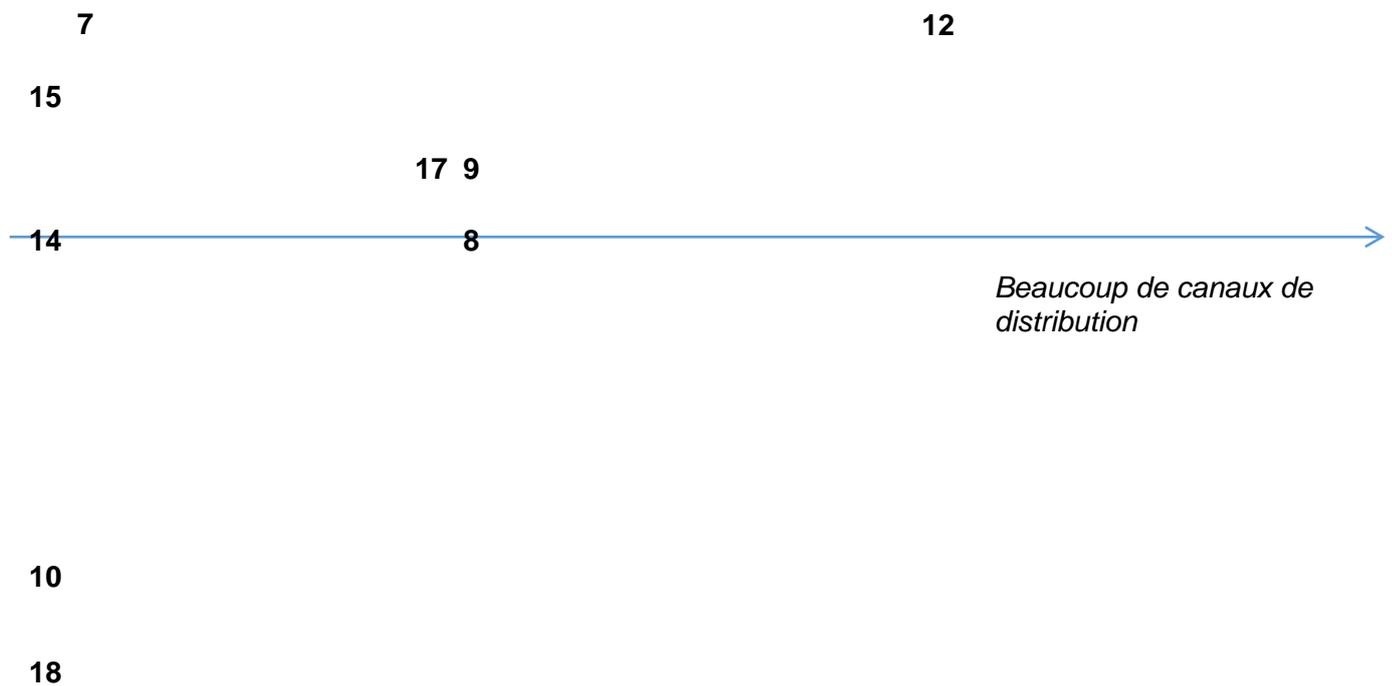
3.2.3 Notre mapping

Suite à la définition de nos concurrents, nous allons maintenant procéder au mapping (au positionnement) de notre entreprise par rapport à deux axes que nous avons estimé important pour notre business : la disponibilité du produit et le nombre de canaux de distribution.

- **La disponibilité du produit** : c'est un élément essentiel pour nous situer dans l'environnement concurrentiel. Nous évaluerons cet aspect sous les critères de la fréquence de livraison et de la disponibilité des paniers
- **Le nombre de canaux de distribution** : c'est aussi un facteur important car il permet de toucher un plus grand nombre de consommateurs.

Figure 6 : Notre mapping concurrentiel





Rouge=Concurrent direct ; **Noir**=Concurrent indirect / ● Notre positionnement

Source : SIGG Christophe, 2016

Nous pouvons évaluer que nous nous situons dans un environnement très concurrentiel. Nous devons donc faire valoir nos principaux atouts qui sont la très forte disponibilité de nos produits et notre concept (méthode de vente) totalement innovant en Suisse romande. Les principaux concurrents qui ressortent de cette analyse sont Séb Fruit, ToDoToday, Fruits Frais et la ferme du Monniati. Nous nous différencions de Séb Fruit et de Fruits frais car ces entreprises n'offrent qu'une gamme de fruits. De plus, ils ne sont pas certifiés locaux.

ToDoToday¹⁹ représente un concurrent direct spécial pour nous car ce dernier propose une offre globalisante. En effet, cette entreprise offre un service multiple (service de proximité : pratique, courses dont paniers du marché). Les grandes entreprises potentiellement clientes pourraient y trouver un intérêt dans le sens où elles n'auraient pas à rajouter des frais supplémentaires pour la gestion d'un autre contrat ne concernant que les fruits et légumes mis à disposition de leurs collaborateurs.

La ferme du Monniati²⁰ est également l'un de nos principaux concurrents car elle propose des livraisons tous les jeudi à domicile, au travail et dans les dépôts. De plus, ses produits

¹⁹ Source : Site de ToDoToday, disponible à l'adresse : <http://www.timeforyou.org/>

²⁰ Source : Site de la Ferme du Monniati, disponible à l'adresse : <http://www.lafermedumonniati.ch/>

sont certifiés BIOSUISSE. Cependant, ce service comporte un prix élevé (50CHF/semaine pour les livraisons au travail) et reste limité à un jour par semaine. Leur principal avantage concurrentiel reste leur optimalité logistique (avec leur service sur commande, ils ne connaissent pas de problèmes de stocks et d'inventus).

3.2.4 Notre ciblage clientèle

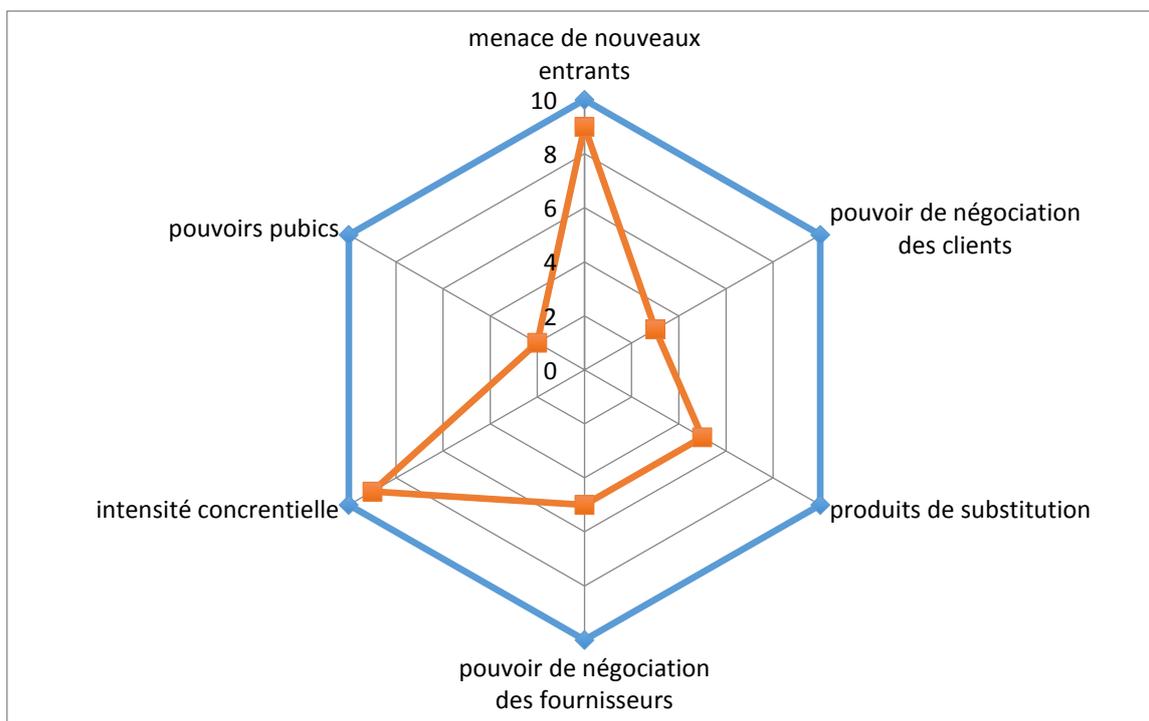
Nous allons maintenant définir quel type de clientèle nous voulons toucher avec notre offre. Nous procédons en deux parties. Le ciblage entreprise et le ciblage consommateur final

- **Le ciblage entreprise** : Nous ciblons des entreprises de tailles moyennes et grandes, présentes sur le canton de Genève. Notre offre cible plus particulièrement leur politique RH, dans le sens où notre concept leur propose une valeur ajoutée pour leur RSA (responsabilité sociale de l'entreprise), dans le sens où elles peuvent mettre en avant leur soutien à l'économie locale, et également pour leurs collaborateurs (bien-être du collaborateur et souci pour sa santé)
- **Le ciblage consommateur final** : Concernant le consommateur final, nous ciblons les collaborateurs des entreprises partenaires. Notre cible potentielle est donc une personne active, travaillant généralement dans le secteur tertiaire (médical, financier, assurance etc.) et disposant d'un revenu constant.

3.3 Les forces de Porter

Les forces de Porter nous permettent d'évaluer l'intensité concurrentielle. Elles permettent aussi de mettre en lumière de possibles forces et faiblesses de notre business. Nous les avons estimées après avoir procédé à l'analyse macro et micro-environnementale. Nous évaluons les six aspects suivants : la menace de nouveaux entrants sur notre marché, le pouvoir de négociation des clients, les possibles produits de substitution, le pouvoir de

négociation des fournisseurs, l'intensité concurrentielle ainsi que la force des pouvoirs publics.



Source : SIGG Christophe, 2016

Il ressort de notre analyse que les trois facteurs les plus influents pour notre activité sont l'intensité concurrentielle, la menace de nouveaux entrants et dans une moindre mesure les produits de substitution. Comme nous l'avons vu plus haut, notre secteur d'activité est très concurrentiel et beaucoup d'entreprises proposent une offre similaire à la notre (paniers de fruits et légumes). De plus, notre idée ne pouvant pas être brevetée, nous sommes exposés au risque que d'autres concurrents apparaissent ou reprennent notre concept. Nous verrons plus bas comment nous pourrions limiter ce facteur (avec des contrats).

