



DCF

CHALLENGE



LE CONCOURS DE L'INTELLIGENCE COMMERCIALE

ÉTUDIANTS BAC +2/3 - BAC +4/5

Toutes les infos sur dcf-challenge.fr

Organisé par



DCF
Le talent commercial
en mouvement

En partenariat avec



SOMMAIRE DU DOSSIER

I. PROPOS LIMINAIRE	1
1. Introduction	
2. Objectifs du cas partenaire	
3. Modalités de restitution	
4. Et après ?	
II. MISE EN SITUATION	3
1. Contexte	
2. Définition des missions	
3. Travail à fournir	
III. LISTE DES RESSOURCES	29
IV. FOIRE AUX QUESTIONS	30

PROPOS LIMINAIRES

1. Introduction

Bienvenue à Toi dans l'aventure DCF Challenge ! Que tu sois étudiant, alternant, enseignant, partenaire, professionnel, membre des Dirigeants Commerciaux de France ou tout autre personne qui porte un intérêt à la formation des commerciaux de demain, tu as fait le bon choix ! En effet, une des vocations du Mouvement DCF est de s'adresser aux jeunes qui se prédestinent à des fonctions commerciales et managériales. Notre objectif est d'échanger et de partager avec le plus grand nombre notre vision de la fonction commerciale de demain. DCF Challenge s'inscrit pleinement dans cette dynamique. DCF Challenge, le concours de l'intelligence commerciale, a été lancé lors de la rentrée universitaire 2018-2019. Il propose de nouveaux formats d'épreuves, de nouveaux outils, un nouveau calendrier. Tout est fait pour permettre à cette compétition de rester la référence de l'excellence commerciale auprès des étudiants, du monde de l'enseignement supérieur et des entreprises. Plus de 50 000 étudiants de niveaux Bac +2/3 et Bac +4/5 de France entière ont ainsi déjà pu découvrir ce format, innovant et impliquant, dont les cinq étapes se déroulent entre les mois d'octobre et juin.



Cette nouvelle édition est organisée autour de la marque **Dada Drinks**. L'ensemble des étapes du concours te permettra de découvrir et travailler sur plusieurs thématiques et d'aborder de nombreuses notions en lien direct avec l'actualité. Si ce n'est pas déjà fait, je t'invite à t'inscrire sur le site dcf-challenge.fr pour télécharger de nombreuses ressources (annales, foires aux questions, règlement...) qui te permettront d'appréhender DCF Challenge dans sa globalité et répondre à l'ensemble de tes questions.

DCF Challenge :

Le concours de l'intelligence commerciale

Un concours de référence de l'excellence commerciale organisé chaque année depuis plus de 60 ans auprès des étudiants en formation commerciale, du monde de l'enseignement supérieur et des entreprises.

S'INSCRIRE

Les meilleurs étudiants de chaque association régionale participeront en binôme à la grande finale nationale qui se déroulera le jeudi 11 juin 2026. Parmi les éventuelles autres dotations, les binômes lauréats locaux et nationaux gagneront des primes financières allant jusqu'à 2 000 euros ! De quoi donner un coup de pouce à son projet personnel et/ou professionnel... Je te souhaite une bonne immersion dans l'univers de DCF Challenge x Dada Drinks.

Antony FEDELE-BENOIT

Vice-Président National des Dirigeants Commerciaux de France
en charge de DCF Challenge

2. Objectifs du cas partenaire

Le cas partenaire est la deuxième étape du concours à laquelle participent tous les étudiants. Ta mission consiste à rédiger une proposition de plan de développement commercial adaptée aux problématiques, spécificités et ambitions de Dada Drinks. Le plan de développement commercial constitue la dimension « d'efficacité opérationnelle » de l'intelligence commerciale.

Qu'est-ce qu'un plan de développement commercial ? Il s'agit d'une véritable feuille de route permettant de définir les actions commerciales à réaliser, les suivre et les mesurer. Il permet d'atteindre les objectifs fixés par la stratégie commerciale. Autrement dit, le plan de développement commercial est un document de travail présentant les caractéristiques du marché, la structure de l'entreprise, l'offre envisagée, les objectifs quantitatifs et qualitatifs, les méthodes de commercialisation prévues, les projections financières et les indicateurs de suivi des performances. Ce travail de recherche, d'analyse, de réflexion et de stratégie sera réalisé en binôme composé et/ou validé par tes responsables pédagogiques. Pour ce faire, tu trouveras dans les pages qui suivent toutes les informations et liens utiles te permettant d'alimenter ta réflexion.

3. Modalités de restitution

Un plan de développement doit être relativement rapide à lire, mais aussi facile à parcourir. Dans cette optique, la mise en page revêt une importance capitale. Utilise des titres et des tirets et accentue les phrases ou les chiffres sur lesquels tu souhaites attirer l'attention du lecteur. Tu travailleras sur le **logiciel de création de diaporama** de ton choix (Keynote, PowerPoint, Impress...) et réaliseras **entre 15 à 20 diapositives maximum**. Tu convertiras ton travail en **fichier PDF** pour son évaluation par l'équipe enseignante de ton établissement. **Tu as jusqu'au 31 janvier 2026 ou toute autre date communiquée par tes enseignants ou représentants DCF pour restituer ta proposition**, une seule par binôme participant.

À l'issue de cette 2e étape, ton école choisira le ou les binômes qui la représenteront pour la suite du concours (dans les catégories Bac +2/3 et/ou Bac +4/5).

4. Et après ?

Les finales locales seront l'occasion pour les binômes sélectionnés (au moins un par établissement participant et par catégorie de concours) d'incarner des représentants de Dada Drinks en situation de validation du plan de développement commercial travaillé lors de l'étape précédente auprès de leur hiérarchie. Chaque binôme retenu sera ainsi invité lors d'un événement DCF. La prestation sera filmée afin d'être à nouveau évaluée en cas de sélection pour les deux niveaux suivants : régional et national. Une remise des prix aura lieu à l'issue de cette journée et se terminera par un cocktail dînatoire, permettant aux étudiants de rencontrer les membres du réseau DCF de leur ville.

Les travaux des binômes lauréats locaux et les vidéos de leurs soutenances seront évalués courant mars/avril par un **jury régional** qui sélectionnera les meilleures propositions et prestations orales de la région. Ces étudiants lauréats iront défendre les couleurs de leur région au niveau national. Ils seront alors informés par l'association DCF locale des dispositions et des dates à réserver pour participer à la **finale nationale** du jeudi 11 juin 2026 à Limoges. Encouragés par leur équipe pédagogique et les membres DCF de leur région, les binômes lauréats régionaux participeront à finale nationale. Les trois meilleurs binômes de chaque catégorie de concours repartiront avec des primes financières comprises entre 1 400 et 2 000 euros.

MISE EN SITUATION

I- Contexte

1) Introduction

Dada Drinks est une jeune marque française de *soft drinks* en pleine ascension sur le marché des boissons sans alcool. Née de l'initiative audacieuse d'un entrepreneur de la région parisienne, l'entreprise s'est imposée en quelques années comme un challenger innovant face aux géants du secteur des sodas. Son positionnement unique – inspiré du mouvement artistique Dada et ancré dans la culture urbaine – séduit une clientèle jeune en quête d'originalité. La réussite initiale de Dada Drinks, tant en circuit hors-domicile (bars, restaurants) qu'en grande distribution, ouvre aujourd'hui la voie à une réflexion stratégique de plus grande ampleur. Comment transformer cette *success story* naissante en succès national durable ? C'est tout l'enjeu du présent cas d'étude.

2) Présentation de l'entreprise Dada Drinks

Origines et ADN de la marque

Dada Drinks est née de la vision d'un jeune entrepreneur francilien, Mohamed Ghobni, animé par l'envie de bousculer le paysage des boissons gazeuses en France. L'idée germe dès 2007 : de retour d'un long voyage, le fondateur constate le retard de la France en matière de *soft drinks* innovants et décide de lancer sa propre marque. Le nom « Dada » fait référence au mouvement artistique du dadaïsme, connu pour son esprit anticonformiste et créatif – un héritage que la marque revendique fièrement. À l'image des artistes Dada d'après-guerre qui voulaient insuffler légèreté et optimisme dans une société en crise, Dada Drinks prône une attitude audacieuse et ludique face aux conventions. La mission que se donne la marque est « d'égayer le quotidien » avec des boissons pétillantes, fruitées et résolument originales, invitant les consommateurs à vivre sans peur et avec style.

Les débuts de Dada Drinks sont marqués par l'enthousiasme mais aussi par les épreuves. Après un lancement artisanal et une percée rapide chez des grossistes dès la fin des années 2000, la jeune entreprise se retrouve dépassée par son succès initial. En 2009, un important contrat décroché par Dada dépasse les capacités logistiques de l'époque : l'engouement des clients n'avait pas été anticipé à sa juste mesure, et l'organisation trop fragile ne parvient pas à suivre la demande. Contrainte de se retirer temporairement du marché pour éviter une débâcle, la start-up en tire les leçons de la débrouille et de la résilience – fidèle en cela à la devise « ce qui ne te tue pas te rend plus fort ».

Après cette parenthèse difficile, la renaissance de Dada Drinks s'amorce quelques années plus tard. En 2015, Mohamed Ghobni crée la société actuelle (2D Drinks, immatriculée en SASU en décembre 2015) et consacre toutes ses économies à reconstruire le projet sur des bases solides. Il s'entoure d'une équipe resserrée de jeunes talents, autodidactes et passionnés, avec lesquels il met au point la recette parfaite – un mélange d'arômes de fruits exotiques et d'eau finement pétillante – déclinée initialement en 6 saveurs originales. Cette nouvelle équipe porte l'ADN de la marque : anticonformiste, créative et proche de sa communauté. Dada Drinks se positionne d'emblée comme « plus qu'une boisson, un mode de vie », prônant un style de vie jeune, coloré, urbain et assumant sa différence comme une force fédératrice.

Le *storytelling* de la marque, volontiers inspirant, s'enracine dans le vécu de son fondateur. Issu d'un milieu modeste à Nanterre, celui-ci a appris à surmonter les obstacles avec détermination – expérience

qu'il a notamment acquise en reprenant et redressant une pizzeria dans sa jeunesse. De cette aventure entrepreneuriale précoce est né le désir de défier les conventions, tout comme les artistes Dada en leur temps. *Sparkling, fruity and unapologetically original* (pétillante, fruitée et sans concession) – la devise maison – résume l'état d'esprit Dada Drinks. Cette personnalité de marque affirmée contribue à la différencier sur un marché dominé par des géants souvent perçus comme plus traditionnels.

Offre de produits et concept

Dada Drinks propose une gamme de *soft drinks* aux saveurs atypiques, misant sur l'exotisme fruité et l'effet de curiosité. La gamme actuelle compte une douzaine de références environ, articulées en trois segments : les classiques (sodas « basiques » revisités) comprennent notamment le Dada Cola et son décliné sans sucre Cola Zéro, ainsi qu'un soda citronné type limonade. Viennent ensuite les recettes fruitées à base d'arômes exotiques, qui ont fait le cœur de l'identité Dada : litchi, mangue, melon, pomme, etc. Enfin, fidèle à sa volonté d'innover, la marque introduit régulièrement des saveurs inédites – par exemple un Cola cerise, un Ice Tea pêche (thé glacé pétillant) ou un cocktail Tropical – afin de surprendre les consommateurs et coller aux tendances du moment. La variété est un atout : « il y en a pour tout le monde », proclame le site de Dada, qui met en avant ses 9 saveurs phares et promet d'égayer les journées de chacun. En pratique, la gamme s'élargit et se renouvelle, souvent en co-création avec la communauté de fans sur les réseaux sociaux (les retours du public ont par exemple guidé le choix de nouvelles saveurs).

Le packaging a fait l'objet d'un soin particulier, dans un esprit tout aussi disruptif. Dada Drinks s'était d'abord fait connaître grâce à sa « canette transparente » aux couleurs flashy – un contenant original qui permettait d'apercevoir la boisson tout en offrant l'esthétique pratique d'une canette. Ce parti-pris visuel fort participait à l'identité fun et urbain de la marque, tout en la distinguant en rayon. Cependant, soucieuse d'améliorer la durabilité de ses emballages, l'entreprise a opéré en 2024 une transition vers l'aluminium 100 % recyclable pour l'ensemble de sa production. Ce changement stratégique apporte plusieurs bénéfices : une meilleure conservation de la boisson (carbonatation et fraîcheur optimales), une durée de vie allongée en rayon (18 mois en canette aluminium contre 12 mois précédemment en PET), et une productibilité accrue pour soutenir l'export. Dada Drinks associe ainsi image tendance et préoccupations environnementales, en phase avec les attentes contemporaines. À travers son offre produit, la marque cultive un positionnement « Urbain Lifestyle » – combinant goût original, design attrayant et valeurs responsables – qui constitue le socle de son avantage concurrentiel.

Structure juridique, organisation et gouvernance

Sur le plan juridique, l'entreprise Dada Drinks est portée par la société 2D DRINKS, enregistrée sous la forme d'une SASU (société par actions simplifiée à associé unique). Créée le 22 décembre 2015, cette structure a son siège à Nanterre (Hauts-de-Seine) et disposait jusqu'en 2023 d'un bureau commercial à Paris (avenue des Champs-Élysées). Mohamed Ghobni en est le fondateur, actionnaire unique et dirigeant, incarnant la gouvernance à lui seul dans ce modèle entrepreneurial. Le capital social de départ est modeste (5 000 €), reflétant une aventure démarrée avec des moyens limités. Néanmoins, la société a su générer progressivement des fonds propres conséquents grâce à ses premiers succès : en 2023, les capitaux propres s'élevaient à plus d'un million d'euros, témoignant de la rétention des bénéfices pour financer la croissance.

L'organisation interne de Dada Drinks reste à ce jour légère et agile. L'équipe permanente est réduite – moins d'une dizaine de salariés en 2025 – ce qui signifie que beaucoup de fonctions sont assurées directement par le dirigeant et ses plus proches collaborateurs. Ce noyau dur polyvalent comprend probablement des profils orientés vente/commercial (pour négocier avec les distributeurs), marketing/communication (animation de la communauté jeune, partenariats d'image) et logistique/opérations (gestion de la production externalisée et des stocks). La philosophie managériale accorde sa chance aux jeunes autodidactes et valorise l'apprentissage sur le tas, à l'image du parcours du fondateur. Cette culture start-up, informelle et réactive, a permis à Dada Drinks de se développer rapidement tout en gardant une cohérence dans son ADN de marque.

