

MiniDej : Étude de faisabilité de la création d'une entreprise visant à commercialiser une gamme de biscuits « snacks » salés, belges et équilibrés

Auteur : Julien Duchnycz

Promoteur : Ludovic Chevalier

Master 120 : Sciences de gestion

Auteur : Félix Duquenne

Promoteur : Ludovic Chevalier

Master 120 : Ingénieur de gestion

Auteur : Arthur Waroquiers

Master 120 : Bioingénieur à finalité spécialisée : Chimie alimentaire

Année académique 2022-2023

Remerciements

Nous souhaitons exprimer nos sincères remerciements aux professeurs de l'option INEO qui nous ont encadrés et ont placé leur confiance en nous. Monsieur Frank Janssen, Madame Priscilla Millis et Monsieur Alex Ferritto, nous vous sommes profondément reconnaissants pour votre présence bienveillante, votre encadrement attentif et vos précieux conseils. Votre soutien constant et votre passion pour vos domaines respectifs nous ont grandement inspirés et ont été essentiels à la réalisation de ce mémoire collectif.

Nous tenons également à exprimer notre gratitude envers notre mentor, Geoffroy, qui nous a prodigué des conseils éclairés tout au long de ce processus. Sa disponibilité, sa bienveillance et sa volonté de partager son expérience ont été d'une aide précieuse. Nous le remercions chaleureusement pour son soutien inconditionnel et ses encouragements constants qui nous ont permis d'approfondir nos réflexions et de progresser dans nos recherches.

Un remerciement particulier est adressé à notre promoteur, qui a consacré du temps et de l'attention à la lecture et à la correction minutieuse de notre travail. Nous lui sommes reconnaissants pour sa rigueur, sa confiance en nos capacités et son investissement dans notre réussite qui ont été d'une valeur inestimable.

Nos familles et amis méritent également une mention spéciale. Leur soutien indéfectible, leurs encouragements constants et leur amour inconditionnel nous ont permis de surmonter les moments de doute et les défis auxquels nous avons été confrontés. Leurs sacrifices et leur présence à nos côtés ont été une source de motivation inépuisable. Nous leur exprimons notre profonde gratitude pour leur soutien inconditionnel et leur croyance en notre réussite.

En conclusion, nous tenons à exprimer notre profonde gratitude envers tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire collectif. Votre soutien, vos encouragements et votre engagement ont été essentiels à notre réussite. Nous vous adressons nos plus sincères remerciements pour votre présence, votre confiance et votre contribution précieuse.

Arthur, Félix et Julien



Executive summary

L'équipe

Félix Duquenne – Ingénieur de gestion (LSM)

Arthur Waroquiers – Bioingénieur (AGRO)

Julien Duchnycz – Sciences de gestion (LSM)

Forme juridique

Société à responsabilité limitée

Prix

3,20€/100gr

Financement

Année 1 : 30.000 EUR

Année 2 : 60.000 EUR

Stratégie de croissance

Phase 1 : Pénétration de marché

Phase 2 : Extension de marché

Phase 3 : Diversification

Opportunité

La tendance observée, où 30% des Belges délaissent le petit-déjeuner et 42% ont l'habitude de grignoter entre les repas, combinée à l'augmentation de la demande pour une alimentation saine, offre une opportunité commerciale considérable pour l'introduction d'une entreprise de biscuits salés et sains. Ces biscuits pourraient non seulement remplir l'espace laissé par l'omission du petit-déjeuner, mais aussi proposer une alternative saine aux snacks habituels, répondant ainsi à un besoin croissant pour des options alimentaires rapides, pratiques et nutritives.

Offre

MiniDej est une entreprise dédiée à la création et à la commercialisation d'un biscuit salé et sain conçu pour combattre la faim. Ces biscuits seront disponibles pour le grand public dans les épiceries fines, tout en étant également proposés aux entreprises comme option de snack salubre et savoureux pour leurs employés.

Cible

MiniDej cible principalement les personnes actives qui, dans le rythme effréné de leur vie quotidienne, ressentent souvent l'appel d'une petite fringale entre les repas. Que ce soit au bureau, en déplacement professionnel ou même à la maison lors du télétravail, nos biscuits offrent une solution pratique et nutritive pour satisfaire ces petites faims.

Plan financier

	2024	2025	2026	2027	2028
Chiffres d'affaires	27.916€	80.728€	277.026€	509.842€	678.933€
Résultat net	-1.591€	-33.533€	34.600€	117.938€	179.234€
Marge brute d'exploitation	38%	38%	39%	40%	41%
Variation de trésorerie	25.406€	22.041€	12.479€	110.410€	168.942€

Abréviations

3 F's	Friends, Family and Fools
AFSCA	L'Agence Fédérale de Sécurité de la Chaîne Alimentaire
AGRO	Faculté des bioingénieurs
AJR	Apports journaliers de référence
ASBL	Association Sans But Lucratif
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
BECI	Brussels Enterprises Commerce & Industry
BFMTV	Business Frequency Modulation TéléVision
BFP	Bureau Fédéral du Plan
BMC	Business Model Canva
BNB	Banque Nationale de Belgique
COMEOS	Fédération belge du commerce et des services
COVID-19	Coronavirus Disease 2019
CPC	Cout Par Clic
CPME	Création de Petite et Moyenne Entreprise
CS3D	Corporate Sustainability Due Diligence Directive
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
ERP	Enterprise Resource Planning
ETC	ET Cetera
FEVIA	Fédération de l'industrie alimentaire belge

g	Gramme
GMS	Grandes et Moyennes Surfaces
GRC	Gestion Relation Client
GSS	Grandes Surfaces Spécialisées
HTVA	Hors Taxe sur la Valeur Ajoutée
IT	Information Technology
kg	Kilogramme
LSM	Louvain School of Management
LU	Lefèvre-Utile
MVP	Minimum Viable Product
NB	Nota Bene
ONSS	Office National de Sécurité Sociale
OPRI	Office de la Propriété Intellectuelle
PFNS	Plan Fédéral Nutrition Santé
PIB	Produit Intérieur Brut
PME	Petite et Moyenne Entreprise
R&D	Recherche et développement
RC	Responsabilité Civil
ROI	Return On Investment
SCIENSANO	Institut belge de la santé
SEA	Search Engine Advertising
SEO	Search Engine Optimization
SPF	Service Public Fédéral
SPRL	Société Privée à Responsabilité Limitée
SRL	Société à Responsabilité Limitée

STP	Segmentation Targeting Positioning
TCAC	Taux de Croissance Annuel Composé
TTC	Toutes Taxes Comprises
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
UCL	Université Catholique de Louvain
UE	Union Européenne
USA	United States of America
VAD	Vente A Distance
VPC	Vente par correspondance
VUCA	Volatil, Uncertain, Complex, Ambiguous
WWF	World Wildlife Fund

Table des matières

Remerciements	II
Executive summary	III
Abréviations	IV
Table des matières	VII
Introduction	1
Chapitre 1 – Le projet MiniDej	3
1 L'équipe	3
1.1 Julien Duchnycz	4
1.2 Félix Duquenne	4
1.3 Arthur Waroquiers	5
1.4 Notre mentor, Geoffroy Verney — Carron.....	6
2 MiniDej	6
2.1 L'opportunité	6
2.2 Le projet	7
2.3 Notre mission	7
2.4 Notre vision.....	7
2.5 Nos valeurs.....	8
3 Notre travail.....	8
3.1 Notre entente	8
3.2 Notre organisation.....	9
Chapitre 2 : Analyse du produit.....	10
1 Introduction	10
2 Recommandations alimentaires.....	11

3	Recettes et production	15
3.1	Méditerranéen	16
3.2	Chèvre	17
3.3	English Breakfast	18
3.4	Nutsy	19
3.5	Salade César	20
4	Aspects nutritionnels du produit	21
4.1	Objectifs	21
4.2	Macronutriments	26
4.2.1	Glucides	26
4.2.2	Protéines	29
4.2.3	Lipides	32
4.2.4	Fibres	33
4.3	Micronutriments et vitamines	33
5	Normes et méthodes de références	34
5.1	AFSCA	34
5.2	HACCP	35
5.3	Nutri-Score	36
6	Packaging	39
6.1	Forme et évolution	39
6.2	Date limite de consommation	39
6.3	Étiquetage	39
6.3.1	Méditerranéen	40
6.3.2	Chèvre	41
6.3.3	English Breakfast	42
6.3.4	Nutsy	43

6.3.5	Salade César	44
6.3.6	Conclusion.....	45
Chapitre 3 — Analyse stratégique.....		46
1	Analyse de l’environnement externe de l’entreprise.....	46
1.1	L’environnement macro-économique — Analyse PESTEL.....	46
1.1.1	Le modèle PESTEL	46
1.1.2	Les aspects politiques.	47
1.1.3	Les aspects économiques.....	49
1.1.4	Les aspects socioculturels.....	50
1.1.5	Aspects technologiques	52
1.1.6	Aspects écologiques	54
1.1.7	Aspects légaux.....	55
1.1.8	Conclusion de l’analyse PESTEL et scénarii probables.....	56
1.2	Environnement micro-économique – Les 5 +1 forces de Porter	58
1.2.1	Les 5 forces de Porter	58
1.2.2	La rivalité intrasectorielle.....	58
1.2.3	Le pouvoir de négociation des fournisseurs	59
1.2.4	Le pouvoir de négociation des clients	60
1.2.5	La menace des nouveaux entrants	61
1.2.6	La menace des produits de substitution.....	62
1.2.7	Le pouvoir des autorités publiques.....	63
1.2.8	Conclusion de l’analyse des 5 +1 forces de Porter.....	63
1.3	Analyse de la concurrence	65
1.3.1	Cartographie des groupes stratégiques	66
1.3.2	Analyse des concurrents directs	68
1.3.2.1	La Confiserie Clarembeau	68

1.3.2.2	Generous	68
1.3.2.3	MadLab	69
1.3.2.4	Les Boudines.....	70
1.3.2.5	La Biscuiterie Namuroise	71
1.3.2.6	Aline et Olivier	72
1.3.2.7	Tableau comparatif	72
2	Analyse de l'environnement interne de l'entreprise.....	76
2.1	Analyse VRIN.....	76
2.1.1	Notre équipe, complémentarité et vision.....	77
2.1.2	Notre recette originale et notre gamme de produits.	78
2.1.3	Compétences en nutrition	78
2.1.4	Soutien académique et professionnel	79
2.1.5	Conclusion.....	79
2.2	La chaîne de valeur de MiniDej.....	81
2.2.1	Logistique interne	82
2.2.2	Production.....	82
2.2.3	Logistique externe	83
2.2.4	Commercialisation et vente	83
2.2.5	Services.....	84
2.2.6	Infrastructure	84
2.2.7	Gestion des ressources humaines	85
2.2.8	Développement technologique	85
2.2.9	Approvisionnements.....	86
2.2.10	Conclusion de la chaîne de valeur	86
2.3	Le Four Actions Framework.....	88
2.3.1	Facteurs à éliminer	88

2.3.2	Facteurs à diminuer	89
2.3.3	Facteurs à augmenter	89
2.3.4	Facteurs à créer	89
2.3.5	Conclusion	89
2.4	Analyse SWOT	90
3	Plan stratégique de MiniDej	93
3.1	Stratégies à court terme	93
3.1.1	Stratégies <i>business</i>	93
3.1.1.1	Définition	93
3.1.1.2	La stratégie <i>business</i> appliquée par MiniDej	94
3.1.2	Stratégies <i>corporate</i>	96
3.1.2.1	Définition	96
3.1.2.2	La stratégie <i>corporate</i> appliquée par MiniDej	97
3.2	Stratégies à moyen et long terme	97
3.2.1	La matrice d'Ansoff	97
Chapitre 4 — Études de marché		100
1	Introduction	100
2	Éthique de la recherche et mise en garde	100
3	Étude qualitative	101
3.1	Méthodologie	101
3.1.1	Préenquête sur LinkedIn	101
3.1.2	Questionnaire et entretiens	102
3.2	Résultats	104
3.2.1	Préenquête LinkedIn	104
3.2.2	Enquête qualitative	105
3.2.2.1	Vérification des hypothèses	105

4	Étude quantitative.....	107
4.1	Méthodologie	107
4.2	Résultats	109
4.2.1	Nos répondants	109
4.2.2	Type de petit-déjeuner	110
4.2.3	Prise de petit-déjeuner et grignotage	111
4.2.3.1	Prise de petit-déjeuner	111
4.2.3.2	Grignotage	112
4.2.3.3	Corrélation	113
4.2.4	Intérêt pour le projet MiniDej.....	114
4.2.5	Nombre de biscuits par semaine.....	115
4.2.6	Le prix	115
4.2.7	Les goûts.....	116
4.2.8	Canaux de vente	117
4.2.9	Profil de nos répondants et responsabilité sociale	117
5	Conclusion.....	119
Chapitre 5 — Analyse marketing		120
1	Segmentation, ciblage et positionnement.....	120
1.1	Segmentation.....	120
1.2	Ciblage	122
1.3	Positionnement.....	123
2	Les 4 P's	124
2.1	Produit.....	125
2.1.1	Packaging	125
2.1.2	Identité de marque	127
2.2	Prix	128

2.2.1	Prix basé sur les coûts.....	128
2.2.2	Prix basé sur la concurrence	130
2.2.3	Prix basé sur la valeur perçue des clients	131
2.2.4	Triangulation des prix.....	131
2.3	Place (Canaux de distribution).....	132
2.3.1	Le B2B.....	134
2.3.2	Site web	134
2.3.3	Épiceries fines	135
2.3.4	Plateformes de vente en ligne.....	136
2.4	Promotion.....	136
2.4.1	Les réseaux sociaux	138
2.4.2	Les événements	142
2.4.3	Le site internet	142
2.4.4	Le Search Engine Advertising (SEA).....	143
3	Conclusion.....	144
Chapitre 6 — Plan financier		146
1	Le Business Model Canva (BMC)	146
1.1	Les segments de clients visés.....	147
1.2	La relation clients.....	147
1.3	Les canaux de distribution	148
1.4	Les sources de revenus.....	148
1.5	Partenaires.....	149
1.6	Activités clés.....	150
1.7	Ressources clés	150
1.8	Structure de coûts.....	151
2	Estimation du nombre de ventes	151

3	Prix de vente.....	153
4	Coûts des ventes.....	154
4.1	Matières premières.....	154
4.2	Packaging.....	155
4.3	Coût des transports.....	155
5	Autres coûts.....	156
5.1	Location d'une cuisine.....	156
5.2	Coûts marketing.....	157
5.3	Abonnement téléphonique, wifi, création site internet.....	158
5.4	Assurance.....	158
5.5	Frais d'avocat.....	159
5.6	Frais de comptable.....	160
5.7	Contribution AFSCA.....	160
6	Rémunération.....	161
7	Amortissement.....	162
7.1	Frais de constitution.....	162
7.2	Immobilisation incorporelle.....	163
7.3	Immobilisation corporelle.....	166
8	Trésorerie avant les apports financiers.....	167
9	Moyen de financement.....	169
9.1	3F's.....	169
9.2	Crowdfunding.....	170
9.3	Business Angels.....	171
9.4	Décisions de financement.....	172
10	Bilan prévisionnel.....	172
11	Compte de résultat prévisionnel.....	174

12	Trésorerie prévisionnelle	176
13	Conclusion	176
Chapitre 7 — Analyse des risques.....		178
1	Introduction	178
2	Risques stratégiques	179
2.1	Le nom d'entreprise limitant.....	179
2.2	Problèmes de qualité liés aux transports	180
3	Risques opérationnels.....	180
3.1	Indisponibilité des étudiants employés	180
3.2	Gestion des stocks.....	181
4	Risques financiers	181
4.1	Difficulté d'obtention de financement	181
5	Risques techniques	182
5.1	Date limite de consommation	182
5.2	Risques liés à la propriété intellectuelle.....	182
6	Risques externes	183
6.1	Inflation.....	183
6.2	Pénuries des aliments	184
6.3	Évolution des préférences des consommateurs.....	184
7	Conclusion.....	185
Conclusion.....		186
Bibliographie		188
Annexes		201
1	Pacte d'actionnaires.....	201
2	Analyse du produit	206
2.1	Résultats du template Nutri-Score SPF santé publique	206

2.2	Table de valeurs Excel utilisée pour la déclaration nutritionnelle	206
2.3	Document généré par le site interactif de L'EFSA	207
3	Étude qualitative classée par question.....	214
4	Analyse marketing.....	234
4.1	Devis packaging.....	234
4.2	Site internet	235
4.3	Page Facebook	237
5	Analyse financière	237
5.1	BMC.....	237
5.2	Prix grossiste	238
5.3	Echange de mail pour le transport.....	239
5.4	Location cuisine	240
		242

Introduction

Tous les jours, des milliers de Belges négligent leur petit-déjeuner, se retrouvant ainsi à grignoter des biscuits ou des barres chocolatées remplis de sucre et de graisse. Par ailleurs, près de la moitié des Belges manifestent une préférence pour les en-cas salés plutôt que sucrés. Toutefois, les options salées actuellement disponibles sont souvent excessivement grasses et salées.

La réponse à ce dilemme est simple : MiniDej. MiniDej est une initiative entrepreneuriale qui vise à introduire une sélection de biscuits salés sains et coupe-faim. Ces derniers, riches en protéines, permettent efficacement à l'utilisateur de satisfaire sa faim sans en consommer de manière excessive. Les saveurs offertes sont audacieuses et novatrices pour attirer le consommateur et lui proposer une expérience unique et attrayante.

Le but de cette étude est d'évaluer la faisabilité du projet MiniDej et de confirmer qu'il peut être lancé en tant qu'entreprise. Le projet est mené par trois étudiants de l'Université Catholique de Louvain, participant au programme INEO d'accompagnement entrepreneurial, provenant de différentes facultés : Julien DUCHNYCZ (LSM), Félix DUQUENNE (LSM) et Arthur WAROQUIERS (AGRO).

Ce document sera divisé en sept chapitres pour examiner en détail chaque aspect du projet et pour s'assurer que tous les éléments nécessaires à sa durabilité sont bien présents.

Le premier chapitre se concentrera sur l'équipe, l'origine du projet, notre dynamique de travail en équipe et le soutien que nous avons reçu.

Le deuxième chapitre approfondira notre produit, sa composition, notre gamme, les aspects technologiques et l'emballage utilisé. Il abordera également les normes à respecter dans l'industrie agroalimentaire.

Dans le troisième chapitre, nous analyserons les environnements internes et externes de MiniDej à l'aide de plusieurs outils tels qu'une analyse PESTEL, VRIN, etc. Nous identifierons

également les concurrents directs de la future entreprise. Ce chapitre se conclura en définissant la stratégie que MiniDej adoptera.

Dans le quatrième chapitre, nous confronterons nos analyses du chapitre précédent avec le marché par le biais d'enquêtes qualitatives et quantitatives, et nous en déduirons des conclusions.

Le cinquième chapitre se penchera sur l'analyse marketing de MiniDej, explorant des outils tels que les 4 P's, et abordera le ciblage et le positionnement.

Au cours du sixième chapitre, nous confirmerons la viabilité à moyen terme du projet grâce à une analyse financière détaillée basée sur l'ensemble de cette enquête.

Nous conclurons le corps de cette enquête par une analyse des risques associés à la création de cette entreprise lors du septième chapitre.

Enfin, nous clôturerons cette étude en confirmant ou non la faisabilité du projet MiniDej et le potentiel qu'il pourrait avoir dans les années à venir.

Chapitre 1 – Le projet MiniDej

1 L'équipe

Quel serait le sort d'un projet sans une équipe pour le soutenir ? Probablement insignifiant. Comme nous l'avons constamment entendu au cours de nos deux années de master en INEO/CPME et comme nous avons pu le constater par expérience, l'importance de l'équipe et de l'engagement de ses membres transcende celle du projet lui-même.

Il est donc naturel d'inviter le lecteur à faire connaissance avec notre équipe dès le début de ce document. Nous croyons fermement que la compréhension de qui nous sommes et de notre dynamique collective enrichira l'appréciation de ce travail de recherche.



Figure 1.1 : Photo de l'équipe (Ecotrophelia, 2023)

1.1 Julien Duchnycz

Julien, âgé de 23 ans, est sur le point de terminer son master en sciences de gestion. Depuis son plus jeune âge, à six ans précisément, il s'est immergé dans les mouvements de jeunesse, y acquérant des compétences inestimables telles que l'autonomie, la débrouillardise et la curiosité. En fait, Julien incarne l'essence même de la débrouillardise. Depuis toujours, il est le point de référence lorsqu'un problème survient. Il possède cette capacité unique de penser de manière à trouver rapidement une solution à toute situation qui se présente à lui.

Passionné de sports, Julien y trouve sa principale source de motivation. Que ce soit l'escalade, le volley-ball, la natation, le tennis ou le fitness, chaque discipline lui a inculqué une mentalité axée sur la victoire et le dépassement de soi. Il est toujours le premier à insuffler un regain d'énergie lors d'un coup de mou collectif, ce qui bénéficie grandement à l'équipe.

En outre, grâce à son emploi étudiant, il a su s'adapter à travailler efficacement dans un environnement à la fois stressant et bruyant. Depuis trois ans, il évolue dans un fastfood où tout se déroule à un rythme effréné. Là-bas, le leitmotiv est simple : travailler vite et bien ! C'est exactement ce que fait Julien, appliquant cette philosophie non seulement à son travail, mais aussi à tous ses projets personnels et professionnels.

1.2 Félix Duquenne

Félix a 24 ans et termine son master en ingénieur de gestion. Avec une expérience de voyages, de scoutisme, d'accompagnateur au sein du Service du Soleil, de membre et ancien vice-président d'une ASBL étudiante Félix sait toucher à tout. Débrouillard, il fait office de couteau suisse dans un projet. Félix avait également une petite expérience en entrepreneuriat avant d'intégrer le master INEO. En effet, il est le cofondateur de Soup'rise, entreprise qui visait à vendre des soupes fraîches et de saison aux étudiants durant la crise du coronavirus.

Félix est également passionné de cuisine et travaille depuis deux ans chez un traiteur. Cette expérience peut servir le groupe et le projet en lui permettant d'affiner ses saveurs et de trouver de nouvelles idées de recettes.

Félix aime prendre du bon temps, profiter de chaque instant et vivre la vie comme elle vient, il veut que chacun puisse se permettre de profiter des joies de la vie. Parmi celles-ci nous retrouvons le goût des bonnes choses, des voyages, de la fête mais aussi du travail bien accompli et du sentiment de réussite.

Comme vous l’aurez compris, Félix est généreux, organisé, débrouillard et responsable ce qui permet d’en faire un atout majeur dans la main de MiniDej ».

1.3 Arthur Waroquiers

Arthur, âgé de 26 ans, est sur le point de terminer son master en bioingénieur avec une spécialisation en chimie. Depuis son jeune âge, il a été impliqué dans les mouvements de jeunesse de son village, qu’il n’a jamais quitté. Ces mouvements de jeunesse ont eu un impact significatif sur sa formation personnelle. Ils ont développé ses compétences, amélioré sa sociabilité, sa serviabilité et sa capacité à remettre en question les choses. Cette expérience lui a permis de rejoindre facilement des associations étudiantes et d’y jouer un rôle important grâce à ses compétences en organisation et en leadership. En 2018, il a notamment organisé la revue de la faculté des bioingénieurs, un spectacle humoristique satirisant les professeurs et le personnel académique. Actuellement, il est président d’un kot à projet appelé Kap Délices, qui vise à faire découvrir la cuisine du monde à des prix abordables.

Arthur appartient à une famille où la passion pour la cuisine est transmise. Ses deux frères ont également été impliqués dans le même kot à projet. Pour sa part, sa passion pour la cuisine l’a particulièrement attiré vers le chocolat, et il aime passer du temps à confectionner des pralines artisanales. En dehors de la cuisine, Arthur pratique régulièrement la course à pied, ce qui lui permet de rester dynamique et en bonne forme physique.

Enfin, malgré une certaine propension à la procrastination, Arthur se révèle être une personne efficace, organisée et désireuse de s’investir dans divers projets, ce qui constitue une réelle valeur ajoutée pour notre projet.

1.4 Notre mentor, Geoffroy Verney — Carron

Même si notre équipe n'est composée que de trois étudiants, nous avons reçu du soutien extérieur important, notamment celui de notre mentor, Geoffroy Verney-Carron. Geoffroy a rejoint notre équipe à la suite d'une intervention donnée dans le cadre d'un cours INEO. Nous avons réellement trouvé ce monsieur très intéressant et avons envie d'en découvrir plus sur lui tout en voyant ce qu'il pouvait nous apporter.

Ayant fondé et géré plusieurs entreprises, Geoffroy a de l'expérience dans le milieu entrepreneurial et est très lucide sur les situations qui l'entourent. Sa qualité d'homme terre à terre lui permet de prodiguer des conseils justes, de soulever les bonnes questions et d'aller droit au but.

Nous estimons que son travail avec nous a été très important. Il nous a permis d'aller plus loin et de réfléchir autrement sur certaines décisions que nous avions à prendre. Nous sommes pour cela très reconnaissants.

2 MiniDej

2.1 L'opportunité

Qui peut prétendre n'avoir jamais sauté son petit-déjeuner ? Très peu de personnes, en réalité. Et qui peut affirmer ne jamais avoir grignoté entre les repas ? Absolument personne.

Voilà les deux problématiques majeures auxquelles MiniDej se propose de répondre. En Belgique, trois personnes sur dix omettent le petit-déjeuner (7sur7, 2020). Cela représente une opportunité formidable pour notre projet. De plus, selon une enquête menée par la DH (2005), 42 % des Belges ont régulièrement tendance à grignoter entre les repas. Ces occasions nous ont frappés et nous avons décidé de les saisir.

En outre, nous avons identifié une occasion plus personnelle, qui est notre désir commun de travailler sur un sujet qui nous passionne tous les trois, à savoir la cuisine et l'alimentation.

Il nous semblait donc logique de nous concentrer sur ces thématiques. C’est ainsi que MiniDej a vu le jour.

2.2 Le projet

MiniDej est une gamme de biscuits coupe-faim salés et équilibrés. Ils sont destinés à être mangés entre le repas et favorisent un grignotage plus sain. Les biscuits sont faits artisanalement et se déclinent en cinq saveurs. Celles-ci sont Salade Caesar, English Breakfast, Méditerranéen, Fromage bleu et noix et enfin Fromage de chèvre et ail.

Ces biscuits seront commercialisés sur notre e-commerce, des plateformes de vente de produits belges et des épiceries fines.

Nous ne vous en disons pas plus. Vous découvrirez toutes les caractéristiques qui font que ce projet diffère réellement des autres plus profondément dans ce mémoire.

2.3 Notre mission

Notre mission est d’améliorer l’alimentation de demain tout en rendant la vie meilleure au consommateur. Celle-ci pourra être réalisée et accomplie en parvenant à faire en sorte que nos biscuits soient sains dans un premier temps, mais principalement bons. Le goût d’un produit alimentaire n’est jamais à sous-estimer pour que celui-ci soit adopté par le consommateur et nous en sommes conscients. Nous voulons apporter de la gourmandise et de l’originalité dans le quotidien de nos clients.

2.4 Notre vision

Nous définissons notre vision comme ceci « *Améliorer le quotidien du consommateur belge en lui apportant gourmandise et réconfort via un biscuit salé et sain rapide à manger* ».

Il est très important pour nous que le consommateur prenne plaisir à manger nos biscuits. Nous voulons lui offrir une nouvelle expérience encore inexplorée pour lui. Il doit pouvoir manger un produit MiniDej rapidement, mais pas uniquement.

2.5 Nos valeurs

Chacun d'entre nous possède des valeurs propres, mais nous nous rejoignons autour de beaucoup d'entre elles. MiniDej, qui est le fruit de notre travail a tous les trois présente donc naturellement nos valeurs communes à savoir l'engagement, le partage, la bienveillance, l'audace, l'envie de faire avancer les choses. Nous voulons que le consommateur puisse voir MiniDej comme une entreprise honnête lui souhaitant réellement du bien. Notre but est d'être les plus transparents possible.

3 Notre travail

3.1 Notre entente

Cela paraît peut-être déjà évident, mais nous nous sommes entendus dès le départ. Nous estimons que cela représente l'une de nos plus grandes forces. L'entente dans un projet, quel qu'il soit, est primordiale. Nous avons eu à cœur d'appliquer ce principe en réalisant des *team buildings* et en nous souciant de chacun avant chaque début de réunion. Aussi nous pourrions dire que nous sommes devenus amis, ce qui n'est pas forcément évident lorsque l'on travaille ensemble.

Bien que nous soyons sur la même longueur d'onde, nous avons décidé de réaliser assez tôt un pacte d'actionnaires (annexe 1) qui nous permet de rester fidèles à nos engagements et transparents les uns envers les autres. Celui-ci est relativement simple, mais comprend des clauses importantes, principalement concernant ce qui se passera après le mémoire et la suite des aventures de MiniDej.

3.2 Notre organisation

Se lancer dans un projet aussi grand et complexe n'est pas une chose facile. Nous n'étions pas habitués à devoir planifier autant d'activités, de recherches, etc. pour une durée aussi longue qu'un an et demi. Les premiers avancements furent laborieux. Nous partions dans tous les sens sans même savoir ce que nous voulions vraiment. Une seule chose était sûre, nous voulions travailler sur l'alimentation.

Ce n'est qu'un juillet 2022 que la piste du petit-déjeuner est arrivée sur la table, proposée par Arthur. Adieu les crackers aux algues ou jus de légumes sur lesquels nous travaillions à l'époque, nous adoptions définitivement le petit-déjeuner.

Le départ de Julien en Erasmus au premier quadrimestre de l'année académique 2022-2023 n'a pas facilité le travail bien qu'Arthur et Félix tenaient le bateau à flots. Nous communiquions souvent tous les trois, mais la motivation avait un peu disparu, nous étions un peu perdus face à notre projet.

Ce n'est que lorsqu'après une réunion avec le Professeur Yvan Larondelle que l'idée de biscuit petit-déjeuner salé, proposée par Félix, a émergé. Nous avons testé, ce fut apprécié. Nous fixâmes notre projet et ne prîmes plus de tournant. Dès lors notre projet se développa assez bien et nous avançâmes à grands pas. La machine était lancée.

Chapitre 2 : Analyse du produit

1 Introduction

De nombreuses personnes se retrouvent à sauter leur petit-déjeuner ou leur repas de midi en raison des contraintes de la vie quotidienne. Que ce soit en raison d'un réveil tardif, d'une douche rapide ou d'un manque de temps, il n'est pas rare de ne pas avoir suffisamment de temps pour prendre un petit-déjeuner. Cependant, cette habitude peut avoir un impact significatif sur notre organisme, en particulier sur notre capacité à maintenir notre satiété jusqu'au repas suivant.

Lorsque nous ressentons la faim, il est facile de se tourner vers des aliments riches en sucres et en matières grasses. Malheureusement, ces options ne sont souvent pas bénéfiques pour la santé et peuvent même entraîner une augmentation de la sensation de faim plus tard dans la journée. De plus, il peut être difficile de trouver des alternatives saines aux biscuits sucrés et aux snacks salés disponibles sur le marché.

C'est là que MiniDej intervient. Nous avons développé un biscuit moelleux, sain et rassasiant, qui vous permettra de vous sentir satisfait jusqu'au prochain repas, sans ressentir de culpabilité. Notre biscuit est spécialement conçu pour éviter les fringales matinales. Grâce à sa faible teneur en glucides et à sa richesse en protéines, il permet de maintenir la sensation de satiété plus longtemps qu'un biscuit classique.