3.4 Le SWOT

L'analyse SWOT à laquelle nous allons procéder regroupe en quatre catégories les différents points de notre analyse de marché : les forces et les faiblesses qui procèdent de l'analyse micro-environnementale ainsi que les opportunités et menaces, qui sont externes à notre activité. Pour la clarté de lecture, nous avons choisi de les résumer sous forme de tableau :

Tableaux 1 : Notre SWOT interne

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> . Paniers selon arrivage, de saison, non calibrés, garanti sans OGM et certifiés GRTA . Concept novateur : méthode de vente de libre service en entreprises . Logistique : simple (2 livraisons par semaine), bonne gestion des invendus (racheté par ESPACE-TERROIR à 50% du prix, paiement facilité (par carte bancaire)) . Chaîne du froid garantie (avec l'utilisation de casiers réfrigérés) . Circuit-court : Les paniers sont livrés de l'UMG directement en entreprise. . Forte disponibilité des paniers (annuelle et 5/7j) . Parcours d'achat court : pas d'inscription à un site, pas d'obligation pour le consommateur (pas de frais d'achat ou d'abonnement) 	<ul style="list-style-type: none"> . Paniers non-personnalisables . Les produits GRTA sont issus de plusieurs cultures : sous-terre, hors sol et en terre. Cela peut restreindre un certain nombre de clients potentiels (permaculture) . Produits non certifiés BIO. . Maintenance des casiers et logistique des livraisons (nombre de ventes imprévu)

Source : SIGG Christophe, 2016

Tableaux 2 : Notre SWOT externe

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> . Collaboration avec d'autres acteurs : service publique (écoles, crèches), les régies, d'autres producteurs . Forte présence d'entreprises du secteur tertiaire (et notamment à horaires flexibles à Genève (clientèle cible)) 	<ul style="list-style-type: none"> . Forte concurrence présente sur le marché et présentant une offre similaire (paniers de fruits et légumes locaux) . Menace de nouveaux entrants : notre concept n'étant pas brevetable, nous ne pouvons empêcher que ce dernier soit repris.

. Changement des mentalités : retour progressif à une consommation plus responsable (consommation bio, locale, etc.)	. Contrats déjà existants : une entreprise potentiellement cliente peut être liée par un contrat d'exclusivité de distribution de produits alimentaires avec une autre société (Cafétéria, distributeurs automatiques)
--	--

Source : SIGG Christophe, 2016

3.5 Les facteurs clés de succès (relation atouts-attraits)

Nous allons maintenant mettre en avant nos facteurs clés de succès (FCS) en utilisant la méthode « atouts-attraits » c'est à dire la mise en valeur de nos forces couplées avec de possibles opportunités à saisir.

FCS 1 : Concept novateur avec innovation dans la méthode de distribution en libre service (distributeurs automatiques en casiers réfrigérés), premier marché à Genève

- **Opportunité à saisir**: Beaucoup d'entreprises potentielles dans le tertiaire.
- **Opportunité à saisir**: Collaboration avec de nouveaux acteurs économiques (entreprises étatiques, dans les crèches et écoles).
- **Opportunité à saisir**: Possibilité de développer des franchises dans les autres cantons.
- **Opportunité à saisir**: Technologie attrayante pour la RSA et l'image des entreprises.

FCS 2 : Produits de saison, selon arrivages, non calibrés, sans OGM, certifiés GRTA, garantie sur la chaîne du froid (casiers réfrigérés) , aucun intermédiaire (UMG-Entreprise)

- **Opportunité à saisir**: Changement croissant des modes de consommation citadines et demande de plus en plus forte pour les produits locaux, saisonniers, de qualité et respectueux de la santé et de l'environnement (sans OGM), accessibles facilement.
- **Opportunité à saisir**: Le travail prend une grande partie du temps de la population active genevoise (en moyenne 40h par semaine), la commande en ligne prend du temps et est un frein à l'achat.

FCS 3 : Disponibilité du produit à 100% (distributeurs en libre service, cinq jours sur sept)

- **Opportunité à saisir:** Demande des entreprises à horaires flexibles (secteurs de la santé, de la sécurité ou de l'aviation)

3.6 La valeur ajoutée de notre concept

Nous allons pouvoir conclure cette partie en résumant la valeur ajoutée que notre concept apporte à nos parties-prenantes :

- **Pour les entreprises partenaires :** Les entreprises partenaires auront la possibilité de s'engager pour l'économie locale et de le faire savoir. Il s'agit d'un bon critères RSA à mettre en valeur. De plus, elles chercheront à améliorer le bien-être de leurs collaborateurs.
- **Pour les employés :** Les collaborateurs des entreprises partenaires pourront avoir un accès direct avec les produits locaux. Par manque de temps ou de connaissance, ils n'ont souvent pas le temps de se rendre chez les producteurs ou à des points de livraison. De plus, cette offre garanti une disponibilité annuelle.
- **Pour les producteurs locaux :** Notre concept permet aux producteurs UMG de bénéficier d'un nouveau canal de distribution encore jamais utilisé en Suisse. Cela leur permet également d'écouler leurs fruits non calibrés à un « juste prix », ce qui limite le gaspillage alimentaire et leur assure une rentabilité économique.

4. Stratégie de développement

Dans cette quatrième partie, nous allons aborder la vision commerciale avec notre politique marketing et le plan de communication (Annexe 5 : Notre plan de communication) que nous avons établi. Le marketing est un élément indispensable pour notre développement et c'est pour cette raison que nous avons choisi de le situer dans cette partie.

Dans un second temps, nous étudierons nos possibilités de développement pour faire croître notre entreprise dans le futur.

4.1 Nos canaux de communication

Dans cette partie, nous allons énumérer les différents canaux de communication que nous allons utiliser dans notre politique marketing. Ils ont tous leur utilité et sont nécessaires pour nous faire connaître.

- **Le site internet** : Il s'agit d'un « site vitrine », c'est-à-dire d'un site purement explicatif et informationnel. En-soi, le site nous sert principalement d'interface avec de possibles clients afin qu'ils puissent facilement avoir accès à une information concernant notre entreprise (notre offre, nos moyens de contact). Il servira également aux prospects intéressés de pouvoir nous contacter pour un rendez-vous et un devis.
- **Les réseaux sociaux** : Il est incontournable de maîtriser ces outils. Ils nous permettent de diffuser massivement une information à tous nos clients et clients potentiels sans frais. Nous avons pour ce faire une page Facebook et Twitter que nous utilisons pour diffuser des informations spéciales ou des nouveautés (nouvelle entreprise cliente, présence à un event).
- **Les forums et events** : C'est le canal de communication qui nous permet de toucher directement notre clientèle cible. Ils nous permettent de tisser des relations directes avec différents leaders des entreprises présentes sur le territoire genevois. Il s'agit de l'événement « Bitoubi » (15 – 16 octobre) et du « Salon RH Suisse » (5 – 6 octobre). Le premier permet la mise en relation de différentes PME romandes. Le second est spécialement dédié aux décideurs et aux responsables RH. Nous avons donc la possibilité, via ce canal, de toucher directement notre clientèle cible potentielle. De plus, ces événements attirent beaucoup de médias

et de journalistes ce qui pourrait aider à nous faire connaître (lors d'une interview par exemple).

- **La presse** : Il s'agit également d'un canal important pour notre entreprise. La presse, et surtout économique, est largement rependue et lue dans les milieux décideurs. Nous avons donc décidé de nous concentrer sur deux magazines : Bilan et PME Magazine. Dans le premier, nous bénéficions durant un mois d'une demi-page d'encart publicitaire. Dans le second, nous utilisons un publiereportage. Nous utilisons ce canal une fois par an pour chaque media pendant deux ans.
- **Le marketing visuel** : Notre camion est floqué du logo de l'entreprise ce qui nous confère une visibilité lors de chacun de nos déplacements. Le logo, le nom et l'adresse du site de l'entreprise y sont mis en avant.
- **La pub interne entreprise** : Dès notre arrivée au sein d'une entreprise, celle-ci se charge, via un système intranet ou de e-mailing, de diffuser à tous ses employés un message explicatif de notre démarche et le lieu où ceux-ci pourront trouver les casiers. Nous mettons également à disposition à côté des casiers des flyers explicatifs des produits que nous fournissons et envoyons des e-mails informatifs sur les compositions hebdomadaires des paniers (inscription newsletter)

4.2 Nos pistes de développement futur

Nous allons maintenant explorer les pistes de développement pour notre futur. Il est très important pour une startup comme la notre de prévoir un certain nombre de perspectives pour survivre et s'épanouir. Pour ce faire, nous avons pensé aux pistes suivantes :

- **L'adhésion à des réseaux** : Le réseautage ou le lobbying sont des forces non négligeables pour une activité comme la notre. Si nous intégrons un réseau d'entreprises, cela ne pourra qu'accroître notre visibilité et nos partenaires potentiels (clients, fournisseurs). Pour cette raison, nous avons ciblé deux réseaux à intégrer dans les cinq ans. Le premier est la Chambre de l'économie sociale et solidaire (APRES GE). Comme nous l'avons vu dans la partie introductive, APRES-GE est la bannière de l'économie sociale et solidaire en Suisse. Y adhérer nous apporterait un large réseau ainsi qu'une crédibilité supplémentaire (voir pour cela la partie « Respect et cohérence avec les critères APRES-GE »²¹). Nous

²¹ Source : Site d'APRES-GE, disponible à l'adresse : <http://www.apres-ge.ch/>

souhaiterions aussi adhérer à la FRACP²² (Fédération Romande d'Agriculture Contractuelle de Proximité). De même que pour l'adhésion à APRES-GE, celle-ci pourrait garantir à nos clients la démarche durable et locale de notre projet.

- **Un partenariat avec le service public** : Le service public représente un potentiel client non-négligeable. En effet, si un contrat était signé avec une telle institution, cela nous permettrait d'avoir accès à un grand nombre de places possibles de distribution : services administratifs de l'Etat, écoles etc.
- **Le développement d'une franchise** : C'est aussi l'une des possibilités envisageables pour notre business. Si nous constatons que l'affaire marche correctement et que la phase de croissance arrive rapidement, nous pourrions étudier la faisabilité de franchiser notre concept. Cette voie nous permettrait de pouvoir s'étendre à d'autres cantons. Nous pourrions accompagner de nouvelles personnes désireuses de développer un projet similaire au notre en leur fournissant les casiers et étant rétribués sous forme de rétro commissions.
- **Le développement d'une gamme de paniers certifiés BIO** : Nous ne possédons pas actuellement d'offre proposant des produits BIO. Face à la demande croissante de produits de la sorte, nous pourrions envisager de proposer à nos clients une gamme bio Nous avons envisagé au départ de proposer des produits de cette gamme. Cependant, aux vues de la faible marge dégagée, ce modèle n'aurait pas permis de garantir un prix envisageable pour le client) . Le BIO reste cependant un axe sur lequel nous aimerions nous tourner à moyen-terme.

²² Source : Site de la FRACP, disponible à l'adresse : <http://www.acpch.ch/la-federation/>

5. Développement avec d'autres parties prenantes de la société

Nous allons maintenant présenter nos principales parties prenantes. Il s'agit de notre principal fournisseur ainsi que les potentielles entreprises partenaires. Nous avons pour cela directement rencontré différentes personnes travaillant dans ces entreprises. Cette partie sera surtout explicative. Nous allons tout d'abord présenter notre principal fournisseur, ESPACE-TERROIR.CH et par la suite, nos différentes entreprises clientes potentielles.

5.1 Notre fournisseur : ESPACE-TERROIR.CH

C'est notre fournisseur de paniers de fruits et légumes. Nous nous fournissons exclusivement auprès de lui. Il peut nous garantir des paniers locaux de manière annuelle et constante. Il se fournit lui-même auprès de l'UMG (Union de maraichers de Genève). L'entreprise est aussi membre de APRES-GE. Nous l'avons choisi pour la forte disponibilité de ses produits.