Pour répondre à la demande, l'entreprise s'appuie fortement sur des partenariats externes. La production des sodas Dada est assurée via des sous-traitants industriels (*copacker*), ce qui évite à la jeune société d'investir lourdement dans une usine. Dada Drinks se positionne ainsi en concepteur de recette et en *marketer*, laissant à des brasseurs/embouteilleurs expérimentés le soin de la fabrication. Ce modèle flexible facilite l'augmentation des volumes sans infrastructure propre, mais requiert une gestion rigoureuse de la qualité et des approvisionnements. En aval, la distribution repose sur un réseau de grossistes indépendants et de centrales d'achat qui référencent la marque (voir section distribution). Là encore, Dada privilégie la collaboration avec des acteurs établis (ex : Metro, grossistes régionaux) plutôt que de déployer sa propre force de vente terrain partout en France.

À ce stade, donc, l'entreprise conserve un pilotage très entrepreneurial, centré autour de Mohamed Ghobni et de quelques proches, ce qui lui confère réactivité et unité de vision.

3) Situation actuelle de Dada Drinks

Positionnement et image de marque

Dada Drinks s'affirme aujourd'hui comme une marque urbaine et disruptive, à forte affinité avec la génération jeune (15-35 ans). Son positionnement s'articule autour de valeurs de créativité, de diversité et d'anti-conformisme, héritées du dadaïsme, qui résonnent particulièrement auprès d'une jeunesse en quête d'originalité. Consommer un soda Dada, c'est adhérer à un lifestyle positif et libéré : « boire du Dada, c'est une façon de vivre », résume la marque. Concrètement, Dada Drinks se distingue des colas classiques ou des boissons de grands groupes par son univers visuel coloré, son ton léger et l'importance donnée à la communauté. Avec plus de 60 000 followers sur les réseaux sociaux, la marque a su créer un véritable engouement participatif : ses fans se sentent partie prenante de l'aventure (par exemple en votant pour de nouveaux goûts) et ambassadeurs d'une boisson « pas comme les autres ». Ce capital de marque est entretenu via des collaborations avec des figures de la culture urbaine et du sport. Dada Drinks a été mise en avant dans des clips d'artistes français populaires (ex : le rappeur Ninho ou le chanteur Jul apparaissent avec une canette Dada à la main) et s'est associée à des événements tendance comme les compétitions de MMA en France. Ces partenariats contribuent à son image cool et audacieuse, alignée avec l'esprit *street*.

En termes de positionnement prix, Dada Drinks se veut abordable tout en restant premium dans l'expérience offerte. Le tarif moyen de vente aux grossistes se situe autour de 0,50 € par canette, ce qui permet au produit d'être revendu à un prix compétitif par rapport aux grandes marques internationales (lesquelles facturent des tarifs similaires voire supérieurs pour leurs canettes 33 cl). Dada offre ainsi aux intermédiaires une marge attractive d'environ 20 %, argument décisif pour convaincre des distributeurs de référencer la marque. Pour le consommateur final, le prix en rayon ou au café reste dans la fourchette habituelle d'un soda, sans « pénalité » à payer pour l'originalité. Ce positionnement qualité-prix bien étudié – un produit différent, mais pas plus cher – facilite l'adoption de Dada Drinks par le public et son intégration dans les assortiments des revendeurs.

Performances commerciales

Les performances de Dada Drinks à date témoignent d'une croissance rapide et prometteuse. Sur les dernières années, la marque affiche un rythme de croissance annuel d'environ +25 %, signe d'une forte expansion de ses ventes. Son poids reste modeste à l'échelle du marché national des boissons sans alcool, mais non négligeable dans son segment spécifique : Dada détient environ 0,5 % de part de marché sur le segment des *soft drinks* en canettes 33 cl en France. Cet indicateur, qui peut sembler faible, est en réalité encourageant pour une marque émergente lancée en grande distribution depuis à peine trois ans. En effet, parvenir à capter un demi-point de marché face à des colosses établis de longue date (Coca-Cola, Pepsi, Orangina-Schweppes, etc.) valide l'existence d'un public pour l'offre Dada et la validité du positionnement choisi.

Un révélateur du succès initial de Dada Drinks est sa performance en GMS la première année de lancement. Introduite en hypermarchés et supermarchés à l'automne 2022, la marque a réussi à générer plus de 1,3 million d'euros de chiffre d'affaires en GMS sur ses 12 premiers mois. Ce chiffre, communiqué dans le cadre d'un palmarès NielsenIQ des meilleurs lancements de PME, a valu à Dada la 5^e place du classement national des innovations en 2023. Surtout, Dada Drinks s'est distinguée par un taux de réachat record de 61,1 %, le plus élevé du Top 10 des nouveaux produits. Cela signifie qu'une large majorité des consommateurs ayant essayé Dada en grande surface ont renouvelé l'achat – un indicateur précieux de satisfaction et de fidélisation. Pour une nouvelle marque, c'est un signe de pérennité : le produit plaît suffisamment pour s'installer dans les habitudes d'achat, et pas seulement susciter la curiosité d'un *one-shot*. Autre donnée intéressante, la distribution numérique de Dada en GMS (DV 17111) atteinte sur cette première année indique que la marque est référencée dans environ 17 % des magasins du parc (avec en moyenne 4 références Dada par point de vente présent). Le potentiel de croissance en grande distribution est donc immense : accroître la distribution de 17 % à, par exemple, 50 % ou plus, permettrait mécaniquement de multiplier les ventes si la demande suit.

Sur le circuit des grossistes et CHR (cafés, hôtels, restaurants), qui reste le terrain historique de Dada Drinks, les performances ne sont pas publiquement chiffrées, mais on sait que la marque y réalise l'essentiel de son volume. En 2025, environ 70 % des ventes de Dada Drinks proviennent du canal HORECA (consommation hors domicile). Le produit est désormais distribué via plus de 150 grossistes à travers la France, dont les 90 entrepôts Metro du pays, ce qui lui assure une disponibilité auprès de nombreux points de vente CHR indépendants. Cette présence diffuse, construite progressivement entre 2015 et 2020, a permis à Dada de conquérir les bars et restaurants avant même la grande distribution classique. On peut estimer qu'en CHR, Dada a pu profiter d'un marché moins verrouillé par les grands groupes (les établissements indépendants sont libres de proposer des alternatives locales aux colas internationaux) et d'une clientèle curieuse en sortie, prête à essayer de nouvelles saveurs. La fidélité observée en GMS se reflète sans doute également dans les commandes récurrentes des cafés et snacks où Dada est référencé : un restaurateur ne réapprovisionnera que si la boisson se vend bien à ses clients. La croissance soutenue de +25 % par an suggère que le volume écoulé en CHR augmente régulièrement, porté par un effet de notoriété (le bouche-à-oreille dans la cible jeune) et l'élargissement du parc de grossistes partenaires.

Répartition des ventes et ambition

La répartition actuelle du chiffre d'affaires de Dada Drinks illustre sa trajectoire de développement et les chantiers stratégiques à venir. En 2025, la grande distribution (GMS) ne représente encore que 20 % des ventes, ce qui est relativement faible compte tenu du poids de ce circuit dans l'industrie des boissons. Cela s'explique par le fait que la marque est très récente en GMS et encore faiblement distribuée (principalement présente en région Île-de-France dans les Carrefour Market, et dans quelques hypermarchés pilotes). À l'inverse, le circuit CHR pèse environ 70 % des ventes, reflet de l'assise solide construite via les grossistes depuis plusieurs années. Les autres canaux (ventes directes, épiceries spécialisées, e-commerce) comptent pour environ 5 % du total, tout comme l'international qui contribue à hauteur de 5 % également. Ces deux derniers segments, encore marginaux, témoignent toutefois de la diversification entamée : Dada commence à exporter ponctuellement (Europe, Moyen-Orient... via des distributeurs intéressés) et à vendre en ligne sur son site ou via des *marketplaces*.

L'ambition affichée de Dada Drinks est de changer clairement d'échelle dans les années à venir. La marque vise rien de moins que de devenir « la 4^e marque de boissons en Europe » en s'appuyant sur ses atouts d'innovation produits et sur des partenariats solides avec distributeurs et importateurs. En termes quantitatifs, Dada s'est fixé des objectifs de part de marché et de volume très ambitieux : atteindre 1 % du marché des *soft drinks* en canettes d'ici 2 ans et 3 % sous 5 ans.

Cela impliquerait de multiplier sa part actuelle par 2 puis par 6, ce qui signifie conquérir une base de consommateurs beaucoup plus large et occuper significativement l'espace face aux marques leaders.

Côté volumes, Dada Drinks projette la vente de 40 millions de canettes annuelles sous 2 ans et 120 millions à 5 ans, à comparer aux 20 millions de canettes estimées vendues en 2025. Réaliser 120 millions de canettes équivaldrait à environ 40 millions de litres, soit le volume d'une marque moyenne du secteur – un défi colossal compte tenu du point de départ modeste de Dada. Pour atteindre ces chiffres, il faudra nécessairement réussir l'entrée en force dans la grande distribution nationale et accélérer sur d'autres relais de croissance (export, nouveaux produits, etc.).

Sur le plan financier, l'entreprise devra soutenir cette hyper-croissance en préservant ses équilibres de rentabilité. Le prix de vente moyen actuel (autour de 0,50 € HT la canette sortie usine) et la structure de coûts de Dada lui permettent d'être bénéficiaire ou proche de l'équilibre, malgré des investissements marketing importants. D'ailleurs, après une année 2023 rentable (résultat net d'environ +101 k€), Dada a connu un résultat négatif en 2024 (-54 k€), en raison d'efforts accrus de développement. Ce léger déficit s'inscrit dans une logique de « investir pour grandir » et reste mesuré. La société a conservé une situation financière saine (trésorerie positive, faible endettement) et a protégé ses marges via des hausses tarifaires maîtrisées malgré l'inflation des coûts en 2022-2023. Pour soutenir l'ambition 2025-2030, Dada Drinks anticipe cependant le besoin de capitaux supplémentaires : la recherche d'investisseurs vise à doter l'entreprise des ressources pour financer l'augmentation des stocks, la communication à grande échelle et éventuellement l'expansion internationale.

En synthèse, Dada Drinks se trouve à un tournant de son histoire. La marque a confirmé la validité de son concept sur un périmètre limité (Île-de-France, CHR indépendants) et a réussi à créer la demande chez les jeunes consommateurs. Désormais, le défi est de changer de dimension : il s'agit de passer d'une petite entreprise de niche à un acteur national de premier plan. Ce passage requiert une stratégie réfléchie, car il comporte des risques (augmentation de la concurrence frontale, complexité opérationnelle accrue) mais aussi des opportunités formidables si Dada parvient à se faire une place durable aux côtés des grands noms du marché.

4) Analyse du marché des boissons sans alcool en France

Taille du marché et évolution récente

Le marché français des boissons rafraîchissantes sans alcool (BRSA) est un univers vaste et segmenté, qui inclut les sodas, eaux aromatisées, jus de fruits, thés glacés, boissons énergisantes, etc. En 2023, ce marché a atteint une valeur d'environ 10,4 milliards d'euros en France. Sa dynamique récente est contrastée : sur la période post-Covid, les ventes totales en volume ont connu un rebond en 2022 (+5,5% de volume entre avril 2022 et avril 2023) soutenu par la reprise de la consommation hors domicile et un engouement pour les alternatives sans alcool. Cependant, l'année 2024 a été marquée par un coup de frein : on observe une contraction de -4,9% des volumes consommés et de -1,8% en valeur sur l'ensemble du marché par rapport à 2023. Deux facteurs contextuels expliquent ce repli conjoncturel : d'une part, la pression inflationniste qui a rogné le pouvoir d'achat des ménages (poussant une partie des consommateurs à réduire la fréquence d'achat de boissons ou à se tourner vers des marques meilleur marché) ; d'autre part, une météo défavorable (printemps et été 2024 pluvieux) qui a mécaniquement pesé sur les ventes de boissons fraîches, très dépendantes des fortes chaleurs saisonnières.

Malgré cette parenthèse en demi-teinte, les perspectives à moyen terme restent positives en valeur. Le marché français des boissons sans alcool est jugé dynamique mais en mutation. D'après les projections du cabinet Nutrimarketing, la valeur du marché devrait approcher les 12 milliards d'euros en 2028, ce qui correspondrait à une croissance annuelle moyenne d'environ +2,8% sur 5 ans. En revanche, les volumes physiques pourraient stagner ou légèrement diminuer (projection d'environ 13,35 milliards de litres en 2028 contre 13,5 milliards en 2023, soit -0,2%/an). Ce décalage entre la valeur en hausse et les volumes en légère baisse indique une montée en gamme globale : les consommateurs achètent moins de litres, mais des produits de meilleure qualité/prix (premiumisation) et/ou plus taxés, ce qui fait augmenter le chiffre d'affaires global du secteur.

En résumé, le marché français des BRSA est relativement mature (volumes plafonnés autour de 13-14 milliards de litres par an), mais il continue de croître en valeur par effet de mix. Il pèse un peu plus de 10 milliards € annuels, avec une structure de consommation bien ancrée dans les habitudes quotidiennes des Français (boissons prises à domicile, au travail, en sortie, etc.). Toute nouvelle marque de *soft drink* s'attaque donc à un marché de substitution, où il faut prendre des parts à des concurrents existants plutôt que compter sur une croissance naturelle forte du volume global. Néanmoins, l'hétérogénéité des tendances par sous-segments ouvre des espaces de croissance spécifiques pour les acteurs capables de les exploiter.