La composition de notre biscuit repose sur un mélange de farine de lupin, de farine de sarrasin, de quinoa, d'œufs, de carottes et d'huile de colza. Cette base est riche en protéines et contient tous les acides aminés essentiels à une alimentation équilibrée. Les carottes fournissent également une bonne source de fibres, contribuant ainsi à la sensation de satiété. À partir de cette base, nous avons développé différentes variantes de goûts en ajoutant des arômes variés en quantités modérées. Les différentes saveurs et recettes sont expliquées en détail dans la section 3 de ce chapitre.

En résumé, MiniDej propose une alternative saine et délicieuse aux biscuits sucrés et aux snacks salés traditionnels. Bien entendu, nous souhaitons également que la dégustation reste un plaisir, c'est pourquoi nous avons créé plusieurs variétés de goûts. Nos biscuits sont conçus pour vous permettre de tenir jusqu'au prochain repas sans avoir à grignoter, tout en vous apportant les nutriments essentiels d'une alimentation équilibrée.

2 Recommandations alimentaires

Le Conseil Supérieur de la Santé de la population adulte belge a pour objectif de promouvoir une alimentation saine et équilibrée, contribuant ainsi au maintien d'une bonne santé et à la prévention des maladies (Conseil Supérieur de la Santé, 2019). Voici quelques lignes directrices recommandées :

1. Il est essentiel de consommer une variété d'aliments : inclure une grande diversité d'aliments dans votre alimentation quotidienne augmente les chances de maintenir une bonne santé. Cela comprend des fruits, des légumes, des céréales complètes, des produits laitiers faibles en matières grasses, des sources de protéines maigres (comme la viande maigre, le poisson, les légumineuses) et des matières grasses de qualité (comme les huiles végétales non raffinées).
2. Limitez les sucres ajoutés : Réduisez la consommation de boissons sucrées, de confiseries, de pâtisseries et d'autres aliments contenant des sucres ajoutés. Privilégiez plutôt les fruits frais comme dessert ou collation.
3. Contrôlez votre apport en sel : Réduisez la consommation de sel en évitant les aliments transformés riches en sodium, tels que les snacks salés, les soupes en conserve et les plats préparés. Utilisez des herbes et des épices pour assaisonner vos repas et limitez l'utilisation de sel de table.
4. Privilégiez les graisses saines : Optez pour des sources de graisses saines, telles que les avocats, les noix, les graines et les huiles végétales non raffinées (comme l'huile d'olive). Limitez la consommation d'aliments riches en graisses saturées

et en gras trans, tels que les aliments frits et les produits laitiers riches en matières grasses.

5. Contrôlez les portions : Respectez les recommandations concernant les tailles des portions pour chaque groupe alimentaire. Évitez de trop manger et apprenez à reconnaître les signaux de satiété de votre corps.
6. Hydratez-vous adéquatement : Buvez suffisamment d'eau tout au long de la journée. Limitez votre consommation de boissons sucrées, de jus de fruits et d'alcool. Il est important de souligner que le slogan louvaniste de guindaille 2.0 « la seule boisson dont ton corps a besoin, c'est de l'eau » s'applique non seulement à l'alcool, mais à toutes les boissons en réalité.
7. Soyez actif physiquement : Complétez une alimentation saine par une activité physique régulière. Faites de l'exercice pendant au moins 150 minutes par semaine en combinant des activités stimulant le cardio (comme la marche rapide, la course à pied, la natation) et des exercices de renforcement musculaire.
8. Limitez la consommation d'alcool : Si vous choisissez de consommer de l'alcool, faites-le de manière modérée. Les recommandations actuelles suggèrent de ne pas dépasser 10 unités d'alcool par semaine pour les femmes et 15 unités pour les hommes.

Parmi ces recommandations nous avons décidé de nous concentrer sur l'apport en graisses saines, la limitation de sucres ajoutés pour des raisons qui seront expliquées dans le point sur la nutrition. Enfin le contrôle des portions s'avère assez aisé avec notre produit puisque le but est de rendre le produit assez rassasiant et donc le but est de ne devoir manger qu'un seul biscuit pour être à satiété. A noter qu'en terme de développement du produit, nous n'avons pas mis d'accent sur la réduction de l'apport en sel car un grand nombre de nos ingrédients (notamment les constituants qui apportent des saveurs intenses) contiennent une quantité de sel non négligeable. Cependant, ce n'est pas évident de réduire cet apport en sel ou de trouver des alternatives moins salées à rajouter au produit. C'est pourquoi nous n'en avons pas fait une priorité mais cela reste un point sur lequel des améliorations peuvent être faites.

L'EFSA (Autorité européenne de sécurité des aliments, 2023) ainsi que Le Conseil Supérieur de la Santé, rappellent qu'un régime alimentaire complet et équilibré doit fournir dans les bonnes quantités tous les nutriments dont un individu a besoin pour sa santé. Dans ces différents nutriments nous retrouvons les protéines, les glucides, les lipides, les vitamines, les minéraux et l'eau. Les besoins nutritionnels peuvent être estimés grâce à des valeurs de référence comme les apports journaliers de références pour un adulte type. Cependant ces valeurs doivent être regardées avec un œil avisé et critique car ces apports de référence varient fortement en fonction de différents facteurs comme l'âge, le sexe, l'activité physique, les habitudes alimentaires de chacun,... Ces recommandations vont par exemple fortement varier pour quelqu'un de très sportif avec un facteur qui s'appelle PAL (Physical Activity Level).

Comme on peut le voir dans l'annexe 2.3, l'EFSA propose un outil interactif en ligne (*Dietary Reference Values | DRV Finder*, s. d.) qui permet de voir les recommandations nutritionnelles adaptées à une situation pour chacun. Dans cette annexe, j'ai choisi d'analyser les recommandations pour moi-même, un homme de 26 ans. On remarque que le site web nous renvoie plusieurs tableaux. Le premier tableau est adapté en fonction de la catégorie d'âge dans laquelle on se trouve ainsi qu'en fonction du PAL de la personne. Le tableau suivant permet d'estimer son PAL en fonction d'un équivalent « marche à pied ». Avec ce tableau je peux estimer que mon PAL se situe entre 1,4 et 1,6. Me permettant ainsi d'estimer grâce au document de l'EFSA ma dépense énergétique journalière qui est d'environ 2600kcal/jour pour un PAL de 1,6. On remarquera que cette valeur s'écarte fortement de la valeur de référence 2000kcal/jour pour un adulte type. Cela montre donc bien que la situation de chacun est différente.

PAL Category	PAL Range	PAL	Walking Equivalence (km per day at 4.8-6.4 km per hour) ^a		
			Lightweight Individuals (44 kg)	Medium-Weight Individuals (70 kg)	Heavy Individuals (120 kg)
Sedentary	1.0-1.39	1.25	0	0 (0 min)	0
Low activity	1.4-1.59				
Mean		1.5	4.6	3.5 (35 min)	2.4
Active	1.6-1.89				
Minimum		1.6	9.3	7.0	4.8
Mean		1.75	15.8	11.7 (125 min)	8.5
Very active	1.9-2.49				
Minimum		1.9	22.4	16.5	12.0
Mean		2.2	36.0	26.7 (285 min)	19.7
Maximum		2.	49.6	36.8	27.2

^aIn addition to energy spent for general activities in normal daily life

This table was modified from the table cited on page 161, chapter 5 in the 2005 Institute of Medicine (IOM) report

Figure 2.1 : Tableau pour la détermination du PAL, (Okhawara et al.,2011)

En complément de cela, ce document fournit également des valeurs pour les glucides. Cette section mentionne la quantité de fibres considérée comme adéquate à consommer quotidiennement, ainsi que la recommandation pour l'apport total en glucides exprimé en pourcentage de l'apport énergétique total (ce pourcentage variant en fonction de la dépense énergétique totale).

De manière similaire, pour les lipides, l'apport total recommandé en lipides est également exprimé en pourcentage de l'apport énergétique total. Des précisions sont fournies concernant les différents acides gras. Par exemple, pour l'acide alpha-linolénique, l'apport recommandé est exprimé en pourcentage de l'apport énergétique journalier. Les acides gras saturés et trans sont indiqués comme devant être réduits au maximum ("ALAP" pour "as low as possible").

Enfin, en ce qui concerne les macronutriments, les recommandations relatives à l'apport en protéines dépendent principalement du poids d'un individu et sont donc exprimées en grammes de protéines par gramme de poids corporel.

Les sections suivantes donnent des recommandations concernant l'apport en eau, en vitamines et en minéraux. Il convient de noter que, pour les vitamines et les minéraux, des limites supérieures à ne pas dépasser sont spécifiées, en dessous desquelles il est considéré peu probable qu'un nutriment ait des effets néfastes pour la santé.

En conclusion, il est important de garder à l'esprit que ces valeurs sont des moyennes et qu'elles visent avant tout à informer les consommateurs selon une norme commune. Cela permet d'uniformiser la communication des informations nutritionnelles sur les produits et d'éviter de perturber les consommateurs. Il convient de souligner que chaque situation et chaque individu sont différents, et la consultation d'un professionnel de la nutrition peut être nécessaire si une personne a du mal à trouver son régime alimentaire idéal en fonction de sa situation.

3 Recettes et production

La production débute par la création de la base de notre produit. Cette base est composée de farine de lupin, de farine de sarrasin, de quinoa, d'œufs, de carottes et d'huile de colza. Tous ces ingrédients sont ajoutés dans un grand récipient et soigneusement mélangés jusqu'à obtenir une homogénéité parfaite.

Une fois que la base est préparée, elle est ensuite divisée en portions égales selon chaque recette spécifique. À chaque portion, différents aromates sont ajoutés pour donner le goût distinctif de chacun de nos biscuits. L'appareil à biscuit ainsi obtenu est déposé en forme arrondie de type "cookie" sur une grille de cuisson et cuit au four à une température de 180°C pendant environ 20 à 25 minutes. Après la cuisson, les biscuits sont retirés du four et disposés sur des grilles pour refroidir. Une fois qu'ils ont atteint une température plus basse, ils sont conditionnés dans nos emballages.

Actuellement, MiniDej est disponible en cinq recettes originales, chacune étant élaborée à partir de différents aromates. Les allergènes sont indiqués en gras, et les quantités de chaque ingrédient, ainsi que leur rôle, sont détaillées. Les informations relatives aux valeurs nutritionnelles seront développées dans la section suivante, car ici nous nous concentrons uniquement sur la composition de la recette et l'utilité de chaque ingrédient.



Figure 2.2 : Photo de nos produits (Ecotrophelia, 2023)

3.1 Méditerranéen

Pour apporter une saveur méditerranéenne à notre produit, nous enrichissons notre base en y ajoutant de la feta, des tomates séchées et des olives noires coupées en morceaux. Ces trois ingrédients sont emblématiques des plats issus de la région sud de l'Europe. C'est pourquoi nous avons choisi de nommer cette variation de goût "Méditerranéen".

Ingrédients	Quantité (%)	Rôle
Oeufs	20,57%	Valeur macro-nutritionnelle (protéines)
Farine de lupin	4,57%	Valeur macro-nutritionnelle (protéines, fibres), texture
Farine de sarrasin	9,14%	Valeur macro et micro-nutritionnelle (fibres, minéraux)

Quinoa	4,57%	Valeur macro et micro-nutritionnelle (fibres, minéraux), texture
Carottes	20,57%	Fibres), texture
Huile de colza	3,43%	Ratio MUFA/SFA
Feta	11,43%	Aromate
Olives noires	14,29%	Aromate
Tomates séchées	11,43%	Aromate

Figure 1.3 : Biscuit Méditerranéen, ingrédients, quantités et rôles

3.2 Chèvre

Dans cette variante, nous ajoutons trois ingrédients distincts à notre recette de base. Le fromage de chèvre et l'ail dominant les arômes, apportant une saveur prononcée, tandis que le thym ajoute une note subtile et boisée qui vient stimuler les papilles gustatives.

Ingrédients	Quantité (%)	Rôle
Oeufs	24,16%	Valeur macro-nutritionnelle (protéines)
Farine de lupin	5,37%	Valeur macro-nutritionnelle (protéines, fibres), texture
Farine de sarrasin	10,74%	Valeur macro et micro-nutritionnelle (fibres, minéraux)

Quinoa	5,37%	Valeur macro et micro-nutritionnelle (fibres, minéraux), texture
Carottes	24,16%	Fibres
Huile de colza	8,05%	Ratio MUFA/SFA
Fromage de chèvre	13,42%	Aromate
Ail	6,71%	Aromate
Thym	2,01%	Aromate

Figure 2.4 : Biscuit Chèvre, ingrédients, quantités et rôles

3.3 English Breakfast

Ce goût-ci évoque indéniablement le célèbre petit déjeuner britannique de l'autre côté de la Manche. Le biscuit MiniDej rappelle la composition de ce petit déjeuner anglais, avec des ingrédients tels que des œufs, du bacon, du concentré de tomate pour évoquer la sauce des haricots rouges, et du lupin qui, étant également une légumineuse, rappelle la présence des haricots rouges eux-mêmes.

Ingrédients	Quantité (%)	Rôle
Oeufs	19,05%	Valeur macro-nutritionnelle (protéines)
Farine de lupin	4,23%	Valeur macro-nutritionnelle (protéines, fibres), texture
Farine de sarrasin	8,47%	Valeur macro et micro-nutritionnelle (fibres, minéraux)

Quinoa	4,23%	Valeur macro et micro-nutritionnelle (fibres, minéraux), texture
Carottes	19 ,05%	Fibres
Huile de colza	6,35%	Ratio MUFA/SFA
Bacon	15,87%	Aromate
Concentré de tomates	21,16%	Aromate
Piment	1,59%	Aromate

Figure 2.5 : Biscuit English Breakfast, ingrédients, quantités et rôles

3.4 Nutsy

De la même manière que pour le goût au fromage de chèvre, nous obtenons ici une saveur intense grâce au fromage bleu, tandis que des morceaux de noix écrasées sont ajoutés pour apporter une texture croquante à la préparation.

Ingrédients	Quantité (%)	Rôle
Oeufs	25,71%	Valeur macro-nutritionnelle (protéines)
Farine de lupin	5,71%	Valeur macro-nutritionnelle (protéines, fibres), texture
Farine de sarrasin	11,43%	Valeur macro et micro-nutritionnelle (fibres, minéraux)

Quinoa	5,71%	Valeur macro et micro-nutritionnelle (fibres, minéraux), texture
Carottes	25,71%	Fibres
Huile de colza	4,29%	Ratio MUFA/SFA
Fromage bleu	10,71%	Aromate
Noix	10,71%	Aromate

Figure 2.6 : Biscuit Nutsy, ingrédients, quantités et rôles

3.5 Salade César

Dans cette variation, nous évoquons le goût caractéristique de la salade César, qui associe de manière unique les anchois, les câpres et le parmesan. Cette combinaison offre une véritable explosion de saveurs en bouche, accentuée par la présence prononcée de sel apporté par les anchois. En effet, le sel intensifie les saveurs des autres ingrédients et confère une profondeur gustative à l'ensemble.

Ingrédients	Quantité (%)	Rôle
Oeufs	23,84%	Valeur macro-nutritionnelle (protéines)
Farine de lupin	5,3%	Valeur macro-nutritionnelle (protéines, fibres), texture
Farine de sarrasin	10,6%	Valeur macro et micro-nutritionnelle (fibres, minéraux)

Quinoa	5,3%	Valeur macro et micro-nutritionnelle (fibres, minéraux), texture
Carottes	23,84%	Fibres
Huile de colza	7,95%	Ratio MUFA/SFA
Anchois	6,62%	Aromate
Câpres	6,62%	Aromate
Parmesan	9,93%	Aromate

Figure 2.7 : Biscuit Salade César, ingrédients, quantités et rôles

En résumé, chaque ingrédient de la recette de base joue un rôle fonctionnel dans le produit, que ce soit en termes de valeurs macro- et micronutritionnelles ou de texture. Par la suite, des ingrédients aux arômes puissants sont ajoutés pour conférer une véritable originalité au produit et rendre chaque goût unique en son genre.

4 Aspects nutritionnels du produit

4.1 Objectifs

Dans le cadre de la création de ce produit, notre objectif principal était de concevoir un biscuit qui procurerait une sensation de satiété accrue, permettant ainsi d'éviter de grignoter à plusieurs reprises entre les repas. Par conséquent, l'accent n'a pas été nécessairement mis sur une faible teneur en sel, par exemple (les limitations du biscuit seront expliquées au point 5.3 de ce chapitre).

Selon l'article 30 du règlement No 1169/2011 du Parlement européen et du Conseil du 25 octobre 2011 relatif à l'information des consommateurs sur les denrées alimentaires, la déclaration nutritionnelle de chaque produit doit obligatoirement inclure les éléments suivants:

- a) La valeur énergétique du produit
- b) La quantité de lipides (graisses), d'acides gras saturés, de glucides, de sucres, de protéines et de sel.

De même, l'article 31 stipule que les valeurs nutritionnelles peuvent être le résultat d'analyses effectuées par le fabricant sur le produit alimentaire, le résultat de calculs basés sur des valeurs moyennes des ingrédients, ou encore le résultat de calculs basés sur des données généralement établies et acceptées. Étant donné nos ressources limitées, les calculs ont été effectués à partir des valeurs relatives aux ingrédients utilisés.

La déclaration nutritionnelle de chaque biscuit a été calculée sur Excel en se basant sur les données nutritionnelles disponibles sur Internet (Ciqua, s. d.). Les valeurs sont exprimées pour 100g, conformément à l'article 32 du règlement No 1169/2011 du Parlement européen et du Conseil.

Selon l'article 33 du règlement No 1169/2011 du Parlement européen et du Conseil, la valeur énergétique et les quantités de nutriments peuvent être exprimées par portion ou unité de consommation, à condition que l'unité de consommation soit facilement reconnaissable, que la portion soit quantifiée sur l'étiquette et que le nombre de portions dans l'emballage soit indiqué à proximité immédiate de la déclaration nutritionnelle. De plus, cet article stipule également que l'expression de la valeur énergétique et des quantités de nutriments en pourcentage de l'apport de référence peut être faite uniquement par portion, à condition d'indiquer la mention suivante à proximité immédiate : "Apport de référence pour un adulte-type (8 400 kJ/2 000 kcal)". Nous avons donc décidé d'indiquer le pourcentage des apports journaliers recommandés par portion de 33g, soit le poids d'environ 1 biscuit.

Ci-dessous, nous présentons la figure 2.8 pour la déclaration nutritionnelle du biscuit "Méditerranéen", la figure 2.9 pour la déclaration nutritionnelle du biscuit "Chèvre", la figure 2.10 pour la déclaration nutritionnelle du biscuit "English Breakfast", la figure 2.11 pour la

déclaration nutritionnelle du biscuit "Nutsy" et la figure 2.12 pour la déclaration nutritionnelle du biscuit "Salade César".

Méditerranéen	Pour 100g	%AJR par portion $\approx$ 33g
Energie	333,8Kj/81cal	5,6%
Lipides	21,1g	10,0%
Dont saturés	5,4g	9,0%
Glucides	33,0g	4,2%%
Dont sucres	9,5g	3,5%
Fibres	6,5g	8,6%
Protéines	14,9g	9,9%
Sel	0,7g	3,8%

Figure 2.8 : Déclaration nutritionnelle biscuit Méditerranéen

Chèvre	Pour 100g	%AJR par portion $\approx$ 33
Energie	358,9Kj/86cal	6,0%
Lipides	23,7g	11,3%
Dont saturés	6,6g	10,9%
Glucides	25,3g	3,2%
Dont sucres	3,2g	1,2%

Fibres	5,8g	7,7%
Protéines	15,9g	10,6%
Sel	0,2g	0,9%

Figure 2.9 : Déclaration nutritionnelle du biscuit Chèvre

English breakfast	Pour 100g	%AJR par portion $\approx$ 33g
Energie	402,9Kj/96cal	6,7%
Lipides	26,0g	12,4%
Dont saturés	6,3g	10,6%
Glucides	24,1g	3,1%
Dont sucres	6,9g	2,6%
Fibres	5,9g	7,8%
Protéines	20,3g	13,6%
Sel	0,5g	3,0%

Figure 2.10 : Déclaration nutritionnelle du biscuit English Breakfast

Nutsy	Pour 100g	%AJR par portion $\approx$ 33g
Energie	360,7Kj/86cal	6,0%
Lipides	25,4g	12,1%

Dont saturés	5,4g	9,1%
Glucides	23,2g	3,0%
Dont sucres	3,3g	1,2%
Fibres	5,5g	7,3%%
Protéines	16,2g	10,8%
Sel	0,2g	1,2%

Figure 2.21 : Déclaration nutritionnelle du biscuit Nutsy

Salade César	Pour 100g	%AJR par portion $\approx$ 33g
Energie	350,4Kj/84cal	5,8%
Lipides	22,9g	10,9%
Dont saturés	5,2g	8,7%
Glucides	21,7g	2,8%
Dont sucres	2,7g	1,0%
Fibres	4,7g	6,2%%
Protéines	19,1g	12,8%
Sel	0,6g	3,6%

Figure 2.32 : Déclaration nutritionnelle du biscuit Salade César

4.2 Macronutriments

4.2.1 Glucides

Dans cette section, nous allons examiner la teneur réduite en glucides de nos biscuits et expliquer les objectifs et choix qui sous-tendent cette décision. Il est important de noter que tous nos biscuits présentent une faible teneur en glucides et en sucres, et cela a été délibérément choisi dans le but de minimiser l'impact des sucres facilement métabolisables sur la sensation de satiété.

Lorsqu'un aliment contient des quantités significatives de sucres simples, ceux-ci sont rapidement métabolisés dans l'organisme, entraînant une élévation marquée de la glycémie chez l'individu qui les consomme (Contributeurs aux projets Wikimedia, 2023). Cette augmentation de la glycémie induit une réponse physiologique caractérisée par une sécrétion accrue et une libération abondante d'insuline dans le corps.

La survenue soudaine de cet afflux d'insuline conduit ultérieurement à une chute drastique de la glycémie, parfois en deçà du seuil de satiété. Par conséquent, peu de temps après avoir consommé un aliment riche en sucre, l'individu se retrouve dans la même situation qu'auparavant, c'est-à-dire ressentant de la faim.

Dans le cas de nos biscuits, nous avons tenu compte de cette réponse glycémique pour élaborer des produits susceptibles de procurer une sensation de satiété prolongée. En réduisant la teneur en glucides et en sucres, nous évitons les pics d'insuline et les baisses brutales de la glycémie, ce qui permet de prévenir l'apparition de fringales et de sensations de faim peu de temps après la consommation de nos biscuits.

Il convient de souligner que la réduction des sucres ne compromet en rien la saveur de nos biscuits. Au contraire, nous avons soigneusement sélectionné des ingrédients et des

combinaisons aromatiques afin de proposer des goûts uniques et savoureux, tout en maintenant une faible teneur en glucides et en sucres.

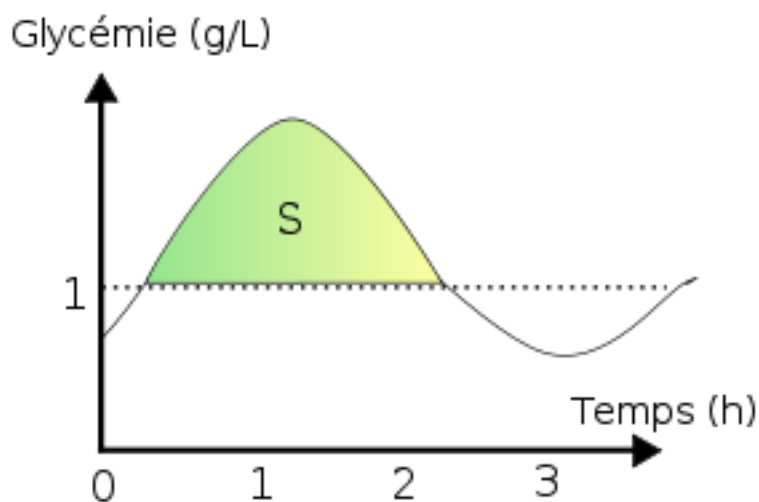


Figure 2.13 : Pic de glycémie en fonction du temps après ingestion d'un aliment (Contributeurs aux projets Wikimedia, 2023)

Deux indices peuvent être utilisés pour quantifier ce phénomène. Le premier est l'indice glycémique (IG), qui est largement utilisé et se base sur la réponse glycémique (Wolever, 1990). Comme illustré dans la figure 2.13, cet indice est calculé à partir de l'aire sous la courbe de glycémie après l'ingestion. Il s'agit d'un système de classification qui compare la réponse glycémique d'un aliment à une norme de référence, généralement le pain blanc. Le calcul de l'IG est formulé de la manière suivante :

$$IG = \frac{S_{alim}}{S_{ref}} \times 100$$

Avec :

- IG : L'index glycémique de l'aliment analysé

- S_{alim} : La surface comprise entre la valeur normale de la glycémie et la courbe de glycémie de l'aliment considéré en fonction du temps jusqu'à ce que la valeur retombe en dessous de la valeur normale.
- S_{ref} : La surface comprise entre la valeur normale de la glycémie et la courbe de glycémie pour le pain blanc en fonction du temps jusqu'à ce que la valeur retombe en dessous de la valeur normale.

Les valeurs de l'indice glycémique (IG) dépendent non seulement de l'aliment lui-même, mais aussi d'autres variables. Un faible IG entraîne une réponse métabolique réduite, retardant ainsi la sensation de faim de manière plus durable. Utiliser des aliments à faible IG peut être une bonne approche pour réduire les fringales, tout en veillant à ce que ces aliments aient une valeur nutritionnelle bénéfique. L'IG nous permet également de comprendre que l'utilisation de farines ou de céréales à faible IG aurait pu être envisagée dans la création de notre produit coupe-faim, sans poser de problèmes majeurs. Cependant, nous avons choisi d'éviter autant que possible les glucides complexes ou simples, en plus d'éviter le gluten.

Ensuite, nous avons un autre indice moins couramment utilisé, l'indice de satiété (SI) (Holt, 1995). Les conclusions de cette étude indiquent que les aliments les plus rassasiants sont généralement moins transformés, riches en protéines et en fibres, et moins riches en graisses, tels que le poisson, les viandes, les légumineuses et les pommes de terre. En revanche, les aliments moins rassasiants sont généralement fortement transformés, riches en glucides et en acides gras, tels que les crèmes glacées, les chips ou les viennoiseries.

Sur la base de ces informations, notre décision quant à la teneur en glucides de notre produit est de les éviter autant que possible, car ils ne présentent pas d'intérêt autre qu'énergétique évident. Leur IG est élevé et leur SI est relativement bas, ce qui réduit considérablement leur intérêt dans notre produit. Si des glucides doivent être ajoutés en plus grandes quantités, notre choix se porterait sur des glucides complexes ayant un IG assez bas, afin de minimiser au maximum l'effet de fringale.

4.2.2 Protéines

Dans cette section, nous allons discuter de l'importance de la teneur en protéines dans un régime alimentaire sain, ainsi que de la teneur en protéines de nos biscuits et du profil en acides aminés de leur base.

De nos jours, l'importance de la teneur en protéines dans l'alimentation humaine ne fait plus débat (Zubiria, 2022). Les protéines sont des macronutriments composés d'acides aminés, qui sont les éléments constitutifs des protéines. Dans le corps humain, il existe seulement 20 acides aminés différents qui permettent de former toutes les protéines nécessaires. Parmi ces 20 acides aminés, il y en a 9 que l'organisme ne peut pas produire lui-même : ce sont les acides aminés essentiels. Ces acides aminés essentiels comprennent l'histidine, l'isoleucine, la leucine, la lysine, la méthionine, la phénylalanine, la thréonine, le tryptophane et la valine. Chacun de ces acides aminés doit être apporté par l'alimentation dans les bonnes proportions. Une protéine idéale est celle qui fournit tous les acides aminés essentiels nécessaires au corps humain dans les bonnes proportions. Comme nous le verrons par la suite, la farine de lupin, le quinoa et les œufs sont trois aliments qui présentent un profil en acides aminés essentiels intéressant, voire idéal (dans le cas des œufs).

La teneur en protéines de nos biscuits varie entre 15g et 20g de protéines pour 100g. Une teneur élevée en protéines a été délibérément recherchée dans nos produits pour la raison mentionnée précédemment, c'est-à-dire le sentiment de satiété. En effet, les protéines sont l'un des principaux constituants qui contribuent à la sensation de satiété (Holt, 1995). Une teneur élevée en protéines va donc dans le sens de l'objectif de notre produit. La figure 2.14 présente la proportion de protéines apportées par chaque composant de la base de notre recette, ce qui permet de prendre en compte la contribution en acides aminés de chaque ingrédient. Les carottes et l'huile de colza ont été exclues de ces calculs pour des raisons évidentes.

	(g de protéines/g)	g dans le produit(sauf œuf)	Total protéines	% des protéines totales

Œuf (g de protéine/œuf*)	13	0,6	7,8	0,55
Lupin	0,39	8	3,12	0,22
Quinoa	0,1	16	1,6	0,11
Sarazin	0,1	16	1,6	0,11

Figure 2.44 : Proportion de protéines apportées par les différents constituant de la base des biscuits

Voici le tableau présentant le profil en acides aminés de notre produit, adapté des sources mentionnées (Khalid et al., 2016 et Larondelle, 2022). Les valeurs en mg/g de protéines sont extraites du cours de nutrition du professeur Larondelle, tandis que les valeurs pour le lupin ont été ajustées à partir de la littérature pour correspondre au format utilisé dans le cours. Les colonnes pondérées indiquent la pondération en fonction du pourcentage de protéines apportées par chaque composant.

Acide Aminé	Farine de lupin mg/g de protéine	Farine de lupin pondéré par % protéine	Oeuf mg/g de protéine	Oeuf pondéré par % protéine	Quinoa mg/g de protéine	Quinoa pondéré par % protéine	Farine de sarrasin mg/g de protéine	Farine de sarrasin pondéré par % protéine
Histidine	20	4	22	12	29	3	30	3
Isoleucine	41	9	54	30	36	4	43	5
Leucine	68	15	86	48	60	7	80	9
Lysine	45	10	70	39	54	6	74	8
Methionine+cysteine	22	5	57	31	36	4	25	3
Phenylalanine+tyrosine	34	8	93	51	61	7	92	10
Threonine	34	8	47	26	30	3	48	5

Tryptophane	9	2	17	9	12	1	21	2
Valine	38	8	66	36	42	5	60	6,80

Figure 2.15 : Calcul de profil en acide aminé de la base des biscuits

Ensuite, à partir de ce tableau, nous avons effectué la somme des valeurs pondérées par le pourcentage d'apport en protéines de chaque constituant, ce qui nous a permis d'obtenir les valeurs d'apport en acides aminés en mg/g de produit fini. Ces résultats ont ensuite été comparés avec le profil en acides aminés d'une protéine idéale. Cette comparaison nous a permis de constater qu'aucun acide aminé ne présente de déficit, ce qui indique que les protéines de la base de notre produit sont facilement métabolisables. Les résultats sont présentés dans le tableau suivant :

Acide Aminé	Somme pondérée	Protéine Idéale	Rapport direct
Histidine	23	16	1,45
Isoleucine	48	30	1,59
Leucine	78	61	1,29
Lysine	63	48	1,31
Methionine+cysteine	43	23	1,88
Phenylalanine+tyrosine	76	41	1,86
Threonine	42	25	1,69
Tryptophane	15	7	2,16
Valine	56	40	1,41

Figure 2.16 : Comparaison teneur en différents acides aminés des protéines de la base de nos biscuits face à la protéine idéale

En conclusion, notre produit présente une base protéinée très intéressante avec un profil en acides aminés idéal, favorisant une excellente assimilation des protéines par l'organisme.

4.2.3 Lipides

Dans cette section, nous aborderons l'importance de certaines valeurs et teneurs en lipides, et nous les confronterons aux caractéristiques de notre produit afin d'identifier ses forces et faiblesses.