Nous aurions pu le citer en tant que concurrent mais il est avant tout un partenaire. En effet, étant membre du réseau APRES-GE et étant surtout spécialisé dans la distribution de paniers au particulier (à domicile ou en point de retrait). ESPACE-TERROIR.CH livre également au travail mais seulement dans quelques entreprises partenaires. Nous nous sommes engagés mutuellement à ne pas nous faire de concurrence.

ESPACE-TERROIR.CH nous garanti un prix équitable et nous permettant d'exercer notre activité : nous achetons les paniers à 70% du prix affiché sur le site.

De plus, ce dernier nous offre la possibilité de racheter nos invendus à 50% du prix d'achat, ce qui limite les pertes liées aux invendus.

5.2 Les entreprises partenaires

C'est une des clés de voute de ce projet. En effet, il nous serait impossible d'exercer notre activité sans entreprises clientes. Pour ce faire, nous avons démarché plusieurs entreprises potentielles. Nous avons ciblé des entreprises essentiellement de service et dans le tertiaire : domaine médical, des assurance, financier et aviation.

Nous avons eu l'occasion de rencontrer des personnes ayant un pouvoir décisionnel au sein de leurs entreprises respectives. Nous avons questionné ces personnes de manières semi-directive (Annexe 6 : Questionnaires aux entreprises). Nous allons dans cette partie retranscrire globalement leur réponses et attentes. Nous avons démarché les entreprises suivantes :

- La Clinique Générale Beaulieu
- La Mobilière (Agence principale de Genève)
- Lakeland Asset Management
- TAG Aviation

Au cours des entretiens que nous avons effectué, nous avons évalué l'intérêt que ces différentes entreprises peuvent porter à notre projet. Elles sont toutes soucieuses du bien-être de leurs employés et voient en notre offre un moyen supplémentaire de la garantir. Toutes (sauf la Mobilière), ont été très intéressées par le concept et seraient prêtes à investir dans un tel projet. Les raisons évoquées sont similaires entre les sondés :

- Souci pour le bien-être et la santé des employés
- Soutien à l'économie locale et de proximité
- Peu de frais pour l'entreprise
- Un service disponible à l'année
- Une action RH simple à mettre en place

Ces éléments tendent à démontrer la pertinence de notre projet. Deux entreprises (TAG Aviation et Lakeland Asset Management) seraient même prêtes à louer des distributeurs au prix « bienfaiteur », c'est à dire, à un montant supérieur au prix de base de location de 2'400CHF/an (5'000 CHF/an pour Tag Aviation et 4'000CHF/an pour Lakeland Asset Management).

Afin de procéder à nos estimations financières (voir la partie « Notre modèle économique »), nous allons nous baser sur ces quatre entreprises clientes (nous intégrons la Mobilière dans nos estimations malgré l'intérêt réservé de l'entreprise pour notre projet).

6. Risques et impact sociétal

Nous allons maintenant aborder la question de notre impact sociétal. Comme toute organisation, nos activités ont plusieurs impacts sur notre environnement. Nous allons ici tenter de les évaluer et de les mesurer. Dans un premier temps, nous allons identifier et mesurer les différents risques (internes et externes). Puis, nous résumerons sous forme de tableau les impacts liés à notre activité et les indicateurs pour les mesurer.

6.1 La gestion des risques

C'est un élément indispensable à prendre en compte. Une bonne évaluation et une bonne gestion des risques nous permet d'en anticiper un grand nombre et, le cas échéant, de les gérer de la meilleure manière possible. Nous avons classifié les différents risques en deux catégories : internes (organisationnels, managériaux) et externes (liés à nos parties prenantes externes). Nous allons estimer leur criticité .Deux éléments sont à prendre en compte, la probabilité que le risque survienne et la gravité de l'impact de ce dernier. Puis, nous détaillerons les mesures préventives (pour prévenir le risque avant qu'il ne survienne) et correctrices (prises après que le risque soit survenu).

Cette liste n'est évidemment pas exhaustive et peut évoluer dans le temps en fonction des changements dans l'entreprise (par exemple, avec l'embauche d'un collaborateur)

6.1.1 Les risques internes

Nous allons tout d'abord procéder à l'analyse des risques internes, c'est à dire, des risques directement liés à nos activités.

- **Absence du livreur (Criticité forte : probable et impactant)** : C'est un risque majeur du fait que le livreur est un élément essentiel de notre business model. C'est lui qui va apporter les paniers en entreprise. Il est donc indispensable pour notre activité

. Mesures préventives : Nous essayons d'être toujours disponibles les jours de livraison (lundi, mardi et vendredi). Pour ce faire, nous avons un planning et essayons

d'être présent les jours concernés. En cas d'augmentation du personnel, nous envoyons une des personnes disponible le jour ou le livreur programmé est absent.

. Mesures correctrices : Au cas où le livreur (moi seul au départ) est absent et qu'aucune autre personne n'est disponible, nous avertissons l'entreprise cliente et lui proposons un autre jour de livraison.

- **Pas de produits disponible (Criticité moyenne : peu probable et impactant)** : Ce risque est très impactant pour notre entreprise car les paniers sont notre principale source de revenus.

. Mesures préventives : Au cas où notre fournisseur nous prévient à l'avance d'un manquement dans la disponibilité du produit, nous avons un arrangement avec ESPACE-TERROIR qui nous fournira d'autres types de paniers (déjà prévus à l'avance par notre fournisseur, il ne s'agit ici plus de paniers « surprises »). Ils nous sont garanti au même prix que pour les paniers « Maraichers » (ceux que nous achetons habituellement).

. Mesures correctrices : Au cas où ce risque intervient le jour de la livraison, nous en informons l'entreprise et essayons de nous procurer d'autres types de paniers auprès d'ESPACE-TERROIR.CH. Sinon, nous livrons un autre jour.

- **Véhicule de livraison non-disponible (Criticité faible : peu probable et peu impactant)** : Notre véhicule de livraison est notre principal outil de travail. S'il venait à manquer, nous serions perturbés dans nos livraisons.

. Mesures préventives : Si nous savons à l'avance que nous n'avons pas le véhicule disponible pour les livraisons à une date donnée, nous allons faire usage de notre propre véhicule.

. Mesures correctrices : Si le risque survient le jour de la livraison, nous utiliserions aussi notre propre véhicule. Si c'est impossible, nous avertirions nos clients de ce manquement (livraison un autre jour de la semaine)

6.1.2 Les risques externes

Nous allons maintenant énumérer nos principaux risques externes.

- **Trop de monde en même temps au distributeur (Criticité faible : peu probable et peu impactant)** : C'est un risque à prendre en compte car souvent les clients se rendront aux distributeurs en fin de journée, après le travail, afin de mieux conserver la fraîcheur de leur panier
 - . Mesure préventive : Nous ne pouvons pas prévoir ce genre d'incident et il est difficile de mettre en place des mesures préventives à ce niveau.
 - . Mesure correctrice : S'il y a « embouteillage » aux distributeurs, nous avons mis en place un moyen de paiement par carte ce qui accélère le processus de vente.
- **Les clients n'ont pas de liquide sur eux (Criticité faible : peu probable et peu impactant)** : Il arrive souvent que des personnes n'aient pas d'argent liquide sur eux et préfère payer par carte. Cet élément est important à prendre en compte car il pourrait réduire le nombre de clients potentiels.
 - . Mesure préventive : Dans le mail de présentation qui est envoyé aux collaborateurs des entreprises clientes, il est fait mention que ces derniers peuvent payer par carte bancaire
 - . Mesure correctrice : Si le cas survient, le client peut payer avec une carte bancaire.
- **Allergie (Criticité moyenne : peu probable et impactant)** : Certaines personnes sont allergiques et ceci pourrait être problématique en cas de consommation du produit.
 - . Mesure préventive : Afin d'éviter un tel problème (paniers « surprise »), nous écrivons sur l'ardoise posée à côté de chaque distributeur, la composition des paniers afin que le consommateur puisse éviter tout risque d'allergie (en plus, mailing newsletter).
 - . Mesure correctrice : Au cas où une allergie devait survenir et qu'un client se retournerait contre nous, nous ferions alors marcher notre police d'assurance.
- **Panne de distributeur (Criticité moyenne : peu probable et impactant)** :
 - . Mesure préventive : Nous nous assurons chaque semaine (le vendredi) du bon fonctionnement de nos distributeurs.

. Mesure correctrice : Au cas où le risque devait survenir, l'entreprise cliente peut nous appeler et nous nous déplacerions directement afin de procéder à la maintenance et à la réparation du distributeur concerné.

- **Invendus (Criticité forte : probable et impactante)** : C'est un des principaux risques de notre entreprise. En effet, ne fonctionnant pas sur abonnement ou commande, nous risquons fort d'avoir des invendus.

. Mesure préventive : Nous allons mettre en place dans nos casiers un système de détection pouvant nous informer en temps réel de la situation des paniers vendus. A moyen-terme, nous allons pouvoir étudier les données et pouvoir anticiper le comportement du consommateur par les statistiques sur les pics et creux de vente.

. Mesure correctrice : Afin de limiter notre perte financière en cas d'invendu, nous avons conclu avec notre fournisseur que ce dernier reprenne les paniers à 50% du prix d'achat. Notre perte est ainsi limitée à 50% et non à 100%.

6.2 Mesure de notre impact sociétal

Nous allons résumer ci-dessous les différents impacts liés à notre activité et les indicateurs que nous avons mis en place pour les mesurer. Il est important pour une entreprise ayant les valeurs de l'ESS de mesurer son impact sociétal.

Tableaux 3 : Notre impact sociétal

Activités	Impacts	Indicateurs
Distribution des produits locaux en entreprise	.Augmentation des canaux de distribution pour les produits locaux .Augmentation de la consommation de fruits et légumes (locaux) par le consommateur final .Engagement des entreprises en faveur de l'économie locale	.Nombre d'entreprises partenaires par an .Nombre de paniers vendus par semaine .Taux de satisfaction des clients (consommateurs, entreprises) .Taux d'inventu par saisons
Déplacements (transport marchandise / maintien des casiers)	.Emission annuelle de CO2 (limitée par l'utilisation d'un véhicule à gaz naturel)	.Mesure de notre empreinte carbone annuelle .Frais de carburant annuel (essence vs gaz naturel)

SIGG Christophe, 2016

7. Modèle d'organisation

Cette partie est consacrée à l'organisation de notre démarche. Il est important structurer notre entreprises et nos activités. Dans un premier temps, nous décrivons notre modèle d'organisation puis allons détailler nos différentes activités

7.1 Notre modèle organisationnel

Après avoir réfléchi sur le statut juridique de la société, nous avons finalement opté pour celui de la SARL. En effet, ce-dernier présente un grand nombre d'avantages pour un coût moindre : personnalité juridique propre, possibilité d'apports en nature pour le capital initial, facilité pour faire entrer un nouvel associé. Nous avons hésité un moment avec la Raison individuelle (RI) mais les risques liés à cette option étaient trop nombreux. Il n'y a actuellement qu'un employé (moi-même) dans l'entreprise et il est aussi associé. Etant donné que l'entreprise n'est composée que d'une seule personne, il est difficile de décrire le type organisationnel de notre entreprise. Cependant, nous prévoyons d'embaucher une nouvelle personne d'ici quatre ans d'activité (en cas de forte demande de la part des entreprises et de croissance des activités). Dans ce cas, nous serions à la recherche d'une personne polyvalente (voir dans « Nos activités »). Il est toutefois important de mentionner que cette personne devra être munie d'un permis de conduire, car l'activité de livraison est essentielle. Il serait aussi envisageable que des associés viennent se greffer au projet et puisse ainsi participer aux différents investissements de l'entreprise (achats de nouveaux distributeurs notamment).