Tendances de consommation et comportements d'achat

Les habitudes de consommation de boissons sans alcool en France évoluent au gré des préoccupations de santé, des modes de vie et de l'offre de produits disponibles. Plusieurs tendances lourdes se dégagent ces dernières années :

- *Recherche de bien-être et de santé* : Une fraction croissante de la population cherche à adopter une hygiène de vie plus saine, ce qui se traduit par un intérêt accru pour les boissons perçues comme meilleures pour la santé. Cela prend deux formes principales. D'une part, la réduction de la consommation d'alcool, illustrée par le succès du mouvement Dry January (33 % des Français ont essayé de faire un mois sans alcool en janvier 2023) et plus globalement 52 % qui déclarent vouloir diminuer leur consommation d'alcool. D'autre part, une vigilance sur le sucre et les calories dans les sodas : les consommateurs sont de plus en plus nombreux à rejeter les boissons trop sucrées, associées aux problèmes de surpoids et de diabète. Cette préoccupation pousse à la fois à la baisse des colas classiques sucrés et à la recherche de boissons allégées, voire de nouvelles catégories (eaux aromatisées sans sucre, thés non sucrés, etc.). Ainsi, 40 % des motivations de choix de boissons non-alcoolisées sont liées à l'envie de limiter l'alcool, 38 % à des considérations de santé, et 20 % explicitement au souci des calories.
- *Diversification et expérimentation* : Les consommateurs, surtout les plus jeunes, se montrent plus aventureux qu'auparavant dans leurs choix de boissons. On assiste à un engouement pour des saveurs nouvelles et des produits jusque-là confidentiels. Par exemple, les boissons fermentées et fonctionnelles comme le kombucha (thé fermenté riche en probiotiques) ont gagné en popularité auprès d'un public urbain en quête de naturalité. De même, le créneau des mocktails (cocktails sans alcool) et des *spirits* « virgin » connaît un essor, accompagnant la tendance *no/low alcohol* dans l'univers des apéritifs. Les consommateurs sont attirés par des recettes originales, des mélanges d'ingrédients exotiques ou bénéfiques (gingembre, plantes adaptogènes, superfruits...). Cette quête de nouveauté profite aux nombreuses start-ups locales qui lancent des boissons innovantes : on observe par exemple l'apparition de sodas artisanaux régionaux, de « *beauty drinks* » enrichis en collagène ou encore de *bubble teas* prêts-à-boire surfant sur la mode asiatique. En somme, la curiosité gustative s'accroît, créant des micro-tendances dont certaines peuvent devenir des segments de marché à part entière.
- *Premiumisation et naturalité* : Les Français affichent un intérêt grandissant pour des produits de meilleure qualité, plus naturels, quitte à payer un peu plus cher. On le voit par exemple dans le succès des jus de fruits frais pressés (vendus au rayon réfrigéré), perçus comme plus authentiques et nutritifs que les jus ambiants reconstitués – bien que les volumes de jus globalement baissent, le segment du pur jus local se porte bien. De même, les thés glacés haut de gamme sans colorants ni conservateurs, les eaux minérales aromatisées avec des extraits végétaux, ou les tonics premium pour cocktails gagnent du terrain. La premiumisation se traduit aussi par une valorisation du *made in France* et des circuits plus courts. Une partie des consommateurs préfère soutenir des marques françaises indépendantes (perçues comme plus éthiques) plutôt que les grands groupes, tant que le produit répond à leurs attentes. Cette inclination crée un terreau favorable aux PME innovantes comme Dada Drinks, qui peuvent capitaliser sur leur authenticité et leur image locale.

- *Impact environnemental* : Le facteur écologique influence de plus en plus les comportements d'achat. Les scandales liés aux déchets plastiques et à la pollution incitent les consommateurs à privilégier des emballages éco-responsables (verre consigné, canette en aluminium recyclable, bouteilles allégées en plastique recyclé). Par exemple, il a été observé que la sensibilisation environnementale favorise l'achat de boissons en canettes ou en packagings recyclables au détriment des bouteilles plastique classiques. Les marques qui affichent un engagement durable (réduction du plastique, bilan carbone compensé, etc.) peuvent ainsi gagner des clients soucieux de leur empreinte. À l'inverse, une image perçue comme non-écologique peut devenir rédhibitoire pour une partie de la clientèle. Cette tendance pousse les industriels à innover dans les contenants (bouteilles biosourcées, étiquettes plus facilement recyclables, développement du vrac ou des fontaines...) et à communiquer sur leurs efforts verts. Dada Drinks, par son adoption précoce de la canette aluminium infiniment recyclable, s'inscrit dans ce courant et peut en tirer avantage marketing.

En somme, les consommateurs français de boissons sans alcool sont en train de modifier leurs arbitrages : moins d'alcool, moins de sucre et moins de déchets, mais plus de qualité, plus de variété et plus de sens (santé, écologie). Pour une marque comme Dada Drinks, ces évolutions sont plutôt porteuses puisqu'elle propose justement des boissons originales, fruitées (donc perçues comme plus naturelles), en canette recyclable, et qu'elle s'adresse avant tout à une cible qui boude les sodas « de papa » trop sucrés. Il faudra néanmoins être attentif à maintenir un bon équilibre nutritionnel (certaines recettes Dada contiennent du sucre ajouté : l'arrivée d'un cola zéro et de variantes moins sucrées répond à cette exigence) et éventuellement élargir la gamme vers des options encore plus saines à l'avenir, en phase avec la demande.

Segmentation du marché et évolution par catégorie

Le marché des boissons sans alcool se segmente en plusieurs grandes familles de produits, aux dynamiques contrastées.

- *Les soft drinks gazeux (sodas)* : Ils constituent le cœur historique du marché, avec les colas, les boissons à l'orange, citronnades, tonics, etc. En 2024, l'ensemble *soft drinks* représentait environ 72% des volumes de boissons sans alcool vendus en France et 63,4% de la valeur du marché. Ce segment est toutefois mature et légèrement en déclin ces dernières années en volume, sous l'effet de la modération des ménages sur les sodas sucrés. Les colas dominent toujours le segment (Coca-Cola restant la référence quasi hégémonique en France), mais on observe une montée des versions sans sucres et des arômes alternatifs. Par exemple, les colas régionaux (Breizh Cola en Bretagne, Corsica Cola en Corse, etc.) ont capté localement quelques parts de marché en jouant sur la fibre locale. Les sodas aux fruits traditionnels (orange, limonade) sont relativement stables, portés par des marques comme Orangina, Fanta, Sprite... et par les marques distributeur en bas de rayon. Les *soft drinks* aromatisés innovants – catégorie dans laquelle se place Dada Drinks – représentent encore un sous-ensemble modeste, mais en croissance : ce sont toutes ces nouvelles saveurs exotiques, mélanges fruités, ou sodas « *trendy* » aux packagings originaux qui cherchent à renouveler l'offre. Dada est positionné exactement là, aux côtés d'autres petites marques émergentes ou de gammes spécifiques lancées par les grands (exemple : la gamme Schweppes Selection aux parfums originaux, les Fanta éditions limitées aux fruits tropicaux, etc.). On note aussi que les thés glacés et infusions froides prennent une part de plus en plus grande dans les *soft drinks* : ils représentent environ 10,9 % du marché en France, avec Lipton Ice Tea (Pepsi/Unilever) et Nestea (Nestlé) en têtes d'affiche, mais aussi des marques bio plus récentes. Dada Drinks a d'ailleurs incorporé un Ice Tea Pêche pétillant dans son offre, ce qui lui permet de concurrencer ce pan du marché.
- *Les jus de fruits et boissons plates* : Les jus de fruits (100% pur jus, nectars, multivitamins, etc.) constituent un segment important historiquement, mais en déclin notable. En 2024, les jus ambiants ont chuté de -9,1 % en volume, un recul lié aux préoccupations sur le sucre naturel des jus et à la concurrence

d'autres boissons du petit-déjeuner (thés glacés, eaux vitaminées). Les jus frais (au rayon réfrigéré) reculent aussi (-7,0% en volume pour les jus frais et thés frais) après un boom les années précédentes, signe d'un tassement de cette tendance. Globalement, les Français consomment un peu moins de jus qu'avant, ou en tout cas moins de briques familiales – les jus restent toutefois prisés occasionnellement (près de 38 % des Français disent boire du jus de fruit quotidiennement). Pour Dada, ce segment des jus n'est pas directement concurrent (puisque Dada ne fait pas de jus pur), mais la désaffection pour le sucre touche autant les sodas que les jus, c'est un indicateur transversal. Par ailleurs, les eaux aromatisées sans gaz (eaux plates avec arômes fruités, parfois édulcorées) sont un segment connexe qui progresse, surfant sur l'image plus saine. Certaines remplacent dans l'esprit du consommateur la cannette de soda par une petite bouteille d'eau parfumée moins calorique.

- *Les boissons énergisantes et pour le sport* : Ce segment est plus récent (explosé dans les années 2000) et continue de croître en 2024 à contre-courant du marché global. Porté par l'engouement des jeunes pour des marques comme Red Bull, Monster, etc., il occupe une place significative en valeur. Les *energy drinks* sont même devenus un phénomène culturel, avec un usage festif et « stimulant » assumé. Dada Drinks n'est pas positionné sur l'énergisant (pas de caféine/taurine dans ses recettes), mais il affronte ces produits en rayon en ce sens que ce sont d'autres alternatives pour les ados/jeunes adultes à la recherche de boissons « fun » et iconiques. Notons que l'univers des énergisants voit aussi arriver des nouveaux entrants atypiques, comme des boissons lancées par des influenceurs (exemple : la boisson Prime aux États-Unis, ou des youtubeurs français lançant leur marque). Cette tendance « *d'influence marketing* » touche aussi les sodas classiques, où l'on a vu récemment des collabs avec des stars (Boisson Bendo du rappeur SCH dans l'énergie, opération marketing de Coca-Cola Creations avec des artistes, etc.). Le segment des boissons pour le sport (boissons isotoniques, eaux électrolytées) est plus restreint en France, mais s'inscrit dans la mouvance bien-être.
- *Les eaux embouteillées* : Il s'agit d'un segment à part, souvent exclu des analyses des *soft drinks* car l'eau est un produit neutre. Toutefois, l'eau représente un concurrent indirect majeur – notamment l'eau du robinet qui est l'alternative gratuite aux boissons. En France, l'eau est dominée par Nestlé Waters (Vittel, Perrier...) et Danone (Evian, Volvic...). Les volumes d'eau embouteillée sont stables ou en léger recul ces dernières années, et le secteur a subi quelques crises de confiance (qualité de l'eau minérale parfois questionnée en 2023). Pour Dada, l'eau n'est pas un marché cible, mais la sensibilité écologique pourrait pousser une partie des consommateurs à se détourner des sodas en canette pour de l'eau du robinet (impact carbone moindre). C'est un paramètre à garder en tête.

En synthèse, Dada Drinks évolue dans le sous-ensemble des sodas gazeux aromatisés, un créneau en quête de renouveau alors que le segment soda global est stable-déclinant. Le jeu consiste à piquer des parts aux colas *mainstream* et aux boissons aromatisées des grands groupes, en profitant du repositionnement de la demande vers plus de naturalité et d'originalité. La segmentation actuelle lui est favorable : il n'y a pas pléthore d'acteurs nationaux sur le créneau « boisson gazeuse aux fruits exotiques pour les jeunes ». On trouve soit des géants focalisés sur quelques parfums phares (Coca/Pepsi orange et citron, Orangina sur l'orange, etc.), soit de minuscules artisans régionaux sur des sodas artisanaux. Dada a donc une carte à jouer pour occuper ce créneau au niveau national.

Environnement réglementaire et normes

Le cadre réglementaire des boissons sans alcool en France est un élément du macro-environnement à ne pas négliger, car il peut à la fois imposer des contraintes et ouvrir des opportunités. Deux axes principaux se détachent : la réglementation nutritionnelle/fiscale, d'une part, et la réglementation environnementale, d'autre part.

- *Fiscalité et réglementation nutritionnelle (sucre, publicité)* : La France applique depuis 2012 une « taxe soda » spécifique sur les boissons contenant des sucres ajoutés ou des édulcorants. Cette taxe a été renforcée en 2018 avec un barème progressif en fonction du taux de sucre : plus une boisson est sucrée (g de sucre/100ml), plus le montant par litre est élevé. L'objectif est incitatif, pour pousser

les industriels à reformuler leurs recettes. Un durcissement de la fiscalité sur le sucre est envisagé : le gouvernement pourrait augmenter encore cette taxe dans les années à venir, dans le cadre de la lutte contre l'obésité. Ceci constituerait un surcoût à répercuter ou à absorber pour Dada, et renforcerait la nécessité de proposer des versions allégées. On note aussi que la loi Egalim (2018) a interdit les promotions trop agressives sur les boissons sucrées (plafond de 34 % de réduction) et que la publicité TV ciblant les enfants pour des produits trop sucrés est encadrée. Ces mesures réglementaires, bien qu'indirectes, obligent les acteurs des *soft drinks* à adapter leur marketing de façon plus responsable. À moyen terme, l'adoption généralisée du logo Nutri-Score peut également impacter le secteur : les sodas sucrés écotent d'un Nutri-Score D ou E (défavorable), ce qui pourrait orienter une partie des consommateurs vers des boissons mieux notées. La marque Oasis, par exemple, a communiqué sur ses efforts pour passer en Nutri-Score C en réduisant son sucre. Dada Drinks devra envisager des améliorations de formulation pour rester dans les clous des attentes sanitaires (utilisation de sucres de fruits, ou d'édulcorants naturels type stevia, etc. pour certaines références). En parallèle, les normes européennes sur les arômes et additifs évoluent : par exemple, certains colorants artificiels sont de moins en moins tolérés par les consommateurs, et bien que légaux, leur usage est déconseillé (étiquetage « peut affecter l'activité des enfants... »). Miser sur des arômes naturels et des colorants naturels est quasiment devenu un prérequis pour les nouveaux produits.

- *Réglementation environnementale (emballages)* : Le secteur des boissons est en première ligne des préoccupations écologiques, en raison du volume d'emballages mis sur le marché (bouteilles plastique, canettes, verre consigné ou perdu). En France, la loi AGEC (anti-gaspillage) fixe un cap ambitieux : tendre vers 100 % de plastique recyclé et réduire drastiquement les plastiques à usage unique. Il a été question d'instaurer un système de consigne pour les bouteilles plastique et peut-être pour les canettes, afin d'augmenter le taux de recyclage. Si ce dispositif voit le jour nationalement entre 2025 et 2028, Dada Drinks devra s'y conformer (par exemple, apposer un marquage de consigne sur ses canettes, organiser la reprise, etc.). Plus globalement, les industriels doivent alléger et rendre recyclables tous leurs emballages : c'est un enjeu sectoriel majeur confirmé par les professionnels. Dada a une longueur d'avance en ayant éliminé le PET de sa gamme au profit de l'aluminium. Or, justement, les cours des matières premières ont fluctué : en 2024 le coût du plastique vierge a légèrement baissé (-4,1 %) tandis que l'aluminium est resté stable. Un risque futur serait une hausse du prix de l'alu ou une pénurie de canettes (on l'a vu durant la pandémie, les brasseries ont manqué de canettes). La stratégie durable de Dada reste cependant un avantage dans la communication, car l'impact écologique des emballages est identifié comme le principal enjeu du secteur par les experts. Continuer à innover sur ce front (par exemple, en proposant un système de consigne volontaire sur les canettes Dada, ou en soutenant le recyclage) pourrait renforcer l'image de marque. Mentionnons aussi la pression réglementaire sur les déchets industriels : Dada, via son sous-traitant, doit respecter les normes de rejets, d'économie d'eau, etc. Enfin, l'aspect empreinte carbone pourrait gagner en importance : des discussions existent pour afficher le score carbone des produits de grande consommation. Les boissons expédiées sur de longues distances ou contenant des ingrédients exotiques pourraient être défavorisées. Dada devra sans doute calculer et améliorer son bilan (embouteillage local, optimisation transport, etc.) pour s'aligner avec de futures normes vertes.