Selon le Conseil Supérieur de la Santé (2019) et le SPF Santé Publique, il est recommandé, pour prévenir les problèmes de santé, de consommer au moins 12% de la dépense énergétique quotidienne sous forme d'acides gras polyinsaturés (Stanaway et al., 2018). Il est également conseillé de consommer des quantités adéquates d'acides gras oméga-3 (ALA) afin d'obtenir un ratio oméga-6/oméga-3 de 5/1. Cependant, cette proportion n'est pas cruciale tant que les apports pour chacun de ces groupes dépassent les recommandations nutritionnelles. Les principales sources d'acides gras oméga-6 sont les huiles végétales, tandis que les acides gras oméga-3 peuvent être obtenus à partir de poissons gras, ainsi que d'huiles riches en oméga-3 telles que l'huile de colza, de soja, de noix ou de lin. Il est également recommandé de limiter la consommation d'acides gras saturés et d'éviter autant que possible les acides gras trans. Toutes ces recommandations visent principalement à prévenir les maladies cardiovasculaires (Foucaut, 2023).

En tenant compte de ces recommandations, nous avons choisi d'utiliser de l'huile de colza dans notre produit afin de fournir un apport en acides gras oméga-3 et oméga-6 adéquat. En effet, les aromates que nous ajoutons au produit ne contiennent que peu ou pas d'acides gras polyinsaturés ou monoinsaturés en quantités recommandées. Les aromates qui présentent un intérêt à cet égard sont principalement les anchois (poissons gras) (Foucaut, 2023), ainsi que les noix dans une moindre mesure. L'ajout d'huile de colza permet également d'éviter un excès d'acides gras saturés par rapport aux acides gras insaturés dans le produit.

4.2.4 Fibres

Dans cette section, nous aborderons brièvement l'intérêt d'avoir une proportion adéquate de fibres dans notre produit.

L'apport en fibres dans l'alimentation joue un rôle important dans la sensation de satiété. Une consommation suffisante de fibres peut être associée à une sensation de satiété plus importante (Holt, 1995). Il a été observé que la consommation de fibres provenant du lupin est souvent liée à une réduction de l'appétit, plus fréquemment que d'autres types de fibres (Clark, 2013). L'incorporation de farine de lupin dans un aliment peut significativement réduire l'apport énergétique et augmenter la sensation de satiété (Lee et al., 2006). L'utilisation de fibres issues des noyaux de lupin pourrait également améliorer notre produit, car cet ingrédient a démontré des effets bénéfiques pour des problèmes de santé tels que l'obésité, les maladies cardiovasculaires et le diabète de type 2 (Malekipoor et al., 2022).

Étant donné que nous souhaitons développer un produit coupe-faim, il nous a semblé important d'inclure un apport en fibres dans notre produit. Cet apport en fibres est principalement assuré par la base de nos biscuits. Les carottes contribuent à une partie de ces fibres, tandis que les fibres de la farine de lupin, de la farine de sarrasin et du quinoa complètent cet apport. Toutefois, il convient de noter que la majorité de ces fibres proviennent des carottes.

4.3 Micronutriments et vitamines

Notre produit ne revendique pas des teneurs intéressantes en vitamines et minéraux pour les apports journaliers. En effet, le mode de production de nos biscuits (cuisson longue à température relativement élevée) n'est pas une méthode qui permet de préserver au mieux les vitamines présentes dans nos ingrédients non transformés (Dégradation des vitamines, probiotiques et autres ingrédients actifs causée par l'exposition à la chaleur, l'eau et la lumière du soleil, 2018). Nous allons nous intéresser à quelques ingrédients de nos biscuits qui pourraient présenter un intérêt au niveau des micronutriments.

Par exemple, les anchois contiennent de bonnes quantités de vitamine D (Foucaut, 2023). La vitamine D est relativement résistante à la chaleur. Zareie et al. (2019) ont montré qu'une huile de colza supplémentée en vitamine D3 chauffée à 180°C pendant 30 minutes présentait une rétention de vitamine D comprise entre 33 et 40%. Ces conditions de cuisson sont relativement similaires à celles de notre méthode (180°C, 25 minutes au four), nous pouvons donc estimer que la rétention de la vitamine D est similaire dans notre cas. Les anchois peuvent également apporter d'autres minéraux, notamment de l'iode, du phosphore, du potassium et du fer (Ciqal, s.d.). Le quinoa, quant à lui, apporte des quantités intéressantes de magnésium, de phosphore et de fer. La farine de sarrasin contient une grande quantité de magnésium (Ciqal, s.d.). Enfin, le lupin est riche en magnésium, en fer, en calcium, en cuivre et en zinc. Il convient également de noter que aucun de nos biscuits ne contient de gluten, ce qui peut constituer un argument de vente pour certaines catégories de consommateurs.

En conclusion, nos biscuits présentent certains avantages en termes de présence de vitamines et de nutriments, mais leur rétention ainsi que leur biodisponibilité devraient être analysées ultérieurement afin de pouvoir revendiquer des bienfaits spécifiques.

5 Normes et méthodes de références

5.1 AFSCA

L'AFSCA (Agence Fédérale pour la Sécurité de la Chaîne Alimentaire) a pour mission de contrôler toutes les parties prenantes de la chaîne alimentaire en Belgique (AFSCA-FAVV, s.d.). Tout acteur du secteur B2C a l'obligation légale d'appliquer les principes de l'autocontrôle (AFSCA - Autocontrôle : HACCP, s.d.). L'AFSCA propose un guide générique d'autocontrôle pour le secteur B2C, applicable à tous les acteurs de la distribution. Le système d'autocontrôle que nous devons mettre en place doit inclure les bonnes pratiques d'hygiène et se fonder sur les principes de l'HACCP. Les bonnes pratiques d'hygiène englobent l'hygiène personnelle, l'entretien et l'adaptation des installations et de l'équipement, le nettoyage et, si nécessaire, la

désinfection, le contrôle de la qualité de l'eau utilisée, la gestion des déchets, la lutte contre les nuisibles, ainsi que la formation du personnel aux bonnes pratiques d'hygiène.

Au niveau belge, trois arrêtés ministériels régissent la production alimentaire : l'arrêté ministériel du 14/11/2003 qui précise les modalités d'application de l'autocontrôle et de la traçabilité, l'arrêté ministériel du 22/01/2004 qui établit le cadre légal de notification en cas d'incident dans la chaîne alimentaire, et l'arrêté ministériel du 22/03/2013 qui informe des assouplissements concernant les modalités d'application de l'autocontrôle et de la traçabilité (AFSCA-FAVV, s.d.).

Au niveau européen, le Règlement (CE) n° 178/2002 (Food law), établissant les principes généraux et les dispositions générales de la législation alimentaire, instituant l'Autorité européenne de sécurité des aliments et fixant des procédures relatives à la sécurité des denrées alimentaires, informe sur l'ensemble de la législation européenne en matière de production alimentaire.

5.2 HACCP

L'HACCP (Hazard Analysis - Critical Control Point), ou Analyse des dangers - Points critiques de contrôles pour leur maîtrise en français, est la méthode préventive de référence utilisée pour garantir la sécurité des produits alimentaires (HACCP, 2019). Cette méthode repose sur les principes suivants :

1. Identifier tous les dangers à prévenir, éliminer ou réduire à un niveau acceptable.
2. Identifier les points critiques où un contrôle est essentiel pour prévenir, éliminer ou réduire les dangers identifiés à un niveau acceptable.
3. Établir des limites critiques aux points critiques de contrôle, qui définissent les seuils d'acceptabilité ou d'inacceptabilité pour la prévention, l'élimination ou la réduction des dangers.
4. Mettre en place des procédures de surveillance efficace des points critiques de contrôle.

5. Définir des mesures correctives à prendre lorsque la surveillance révèle qu'un point critique de contrôle n'est pas maîtrisé.

6. Réaliser périodiquement des procédures de vérification de l'efficacité des mesures mises en place aux points 1 à 5.

7. Établir des documents et des enregistrements adaptés à la nature et à la taille de l'entreprise, afin de prouver la mise en œuvre effective des mesures aux points 1 à 6.

Dans notre cas, cela se réfère principalement aux conditions de stockage des denrées alimentaires utilisées dans la production de nos biscuits, ainsi qu'à leur contrôle. Il est essentiel de contrôler la stabilité du produit dans le temps et de mettre en place des mesures de contrôle lors de l'emballage des produits, tout en veillant à l'application des bonnes pratiques d'hygiène telles qu'expliquées précédemment.

5.3 Nutri-Score

Selon le SPF Santé publique, Sécurité de la Chaîne Alimentaire et Environnement, l'obtention de la licence d'utilisation du Nutri-Score (Nutri-Score pour les professionnels, 2023) se fait par le biais de Santé Publique France. Pour cela, il est nécessaire de s'inscrire sur leur site en fournissant les informations suivantes :

- Identité et secteur d'activité.
- Détails du segment de produits concerné par l'utilisation de la marque.
- Engagement à respecter le règlement d'utilisation.

Une fois la licence obtenue auprès de Santé Publique France, il est nécessaire de notifier le SPF Santé publique belge des produits commercialisés sur le marché belge arborant le Nutri-Score.

Le calcul du Nutri-Score a été réalisé à l'aide du fichier Excel "outil de calcul Nutri-Score" fourni par le SPF Santé publique, Sécurité de la Chaîne Alimentaire et Environnement (Outil de calcul du Nutri-Score, 2021). Ce fichier nous a permis de déterminer le Nutri-Score

individuel de chaque biscuit et d'identifier les points forts et faibles des différents produits. En annexe 2.1, les résultats du modèle Nutri-Score du SPF Santé publique sont obtenus en fournissant les données nutritionnelles pour chaque biscuit. Il convient de noter que cet outil a récemment été mis à jour afin d'être davantage conforme aux recommandations nutritionnelles de la communauté scientifique, afin d'assurer une meilleure correspondance avec les conseils nutritionnels au niveau européen et, plus localement, avec les recommandations du Conseil Supérieur de la Santé en Belgique.

Le biscuit Méditerranéen a obtenu un Nutri-Score A, ce qui correspond à la couleur verte. C'est un bon score, mais en termes de score simple, il obtient le moins bon score (-2). Cela est principalement dû à sa teneur en sodium. En effet, les ingrédients utilisés pour ce biscuit, tels que les olives industrielles et les tomates séchées, sont généralement riches en sel. Il pourrait être possible de trouver des olives et des tomates séchées avec une teneur réduite en sel, ce qui contribuerait à diminuer la teneur en sodium. Cependant, le fromage utilisé, la feta, contient nécessairement du sel en raison de son processus de fabrication, ce qui ne permet pas d'améliorer la teneur en sodium. De plus, le sucre joue également un rôle dans le score de ce biscuit. Les tomates séchées sont également assez sucrées (voir annexe 2.2). La combinaison de ces trois ingrédients explique le score légèrement moins bon de ce produit en raison d'une teneur en sucres et en sel trop élevée.

En ce qui concerne le biscuit Chèvre, il obtient un Nutri-Score A de couleur vert foncé avec un score net de -6. Il s'agit d'un très bon résultat qui s'explique principalement par sa teneur en sel beaucoup plus faible que celle des biscuits Méditerranéen, English Breakfast et Salade César. Comparativement à ces biscuits, le biscuit Chèvre contient plus de 3 fois moins de sel. Par ailleurs, les biscuits présentent des teneurs en nutriments relativement similaires, à l'exception de la teneur en sucres, où le biscuit English Breakfast en contient 2 fois plus et le biscuit Méditerranéen presque 3 fois plus.

Le biscuit English Breakfast obtient également un Nutri-Score A, avec une couleur vert foncé, mais un score de -4. Cela reste un bon score, cependant il est légèrement moins bon que le biscuit Chèvre ou Nutsy en raison de sa teneur plus élevée en sel, en sucre et en acides gras saturés. Le bacon ajouté dans ce biscuit contribue à sa teneur plus élevée en acides gras saturés,

tandis que la combinaison du concentré de tomates et du bacon augmente également considérablement la teneur en sodium. Le concentré de tomates, bien qu'apportant une saveur importante à ce biscuit, ajoute également une quantité non négligeable de sucre en combinaison avec le piment. C'est donc la teneur en sodium et en acides gras saturés qui explique un score légèrement moins bon que le biscuit Nutsy ou le biscuit Chèvre.

Le biscuit Nutsy obtient le meilleur score de tous nos biscuits avec un score de -7, correspondant à un Nutri-Score A de couleur vert foncé. Ce très bon score s'explique par les faiblesses limitées de ce biscuit. Tout d'abord, il présente une faible teneur en acides gras saturés, qui bien que non la plus faible, reste largement acceptable. Ensuite, il contient une faible quantité de sucre. Bien que ce ne soit pas la plus faible teneur, elle reste relativement basse. Enfin, il contient peu de sel et une quantité de fibres acceptable. Le biscuit Nutsy n'est pas nécessairement le "meilleur élève" dans toutes les catégories, mais il présente des valeurs nutritionnelles très correctes pour chaque catégorie, ce qui lui confère ce meilleur score.

En conclusion, le Nutri-Score de nos produits est bon, mais cela doit être nuancé. Le Nutri-Score vise à évaluer de manière similaire tous les produits alimentaires, ce qui peut ne pas être pertinent dans tous les cas. Par exemple, on pourrait arguer que notre produit est trop gras, car chaque biscuit apporte une quantité de graisses plus élevée que tout autre nutriment. Cependant, nous avons fait le choix de viser un produit riche en protéines, en fibres et suffisamment gras. En réduisant au maximum la quantité de glucides et de sucres dans le produit, les graisses permettent d'apporter une quantité suffisante de calories pour l'utilisation à laquelle le biscuit est destiné. Cela ne pose pas de problème tant que la quantité d'acides gras saturés ne devient pas problématique, ce qui n'est pas le cas ici.

6 Packaging

6.1 Forme et évolution

Dans un premier temps, notre entreprise envisage d'utiliser un emballage simple pour ses produits, qui consistera en un contenant hermétique de 100 g contenant trois biscuits. Cependant, à l'avenir, nous avons pour objectif d'adopter des emballages plus durables. Une idée que nous avons explorée est l'utilisation d'emballages réutilisables, fonctionnant sur la base d'un système de caution. Toutefois, nous reconnaissons que la mise en place de ce type d'emballage nécessite une base clientèle importante, ce qui n'est pas encore le cas pour notre entreprise.

6.2 Date limite de consommation

Actuellement, la durée de conservation de nos produits, indiquée par la date limite de consommation, est fixée à un mois lorsqu'ils sont maintenus dans un emballage hermétiquement fermé et stockés à l'abri de la chaleur, de l'humidité et de la lumière.

Cependant, nous avons pour objectif d'améliorer cette durée de conservation afin de faciliter la logistique et la distribution de nos produits. L'une des options envisageables pour atteindre cet objectif serait d'ajouter des conservateurs. Cependant, cette mesure n'est pas encore mise en place et nécessite une évaluation approfondie. Nous sommes conscients des préoccupations liées à l'utilisation de conservateurs et nous cherchons des alternatives sûres et efficaces pour prolonger la durée de vie de nos produits sans compromettre leur qualité et leur sécurité.

6.3 Étiquetage

Nous concluons cette partie en abordant l'étiquetage de nos produits. Comme il a été précédemment expliqué, notre étiquetage doit être conforme au règlement No 1169/2011 du Parlement européen et du Conseil relatif à l'information des consommateurs sur les denrées

alimentaires, en date du 25 octobre 2011. Il se compose d'une étiquette à l'avant du paquet et d'une étiquette à l'arrière, et voici les schémas correspondants pour les différents goûts.

6.3.1 Méditerranéen



Figure 2.17 : Etiquette avant Méditerranéen

Valeur nutritionnelle Méditerranéen		
	Pour 100g	*%AJR par portion = 33g
Energie	339 KJ 81 Kcal	5,6%
Lipides	21,1g	10%
Dont acides gras saturés	5,4g	9%
Glucides	33g	4,2%
Dont sucres	9,5g	3,5%
Fibres	6,5g	8,6%
Protéines	14,9g	9,9%
Sel	0,7g	3,8%

Biscuit coupe-faim gout méditerranéen riche en protéine et sans sucre ajouté. Ingrédients : Oeufs 20,57%, carottes, olives noires ,feta 11,43% (lait de brebis, lait de chèvre, sel, cultures starter, présure), tomate séchée, farine de sarrasin, farine de lupin 4,57%, Quinoa. Contient des traces de lactose.

*Apport de référence pour un adulte-type (8 400 kJ/2 000 kcal) par jour

Conservation. A consommer de préférence avant le : voir sur le dessous

Made in Belgium

100 g

Figure 2.18 : Etiquette arrière Méditerranéen

6.3.2 Chèvre



Figure 2.19 : Etiquette avant Chèvre

Valeur nutritionnelle Chèvre

	Pour 100g	*%AJR par portion = 33g
Energie	359 KJ 86 Kcal	6%
Lipides	23,7g	11,3%
Dont acides gras saturés	6,6g	10,9%
Glucides	25,3g	3,2%
Dont sucres	3,2g	1,2%
Fibres	5,8g	7,7%
Protéines	15,9g	10,6%
Sel	0,2g	0,9%

Biscuit coupe-faim gout chèvre riche en protéine et sans sucre ajouté. Ingrédients : Oeufs 24,16%, carottes, fromage de chèvre 13,42% (Lait de chèvre), farine de sarrasin, huile de colza, ail, farine de lupin 5,37%, Quinoa, thym. Contient des traces de lactose.

*Apport de référence pour un adulte-type (8 400 kJ/2 000 kcal) par jour

Conservation. A consommer de préférence avant le : voir sur le dessous

Made in Belgium **100 g**

Figure 2.20 : Etiquette arrière Chèvre

6.3.3 English Breakfast



Figure 2.21 : Etiquette avant English Breakfast

Valeur nutritionnelle English breakfast

	Pour 100g	*%AJR par portion = 33g
Energie	403 KJ 96 Kcal	6,7%
Lipides	26g	12,4%
Dont acides gras saturés	6,3g	10,6%
Glucides	24,1g	3,1%
Dont sucres	6,9g	2,6%
Fibres	5,9g	7,8%
Protéines	20,3g	13,6%
Sel	0,5g	3%

Biscuit coupe-faim gout méditerranéen riche en protéine et sans sucre ajouté. Ingrédients : Concentré de tomates? oeufs 19,05%, carottes, bacon, farine de sarrasin, huile de colza, farine de **lupin** 4,23%, Quinoa, piment.

*Apport de référence pour un adulte-type (8 400 kJ/2 000 kcal) par jour

Conservation. A consommer de préférence avant le : voir sur le dessous

Made in Belgium **100 g**

Figure 2.22 : Etiquette arrière English Breakfast

6.3.4 Nutsy



Figure 2.23 : Etiquette avant Nutsy

Valeur nutritionnelle Nutsy		
	Pour 100g	*%AJR par portion = 33g
Energie	361 KJ 86 Kcal	6%
Lipides	25,4g	12,1%
Dont acides gras saturés	5,4g	9,1%
Glucides	23,2g	3%
Dont sucres	3,3g	1,2%
Fibres	5,5g	7,3%
Protéines	16,2g	10,8%
Sel	0,2g	1,2%

Biscuit coupe-faim gout méditerranéen riche en protéine et sans sucre ajouté. Ingrédients : Oeufs 25,71%, carottes, farine de sarrasin, noix 10,71%, fromage bleu 10,71% (lait de vache), farine de lupin 5,71%, quinoa, huile de colza. **Peut contenir des traces de lactose.**

*Apport de référence pour un adulte-type (8 400 kJ/2 000 kcal) par jour

Conservation. A consommer de préférence avant le : voir sur le dessous

Made in Belgium **100 g**

Figure 2.24 : Etiquette arrière Nutsy

6.3.5 Salade César



Figure 2.253 : Etiquette avant Salade César

Valeur nutritionnelle Salade César

	Pour 100g	*%AJR par portion = 33g
Energie	350 kJ 84 Kcal	5,8%
Lipides	22,9g	10,9%
Dont acides gras saturés	5,2g	8,7%
Glucides	21,7g	2,8%
Dont sucres	2,7g	1%
Fibres	4,7g	6,2%
Protéines	19,1g	12,8%
Sel	0,6g	3,6%

Biscuit coupe-faim gout méditerranéen riche en protéine et sans sucre ajouté. Ingrédients : **Oeufs** 23,84%, carotte, farine de sarrasin, **parmesan** 9,93% (lait de vache), huile de colza, **anchois** 6,62%, câpres, farine de **lupin** 5,3%, quinoa. **Peut contenir des traces de lactose.**

*Apport de référence pour un adulte-type (8 400 kJ/2 000 kcal) par jour

Conservation. A consommer de préférence avant le : voir sur le dessous

Made in Belgium **100 g**

Figure 2.264 : Etiquette arrière Salade César

6.3.6 Conclusion

En ce qui concerne l'étiquetage, il s'agit essentiellement d'un résumé des aspects techniques du produit. Nous nous efforcerons de mettre en avant les valeurs nutritionnelles pertinentes du produit ainsi que l'originalité des ingrédients, tout en respectant les réglementations relatives aux informations destinées aux consommateurs.

Dans cette perspective, nous prévoyons d'inclure certaines informations sur l'étiquette avant du produit, telles que la valeur du Nutri-Score, qui sera clairement affichée, ainsi que des affirmations telles que "Riche en fibres" ou "Riche en protéines", dans le but d'informer rapidement les consommateurs sur le caractère sain du produit.

Par ailleurs, des informations importantes seront également communiquées sur l'étiquette arrière, notamment l'indication des allergènes, qui seront mis en évidence en caractères gras dans la liste des ingrédients.

Chapitre 3 — Analyse stratégique

1 Analyse de l'environnement externe de l'entreprise

1.1 L'environnement macro-économique — Analyse PESTEL

1.1.1 Le modèle PESTEL

Selon le professeur Alain Vas (2020), les entreprises évoluent dans un monde économique que nous pouvons définir comme VUCA (Volatil ; Uncertain ; Complex : Ambiguous). Afin de ne pas se laisser emporter par ces facteurs, et de foncer droit à sa perte, une entreprise se doit, avant tout, d'analyser les facteurs macro-économiques du milieu dans lequel elle évolue.

Chaque entreprise évolue dans un écosystème bien défini. Cela signifie qu'elle agit et réagit avec les acteurs qui l'entourent. (Kshetri Nir, 2014). Une entreprise est une unité à part entière au sein d'un milieu complexe, MiniDej est non seulement influencée par son environnement, mais elle influe, elle aussi, sur celui-ci.

Afin d'analyser de manière concrète les relations et influences qu'aura MiniDej avec son macro-environnement, de nombreux modèles existent. Nous utiliserons le modèle PESTEL, car, d'entre eux, il est le plus populaire et répandu. Selon Alain Vas (2020), ce modèle est « *une sorte de “pense-bête” portant sur les grandes tendances macro environnementales qui pourraient influencer la structure d'une industrie dans les 10, 15 ou 20 ans à venir.* ». Notons qu'analyser parfaitement notre macro-environnement nous permettra de définir au mieux notre stratégie et de développer un réel avantage concurrentiel.

Le modèle PESTEL est une analyse des facteurs macro-environnementaux qui impactent une entreprise et sur laquelle cette même entreprise a un impact. Ces facteurs sont les suivants : politique (P), économique (E), socioculturel(S)), technologique (T), écologique (E) et légal (L). (Vas Alain, 2020). À la suite de cette analyse s'ajoutera une série de scénarii à laquelle MiniDej pourra faire face. Ceux-ci tenteront d'être les plus plausibles possible et de refléter au mieux les tendances actuelles et futures de l'écosystème dans lequel évolue MiniDej.

1.1.2 Les aspects politiques.

Les aspects politiques du modèle PESTEL représentent toutes les influences que peuvent avoir les décisions mondiales, continentales, nationales, régionales ou encore locales sur le projet MiniDej. De nombreuses forces politiques agissent constamment sur les écosystèmes dans lesquels évoluent les entreprises.

Le milieu alimentaire est actuellement confronté à de nombreuses réformes et instaurations de normes en tout genre, que cela soit au niveau mondial, européen ou national. Commençons par une rapide prise de vue des politiques européennes, d'un point de vue alimentaire.

Tout d'abord, l'Union européenne fixe deux principes indissociables et imposés à chaque acteur du milieu alimentaire : le principe de précaution, visant à prendre des mesures proportionnelles aux risques que présenterait quelconque aliment sur la santé de son consommateur et le principe de traçabilité, permettant à quiconque de remonter la chaîne de production de n'importe quel produit. MiniDej devra bien entendu se plier à ses deux principes et les respecter scrupuleusement. (Toute l'Europe, 2022)

Ensuite, l'UE a instauré en 2019 une feuille de route environnementale, le Green Deal. Celle-ci vise à aider les acteurs européens à limiter leur impact carbone afin de rendre le continent totalement carbone-neutre d'ici 2050. Cela impacte bien sûr MiniDej et plus précisément notre chaîne de production. Dans le cadre du Green Deal, pour 2023, la Commission Européenne prévoit une nouvelle action concernant directement le projet MiniDej. Le projet *De la ferme à la table* promeut une alimentation plus axée sur le circuit court et une alimentation durable et équitable. (SlowFood, 2022)

Enfin, l'Europe se montre solidaire avec ses états membres quant à l'invasion russe en Ukraine en 2022. Les routes commerciales du milieu agroalimentaire européen ont été fortement secouées, l'Ukraine étant un des plus grands producteurs céréaliers européens. Afin de contrer la crise alimentaire mondiale, le Conseil européen a mis en place quatre principes à savoir : la solidarité entre les états membres, une production durable, un marché ouvert et prévisible et enfin une coordination internationale efficace. (Conseil Européen, 2022)

En accord avec des mesures prises par l'Organisation Mondiale de la Santé et la Commission Européenne, la Belgique a lancé en 2006 le Plan Fédéral Nutrition Santé (PFNS). Celui-ci comprend cinq principes distincts appliqués à tous les niveaux politiques belges, à savoir les niveaux fédéral, communautaire, régional et communal.

Le premier aspect développé par le PFNS est l'engagement du secteur privé, dont MiniDej fait intégralement partie. Les objectifs de cet aspect sont notamment une nette amélioration de la qualité nutritionnelle des aliments et de la façon dont les produits alimentaires « moins sains » sont vendus et prospectés sur les marchés. À ceci s'ajoutent deux conventions travaillées en collaboration avec FEVIA et COMEOS : la Convention Sel, visant à une réduction globale de la quantité de sel dans le secteur alimentaire belge et la Convention Alimentation Équilibrée, visant quant à elle à une diminution de 5 % des apports caloriques des aliments sur le marché belge en travaillant notamment sur une diminution des quantités de sucres et graisses.

Le second aspect étant lié à l'alimentation du nourrisson et à l'allaitement, il ne concerne en rien le projet MiniDej.

Le troisième axe concerne les carences alimentaires belges et de la régulation de celles-ci.

Le quatrième est l'analyse des comportements alimentaires belges, de la qualité des aliments et de l'activité physique liée à la consommation alimentaire afin de mieux les comprendre. Cet aspect s'articule autour de plusieurs enquêtes et vise à développer au mieux les campagnes de nutrition.

Pour finir, le dernier axe est la recherche alimentaire. Le Gouvernement Fédéral tient à ce que les scientifiques et professionnels du milieu alimentaire belge continuent à développer une alimentation du futur saine et, à réévaluer les produits actuellement sur le marché afin de tendre vers une alimentation saine et durable. (Health Belgium, 2016)

Parallèlement au PFNS, les régions et communautés agissent afin de contribuer à une alimentation plus équilibrée. À titre d'exemple, la Wallonie a proposé à ses maisons de soins et de repos d'arborer le label « *Qualité-Alimentation-Nutrition* », attestant du respect de nombreuses normes dans les établissements certifiés. (Wallonie, 2018)

Enfin, Sciensano, l'institut belge de la santé, a commencé en septembre 2022 un nouveau projet-enquête visant à découvrir les impacts de l'industrie agroalimentaire belge sur le réchauffement climatique et l'environnement. Nous développerons plus ce sujet lors du sixième facteur macro-économique l'écologie.

Pour conclure, les mesures politiques actuellement en place en Europe et en Belgique pourraient être favorables à MiniDej, qui se positionne comme une entreprise de demain, réfléchie, durable et écoresponsable.

1.1.3 Les aspects économiques

Le deuxième facteur du modèle d'analyse PESTEL consiste en l'analyse d'un maximum de facteurs économiques pour une zone géographique bien définie. Dans le cas de MiniDej, notre marché premier et principal sera le marché belge. Notre analyse portera donc sur les caractéristiques économiques et fiscales de la Belgique.

Afin de recontextualiser, notons avant toute chose que la Belgique est une économie ouverte, ce qui signifie que chacun des acteurs de l'économie belge est libre d'agir vers les marchés extérieurs (Alternatives Economiques, 2023), et tertiarisée, orientant donc son économie principalement autour des services (68,8 % du PIB en 2021). Elle est également une des plaques commerciales tournantes de l'Europe. (Ministère de l'Economie Français, 2023).

Après un très beau rebond économique qui a suivi la crise sanitaire du COVID-19 (SPF Economie, 2022) et selon les dernières analyses et projections de la BNB en novembre 2022,

le PIB de la Belgique devrait très légèrement augmenter en 2023 (0,6 %) avant de reprendre une croissance plus exponentielle pour les années 2024 et 2025. Toujours selon ces projections, le taux d'inflation (actuellement de plus de 10 % en Belgique) devrait fortement décroître afin d'avoisiner les 1 % d'augmentation d'ici 2025. Ces chiffres sont rassurants pour l'avenir économique national et laissent présager quelques éclaircissements dans les années à venir.

Selon le dernier Business Cycle Monitor de la BNB en mars 2023, la consommation des particuliers ainsi que les investissements des entreprises ont progressé de manière inattendue. Les masses salariales ont augmenté tandis que l'inflation a decru, suivant la diminution des prix de l'énergie. Globalement, l'économie belge sera en légère croissance au début 2023, oscillant entre un taux de 0,4 et 1,3 %.

Concernant le marché alimentaire, certains produits directement liés à MiniDej sont toujours victimes d'une inflation croissante tels que les céréales, les œufs, les huiles, les fruits et légumes et les produits laitiers. (Statbel, 2023). Cette inflation des produits alimentaires serait fortement néfaste à MiniDej. Les prix de l'énergie, quant à eux, continuent de diminuer, équilibrant un peu la balance. Le budget des ménages concernant les produits alimentaires, les boissons non alcoolisées et le tabac est en constante augmentation. L'enveloppe destinée à la consommation de ces produits représentait en 2020 18 % de la consommation globale des ménages. (Statbel, 2021) Ces chiffres sont cependant à nuancer, car recensés en période de pandémie et de confinement, époque où de nombreuses autres dépenses étaient moindres, à cause des restrictions dues au COVID-19.

1.1.4 Les aspects socioculturels

Le facteur socioculturel du modèle PESTEL se réfère également à une zone géographique bien définie. Celui-ci décrit, entre autres, les habitudes des consommateurs, les nouvelles tendances sociales, les évolutions démographiques.

En 2021, la Belgique comptait environ 11,5 millions d'habitants, presque équitablement répartis d'un point de vue du genre, 51 % de femmes pour 49 % d'hommes. Au niveau de la répartition territoriale, la Flandre comptait 6,6 millions d'habitants pour 3,7 en Wallonie et 1,2 à Bruxelles. (Statbel, 2022)

D'un point de vue démographique, nous pouvons remarquer une tendance globale de vieillissement de la population, comme ailleurs en Europe (Eurostat, 2022). Selon le Bureau Fédéral du Plan lors d'une étude réalisée en 2019, cette tendance ne devrait faire qu'augmenter en Belgique. Depuis 2009, le taux de natalité en Belgique ne fait que décroître, passant de 1,8 enfant par femme à 1,6 en 2017. Cela s'expliquerait par une volonté de sécurité économique stable avant la construction d'une famille. Les experts prévoient néanmoins une reprise de la croissance du taux de natalité d'ici 2030. Cette tendance, couplée à l'augmentation de l'espérance de vie, ne fait donc qu'augmenter le vieillissement de la population. En 2030, la part des 17 ans et moins devrait être inférieure à la part des 67 ans et plus. Aussi, le nombre de ménages d'une seule personne ne devrait faire qu'augmenter, étant lui aussi lié au vieillissement de la population (BFP, 2019).