Nous louons un espace de co-working à Plainpalais (Café Voisins²³, Rue des Voisins 8, 1205 Genève) au prix de 375CHF/mois. Cette solution permet de nous occuper des aspects administratifs sans avoir à recourir à la location tout en bénéficiant de commodités non-négligeables (connexion internet, imprimantes, pas de frais de bureau ou d'électricité) Nous avons notre domiciliation au sein d'une fiduciaire située au centre ville (Sofintra SA²⁴, 19 Rue de la Croix d'Or, 1204 Genève) pour le prix de 1'500 CHF/an (nous connaissons le directeur de cette société qui nous fait bénéficier d'un tarif

²³ Source : Site du Café Voisins, disponible à l'adresse : <http://www.voisins.ch/>

²⁴ Source : Site de la fiduciaire Sofintra SA, disponible à l'adresse : <http://sofintra.com/>

préférentiel). Nous possédons un parking à Carouge nous permettant de stationner notre camion (Route de Drize).

S'agissant de notre planning hebdomadaire type, nous livrons les entreprises deux fois par semaine (le lundi et le mercredi). Nous nous y rendons également le vendredi en fin d'après-midi afin de procéder au nettoyage, au vidage et au contrôle des casiers (activités de réalisation) (Annexe 7 : Notre parcours de livraison). Les autres jours de la semaine sont consacrés aux tâches administratives ou au service de maintenance (activités de soutien). Nous sommes pour le moment seuls pour réaliser ces différentes tâches. Nous nous rémunérons au prix de 3'000CHF/mois.

7.2 Nos activités

Nous allons maintenant brièvement décrire nos différentes activités de soutien et de réalisation

- **Soutien** : Les activités de soutien concernent principalement les tâches qui ne créent pas de valeur monétaire chiffrable pour notre activité. Il s'agit de la comptabilité (obligatoire pour une SARL), de la maintenance du site web et des réseaux sociaux, de la gestion de la politique marketing, commerciale et administrative en général
- **Réalisation** : Les activités de réalisation concernent celles qui créent directement de la valeur pour notre entreprise. Il s'agit ici du transport et de la livraison de paniers (et des retours) ainsi que de la maintenance et du nettoyage des casiers.

Au départ, avec notre activité limitée à quatre entreprises, nous pouvons gérer cela seuls, du fait de notre formation HEG, cependant, si la phase de lancement se transforme en phase de croissance, il paraît évident qu'il faudrait employer un livreur/technicien pour pouvoir assurer les tâches de réalisation.

8. Respect et cohérence avec les critères APRES-GE

Après avoir procédé à l'analyse de notre organisation et de notre environnement (interne et externe) , nous allons maintenant étudier le respect et la cohérence de notre activité avec les critères d'adhésion du réseau APRES-GE²⁵. Ils sont divisés en trois catégories : les critères préalables, les critères contraignants et les critères d'engagement.

8.1 Les critères préalables

Les critères préalables sont les suivants, ils sont indispensables à l'adhésion à APRES-GE :

- **Les aspects légaux** : Notre entreprise respecte les lois du travail (code civil et code des obligations). Pour l'instant, étant seuls à gérer les activités et associés, cet aspect ne nous concerne pas trop. Cependant, nous y veillerons en cas d'embauche d'un collaborateur.
- **La structure des activités dans la région genevoise** : Nous sommes domiciliés à Genève et le centre de nos activités s'y trouve également (administration, entreprises clientes et fournisseurs)
- **Pas de partis politiques, églises ou syndicats** : Nous ne faisons pas de prosélytisme de quelque sorte. Nous respectons cependant les opinions politiques et religieuses de chacun.

8.2 Les critères contraignants

Tout comme les critères préalables, les critères contraignants sont indispensables à l'adhésion à APRES-GE :

- **La transparence** : Nos statuts sont à jour et nous sommes inscrits au registre du commerce genevois. Nous pouvons fournir un rapport d'activité annuel de même

²⁵ Source, APRES-GE. Les critères d'adhésion à la Chambre de l'Economie sociale et solidaire, APRES-GE. Genève

que les états financiers de l'entreprise (Pertes et Profits, Analyse des flux de trésorerie). Nous avons également mis en place une présentation de notre entreprise via notre site internet, nos activités sont donc tout à fait transparentes. Si nos effectifs devaient évoluer, nous mettrions en place une charte d'entreprise.

- **L'intérêt collectif** : Notre objectif est de pouvoir fournir aux producteurs genevois un plus grand nombre de réseaux de distribution ainsi que de favoriser la consommation de produits sains et locaux pour les employés des entreprises membres.
- **L'autonomie** : Notre structure juridique (SARL) nous garanti une grande autonomie par rapport aux pouvoirs publics. Nous avons donc une personnalité juridique propre et possédons 100% des parts sociales de notre entreprise.
- **La transparence financière** : Nous pouvons fournir à tout moment nos états financiers de notre entreprise de même que la liste des associés. Etant composé d'une seule personne, la transparence est totale.
- **La distribution des bénéfices** : Nous comptons réinjecter nos bénéfices éventuels dans la société (réserve et investissements). Nous limitons la rémunération aux associés à 5.25% des fonds propres.
- **Le contrôle du capital social** : Nous pouvons informer APRES-GE sur ce point étant donné qu'il n'y a qu'un seul associés – salarié.
- **La politique salariale** : Notre salaire ne dépasse pas 200'000CHF/an (36'000CHF/an au début de notre activité).

8.3 Les critères d'engagement

Ce sont des critères qui doivent être pris en compte dans les deux ans suivant l'adhésion au réseau APRES-GE :

- **Le respect de l'environnement** : Nous aimerions avoir un impact environnemental minimum. Pour cela, même si nous sommes actifs uniquement dans le canton de Genève, nous allons acquérir un véhicule fonctionnant au gaz naturel, limitant ainsi les émissions de CO2. Nous aimerions aussi dans le futur développer une gamme BIO, ce qui diminue l'utilisation de pesticides.

- **La gestion participative** : Si nous étions amenés à faire entrer dans le capital un nouvel associé-salarié ou si nous engagions un simple collaborateur, nous utiliserions un management de style participatif (par exemple, avec des roulements au niveau des tâches, par la réunion et le compromis en cas de litige entre des personnes ou encore de prise de décisions importantes pour l'entreprise). De même, nous ferions preuve d'une totale transparence avec les collaborateurs.
- **Management social** : Nous chercherions toujours le bien-être de nos possibles collaborateurs. En effet, nous souhaiterions encourager l'égalité homme-femme (avec la polyvalence entre activités de soutien et de réalisation et un objectif de parité homme-femme). Nous pourrions aussi offrir des horaires flexibles à nos employés (livraisons les lundis et mercredis matins, maintenance le vendredi soir) ou leur offrir des contrats à temps partiels.

9. Modèle économique

C'est la dernière partie de cette étude de faisabilité. C'est aussi une des plus importante car elle pourra mesurer plus la viabilité financière de notre projet (il ne faut pas oublier le fait qu'il s'agit d'estimations et que certaines données sont fictives).

Nous avons ainsi déterminé un nombre de clients fixes sur les trois années d'analyse. Ils sont au nombre de quatre (Tag Aviation, La Mobilière, la Clinique Générale Beaulieu et Lakeland Asset Management). Même si La Mobilière s'est montrée plus sceptique à notre projet, nous avons tout de même opter pour l'intégrer au sein de nos clients potentiels.

Nous avons également estimé le nombre de ventes de paniers que nous réalisons par mois en fonction des saisons et des périodes de vacances (en été surtout). Nous avons donc fixé un certain taux d'inventu en conséquence de ces choix.

Cette partie commencera tout d'abord par l'analyse des investissements et du financement de départ de notre entreprise. Puis nous étudierons les différents postes de notre compte de Résultat (PP). Nous conclurons par l'analyse de la trésorerie et enfin par celle de notre seuil de rentabilité et du point mort. Vous trouverez en annexe notre business model vous résumant la structura globale de notre activité (Annexe 8 : Notre business model).

9.1 L'analyse des investissements et du financement

9.1.1 L'investissement de départ

Afin de pouvoir lancer notre activité, nous avons besoin pour ce faire d'investir dans l'achat de distributeurs automatiques. Nous avons pour cela recherché si un fournisseur pouvait nous en procurer en Suisse mais nous avons vu qu'il n'en existe pas. Nous sommes renseignés auprès d'un producteur habitant près de chez nous en France voisine. Ce dernier nous a redirigé vers un fournisseur également présent en France. Il s'agit de l'entreprise Filbing Distribution²⁶. Nous avons donc contacté Monsieur Filbing,

²⁶ Source : Site internet de Filbing Distribution, disponible à l'adresse : <http://www.filbing-distribution.com/>

directeur de l'entreprise, afin de lui parler de notre projet. Nous avons pu nous entendre sur un prix de 15'600€ à un taux de 1.08CHF/1€ soit 16'848CHF. Nous devons également prendre en compte le cout du dédouanement fixé à 8% du prix d'achat c'est à dire 1'347.8CHF. Le prix total des investissements s'élève donc à 72'783CHF. Nous allons aborder dans la sous-partie suivante les aspects concernant son financement

Nous allons également inclure dans la partie des investissements le leasing auquel nous avons recours pour l'achat de notre véhicule de livraison à gaz naturel (Volkswagen Caddie Maxi Kombi Bluemotion 1.0TSI) au prix de 23'188CHF²⁷. Nous souscrivons pour cela à un leasing dont la mensualité s'élève à 391.44CHF/mois sur 36 mois (Annexe 9 : Détail du crédit pour la voiture).

Nous allons aborder dans la sous-partie suivante les aspects concernant le financement.

9.1.2 Les moyens de financement

Nous avons estimé pouvoir récolter 50'000CHF de fonds personnels pour le projet. Nous pourrions ainsi investir 40'000CHF au début de l'activité pour financer l'achat des distributeurs automatiques. Nous placerons également 10'000 CHF dans un compte bancaire pour alimenter nos liquidités. Nous serions donc à la recherche d'investisseurs pouvant nous fournir la somme de 32'783CHF pour nous permettre de procéder à l'achat complet de nos distributeurs. Nous pourrions envisager différents types de financement comme le private equity ou le crowdfunding. Nos rémunérations seraient les suivantes. 910.63CHF/mois sur 36 mois pour le remboursement de l'emprunt et offrir un taux d'intérêt de 7% annuel (2'295CHF annuel soit 191CHF/mois sur 36 mois).

Nous allons maintenant étudier en détail notre compte de résultat et nos flux de trésorerie.

9.2 Notre compte de résultat

²⁷ Source : Site internet de Volkswagen Utilitaires, disponible à l'adresse : <http://www.volkswagen-nutzfahrzeuge.ch/fr.html>

Nos produits sont composés principalement de deux éléments (la vente des paniers et la location des casiers). Pour ce faire, nous avons procédé à des estimations de ventes et de retours selon les périodes de l'année. Ces taux sont fixes pendant trois ans (cependant, nous pourrions améliorer notre logistique et nos ventes prévisionnelle d'années en années de même qu'intégrer de nouveaux clients).