En conclusion sur l'environnement réglementaire, on peut dire qu'il favorise les acteurs proactifs en matière de santé publique et d'écologie, et qu'il pénalise progressivement ceux qui restent sur l'ancien modèle (boissons très sucrées en bouteilles plastique). Dada Drinks est alignée avec ces évolutions (moins de sucre que les colas classiques, format canette recyclable, marketing responsable centré sur les jeunes adultes plutôt que les enfants). Néanmoins, il faudra surveiller toute évolution législative (hausse de la taxe soda, nouvelles obligations de consigne) qui pourrait impacter les coûts ou la demande, afin d'ajuster la stratégie en conséquence.

Principaux acteurs du marché et panorama concurrentiel

Le marché français des boissons sans alcool est dominé par quelques grands groupes internationaux, qui disposent de portefeuilles de marques très étendus. Parmi les leaders incontestés figurent :

- *Coca-Cola Europacific Partners (CCEP)* : C'est le leader des sodas en France et dans le monde, avec des marques phares comme Coca-Cola, Sprite, Fanta, Fuze Tea, etc. En France, Coca-Cola détient une part de marché très importante sur les colas (Coca-Cola « classique » et ses déclinaisons Zero, Light, Cherry...), ainsi qu'une présence forte sur d'autres segments via ses filiales ou licences (il distribue par exemple Monster Energy, et possède des marques de jus comme Minute Maid). La puissance de Coca-Cola repose sur son puissant réseau industriel et marketing : plusieurs usines d'embouteillage en France, une force de vente dédiée, des budgets publicitaires colossaux. CCEP innove constamment (nouvelles saveurs temporaires, éditions limitées, diversification vers des boissons sans sucres, etc.) et bénéficie d'une distribution quasi-omnisciente (difficile de trouver un supermarché, un cinéma ou un bar sans Coca-Cola en rayon). C'est clairement le concurrent numéro un pour toute marque de soda souhaitant s'installer dans les rayons. Face à Dada Drinks, Coca-Cola représente l'archétype du géant établi aux moyens incomparables – mais aussi une image peut-être un peu mainstream auprès d'une partie de la jeunesse, ce qui ouvre la porte à des alternatives de niche.
- *PepsiCo* : Second acteur mondial des sodas, PepsiCo est présent en France notamment via ses colas Pepsi et 7Up, mais aussi par des co-entreprises sur les thés glacés (Lipton Ice Tea) et par ses marques de jus de fruits ou boissons sportives (Tropicana, Gatorade à l'étranger, etc.). Pepsi se positionne souvent comme l'outsider face à Coca, avec une présence un peu moindre en France (Coca domine très largement les ventes de cola en France, Pepsi n'ayant des parts significatives que chez certains distributeurs ou en restauration rapide). Néanmoins PepsiCo a montré son intérêt pour les innovations : par exemple, en rachetant récemment la start-up SOBEK (marque de boissons aux fruits) ou en lançant des boissons originales sur d'autres marchés. En GMS France, Pepsi arrive fréquemment en promotion pour grignoter des volumes. Pour Dada, Pepsi est un concurrent indirect (car Dada ne fait pas de cola « classique » pour l'instant, sauf son Dada Cola en alternative), mais Pepsi peut aussi être vu comme un éventuel partenaire ou acquéreur si la marque grandit – les grands groupes ont tendance à racheter les pépites innovantes plutôt que de les laisser devenir menaçantes.
- *Orangina Suntory France* : Cet acteur (filiale du géant japonais Suntory) est important sur le marché français car il possède un portefeuille de marques historiques très populaires : Orangina, Schweppes, Oasis, Pulco, Champomy, etc. Orangina Suntory couvre ainsi le segment des sodas aux fruits (Orangina, Oasis), des tonics et mixers (Schweppes), des citronnades (Pulco) et même des boissons pour enfants sans alcool (Champomy). Leurs marques bénéficient d'un ancrage fort (Orangina est presque patrimonial en France) et d'un réseau de distribution bien implanté, notamment en CHR (Schweppes est présent dans de nombreux bars pour les cocktails, Orangina dans les brasseries). Face à Dada, Orangina Suntory est un concurrent direct sur les *soft drinks* fruités : Orangina est un soda agrume pétillant, Oasis un soda plat aux fruits, Pulco une gamme de citronnades. Certes, leurs saveurs sont plus conventionnelles que Dada (agrumes, tropical pour Oasis), mais la concurrence en linéaires est réelle. De plus, Suntory a les moyens de lancer, si besoin, des nouvelles marques ou variantes pour contrer une tendance (par exemple, Orangina a sorti des éditions Limited, Schweppes a une gamme Schweppes Fruits).
- *Nestlé Waters et Danone* : Ces deux groupes dominent le marché de l'eau embouteillée, qui est l'autre grande composante des boissons non-alcoolisées en volume. Nestlé avec Perrier, Vittel, San Pellegrino... Danone avec Evian, Volvic, Badoit... Ils ne concurrencent pas Dada sur un produit comparable, mais indirectement l'eau peut être substitutive aux sodas (surtout quand on vise une clientèle soucieuse de santé). Par ailleurs, ces groupes ont parfois diversifié : Nestlé a lancé Perrier&Juice (eau gazeuse aromatisée aux jus) qui s'apparente à un *soft drink* léger, et Danone a eu des thés glacés (Fuse Tea avant de le céder). Il est peu probable que Nestlé ou Danone se positionnent frontalement sur le segment Dada, mais ils surveillent les tendances et pourraient réagir via de nouvelles eaux aromatisées si les sodas fruités gagnent trop de part.

En marge de ces multinationales, le paysage compte aussi une multiplicité de challengers et d'acteurs de niche :

- *Les marques de distributeurs (MDD)* : Les enseignes de supermarché proposent leurs propres sodas à bas prix (colas, orangeades, etc.). Les MDD ont progressé sur certains segments, notamment les jus de fruits ou les eaux bon marché, en profitant de leur prix attractif en période de contrainte budgétaire. Si les MDD restent minoritaires sur des produits « plaisir » comme les colas (où la marque fait la différence), elles représentent une concurrence sur le prix non négligeable. Un consommateur peut arbitrer entre une canette Dada à 0,60 € et une canette d'enseigne à 0,30 €. Cela oblige Dada à justifier son surplus de valeur par son goût et son image. Néanmoins, sur le créneau spécifique de Dada (saveurs originales), il y a peu de MDD positionnées – elles se cantonnent aux parfums basiques.
- *Les producteurs régionaux et PME nationales* : La France a vu émerger ces 15 dernières années plusieurs petites marques locales de sodas, souvent désignées par le nom de la région. Le cas emblématique est Breizh Cola, le « cola du Phare Ouest », créé en Bretagne en 2002, qui a réussi à prendre jusqu'à 5-6 % du marché breton des colas en rivalisant avec Coca-Cola dans sa région d'origine. Sur ce modèle, on trouve aussi Corsica Cola (Corse), Fada Cola (Marseille), Cht'i Cola (Nord), etc. Ces colas régionaux jouent sur la fierté locale et une distribution ciblée (surtout en CHR régionaux). Leur impact reste limité géographiquement. Pour Dada, ils ne sont pas concurrents directs car Dada est une marque nationale dès le départ, sans ancrage terroir, et avec plus d'originalité dans les saveurs. En revanche, ils illustrent l'appétit des consommateurs pour des alternatives françaises. Parmi les PME notables, citons également Lorina (sodas artisanaux type limonade, existant depuis 1895 mais redevenue tendance), Elixia (limonade artisanale du Jura), ou des marques bio comme Bionade (importée d'Allemagne). Il existe enfin des petites sociétés spécialisées qui produisent pour d'autres : par exemple, GRG Groupe (Toulouse) développe et fabrique des boissons pour des porteurs de projets – Dada pourrait être l'un de leurs clients. Globalement, les PME indépendantes françaises sur le soda se positionnent souvent sur du haut de gamme, du bio, ou du local, et visent les réseaux spécialisés ou la restauration plus que la GMS de masse. Dada, avec son orientation grande jeunesse urbaine, se distingue d'eux en allant chercher du volume national.
- *Les nouveaux entrants « tendance »* : Ce terme recouvre les initiatives très récentes souvent portées par le marketing d'influence ou les tendances virales. Par exemple, on a vu le phénomène « Prime Hydration » (boisson sans alcool énergisante créée par deux youtubeurs) déferler chez les adolescents, avec des ruptures de stock en 2023 dans certains magasins. D'autres célébrités lancent leur boisson : en France, le rappeur JUL a une boisson énergisante « Le J », le DJ Diplo a lancé un soda au CBD aux USA, etc. Ces produits surfent sur la fanbase des personnalités pour percer rapidement. Bien que souvent éphémères, ils révèlent une nouvelle forme de concurrence possible : on peut très vite capter l'attention de millions de jeunes via les réseaux sociaux. Dada Drinks, qui a déjà collaboré avec des artistes, pourrait soit subir soit bénéficier de ce phénomène. Si demain un influenceur français crée un soda exotique, cela ferait un compétiteur direct dans l'arène médiatique de Dada. À l'inverse, Dada pourrait envisager plus de co-branding avec des figures publiques pour consolider sa place dans la pop culture.

En synthèse du panorama concurrentiel, on peut le visualiser en pyramide : tout en haut, 3 ou 4 majors (Coca-Cola, PepsiCo, Orangina Suntory, éventuellement Red Bull sur l'énergie) dominent 80 % du marché et disposent de moyens massifs. En dessous, un long tail de petits acteurs se partage des niches ou des marchés régionaux, avec quelques PME dynamiques (dont Dada Drinks fait partie). La pression concurrentielle est forte car les linéaires sont saturés : toute référence qui entre en remplace une autre. Cela signifie que Dada doit soit prendre la place de quelqu'un chez les distributeurs (par exemple, éjecter une référence MDD ou convaincre de réduire l'espace d'un gros pour lui faire de la place), soit créer de la valeur additionnelle pour justifier un élargissement du rayon. La bonne nouvelle est que Dada offre quelque chose de distinctif qui peut élargir la catégorie (par exemple, attirer des consommateurs qui ne prenaient plus de soda classique mais tentent Dada pour changer). De plus, la capacité d'innovation des grands peut parfois jouer en faveur des petits : les gros lancent des nouveautés mais ne peuvent pas trop bousculer leurs marques phares, là où un challenger peut être plus agile. Enfin, les

marques distributeur sont un défi sur l'entrée de gamme, mais Dada se positionne sur de l'émotionnel/ expérimentiel où la marque compte, ce qui la protège partiellement de la guerre des prix.

5) Canaux de distribution et enjeux de développement

La stratégie multicanale est cruciale pour une marque de boissons telle que Dada Drinks. Chaque circuit de distribution – GMS, CHR, e-commerce, export – présente des caractéristiques et défis spécifiques.

Distribution en Grande Distribution (GMS)

Le circuit GMS (grandes et moyennes surfaces alimentaires, incluant hypermarchés, supermarchés et supérettes de chaîne) est un passage obligé pour atteindre un large volume de consommateurs sur l'ensemble du territoire. Pour Dada Drinks, la GMS représente actuellement 20 % des ventes, mais ce poids est voué à augmenter fortement si la marque concrétise ses ambitions nationales. Dada a fait ses premiers pas en GMS via un référencement en Carrefour Market Île-de-France (fin 2020) et dans quelques hypermarchés pilotes (Carrefour, Cora, Leclerc...) à partir de 2022. Ces expérimentations ont validé l'attractivité du produit, ce qui ouvre la voie à une extension dans davantage d'enseignes et de zones géographiques.

Les enjeux en GMS pour Dada Drinks sont multiples :

- *Accroître la distribution numérique (DN) :* Passer d'une dizaine d'hypermarchés référents à des centaines de points de vente. Concrètement, cela signifie convaincre les grands groupes de distribution (Carrefour, Leclerc, Intermarché, Système U, Auchan, Casino...) d'intégrer Dada dans leur assortiment permanent, idéalement à l'échelle nationale ou au moins régionale. Chaque enseigne a ses propres process (référencement central ou au niveau magasin, conditions commerciales à négocier, etc.). Dada devra négocier son référencement en argumentant sur ses bonnes ventes IDF et son positionnement différenciant qui apporte de la valeur au rayon *soft drinks*. Cet effort commercial requiert du temps et souvent des frais d'entrée (aussi appelés marges arrière, ou contrats de coopération commerciale). Obtenir un référencement national Carrefour ou Leclerc serait une étape majeure, mais implique souvent un investissement (remises, promotions nationales) de la part du fournisseur.
- *Gagner la bataille du linéaire :* Être référencé ne suffit pas, encore faut-il être visible et attractif en rayon. Le rayon des sodas est très concurrentiel et dominé par les « block-marques » (murs de Coca-Cola et Pepsi). Dada Drinks, avec ses canettes colorées, doit idéalement obtenir un *facing* dédié (quelques colonnes dans le rayon) regroupant ses différentes saveurs pour créer un effet de gamme. L'enseigne acceptera si la performance de vente est au rendez-vous (CA au mètre linéaire satisfaisant). D'où l'importance de soutenir la rotation via des promotions, des mises en avant ponctuelles (têtes de gondole, stands d'animation). Dada pourrait investir dans des opérations *trade marketing* en magasin : promotions du type « 2 pour 1 », dégustations sur place, PLV accrocheuses. Ces actions ont un coût, mais sont nécessaires pour stimuler la demande et éviter d'être relégué en bas de rayon puis déréférencé faute de ventes suffisantes.
- *Construire la relation avec la distribution :* Pour une PME, entretenir de bonnes relations avec les centrales d'achat est déterminant. Il faut livrer sans faille, respecter les conditions (pénalités de retard si non), et aussi innover pour intéresser les enseignes (les distributeurs aiment avoir des nouveautés à proposer). Dada Drinks devra montrer sa capacité à alimenter le rayon en innovations régulières (nouvelles saveurs saisonnières par exemple) tout en garantissant un taux de service irréprochable (pas de ruptures de stock). La petite taille de l'entreprise peut être un frein (les GMS craignent parfois qu'une PME ne puisse suivre les volumes ou ne fasse pas le poids financièrement en cas de problème). Rassurer sur sa solidité et sa professionnalisation logistique sera un enjeu pour Dada.
- *Segmenter l'offre selon les formats :* Actuellement, Dada vend des canettes 33 cl unitaires. Or, en GMS, le gros des ventes se fait souvent en packs multi-canettes (les consommateurs achètent par 6, par 12). Dada devra sans doute proposer des packs, ce qui implique une adaptation du packaging (fournir des films plastique ou cartons packagings). De plus, certains circuits comme le drive ou la proximité peuvent nécessiter des formats spécifiques (bouteilles 1,5 L pour la famille ? canettes slim ?

coffrets découverte...). Une réflexion sur l'extension de la gamme de conditionnements sera utile pour mieux couvrir le marché GMS.