Toujours selon Statbel (2023), la pandémie du COVID-19 a fortement augmenté le taux de télétravail dans les entreprises, passant de 18 % à 34 % de 2019 à 2022, même si celle-ci est légèrement redescendue dès fin 2021.

MiniDej étant une marque alimentaire, analysons désormais les habitudes alimentaires en Belgique. Selon Sciensano (2015), 78 % des Belges prennent un petit-déjeuner régulièrement (au moins 5 fois par semaine). Aussi, plus de 66 % de la population mange constamment à heures fixes. 39 % de la population prend une collation durant la matinée, un « 10 h », et 43 % en prend une durant l'après-midi, un « goûter ». Nous n'avons malheureusement pas la statistique des Belges en consommant une durant la matinée et l'après-midi. La consommation du petit-déjeuner dure en moyenne 14 minutes en Belgique et celui-ci est globalement pris à la maison (89 %). 45 % des Belges âgés de 3 à 64 ans possède un Indice de Masse Corporelle trop élevé.

Selon Belgique en Bonne Santé, le Belge moyen consomme trop de viande rouge, viande industrielle et sodas contre trop peu d'œufs, fruits et légumes, graines et poissons. Nous pouvons néanmoins remarquer que les chiffres s'améliorent petit à petit. (2022).

Incidence, en 2017, nous apprend que 80 % des Belges consomment des produits biologiques tandis qu'un consommateur sur cinq interrogés juge important de consommer local. En moyenne le Belge alloue 119 euros par semaine à son alimentation.

Selon une enquête réalisée par le WWF en 2021, 47 % des consommateurs belges estiment la consommation alimentaire globale néfaste pour l'environnement. Aussi les répondants évoquent la consommation de fruits et légumes de saison (46 %), la diminution du gaspillage alimentaire (42 %), les circuits courts (35 %), un emballage écoresponsable (32 %) et une consommation de produits non transformés (32 %) comme des facteurs de transition vers une alimentation plus durable.

D'un point de vue de la consommation, le Belge favorise principalement les grandes surfaces aux commerces de proximité (Incidence, 2017). Le commerce online a également augmenté de 175 % en 5 ans. Ces chiffres, exponentiels, sont surtout probants lorsque l'on s'intéresse à la répartition services-produits. Si le Belge commande 66 % de ses services en ligne, les résultats ne sont que de 22 % lorsque l'on s'attarde aux produits. (La Libre, 2023) Selon BFMTV (2021), 10 % des ventes alimentaires seraient effectuées via e-commerce d'ici fin 2023.

1.1.5 Aspects technologiques

Cet aspect de l'analyse PESTEL traite des avancées technologiques déjà existantes sur le marché et de la manière dont de nouvelles technologies pourraient apparaître afin de redistribuer les cartes entre les divers concurrents. Même si les technologies liées à l'entreprise MiniDej paraissent d'emblée assez simples, nous pouvons mettre en évidence quelques-unes de celles-ci.

Lorsque l'on produit et commercialise un aliment, quelques questions de technologies apparaissent. Quelles sont les possibilités de cuisson ? Par quel moyen puis-je conserver mon produit ?

Au niveau de la cuisson de biscuits tels que les biscuits MiniDej, plusieurs solutions peuvent se présenter : le four traditionnel électrique, le four à convection, le four au gaz, la

friteuse... La technologie de cuisson est donc bien entendu à définir afin d'optimiser la production et de maximiser son avantage concurrentiel.

Ensuite, concernant la conservation, de nombreux moyens existent sur le marché. Concernant les biscuits MiniDej, plusieurs méthodes nous concernent. D'abord, il convient de pratiquer le séchage ou la déshydratation des biscuits. Ces techniques permettent de diminuer au maximum la quantité d'eau présente dans le produit, empêchant ainsi la prolifération de micro-organismes et de ralentir ou empêcher de nouvelles réactions chimiques. Ensuite, nous pratiquons une conservation par changement d'atmosphère, que cela soit en procédant par un vide complet ou sous atmosphère modifiée. Cette dernière technologie consiste à intégrer un gaz neutre dans l'emballage afin de réaliser une sorte de couche protectrice. (Ministère de l'Economie Français, 2021)

MiniDej se veut être un produit sain. Nous avons donc besoin de technologies de laboratoire afin d'attester des vertus de notre produit. Les tests réalisés en laboratoires afin de valider ou invalider la qualité d'un produit et ses caractéristiques sont les suivants : le pesage, la détermination de la teneur en humidité, les analyses chimiques quantitatives, la détermination de la pureté, les études microbiologiques et les analyses thermiques. (Mettler Toledo, n.d.)

Concernant le marketing et la commercialisation du produit, notre entreprise est également confrontée à quelques technologies. Nous utilisons toutes les technologies numériques dans le cadre de notre prospection et de la création de notre image de marque. L'essor des réseaux sociaux tels que TikTok et Instagram, tout comme le développement de la 5 G ne peut être que bénéfique pour nous. D'un point de vue de la gestion de l'entreprise, le perfectionnement d'ERP comme Odoo facilite également la vie des entreprises au jour le jour. Les intelligences artificielles telles que ChatGPT pourraient également avoir un impact, positif et négatif, sur la prise de décision stratégique des entreprises.

Pour conclure, il est assez difficile de prédire avec précision quelles technologies influenceront MiniDej dans quelques années. L'évolution numérique est exponentielle et les avancées scientifiques se font de plus en plus audacieuses. Néanmoins, nous nous adapterons toujours afin d'optimiser au mieux notre production et de valoriser au mieux notre produit.

1.1.6 Aspects écologiques

Nous arrivons désormais aux aspects écologiques de l'analyse PESTEL, dans cette catégorie, nous retrouvons entre autres les préoccupations environnementales en Belgique comme en Europe et les législations mises en place à ce sujet. Comme toute entreprise jeune, actuelle et consciente MiniDej est bien entendu concernée par l'enjeu environnemental relatif à notre époque.

Faisons un point sur l'opinion des Belges sur les enjeux environnementaux, selon Climat.be (2019), le Belge est relativement bien averti des problèmes écologiques et de la nécessité d'agir. En effet, selon la dernière enquête de l'organisme, 8 Belges sur 10 pensent qu'il faut agir urgemment contre les changements climatiques. 60 % d'entre eux désirent une neutralité carbone pour l'Europe et la Belgique d'ici 2050.

D'un point de vue de la consommation, le Belge paraît concerné par son impact environnemental. En effet, les scientifiques relatent une certaine conscience collective, notamment en termes de mobilité, énergie du ménage et achats.

Le 22 avril 2021, l'UE est parvenue à un accord concernant la rédaction de la Loi sur le Climat. Parmi les grands objectifs de cette loi, nous retrouvons l'obtention d'une neutralité globale en Europe en termes de gaz à effet de serre d'ici 2050, assorti d'un suivi proche et d'actions prises en conséquence. (Climat.be, 2021)

Au niveau de l'agriculture, sujet qui concerne directement notre entreprise, État Environnement Wallon en 2022 une agriculture wallonne trop intensive, causant des dégâts majeurs sur l'environnement, notamment la pollution des eaux, la dégradation des sols, les émissions de gaz à effet de serre et la disparition de la biodiversité locale. Ces problèmes pourraient s'intensifier avec le temps si personne ne prend des mesures radicales.

En mars 2023, la Commission Européenne a revu les objectifs du Green Deal. Ceux-ci impactent notamment les entreprises du secteur agroalimentaire. FEVIA, la fédération de l'industrie alimentaire belge prévient ses entreprises des deux dernières mesures en vigueur. Celles-ci, respectivement nommée Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CS3D)

et Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) concerne toutes deux la durabilité des entreprises agroalimentaires européennes. Les deux nouvelles normes ciblent une *due diligence* des entreprises, c'est-à-dire une vérification et un audit interne de la minimisation des risques que peut causer l'entreprise (Commission Européenne, n.d.). La CS3D se focalise sur la chaîne d'approvisionnement des entreprises et sur les impacts négatifs que celle-ci peut avoir sur les Hommes et la nature. La CSRD quant à elle concerne l'industrie alimentaire et vise à proposer aux entreprises de réviser leur plan de croissance dans un objectif de durabilité. (FEVIA, 2023)

Les enjeux environnementaux actuels sont énormes et de plus en plus de normes européennes et nationales entrent en vigueur afin de les résorber. MiniDej va devoir évoluer et agir au fur et à mesure de ces normes afin de rester compétitive sur le marché. Aussi, afin d'assurer une compétitivité nette, prévoir les changements réglementaires à l'avance en prenant des mesures d'emblée plus strictes et écoresponsables pourrait avoir un impact sur la pérennité de l'entreprise.

1.1.7 Aspects légaux

La dernière catégorie de l'analyse PESTEL est la définition des aspects légaux et juridiques impactant l'entreprise. MiniDej, comme toute entreprise sur le marché belge a des droits, mais aussi des règles à suivre.

Comme expliqué lors des descriptions des aspects politiques et environnementaux, la Belgique et l'Union européenne ont imposé de nombreuses règles en matière d'environnement, gestion des déchets et des chaînes de valeurs. Toutes ces conventions et lois doivent être adoptées par tout un chacun qui désire vivre ou exercer son activité dans cette zone géographique, MiniDej ne fait pas exception.

Également, toute entreprise belge doit se soumettre aux règles du Code des Sociétés, reprenant chacun des droits et normes que doivent suivre les entreprises belges (Moniteur Belge, 2019).

Propre au secteur de l'alimentaire, chaque entreprise doit également suivre les réglementations de l'AFSCA, l'Agence Fédérale de Sécurité de la Chaîne Alimentaire. Créé en

2000, cet organisme national a pour rôle de réguler chaque étape de la chaîne de production alimentaire belge et de s'assurer de la validité de celle-ci. Les agents de l'AFSCA contrôlent tout aussi bien l'hygiène des locaux de production, la provenance des matières premières, le professionnalisme des employés que la communication de l'entreprise relative aux denrées alimentaires. L'Agence fait office de référence pour toute entreprise ayant un pied dans le secteur agroalimentaire en Belgique (AFSCA, 2019).

1.1.8 Conclusion de l'analyse PESTEL et scenarii probables

Pour une entreprise, réaliser une analyse PESTEL du macro-environnement dans lequel elle évolue permet à celle-ci de relever chacune des opportunités et menaces auxquelles elle pourrait être confrontée. Dans un monde en constante évolution, nous pouvons remarquer que ces menaces et opportunités changent continuellement et demandent aux entreprises de rester constamment alertes au moindre battement d'aile de papillon afin de ne pas perdre leur avantage concurrentiel.

Passons désormais à la construction de scenarii. Cet outil, complémentaire à l'analyse PESTEL permet de combiner les différentes variables pivot de cette analyse afin de prévoir de manières plausibles les évolutions de l'industrie dans laquelle évolue une entreprise. Enfin, elle aide aussi à la prise de décision stratégique. (Vas Alain, 2020)

Voici nos différents scenarii basés sur nos 4 variables pivots les plus importantes à savoir : le réchauffement climatique, l'évolution de l'inflation en Belgique, la conscience alimentaire et écologique des Belges et l'évolution des nouvelles technologies.

Un nouvel Eden : Les mesures prises par l'Union européenne portent leurs fruits et le réchauffement climatique fait marche arrière. La Russie s'est retirée d'Ukraine, l'inflation a diminué et nous retrouvons des prix du marché semblables à ceux d'avant la crise sanitaire. Les Belges font de plus en plus attention à ce qu'ils consomment et désirent manger bien et local. Les chercheurs ont trouvé de nouveaux moyens de conditionnement pour les denrées alimentaires beaucoup plus durables. Les entreprises alimentaires telles que MiniDej sont en plein essor. C'est le paradis.

McMonde : Malgré les mesures drastiques prises par l'UE, peu d'avancées sont remarquables en matière d'environnement. La motivation et la confiance en l'humanité de la population ne sont plus là. L'inflation stagne, mais le peuple baisse les bras. Les scientifiques tentent de proposer de nouvelles solutions afin de diminuer l'impact environnemental, mais en vain, car plus personne ne fait d'efforts. Les entreprises avec une vision, une mission et des valeurs environnementales et durables perdent du cachet et sont contraintes de fermer une à une au profit des multinationales proposant des produits sans aucune valeur environnementale ou nutritive.

Bobo bio Euro : La situation climatique mondiale continue de s'améliorer doucement. La population, quant à elle, est prise d'un état de conscience incommensurable et désire limiter au maximum son empreinte carbone. De ce fait, poussée par une inflation exponentielle et aidée par des technologies fleurissantes en matière de permaculture, elle commence à délaisser les commerces pour cultiver elle-même son alimentation. Les commerces perdent du terrain, la monnaie s'écroule ou profit du troc et de l'échange.

La fin des autruches : La situation environnementale s'est fortement dégradée et les scientifiques sont fortement pessimistes quant à l'avenir de la Terre. Après un retour à des prix bas, la population a un regain d'énergie et veut sauver la planète. De fait, elle met tous ses moyens en œuvre pour minimiser son empreinte carbone, notamment par l'achat de produits durables et responsables. Les multinationales perdent du terrain au profit des petits producteurs. Cette dernière ruée vers l'écoresponsabilité pourra-t-elle nous sauver ?

1.2 Environnement micro-économique – Les 5 +1 forces de Porter

1.2.1 Les 5 forces de Porter

Après avoir analysé l'écosystème dans lequel vit MiniDej et avec lequel elle interagit à travers le modèle PESTEL, nous allons désormais découvrir l'analyse de l'industrie dans laquelle elle se développe.

Développé par le professeur américain Michael Porter dans les années 80, le modèle des 5 forces permet d'analyser en profondeur le secteur dans lequel une entreprise exerce son domaine d'activité. Grâce à cette analyse, une entreprise comprendra mieux ce qui pourra encourager sa réussite ou, au contraire, la mener à l'échec. Toute cette analyse repose sur un principe de concurrence, articulée autour de 5 forces. (Vas Alain, 2020)

Ces 5 forces sont la rivalité intrasectorielle, le pouvoir de négociation des fournisseurs, le pouvoir de négociation des clients, la menace des nouveaux entrants et la menace des produits de substitution. Le professeur Vas, dans sa définition du modèle des 5 forces de Porter, explique que certains auteurs ajoutent une sixième force à ce modèle afin de le compléter. Avec l'ajout du pouvoir des autorités publiques, le modèle des 5 forces de Porter est désormais rebaptisé le modèle des 5 +1 forces (2020).

1.2.2 La rivalité intrasectorielle

La première force décrite par Porter exprime l'intensité concurrentielle présente dans l'industrie. Plus celle-ci est élevée, moins le marché est attractif pour les entreprises qui désirent s'installer et moins il est conseillé d'y rentrer. Plusieurs facteurs influencent l'intensité de la rivalité intrasectorielle tels que la taille des concurrents, leur nombre, leur géolocalisation, le taux de croissance de l'industrie, la différenciation et les barrières à la sortie. (Vas Alain, 2020)

Premièrement, il est nécessaire de souligner le nombre de concurrents sur le marché de l'en-cas coupe-faim. La liste est longue lorsque l'on parle de fruits, de chocolats, de biscuits, de barres de la marque Mars ou de n'importe quel produit de la marque LU. Lorsque l'on

regarde la taille de ces concurrents, deux opposés se font face avec d'un côté les multinationales développées partout dans le monde et de l'autre les PME locales privilégiant la qualité de leurs produits à la quantité. C'est le cas d'un de nos concurrents, Aline et Olivier qui met grandement en avant son engagement écologique et sa durabilité sur son site web (Aline et Olivier, 2023). Cependant, même s'ils ont désormais élargi leur gamme à des variétés salées (chips de légumineuses), ils produisent principalement une gamme de céréales et de biscuits sucrés. Clarembau, une confiserie familiale et artisanale située à Isnes s'est également diversifiée dans le commerce de biscuits salés (Clarembau, 2023). La PME bruxelloise MadLab produit elle aussi une gamme de biscuits salés et sucrés et se différencie fortement grâce à ses goûts surprenants et audacieux (MadLab, 2023). Néanmoins, ces deux dernières entreprises proposent leurs produits salés principalement à vertus apéritives et non pas pour couper la faim et apporter les nutriments nécessaires à une journée bien remplie.

Selon Mordor Intelligence (n.d.) dans un rapport prévoyant l'évolution du marché du biscuit de 2023 à 2028, celui-ci devrait croître à un TCAC de 5,35 %. De plus, les consommateurs privilégieraient de plus en plus le biscuit sain. Ces chiffres sont cependant à considérer avec précaution, car ils concernent principalement le marché du biscuit sucré.

Les barrières à la sortie du marché de l'en-cas ne sont pas très élevées, les investissements ne sont pas démesurés et le matériel, les locaux et les matières premières peuvent être facilement utilisés à d'autres fins.

Pour conclure, nous pouvons dire que l'intensité de la concurrence dans l'industrie de MiniDej est modérée. Même s'il existe de nombreux concurrents, de toutes tailles et répartis aux quatre coins du globe, peu proposent exactement la même chose que nous. Aussi, les faibles barrières à la sortie et le taux de croissance de marché prometteur rendent le marché de l'en-cas attractif.

1.2.3 Le pouvoir de négociation des fournisseurs

La deuxième force de Porter est le pouvoir de négociation des fournisseurs. Celui-ci peut être élevé ou faible en fonction du nombre et de la concentration des fournisseurs, du coût

de transfert d'un fournisseur à un autre ou encore la qualité des produits et services proposés par le fournisseur. (Vas Alain, 2020)

MiniDej a besoin d'un bon nombre de produits pour réaliser ses biscuits. Elle dépend donc de quelques fournisseurs. Cependant, les matières premières nécessaires à la production des biscuits sont des aliments produits facilement substituables. À titre d'exemple, changer de producteur d'œufs ne devrait pas être trop coûteux pour l'entreprise, budgétairement, qualitativement et sentimentalement parlant.

Nous devons néanmoins nous attarder sur certains produits comme la farine de lupin, plus rare. Perdre un fournisseur de ce genre de produit pourrait être fatal pour l'entreprise. Aussi nous désirons travailler avec des matières premières de qualité et aussi locales que possible. Ces contraintes rendent donc le pouvoir des fournisseurs plus important.

Le pouvoir des fournisseurs est donc plutôt faible. À part l'une ou l'autre exception, trouver des fournisseurs pour chacune de nos matières premières ne devrait pas poser de problème.

1.2.4 Le pouvoir de négociation des clients

Le pouvoir de négociation des clients, la troisième force du modèle de Porter, est évalué avec des critères semblables à ceux de la force précédente. En effet la concentration, le coût de transfert ou le coût absorbé par le client sont des facteurs influençant son pouvoir de négociation. (Vas Alain, 2020)

Parlons d'abord du nombre de clients potentiels. Avant même de cibler ou de calculer des parts de marché potentielles, considérons simplement le nombre de Belges prenant régulièrement une collation durant la matinée, qu'elle soit salée ou sucrée. Ce chiffre s'élève à 4,5 millions de Belges (Sciensano, 2015). Un grand nombre de clients lui induit forcément un pouvoir de négociation relativement faible. Aussi, la large gamme de produits présente sur le marché rend le coût de transfert d'un produit à un autre assez basse, même si certains consommateurs restent très fidèles à leurs marques de prédilection.

Cependant, cette large gamme de produits présente sur le marché induira énormément de frais marketing pour gagner en visibilité. Aussi, si nous désirons passer par des intermédiaires, ceux-ci absorberont également une part de la rentabilité du produit.

Pour conclure, le pouvoir de négociation des clients est modéré. Leur grand nombre rend le marché attractif, mais la difficulté à les atteindre nuance un peu le propos.

1.2.5 La menace des nouveaux entrants

La quatrième force de Porter consiste en la menace de nouveaux concurrents sur le marché. Celle-ci repose sur la présence de certaines formes de barrières à l'entrée dans le secteur donné et de la capacité à rebondir des entreprises qui y sont déjà établies. Plusieurs types de barrières à l'entrée existent, tels que la technicité du secteur, le besoin d'investissement, la quantité minimale de production. (Vas Alain, 2020)

La production d'une denrée alimentaire telle que des biscuits, gâteaux apéritif ou encore chips ne demande pas une grande technicité. Les coûts de recherches et développement sont assez faibles. Cela permet aisément à un grand nombre de PME de vouloir se lancer dans le bain. Aussi, cela encourage de grosses entreprises déjà présentes sur le marché à vouloir se diversifier pour rentrer dans ce secteur.

Le consommateur est assez ouvert à la découverte dans ce marché, les nouveaux entrants, particulièrement si leur produit est original, qualitatif et apporte une vraie plus-value, ont une chance de le voir se faire une place. Cependant, l'entreprise compte quelques géants tels que Lotus, Mondelez, United Biscuits, Bright Food. Afin de pouvoir tenter de se faire une place sur le marché, une entreprise doit donc se différencier au maximum de ces mastodontes biscuitiers.

Enfin, afin de pouvoir jouer dans la même cour que ses futurs concurrents, une entreprise doit pouvoir néanmoins assurer une certaine quantité minimale de production. Les coûts marketing sont également extrêmement nécessaires. Dans un marché aussi vaste que celui de l'en-cas coupe-faim, une entreprise doit pouvoir mettre les moyens afin de se faire connaître au maximum par le public.

Au regard de toutes ces informations, la menace de nouveaux entrants sur le marché est modérément élevée. En effet, si la production initiale de biscuits n'est pas tâche ardue, quelques barrières à l'entrée telles que les coûts de campagne marketing et l'ombre des géants industriels contrebalancent cette facilité d'accès au marché.

1.2.6 La menace des produits de substitution

La menace des produits de substitution est la dernière force du modèle initial imaginé par Michael Porter. Les produits de substitution sont les produits déjà existants sur le marché, mais jouant initialement sur un autre secteur. Ils répondent au même besoin du client, autrement dit ce sont des concurrents indirects. (Vas Alain, 2020)

Afin d'analyser concrètement les produits de substitution, définissons d'abord le besoin de nos clients. MiniDej répond au besoin de « manger quelque chose de rapide et satisfaisant en cas de petit-creux entre deux repas ».

Un grand nombre de produits existants sur le marché sont aptes à répondre à ce besoin. Nous pouvons les distinguer en plusieurs catégories : les aliments nutritivement reconnus pour couper la faim (chocolat noir, pommes, bananes, thé vert...), les aliments « plaisir » (barres chocolatées, fruits, glaces, fastfood, tartine de pain blanc, pâte à tartiner, confiseries, pâtisserie...) et les compléments alimentaires coupant mécaniquement la faim (spiruline, huiles essentielles, konjac, Anaca3, XLS Médical,...)

Le coût de transfert entre les deux premières catégories et l'industrie du biscuit n'est pas très élevé. Un consommateur peut très bien manger une pomme un jour et un biscuit MiniDej le lendemain. La troisième catégorie est plus délicate. Elle demande un coût de transfert assez élevé au consommateur. Cependant, une fois attiré par celle-ci, il lui sera très difficile d'en sortir.

Au niveau des prix, de nombreux produits peuvent coûter moins cher que les produits MiniDej et ceux de ses concurrents directs. D'autres le sont aussi beaucoup plus. Le nombre de substituts possibles est si exorbitant que cette notion est assez délicate à définir exactement.

Le biscuit ne sera cependant jamais désuet, qu'importe les produits de substitution. En 2020, l'industrie du biscuit a généré plus de 106 milliards de dollars américains (Businessscoot, 2021) et les experts lui prédisent encore des jours heureux.

Afin de conclure cette cinquième force de Porter, nous pouvons dire que la menace des substituts est élevée. Leur nombre incommensurable justifie à lui seul le manque d'attractivité de ce marché vis-à-vis de cette catégorie.

1.2.7 Le pouvoir des autorités publiques

Dernière arrivée dans le modèle de Porter, la force des autorités publiques représente toutes les décisions politiques, mesures, taxations, financements, régulations fixées par l'Etat ou des instances similaires.

Notre produit tendant vers l'utilisation de produits locaux et apportant une solution plus saine que celles existant sur le marché de la fringale, il paraît évident que certaines mesures prises par les autorités publiques pourront largement influencer le lancement sur le marché de MiniDej. Le SPF santé, par exemple pourrait soutenir le projet afin de diminuer l'influence du junk food sur le consommateur belge. Aussi, les autorités locales pourraient mettre en avant notre produit si les matières premières des producteurs locaux sont présentes dans sa composition.

Comme décrit en profondeur dans l'analyse PESTEL, l'Union européenne, grâce au Green Deal et aux autres normes mises en place concernant l'écologie devrait influencer la manière dont nous produirons les biscuits MiniDej.

Les autorités auront donc un rôle à jouer dans l'élaboration des produits MiniDej. Cependant, ce rôle est manifestement représenté par des normes à suivre ou d'éventuels soutiens. Le pouvoir des autorités publiques n'est donc pas trop élevé.

1.2.8 Conclusion de l'analyse des 5 +1 forces de Porter

Concernant l'intensité de la concurrence dans le secteur du biscuit, nous pouvons assurer que celle-ci est modérée. Le nombre de concurrents de MiniDej est certes varié, nombreux et dispersé géographiquement. Cependant la proposition de valeur de notre produit lui permet de

se différencier fortement de ses compétiteurs. Aussi les barrières à l'entrée ne représentent pas un grand frein sur ce marché.

Le pouvoir de négociation des fournisseurs ne représente pas grand-chose quant à la chaîne de production de MiniDej. En effet, presque toutes nos matières premières sont substituables et le nombre de producteurs agricoles est suffisant. Nous attribuons une valeur assez basse à cette force du modèle.

À propos du pouvoir de négociation des clients, un grand nombre de consommateurs belges grignotent un en-cas durant la journée, ce qui rend notre marché réellement attractif. Aussi, le coût de transfert d'un biscuit à un autre ou à un produit de substitution n'est pas élevé. Pour nuancer, la difficulté d'atteindre ces clients rend leur pouvoir de négociation plutôt modéré.

L'entrée de nouveaux entrants sur le marché n'est pas tâche ardue. Cependant, la quantité de concurrents sur le marché inclut des frais de marketing qui peuvent s'avérer très élevés. Aussi, quelques barrières à l'entrée telles qu'une capacité de production minimale afin de pouvoir assurer les ventes contribuent également à rendre la quatrième force de Porter modérément élevée.

Le nombre de produits de substitution sur le marché du grignotage est énorme. Chaque consommateur peut choisir aisément ce qui lui plait le plus. Aussi, il peut trouver ces produits de substitution dans n'importe quelle enseigne, n'importe quel site internet ou magasin de proximité. Même si les prix fluctuent et que l'industrie du biscuit a devant elle de beaux jours, nous pouvons conclure que la menace des substituts est assez élevée.

Enfin, l'influence des autorités publiques est plutôt modérée. Malgré les normes nationales et européennes en vigueur à respecter et les éventuels soutiens ou subsides locaux, ceux-ci ne risquent pas d'avoir une influence démesurée sur l'entreprise MiniDej.

Ci-dessous, voici le radar résumant visuellement l'analyse concurrentielle des 5 +1 forces de Porter à propos de l'entreprise MiniDej :

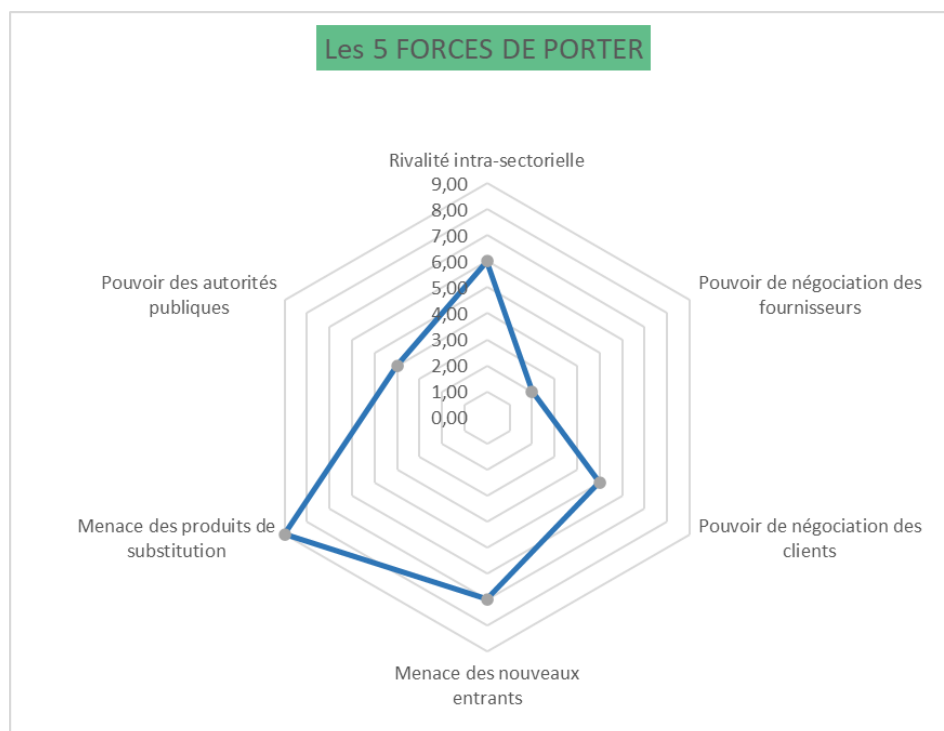


Figure 3.1 : Les 5 +1 forces de Porter

Cette figure permet de s'assurer en un clin d'œil de la compétitivité d'un marché. Plus l'aire à l'intérieur de la forme géométrique bleue est élevée, moins le marché sera attractif pour l'entreprise. Nous pouvons donc ici conclure que le marché de la collation coupe faim est relativement attractif. Il y a néanmoins un gros point d'attention à mettre sur la menace des produits de substitution.

1.3 Analyse de la concurrence

Après avoir analysé les environnements macro — et micro-économiques externes de MiniDej, nous avons désormais une vision plus claire de l'écosystème dans lequel l'entreprise va se développer.

Nous pouvons désormais passer à l'analyse de nos concurrents. Cependant, comme le mentionne le professeur Alain Vas (2020) tous les concurrents d'un même secteur ne se valent

pas. En effet dans le milieu de la mode, convient-il de comparer les robes d'une marque de prêt-à-porter comme Zara avec celles d'un grand couturier comme Yves Saint-Laurent ? Il est évident que non. Dès lors, nous procéderons à la sélection de nos concurrents directs via une cartographie des groupes stratégiques, ensuite nous analyserons chacun de nos concurrents en présentant leur domaine d'activité, leurs gammes de produits, leur identité commerciale. Enfin nous recenserons nos résultats dans un tableau comparatif à la fin de cette section.

1.3.1 Cartographie des groupes stratégiques

La cartographie des groupes stratégiques, selon le professeur Alain Vas (2020), est une méthode d'analyse concurrentielle qui consiste à identifier les groupes d'entreprises qui ont des caractéristiques similaires en matière de stratégie, de structure organisationnelle et de performances. Cette méthode permet d'analyser la concurrence non pas à l'échelle de l'industrie, mais plutôt en se focalisant sur les groupes d'entreprises ayant des caractéristiques similaires.