Nous n'arrivons pas cependant à dégager de bénéfices durant nos trois premières années d'activité. Cela est principalement dû à la masse de charges ainsi qu'au faible chiffre d'affaire généré par l'activité. Nous effectuons une perte de 43'774.70CHF la première année d'activité, de 42'747CHF la deuxième et enfin de 26'964.70CHF la dernière année. La diminution de cette perte est principalement due à la baisse des charges de marketing en Année 3.

Comme nous l'avons dit plus haut, nous nous sommes basés sur une estimation « pessimiste » de vente avec un certain taux de retour. Il se pourrait très bien que nous fassions de meilleures ventes et ainsi que nous puissions dégager plus de chiffre d'affaire.

Vous pouvez trouver en annexe le détail de nos revenus et coûts ainsi que nos comptes de résultat sur trois ans (Annexe 10 et 11).

9.3 Notre trésorerie

Notre trésorerie finale se retrouve également impactée par ces différents éléments. Cette dernière reste positive à la fin des trois ans. Cependant, elle ne cesse de diminuer de période en période et les cash-flow mensuels sont négatifs pour la plupart des mois. De même que pour l'analyse de nos résultats, l'analyse de la trésorerie fait apparaître le poids important des charges (monétaires). Vous trouverez en annexe l'analyse de nos flux de trésorerie (Annexe 12).

9.4 Notre seuil de rentabilité et notre point mort

Nous ne sommes donc pas un projet rentable. En effet, nos différents produits ne permettent pas de couvrir nos frais. De surcroît, notre entreprise ne peut atteindre un seuil de rentabilité sur le chiffre d'affaire qu'elle génère. Les différents seuils de rentabilités nécessaires pour maintenir notre activité durant les différentes années d'exercice sont supérieurs aux chiffres d'affaires. Nous devrions pour remédier à cela trouver d'autres entreprises clientes, grossir nos marges de ventes ou supprimer (réduire) certaines charges. Vous trouverez les informations nécessaires à ce sujet en annexe (Annexe 13).

9.5 Viabilité financière de notre projet

Aux vues des différents éléments que nous avons abordé, il nous paraît impossible de pouvoir lancer cette activité en l'état. Les différentes charges et coûts d'investissement qui lui sont corrélés sont trop importants et les produits qu'elle génère trop faibles avec ce modèle économique (quatre entreprises clientes).

10. Conclusion

Dans cette dernière partie nous allons donner notre avis global sur le projet, expliquer les difficultés que nous avons rencontrées. Tout d'abord nous devons mentionner que notre projet s'inscrit dans un environnement très concurrentiel. Comme nous avons pu le voir dans l'analyse de notre concurrence, beaucoup d'entreprises proposent le concept de « paniers de fruits et légumes » et se faire une place n'est pas facile. De plus, notre modèle économique (distributeurs) ne nous permet pas d'optimiser la logistique (livraisons sur commande ou abonnement).

Il faut également mentionner l'investissement important de départ pour les distributeurs (15'600€/pièce), supérieur à un modèle de livraison sur commande.

Il existe aussi une certaine difficulté à démarcher de possibles entreprises clientes. En effet, du fait de la nouveauté et de l'innovation de notre concept, certaines entreprises potentielles se sont montrées sceptiques (La Mobilière). De plus, si une nouvelle entreprise voudrait bénéficier de notre service, les coûts d'investissements seraient également très importants (achat d'un nouveau distributeur).

Un autre point à mentionner dans cette conclusion est le fait qu'à la base de notre projet, nous voulions offrir d'autres produits locaux comme des miels, des pains ou des jus de fruits et des fruits et légumes BIO mais nous avons pu constater que les marges qui s'en dégageraient auraient été trop faibles et avons donc renoncé à ce choix.

Nous avons donc conclu que le service que nous voulions mettre en place à Genève devrait être intégré dans une structure déjà existante et se greffer à ses activités s'il voulait voir le jour (une entreprise possédant suffisamment de fonds propres et pouvant négocier des marges plus importantes ou encore des distributeurs directement présents chez le producteur).

Nous voulions enfin faire part de l'apport que ce travail a eu pour nous. Tout d'abord, le fait de devoir développer un projet de A à Z nous a permis de nous rendre compte des difficultés que cela comprenait à différents niveaux (surtout au niveau logistique et du financement). Nous avons pu rencontrer des personnes décisionnaires et avons pu nous confronter à leur point de vue. En ce sens, ce fut une expérience humaine forte.

Au départ, nous étions très enthousiastes pour la réalisation de ce projet mais l'analyse financière nous a permis de nous rendre compte de sa non-viabilité en l'état.

Bibliographie

Sites internet

Chambre de l'économie sociale et solidaire : <http://www.apres-ge.ch/>

Genève Région Terre Avenir : www.geneveterroir.ch/fr/content/geneve-region-terre-avenir

« Drive diffusion », disponible à l'adresse : <http://www.drive-diffusion.com/>

Salon RH disponible à l'adresse : http://www.salon-rh.ch/content/index_fra.html

Site de « Bitoubi », disponible à l'adresse : <http://www.bitoubi.ch/>

MAPSA, disponible à l'adresse : <http://www.mapsa.ch/>

Consommer durable, disponible à

l'adresse : <http://www.consommerdurable.com/2012/05/laberration-dun-cabas-rempli-de-sacs-en-plastique/>

FRC, disponible à l'adresse : <http://www.frc.ch/>

Initiative pour la sécurité alimentaire, disponible à l'adresse : <http://www.securitealimentaire.ch/fr>

ToDoToday, disponible à l'adresse : <http://www.timeforyou.org/>

La Ferme du Monniati, disponible à l'adresse : <http://www.lafermedumonniati.ch/>

FRACP, disponible à l'adresse : <http://www.acpch.ch/la-federation/>

Café Voisins, disponible à l'adresse : <http://www.voisins.ch/>

Fiduciaire Sofintra SA, disponible à l'adresse : <http://sofintra.com/>

Filbing Distribution, disponible à l'adresse : <http://www.filbing-distribution.com/>

Site internet de Volkswagen Utilitaires, disponible à l'adresse : <http://www.volkswagen-nutzfahrzeuge.ch/fr.html>

AMAG, disponible à l'adresse : <http://www.amag.ch/amagch/corp/fr/showroom/leasing.html>

Articles

Papier :

DUNAND Christophe, LONGET René, 2015. Construire l'alliance économique pour la transition vers une économie de la durabilité. Chambre de l'économie sociale et solidaire. Septembre 2015. Genève.

APRES-GE, 2005, Charte de l'économie sociale et solidaire de la région genevoise, 27 Octobre 2005.

ASHOKA, 2015. Le Guide des 7 questions clés qu'un entrepreneur social doit se poser.

OCDE, 1997. Les incidences sur l'environnement du transport de marchandises.

OMC, 2015, Statistiques du commerce international 2015.

OFFICE FEDERAL DE L'AGRICULTURE, 2015. Informations sur l'importation de fruits et légumes frais. Confédération Suisse. Juillet 2015.

SWISSLEGUMES, 2015, Réglementation d'importation, Fruits et légumes. Décembre 2015.

APRES-GE. Les critères d'adhésion à la Chambre de l'Economie sociale et solidaire, APRES-GE. Genève

En ligne :

CAP RURAL, 2010. L'économie de proximité. Cap Rural (en ligne). 13 octobre 2010. (Consulté le 25 mai 2016). Disponible à l'adresse : <http://www.caprural.org/entreprises/499-un-argumentaire-pour-leconomie-de-proximite>

AGIR, 2011. Labels sur le marché alimentaire. Agir (en ligne). Octobre 2011. (Consulté le 26 mai 2016). Disponible à l'adresse : http://www.agirinfo.com/wp-content/uploads/2011/10/AGIR_Labels-sur-le-march%C3%A9-alimentaire-suisse.pdf

CONFEDERATION SUISSE. Loi fédérale sur les denrées alimentaires et les objets usuels. (en ligne). (Consulté le 3 juillet 2016) disponible à l'adresse : <https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/19920257/index.html>

Livre

SWATON, Sophie, 2011. *Une entreprise peut-elle être « sociale » dans une économie de marché ?* Charmey : Edition de l'Hèbe, mars 2011. Droit en action. ISBN 9782889060344.

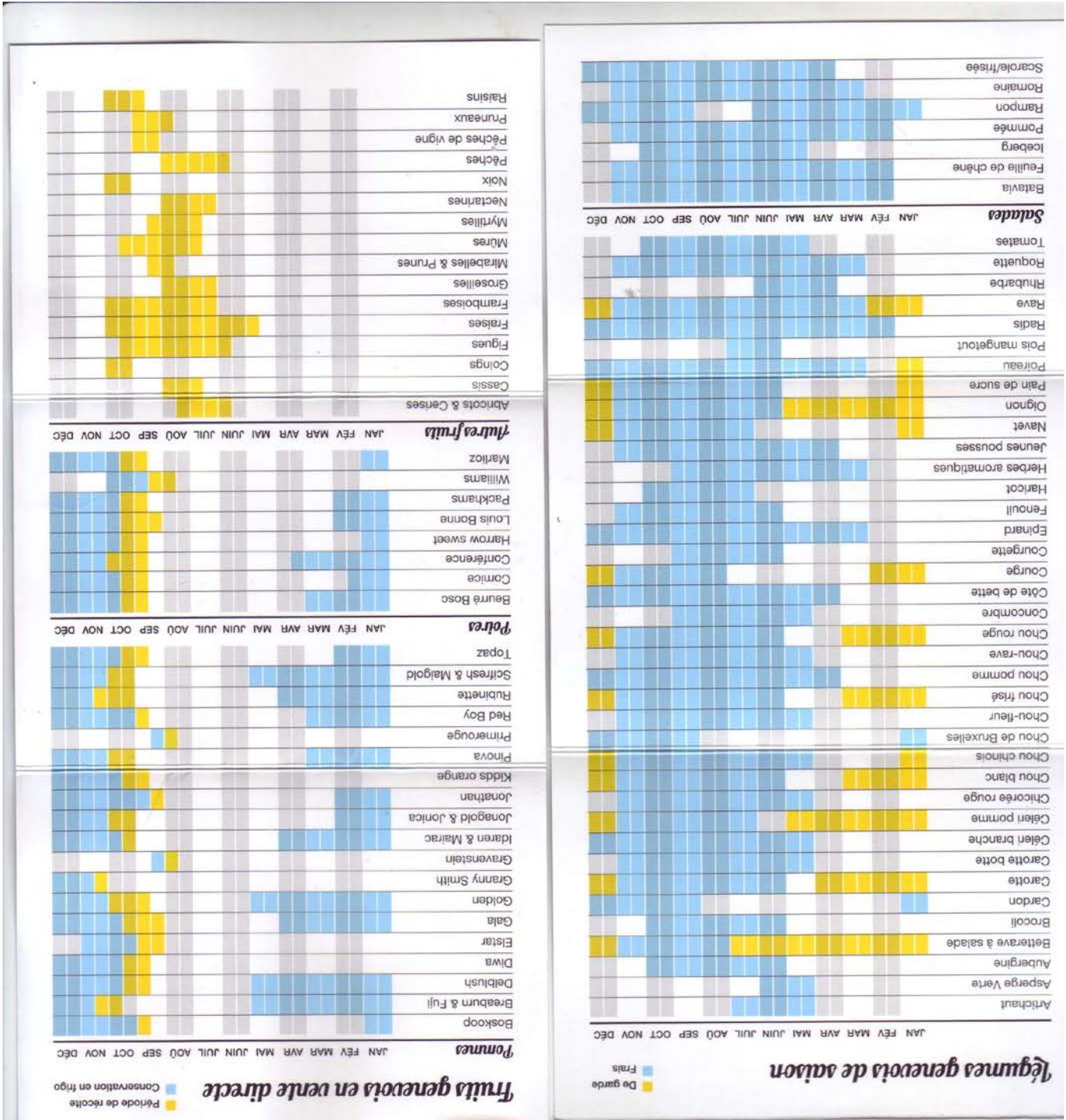
Annexe 1 : Tableau récapitulatif des externalités négatives liées au transport international de marchandises