En résumé, la GMS est le canal de la massification pour Dada Drinks. C'est là que se fera la plus grosse part du volume s'ils atteignent leurs 40 millions de canettes/an. Le potentiel de chiffre d'affaires y est élevé, mais la concurrence y est directe face aux poids-lourds du soda, et les marges plus serrées (forte pression des distributeurs pour des prix bas). C'est un canal où il faudra investir (marges arrière, promotions), ce qui peut réduire temporairement la rentabilité. Cependant, réussir en GMS apporte la visibilité grand public et la légitimité nationale. Dada devra trouver un équilibre entre garder son image de marque aspirante et jouer le jeu commercial des hypers. Beaucoup de PME alimentaires ont réussi à grandir via la GMS (ex : Innocent pour les jus, Michel&Augustin pour les biscuits) en étant créatives dans l'animation en magasin. Dada Drinks pourra s'inspirer de ces *success stories* pour bâtir sa stratégie GMS.

Canal Hors-Domicile (CHR) – cafés, hôtels, restaurants

Le circuit CHR (aussi appelé *Away From Home* ou *on-trade*) a été le premier terrain de jeu de Dada Drinks et reste aujourd'hui son principal débouché (70 % des ventes). Ce canal inclut une pluralité d'établissements : bars, cafés, brasseries, restaurants, hôtels, discothèques, fast-food indépendants, snacks, etc. Dada s'y est développé en misant sur les grossistes en boissons comme intermédiaires : plus de 150 grossistes référencent la marque, permettant à n'importe quel gérant de bar de commander des canettes Dada via son fournisseur habituel. L'ancrage est donc réel, mais le CHR est un univers très éclaté et où la demande peut être volatile (dépendant des modes, du tourisme, etc.). Quels sont les défis et opportunités pour Dada sur ce canal ?

- *Approfondir la pénétration dans les établissements* : Être référencé chez les grossistes est la première étape. La suivante est de convaincre les gérants d'essayer le produit, puis de l'installer durablement sur leur carte. Dada doit donc mener un travail de prescription auprès des cafés et restaurants. Souvent, cela passe par des équipes de commerciaux terrain ou des animations ciblées. Par exemple, Dada pourrait envoyer des agents promotionnels faire déguster la boisson aux patrons de bars, ou nouer des partenariats avec des chaînes de restauration rapide indépendantes (sandwicheries, *bubble tea shops*, etc.). Le bouche-à-oreille professionnel fonctionne : si un produit marche bien dans un bar branché, d'autres lieux similaires peuvent l'adopter. Dada peut capitaliser sur son image hype pour pousser un maximum d'établissements à mettre la canette en avant dans leurs frigos.
- *Gérer la concurrence des contrats exclusifs* : Un frein classique en CHR, ce sont les contrats liant certains bars/restaurants à de grands fournisseurs (par exemple, un accord pour ne vendre que du Coca-Cola en échange de matériel offert, comme des réfrigérateurs ou parasols marqués Coca). Ces contrats d'exclusivité, surtout dans les bars et boîtes de nuit, rendent difficile l'entrée de nouvelles boissons gazeuses. Dada a l'avantage de cibler des lieux plus indépendants, qui n'ont pas forcément ces *deals* ou qui peuvent y déroger pour un produit de niche. Néanmoins, pour grandir, il faudra peut-être négocier des accords avec des chaînes de restauration qui, elles, peuvent imposer une exclusivité. Par exemple, décrocher un partenariat pour être le fournisseur de sodas fruités d'une chaîne de burgers ou de tacos en franchise serait un gros plus (mais ces chaînes sont souvent liées à Pepsi ou Coca via leur franchiseur). C'est un challenge de déloger les géants de la CHR, mais pas impossible sur des segments non couverts par eux (Coca-Cola ne propose pas de soda litchi par exemple, donc un restaurateur chinois pourrait prendre Dada Litchi en plus de Coca). Dada doit donc identifier les créneaux non servis par les contrats standards et s'y engouffrer.
- *Renforcer la visibilité de marque sur place* : En CHR, la vente se fait à l'unité au consommateur final, souvent sans communication de la marque (le serveur apporte un verre, etc.). Dada a intérêt à ce que sa marque soit visible dans les lieux de consommation pour marquer les esprits. Cela passe par du petit matériel PLV : des sous-bocks Dada, des affiches, ou idéalement que la canette elle-même soit servie à table. Certains bars branchés aiment servir la boisson directement en canette (avec un verre à côté), ce qui offre à Dada une vitrine naturelle. L'entreprise a tout intérêt à fournir aux établissements partenaires des frigos vitrés *brandés*, des seaux, etc., comme le font les grands.

Évidemment, ses moyens sont moindres, donc il faudra cibler les points stratégiques (exemple : offrir un frigo Dada à un bar étudiant très fréquenté peut être plus rentable que d'en donner 10 dans des petits PMU). L'autre levier est la présence événementielle : soutenir des soirées, des festivals locaux, où Dada serait vendu sur place (soit via le traiteur, soit en tant que sponsor). Ces actions renforcent l'expérience positive associée à la marque en CHR.

- *Innovation produits adaptée au CHR* : Le CHR a ses spécificités de consommation. Par exemple, les cocktails sans alcool (mocktails) ont le vent en poupe : Dada pourrait pousser ses boissons comme base de cocktails (un Dada Melon + jus de citron vert, etc.). Fournir des recettes de cocktails aux barmans avec les sodas Dada peut les inciter à les utiliser, donc à commander du stock. De plus, le CHR peut être preneur de formats différents : certains bars préfèrent des bouteilles en verre 25cl individuelles à la canette alu. Dada pourrait envisager un conditionnement verre (même en petite quantité) pour séduire la restauration plus haut de gamme. Ce sont des décisions stratégiques car multiplier les formats coûte cher, mais pour certains segments CHR (hôtels 4*, par exemple), la canette n'est pas « premium » et du verre consigné serait mieux.

En conclusion, Dada Drinks possède déjà une base solide en CHR grâce à son réseau de grossistes partenaires. Le défi est de maximiser ce potentiel en augmentant la rotation par point de vente (que chaque bar qui a Dada en vende plus, plus souvent) et en pénétrant de nouveaux établissements, y compris des groupes de restauration. Le CHR est un marché où le branding et le relationnel priment : Dada doit entretenir sa hype auprès des jeunes consommateurs qui fréquentent ces lieux, pour qu'ils la demandent spontanément (« Vous avez du Dada ? »). Si la demande vient du client final, le bar sera encouragé à stocker. Ainsi, un cercle vertueux peut s'installer. Sur le long terme, solidifier la CHR confère à Dada une assise de marque indépendante des centrales GMS – un atout pour la valorisation globale de l'entreprise (beaucoup de marques se battent pour la GMS et négligent le CHR, or ce canal assure souvent des marges plus élevées et un capital image).

E-commerce et vente directe

Le canal e-commerce des boissons reste encore émergent par rapport aux circuits physiques, mais il gagne en importance chaque année. Pour Dada Drinks, l'e-commerce se décline en plusieurs axes : la vente directe aux consommateurs via son site internet, la présence sur les drives et sites e-commerce des grandes enseignes, et éventuellement les plateformes spécialisées ou généralistes (type Amazon). À ce jour, les ventes en ligne de Dada représentent environ 5 % du total, ce qui est modeste mais non négligeable pour un circuit naissant, avec les enjeux suivants :

- *Site web et vente directe* : Dada Drinks dispose d'un site vitrine avec option d'achat en ligne pour les particuliers. Ce canal en direct permet à la marque de vendre des cartons de canettes sans intermédiaire, notamment à sa communauté de fans qui n'a pas accès aux produits en magasin localement. L'avantage est de maîtriser le *pricing* (pas de marge distributeur) et de récolter des données clients. Cependant, la logistique du B2C est un défi : expédier des boissons lourdes est coûteux (frais de port élevés, risques de cans abîmées). Souvent, les PME compensent en offrant la livraison au-delà d'un certain volume (exemple : « livraison offerte à partir de 2 packs achetés »). Dada peut utiliser sa boutique en ligne pour tester des nouveautés en édition limitée auprès de ses fans, organiser des offres promotionnelles exclusives, etc., sans passer par la GMS. Cela crée un lien direct avec la clientèle fidèle. L'enjeu est de faire connaître ce canal : via les réseaux sociaux, Dada incite déjà sa communauté à acheter en ligne en cas d'indisponibilité locale.
- *Drives et e-commerce alimentaire* : De plus en plus de consommateurs font leurs courses via le drive ou la livraison à domicile des hypermarchés. Pour Dada, être référencé en GMS inclut généralement la présence sur les sites en ligne des enseignes. Il faudra soigner la présentation produit en ligne (bon visuel, description) et éventuellement investir en SEO interne ou bannières sur ces sites pour gagner en visibilité dans la catégorie « boissons sans alcool ». L'e-commerce alimentaire peut amplifier les ventes si la marque est bien mise en avant (par exemple, apparaître dans la rubrique « Nouveautés à essayer » ou « Produits français »). C'est un aspect à négocier lors des accords avec la distribution : parfois un référencé magasin n'est pas automatiquement actif en ligne, il faut le demander.

- *Marketplaces et B2B en ligne* : Il existe des plateformes B2B où des acheteurs (commerçants, importateurs) peuvent commander directement des boissons. On a vu Dada listé sur Freshdi.com par exemple, un site d'export B2B. Ce genre de présence en ligne facilite les contacts. Par ailleurs, sur Amazon ou Cdiscount, on voit parfois des packs de *softs* de PME vendus. Être sur Amazon en vendeur tiers permettrait à n'importe qui en France (et même en Europe) de commander du Dada. L'inconvénient est la concurrence par prix et les frais Amazon. Néanmoins, c'est un canal qui peut drainer du volume de passionnés ou d'expatriés. Dada pourrait envisager de créer un « store » sur Amazon pour accroître sa portée hors de sa base actuelle.
- *Communication digitale* : Qui dit e-commerce dit opportunité de communication ciblée. Dada, via le pixel Facebook ou Google Analytics, peut cibler les visiteurs de son site avec de la publicité, proposer des codes promo aux abonnés *newsletter*, etc. L'enjeu est de transformer sa forte communauté en acheteurs réguliers en ligne. Par exemple, proposer un abonnement (mensualisation) de packs de Dada livrés chez soi, ou lancer des ventes flash de packs découverte multi-saveurs. Peu de marques de soda proposent des ventes directes sur abonnement, ce qui pourrait être un différenciateur pour Dada sur un segment de clients *early adopters* geeks ou fans absolus.

En somme, l'e-commerce est un complément aux canaux physiques pour Dada Drinks. Il ne deviendra sans doute pas le canal majoritaire (le consommateur moyen continue de prendre ses boissons en magasin), mais il peut représenter 5-10 % du CA facilement en touchant une clientèle dispersée géographiquement. C'est aussi un canal d'image : un site web soigné, des réseaux sociaux dynamiques qui renvoient vers une boutique en ligne, tout cela renforce la perception d'une marque moderne et accessible. Dans le plan stratégique, Dada aurait intérêt à intégrer pleinement le digital, car sa cible jeune y est très présente. Par exemple, on peut imaginer des ventes privées sur Instagram, des codes promo partagés par des influenceurs, etc. C'est un levier agile, moins coûteux que les circuits traditionnels, et qui en plus fournit de la donnée first-party précieuse (mails clients, habitudes d'achat) pour orienter la suite (quelles saveurs marchent le mieux en ligne par exemple).

Export et développement international

Dès sa phase de renaissance, Dada Drinks a affiché une vocation à s'étendre au-delà des frontières. L'entreprise annonce être déjà présente « en Europe et à l'international » grâce à un positionnement compétitif et une logistique export fiable. En pratique, l'export ne constitue pour l'instant qu'environ 5 % des ventes, signe de démarches encore balbutiantes mais bien réelles. L'ambition de devenir le 4^e acteur européen implique évidemment une forte expansion export à moyen terme. Quelles sont les opportunités et difficultés sur ce front ?

- *Cibles de marchés prioritaires* : Les boissons Dada pourraient théoriquement plaire dans de nombreux pays, mais il convient de prioriser. Les marchés européens proches (Benelux, Espagne, Italie, Allemagne) sont naturels car faciles d'accès logistique, mais ils ont leurs propres leaders locaux et goûts nationaux. Il y a aussi les marchés où la culture française et les produits « *Made in France* » sont appréciés : par exemple, au Moyen-Orient ou en Asie, un soda français peut avoir une aura chic. Dada a déjà une entité « DADA Drinks Benelux » sur les réseaux, indiquant un effort particulier sur la Belgique/Pays-Bas. La Belgique francophone pourrait être un prolongement du marché domestique, d'autant que les distributeurs belges connaissent les PME françaises. Le Maghreb et l'Afrique francophone sont aussi des pistes, d'autant que les boissons sucrées y sont très prisées et que la diaspora peut servir de relais de notoriété. En somme, Dada doit évaluer où son avantage concurrentiel (flavors exotiques, image urbaine européenne) peut faire mouche face aux colas américains.
- *Modèle de distribution à l'export* : Pour s'implanter dans un pays, deux approches : soit attaquer la GMS locale (mais cela suppose de négocier pays par pays, ce qui est très lourd), soit passer par des importateurs/distributeurs locaux qui se chargeront de placer la marchandise. Souvent, les PME optent pour la seconde solution. Dada mentionne vouloir « soutenir distributeurs, importateurs et grossistes » en Europe, ce qui suggère qu'ils cherchent des partenaires. Par exemple, un importateur

en Suisse qui prendrait Dada pour le vendre à Coop ou Migros, ou un distributeur en Côte d'Ivoire pour le circuit CHR local, etc. L'enjeu est de trouver de bons partenaires : fiables, solvables, et qui croient en la marque. Dada peut valoriser son offre clés-en-main : bonne marge, packaging long conservation (18 mois), flexibilité de production pour volumes export, etc. La capacité à fournir rapidement en grosse quantité est cruciale à l'export, car il faut remplir des conteneurs. D'où l'importance d'avoir un copacker capable de suivre.