Cette analyse se déroule en quatre étapes :

1. L'identification des caractéristiques stratégiques : cette étape consiste en l'identification de deux critères pouvant différencier les entreprises du secteur. Il faut laisser place à sa créativité et trouver deux critères assez différents que pour avoir des différences significatives entre les entreprises.
2. Le placement des entreprises sur la carte : il convient de classer les entreprises du secteur en fonction de nos critères de sélection.
3. Le calibrage des entreprises : chaque entreprise est représentée par une bulle de la taille de sa part de marché.
4. La définition des groupes stratégiques : chaque ensemble d'entreprises est entouré sur la cartographie afin de bien représenter les différents groupes stratégiques.

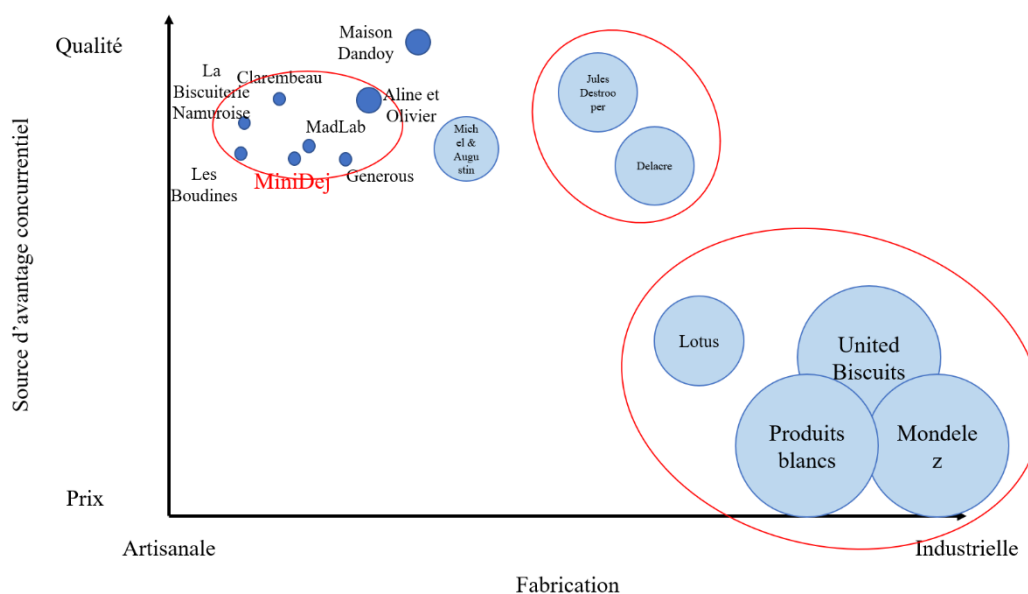


Figure 3.5 : Cartographie des groupes stratégiques

Comme vous pouvez le voir sur cette figure, nous avons décidé de prendre en compte les critères suivants : la source d'avantage concurrentiel (le prix ou la qualité) et l'industrialisation de la production de biscuits. En effet, sur le marché du biscuit deux contraires s'opposent, d'un côté les multinationales géantes comme Mondelez (propriétaire de LU, Oreo entre autres) et United Biscuits (propriétaire de BN) et de l'autre les petites entreprises artisanales belges mettant en avant la qualité de leurs produits et leur savoir-faire.

Quelques exceptions existent bien sûr comme Jules Destrooper et Delacre qui se différencient par la qualité de leurs produits, mais industrialisent leurs procédés. (Jules Destrooper, 2023) (Delacre, 2023)

Si nous regardons le groupe stratégique dans lequel se situe MiniDej, nous pouvons distinguer quelques marques comme MadLab, Clarembau, Generous, les Boudines, la Biscuiterie Namuroise et Aline et Olivier. Celles-ci seront les principales concurrentes de MiniDej dans sa course à la réussite.

1.3.2 Analyse des concurrents directs

1.3.2.1 La Confiserie Clarembeau

La Confiserie Clarembeau est une entreprise belge spécialisée dans la production de bonbons et de chocolats artisanaux. Fondée en 2017, en Belgique, elle est aujourd'hui devenue un cador de la confiserie belge.

La Confiserie Clarembeau est connue pour la qualité de ses ingrédients, soigneusement sélectionnés pour leur goût et leur provenance. Les bonbons sont fabriqués selon des recettes traditionnelles, en utilisant des méthodes artisanales pour préserver le goût et la texture des bonbons. La gamme de produits de la Confiserie Clarembeau comprend des bonbons durs, des bonbons mous, des caramels, des nougats, des guimauves, des dragées, ainsi que des chocolats belges. Récemment, l'entreprise a décidé de se diversifier en proposant à sa clientèle une nouvelle gamme de produits. Cette nouvelle gamme est une gamme de biscuits salés ce qui fait rentrer l'entreprise dans la liste de nos concurrents les plus directs.

La Confiserie Clarembeau est très appréciée pour la qualité et la variété de ses produits, ainsi que pour son engagement en faveur de la durabilité et de la responsabilité sociale. L'entreprise utilise des emballages recyclables et minimise son impact environnemental autant que possible.

Les produits de la Confiserie Clarembeau sont vendus dans les épiceries fines (en ligne ou non), les chocolateries et les magasins spécialisés dans les produits belges.

Leurs clients sont à la recherche du savoir-faire et de l'artisanat véritable. La Confiserie Clarembeau se positionne en tant qu'experte dans son domaine et cela attire le client. Leurs prix sont représentatifs de la qualité de leurs produits et positionnent l'entreprise en tant que confiserie haut de gamme. (Clarembeau, 2023) (Belmade, 2023)

1.3.2.2 Generous

Generous est une entreprise belge spécialisée dans la fabrication de biscuits. L'activité de cette entreprise bruxelloise a démarré en 2013 suite au manque de solution en matière de biscuits pour l'un des créateurs, allergique au gluten.

Generous est connue pour le côté proche du client et abordable de sa marque. Chacun de leur produit est humanisé. Nous pouvons notamment retrouver les biscuits Sylvain Spéculoos ou Céline Citron. Leur gamme de produits est principalement composée de biscuits secs et de granola. Initialement sans gluten, la marque a également développé une gamme végétarienne afin de satisfaire un maximum de clients.

La marque bruxelloise met l'environnement et la durabilité au cœur de son business. Leurs emballages sont essentiellement composés de cartons et sont donc écoresponsables. En plus de cela, l'entreprise sous-traite son emballage chez Travie, un atelier visant au travail et à l'insertion des personnes porteuses de handicaps dans la société. L'entreprise reflète ses valeurs à travers son nom qui représente bien ce que veut offrir la marque. Ils ont également installé des panneaux photovoltaïques sur le toit de leurs locaux.

Nous pouvons retrouver les produits Generous dans les épiceries fines en ligne, les magasins bio, leur propre e-shop en ligne et les grandes surfaces mettant en avant les produits locaux.

Leurs principaux clients sont les consommateurs à régime alimentaire spécifique, glutenfree ou végétarienne, et les amateurs de produits bio. Le prix de leurs produits n'est probablement pas un frein pour les consommateurs. Il est représentatif de la marque et de la qualité des matières premières. (Generous, 2023)

1.3.2.3 MadLab

L'entreprise MadLab est une entreprise bruxelloise née en 2015. Elle est spécialisée dans la confection et la commercialisation de biscuits et crackers salés. Portée par son fondateur Cyril et ses passions pour le goût, la pâtisserie et les expérimentations farfelues, l'entreprise commence à faire son trou dans le milieu de l'en-cas en Belgique.

MadLab produit des biscuits et crackers salés et originaux. La gamme comprend des goûts tels que sésame noir et citron confit ou bien drêche et thym. Les noms des produits représentent également le côté « fou » de la marque et se veulent humoristiques avec des exemples tels que *Cry me a river* pour un biscuit à l'oignon ou *Sex on fire* pour un autre au gingembre.

MadLab défend l'anti-gaspillage, qu'elle symbolise, entre autres, par la récupération et l'utilisation de drêches de brassins de bière. Aussi, elle prône une alimentation plus équilibrée, soutenant que l'on peut apporter de la gourmandise sans ajouter de sucres raffinés. Le fondateur ajoute également que tout est bien sûr biologique, « *c'était le minimum requis* ».

Les produits MadLab sont commercialisés sur leur e-shop, dans des épiceries fines en ligne et dans de nombreux points de vente aux quatre coins du royaume. Leurs produits peuvent être vendus en vrac ou dans des emballages biodégradables, de façon à être en harmonie avec leurs valeurs.

Les consommateurs des biscuits MadLab sont en accord avec les valeurs défendues par la marque. Aussi, ils sont à la recherche de saveurs originales et de nouveautés. Les prix sont semblables à ceux de nos précédents concurrents. Tout comme ceux-ci, l'entreprise les justifie par la qualité de ses produits finis et par ses frais de R&D. (MadLab, 2023)

1.3.2.4 Les Boudines

Les Boudines est une entreprise belge originaire de la région namuroise. Créée en 2016, par Stéphanie, maman fan de pâtisserie, cette entreprise propose des biscuits sucrés accessibles aux parents et aux enfants. L'idée a pris forme alors que Stéphanie devait organiser un goûter pour enfants, certains intolérants au gluten, lactose, œufs.

La gamme de biscuits des Boudines compte cinq saveurs différentes. Tous les biscuits produits par l'entreprise sont véganes et sans gluten. La marque a pris cette décision afin de rendre les biscuits accessibles à tous ceux qui veulent déguster une gourmandise. Aussi, alignées sur celles de la fondatrice, les valeurs de l'entreprise sont l'alimentation saine et le respect écologique. De ce fait, l'entreprise pratique une politique de « zéro déchet » en utilisant un maximum d'ingrédients non périssables et en suivant des recettes qui ne laissent aucun déchet organique. D'un point de vue nutritif, les biscuits des Boudines limitent les sucres ajoutés afin de garder une valeur nutritive acceptable.

Nous pouvons retrouver les produits des Boudines principalement en Wallonie et à Bruxelles, dans des épiceries fines et des magasins bio, mais aussi sur certaines plateformes

promouvant les produits locaux. Les biscuits sont vendus en vrac et leurs prix oscillent entre les moyennes de ceux de leurs concurrents directs.

Les principaux clients de l'entreprise namuroise sont les parents et enfants qui ont un régime particulier ou qui désirent consommer une alimentation locale et plus durable. La PME « Les Boudines » désire réellement inclure les enfants dans son processus de vente et de création. Ceux-ci sont une réelle partie prenante de l'entreprise. (Les Boudines, 2023)

1.3.2.5 La Biscuiterie Namuroise

La Biscuiterie Namuroise est une entreprise créée en 2019 de la collaboration d'un boulanger et d'un businessman. Laurent, le boulanger désirait faire connaître les biscuits populaires de sa boulangerie. Il proposa donc à son ami Paul de s'associer à lui afin de créer la marque la Biscuiterie Namuroise. De cette collaboration est née une véritable success-story.

La gamme des biscuits de Namur se divise en trois catégories. Les deux amis produisent artisanalement des biscuits sucrés, des biscuits sucrés biologiques et des biscuits salés. Certains produits de leur gamme sucrée sont aussi certifiés sans gluten. Leurs ingrédients sont naturels et issus de l'agriculture locale. Leurs produits finis, quant à eux, sont inspirés de recettes de 1908 et rappelleraient des souvenirs d'enfance, telles des madeleines de Proust.

La Biscuiterie Namuroise a connu un véritable succès dès ses prémices. Nous pouvons désormais trouver les produits de l'entreprise de Bois-de-Villers partout en Europe, mais aussi dans deux pôles aux États-Unis. Les biscuits sont principalement vendus dans des épiceries fines et sur des plateformes de vente de produits locaux, mais aussi dans des grandes surfaces belges.

Les clients de la Biscuiterie Namuroise sont des gourmands, amoureux des petits plaisirs, qui désirent déguster des produits de qualité artisanale plutôt que des produits industriels pasteurisés. Ceux-ci sont prêts à mettre un prix plus élevé qui justifie la qualité des biscuits. En dehors des frontières belges, les consommateurs des biscuits namurois sont avides de goûter des aliments issus du terroir belge. (La Biscuiterie Namuroise, 2023)

1.3.2.6 Aline et Olivier

La marque Aline et Olivier est une entreprise française spécialisée dans la production de biscuits artisanaux fabriqués à partir d'ingrédients de qualité. Elle a été fondée en 2015 par deux personnes passionnées par la pâtisserie et la biscuiterie : Aline et Olivier.

Les produits Aline et Olivier sont confectionnés artisanalement, à partir de matières premières soigneusement sélectionnées, sans ajout de conservateurs ni d'additifs artificiels. Initialement, leur était exclusivement composée de biscuits sucrés, le couple s'est désormais diversifié en proposant à ses clients des céréales et farines en vrac, des biscuits salés, pâtes à tartiner et plus récemment des repas complets sous forme de bols composés de divers légumes.

Aline et Olivier ont à cœur de promouvoir une production artisanale et respectueuse de l'environnement. Ils travaillent avec des producteurs locaux et bio pour obtenir les meilleurs ingrédients et utilisent des emballages écologiques pour minimiser leur impact environnemental. Grâce à leurs engagements, le couple français arbore désormais le label B-corp.

La marque Aline et Olivier est appréciée par les consommateurs pour la qualité et la saveur authentique de leurs biscuits. Elle est distribuée dans les épiceries fines, les magasins bio, les grandes surfaces spécialisées dans les produits artisanaux, les plateformes de vente en ligne et leur propre e-shop, développé en 2021.

Leurs clients sont principalement des personnes soucieuses de l'environnement et de la provenance des produits qu'ils consomment. Les produits sont de qualité et cela justifie amplement leur prix, un peu plus élevé que la moyenne du marché (cfr Chapitre 5, 2.2.2) (Aline et Olivier, 2023).

1.3.2.7 Tableau comparatif

Afin d'avoir une meilleure vue d'ensemble sur notre environnement concurrentiel, nous avons décidé de synthétiser les informations clés de chacun de nos concurrents dans un tableau récapitulatif.

Entreprise	Produits	Valeurs	Géographie du marché	Canaux Commerciaux
Confiserie Clarembau	Confiseries, chocolats, biscuits salés et sucrés.	Artisanat, savoir-faire, originalité, durabilité.	Wallonie, Belgique	Épiceries fines (en ligne ou non), chocolateries, magasins de spécialités belges.
Generous	Biscuits et granola sucrés. Produits bio et sans gluten.	Artisanat, savoir-faire, écologie, durabilité, accessibilité, intégration, santé et bien-être.	Belgique	Webshop, épiceries fines (en ligne ou non), magasins bio.
MadLab	Biscuits et crackers salés. Produits bio.	Artisanat, savoir-faire, originalité, durabilité	Belgique	Webshops, épiceries fines (en ligne ou non), magasins bio.
Les Boudines	Biscuits sucrés. Produits bio, véganes et sans gluten	Artisanat, savoir-faire, écologie, durabilité,	Wallonie	Webshops, épiceries fines (en ligne ou

		accessibilité, santé et bien-être.		non), magasins bio.
Biscuiterie Namuroise	Biscuits sucrés et salés. Gamme de produits bio	Artisanat, savoir-faire, durabilité.	Belgique, Europe, USA	Grandes surfaces, épicerie fines (en ligne ou non), magasins bio.
Aline et Olivier	Biscuits sucrés essentiellement. Produits bio.	Artisanat, savoir-faire, écologie, durabilité, santé et bien-être.	Principalement France	Webshops, grandes surfaces, épicerie fines (en ligne ou non), magasins bio.

Figure 3.3 : Synthèse comparative des concurrents

Comme nous pouvons le remarquer dans la synthèse, nos principaux concurrents directs possèdent les mêmes caractéristiques principales. Ainsi, leurs valeurs communes sont l'artisanat, la durabilité et un savoir-faire particulier. MiniDej partage également ces valeurs et souhaite en imprégner ses biscuits. Aussi, leurs principaux canaux de vente sont les épicerie fines, les plateformes de vente de produits locaux et le webshops de l'entreprise. Nous comptons également mettre à profit ce genre de canaux afin de commercialiser nos biscuits excepté le webshop.

Les nombreux points communs que nous partageons avec nos concurrents sont annonciateurs de bonnes et mauvaises nouvelles. Dans un premier temps, cela signifie que nous

sommes sur la bonne piste et que le marché est réceptif à nos valeurs, nos produits et nos canaux de commercialisation. Cependant, cela induit aussi que nos sources de démarcations vis-à-vis de la concurrence sont moindres et qu'il faudra se battre pour arriver à atteindre une part de ce marché.

2 Analyse de l'environnement interne de l'entreprise.

Suite à nos précédentes analyses, nous avons désormais une meilleure connaissance de notre environnement externe. Nous allons désormais analyser l'environnement interne de MiniDej. Tout au long de ce chapitre, nous explorerons les ressources et compétences qui permettent à notre entreprise de développer un avantage stratégique et concurrentiel durable. Aussi nous évoquerons nos stratégies mises en place.

2.1 Analyse VRIN

Le modèle d'analyse VRIN est un modèle d'analyse stratégique visant à déceler si l'avantage concurrentiel d'une entreprise est durable. Développé par Barney en 1991, il est ciblé sur les ressources et compétences internes de l'entreprise. Il est important de ne pas confondre ressource et compétence. Alors qu'une ressource est ce que possède l'entreprise, une compétence est un savoir ou un savoir-faire développé grâce à une ou plusieurs ressources. Pour qu'une compétence ou ressource soit qualifiée de durable (ce qui induit un avantage concurrentiel), celle-ci doit remplir quatre conditions. Elle doit apporter de la valeur au client (V), elle doit être rare (R), elle doit être inimitable (I) et elle doit être non substituable (N). (Vas Alain, 2020)

Commençons par lister les principales ressources et compétences distinctives que possède MiniDej. Il n'est pas pertinent d'analyser les ressources et compétences « seuil » lors de l'application du modèle VRIN. Les ressources et compétences « seuil » sont celles que chacune des entreprises d'un même secteur se doit de posséder. Dans le cadre de MiniDej, nos ressources « seuil » sont par exemple du matériel de cuisine et un local respectueux des normes, des investissements nécessaires à la survie de l'entreprise, des compétences culinaires nécessaires à la confection de biscuits, un service de livraison, un site internet présentant la

marque et les produits... Ces ressources et compétences ne sont pas source d'avantage concurrentiel puisque partagées par toutes les entreprises du secteur. Il n'est pas pertinent de les analyser.

Passons désormais aux ressources uniques et compétences « cœur » de MiniDej. Parmi celles-ci nous pouvons retrouver la qualité de notre équipe, sa complémentarité et notre vision, notre recette originale, nos compétences en nutrition, notre soutien académique et professionnel.

2.1.1 Notre équipe, complémentarité et vision.

Notre équipe est composée d'étudiants motivés, animés par les mêmes raisons et valeurs, tous passionnés de cuisine et qui ont la même vision, celle d'améliorer l'alimentation de demain et de lutter contre la malnutrition. De plus, chacun d'entre nous a des softskills et hardskills bien différents, ce qui nous rend complémentaires et nous donne un certain avantage concurrentiel.

Valorisant ? Bien sûr, chacun d'entre nous apporte une réelle valeur ajoutée à notre projet et à notre entreprise. Nos recettes, nos décisions stratégiques sont réfléchies, apportées et discutées par tous les membres de l'équipe.

Rare ? Oui. Notre équipe est unique, car chacun d'entre nous a ses caractéristiques propres. Son unicité en fait donc sa rareté.

Inimitable ? Oui. Même si une entreprise tentait de suivre notre modèle en suivant les mêmes vision, mission et valeurs, elle ne pourrait être comme MiniDej l'est. L'âme que nous avons injectée dans le projet le rend inimitable.

Non substituable ? Oui. Bien que les compétences spécifiques de chacun pouvaient théoriquement rendre un cocréateur substituable, ses softskills et sa personnalité le rendent véritablement irremplaçable. En tant que fondateurs, nous avons tous insufflé une part de nous-mêmes dans MiniDej, créant ainsi une alchimie unique qui constitue l'essence de notre projet.

2.1.2 Notre recette originale et notre gamme de produits.

Nous avons nous-mêmes élaboré la recette de chacun de nos biscuits en tentant de combiner au mieux apports nutritionnels équilibrés et gourmandise. De plus, notre gamme est variée et permet à chacun de nos clients de trouver chaussure à son pied.

Valorisant ? Oui, notre produit amène une réelle plus-value au client puisqu'il lui permet de prendre un en-cas salé, gourmand et sain.

Rare ? Oui. Aucun de nos concurrents n'utilise le même mélange de farines que nous dans ses préparations. Aussi, nous tentons de faire une gamme originale qui se démarque de ce qui se trouve actuellement sur le marché.

Inimitable ? Oui. Nous pouvons protéger nos recettes grâce au secret industriel et au dépôt de brevets.

Non substituable ? Certainement. Nos saveurs originales, la composition de nos biscuits et les apports nutritionnels de ceux-ci les rendent ceux-ci non-substituables pour nos consommateurs qui les apprécient à leur juste valeur.

2.1.3 Compétences en nutrition

Arthur, le scientifique de l'équipe termine un master de bio-ingénieur avec une option en chimie alimentaire. Même s'il n'a pas encore d'expérience professionnelle, il a une grande maîtrise du sujet et permet au projet de tenir la route.

Valorisant ? Oui. La haute qualité (nutritive et gustative) de nos produits est au centre de notre activité, avoir de très bonnes compétences en nutrition est un réel avantage pour nous.

Rare ? Oui. Peu d'entreprises ont un étudiant pour expert. Cela confère à l'entreprise la chance de pouvoir confronter directement théorie et pratique sur le terrain.

Inimitable ? Non. Bon nombre d'étudiants en agronomie sortent avec une formation en chimie alimentaire. Les compétences en matière de nutrition peuvent donc être trouvées ailleurs.

Non substituable ? Non. Il est possible pour nos concurrents de recruter des experts ou des consultants en nutrition ou chimie alimentaire.

2.1.4 Soutien académique et professionnel

Grâce au programme INEO, aux différents concours et séminaires auxquels nous avons participé, à nos promoteurs, notre mentor et différents intervenants rencontrés nous avons pu tisser des liens et nous immiscer au centre d'un réseau entrepreneurial fort. Nous avons reçu des conseils précieux et avons pu tirer le meilleur de ce que chacun avait à nous proposer.

Valorisant ? Oui. Chacun des conseils que nous avons reçus nous permet de nous professionnaliser de plus en plus. Que ce soit au sujet du monde entrepreneurial en général ou du secteur agroalimentaire, chaque avis nous a aidés à faire de MiniDej ce qu'il est aujourd'hui.

Rare ? Oui. Peu de startups et d'entreprise ont la chance d'être aussi bien entourés que nous l'avons été. Le programme INEO nous a permis d'obtenir énormément de ressources en un laps de temps très réduit.

Inimitable ? Oui. Le soutien et les conseils auxquels nous avons eu accès ne sont accessibles qu'à une très faible partie de la population étudiante. De plus, le panel de conseils et avis que nous avons reçus est unique, car dû à des rencontres parfois fortuites. Cela contribue également à leur conférer un caractère inimitable.

Non substituable ? Plus ou moins. Il existe un grand nombre de moyens à mettre en place afin de recevoir du soutien et des conseils lorsque l'on développe son entreprise. Cependant, chacun de nos conseillers a apporté sa pierre à notre édifice sans y être contraint en aucune façon.

2.1.5 Conclusion

Afin d'avoir une vision plus globale de notre analyse VRIN et d'en tirer des conclusions, voici un tableau récapitulatif.

Ressource/Compétence	Valorisant ?	Rare ?	Inimitable ?	Non substituable ?
, complémentarité, vision Équipe	Oui	Oui	Oui	Oui
Recette et gamme	Oui	Oui	Oui	Oui
Compétences en nutrition	Oui	Oui	Non	Non
Soutien académique et professionnel	Oui	Oui	Oui	+ / —

Figure 3.4 : Tableau récapitulatif de l'analyse VRIN

Nous pouvons remarquer dans ce tableau que MiniDej a devant elle de nombreux avantages potentiels.

Premièrement, la qualité de notre équipe, notre manière de travailler ensemble et notre vision en sont une. Nous désirons réellement arriver à apporter notre grain de sel dans le monde du biscuit afin de pouvoir proposer une alimentation plus équilibrée aux consommateurs. Ces envies et l'énergie que nous mettons dans le projet nous confèrent un certain avantage.

Deuxièmement, l'originalité de notre recette et de notre gamme de biscuits originales séduiront les consommateurs des produits MiniDej. Aussi, nous proposons une ou deux variétés végétariennes et toutes nos créations sont certifiées sans gluten. De plus, nous souhaitons continuer à élargir notre gamme dans les années à venir afin qu'au moins un de nos biscuits puisse séduire au moins un consommateur potentiel.

Troisièmement, même si pour un tel projet avoir des compétences en nutrition est très important, cela ne représente pas pour nous un avantage concurrentiel à long terme. Cependant, le fait que nous soyons encore plongés dans la théorie lors de la conception de notre base

nutritionnelle nous permet d'assurer la qualité de celle-ci et d'utiliser au mieux la théorie pour la mettre au service de la pratique.

Enfin, l'environnement académique dans lequel nous évoluons représente un avantage à moyen terme. Celui-ci nous a permis de développer les prémices de MiniDej et de comprendre comment les milieux entrepreneuriaux évoluaient. Aussi, les nombreuses rencontres que nous avons faites nous ont permis de faire les meilleurs choix possibles. Cependant, nous allons quitter le milieu académique et nous développer par nous-mêmes. De ce fait nous allons rencontrer de nouvelles personnes, recevoir de nouveaux conseils, avis.

2.2 La chaîne de valeur de MiniDej

La chaîne de valeur est un autre outil d'analyse stratégique imaginé par le Professeur Michael Porter dans les années 80. Selon le Professeur Alain Vas (2020), elle permet de « repérer, de manière systématique, les activités qui permettent à une entreprise de créer de la valeur pour son client ». Elle est représentée sous forme de flèche et divisée en deux parties, chacune composée de plusieurs activités. Nous trouvons premièrement les activités principales, à savoir la logistique interne, la production, la logistique externe, la commercialisation et la vente et les services. À côté de ces activités se trouvent les activités de soutien qui consistent en l'approvisionnement, le développement technologique, la gestion des ressources humaines et la structure administrative. (Vas Alain, 2020)

Les activités principales servent essentiellement à la production de produits ou de services. Chacune de ces activités est une étape chronologique vers l'accomplissement de l'activité même de l'entreprise. Les activités de soutien, quant à elles, veillent ensemble à améliorer chaque étape de la chaîne de production. (Vas Alain, 2020)

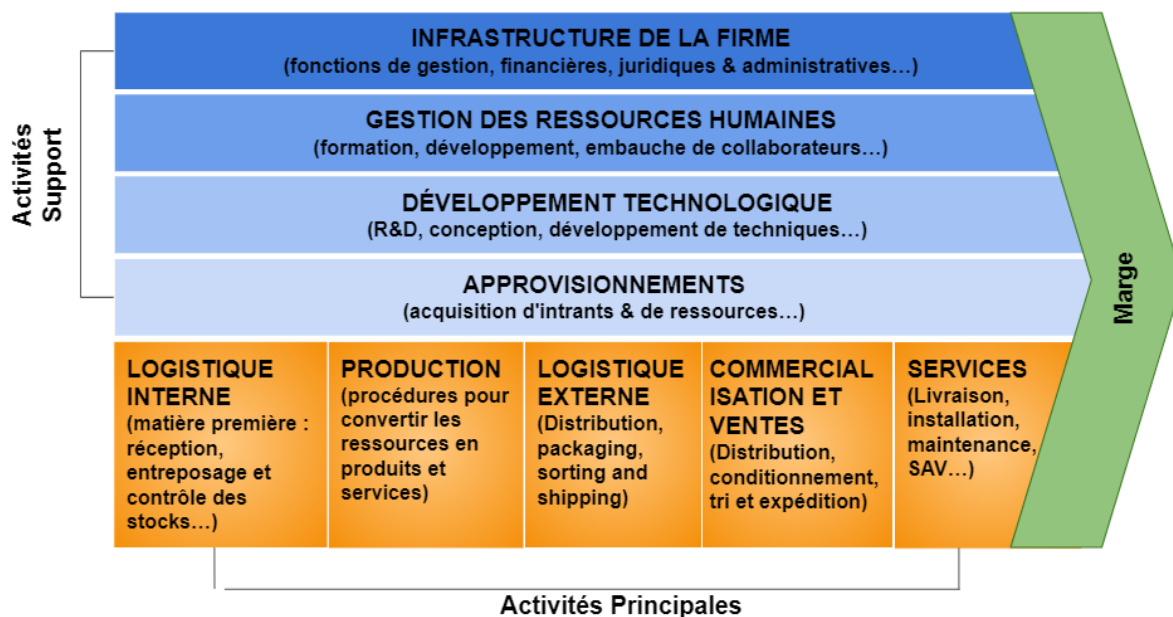


Figure 6.5 : La chaîne de valeur selon M. Porter (Blog QHSE, 2022)

2.2.1 Logistique interne

Cette activité regroupe en toutes les étapes en amont de la chaîne de production à savoir les commandes, achats et réceptions de matières premières, mais aussi la gestion des stocks.

MiniDej produisant un produit alimentaire, nous aurons besoin d'aliments. Nous utiliserons des produits secs et conservables tels que des farines, graines, noix, mais aussi des produits plus frais comme des fromages et œufs. Une très bonne gestion de la chaîne d'approvisionnement est donc essentielle. Aussi, les stocks devront être tenus et vérifiés continuellement afin de rester en accord avec les normes établies par l'AFSCA (cfr chapitre 2, 5.1).

2.2.2 Production

Comme son nom l'indique, cette étape représente le processus de production d'une entreprise, c'est-à-dire en la transformation d'inputs en outputs.

Notre processus de production chez MiniDej suivra ce modus operandi :

1. Réception des produits et nettoyage de ceux-ci
2. Préparation du mélange initial nutritif présent dans tous les biscuits
3. Préparation des mélanges gustatifs
4. Intégration des mélanges gustatifs dans le mélange nutritif
5. Moulage de nos biscuits et cuisson
6. Démoulage, refroidissement et séchage des biscuits
7. Emballage

2.2.3 Logistique externe

La logistique externe représente toutes les étapes de finalisation de la production et de livraison et distribution.

Comme nous le décrirons dans la section commercialisation, nos clients particuliers pourront trouver nos produits sur des plateformes de produits locaux et dans des magasins partenaires. Pour la partie B2B, nous irons nous-mêmes commercialiser le produit dans les entreprises grâce à la vente directe (cfr chapitre 5, 2.3).

Les livraisons seront assurées par l'entreprise Number One. Une fois toutes les commandes hebdomadaires recensées, nous établirons un schéma de livraison optimisé et assurerons les livraisons, qu'elles soient à destination d'entreprises ou de partenaires. La livraison sera effectuée sur une base mensuelle.

2.2.4 Commercialisation et vente

La partie commercialisation et vente porte sur le conditionnement, les canaux de vente, la promotion, la publicité... en résumé tous les éléments qui permettent à une entreprise de vendre ses produits ou ses services.

Chez MiniDej, nous commercialiserons principalement nos produits dans des entreprises, sur des plateformes recensant bon nombre de produits belges (La Vitrine Locale, Belmade,...) et dans des épiceries fines. Comme expliqué plus haut, les livraisons seront sous-traitées afin de gagner en efficacité. Notre packaging se voudra écologique et épuré. Nous produirons des paquets « découvertes » avec plusieurs saveurs et des paquets à saveur unique.

Le poids de nos sachets individuels sera d'environ 100 grammes. Sur le long terme, nous évoquons la possibilité de commercialiser en conditionnement plus grand afin de permettre le « vrac ».

D'un point de vue de la promotion, nous utiliserons principalement les réseaux sociaux pour nous faire connaître et entretenir une relation avec nos clients. Cela nous permettra également de toucher un maximum de monde en investissant le moins possible.

Pour plus d'informations concernant la partie commercialisation et vente de nos produits, nous vous référons vers le chapitre 5 de ce mémoire.