Polluant ^a	Source	Incidences sur			
		les êtres humains	la végétation	le climat mondial	les matières
Monoxyde de carbone (CO)	Combustion incomplète	Fourniture d'oxygène insuffisante ; cœur, circulation, système nerveux		Indirectes par formation d'ozone	
Dioxyde de carbone (CO ₂)	Combustion			Effet de serre important	
Hydrocarbures (HC - y compris isopentane, méthane, pentane, tolylène, etc.)	Combustion incomplète, carburation	Certains sont cancérogènes Précurseur de l'ozone	Accumulation dans le sol, l'alimentation, les cultures vivrières	Le méthane produit un effet de serre potentiellement élevé, entraînant la formation d'ozone	
Oxyde d'azote (NO _x)	Oxydation des composés N et N ₂ des carburants	Irritation du système respiratoire et autres problèmes	Acidification des sols et de l'eau, surfertilisation	NO ₂ produit un effet de serre potentiellement élevé, et entraîne la formation d'ozone	Dégradation, érosion
Particules	Combustion incomplète, poussière de la route	Problèmes respiratoires, divers contenus toxiques	Assimilation réduite		Saletés
Suie	Combustion incomplète	Peut avoir des effets cancérigènes			Saletés
Ozone (formé par l'interaction avec d'autres polluants)	Photo-oxydation avec NO _x et HC	Irritation du système respiratoire, atteintes aux poumons	Dégâts possibles aux feuillages et aux racines	Potentiel élevé d'émission de gaz à effet de serre	Décomposition des polymères

^a Oxydes d'azote provenant des moteurs diesel (camions et navires) sont aussi sources de préoccupations.
Source : d'après Button p. 30, tableau 3.6 ; Kürer pp. 486-490

(Source : OCDE, 1997, Les incidences sur l'environnement du transport de marchandises.)

Annexe 2 : Fruits et légumes genevois selon les saisons labélisés GRTA



Les produits genevois

Je ne vois que ça !

1 label, 500 products.

www.geneveinter.ch

Les produits genevois

Je ne vois que ça !

1 label, 500 products.

www.geneveinter.ch

Annexe 3 : Notre analyse de la concurrence directe

Concurrents	Offre	Méthode de vente	Fréquence des livraisons	Disponibilité des paniers	Prix
La ferme du Monniati (1)* *Membre FRACP ²⁸	.Certification BIO .Paniers de légumes bio	.Livraisons tous les jeudis à domicile ou au travail (supplément de 150CHF), dans des dépôts (supplément de 50CHF) ou à la ferme (gratuit)	.Hebdomadaires	.Annuelle	.Petit sac (1-2- pers) 1'200CHF/an .Grand sac (3-4 pers) 800CHF/ an
Mon petit marché (2)	. Paniers de fruits et légumes locaux ou non	. Commande sur le site et livraison le lendemain à domicile ou au bureau du lundi au samedi de 9h à 14h (frais de livraison 10CHF)	. Sur commande du lundi au samedi	. Annuelle	. Panier à personnaliser, prix sur le site internet
Séb Fruit (3)	. Fruits en entreprise (assortiment personnalisable pour les entreprises)	. Prestation personnalisée avec rendez-vous obligatoire pour l'entreprise dans lequel elle devra déterminer, selon son budget :	. Du lundi au vendredi, plusieurs livraisons journalières possibles.	. Annuelle	. Montant min. de livraison : 49CHF/semaine.
To Do Today (4)	. Service de conciergerie globalisant aux entreprises comprenant la livraison aux collaborateurs de paniers du marché	. Livraisons directe en entreprise. La quantité est flexible selon le contrat	. Flexible selon contrat	. Annuelle	. Flexible selon contrat (mais élevé étant donné la globalité du service de conciergerie)

²⁸ Source : site de la FRACP, disponible à l'adresse : <http://www.acpch.ch/la-federation/>

Tendance Fruits (5)	. Paniers de fruits frais	. Livraisons aux particuliers ou aux entreprises avec choix dans les dates de livraisons et les quantités (lundi au samedi de 9h à 20h)	. Selon les commandes des clients , forte flexibilité (journalière, mensuel, bimensuel...)	. Annuelle	. Commande sur le site internet avec les prix affichés
Fruits Frais (6)	. Paniers de fruits frais et légumes	. Livraisons au bureau (pour collaborateurs) ou pour les entreprises avec choix dans les dates et les quantités	. Flexible selon contrat	. Annuelle	. Commande sur le site internet avec les prix affichés

Source : SIGG Christophe, 2016

Annexe 4 : Notre analyse de la concurrence indirecte

Concurrents	Offre	Méthode de vente	Fréquence des livraisons	Disponibilité des paniers	Prix
Les Jardins de Cocagne (7)*	.Certification BIO .Cornets de légumes bio	.Livraisons dans des points de distributions sur rendez-vous (le jeudi soir ou au plus tard le vendredi)	.Hebdomadaires	.De janvier à décembre	. La cotisation, pour bénéficier des légumes, est proportionnelle au revenu brut annuel moyen par adulte se partageant la part légumes (grande part ou petite part)
La Croix-Rouge genevoise (8)*	.Certification BIO . Paniers de légumes BIO	.Sur commande avec livraison en magasin en ville le jeudi (« Les jardins en ville ») ou à domicile (supplément de 100CHF)	.Choix entre hebdomadaires ou quinzaines	.D'avril à novembre	.Petit panier (1-2 pers) 17CHF .Grand panier (3-4 pers) 20 CHF
Les Jardins de Max (9)*	.Certification BIO .Paniers de légumes BIO	.Livraisons à domicile (mercredi après midi 13h-17h) ou au jardin directement.	.Hebdomadaires	.Mi avril à mi décembre	.En fonction du contrat
Les jardins de Charrotons (10)*	.Produits BIO non-certifiés .Paniers de légumes	.Livraisons en points de distribution sur rendez-vous, le jeudi soir	.Hebdomadaires	.De mai à avril	.Achat d'une part-légume à 1'440.- pour une année soit 30.- par panier et par semaine ; Achat obligatoire de parts-sociales à l'inscription, 100.- la part

<p>Les mangeurs (11)*</p>	<p>.Certification BIO .Paniers de fruits et légumes</p>	<p>.Livraisons à domicile (mercredi et jeudi de 16h à 20h) en vélo avec tarifs contractuels ou retrait au magasin-restaurant en ville</p>	<p>.Hebdomadaires, quinzaines ou mensuelles</p>	<p>.Annuelle</p>	<p>.Unitaire 25.- par panier .abonnement hebdomadaire (1'200CHF /an) .abonnement quinzaine (600CHF/an) .abonnement mensuel (300CHF /an)</p>
<p>Les potagers de Gaia (12)*</p>	<p>.Produits BIO non-certifiés .Paniers de légumes et plantes aromatiques</p>	<p>.Livraisons à domicile (6CHF /semaine), points de distribution (3CHF /semaine) ou à la ferme (gratuit) uniquement le mardi après-midi.</p>	<p>.Hebdomadaires</p>	<p>.Mi-mai à début décembre</p>	<p>.Petit Panier (1-2 pers.): 19CHF/semaine, 589CHF pour 31 livraisons .panier moyen (2-4pers.) : 27.- CHF/semaine, 837CHF pour 31 livraisons ; .grand Panier (4-6 pers.): 35CHF/semaine, 1085CHF pour 31 livraisons</p>
<p>Agro-idée (13)*</p>	<p>.Certification BIO .Paniers de légumes BIO</p>	<p>.Livraisons à domicile le mardi</p>	<p>.Hebdomadaires</p>	<p>.Annuelle</p>	<p>.Petit panier 23CHF/semaine .grand panier 34CHF/semaine .extra grand panier 45CHF /semaine</p>
<p>Trajets Jardins (14)</p>	<p>.Paniers de légumes</p>	<p>.Livraisons à domicile le mardi ou jeudi</p>	<p>.Hebdomadaires</p>	<p>.Début avril, fin octobre</p>	<p>. Demi-part dans l'entreprise avec livraison incluse 540CHF .part dans l'entreprise avec livraison incluse 960CHF</p>

Les Ares et Vous (15)*	.Certification BIO .Paniers de légumes BIO	.Livraisons en points de distribution le jeudi dès 16h	.Hebdomadaires de mai à novembre puis quinzaines de décembre à avril	.Annuelle avec une pause de 4 semaines en janvier	.Petit panier (3-4kg) 775CHF/an .grand panier (4-6 kg) 1'140CHF/an
Les Vergers d'Epicure (16)*	.Certification BIO .Paniers de fruits et autres produits dérivés à base de fruits	.Vente chez le producteur	.Hebdomadaires	.Annuelle	.Cotisation annuelle de 500CHF
Cultures locales (17)*	. Certification BIO .Paniers de légumes BIO	.Livraisons à domicile (175CHF de supplément) ou à la ferme avec les dates exactes communiquées chaque début d'année	.Hebdomadaires	.Avril à décembre	.Petit cabas 910 CHF/an (26CHF / cabas) .grand cabas 1210CHF/an(35CHF / cabas)
Affaire tourne-rêve (18)*	.Certification BIO .Paniers personnalisables	.Livraisons à domicile	.Deux fois par an (début et fin novembre)	.Une commande par année (novembre)	. Panier de minimum 100CHF

Source : SIGG Christophe, 2016

Annexe 5 : Notre plan de communication sur deux ans

Relation Press	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Blanc												
PME Magazine												
Réseaux Sociaux/ Site Web												
Maintenance site internet												
Maintenance page Facebook												
Maintenance Twitter												
Evénement / Foire												
Bibouh												
Salon RH Suisse												
Promotion												
Publicité sur voiture de fonction												
Promotion interne (flyers / mailing interne)												

Source : SIGG Christophe, 2016

Annexe 6 : Questionnaire aux entreprises

Possédez-vous un département RH ou un organe responsable de la gestion des ressources humaines ?

Avez-vous des actions / mesures concernant le bien-être / la santé employé dans votre entreprise ?

Êtes-vous regardant quant à la provenance des produits alimentaires que vous proposez à vos employés

Pensez-vous qu'un service de livraison de produits locaux pourrait intéresser votre entreprise ? Pour quelles raisons ?

Pensez-vous qu'une initiative telle que les Paniers du Coin pourrait intéresser votre entreprise, notamment sur deux points, la santé et le bien-être des employés, et l'image d'une entreprise active et soutenant le commerce et l'économie locale ?