- *Adaptation produit et réglementation* : En exportant, Dada doit veiller à se conformer aux exigences locales (étiquetage dans la langue, mentions spécifiques, droit d'accise éventuel). L'UE est relativement harmonisée sur ce plan, mais hors UE il peut y avoir des formalités spécifiques (certificats sanitaires, homologation de chaque arôme, par exemple). Il faudra peut-être adapter certaines recettes si un ingrédient est restreint dans un pays (exemple : certains colorants autorisés en UE ne le sont pas aux USA, etc.). En outre, les goûts diffèrent : une saveur litchi marche en France, mais en Allemagne c'est peut-être moins connu, alors qu'une saveur cassis plairait là-bas, etc. Dada pourrait donc envisager de développer des variantes spécifiques pour certains marchés si la demande le justifie.
- *Coûts logistiques et structure export* : Exporter des boissons volumineuses implique des coûts de transport non négligeables. Le coût de fret maritime ou routier doit être intégré dans le prix, ce qui peut rendre le produit plus cher à l'arrivée. Dada semble avoir optimisé son packaging pour l'export (cannettes empilables, longue durée), ce qui aide. Il faudra possiblement ajuster les marges pour rester compétitif localement. Par ailleurs, développer l'export nécessite du temps commercial : soit recruter un responsable export qui prospecte les clients étrangers, soit se rendre sur les salons internationaux (Anuga, Gulfood, SIAL...) pour se faire connaître. C'est un investissement qui peut mettre du temps à se rentabiliser, d'où la faible part actuelle (5 %).

En résumé, l'export offre à Dada Drinks un levier de croissance complémentaire, potentiellement très rentable si les volumes décollent (les quantités commandées par container peuvent booster l'usine). Cela participe aussi au rayonnement de la marque (on imagine bien le *storytelling* d'une boisson française qui conquiert l'Europe). Cependant, il faut avancer prudemment pour ne pas s'éparpiller : réussir la France est déjà un gros morceau. L'export pourra être graduellement intensifié, peut-être en commençant par un ou deux pays voisins pour affiner le modèle. Un risque à l'export est de diluer les ressources si on veut aller partout à la fois. Dada devra donc prioriser : par exemple, se focaliser sur Benelux & Suisse en premier (marchés similaires à la France, avec canaux comparables), puis viser un grand export plus exotique (Middle East ou Asie) via un ou deux gros deals d'importateurs. Cette stratégie par étape permettra de ne pas négliger le marché domestique qui reste la base.

6) Ressources de l'entreprise Dada Drinks

Pour élaborer une stratégie pertinente, il est indispensable d'évaluer les ressources dont dispose Dada Drinks en interne. Nous examinerons successivement ses ressources humaines, commerciales, industrielles et financières, afin de cerner les forces sur lesquelles s'appuyer et les limites à garder à l'esprit.

Ressources humaines et organisationnelles

Dada Drinks est avant tout une aventure humaine portée par son fondateur et une petite équipe. Avec un effectif permanent équivalent 3 à 5 salariés en 2022, toujours moins d'une dizaine aujourd'hui, l'entreprise fonctionne sur un mode start-up ultra-léger. Cela signifie que chaque membre de l'équipe porte plusieurs casquettes. Mohamed Ghobni joue un rôle de chef d'orchestre polyvalent : à la fois dirigeant stratégique, ambassadeur commercial auprès des gros clients, et souvent « metteur la main à la pâte » sur le terrain (animations, négociations). À ses côtés, il y a la présence de profils commerciaux (pour gérer les relations avec les grossistes et les magasins) et d'un community manager/chargé de marketing digital (vu l'importance des réseaux sociaux pour Dada), ainsi qu'un responsable entrepôt pour coordonner la production sous-traitée et les expéditions. L'équipe étant jeune et autodidacte selon la présentation de l'entreprise, on peut y voir un avantage de motivation et de flexibilité : tous partagent

la vision Dada et s'impliquent avec passion, sans lourdeur bureaucratique. En même temps, cette jeunesse s'accompagne de limites en expérience. Face à des négociations complexes avec la grande distribution ou des décisions financières stratégiques, par exemple, l'équipe pourrait avoir besoin de renforts (mentorat, conseils externes).

Parmi les ressources humaines élargies, notons aussi l'usage de prestataires ou partenaires pour certaines fonctions : par exemple, une agence d'influence a été sollicitée (SMILE) pour la communication sur les réseaux sociaux lors du lancement. De même, Dada peut faire appel à des distributeurs indépendants qui emploient des commerciaux (plutôt que de salarier elle-même trop de monde). C'est une manière de combler son faible effectif en s'appuyant sur des ressources externes. Pour la suite, si Dada lève des fonds, il est à prévoir qu'une partie servira à recruter du personnel clé : responsable grands comptes GMS, *trade marketer*, directeur export, etc. Ces compétences seront nécessaires pour piloter la croissance. En interne, la structure actuelle plate facilite la prise de décision rapide – un atout tant que l'entreprise est de petite taille. L'enjeu sera de faire évoluer l'organisation vers plus de formalisation sans étouffer l'esprit start-up. Mohamed Ghobni devra peut-être déléguer certaines fonctions à des nouveaux venus, ce qui peut être un défi personnel (passer du rôle de « self-made man » à celui de chef d'une équipe élargie).

En termes de ressources humaines immatérielles, on peut souligner la culture d'entreprise singulière de Dada. L'accent mis sur l'audace, l'anticonformisme et la proximité avec les jeunes crée en interne un *mindset* dynamique. La marque attire autour d'elle une communauté de supporters (dont certains pourraient devenir de futurs employés). Cette aura de « coolitude » constitue un atout pour recruter de nouveaux talents convaincus par le projet. En revanche, la gestion de la croissance impliquera d'intégrer possiblement des profils plus seniors venant d'horizons *corporate* (par exemple, un ex-cadre de Coca ou Orangina pour structurer la force de vente). Le choc culturel devra être anticipé : comment concilier la spontanéité Dada et les méthodes éprouvées qu'apporteront ces recrues ? C'est un équilibre à trouver pour préserver l'ADN tout en gagnant en professionnalisme.

Ressources commerciales et marketing

Sur le plan commercial, Dada Drinks a construit des ressources tangibles précieuses : en particulier, un réseau de distribution établi dans le circuit hors-domicile. Le fait d'être présent chez 90 Metro Cash&Carry et plus de 150 grossistes au total signifie que Dada dispose déjà d'un canal de vente déployé nationalement dans le B2B. C'est un énorme travail qui a été fait sur 2015-2020, et qui maintenant sert de fondation. Peu de start-ups alimentaires peuvent revendiquer d'être distribuées « partout en France » aussi rapidement : Dada l'a fait via l'indirect. Cette capillarité commerciale est un atout concurrentiel certain pour aller chercher les cafés, snacks, épiceries indépendantes. Renforcer et animer ce réseau sera crucial, mais au moins il existe. Du côté GMS, la ressource commerciale est pour l'instant plus limitée (quelques points de vente pilotes). Cependant, Dada peut s'appuyer sur son succès en IDF (ventes Carrefour Market) comme preuve auprès d'autres enseignes. De plus, figurer au palmarès de NielsenIQ / la FEEF comme l'un des meilleurs lancements PME de 2023 est une référence de poids auprès des distributeurs. Cela donne du crédit à l'argumentaire commercial de Dada, qui peut prouver que « placée en rayon, notre boisson se vend et fidélise la clientèle ». C'est une ressource intangible mais importante : la réputation commerciale acquise.

En termes de marketing et marque, Dada Drinks possède un capital de marque naissant mais prometteur. Elle jouit déjà d'une notoriété relative dans sa cible : au moins en région parisienne, la marque a été vue dans des événements, sur Instagram, etc. Les collaborations avec des célébrités (même ponctuelles) ont amplifié la visibilité. La page Instagram de Dada est suivie par des milliers de jeunes, gage d'une communauté engagée. Cette communauté elle-même est une ressource marketing : les followers relaient le message, créent du contenu (*user-generated content*) et servent de caisse de résonance. Dada a su utiliser ce levier pour co-crée des goûts et entretenir un sentiment d'appartenance. Par ailleurs, la marque Dada s'est dotée d'une identité visuelle forte : nouveau logo moderne, codes couleur flashy, univers graphique cohérent (urbain, street-art un peu, anti-conformiste).

Tout cela participe à bâtir une *brand equity* différenciée, que l'on ne confondra pas avec une autre. Celle-ci est sans doute encore locale, mais elle peut voyager si bien orchestrée.

Un autre aspect des ressources commerciales est la politique de prix et marges. Dada a positionné son prix de gros autour de 0,50 € la canette, ce qui laisse une marge d'environ 20 % au grossiste et permet un prix consommateur comparable aux marques leaders (autour de 1,50 € à 2 € en CHR la canette, par exemple). Ce positionnement prix malin constitue une ressource concurrentielle : Dada n'est pas une « niche chère », c'est un produit accessible. Les grossistes l'apprécient car il apporte de la marge tout en étant vendable, les commerçants aussi. Tant que les coûts de revient le permettent, préserver ce bon rapport qualité-prix sera essentiel pour rester attractif face aux poids lourds (qui peuvent pratiquer des promos importantes). Il est mentionné que le prix restaurateur se situe entre 0,55 € et 0,65 € par canette, traduisant la distribution via intermédiaires. Cela reste raisonnable, ce qui est un point fort.

Au titre des ressources marketing, notons également l'agilité d'innovation dont fait preuve Dada. La capacité à lancer de nouvelles saveurs rapidement, à adapter le packaging (exemple : switch PET -> alu en un an), à saisir les opportunités (partenariat MMA lors de l'événement PFL en France) dénote une réactivité que les grands n'ont pas. Cette agilité est une ressource intangible clé pour surprendre le marché et coller aux tendances. Dada semble à l'écoute des modes (exemple : l'ice tea, le cola cerise très apprécié ces derniers temps, etc.), ce qui lui permet de rafraîchir son offre en continu.

Enfin, un mot sur la relation client/fournisseur : Dada, petite structure, peut offrir à ses clients B2B une certaine proximité et un service personnalisé. Par exemple, le dirigeant peut lui-même rendre visite à un gros client, ce qui crée un lien différent qu'avec un commercial de grand groupe. Cet aspect « humain » dans la relation commerciale est souvent apprécié des grossistes et détaillants, qui aiment soutenir des entrepreneurs locaux quand ceux-ci montrent de la considération. Dada a donc potentiellement construit un réseau de soutiens parmi les distributeurs indépendants. C'est quelque chose que les géants ne peuvent pas facilement contrer (leur relation peut être perçue comme étant plus froide, via des catalogues).

Ressources industrielles et logistiques

Bien que Dada Drinks ne possède pas ses propres usines, elle s'appuie sur un ensemble de ressources industrielles externalisées pour produire et acheminer ses boissons. Le modèle industriel est actuellement la sous-traitance auprès de partenaires spécialisés. Ainsi, la ressource clé est une ou plusieurs usines d'embouteillage capables de produire les canettes Dada selon les recettes maison. L'année charnière 2020 a vu la mise au point d'une « recette parfaite » en 6 saveurs, ce qui implique une R&D existante. Depuis, l'élargissement à 12 saveurs montre que la formulation est une ressource acquise : Dada a ses recettes exclusives, prêtes à l'emploi. Les arômes sont fournis par un aromaticien (beaucoup de PME travaillent avec des sociétés comme Symrise, Givaudan ou Mane pour développer leurs arômes). Dada peut revendiquer ces recettes propriétaires comme un actif immatériel – même si légalement elles ne sont pas brevetées, le savoir-faire existe.

Le choix du conditionnement en canettes aluminium est un aspect industriel à considérer. Remplacer tout le PET par l'alu en 2024 a nécessité de s'assurer que le partenaire industriel a une ligne de conditionnement canettes moderne. La ressource « outil de production performant » est au rendez-vous puisque Dada vante des « volumes élevés et cadence rapide pour l'export ». On peut en déduire que leur copacker dispose d'une ligne capable de produire possiblement plusieurs millions de canettes par an. C'est rassurant quant à la capacité à soutenir la croissance visée (40 millions de canettes/an implique de mobiliser une capacité industrielle importante, mais une usine moyenne peut sortir quelques centaines de millions de canettes/an, donc c'est envisageable s'ils obtiennent les créneaux de production). La ressource industrielle clé est donc la relation solide avec le copacker. Il faut que ce dernier continue de prioriser Dada, de maintenir la qualité, et de possiblement investir en cas de besoin (par exemple, si Dada veut introduire un format bouteille verre, y a-t-il la ligne pour le faire ?). C'est une dépendance à bien gérer : Dada n'a pas la maîtrise directe, mais un partenariat bien contractualisé peut sécuriser les volumes et la confidentialité des recettes.

Sur le plan logistique, Dada Drinks a mis en place un dispositif de distribution efficace pour couvrir la France. Les canettes sont produites par palettes complètes puis stockées en entrepôt. De là, les expéditions se font vers les grossistes et centrales via des transporteurs. La mention « logistique export fiable » permet de dire que Dada a optimisé ses processus d'envoi (connaissances douanières, groupage des palettes, etc.). Une PME, pour bien livrer partout, doit s'appuyer sur un prestataire logistique (3PL) qui gère l'entrepôt et le transport national. Disposer d'un tel partenaire est en soi une ressource vitale (permettant de livrer un Carrefour ou un Leclerc sous 48h, par exemple). S'il y a un point d'attention, c'est l'échelle : aujourd'hui, les volumes sont gérables, mais à 5x plus dans quelques années, la logistique devra suivre (plus d'entrepôts, éventuellement régionalisation des stocks pour livrer au plus près). Ce sont des ajustements à planifier, mais qui ne posent pas de problème tant qu'on y consacre les moyens financiers.

Une ressource industrielle intangible est le contrôle qualité et la conformité. Jusqu'à présent, aucune alerte ou problème sanitaire n'ont été rapportés sur Dada, ce qui est une excellente chose. La qualité du produit (goût constant, pétillant maîtrisé, emballage sans défaut) est un acquis qu'il faut maintenir. Le passage en canettes alu a d'ailleurs pu améliorer la régularité (pas de risque de déformation ou d'oxygène qui passe). Cette fiabilité de production est primordiale pour conserver la confiance des distributeurs.

Enfin, mentionnons que Dada Drinks dispose d'une ressource rare pour une petite structure : une flexibilité industrielle dans l'innovation packaging. Ils ont montré qu'ils pouvaient changer de packaging en un an, ce qui est rapide. Cela peut servir si demain ils veulent lancer, par exemple, une canette slim, ou un format 50cl PET pour tel marché. Leur taille réduite fait qu'ils peuvent prendre ce genre de décision plus vite qu'un grand groupe engoncé dans des plannings à rallonge.