2.2.5 Services

Enfin, la dernière activité principale, les services, est l'ensemble des activités mises en place par l'entreprise afin d'assurer un maintien de la valeur ajoutée pour le client.

Nous désirons instaurer une véritable relation entre les consommateurs de MiniDej et notre entreprise. Nous serons donc très transparents sur nos réseaux et notre site internet quant à nos procédés de fabrication, nos fournisseurs. Aussi, afin d'instaurer une relation de confiance, nous les inclurons dans nos procédés de recherche et développement en leur proposant d'imaginer de nouvelles saveurs.

De même, un onglet de notre site internet sera destiné à la nutrition et à des conseils afin de manger et bouger de manière équilibrée.

2.2.6 Infrastructure

La première activité de soutien est définie par l'organisation de l'entreprise, ses comités de direction, ses différents départements, sa localisation...

En l'état actuel des choses, MiniDej n'est pas encore réellement une entreprise. Nous n'avons pas encore de statut juridique ni de siège social. Cependant, nous avons déjà une base d'infrastructure établie. Nous avons déjà des rôles définis, qui font office de départements. Aussi, grâce aux locaux mis à disposition par le programme INEO, nous avons un endroit fixe où nous pouvons effectuer nos réunions. En ce qui concerne les préparations culinaires et la

confection des biscuits, cela se passe dans un de nos kots étudiants. Les premières livraisons pourront être effectuées avec nos véhicules personnels.

Par la suite, nous louerons une cuisine et sous-traiterons les livraisons comme expliqué précédemment.

2.2.7 Gestion des ressources humaines

Cette activité est en lien avec la gestion du personnel de l'entreprise. Elle concerne le recrutement, les formations, les team buildings.

Nous voulons que MiniDej reflète une bonne ambiance de travail. L'envie de venir travailler est très importante pour nous, c'est pourquoi nous mettons déjà en place des activités de team building récurrentes.

D'un point de vue du recrutement, celui-ci n'est pas encore au goût du jour. Cependant, il va s'avérer que nous aurons besoin de quelques ressources humaines telles qu'un avocat et un comptable. Cependant ces personnes ne seront pas employées, mais travailleront sous forme de contrats courts et missions. Nous aurons également besoin d'employés pour confectionner nos biscuits. Nous baserons nos choix de recrutement sur le feeling que l'on aura avec les différents étudiants qui postuleront.

2.2.8 Développement technologique

Dans cette rubrique se retrouvent la recherche et le développement, la confection de produits, l'élaboration de services, l'utilisation de nouvelles technologies.

Nous élaborons nous-mêmes nos recettes et manufacturons nos biscuits. Étant passionnés par la cuisine, qu'ils aient des saveurs originales et un intérêt gustatif en plus de nutritif est très important pour nous. La R&D se déroule également à nos domiciles ou à nos kots. Aussi nous utilisons les avis et conseils de chefs cuisiniers de notre entourage afin de développer de nouvelles saveurs.

Nous aurons besoin de technologies telles que le séchage et la mise sous atmosphère modifiée, afin d'assurer la conservation longue durée de nos produits.

2.2.9 Approvisionnements

Enfin, la dernière action de soutien consiste en l'approvisionnement de matières premières, du stockage ainsi que de la distribution.

En ce qui concerne les matières premières, nous passerons par l'entreprise VDS Food qui nous livrera mensuellement nos ingrédients. Pour le stockage, nous passerons par l'entreprise Boxify. Enfin, la distribution sera gérée par Number One (cfr chapitre 6).

2.2.10 Conclusion de la chaîne de valeur

À la suite de cette analyse, tirons les caractéristiques de MiniDej qui créent pour l'entreprise le plus de valeur ajoutée.

- Les goûts originaux de nos biscuits et leurs apports nutritifs. Notre passion pour l'alimentation et la cuisine nous aide grandement dans l'élaboration de ce projet et fait office de moteur qui tourne en continu.
- Nous sommes aussi une force de MiniDej. Nous aimons ce que nous faisons et sommes ravis de travailler sur le projet. Notre entente, facilitée par les différents team buildings et moments partagés, est représentative de ce que nous voulons amener à nos clients : du plaisir instantané et la construction d'un futur durable.

Voici ici notre chaîne de valeur, ce schéma permet d'avoir une meilleure vue d'ensemble sur les pages précédentes.

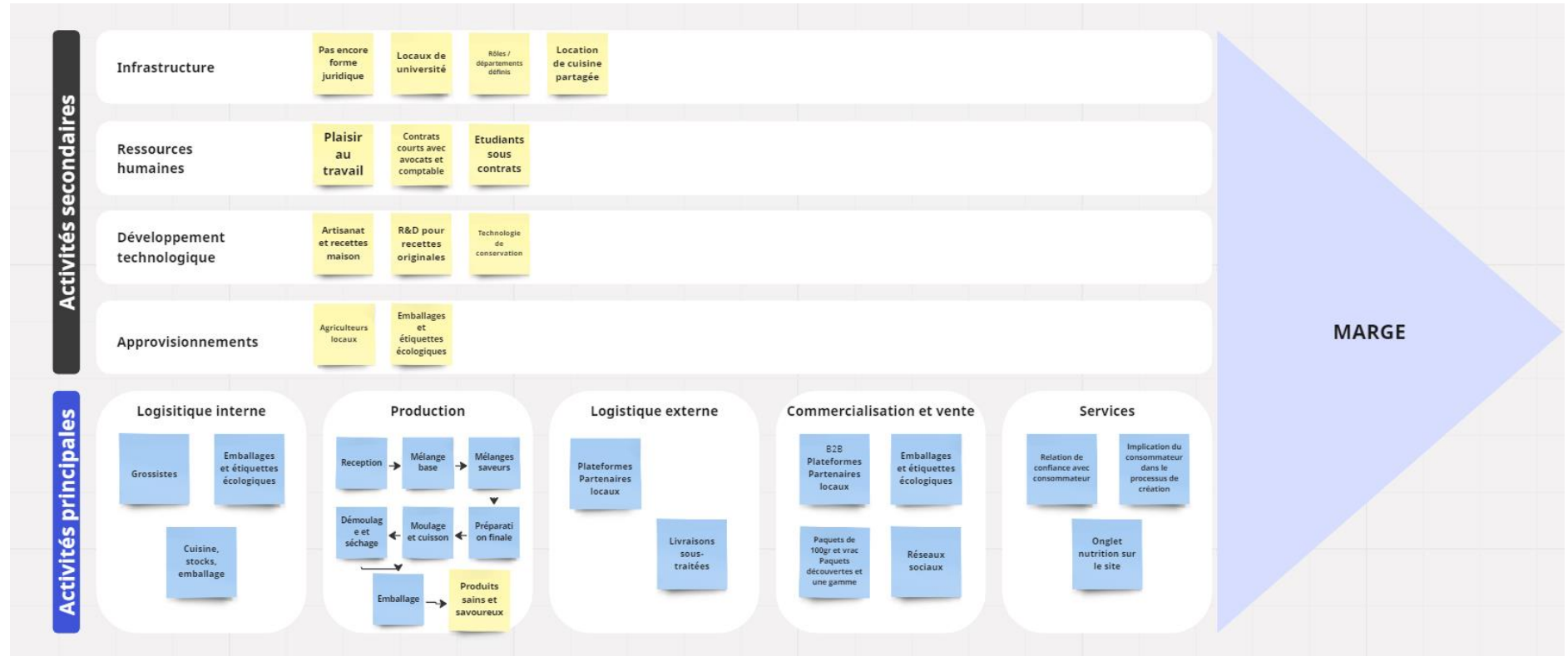


Figure 3.6 : Chaîne de valeur de MiniDej

2.3 Le Four Actions Framework

Le *Four Actions Framework* est un outil d'analyse stratégique proposé par Chan Kim et Renée Mauborgne dans leur livre « *Blue Ocean Strategy* » en 2017. Il s'agit d'une matrice qui permet de réfléchir à la création d'un nouveau marché en identifiant les actions clés qui peuvent aider une entreprise à se différencier de la concurrence.

Le cadre à quatre actions repose sur quatre questions clés :

1. Quels facteurs de l'industrie peuvent être éliminés ?
2. Quels facteurs de l'industrie peuvent être réduits ?
3. Quels facteurs de l'industrie peuvent être augmentés ?
4. Quels facteurs de l'industrie peuvent être créés ?

En répondant à ces questions, une entreprise peut identifier les actions à mettre en place pour créer une proposition de valeur unique pour les clients, qui se traduira par un positionnement différencié sur le marché. Le *Four Actions Framework* permet donc de repenser la stratégie d'une entreprise en créant un nouveau marché et en s'appuyant sur des éléments clés qui la différencient de la concurrence.

2.3.1 Facteurs à éliminer

Si nous regardons de plus près l'industrie actuelle du biscuit, quelques aspects de celle-ci seraient à éliminer. Dans un premier temps, les entreprises devraient totalement arrêter d'utiliser des matières extrêmement néfastes pour la planète et/ou l'être humain telles que l'huile de palme et autres additifs extrêmement nocifs. Aussi, les importations de marchandises depuis l'autre bout de la planète seraient à révoquer. De même, les publicités faisant l'apologie du sucre présent dans les biscuits ne sont pas forcément un aspect intéressant de l'industrie et devraient également disparaître. Sur ce dernier point, les organismes œuvrant pour la santé publique s'y attèlent déjà.

2.3.2 Facteurs à diminuer

Le facteur principal à diminuer, selon nous, est l'ajout de matières contribuant à la malnutrition globale. Les quantités de sucres raffinés et de graisses saturées doivent être revues à la baisse. Aussi les multinationales absorbant la moindre petite étoile montante empêchent le commerce local de se développer. Cette tendance pourrait également être diminuée.

2.3.3 Facteurs à augmenter

Quelques entreprises ont déjà pris en considération les facteurs ci-dessus et ont instauré de nombreuses pratiques bien plus sensées à leur stratégie. Les producteurs pourraient par exemple être plus mis en avant, cela contribuerait à un élan vers le commerce local. De plus, la création et l'originalité des gammes de biscuits pourraient être améliorées. Les consommateurs auraient envie de découvrir de nouvelles saveurs. Les qualités nutritionnelles des biscuits présents dans le commerce pourraient ainsi être améliorées également.

2.3.4 Facteurs à créer

Finalement, quels sont les facteurs qui feront de MiniDej une entreprise originale, réalisant ce que les autres ne font pas. Retirer les sucres ajoutés pour apporter de la gourmandise autrement paraît être une bonne piste. Nous mettrons en pratique ce facteur en nous focalisant d'abord sur des biscuits salés. Aussi, intégrer nos clients à notre procédé de création est quelque chose de peu observé dans l'industrie du biscuit. Nous réaliserons des sondages et des concours afin de déceler quelles saveurs pourraient satisfaire nos consommateurs.

2.3.5 Conclusion

L'outil du *Four Actions Framework* nous a principalement été utile afin de soulever des questions de sens quant à l'industrie dans laquelle nous évoluons. Aussi, il nous permet de repenser notre stratégie pour rendre MiniDej le plus compétitif possible. Afin de synthétiser cet outil, voici un tableau récapitulatif.

Éliminer	Réduire
----------	---------

• Utilisation d'ingrédients néfaste pour l'être humain • Utilisation d'ingrédients dont l'extraction est néfaste pour la planète • Imports insensés de marchandises depuis l'autre bout du monde • Publicité faisant l'apologie du sucre et du gras	• La malnutrition • Quantités de sucres raffinés et graisses saturées • Absorption des petites entreprises par des multinationales
Augmenter	Créer
• Mise en avant des producteurs • Qualités nutritionnelles des biscuits • Variété de gammes et création artistique	• Apport de gourmandise sans ajout de sucres • Intégration des clients dans un processus de création • Biscuits en-cas salés

Figure 5.7 : Matrice ERRC de MiniDej

2.4 Analyse SWOT

Nous avons désormais analysé l'environnement externe de MiniDej grâce à une analyse PESTEL et la création de scénarii, une analyse des 5 forces de Porter, la cartographie des groupes stratégiques et une analyse de différents concurrents directs de notre entreprise. Aussi, nous en avons appris sur notre environnement interne grâce à une analyse VRIN, l'analyse de la chaîne de valeur de MiniDej et la matrice ERRC.

Tous ces outils et analyses externes et internes peuvent être résumés en un seul tableau, défini par Learned, Guth, Christensen et Andrews à Harvard dans les années 60 (Vas Alain, 2020). Ce tableau est appelé analyse SWOT. SWOT est un acronyme pour « *Strengths* » (=

forces), « *Weaknesses* » (= faiblesses), « *Opportunities* » (= opportunités) et « *Threats* » (= menaces).

Les forces et les faiblesses correspondent aux éléments de l'analyse de l'environnement interne de MiniDej alors que les opportunités et menaces se réfèrent à l'environnement externe de l'entreprise.

Strengths	Weaknesses
• Nous sommes une équipe soudée et souhaitons mener ce projet à bien. • Notre produit est original et encore inexistant tel quel sur le marché. Nous développons une gamme de produits afin de pouvoir plaire à chacun et chacune. • Nous sommes bien entourés et soutenus et avons de nombreux contacts dans le milieu entrepreneurial et agroalimentaire.	• Nous sommes étudiants et ne disposons donc pas de fonds initiaux très élevés. • Nous n'avons pas non plus d'expérience professionnelle, ce qui pourrait nous induire à des erreurs stratégiques. • Notre produit va nous demander des coûts de campagne marketing importants afin de nous faire une place sur le marché.
Opportunities	Threats
• Les mesures, règles et normes politiques encouragent les entreprises et la population à choisir des solutions plus durables. • Les technologies de télécommunication et d'intelligence artificielle sont en constante évolution, ce qui pourrait être	• Le conflit russo-ukrainien a induit une période d'incertitude et d'inflation qui incitent les ménages à réfléchir plus profondément à ce qu'ils consomment. • Les normes en matière d'environnement changent sans cesse, ce qui demande aux entreprises plus de flexibilité.

bénéfique aux aspects marketing des entreprises. • La consommation mondiale de biscuits est en croissance. • Le marché semble réceptif aux valeurs, processus, mission et vision d'entreprises telles que MiniDej.	• L'industrie de l'en-cas coupe faim compte de nombreuses solutions pour le consommateur telles que les biscuits sucrés, céréales, pain, fruits, etc. • Les géants industriels de l'industrie du biscuit occupent une part de marché gigantesque.
--	--

Figure 3.8 : Analyse SWOT de MiniDej

3 Plan stratégique de MiniDej

Nous avons désormais une vision en profondeur à 360 degrés des environnements interne et externe à notre entreprise. Nos analyses, conclues par un tableau SWOT nous permettent désormais de fixer nos objectifs et d'établir un plan stratégique.

Nous fixerons dans un premier temps quelle stratégie *business* nous suivrons à court terme, basé sur les modèles de Porter et Bowman. Ensuite, nous développerons quelle stratégie *corporate* nous déciderons de suivre. Finalement nous décrirons quelques hypothèses d'évolution du plan stratégique de notre entreprise.

3.1 Stratégies à court terme

3.1.1 Stratégies *business*

3.1.1.1 Définition

Les stratégies dites *business* selon Porter, également appelées stratégies génériques de Porter sont un ensemble de trois stratégies concurrentielles que les entreprises peuvent décider d'appliquer afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable. (Vas, 2020)

Les trois stratégies génériques de Porter sont :

- La stratégie de domination par les coûts : cette stratégie vise à proposer des produits ou services peu onéreux pour l'entreprise, mais de qualité convenable pour le consommateur. Cela permet aux entreprises qui l'appliquent de réaliser de meilleures marges tout en proposant un prix plus bas.
- La stratégie de différenciation : cette stratégie consiste en la proposition de produits radicalement différents ou de qualité supérieure aux consommateurs. Cela autorise l'entreprise à imposer des prix plus élevés à ses clients.

- La stratégie de focalisation : cette stratégie repose sur le fait qu'une entreprise se concentre sur un segment de marché spécifique et défini. Cela permet à l'entreprise d'appliquer des prix plus élevés, répondant à des besoins spécifiques du client.

À partir du modèle développé par Porter dans les années 80, le professeur Cliff Bowman décida de théoriser la fameuse « Horloge de Bowman » en 1996. Ce modèle sous forme de quadrant compte 6 stratégies *business* viables pour les entreprises. Le principe de l'Horloge de Bowman est de définir l'offre de référence du marché dans lequel se trouve l'entreprise et d'appliquer des variations de qualité perçue par le client et/ou de prix afin d'obtenir un avantage concurrentiel (Vas, 2020).

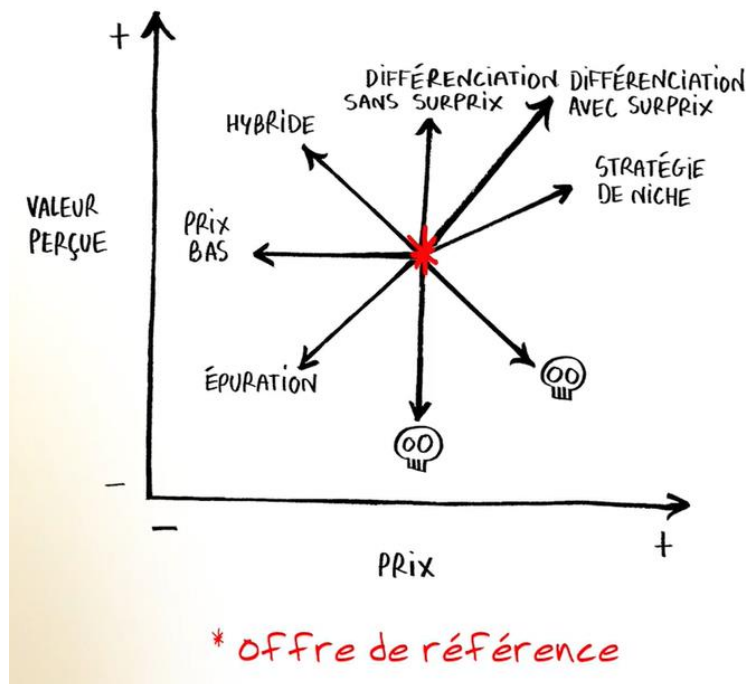


Figure 3.9 : Horloge de Bowman (Vas, 2020)

3.1.1.2 La stratégie *business* appliquée par MiniDej

Avant de choisir comment MiniDej se positionnera sur l'Horloge de Bowman, il convient que nous définissions précisément l'entreprise qui représente l'offre de référence de

notre marché. Pour cette analyse et la définition de notre stratégie, nous nous focaliserons sur le marché du biscuit en sa totalité et non pas uniquement sur le marché du biscuit durable, lui-même considéré comme un marché de niche. Définir l'offre de référence n'est pas une chose aisée, comme le stipule Alain Vas (2020). Effectivement, elle représente un produit de qualité moyenne, vendu à un prix moyen, cela perçu par un client moyen à un instant et une localisation précise. En effet l'offre de référence évolue avec le temps.

Néanmoins nous pouvons fixer les caractéristiques de cette offre de référence sur le marché du biscuit en Belgique. Celui-ci se retrouve dans des tranches de prix oscillant entre 1,63 € et 5,63 € pour 100 grammes et n'est pas très original. Il a des saveurs telles que chocolat ou vanille. Il a une forme classique ronde ou rectangulaire. Il est assez sucré et gras.

Commençons par analyser la valeur perçue par le client. Nous voulons que le client perçoive MiniDej comme un produit de qualité supérieure à l'offre de référence. Premièrement nous désirons que notre produit soit nutritivement correct, c'est-à-dire qu'il ne soit pas trop gras ou trop sucré et qu'il contienne des nutriments importants. Nous utilisons également des produits naturels et locaux autant que cela est possible. Aussi, nous proposons un biscuit salé, presque inexistant sur le marché. Notre gamme de goûts se veut originale et est développée grâce à nos clients, ce qui leur permet de se sentir impliqué dans le processus de création. Tous ces éléments contribuent bien entendu à une perception de valeur plus élevée pour le client.

Ensuite, si nous regardons quels prix pourraient adopter MiniDej nous devons être conscients que nos coûts sont actuellement élevés. Si nous voulons pouvoir faire des marges bénéficiaires, notre prix sera forcément plus élevé que la moyenne.

Nos prix et notre valeur perçue par le client seraient donc tous deux plus élevés que la moyenne du marché, ce qui nous mène vers le quadrant supérieur droit de l'Horloge de Bowman. Nous pouvons remarquer que deux stratégies se retrouvent dans celui-ci : la différenciation avec surpris et la stratégie de niche. Il nous reste à préciser quelques éléments de notre stratégie afin de pouvoir cibler laquelle des deux catégories s'applique le mieux à MiniDej. Notre argumentaire va être assez simple, nous désirons que notre produit soit accessible et populaire. Nous ne voulons pas en faire un produit de luxe ou ciblé pour une

certaine catégorie de la population comme les végétariens ou les personnes non tolérantes au gluten. Nous pouvons donc dire que MiniDej pratique et pratiquera une stratégie de différenciation avec surprise.

3.1.2 Stratégies *corporate*

3.1.2.1 Définition

Une stratégie dite *corporate* est une approche globale adoptée par une entreprise pour atteindre ses objectifs. Elle concerne l'ensemble de l'organisation et de ses activités, plutôt que de se concentrer sur des produits, des marques ou des marchés spécifiques. La stratégie *corporate* vise à définir la manière dont l'entreprise va utiliser ses ressources, compétences et capacités pour créer de la valeur pour ses parties prenantes, y compris les actionnaires, les employés, les clients et la société dans son ensemble. (Vas, 2020).

Les stratégies *corporate* peuvent être définies en deux catégories distinctes, à savoir la spécialisation et la diversification. La spécialisation est adoptée par les entreprises qui se focalisent sur un seul domaine d'activité stratégique alors que la diversification elle est une stratégie qu'utilisent les entreprises développées sur plusieurs marchés différents et plusieurs domaines d'activités stratégiques différents. (Vas, 2020)

Chacune de ces stratégies a des avantages et des limites :

- Spécialisation : Cela confère une image de spécialiste à l'entreprise qui l'applique. Aussi cela lui permet de concentrer toutes ses ressources et aptitudes sur une seule activité et d'en tirer un maximum de profit. Finalement, la spécialisation permet à l'entreprise de grandir plus vite dans le secteur défini et donc de mieux maîtriser ses coûts, sa clientèle, son marché et de devenir leader le plus rapidement possible. D'un autre côté, en cas d'apparition de nouveaux produits de substitution ou face à un marché impénétrable, l'entreprise pourrait être menée à sa perte. (Vas, 2020)
- Diversification : La diversification permet à une entreprise d'utiliser toutes ses ressources et compétences afin de multiplier les liens et synergies entre ses domaines d'activité. Aussi, elle permet de faire de nouveaux profits en ouvrant un nouveau secteur

de l'entreprise. Finalement elle permet de diviser, et donc de limiter, les risques pris par l'entreprise.

Néanmoins, les stratégies de diversification comportent également des risques tels que l'éparpillement entre tous les domaines d'activité, une gestion plus compliquée ou un besoin de fonds initiaux plus conséquents.

3.1.2.2 La stratégie *corporate* appliquée par MiniDej

Notre stratégie pour MiniDej est de nous concentrer sur une seule gamme de produits en mettant à profit nos compétences et ressources. Nous choisirons donc une stratégie de spécialisation. En effet, nous développons tous les trois notre première entreprise et pensons qu'il ne serait pas stratégique de s'éparpiller sur des marchés et des domaines d'activité stratégiques différents. Aussi, nos capitaux financier et humain initiaux ne sont pas suffisamment développés que pour espérer nous diversifier.

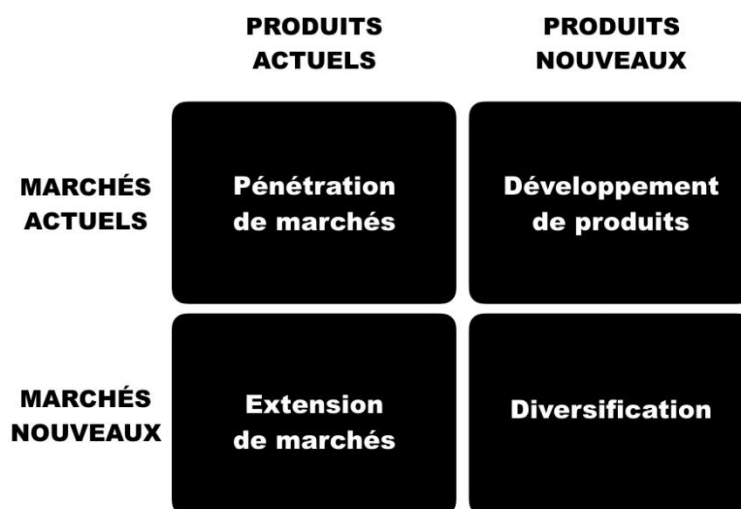
Aussi, nous croyons au projet MiniDej et désirons, dans un premier temps, nous focaliser autour de nos biscuits salés pour leur permettre de voir le jour. Nous nous concentrerons donc sur une gamme de cinq sortes biscuits salés et les commercialiserons en Wallonie et à Bruxelles.

3.2 Stratégies à moyen et long terme

3.2.1 La matrice d'Ansoff

La matrice d'Ansoff est un outil stratégique utilisé pour aider les entreprises à déterminer leur stratégie de croissance. Elle a été développée par Igor Ansoff dans les années 1950 et est toujours largement utilisée aujourd'hui. Elle est représentée sous forme de tableau à deux axes. Le premier critère est focalisé sur les produits ou services de l'entreprise et différencie l'existence ou non de ces produits. Le second critère se réfère au fait que les clients de ces entreprises soient déjà présents ou non sur le marché. De ces 2 axes ressortent donc quatre

catégories : la pénétration de marché, le développement de marché, le développement de produit et la diversification. (Vas, 2020)



Source : H. Igor Ansoff, « Strategies for Diversification », Harvard Business Review, septembre-octobre 1957, p. 113-124.

Manuel de gestion-réflexion / Christian Latour

Figure 3.10 : Matrice d'Ansoff

Si nous tentons de prévoir notre développement stratégique futur en nous basant sur la matrice d'Ansoff, nous tenterons dans les premiers mois/années de vie de notre entreprise de nous faire une place sur le marché et de commercialiser nos biscuits en Wallonie et à Bruxelles. Il est donc clair que nous opérerons une pénétration de marché.

Une fois le marché wallon conquis, notre objectif sera d'attaquer le marché flamand d'ici une dizaine d'années. Nous pratiquerons donc une extension de marché qui nous demandera une analyse complète de celui-ci afin de ne pas nous louper. Aussi, certaines adaptations au marché seront possibles si certaines saveurs de la gamme ne sont pas compatibles avec notre potentielle clientèle.

Il n'est pas impossible que nous développions notre gamme en proposant des biscuits sucrés ou encore des biscuits avec des compositions spécifiques adaptées aux enfants, aux sportifs de haut niveau ou aux femmes enceintes par exemple. Dans ce cas nous pratiquerons

une légère diversification, abordant de nouveaux clients avec un produit différent. Néanmoins, nous pensons ne pas appliquer ce genre de stratégie trop tôt afin de ne pas nous brûler les ailes.

Nous sommes conscients que faire son trou dans le milieu du snack ne sera pas une chose aisée pour MiniDej. Cependant, nous estimons que nous avons les cartes en main pour y parvenir et qu'en faisant preuve de résilience, en adoptant les bons choix stratégiques et en nous entourant de personnes sincères et honnêtes nous pouvons arriver à nous développer dans un espace concurrentiel fort.

Chapitre 4 — Études de marché

1 Introduction

Dans les chapitres à venir, nous allons vous décrire les études qualitatives et quantitatives de marché que nous avons réalisées afin de vérifier l’attractivité de notre produit, de vérifier s’il répondait à un besoin et enfin si une certaine partie de la population pouvait être intéressée par un biscuit MiniDej.

Nous voulions commencer notre étude de marché par la vérification du besoin auquel répondait notre produit. Nous avons donc commencé par réaliser une enquête quantitative préparatoire à notre enquête qualitative. Ce type d’enquête nous avait été conseillé par notre mentor, Geoffroy Verney-Carron et s’est avérée particulièrement utile.

Par la suite, nous avons réalisé une enquête quantitative afin de déceler comment notre produit était perçu par une segmentation plus large de la population.

Vous découvrirez dans les prochains chapitres la méthodologie, les résultats et les conclusions de chacune des enquêtes.

2 Éthique de la recherche et mise en garde

En ce qui concerne l’aspect éthique de cette recherche, les personnes sollicitées pour participer à l’étude ont été informées de plusieurs points lorsqu’elles ont répondu aux questionnaires.

En ce qui concerne les entretiens qualitatifs, les participants ont eu la possibilité de choisir s’ils souhaitaient être cités sous leur nom ou rester anonymes. Cependant, dans un souci d’égalité et pour se défendre de tout problème nous avons décidé d’utiliser des noms d’emprunt pour chacune des personnes interviewées.

Ensuite, les questionnaires quantitatifs étaient entièrement anonymes, bien que certaines informations sociodémographiques aient été demandées. Les répondants n'ont jamais été contraints de répondre à notre questionnaire ou de divulguer leur identité. À la fin du questionnaire, les répondants avaient la possibilité de nous contacter par e-mail en cas de problème, d'incompréhension ou pour obtenir des informations supplémentaires.

Enfin, nous avons mentionné dans notre travail ainsi que dans le questionnaire et les entretiens que toutes les informations collectées pour ce mémoire seraient confidentielles et archivées une fois que notre travail serait terminé. Nous nous engageons à ne pas rendre publiques les réponses retenues ou à les utiliser à des fins commerciales. Toutes les personnes impliquées dans notre travail pourront vérifier que nous respectons le règlement éthique susmentionné.

3 Étude qualitative

3.1 Méthodologie

Comme susmentionné, nous voulions vérifier la réception de notre produit par nos potentiels futurs clients. Pour ce faire, il fallait commencer par arriver à atteindre nos clients potentiels afin de les interroger plus en profondeur et de réellement comprendre leurs besoins.

3.1.1 Préenquête sur LinkedIn

Suite aux conseils de notre mentor, nous avons appliqué une méthode différente de ce que nous pouvons retrouver dans les manuels scolaires. Celle-ci consistait à contacter des individus aléatoirement sur LinkedIn afin de leur présenter notre produit, de leur demander si

celui-ci les intéresserait potentiellement et enfin de leur proposer de participer à notre enquête via un entretien plus élaboré.

Voici le message type que nous utilisions afin de rentrer en contact sur LinkedIn :

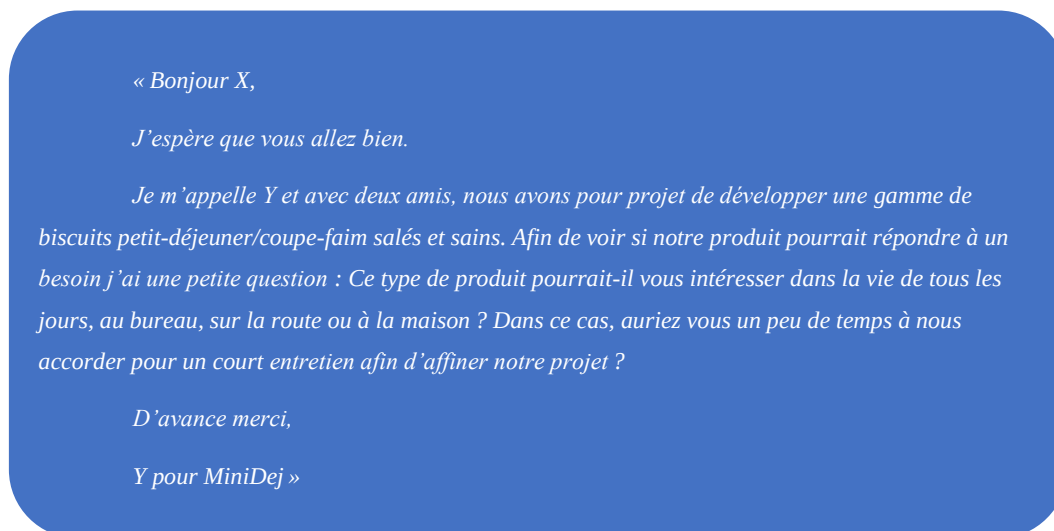


Figure 4.1 : Message LinkedIn enquête préqualitative

N.B. : Nous n'avons volontairement pas mentionné le caractère scolaire de notre projet afin d'avoir les retours les plus honnêtes et transparents possibles.