Votre société serait-elle prête à louer des casiers pour marquer son engagement en faveur de notre initiative ?

Annexe 7 : Notre parcours de livraison

The screenshot displays a navigation application interface. At the top, a list of route options is shown, including 'Perly-Certoux, Suisse', 'Meyrin, Suisse', 'Rue de la Croix-d'Or, 1204 Genève, Suisse', 'Avenue de Champel, Genève, Suisse', 'Grand Lancy', and 'Perly-Certoux, Suisse'. Below this, a 'via A1' option is selected, with a note: '1 h 4 min sans circulation' and 'Cet itinéraire comprend des péages:'. A 'DÉTAILS' link is also present. The map below shows a blue route starting from Perly-Certoux, passing through Grand Lancy, Rue de la Croix-d'Or, and Meyrin, before returning to Perly-Certoux. A pop-up box over the route indicates '1 h 4 min' and '32.0 km'. The map includes labels for various locations like Meyrin, Grand Lancy, Rue de la Croix-d'Or, Avenue de Champel, Annemasse, and Veigy-Foncenex. The Google logo is visible in the bottom left corner of the map area.

Annexe 8 : Notre business model

<p><i>Key Partners</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> . ESPACE-TERRAIRE . UMG . Entreprises clientes . Réseaux (pour le futur : APRES-GE, FRACP) 	<p><i>Key Activities</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> . Livraisons des paniers en entreprise . Maintien des casiers . Achats produits 	<p><i>Value Proposition</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> . Des fruits et légumes locaux en entreprise . Une action RH en faveur des employés . Un canal de distribution pour les producteurs locaux 	<p><i>Customer Relationships</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> . Forte disponibilité du produit et service (5j/7) . Location des casiers pour montrer son engagement 	<p><i>Customer Segments</i> </p> <p>Entreprise:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Tertiaire . A horaire flexible . Présente à Genève <p>Consommateur final:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Membre des entreprises partenaires . Bon revenu moyen
<p><i>Cost Structure</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> . Achat marchandise (UMG) . Frais de déplacement . Assurances et salaires . Marketing . Leasing voiture 	<p><i>Revenue Streams</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> . Vente de paniers . Location des casiers . Reprise des invendus (50%) 			

Source : SIGG Christophe, 2016

Annexe 9 : Détail du crédit pour la voiture

+ Véhicule

VW NF Caddy Maxi Kombi BlueMotion Technology
1.0 TSI EU6 102PS

+ Prix du véhicule

CHF 23'188

- Conditions

Paiement spécial **CHF 0**



Durée du contrat **48 Mois**



Kilométrage annuel **10'000 km**



Taux d'intérêts 

Nominal **5.40%**

Réel **5.54%**



Ma mensualité CHF
346.52

Offres actuelles de leasing

Pour les montants de financement inférieurs à CHF 8 000.-, veuillez vous adresser à votre conseiller de vente.

Source : <http://www.amag.ch/amagch/corp/fr/showroom/leasing.html>

Annexe 10 - Notre structure des coûts et de nos revenus

Marchandise	Prix de revient	Marge	Prix de vente	Marge en %	Nombre	Livraison	Frais d'achat mensuels	TVA à récupérer	Taux de rachat marchandise
Petits paniers	CHF 13.00	CHF 8.00	CHF 21.00	38%	40	8 CHF	4 160.00	332.8	0.5
Grands paniers	CHF 20.00	CHF 11.00	CHF 31.00	35%	40	8 CHF	6 400.00	512	
TOTAL	CHF 33.00	CHF 19.00	CHF 52.00		80	CHF	10 560.00	844.80	

Frais d'achat annuels TVA annuelle
 126 720.00 CHF 10 137.60 CHF

Mois	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Jun	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Taux de vente	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.9	0.8	0.8	0.95	0.95	0.95	0.95
Taux d'inventus	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.1	0.2	0.2	0.05	0.05	0.05	0.05

Mois	Janvier	Février	Mars	avril	mai	juin	juillet	août	septembre	octobre	novembre	décembre	TOTAL
Vente Petits Paniers	CHF 6 384.00	CHF 6 384.00	CHF 6 384.00	CHF 6 384.00	CHF 6 048.00	CHF 6 048.00	CHF 5 376.00	CHF 5 376.00	CHF 6 384.00	CHF 6 384.00	CHF 6 384.00	CHF 6 384.00	CHF 73 920.00
Vente Grands paniers	CHF 9 424.00	CHF 9 424.00	CHF 9 424.00	CHF 9 424.00	CHF 8 928.00	CHF 8 928.00	CHF 7 936.00	CHF 7 936.00	CHF 9 424.00	CHF 9 424.00	CHF 9 424.00	CHF 9 424.00	CHF 109 120.00
TOTAL	CHF 15 808.00	CHF 15 808.00	CHF 15 808.00	CHF 15 808.00	CHF 14 976.00	CHF 14 976.00	CHF 13 312.00	CHF 13 312.00	CHF 15 808.00	CHF 15 808.00	CHF 15 808.00	CHF 15 808.00	CHF 183 040.00

Mois	Janvier	Février	Mars	avril	mai	juin	juillet	août	septembre	octobre	novembre	décembre
Marchandise reprise	CHF 416.00	CHF 416.00	CHF 416.00	CHF 416.00	CHF 832.00	CHF 832.00	CHF 1 664.00	CHF 1 664.00	CHF 416.00	CHF 416.00	CHF 416.00	CHF 416.00

Entreprises	Location
Clinique Générale B	2 400.00 CHF
AG Aviation	5 000.00 CHF
La Mobilière	2 400.00 CHF
lakeland	4 000.00 CHF
TOTAL	13 800.00 CHF
./Mois	1 150.00 CHF

Source : SIGG Christophe, 2016

Loyer Mensuel	370.00 CHF
Frais de dom. annuel	1 500.00 CHF
Tva à payer/trim	(1 292.80) CHF
Site internet/mois	24.90 CHF
Assurance / mois	1 500.00 CHF
Floquage voiture	650.00 CHF
Emprunt investisseur	910.63 CHF
Intérêts emprunt inv	191.00 CHF
Frais Bitoubi /octobre	1 000.00 CHF
Frais Salon Rh/oct	1 500.00 CHF
Frais transport mens	27.00 CHF
Frais création SARL	1 300.00 CHF
Pub PME (Mail)	9 950.00 CHF
Pub Bilan (Novembre)	4 910.00 CHF
Leasing voiture	391.44 CHF

Annexe 11: Pertes & Profits

Période	Année 3		Année 2		Année 1	
	CHF	%	CHF	%	CHF	%
Chiffre d'affaire des ventes de prestations de services	183 040.0 CHF	100.0%	183 040.0 CHF	100.0%	183 040.0 CHF	100.0%
Autres produits d'exploitation	22 120.0 CHF	12.1%	22 120.0 CHF	12.1%	22 120.0 CHF	12.1%
TVA Net	- 5 171.2 CHF	-2.8%	- 5 171.2 CHF	-2.8%	- 5 171.2 CHF	-2.8%
Chiffre d'affaire net	199 988.8 CHF	109.3%	199 988.8 CHF	109.3%	199 988.8 CHF	109.3%
Achat de marchandises	- 126 720.0 CHF	-69.2%	- 126 720.0 CHF	-69.2%	- 126 720.0 CHF	-69.2%
Variation de stock	- CHF		- CHF	0.0%		0.0%
Marge brut	73 268.8 CHF	40.0%	73 268.8 CHF	40.0%	73 268.8 CHF	40.0%
Salaires et charges sociales	36 000.0 CHF	19.7%	36 000.0 CHF	19.7%	36 000.0 CHF	19.7%
Loyer et charges	4 440.0 CHF	2.4%	4 440.0 CHF	2.4%	4 440.0 CHF	2.4%
Frais de déplacement	324.0 CHF	0.2%	324.0 CHF	0.2%	324.0 CHF	0.2%
Frais comptable et juridique	1 500.0 CHF	0.8%	1 500.0 CHF	0.8%	2 800.0 CHF	1.5%
Frais carte de crédit et appareil		0.0%		0.0%		0.0%
Prime d'assurance	18 000.0 CHF	9.8%	18 000.0 CHF	9.8%	18 000.0 CHF	9.8%
Crédit voiture	4 697.3 CHF	2.6%	4 697.3 CHF	2.6%	4 697.3 CHF	2.6%
Matériel bureau et fournitures		0.0%		0.0%		0.0%
Téléphone, internet		0.0%		0.0%		0.0%
Frais site internet	298.8 CHF	0.2%	298.8 CHF	0.2%	298.8 CHF	0.2%
Marketing	2 500.0 CHF	1.4%	18 010.0 CHF	9.8%	18 010.0 CHF	9.8%
Autres charges d'exploitation		0.0%	- CHF	0.0%		0.0%
Total charges d'exploitation	67 760.1 CHF	37.0%	83 270.1 CHF	45.5%	84 570.1 CHF	46.2%
Résultat avant amortiss (EBITDA)	5 508.7 CHF	3.0%	- 10 001.3 CHF	-5.5%	- 11 301.3 CHF	-6.2%
Dépréciation et amortissement	- 14 556.6 CHF	-8.0%	- 14 556.6 CHF	-8.0%	- 14 556.6 CHF	-8.0%
Résultat avant charges financières (EBIT)	- 9 047.9 CHF	-4.9%	- 24 557.9 CHF	-13.4%	- 25 857.9 CHF	-14.1%
Charges financières	- 17 916.8 CHF	-9.8%	- 17 916.8 CHF	-9.8%	- 17 916.8 CHF	-9.8%
Produits financiers		0.0%		0.0%		0.0%
Résultat avant impôts	- 26 964.7 CHF	100.0%	- 42 474.7 CHF	100.0%	- 43 774.7 CHF	100.0%
Charge d'impôts sur le résultat	- CHF	15.0%	- CHF	15.0%	- CHF	15.0%
Bénéfice/Perte net	- 26 964.7 CHF		- 42 474.7 CHF		- 43 774.7 CHF	