En résumé, sur le plan industriel/logistique : partenariat solide avec un *copacker* moderne, *supply chain* bien organisée et scalable, maîtrise des recettes – tout cela constitue une base robuste pour grandir. Les faiblesses éventuelles seraient la dépendance vis-à-vis de tiers (pas de contrôle total) et une capacité financière limitée pour investir si besoin d'augmenter la prod (mais c'est l'affaire du *copacker*, en théorie).

Ressources financières et structurelles

Au 31/12/2023, la société DADA (2D Drinks) disposait d'environ 1 million d'euros de fonds propres et affichait un résultat net bénéficiaire sur l'exercice précédent (2023). Cela indique une entreprise saine financièrement, qui a su capitaliser ses profits initiaux. L'année 2024 a été un peu déficitaire (-54 k€), en raison d'investissements accrus (marketing, structuration). Cependant, ce déficit reste modeste par rapport aux fonds propres. La société a très peu de dettes financières (quasi aucune dette bancaire fin 2024), ce qui signifie qu'elle n'est pas endettée et qu'elle pourrait tout à fait emprunter si besoin (sa solvabilité est bonne, avec autonomie financière > 35 %).

La contrainte financière principale vient du fait que Dada reste de petite taille (chiffre d'affaires inférieur à 12 M€). Pour soutenir un plan de croissance x4 ou x6, les besoins en fonds de roulement vont augmenter (financer davantage de stocks, de créances clients). Les indicateurs 2024 montraient un besoin en fonds de roulement de l'ordre de 622 k€, couvert par le fonds de roulement de 933 k€ et une trésorerie de 311 k€. Cela signifie qu'en 2024, Dada arrivait à financer son cycle d'exploitation sans tension majeure. Mais si l'activité double, il faudra quasi doubler ce BFR, donc mobiliser plus de cash. L'entrée d'investisseurs apporterait un apport en capital frais pour financer la croissance sans risquer la faillite par manque de liquidités.

Disposer du soutien d'investisseurs serait en effet une nouvelle ressource financière importante. Non seulement pour l'argent injecté, mais aussi pour l'accompagnement éventuel. Dans cette attente, l'entreprise s'est montrée pragmatique en restant frugale – peu de frais fixes, ce qui lui a permis de traverser les années de démarrage et même le Covid (qui a dû impacter les ventes en bars) sans s'écrouler. Cette capacité à gérer prudemment les finances est un atout du dirigeant. Mohamed

Ghobni a su limiter les coûts structurels (siège social modeste, équipe réduite, *outsourcing* intensif), de sorte que l'entreprise est flexible et résiliente. Par exemple, la fermeture de l'établissement des Champs-Élysées en 2023 a permis de réduire des coûts de loyer inutiles, recentrant l'activité à Nanterre et en *home-office*. Cette souplesse financière augmente la durabilité de Dada : en cas de coup dur, les charges sont faibles.

Cependant, pour changer d'échelle, il faudra accepter d'augmenter significativement les dépenses : en marketing (campagnes, promo), en structure (recrutements), etc. Une fois capitalisée, l'entreprise sera plus armée, mais devra aussi composer avec la vision de ses investisseurs (recherche de rentabilité plus tard, etc.).

En termes de ressources financières externes à mobiliser, il peut exister des aides publiques : Bpifrance accorde souvent des prêts d'amorçage ou innovation aux PME agroalimentaires, des subventions export existent (aide aux VIE par exemple pour se lancer à l'international). Également, l'accès au crédit bancaire pourrait se faire plus facilement une fois la levée de fonds actée, car la structure sera mieux capitalisée. Bref, la capacité d'investissement de Dada Drinks est pour l'instant limitée par sa petite taille, mais sa situation saine lui ouvre les portes pour aller chercher les moyens de ses ambitions.

En résumé, les ressources financières actuelles de Dada sont solides mais restreintes : pas de dettes, un petit matelas de fonds propres et trésorerie, ce qui est rassurant pour les partenaires, mais aussi un budget marketing modeste comparé aux multinationales. On ne peut pas attendre de Dada qu'elle dépense des millions en pub TV, par exemple. Il faudra donc utiliser astucieusement chaque euro dépensé (marketing viral plutôt que *mass media*). La future augmentation de capital constituera un tournant, augmentant la force de frappe financière.

7) Synthèse : Opportunités et contraintes à horizon 2026-2028

À la lumière des éléments précédents, on peut dégager les principales opportunités dont Dada Drinks peut tirer parti dans les 2-3 ans à venir, ainsi que les contraintes et menaces auxquelles l'entreprise devra faire face. Cette synthèse sous forme de points clés servira de base pour orienter la réflexion stratégique.

Opportunités pour Dada Drinks (2026-2028)

- *Tendances de consommation favorables* : Le public jeune cherche des alternatives originales aux sodas classiques, avec moins de sucre et plus de fun. L'engouement pour les boissons sans alcool innovantes se confirme début 2025, ce qui offre à Dada un terrain fertile pour recruter de nouveaux consommateurs. La mode du « non-alcoolisé » et la diversification des goûts jouent en faveur d'une marque comme Dada positionnée sur l'audace gustative.
- *Positionnement éco-responsable* : Le choix de la canette aluminium recyclable et le discours moderne de Dada s'alignent avec les attentes en matière d'éco-responsabilité. Les consommateurs soucieux de l'environnement privilégient de plus en plus les emballages éco-friendly – Dada peut capitaliser sur ce point différenciant par rapport à des concurrents encore en plastique. De plus, si de nouvelles normes écologiques entrent en vigueur, Dada est en avance dans leur mise en œuvre, ce qui peut faciliter son accès à certains distributeurs (qui valorisent les fournisseurs vertueux).
- *Faible inertie et innovation rapide* : En tant que petite structure, Dada Drinks a prouvé sa capacité à innover vite (nouvelles saveurs, nouveaux designs) et à coller aux modes. Cette agilité lui permet de devancer parfois les gros acteurs sur des micro-tendances. Par exemple, Dada Cola Cherry est sorti pile quand le goût cerise revenait sur le devant de la scène. Sur 2026-2028, Dada pourra continuer à introduire des parfums ou concepts dans l'air du temps (boisson fonctionnelle, édition limitée co-brandée avec un artiste, etc.) plus rapidement que les grands groupes ne peuvent ajuster leurs gammes.
- *Notoriété croissante et ancrage culturel* : Grâce aux collaborations avec des figures de la musique urbaine et du sport (MMA), Dada commence à s'inscrire dans la culture populaire des jeunes. Si elle

continue sur cette lancée (partenariats festivals, sponsoring d'événements étudiants, etc.), la marque peut s'imposer comme « la boisson branchée du moment ». Cette aura pourrait lui ouvrir les portes de réseaux de distribution par simple demande du public (pull marketing). Par exemple, si Dada devient virale sur TikTok, des enseignes la réclameront pour attirer les jeunes en magasin.

- *Appui possible de partenaires ou investisseurs* : La recherche de fonds en cours peut aboutir à l'entrée d'investisseurs qui apporteraient non seulement du capital, mais aussi de l'expérience et des réseaux. Un investisseur institutionnel ou un partenariat industriel (avec un brasseur ou un embouteilleur étranger) pourrait accélérer la croissance de Dada en fournissant ressources et crédibilité. Il y a également l'opportunité de partenariats commerciaux : par exemple, un accord de distribution avec un grand du secteur (imaginons Orangina Suntory qui voudrait distribuer Dada en complément de son portefeuille) pourrait démultiplier la présence en magasin.
- *Développement à l'international* : Sur certains marchés étrangers, il existe une curiosité pour les produits français et exotiques. Dada Drinks a l'opportunité de se positionner comme « le soda français tendance » à l'export. Par exemple, dans des pays d'Europe du Nord où les colas alternatifs commencent à percer, Dada peut trouver son public. L'export peut aussi lisser l'activité (en allant chercher des pics de vente en été dans l'hémisphère sud, etc.) et augmenter les volumes de production, améliorant les économies d'échelle.
- *Croissance organique du marché non-alcool* : Même si 2024 a été en recul, les prévisions à moyen terme indiquent une croissance modérée en valeur du marché français des boissons sans alcool (+2,8 %/an). La population continue de rechercher le sans alcool et les boissons plaisir, donc le marché global s'élargit en valeur. Dada peut ainsi croître non seulement en prenant des parts aux concurrents, mais aussi en bénéficiant d'un gâteau un peu plus grand (surtout sur les segments innovants qui croissent).

Contraintes et défis à relever (2026-2028)

- *Concurrence des géants intensifiée* : En voyant l'essor de Dada, les majors pourraient réagir vigoureusement. Coca-Cola ou PepsiCo peuvent lancer des nouvelles références aux saveurs exotiques pour saturer l'espace (par exemple, Coca-Cola pourrait ressortir son Fanta Mangué ou créer un soda litchi à la demande d'une chaîne). Ils peuvent surtout user de leur puissance promotionnelle pour verrouiller les rayons : multiplicité d'offres packs, têtes de gondole privatisées, contrats d'exclusivité étendus en CHR. Dada devra affronter cette guerre marketing avec des moyens bien inférieurs. Le risque est d'être noyé dans la visibilité des grands (par exemple, si Coca rachète massivement les mots-clés sur les drives, etc.).
- *Accès difficile à la grande distribution* : Négocier avec les enseignes GMS françaises est réputé ardu pour les PME. Dada fera face à des barrières à l'entrée telles que des conditions commerciales exigeantes (ristournes élevées, pénalités logistiques), le besoin de payer des référencement, etc. Un Leclerc ou un Intermarché pourrait être frileux à référencer nationalement un petit fournisseur de peur de ruptures ou d'échec commercial. Le risque de refus de référencement ou de tests non transformés existe. Par ailleurs, la place en rayon est chère : un nouveau produit qui ne performe pas assez vite peut être évincé en 6 mois. Dada jouera donc gros à chaque ouverture de grande enseigne. C'est un défi de taille que de convaincre et de prouver sa valeur sous peine d'être sorti aussi vite.
- *Contraintes financières de la croissance* : La forte croissance projetée va consommer beaucoup de cash (besoin en fonds de roulement accru, dépenses marketing). Or, sans investisseurs confirmés, Dada devra peut-être s'endetter ou rogner sur ses marges pour financer cela. Une tension de trésorerie pourrait survenir si, par exemple, un gros client GMS tarde à payer ou si un lot de production doit être refait. La robustesse financière sera mise à l'épreuve. Le break-even pourra s'éloigner car l'entreprise investira en amont de la courbe de ventes. Cette contrainte demande une gestion fine, sans quoi le développement pourrait être freiné.

- *Capacité opérationnelle et structure* : Passer de quelques millions à des dizaines de millions de canettes implique de gérer un changement d'échelle. L'organisation interne actuelle pourrait atteindre ses limites : surcharge de travail pour l'équipe en place, risque d'erreurs ou de baisse de qualité de service. Il faudra recruter et structurer, ce qui prend du temps et peut provoquer des dysfonctionnements transitoires (perte de l'agilité, dilution de la culture d'entreprise). Le fondateur lui-même devra déléguer et accepter de ne plus tout contrôler. C'est un défi de management important. Par ailleurs, la *supply chain* devra absorber des volumes supérieurs : tout incident (panne chez le copacker, retard de matières premières) aurait des conséquences plus graves à grande échelle. Dada doit donc mettre en place des processus robustes et avoir des plans B (second fournisseur potentiel, etc.).
- *Évolution réglementaire défavorable* : Si la fiscalité sucre se durcit encore (hausse de la taxe soda), Dada risque de voir son prix de revient augmenter ou devoir reformuler à la hâte pour diminuer les sucres (ce qui peut altérer le goût apprécié). De même, l'introduction d'un système de consigne sur les canettes en France, actuellement en débat, pourrait compliquer la distribution : il faudrait organiser la reprise des emballages, contribuer financièrement au système, etc., ce qui est plus lourd à gérer pour une PME. Une autre menace serait une réglementation sur les arômes artificiels : si certaines molécules utilisées dans les sodas Dada étaient restreintes, il faudrait reformuler rapidement. En somme, Dada devra surveiller le cadre légal et s'y adapter sans disposer du service juridique pléthorique d'un Coca-Cola.
- *Risque d'érosion de l'image* : En grandissant, Dada Drinks devra veiller à conserver son authenticité aux yeux du public. Il y a un risque de perdre un peu l'aura *underground* qui fait son charme si la marque devient omniprésente en supermarché ou si la communication devient trop commerciale. Les *early adopters* pourraient trouver que « c'était mieux avant quand c'était plus confidentiel ». Gérer cette transition de l'image sera délicat : comment être un produit de masse tout en restant cool et alternatif ? C'est possible (par exemple, Red Bull y est parvenu), mais cela nécessite une cohérence marketing forte.
- *Concurrence des nouvelles tendances* : Si une nouvelle tendance de fond émerge (par exemple, un engouement massif pour les eaux fonctionnelles ou pour une boisson surprise type « eau pétillante CBD » ou autre), Dada pourrait voir son segment perdre de l'intérêt. Le marché évolue vite, et les jeunes consommateurs sont parfois volages dans leurs préférences. Dada doit donc absolument rester branché sur les attentes. Le moindre relâchement dans l'innovation pourrait faire tomber la marque dans l'oubli au profit d'une autre start-up au concept plus frais. Cette menace est diffuse, mais bien réelle dans l'univers des produits lifestyle.

En conclusion, Dada Drinks aborde la période 2026-2028 avec des atouts remarquables pour une jeune entreprise : un concept en phase avec son époque, une base de clients fidèles et satisfaits, un réseau de distribution posé et une structure financière saine. Les opportunités ne manquent pas de surfer sur les tendances et d'occuper un espace vide entre les gros joueurs. Toutefois, les défis à relever sont à la hauteur de l'ambition : il faudra faire face à la réaction des géants, franchir les portes de la grande distribution et scaler l'organisation sans diluer l'âme de la marque

II- Définition des missions

Vous venez d'intégrer, avec votre binôme, la Direction commerciale de Dada Drinks. Quelques jours après votre arrivée, le fondateur, Mohamed Ghobni, vous reçoit dans le *showroom* de la marque, au milieu des palettes de canettes fraîchement sorties de production. Autour de vous, des affiches colorées rappellent les origines « dadaïstes » du projet : casser les codes, oser, surprendre. Le ton est donné : Dada Drinks veut passer à l'échelle nationale.

« On a prouvé que notre marque pouvait exister face aux géants. Maintenant, on doit montrer qu'elle peut durer. Votre rôle, c'est de structurer cette ambition. »

Votre mission consiste à concevoir et piloter la stratégie de développement commercial national de Dada Drinks sur un horizon de trois ans. L'objectif : transformer une réussite régionale portée par l'énergie entrepreneuriale en une organisation commerciale performante, capable de conquérir de nouveaux circuits et d'affirmer la marque dans un marché dominé par les multinationales.