3.1.2 Questionnaire et entretiens

Une fois notre rendez-vous pris, la plupart du temps en visio-conférence, car nos les personnes ciblées étaient fortement occupées, nous leur posions une série de questions identique pour chacun d'entre eux. Le but était d'avoir une rigueur assez dure afin de comparer au mieux les résultats. Nous désirions entre 12 et 15 entretiens afin d'avoir une idée globale de la situation, même si nous savons que cela ne représente pas un échantillon suffisamment élevé de la population. Afin de combler le manque de rendez-vous dû à la dizaine de personnes favorables à un entretien via LinkedIn nous nous sommes rendus sur le terrain afin de procéder à des interviews dans la rue.

Voici le questionnaire face auquel nos intervenants étaient confrontés :

1	Quel âge avez-vous ? Où vivez-vous ? Que faites-vous dans la vie ? Avez-vous un emploi stable ? Quelle est votre situation familiale ?
2	Quelle est votre journée type en semaine/le weekend ? Par exemple, l'heure à laquelle vous vous levez, vous mangez, vous travaillez,...
3	Quel est votre régime alimentaire ? Avez-vous des allergies/intolérances ?
4	Lorsque vous mangez, est-ce par plaisir ou seulement pour vous nourrir ? Que recherchez-vous comme sensation ? Le temps de préparation impacte-t-il votre alimentation ?
5	Prenez-vous généralement un petit-déjeuner, si oui, quoi ? Vous arrive-t-il de grignoter pour couper la faim ? Si oui, quoi ?
6	<i>Explication brève du produit.</i> Seriez-vous intéressé par ce produit ? Dans quelles circonstances ? À quel prix ? Prêt à l'intégrer dans votre panier ? Êtes-vous intéressé par une alimentation saine ?
7	Avez-vous un avis global sur notre produit ? Une critique à émettre ? Un élément à ajouter ?

Figure 4.2 : Guide d'entretien enquête qualitative

3.2 Résultats

3.2.1 Préenquête LinkedIn

Afin de rencontrer des personnes prêtes à accepter un rendez-vous avec nous, nous avons donc décidé d'utiliser le réseau social professionnel LinkedIn. Par le biais du message susmentionné, nous avons donc contacté soixante personnes. Sur ces soixante personnes, seules vingt-trois ont répondu à notre sollicitation. Afin d'analyser nos résultats, nous nous baserons donc uniquement sur ces internautes.

Sur les vingt-trois répondants, 9 se sont montrés intéressés par le produit et volontaires pour un entretien, 5 étaient intrigués par le produit, mais ne désiraient pas pousser l'enquête plus loin, 6 n'étaient intéressés ni par MiniDej ni par notre enquête et 3 ont accepté un rendez-vous malgré peu d'intérêt pour notre produit en lui-même.

Le graphe ci-dessous illustre mieux la répartition de l'intérêt des internautes LinkedIn quant au biscuit MiniDej.



Figure 4.3 : Réponses à l'enquête LinkedIn

Comme l'illustre ce graphe, plus de soixante pour cent des personnes sondées seraient intéressées par notre gamme de biscuits coupe-faim salés. Ces résultats, même s'ils ne font

partie que d'une enquête préliminaire, sont rassurants et évocateurs du potentiel que détient notre produit.

Nous avons désormais nos personnes à interviewer afin d'approfondir notre enquête. Nous pouvions donc procéder aux entretiens. Au total nous avons effectué 15 entretiens qualitatifs.

3.2.2 Enquête qualitative

Avant toute chose nous tenons à vous signaler que vous pourrez retrouver chacune de nos interviews en intégralité dans les annexes (voir annexe 3).

Avant d'analyser en profondeur nos entretiens, nous voudrions poser une petite alerte. En effet, les personnes que nous avons interviewées sont globalement issues de la même tranche d'âge et du même environnement socio-économique. En effet nous désirions via cette enquête confirmer ou infirmer notre hypothèse de potentielle clientèle. Selon nous cette clientèle était un segment moyennement âgé de la population (25-50 ans), indépendant ou travaillant en entreprise, relativement aisée. Aussi, une de nos hypothèses est que les gens grignotent/snackent entre deux repas. Une autre hypothèse est celle que le Belge actif préfère optimiser son temps et ne pas consacrer trop de celui-ci à la préparation de repas. La dernière hypothèse est celle que la population est concernée par son alimentation et les apports nutritifs de celle-ci. Nous allons désormais vérifier si nos hypothèses sont correctes.

3.2.2.1 Vérification des hypothèses

Les consommateurs snackent et grignotent entre les repas : cette hypothèse était vraiment importante à vérifier pour nous. En effet, tout notre business tourne autour du fait que nos potentiels clients aient tendance à manger quelque chose entre les repas.

Après analyse de nos entretiens, il s'avère que cette hypothèse est plutôt vérifiée. En effet treize des quinze personnes interviewées ont tendance à grignoter entre les repas, principalement le matin. Aussi, plusieurs personnes nous ont mentionné manger quelque chose avant d'aller faire du sport ou en allant se balader. Nous n'avions pas envisagé que notre produit

pourrait être consommé avant une séance physique, mais cela est une belle idée et une belle piste d'amélioration pour nous, surtout d'un point de vue marketing.

Globalement nous pouvons donc affirmer l'hypothèse que le Belge actif snacke entre les repas.

Les consommateurs préfèrent ne pas consacrer trop de temps à la préparation de leurs repas : pour valider ou invalider cette hypothèse, il est clair qu'il est intéressant de diviser les repas de la journée en trois catégories : le petit-déjeuner, le dîner (repas du midi) et le souper (repas du soir).

Concernant le petit-déjeuner, nous avons pu déceler deux grandes tendances. Soit les gens mangent, soit ils ne mangent pas et grignotent plus tard. Les personnes qui prennent un petit-déjeuner y consacrent généralement du temps.

À propos du repas de midi, il est efficace pour quasiment toutes les personnes que nous avons interrogées. Il se compose principalement de tartines, de restes de la veille ou plus rarement d'un lunch entre collègues. Ce repas doit être rapide et efficace, car il doit permettre de reprendre le travail par la suite. Nous voyons ici une belle opportunité à explorer pour MiniDej.

Enfin le repas du soir se voit aussi séparé en deux catégories : le repas cuisiné par quelqu'un qui aime y consacrer du temps ou le repas efficace et rapide. Nous pouvons néanmoins trouver de la gourmandise dans chacun des plats. Peu de gens nous ont confié se nourrir par nécessité et non par plaisir, ce qui est un bon point pour nous. Nous voulons apporter de la gourmandise dans notre produit.

Les consommateurs désirent une alimentation plus saine et équilibrée : enfin, afin de savoir si nos potentiels consommateurs désirent consommer notre produit, il est intéressant de savoir si une solution de grignotage plus sain pourrait les intéresser. Après lecture et analyse des entretiens, il semble que nous pouvons distinguer une tendance vers une alimentation saine et équilibrée.

Bien que cette tendance vers une alimentation équilibrée soit décelée, il est intéressant de mentionner que chaque individu du commun des mortels a une définition propre de l'alimentation équilibrée. Cette notion est donc à analyser avec délicatesse et prudence.

Nous pouvons donc dire que nos hypothèses principales peuvent être vérifiées par notre enquête qualitative. Cela confirme aussi qu'il existe une potentielle clientèle sur le marché.

Au niveau du prix, les personnes que nous avons interrogées parlent de 2 € par portion/repas. Cela nous semble raisonnable.

4 Étude quantitative

4.1 Méthodologie

Une fois notre étude qualitative réalisée et nos différentes hypothèses confirmées, nous désirions affiner et préciser quantitativement l'intérêt qu'aurait le consommateur envers notre produit. Aussi, obtenir une d'une fourchette de prix dans laquelle le consommateur place MiniDej ou encore des propositions de futures saveurs pour le biscuit pouvaient être intéressantes.

Afin de procéder à notre étude, nous avons composé un formulaire en ligne via le site Tally. Voici la liste de questions qui le composaient :

Questions
Quelle est votre profession ?
Quel âge avez-vous ?
Lors du petit-déjeuner vous êtes plutôt team ? i) Sucré ii) Salé

iii) Ça dépend (pourquoi ?)
Prenez-vous le temps de manger le matin ?
Ressentez-vous une petite faim vers 10 h ou 16 h ? ➔ Si oui, « Que mangez-vous ? »
Le produit MiniDej pourrait-il vous intéresser ? ➔ Si non, « Pourquoi pas ? »
Combien de fois par semaine consommeriez-vous nos biscuits ? i) 1-5 ii) 6-10 iii) 11-15 iv) 16-20 v) + de 20
Quel prix pourriez-vous mettre pour 200 grammes de biscuits ? (question ouverte)
Sur une échelle de 1 à 10 comment jugez-vous ces goûts de biscuit ? i) Bleu et noix ii) Chèvre, thym, miel iii) Méditerranéen (Olives, feta, tomates séchées) iv) Salade César v) English Breakfast (Piment, tomate, bacon)
Quelle autre saveur aimeriez-vous ?
Par quels canaux aimeriez-vous vous procurer nos produits ? i) Grandes surfaces ii) Sur notre site

iii) Magasins en vrac iv) Sur des plateformes regroupant des produits similaires v) Autre :
Parmi cette liste à quel(s) élément(s) êtes-vous sensible ? i) Manger sain ii) Manger local iii) Manger végane iv) Manger végétarien v) Manger pescétarien vi) Manger flexitarien vii) Acheter en vrac viii) Réduire son empreinte écologique ix) Réduire sa consommation de déchets x) Éviter le plastique
Avez-vous un avis ou une critique à émettre ?

Figure 4.4 : Questionnaire étude quantitative

Ce questionnaire a été partagé sur nos réseaux sociaux personnels tels qu'Instagram et Facebook, mais aussi sur LinkedIn afin d'obtenir les réponses d'un panel le plus professionnel et honnête possible.

4.2 Résultats

Nous allons analyser les réponses qui nous paraissent les plus pertinentes, d'un point de vue des résultats obtenus. Avant cela nous allons vérifier les caractéristiques démographiques du panel de nos répondants.

4.2.1 Nos répondants

Nous avons reçu les réponses de 107 personnes distinctes.

Si nous analysons nos 107 répondants et leurs principales caractéristiques démographiques à savoir leur âge et leur emploi nous pouvons d'ores et déjà remarquer que de nombreux étudiants ont répondu à notre enquête. Cela peut paraître logique, car ce genre de questionnaire est très populaire dans le milieu étudiant. Cependant, cela apporte des possibilités de biais, car l'étudiant éprouve souvent plus de sympathie, issue d'une certaine camaraderie. Cela rend l'enquête moins précise. En effet le pourcentage d'étudiant ayant répondu au test est de 61.8 % avec 66 réponses étudiantes sur 107. Afin d'avoir un panel représentatif de la société belge actuelle, nous avons regardé le pourcentage d'étudiants dans la population. Selon la Fédération Wallonie-Bruxelles (2021), la Belgique francophone comptait plus de 205.000 étudiants en 2020. De l'autre côté de la frontière linguistique, nous comptons 266.000 étudiants lors de l'année académique 2021-22 (Vlaanderen, 2023). Nous pouvons donc recenser plus de 470.000 étudiants supérieurs belges. Toujours dans un souci de population représentative nous allons calculer le pourcentage d'étudiants par rapport à la population active, n'ayant interrogé que cette cible lors de nos enquêtes. Selon la Banque Nationale de Belgique (s.d.), la population active était représentée en 2022 par plus de 5,6 millions de Belges. Par un court calcul, nous pouvons donc dire que les étudiants (qui, pour rappel, ne font pas partie de la population active) représentent 7,7 % de la population ciblée par nos enquêtes.

Nous devons donc garder 7,7 % d'étudiants de notre panel final. Après quelques calculs, nous arrivons à garder 3,4 étudiants pour 44,4 répondants. Ne pouvant pas sectionner des réponses nous arrondirons ces chiffres à 3 et 44. Les 3 étudiants seront choisis au hasard.

Après la correction de notre panel susmentionnée, nous avons calculé l'âge moyen de nos répondants. Celui-ci est de 25,73 ans. C'est un âge moyen assez jeune, mais plausible.

4.2.2 Type de petit-déjeuner

Nous posons la question de quel type de petit-déjeuner prenaient nos répondants. Trois réponses étaient possibles : sucré ; salé ; ça dépend (pourquoi ?)

Voici les résultats que nous avons obtenus :

Au petit déjeuner de quel team êtes vous ?

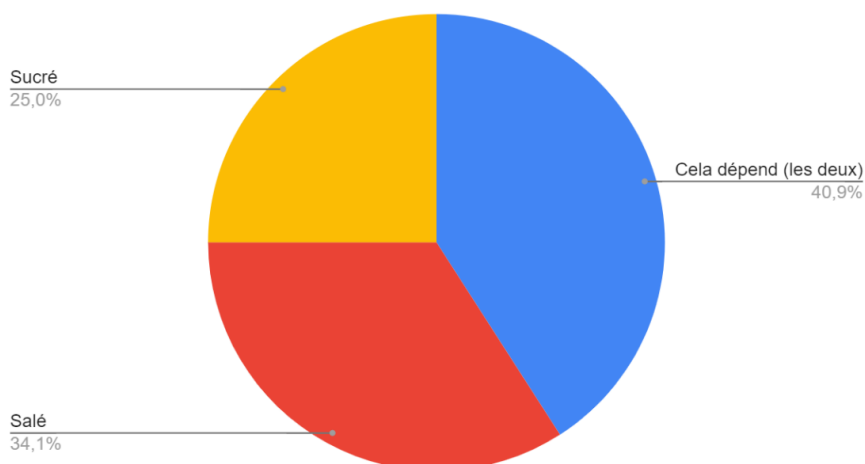


Figure 4.5 : Résultat question 3

Les résultats obtenus par cette première enquête sont très encourageants pour nous. En effet, nous pouvons en conclure qu'une majorité importante de la population prend un petit-déjeuner salé. Cela est rassurant quant à l'opportunité que nous pouvons trouver sur le marché.

Aussi si nous regardons les raisons pour lesquelles certaines personnes aiment déjeuner salé et sucré, voici les quelques réponses récurrentes : l'envie de se faire plaisir et le temps pris pour la préparation. Cela partage également nos objectifs et nos valeurs.

4.2.3 Prise de petit-déjeuner et grignotage

Nous allons désormais analyser les réponses concernant le fait que les participants à l'enquête déjeunent ou non et que ceux-ci grignotent entre les repas, à 10 h ou 16 h. Nous analyserons les résultats en graphes individuels dans un premier temps avant de voir s'il existe un lien entre ces deux composantes.

4.2.3.1 Prise de petit-déjeuner

Prenez-vous le temps de manger le matin ?

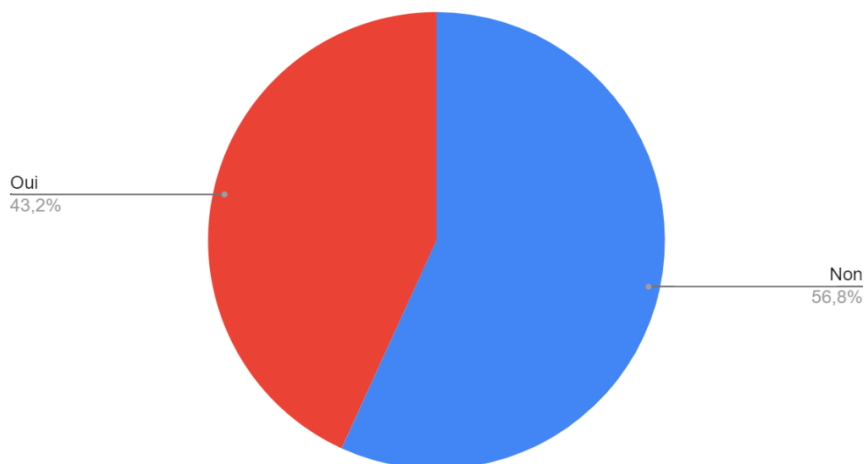


Figure 4.6 : Résultat question 4

Sur ce graphe nous pouvons voir que moins de la moitié de notre panel prend le temps de manger un petit-déjeuner. Nous pensons que ces chiffres ne sont pas exactement représentatifs de la situation réelle des choses et les analyserons donc prudemment.

4.2.3.2 Grignotage

Ressentez-vous généralement une petite-faim à 10h ou 16h ?

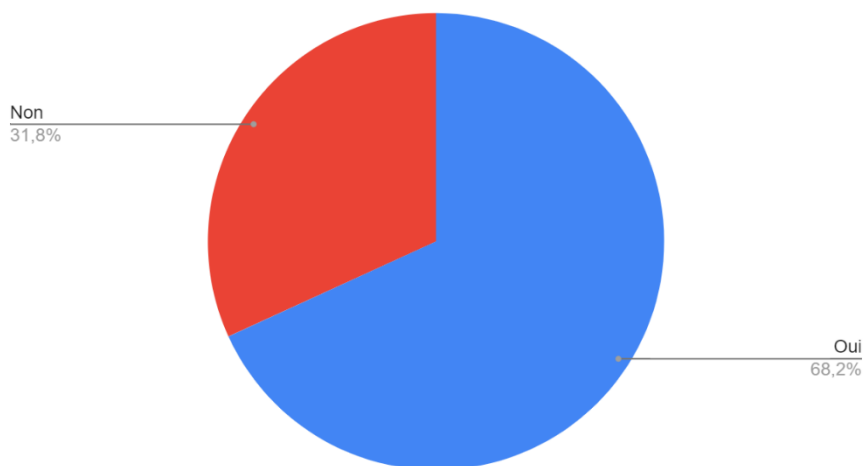


Figure 4.7 : Résultat question 5

Comme nous pouvons le voir sur ce graphe, presque 70 % de la population ressent une petite faim vers 10 h ou 16 h. Parmi ceux-ci 3 ne grignotent pas malgré leur faim, ne buvant que de l'eau ou du café. Les autres mangent généralement des fruits ou des barres sucrées. Les yaourts viennent aussi dans les réponses proposées. Nous pouvons conclure de ces chiffres que le *snacking* représente un marché important. Nombreux sont ceux et celles qui ne peuvent se passer de grignoter entre deux repas. Bon point pour MiniDej.

4.2.3.3 Corrélation

Après une analyse de la corrélation entre ces deux variables binaires via le test de Jaccard, nous pouvons remarquer qu'il n'existe pas de corrélation entre le fait de ne pas manger et le fait de grignoter.

Le résultat du test est en effet proche de 0 ce qui indique une corrélation minime. Nous devons cependant rester prudents sur ces résultats qui ne sont pas à généraliser, la taille de notre échantillon étant trop minime.

```
import numpy as np

x_simple = np.array([0,0,0,0,1,0,0,1,0,0,1,1,0,1,0,0,0,1,1,0,0,1,0,0,1,1,0,1,1,0,1,0,0,1,0,1,1,0,0,0,0,1])
y_simple = np.array([1,1,1,1,1,0,1,0,1,1,0,1,0,1,1,0,1,1,0,0,1,1,0,0,1,1,0,0,1,1,1,1,1,1,1,1,1,1,0,0,0])
matrix = np.corrcoef(x_simple, y_simple)

print(matrix)

def jaccard(list1, list2):
    intersection = len(list(set(list1).intersection(list2)))
    union = (len(list1) + len(list2)) - intersection
    return float(intersection) / union

#find Jaccard Similarity between the two sets
print(jaccard(x_simple, y_simple))
```

```
[[1.          0.00447774]
 [0.00447774  1.          ]
 0.023255813953488372]
```

Figure 4.8 : Corrélation entre le fait de ne pas manger et le fait de grignoter

4.2.4 Intérêt pour le projet MiniDej

Pour cette question nous voulions être fixés et rentrer dans le vif du sujet avec le moins d'interprétation possible. Voici les résultats obtenus :

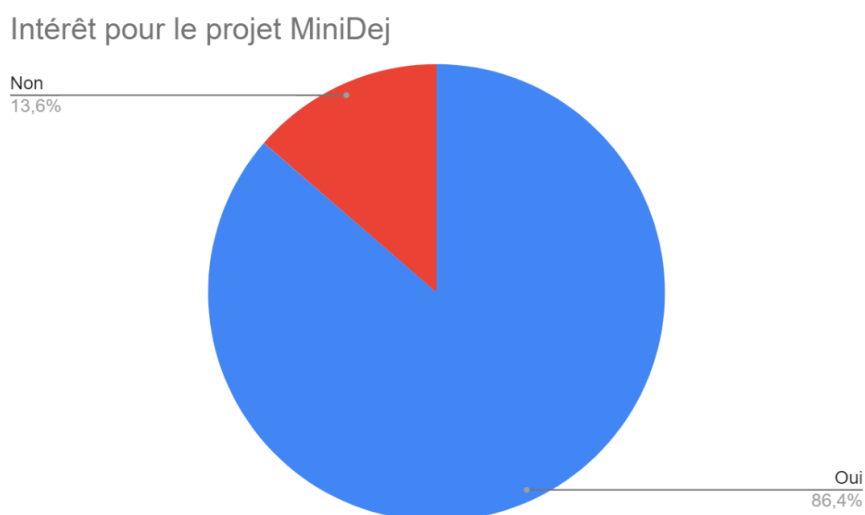


Figure 4.9 : Réponse question 6

38 personnes sur 44 ont estimé que le projet MiniDej pourrait les intéresser. Ces résultats sont plutôt satisfaisants. Cependant, il ne faut pas omettre que nos répondants nous connaissent pour la plupart et ont peut-être désiré être gentils, ce que nous n'espérons bien entendu pas. Pour ce qui est des raisons pour lesquelles les gens ne sont pas intéressés les plus récurrentes sont le fait qu'ils ne grignotent pas ou grignotent exclusivement sucré.

Les résultats de cette question sont donc assez positifs. Ils prouvent que notre projet suscite un intérêt certain.

4.2.5 Nombre de biscuits par semaine

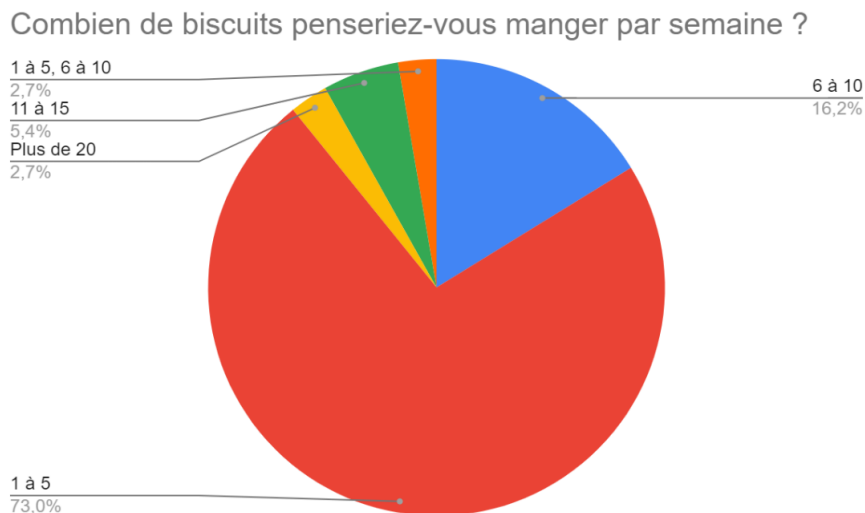


Figure 4.10 : Résultat question 7

Les chiffres de cette question sont très intéressants. Ils nous permettront d'estimer notre nombre de ventes potentielles (cfr Chapitre 6, 2)

Grâce aux résultats de l'enquête, nous pouvons voir que la majorité de nos potentiels clients consommeraient entre 1 et 5 biscuits par semaine. Une proportion moindre en consommerait entre 6 et 10. Enfin, rares sont les potentiels clients qui en consommeraient plus de 10.

Après un calcul de la moyenne de nos intervalles, nous obtenons le résultat de 4,81 biscuits. Nous arrondirons ce chiffre à 5 en prenant un intervalle de sécurité de 2. Nous estimons donc que notre consommateur potentiel pourrait manger entre 3 et 7 biscuits par semaine.

4.2.6 Le prix

Nous arrivons désormais à la question fatidique : la valeur de notre produit perçue par le client. Cette question est très importante pour nous, car elle va nous permettre de mieux visualiser ce qu'est prêt à offrir le potentiel consommateur en l'échange de notre produit. Et

ainsi de fixer son prix. Cette question n'était posée qu'aux répondants ayant déclaré être potentiellement intéressés par le projet MiniDej.

Le prix moyen offert par le consommateur est de 4,31 € pour 200 grammes. La fourchette de prix qui a été la plus plébiscitée par les consommateurs oscille entre 3 et 4,5 €. Nous avons néanmoins 7 répondants qui estiment pouvoir payer aux alentours de 7,5 € pour 200 grammes de MiniDej. Une réponse fut aussi surprenante négativement avec un prix estimé à 0,5 € pour 200 grammes.

4.2.7 Les goûts

Nous voulions savoir si nos goûts pouvaient à première vue séduire nos consommateurs. Il était donc très important d'intégrer cette question dans notre formulaire bien que les répondants n'aient pas l'opportunité de goûter. Chaque saveur de biscuit MiniDej pouvait être évaluée sur une échelle de 1 à 10.

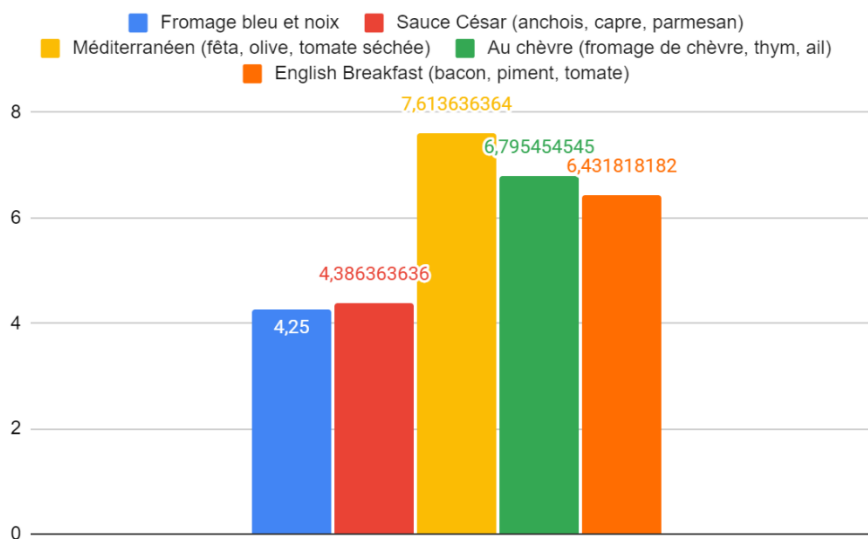


Figure 4.11 : Résultat question 9

Comme nous pouvons le voir sur ce graphique, le public a principalement plébiscité les saveurs « Méditerranéen », « Chèvre » et « English Breakfast ». Les saveurs « Fromage bleu et

noix » et « Sauce César », peut-être trop clivantes n'ont pas satisfait nos répondants et n'obtiennent pas la moyenne.

Nous demandions aussi aux potentiels consommateurs de proposer de nouvelles idées de saveurs. Voici les plus intéressantes que nous avons reçues : fromage frais et fines herbes, tomate-pesto, saveurs indiennes. Nous avons aussi reçu deux ou trois idée farfelues telles que *Giant* ou *saltimbocca a la romana*. Ne sait-on jamais...

4.2.8 Canaux de vente

Après analyse de nos résultats concernant nos canaux de vente, la plupart des répondants déclarent préférer nous trouver en premiers lieux dans des grandes surfaces, viennent ensuite les magasins en vrac et notre web shop. Ces réponses ne nous surprennent pas, car faire ses courses en grande surface est encore actuellement le moyen le plus populaire et démocratique.

Nous sommes néanmoins conscients qu'accéder à de grandes chaînes de vente est momentanément compliqué. Nous interprétons donc ces résultats conscients de leur signification.

4.2.9 Profil de nos répondants et responsabilité sociale

Nous voulions savoir par quels enjeux actuels étaient concernés nos répondants afin d'avoir un recul sur la pertinence des réponses données. Ainsi, si nos valeurs diffèrent trop par rapport à celles de nos répondants, notre enquête n'est peut-être pas pertinente ou notre projet non viable.

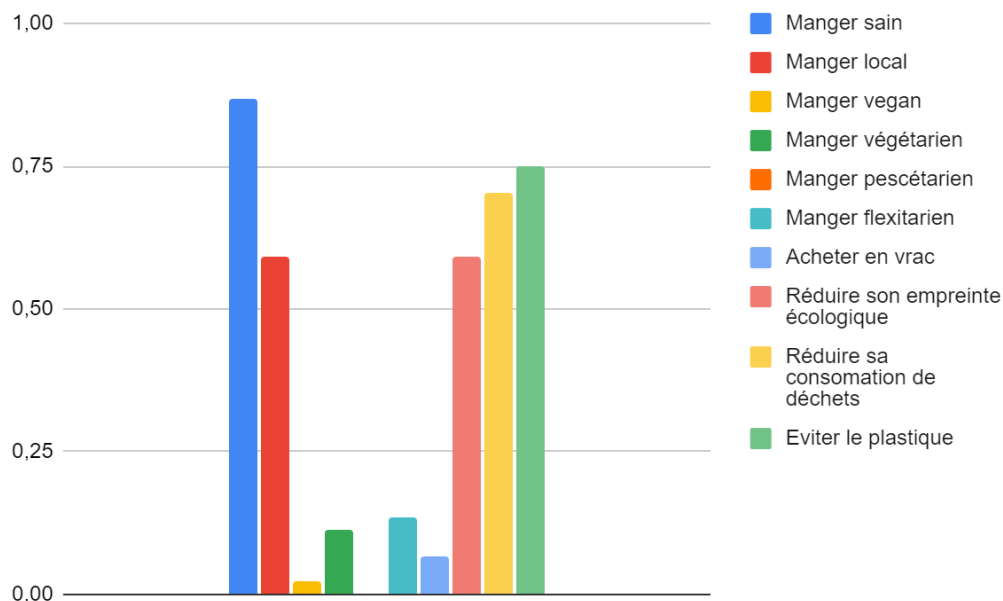


Figure 4.12 : Résultat question 11

Nous pouvons remarquer que nos répondants sont conscients de l'importance d'avoir une alimentation saine (à leur propre valeur perçue), de manger local, réduire son empreinte écologique, sa consommation de déchets et de plastique. Peu vont néanmoins faire les commissions dans des magasins vendant en vrac. Ces valeurs sont globalement semblables à celles de MiniDej. Nous pouvons considérer notre enquête comme fiable.

Nous pouvons aussi remarquer que peu de nos répondants ont mentionné avoir un régime alimentaire particulier. Si nous avions eu plus de personnes dans ce cas, les réponses aux questions sur les différentes saveurs proposées auraient pu être différentes.

5 Conclusion

Grâce à nos différentes enquêtes, nous avons pu affiner et préciser comment MiniDej pourrait se positionner en termes marketing et de prix.