Source : SIGG Christophe, 2016

Annexe 12: Nos flux de trésorerie

	Flux de Trésorerie											
	Année 1											
	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Jun	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
recouvrements de clients pour les prestations de services	CHF 15 808.0	CHF 15 808.0	CHF 15 808.0	CHF 15 808.0	CHF 15 808.0	CHF 14 975.0	CHF 14 975.0	CHF 13 312.0	CHF 15 808.0	CHF 15 808.0	CHF 15 808.0	CHF 15 808.0
-décaissements d'aux sommes versées aux fournisseurs	-CHF 10 560.0	-CHF 10 560.0	-CHF 10 560.0	-CHF 10 560.0	-CHF 10 560.0	-CHF 10 560.0	-CHF 10 560.0	-CHF 10 560.0	-CHF 10 560.0	-CHF 10 560.0	-CHF 10 560.0	-CHF 10 560.0
-paiements aux collaborateurs	-CHF 36 000.0	-CHF 3 000.0										
-paiements Byrs et charges (frais de transports)	-CHF 4 764.0	-CHF 3 97.0										
autres encaissements (Locations & Produits vendus)	CHF 22 120.0	CHF 1 566.0	CHF 1 566.0	CHF 1 566.0	CHF 1 982.0	CHF 1 982.0	CHF 2 814.0	CHF 2 814.0	CHF 1 566.0	CHF 1 566.0	CHF 1 566.0	CHF 1 566.0
- Paiement TVA	-CHF 5 171.2		-CHF 1 292.8		-CHF 1 292.8	-CHF 1 292.8			-CHF 1 292.8			-CHF 1 292.8
-Budget Marketing	-CHF 18 259.0	-CHF 674.9	-CHF 24.9									
-autres paiements (Assurances et autres frais: fondation / domiciliation location)	-CHF 20 800.0	-CHF 4 300.0	-CHF 1 500.0									
Tésorerie provenant de l'activité d'exploitation	-CHF 6 554.2	-CHF 1 557.9	CHF 1 892.1	CHF 599.3	CHF 1 892.1	CHF 483.3	CHF 644.1	CHF 644.1	CHF 599.3	-CHF 607.9	-CHF 3 017.9	CHF 1 500.0
-paiements pour investissements (achat d'immobilisations corporelles (emprunt invest + int.)	-CHF 13 219.6	-CHF 1 101.6										
+recouvrements issus de déinvestissement (vente) d'immobilisations corporelles	CHF 0.0											
-paiements pour investissements (achat) d'immobilisations incorporelles	CHF 0.0											
+recouvrements issus de déinvestissement (vente) d'immobilisations incorporelles	CHF 0.0											
Tésorerie provenant de l'activité d'investissement	-CHF 13 219.6	-CHF 1 101.6										
achat/vente de propres actions/propres parts ou capital de l'organisation	CHF 50 000.0	CHF 50 000.0										
+recouvrements issus de la souscription d'emprunts	CHF 32 783.0	CHF 32 783.0										
-remboursements d'emprunts	-CHF 4 697.3	-CHF 391.4										
zcofinancement/remboursements de dettes à court terme	CHF 0.0											
zcofinancement/remboursements de dettes à long terme	CHF 0.0											
Tésorerie provenant de l'activité de financement	CHF 78 055.7	CHF 82 391.6	-CHF 391.4									
Tésorerie initiale												
Flux de trésorerie	CHF 79 732.0	CHF 79 732.0	CHF 80 131.1	CHF 79 237.3	CHF 79 836.3	CHF 69 719.2	CHF 68 409.4	CHF 67 560.4	CHF 66 711.4	CHF 65 817.7	CHF 63 716.7	CHF 59 206.7
Tésorerie finale	CHF 79 732.0	CHF 80 131.1	CHF 79 237.3	CHF 79 636.3	CHF 69 719.2	CHF 68 409.4	CHF 67 560.4	CHF 66 711.4	CHF 65 817.7	CHF 63 716.7	CHF 59 206.7	CHF 59 206.7

Source : SIGG Christophe, 2016

Flux de Trésorerie		Année 2											
		Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
*encaissements de clients pour les prestations de services	CHF 183 040,0	CHF 15 808,0	CHF 15 808,0	CHF 15 808,0	CHF 15 808,0	CHF 14 976,0	CHF 14 976,0	CHF 13 312,0	CHF 13 312,0	CHF 15 808,0	CHF 15 808,0	CHF 15 808,0	CHF 15 808,0
-dépensements d) aux sommes versées aux fournisseurs	-CHF 126 720,0	-CHF 10 560,0											
-paiements aux collaborateurs	-CHF 36 000,0	-CHF 3 000,0											
-paiements loyers et charges (Frais de transports)	-CHF 4 784,0	-CHF 397,0											
*autres encaissements (Locations & Produits Inverdus)	CHF 22 120,0	CHF 1 566,0	CHF 1 566,0	CHF 1 566,0	CHF 1 566,0	CHF 1 982,0	CHF 1 982,0	CHF 2 814,0	CHF 2 814,0	CHF 1 566,0	CHF 1 566,0	CHF 1 566,0	CHF 1 566,0
- Paiement TVA	-CHF 5 171,2			-CHF 1 292,8		-CHF 1 292,8				-CHF 1 292,8			-CHF 1 292,8
-Budget Marketing	-CHF 17 609,0	-CHF 24,9	-CHF 24,9	-CHF 24,9	-CHF 24,9	-CHF 9 925,1	-CHF 24,9	-CHF 24,9	-CHF 24,9	-CHF 24,9	-CHF 2 504,9	-CHF 4 934,9	-CHF 24,9
-autres paiements (Assurance et autres frais: location / domiciliation (votation)	-CHF 19 500,0	-CHF 3 000,0	-CHF 1 500,0										
Trésorerie provenant de l'activité d'exploitation	-CHF 4 804,2	CHF 392,1	CHF 1 892,1	CHF 599,3	CHF 1 892,1	-CHF 8 424,1	CHF 183,3	CHF 644,1	CHF 644,1	CHF 599,3	-CHF 607,9	-CHF 3 077,9	CHF 599,3
-paiements pour investissements (achat) d'immobilisations corporelles (emprunt invest + int.)	-CHF 13 219,6	-CHF 1 011,6											
*encaissements issus de déinvestissement (vente) d'immobilisations corporelles	CHF 0,0												
-paiements pour investissements (achat) d'immobilisations incorporelles	CHF 0,0												
*encaissements issus de déinvestissement (vente) d'immobilisations incorporelles	CHF 0,0												
Trésorerie provenant de l'activité d'investissement	-CHF 13 219,6	-CHF 1 011,6											
achat/vente de propres actions/propres parts ou capital de l'organisation	CHF 0,0												
*encaissements issus de la souscription d'emprunts	CHF 0,0												
-remboursements d'emprunts	-CHF 4 697,3	-CHF 391,4											
acomplissement/remboursements de dettes à court terme	CHF 0,0												
acomplissement/remboursements de dettes à long terme	CHF 0,0												
Trésorerie provenant de l'activité de financement	-CHF 4 697,3	-CHF 391,4											
Trésorerie initial	CHF 88 312,0	CHF 88 312,0	CHF 57 211,0	CHF 57 610,0	CHF 56 716,3	CHF 57 115,3	CHF 47 198,1	CHF 46 888,3	CHF 46 039,4	CHF 44 190,4	CHF 43 296,6	CHF 41 195,7	CHF 36 684,7
Flux de trésorerie	-CHF 1 101,0	-CHF 399,0	-CHF 893,8	-CHF 399,0	-CHF 9 917,2	-CHF 1 309,8	-CHF 849,0	-CHF 849,0	-CHF 849,0	-CHF 2 101,0	-CHF 4 511,0	-CHF 893,8	-CHF 893,8
Trésorerie final	CHF 87 211,0	CHF 87 610,0	CHF 56 716,3	CHF 57 115,3	CHF 47 198,1	CHF 45 888,3	CHF 45 039,4	CHF 44 190,4	CHF 43 296,6	CHF 41 195,7	CHF 36 684,7	CHF 35 790,9	CHF 35 790,9

Source : SIGG Christophe, 2016

Flux de Trésorerie	Année 3	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Jun	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
+encasements de clients pour les prestations de services	CHF 183 040.0	CHF 15 808.0	CHF 15 808.0	CHF 15 808.0	CHF 15 808.0	CHF 14 975.0	CHF 14 975.0	CHF 13 312.0	CHF 13 312.0	CHF 15 808.0	CHF 15 808.0	CHF 15 808.0	CHF 15 808.0
-dépassements dû aux sommes versées aux fournisseurs	-CHF 126 720.0	-CHF 10 560.0											
-paiements aux collaborateurs	-CHF 36 000.0	-CHF 3 000.0											
-paiements loyers et charges (frais de transports)	-CHF 4 784.0	-CHF 397.0											
+autres encasements (Locations & Produits inventur)	CHF 22 120.0	CHF 1 966.0	CHF 1 966.0	CHF 1 966.0	CHF 1 966.0	CHF 1 982.0	CHF 1 982.0	CHF 2 814.0	CHF 2 814.0	CHF 1 966.0	CHF 1 966.0	CHF 1 966.0	CHF 1 966.0
-Paiement TVA	-CHF 5 171.2	-CHF 24.9	-CHF 24.9	-CHF 1 292.8	-CHF 24.9	CHF 24.9	-CHF 24.9	-CHF 24.9	-CHF 24.9	-CHF 1 292.8	-CHF 2 524.9	CHF 24.9	-CHF 24.9
-Budget Marketing	-CHF 2 899.2	-CHF 3 000.0	-CHF 1 500.0										
-autres paiements (Assurance et autres frais: fondation / compilation / location)	-CHF 19 500.0												
Tésorerie provenant de l'activité d'exploitation	CHF 10 305.6	CHF 392.1	CHF 1 892.1	CHF 599.3	CHF 1 892.1	CHF 1 525.9	CHF 183.3	CHF 644.1	CHF 644.1	CHF 599.3	-CHF 607.9	CHF 1 941.9	CHF 599.3
-paiements pour investissements (achat) d'immobilisations corporelles (emprunt invest + int.)	-CHF 13 219.6	-CHF 1 101.6											
+encasements issus de désinvestissement (vente) d'immobilisations corporelles	CHF 0.0												
-paiements pour investissements (achat) d'immobilisations incorporelles	CHF 0.0												
+encasements issus de désinvestissement (vente) d'immobilisations incorporelles	CHF 0.0												
Tésorerie provenant de l'activité d'investissement	-CHF 13 219.6	-CHF 1 101.6											
achat/vente de propres actions/propres parts ou capital de l'organisation	CHF 0.0												
+encasements issus de la souscription d'emprunts	CHF 0.0												
-remboursements d'emprunts	-CHF 4 697.3	-CHF 391.4											
+contrat/renouvellements de dettes à court terme	CHF 0.0												
+contrat/renouvellements de dettes à long terme	CHF 0.0												
Tésorerie provenant de l'activité de financement	-CHF 4 697.3	-CHF 391.4											
Tésorerie initial		CHF 35 790.9	CHF 34 699.9	CHF 35 099.0	CHF 34 195.2	CHF 34 594.2	CHF 34 627.1	CHF 33 317.3	CHF 32 468.3	CHF 31 619.4	CHF 30 725.6	CHF 28 624.6	CHF 29 073.6
Flux de Trésorerie		-CHF 1 101.0	CHF 399.0	-CHF 893.8	CHF 399.0	CHF 32.8	-CHF 1 309.8	-CHF 649.0	-CHF 648.0	-CHF 893.8	-CHF 2 107.0	CHF 448.8	-CHF 893.8
Tésorerie final		CHF 34 689.9	CHF 35 099.0	CHF 34 195.2	CHF 34 594.2	CHF 34 627.1	CHF 33 317.3	CHF 32 468.3	CHF 31 619.4	CHF 30 725.6	CHF 28 624.6	CHF 29 073.4	CHF 28 179.7

Source : SIGG Christophe, 2016

Annexe 13: Seuil de rentabilité et point mort

	Année 1	Année 2	Année 3
CA	199 988.80 CHF	199 988.80 CHF	199 988.80 CHF
MCV	52 134.80 CHF	52 134.80 CHF	67 644.80 CHF
TMCV	26%	26%	34%
Seuil rentabilité	367 908.30 CHF	367 908.30 CHF	283 552.11 CHF
Point mort jours	662	662	510

SIGG Christophe, 2016