Vous n'êtes pas de simples observateurs : vous incarnez la nouvelle direction commerciale de Dada Drinks France. Vous devrez penser comme des stratèges, agir comme des entrepreneurs, et écrire les premières pages d'un développement national qui doit conjuguer ambition et singularité.

Vos responsabilités

Sous l'autorité directe du fondateur, vous prenez en main la stratégie de vente et la structuration de la force commerciale. Vos missions s'articulent autour de quatre priorités : analyser, identifier, définir et proposer.

- Analyser la performance actuelle de la marque et comprendre les leviers qui ont permis sa croissance initiale.
- Identifier les zones de développement prioritaires et les circuits les plus porteurs (GMS, CHR, e-commerce, export).
- Définir une politique commerciale cohérente, en veillant à l'équilibre entre rentabilité, visibilité, notoriété et identité de marque.
- Proposer un plan d'action qui articule la conquête, la fidélisation et le *storytelling* de Dada Drinks.

Les défis à relever

Le contexte est stimulant, mais complexe :

- Le marché français des soft drinks est mature et saturé, dominé par les géants Coca-Cola, Suntory et PepsiCo.
- Les consommateurs changent : ils veulent du goût, mais moins de sucre. De la différence, mais pas de fausse promesse.
- Dada Drinks doit accélérer sans se trahir, grandir sans perdre sa personnalité urbaine, libre et un peu provocatrice.
- Les moyens financiers sont réels mais encadrés : un budget global de 1 000 000 € est à répartir notamment entre les leviers commerciaux, marketing et logistiques sur les trois années du plan (2026-2028). Il est impératif de respecter ce budget et d'en préciser la répartition annuelle et les bénéfices escomptés.

Les grands axes de réflexion

Pour remplir votre mission, plusieurs leviers doivent être envisagés.

1. Développement de la distribution nationale

- Accélérer la présence de Dada Drinks dans les GMS, tout en consolidant le réseau CHR et les grossistes régionaux.
- Identifier les partenariats clés et les zones à fort potentiel.

2. Structuration de la force commerciale

- Définir l'organisation optimale (*Key Account Manager*, responsables de secteur, outils CRM, *reporting*).
- Clarifier les rôles, les objectifs et les indicateurs de performance.

3. Optimisation de la stratégie marketing et du storytelling

- Renforcer la cohérence entre l'image de marque et les actions de vente.
- Développer la notoriété à travers des activations ciblées : influence, événements, partenariats culturels ou sportifs.

4. Pilotage et performance

- Mettre en place un suivi mesurable : *brand emotion scale* (indicateur d'émotion de marque, ou BES), notoriété spontanée et assistée, volume, distribution valeur (DV), marge, ROI des actions *trade*.
- Assurer un équilibre entre croissance rapide et pérennité économique.

III- Travail à fournir

Pour structurer votre réflexion et traduire cette ambition en plan d'action concret, les axes suivants vous guideront dans l'élaboration de votre stratégie commerciale nationale. Bien évidemment, en complément de ce dossier, vous pouvez réaliser des recherches individuelles ou collectives afin d'enrichir votre travail et de distinguer votre production de celle des autres binômes participants (sources terrain, études de marché, presse économique, entretiens avec des distributeurs, observations en point de vente, etc.).

Vos propositions de réponse aux questions numérotées 1 à 5 doivent vous permettre d'appréhender la problématique centrale suivante :

Comment Dada Drinks peut-elle structurer et déployer une stratégie commerciale nationale performante et rentable, tout en préservant son identité de marque audacieuse et urbaine ?

Cette problématique vous invite à adopter une réflexion globale et intégrée, articulant diagnostic, stratégie, mise en œuvre et pilotage. Vous devez concevoir un plan de développement commercial national aligné sur la vision de Dada Drinks : croissance, différenciation et authenticité.

1. Analyse du marché et du positionnement concurrentiel

Question :

Quels sont les principaux leviers et freins du marché français des boissons sans alcool ? Comment Dada Drinks peut-elle s'y imposer face aux acteurs historiques et aux marques émergentes, tout en exploitant les nouvelles tendances de consommation (réduction du sucre, naturalité, plaisir, culture urbaine) ?

Objectif :

Réaliser un diagnostic complet du marché en utilisant des outils tels que PESTEL et SWOT, afin de :

- comprendre l'évolution du secteur ;
- identifier les avantages concurrentiels de Dada Drinks ;
- évaluer les risques et opportunités pour son développement national.

L'analyse devra s'appuyer sur des données récentes et vérifiables (sources professionnelles, études, rapports sectoriels). En complément, il est attendu une étude de notoriété à réaliser sur le terrain. Sur la notoriété assistée, les questions « Connaissez-vous la marque ? » et « L'avez-vous goûtée ? » doivent être *a minima* posées.

2. Segmentation clients et cibles prioritaires

Question :

Quels segments de clientèle représentent les meilleures opportunités de croissance pour Dada Drinks à l'échelle nationale ? Comment adapter l'offre et la communication pour répondre aux besoins spécifiques de ces cibles ?

Objectif :

Déterminer les segments stratégiques (consommateurs jeunes, urbains, sportifs, adeptes du « no/low sugar », etc.) et les contextes de consommation clés (CHR, grande distribution, digital).

Vous devez proposer :

- une segmentation claire fondée sur des critères comportementaux et géographiques ;
- une définition précise des cibles prioritaires à adresser sur la période 2026–2028 ;
- des propositions d'adaptation produit / message / canal pour chaque segment identifié.

3. Structuration de l'offre et plan d'action commerciale

Question :

Comment Dada Drinks peut-elle organiser son développement commercial pour passer d'une réussite régionale à une implantation nationale maîtrisée ?

Objectif :

Proposer une stratégie commerciale et organisationnelle à trois ans :

- définir les axes de développement (par canal : GMS, CHR, e-commerce, etc.) ;
- concevoir une structure de force de vente adaptée à une PME en expansion (Key Account Manager, responsables de secteur, CRM, outils de suivi) ;
- planifier un calendrier d'actions commerciales (prospection, animation, opérations *trade marketing*, promotions, référencement).

Vous devez intégrer une logique d'efficacité et de rentabilité, en tenant compte du budget global de 1 000 000 € alloué à la stratégie globale de l'entreprise sur les trois années à venir (2026-2028).

4. Stratégie marketing, *storytelling* et communication

Question :

Comment Dada Drinks peut-elle renforcer son image de marque et sa notoriété nationale, tout en soutenant les objectifs commerciaux ?

Objectif :

Construire une stratégie marketing et communication cohérente avec l'ADN de la marque (« casser les codes, oser, surprendre ») :

- définir le positionnement de marque et son ton de communication ;
- proposer des actions de visibilité (campagnes digitales, influence, partenariats culturels ou sportifs, événements urbains, activations en point de vente) ;
- valoriser le *storytelling* de Dada Drinks pour nourrir la préférence de marque et fidéliser les consommateurs.

L'ensemble doit contribuer à renforcer la cohérence entre identité, discours et développement commercial, tout en respectant le budget alloué.

5. Pilotage, performance et indicateurs de réussite

Question :

Quels indicateurs clés permettront de mesurer la réussite du plan de développement national et d'ajuster la stratégie si nécessaire ?

Objectif :

Proposer un dispositif de pilotage complet :

- identifier les KPI pertinents (*brand emotion scale*, CA, marge, DV, ROI marketing, part de marché, taux de réachat, satisfaction clients, etc.) ;
- présenter un tableau de bord synthétique de suivi trimestriel ;
- formuler des préconisations d'ajustement pour garantir la pérennité et l'efficacité du plan.

L'approche doit concilier ambition commerciale et rigueur de gestion, dans une logique d'amélioration continue. Score BES obligatoire.

Format attendu

Votre production prendra la forme d'un rapport structuré (15 à 20 pages, hors annexes), clair, argumenté et sourcé.

Elle devra comporter :

- une introduction et une problématique ;
- les réponses aux cinq axes d'analyse ci-dessus ;
- une conclusion synthétique et des recommandations opérationnelles ;
- une bibliographie et des annexes chiffrées ou graphiques (données marché, carte de distribution, organigramme, etc.).

La qualité du raisonnement, la cohérence interne, la rigueur analytique et la créativité commerciale seront les critères essentiels d'évaluation.

BIBLIOGRAPHIE

Sources institutionnelles et sectorielles

- INSEE. (2025, Juin). La consommation des ménages en 2024.
- Xerfi. (2024). Le marché des soft drinks et jus : étude, tendances, classements).
- Nielsen IQ. (2023-2024). La consommation alternative face à l'inflation.
- DRAAF Occitanie / INSEE-SSP. (2024, Octobre). Panorama des IAA – Chiffres et indicateurs clés 2024.

Presse professionnelle et économique

- Rayon Boissons. (2024, Décembre). « Dada Drinks dans le Top 10 des lancements PME 2023-2024 ».
- LSA Commerce & Consommation. (2025, Mars). « *Soft drinks* : les marques indépendantes gagnent du terrain ».
- Mornand, L. & Becquart, T. (2024, Janvier). « Tendances et innovations soft-drinks 2024 : naturel et fonctionnel à l'honneur ».
- L'Express. (2023). « Boissons sans alcool : enquête sur un business exponentiel ».

Sources d'entreprise et communication de marque

- Dada Drinks. (2024). Présentation institutionnelle – Dossier corporate interne.
- Dada Drinks, site officiel (consulté Octobre 2025) : <https://www.dadadrinks.fr>
- Communiqué de presse, Dada Drinks × Professional Fighters League (PFL) – partenariat 2025.

Ouvrages

- Kapferer, J-N. (2022). La marque : de l'identité à la stratégie. Paris : Dunod.
- Kotler, P., & Keller, K. (2023). Marketing Management (16^e éd.). Paris : Pearson Education.
- Lambin, J-J. (2021). Le marketing stratégique et opérationnel (11^e éd.). Paris : Pearson France.

FOIRE AUX QUESTIONS

Quel est l'objectif du cas partenaire ?

Le cas partenaire a pour principal objectif de te faire réaliser un plan de développement commercial, c'est-à-dire de définir les principales actions commerciales pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise.

Tu peux être plus précis ? Qu'est-ce qu'un plan de développement commercial ?

Un plan de développement commercial regroupe et détaille l'ensemble des actions commerciales et marketing à entreprendre pour servir la stratégie et atteindre les objectifs commerciaux définis par une entreprise (commercialiser un produit/service, pénétrer un nouveau marché, adresser et fidéliser une cible clients, ...).

Dois-je respecter un rythme de travail précis ?

Il n'y a aucun rythme de travail imposé. Cependant, certains établissements souhaitent travailler le cas avec leurs étudiants en intégrant le cas partenaire dans leur cursus. Dans ce cas, un planning pourra t'être proposé par tes enseignants.

Le cas partenaire est-il une étape obligatoire du concours ?

Oui, il s'agit d'une étape obligatoire, pour ne pas dire essentielle.

De quel matériel ai-je besoin pour participer au cas partenaire ?

Tu as besoin d'un ordinateur fixe ou portable ainsi que d'un logiciel de création de diaporamas (Microsoft Powerpoint, Apple Keynote ou Apache Impress). Il faudra que tu puisses également convertir ton diaporama en fichier PDF à la fin de ton travail.

Puis-je rédiger mon travail à la main ?

Non, ton travail doit absolument être tapé à l'ordinateur.

Est-ce une étape chronophage ?

On peut considérer que cette étape se divise en deux grandes phases : une phase de recherche et une phase de rédaction. L'une et l'autre prendront plus ou moins de temps selon ton degré d'implication. Tout est une question de motivation !

Quelles ressources dois-je mobiliser pour répondre au cas ?

Tu peux mobiliser toutes les ressources que tu juges utiles : tes enseignants, des professionnels de l'entreprise marraine, des professionnels de la concurrence, des ouvrages, des revues, Internet...

Est-ce complexe ?

Le cas partenaire a été rédigé pour être accessible aux étudiants de premier et deuxième cycles (Bac +2/3 et Bac +4/5).

Puis-je réaliser le cas à plusieurs ?

Le travail rendu doit l'être par un binôme, c'est-à-dire par deux étudiants ayant réalisé l'étude et la rédaction ensemble. Il n'est pas possible de rendre un travail avec plus de deux noms.

Est-il pour autant possible de mutualiser nos recherches avec plusieurs membres de ma classe ou de mon établissement ?

Tu es libre de ton organisation à partir du moment où tu respectes les consignes de ton enseignant et le règlement du concours.

Peut-on composer un binôme mixte Bac +2/3 et Bac +4/5 ?

Non, les deux étudiants doivent être de même niveau d'inscription.

Doit-on composer des binômes mixtes ?

Les consignes concernant la constitution des binômes dépendent des établissements. Réfère-toi aux consignes données par ton enseignant référent.

À qui dois-je remettre le travail de mon binôme ?

Tu dois communiquer ton diaporama converti en fichier PDF à ton enseignant qui se chargera de le transmettre au responsable DCF Challenge de l'association locale à laquelle ton établissement est rattaché.

Y'a-t-il un nombre de diapositives/pages limité ?

L'objectif est de faire entre 15 et 20 diapositives/pages au maximum.

Quels sont les critères d'évaluation de notre travail ?

Les enseignants de ton établissement ont en charge la sélection du ou des binômes finalistes selon les critères qui leur semblent pertinents, mais en s'appuyant sur une grille d'évaluation et une proposition de corrigé qui leur sont fournies.

Doit-on forcément être inscrit en formation initiale sous statut étudiant ou un alternant sous statut salarié peut également concourir ?

Les deux statuts sont autorisés à concourir.

Que gagnent les lauréats ?

Cela dépend de l'étape et de la place occupée sur le podium. Généralement il s'agit de primes financières et/ou de cadeaux en nature.

Mes données personnelles sont-elles protégées ?

Le règlement du concours est enregistré auprès d'un huissier de justice. Aucune exploitation commerciale ne sera faite de tes données. Elles ne seront pas conservées au-delà du 31 décembre de l'année civile suivant la fin de la session de concours à laquelle tu as participé et uniquement pour les besoins de l'opération. Si tu as d'autres questions sur ce sujet, je t'invite à prendre connaissance du règlement en question.



**Dirigeants
Commerciaux
de France**

13 rue Dulong 75017 Paris
Tél. : 01 45 25 11 44
Mél : federation@reseau-dcf.fr

WWW.RESEAU-DCF.FR
© DCF. Tous droits réservés. Novembre 2025

 @FederationDCF
 fb.com/ReseauDCF
 @DCF-Fédération
 Nationale