Premièrement, l'enquête qualitative nous a permis de valider nos hypothèses à savoir la volonté de repas rapides et efficaces, d'une alimentation plus saine et le besoin de combler un petit-creux durant la journée. La vérification de ces trois hypothèses induit donc que MiniDej peut trouver sa place sur un marché.

Deuxièmement, l'enquête quantitative nous a offert l'opportunité de remarquer comment un large panel de client percevait notre produit. Celui-ci intrigue manifestement beaucoup, ce qui est une bonne nouvelle. Nous avons également pu définir un prix perçu par le consommateur et évaluer quelles saveurs de notre gamme auraient le plus de succès.

Finalement chacune de nos deux enquêtes nous a permis de mieux comprendre les attentes du consommateur et la manière dont il voyait son alimentation. De nombreuses idées ont germé suite à ces entretiens.

Chapitre 5 — Analyse marketing

1 Segmentation, ciblage et positionnement

La segmentation, le ciblage et le positionnement sont trois concepts clés du marketing qui permettent aux entreprises de mieux comprendre et cibler leur marché. Ils sont souvent regroupés sous l'acronyme STP (Segmentation, Targeting et Positioning). Ce sont des concepts fondamentaux du marketing qui permettent aux entreprises d'améliorer l'efficacité de leurs actions marketing en proposant des offres et des communications adaptées aux attentes et aux besoins de chaque segment de marché. Ces approches facilitent également l'identification de nouvelles opportunités de marché et la maximisation du retour sur investissement marketing (Kotler et Keller, 2016).

1.1 Segmentation

La segmentation marketing est une approche qui consiste à diviser le marché en groupes homogènes, appelés segments, en fonction de critères spécifiques tels que les besoins, les préférences ou les comportements d'achat des consommateurs (Kotler et Keller, 2016). Cette stratégie vise à identifier les différentes catégories de clients auxquelles l'entreprise peut s'adresser, en tenant compte de leurs attentes et de leurs caractéristiques spécifiques.

Pour réaliser une segmentation marketing, il est nécessaire de choisir les critères pertinents sur lesquels baser la segmentation. Ces critères peuvent être de différentes natures, tels que les caractéristiques démographiques (âge, sexe, revenu), géographiques (région, climat), psychographiques (personnalité, style de vie) ou comportementales (fidélité à la marque, liée à l'occasion d'achat) (Kotler et Keller, 2016).

Une fois les critères de segmentation définis, les entreprises doivent procéder à l'analyse et à l'évaluation des segments identifiés. Cette étape vise à déterminer quels segments sont les

plus attractifs pour l'entreprise, en fonction de leur taille, de leur potentiel de croissance et de la rentabilité qu'ils peuvent générer (Kotler et Keller, 2016).

Dans le contexte de MiniDej, plusieurs segments de marché pourraient être envisagés, tels que les individus préoccupés par leur alimentation ou les sportifs à la recherche d'un produit sain pour apaiser leur faim avant un entraînement. Toutefois, la segmentation la plus appropriée est celle liée à l'occasion d'achat, qui relève de la segmentation comportementale. Cette segmentation peut être catégorisée de trois manières : en fonction du lieu, du moment ou du contexte d'achat ou de consommation (Lambin & De Moerloose, 2016) :

1. Selon le lieu : la consommation peut avoir lieu à domicile, au travail, en déplacement, etc.
2. Selon le moment : l'achat peut être quotidien ou exceptionnel, varier en fonction de l'heure de la journée, des saisons, etc.
3. Selon le contexte : l'achat peut être professionnel, personnel, urgent, pour un loisir, en cadeau, etc.

Nos clients choisissent notre produit pour combler leur faim lors des petites pauses de la journée, comme le matin ou en milieu d'après-midi. Ils consomment généralement MiniDej au bureau ou en voiture pendant leurs trajets. Pour estimer combien de personnes correspondent à ce profil, nous aurions dû obtenir des données provenant de nombreux supermarchés en Wallonie, ce qui n'a malheureusement pas été possible. Cependant, une étude sur la consommation alimentaire en France (Statista, 2023) révèle qu'un Français consomme en moyenne 5 kg de biscuits par an, soit environ 14 grammes par jour. En supposant que la perception des biscuits soit similaire en Belgique et en France, malgré les différences culturelles, nous utiliserons ces chiffres de consommation pour estimer la demande potentielle de notre produit (cfr Chapitre 6).

1.2 Ciblage

Le ciblage marketing, est la deuxième étape du processus STP. Cela consiste à sélectionner les segments de marché sur lesquels l'entreprise souhaite concentrer ses efforts marketing (Kotler et Keller, 2016). Cette étape est cruciale pour maximiser l'efficacité des actions marketing, car elle permet d'allouer les ressources sur les segments les plus prometteurs et les plus rentables.

Pour choisir les segments à cibler, les entreprises doivent tenir compte de plusieurs facteurs, tels que la taille et la croissance du segment, la rentabilité potentielle, les coûts d'accès au marché et la compatibilité avec les objectifs et les compétences de l'entreprise (Kotler et Keller, 2016).

Ensuite, l'entreprise doit choisir sa stratégie de ciblage, qui peut être une approche indifférenciée (offre unique pour l'ensemble du marché), différenciée (offres adaptées à chaque segment) ou concentrée (ciblage d'un ou quelques segments spécifiques) (Kotler et Keller, 2016).

Premièrement, l'approche indifférenciée consiste à proposer une offre unique et standardisée pour l'ensemble du marché. L'avantage est de réaliser des économies d'échelle en réduisant les coûts de production, de communication et de distribution. Cependant, elle peut ne pas répondre aux besoins spécifiques de tous les segments de marché et peut entraîner une concurrence accrue (Kotler et Keller, 2016).

L'approche différenciée implique de développer des offres adaptées aux besoins et aux préférences de chaque segment de marché. Elle permet de mieux répondre aux attentes des consommateurs et de créer une valeur ajoutée pour chaque segment. Mais cela implique des coûts de production, de communication et de distribution plus élevés, ainsi qu'une complexité opérationnelle accrue (Kotler et Keller, 2016).

Enfin, l'approche concentrée consiste à cibler un ou quelques segments de marché spécifiques avec des offres adaptées à leurs besoins et préférences. L'entreprise peut se concentrer sur les segments où elle possède des compétences distinctives et des avantages

concurrentiels, et de maximiser l'efficacité de ses actions marketing. Il y a cependant un risque plus élevé en cas de changements défavorables dans le segment ciblé, tels que l'évolution des préférences des consommateurs ou l'entrée de nouveaux concurrents (Kotler et Keller, 2016).

Pour notre projet, nous avons décidé d'adopter une stratégie de ciblage indifférencié. Cette décision repose principalement sur la facilité de lancer un produit unique avec différentes saveurs. De plus, cette approche présente de nombreux avantages, tels que la réalisation d'économies d'échelle, l'atteinte d'un public plus vaste, la simplification de nos efforts marketing en mettant l'accent sur nos principaux atouts et la réduction des risques liés à la dépendance à un segment de marché spécifique.

1.3 Positionnement

Le positionnement est la dernière étape du processus STP. Il s'agit de déterminer la place qu'une entreprise souhaite occuper dans l'esprit de ses clients potentiels par rapport à ses concurrents, en se basant sur les avantages et les caractéristiques uniques de ses produits ou services (Kotler et Keller, 2016). Le positionnement est un élément essentiel pour la réussite d'une entreprise, car il permet de créer une image distinctive et mémorable qui contribue à la différenciation et à la préférence des consommateurs.

Pour déterminer un positionnement efficace, il est crucial de prendre en compte les besoins et les désirs des clients, les forces et les faiblesses de l'entreprise et de ses concurrents, ainsi que les opportunités et les menaces du marché.

Ensuite, l'entreprise doit élaborer un « énoncé de positionnement » qui résume clairement les avantages clés du produit ou du service et sa valeur ajoutée pour les consommateurs. Ce positionnement doit être cohérent et communiqué de manière efficace à travers tous les éléments du mix marketing, notamment le produit, le prix, la distribution et la promotion.

En fin de compte, un positionnement marketing réussi permet à une marque de se démarquer de la concurrence et de créer un lien fort avec ses clients, contribuant ainsi à sa croissance et à sa rentabilité à long terme.

Pour MiniDej, nous avons décidé de nous positionner comme : « Votre en-cas salé et sain pour satisfaire vos envies tout au long de la journée. »

2 Les 4 P's

La théorie des 4 P's a été présentée en 1960 par Jerome McCarthy. Elle a ensuite été vulgarisée par Philip Kotler dans les années 70. C'est un modèle de stratégie marketing qui comprend 4 éléments clés à prendre en compte pour créer une stratégie marketing réussie. (Latour, 2020) Ces éléments comprennent :

- Le *produit* est le cœur de toute stratégie marketing. Il s'agit de comprendre les besoins des clients et de créer un produit qui répond à ces besoins. Cela peut inclure la qualité, le design, les fonctionnalités, les avantages et les caractéristiques du produit.
- Le *prix* est un élément clé de toute stratégie marketing. Il est important de déterminer un prix qui convienne à la fois au client et à l'entreprise. Cela peut inclure la tarification par rapport à la concurrence, la tarification dynamique ou la tarification basée sur la valeur.
- La *place*, ou la distribution est un élément important de la stratégie marketing. Il s'agit de comprendre où se trouve le marché cible et comment distribuer le produit pour atteindre ce marché. Cela peut inclure la vente en ligne, en magasin ou par l'intermédiaire de distributeurs.
- Promotion : La promotion est un élément crucial de la stratégie marketing. Il s'agit de promouvoir le produit et de le faire connaître aux clients potentiels. Cela peut inclure la publicité, les relations publiques, les promotions et les événements.

Ensuite, de nombreux auteurs tels que Lovelock, en 1996, ont élaboré un modèle plus complexe en ajoutant 3 nouveaux points. (Van Laethem, 2019) Ces éléments sont :

- Les *personnes* sont un élément important de la stratégie marketing. Il s'agit de comprendre les besoins et les attentes des clients et de créer une expérience positive pour eux. Cela peut inclure la formation du personnel, le service client et la communication avec les clients.
- Les *processus* sont un élément clé de la stratégie marketing. Il s'agit de comprendre comment les clients interagissent avec l'entreprise et de créer un processus efficace pour répondre à leurs besoins. Cela peut inclure la gestion des stocks, la gestion de la chaîne d'approvisionnement et la gestion des commandes.
- La *preuve physique* est un élément important de la stratégie marketing. Il s'agit de créer une expérience visuelle et physique pour les clients, qui renforce la crédibilité et la qualité de l'entreprise. Cela peut inclure la conception de l'emballage, la présentation en magasin et la qualité des produits et services.

Pour MiniDej, nous avons opté pour nous arrêter au 4 P's. En effet, l'extension du modèle a été rajoutée principalement pour le marketing des services et non des produits. Bien que l'on puisse également l'adapter au produit, nous ne pensions pas pertinent de les développer pour un produit alimentaire de tous les jours. C'est donc pour cette raison que nous avons fait le choix de présenter le modèle traditionnel contenant uniquement les 4 premières catégories.

2.1 Produit

Le produit, comme mentionné plus tôt lors du chapitre 2, est un biscuit coupe-faim destiné à être consommé en tant que coupe-faim. La particularité de ce produit est qu'il sera salé et sain.

2.1.1 Packaging

Le packaging est extrêmement important pour la stratégie de marque, car c'est un élément essentiel pour communiquer l'identité et la position de la marque auprès des consommateurs. Il existe différentes stratégies de packaging que les marques peuvent adopter, telles que le packaging fonctionnel, émotionnel et d'innovation. Il est important de tenir compte des préoccupations environnementales et sociales dans la conception du packaging, en mettant en avant l'approche écologique et la responsabilité sociale des entreprises. (Heilbrunn & Barré, 2012).

Selon Wells, Farley et Armstrong (2007), le packaging joue un rôle crucial dans la création de valeur pour le consommateur et la différenciation des marques. Les marques de distributeurs doivent adopter une approche stratégique pour créer un packaging attrayant et fonctionnel qui répond aux besoins des consommateurs. Ils suggèrent que le design de packaging est un élément clé dans la création de la valeur pour le consommateur et la différenciation des marques, en particulier pour les marques alimentaires de distributeurs.

Afin de pouvoir mettre en valeur notre produit, nous avons opté pour un emballage en papier Craft avec un film métallisé à l'intérieur afin que la graisse ne puisse pas tacher l'emballage, mais également pour une meilleure conservation du produit. Nous sommes passés par la société «BaginCo» afin de recevoir un devis. Ci-dessous, l'échantillon que nous souhaitons utiliser. Nous avons l'intention d'imprimer notre logo ainsi qu'une étiquette originale dessus. Afin de proposer le meilleur design possible à nos clients, nous prévoyons de passer par un professionnel.



Figure 5.1 : Packaging du produit

Dans les années à venir, nous aspirons à proposer un emballage aussi responsable que possible. Nous sommes déjà fiers de mettre à disposition un packaging sans plastique et recyclable, mais nous le serions davantage si celui-ci pouvait être biodégradable ou réutilisable. Cela représente d'ailleurs notre objectif futur. Nous envisageons de commercialiser ultérieurement nos biscuits dans des contenants métalliques, pour ensuite les distribuer dans des magasins proposant des produits en vrac. Ainsi, nos clients n'auraient qu'à acquérir la boîte lors de leur premier achat, puis à la réutiliser à chaque achat ultérieur.

2.1.2 Identité de marque

D'après Lambin & de Moerloose (2016), « un nom de marque se compose d'un terme, d'un signe, d'un symbole, d'un dessin ou d'une combinaison de ceux-ci, destinés à identifier un produit ou un service d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et à le distinguer de ceux de ses concurrents. Les noms de marque constituent un atout stratégique pour les entreprises, en particulier dans le secteur de la grande consommation. »

Le choix d'un nom de marque est donc essentiel pour se démarquer. Dans notre cas, nous avons opté pour le nom « MiniDej ». Il nous a fallu du temps et plusieurs séances de brainstorming pour trouver ce nom. Nous avons finalement décidé de choisir un nom qui parle facilement aux consommateurs. Notre nom est divisé en deux parties. La première, « Mini », évoque un produit de petite taille, facile et rapide à consommer. La seconde partie, « Dej », est l'abréviation du mot « déjeuner ». Bien que ce mot désigne généralement le repas de midi, en Belgique, la plupart des gens l'utilisent pour parler du petit-déjeuner. Nous avons choisi d'ajouter une majuscule pour casser l'aspect linéaire du mot et améliorer la présentation de notre logo. Comme nous n'envisageons pas de vendre sur les marchés internationaux, nous avons opté pour un nom en français.

Nous avons acheté le nom de domaine sur le site « <https://www.lws.fr> » pour pouvoir créer notre site web (<https://www.MiniDej.be/>) et une adresse e-mail. Nous avons choisi d'enregistrer notre site en .be car, comme mentionné précédemment, nous prévoyons de vendre notre produit uniquement en Belgique.

2.2 Prix

La question du prix au sein d'une entreprise doit être abordée sous deux perspectives : d'un côté, le prix sert de levier pour stimuler la demande. De l'autre, il est un élément crucial pour garantir la rentabilité à long terme de l'entreprise. Afin de mettre en place une stratégie tarifaire efficace, il est nécessaire de respecter deux types de cohérences. La cohérence interne implique de fixer le prix du produit en tenant compte des coûts et de la rentabilité, tandis que la cohérence externe considère la sensibilité des clients du segment cible au prix, ainsi que les tarifs des produits concurrents. Enfin, les décisions tarifaires doivent être en adéquation avec le positionnement du produit et la stratégie de distribution (Lambin & de Moerloose, 2016).

2.2.1 Prix basé sur les coûts

Tout d'abord, pour déterminer nos coûts de production des biscuits, nous avons calculé le coût des matières premières lors de la création de notre MVP (Minimum Viable Product). Pour ce faire, nous avons élaboré notre prototype à partir de produits achetés au supermarché, ce qui signifie que nous avons payé un prix relativement élevé pour de petites quantités. Lors de cette phase de production, nous avons fabriqué 600 grammes de biscuits. Vous trouverez ci-dessous un tableau présentant les différentes quantités d'ingrédients utilisées ainsi que les prix associés.

Il convient de noter que ces coûts sont basés sur l'achat de matières premières en petites quantités et au prix de détail. Dans le cadre d'une production à plus grande échelle, nous aurions la possibilité de négocier des tarifs plus avantageux avec nos fournisseurs et d'optimiser notre chaîne d'approvisionnement. De plus, en augmentant notre volume de production, nous pourrions bénéficier d'économies d'échelle, ce qui réduirait encore davantage nos coûts de production.

Quantité	Mesure	Ingrédient	Prix supermarché (1kg de production)	Prix grossiste (1kg de production)
6		œufs	2,50 €	2,83 €
40	gr	farine de lupin	0,81 €	0,82 €
80	gr	farine de sarasin	0,37 €	0,37 €
40	gr	Quinoa	0,54 €	0,62 €
180	gr	carotte	0,30 €	0,57 €
6,6	cl	huile de colza	0,27 €	0,34 €
30	gr	lard	0,75 €	0,68 €
40	gr	tomates	0,16 €	0,31 €
10	gr	anchois	0,40 €	0,19 €
10	gr	capres	0,33 €	0,33 €
20	gr	parmesan	0,67 €	0,59 €
30	gr	fromage de chèvre	0,50 €	0,76 €
10	gr	ail	0,13 €	0,09 €
35	gr	feta	0,58 €	0,45 €
25	gr	olive	0,13 €	0,10 €
30	gr	tomates séchées	0,42 €	0,35 €
30	gr	noix	1,35 €	0,75 €
30	gr	fromage bleu	0,65 €	0,65 €
3	gr	piment	0,10 €	0,04 €
		Total (1kg de production)	10,96 €	10,85 €
		Total (100gr de production)	1,10 €	1,09 €

Figure 5.2 : Tableau comparatif des coûts des matières premières entre supermarché et grossiste

Nous avons ainsi calculé que le coût total des matières premières pour produire 1 kg de biscuits s'élevait à 10,96 € en supermarché et 10,85 € via notre grossiste. Les prix sont légèrement inférieurs via notre fournisseur, mais la grande différence c'est que le transport est compris dedans. De plus, d'un point de vue logistique, ce sera nettement plus facile pour nous.

Le coût du packaging doit également être pris en compte dans notre stratégie de prix. Pour ce faire, nous avons contacté plusieurs entreprises spécialisées dans la conception d'emballages et avons demandé divers devis. Finalement, nous avons opté pour un emballage en papier brun ingraissable, doté d'un film en polypropylène d'une épaisseur de 30 micromètres. Le coût pour 15 000 sachets s'élève à 2 890,35 € (voir annexe 4.1), auquel il faut ajouter 320 € pour la création du cliché destiné à être imprimé sur chaque emballage. Ainsi, nous pouvons estimer que le coût d'un sachet de 100 grammes de biscuits est de 0,21 €.

En tenant compte des matières premières et du coût du packaging, le prix total pour produire un sachet de 100 grammes de biscuits est de 1,18 €.

Il est important de souligner que ces coûts sont susceptibles d'évoluer en fonction de divers facteurs, tels que les fluctuations des prix des matières premières, les coûts logistiques et les conditions du marché. En adaptant notre stratégie de prix en conséquence et en

recherchant constamment des moyens d'améliorer notre efficacité et de réduire nos coûts de production, nous serons en mesure de maintenir notre compétitivité et d'assurer la pérennité de notre entreprise sur le long terme.

2.2.2 Prix basé sur la concurrence

Afin de déterminer les prix du marché, nous avons analysé les tarifs pratiqués par nos concurrents, en distinguant les concurrents directs des concurrents indirects (voir chapitre 4 sur l'analyse externe). Pour établir notre propre stratégie de prix, nous avons choisi de nous concentrer sur les concurrents directs, car ils reflètent davantage notre segment de marché.

Grâce aux données collectées sur les sites web de nos concurrents, nous avons calculé que le prix de vente moyen de leurs biscuits s'élève à 36,68 € par kilogramme. À la suite de cette analyse, il ressort que, pour rester compétitif, MiniDej doit proposer son produit à un prix inférieur à 36 € par kilogramme, soit 3,60 € le paquet de 100 grammes.

Il est crucial de noter que les prix du marché peuvent varier en fonction de divers facteurs, tels que les fluctuations des coûts des matières premières, les promotions ponctuelles et les changements dans les habitudes de consommation. Ainsi, en surveillant régulièrement les prix de nos concurrents et en ajustant notre stratégie tarifaire en conséquence, nous serons en mesure de nous adapter aux évolutions du marché et de maintenir notre compétitivité. De plus, en offrant un produit de qualité supérieure et en mettant en avant nos valeurs éthiques et écologiques, nous pourrions séduire les consommateurs et les fidéliser sur le long terme.

Concurrents directs	Prix	Quantité (gr)	Prix/100gr	Prix/kg
Biscuiterie namuroise	22,50 €	500	4,50 €	45,00 €
Les boudines	32,25 €	1000	3,23 €	32,25 €
Aline et Olivier	3,10 €	190	1,63 €	16,32 €
Clarembeau	4,50 €	80	5,63 €	56,25 €
Madlab	3,85 €	110	3,50 €	35,00 €
Generous	4,23 €	120	3,53 €	35,25 €

Figure 5.3 : Tableau comparatif des concurrents

2.2.3 Prix basé sur la valeur perçue des clients

Afin de déterminer le prix en fonction de la valeur perçue par les consommateurs, nous nous appuierons sur les données de notre étude de marché. Lors de l'enquête quantitative, nous avons présenté notre produit aux participants et leur avons demandé combien ils seraient prêts à payer pour ce type de produit. Les résultats ont révélé qu'en moyenne, les consommateurs seraient prêts à dépenser 2,11 € pour un paquet de 100 grammes, soit un prix de 21,10 € par kilogramme.

Ce montant est inférieur au prix des concurrents, qui était en moyenne de 3,67 € pour 100 grammes. Cette différence peut s'expliquer par le fait que nous n'avons pas fourni aux répondants des informations détaillées sur les caractéristiques spécifiques de notre produit et les prix pratiqués sur le marché. Les participants ont donc estimé un prix en se basant sur leur perception sans avoir une connaissance approfondie des produits concurrents.

Il est donc important de prendre en compte ces résultats tout en reconnaissant leurs limites. Ainsi, il pourrait être judicieux de mettre en place des actions de communication et de marketing pour sensibiliser les consommateurs aux particularités de notre produit et justifier un prix légèrement plus élevé que celui qu'ils seraient initialement prêts à payer. De plus, en adoptant une stratégie de prix compétitive, nous pourrions attirer et fidéliser davantage de clients, tout en maintenant une marge bénéficiaire raisonnable.

2.2.4 Triangulation des prix

Pour synthétiser la structure de notre tarification, il est essentiel de considérer divers facteurs. Au cœur de notre stratégie de prix se trouve le coût de production de notre produit qui s'établit à 1,18 € par unité. Ce coût ne tient pas compte des autres frais généraux de notre entreprise, tels que le marketing, le loyer, les salaires et autres dépenses opérationnelles, qui influencent également notre structure de prix.

Il est également crucial de considérer le paysage concurrentiel. Dans notre cas, le prix moyen pratiqué par nos concurrents est de 3,60 €. Cela indique une marge significative entre nos coûts de production et le prix couramment observé sur le marché.

En outre, nous avons mené une étude de marché approfondie pour comprendre ce que nos clients potentiels seraient prêts à payer pour notre produit. Cette étude a révélé un prix optimal de 2,11 €, qui est inférieur au prix de nos concurrents, mais supérieur à nos coûts de production.

Après avoir soigneusement analysé ces facteurs, nous avons décidé de fixer notre prix de vente à un niveau intermédiaire, c'est-à-dire à 3,20 €. Ce prix est légèrement inférieur à celui de nos concurrents, ce qui devrait nous permettre de pénétrer le marché plus facilement et d'attirer les clients soucieux du rapport qualité-prix.

Cependant, cette stratégie de prix ne s'arrête pas là. Dans le futur, nous envisageons d'augmenter progressivement notre prix de vente chaque année, comme détaillé dans le chapitre du plan financier.

En conclusion, notre stratégie de prix est soigneusement calibrée pour nous permettre de pénétrer efficacement le marché tout en nous laissant la flexibilité d'ajuster notre tarification à mesure que notre entreprise se développe et que les conditions du marché évoluent.

2.3 Place (Canaux de distribution)

On peut distinguer trois grandes méthodes de vente : les méthodes de vente en magasin, les méthodes de vente directe et les méthodes de vente à distance appelées « VAD ». Il y a également d'autres méthodes telles que la vente par tournées qui consiste à posséder une camionnette ou autre véhicule de ce type et à réaliser des tournées. Une autre méthode est celle par les distributeurs automatiques. (Demeure & Berteloot, 2015)

Dans les méthodes de vente en magasin, on peut y retrouver la vente traditionnelle qui consiste à avoir un contact humain entre le vendeur et l'acheteur. Ensuite, il y a la vente en libre-choix. Celle-ci permet aux clients de se balader dans le magasin, de choisir les produits qu'ils souhaitent, ils peuvent éventuellement poser des questions aux vendeurs présents sur les différents produits, pour ensuite payer à la caisse. On retrouve ce moyen de vente dans les magasins populaires. La vente en libre-service est similaire à celle en libre-choix, la seule

différence est que le produit se vend sans l'intervention d'un vendeur. Cette technique est principalement utilisée dans les Grandes et Moyennes Surfaces (GMS). Pour finir, il y a la vente assistée qui correspond à la méthode expliquée précédemment, mais il y a la possibilité de s'informer auprès de conseillers. On retrouve cette méthode dans les Grandes Surfaces Spécialisées (GSS).

Ensuite, dans les méthodes de vente directe, on retrouve la vente individuelle et la vente par réunion. Le principe est simple : le vendeur se rend directement chez l'acheteur afin de lui proposer un produit. La différence entre les deux est que, pour la vente individuelle, le vendeur se rend de son plein gré chez l'acheteur en sonnant à sa porte alors que pour la vente par réunion, un acheteur décide de faire une exposition des produits chez lui en invitant des amis.

Pour finir, les méthodes de vente à distance regroupent quatre différentes formes de vente : la vente par correspondance (VPC), le e-commerce, le m-commerce et le télé-achat. Dans la première, le client va feuilleter un prospectus pour ensuite passer commande sur internet, par téléphone ou par courrier. Dans la deuxième et la troisième, l'acheteur va passer par le site internet du revendeur afin de passer commande. La différence entre les deux c'est que l'e-commerce se fait via un ordinateur alors que le m-commerce se fait via un terminal mobile.

Dans le cadre de MiniDej, nous privilégierons deux canaux de distribution principaux : la vente directe et la vente en libre-service. Notre principale source de revenus sera issue du marché B2B. En effet, nous envisageons de commercialiser nos biscuits auprès des entreprises, qui pourront à leur tour les offrir à leurs employés durant leurs pauses.

Quant à la vente en libre-service, elle est particulièrement adaptée à notre produit. Nos biscuits étant des articles alimentaires dépourvus de complexités techniques, il n'est pas nécessaire qu'un vendeur soit présent pour répondre aux interrogations des consommateurs. Ainsi, nous optimisons la facilité d'achat pour nos clients tout en réduisant nos coûts opérationnels.

L'idée d'une plateforme e-commerce a été envisagée, mais rapidement écartée en raison des frais d'expédition élevés qui s'avèreraient non rentables. Cependant, nous utiliserons notre site web comme un outil d'information pour nos clients. Il présentera notre gamme de produits et indiquera les points de vente où nos biscuits sont disponibles. Cette stratégie en ligne nous permettra de maintenir une présence digitale active tout en optimisant nos coûts.

2.3.1 Le B2B

Lorsque nous évoquons le modèle B2B (Business to Business), nous nous référons non seulement aux entreprises privées et publiques, mais également aux plateformes qui mettent en valeur et rassemblent divers produits locaux. Notre intention est de diffuser nos produits à travers un réseau d'entreprises partenaires qui, à leur tour, les mettront à la disposition de leurs employés.

Cela permet de soutenir l'économie locale, tout en offrant aux employés une alternative saine et nutritive pour leur collation quotidienne. C'est une solution gagnant-gagnant qui favorise le bien-être des employés tout en valorisant les produits locaux.

2.3.2 Site web

Comme expliqué dans la partie sur le produit, nous avons acheté un nom de domaine afin de pouvoir créer notre site web. Sur ce site, nos clients potentiels peuvent voir qui l'on est, ce que l'on propose et où ils peuvent acheter nos produits. Afin de faciliter les choses et d'économiser de l'argent, nous avons créé notre site en No Code. Par la suite, nous devons engager un développeur afin de pouvoir créer notre site comme nous le souhaitons, car le No Code est très pratique pour les débuts, mais il a ses limites qui sont expliquées ci-dessous. Selon l'article de Antoine Crochet-Damais paru en 2022, le No Code est une tendance émergente dans le domaine du développement logiciel qui permet à quiconque de créer des applications sans écrire de code. Cette tendance est devenue de plus en plus populaire auprès des entreprises et des particuliers en raison de ses nombreux avantages.

L'un des principaux avantages du No Code est qu'il permet aux personnes sans compétences techniques en programmation de créer un site. Les outils de développement sont

conçus pour être intuitifs et faciles à utiliser, ce qui signifie que n'importe qui peut apprendre à les utiliser rapidement.

Un autre avantage est la rapidité de développement. Avec les outils No Code, il est possible de créer des sites en quelques heures ou quelques jours, au lieu de semaines ou de mois nécessaires avec le développement traditionnel de code.

En outre, le No Code permet de réduire les coûts de développement. En évitant l'embauche de développeurs coûteux, les entreprises peuvent économiser des sommes importantes d'argent. Cela permet également aux petites entreprises et aux startups de créer des applications sans avoir à lever des fonds importants.

Cependant, le no-code n'est pas sans inconvénient. L'un des principaux inconvénients est que les outils No Code ont des limites en termes de complexité. Les applications créées avec ces outils peuvent ne pas être aussi puissantes ou évolutives que celles créées par des développeurs professionnels.

On a clairement pu voir la force du No Code lors de l'élaboration de notre landing page. C'était facile à faire et très intuitif. Cependant, comme expliqué, il y a des limites qui font qu'on ne peut pas faire exactement ce que l'on veut, il faut suivre un modèle et s'y tenir. Afin de commercialiser au mieux notre produit, il faudra créer un site web grâce à un développeur afin de pouvoir créer un site qui nous représente entièrement. Le No Code est pratique pour se faire connaître et tester le produit, mais par la suite, il est plus intéressant de se diriger vers une méthode plus traditionnelle grâce à un développeur.

2.3.3 Épiceries fines

Les épiceries fines sont réputées pour leur sélection de produits artisanaux et haut de gamme, ce qui correspond à l'image de marque que nous souhaitons véhiculer.

De plus, les clients qui fréquentent les épiceries fines sont souvent à la recherche de produits uniques et de qualité supérieure. Ils seront plus enclins à apprécier les saveurs salées de nos biscuits et à reconnaître la valeur ajoutée de notre proposition en termes de nutrition et

de bien-être. En ciblant ce type de clientèle, nous augmentons nos chances d’attirer des consommateurs fidèles et engagés envers notre marque.

Les épiceries fines offrent également un environnement propice à la mise en valeur de nos produits. Les présentoirs et les espaces de vente soignés permettront à nos biscuits de se démarquer et d’attirer l’attention des consommateurs. Nous pourrions également nouer des partenariats avec les propriétaires de ces établissements pour organiser des dégustations et des événements promotionnels, renforçant ainsi notre présence sur le marché et notre relation avec les clients.

Enfin, la vente de nos produits dans des épiceries fines nous permettra de mieux contrôler notre chaîne d’approvisionnement et de distribution. En travaillant en étroite collaboration avec un réseau sélectif de points de vente, nous pourrions nous assurer que nos biscuits sont toujours disponibles et présentés de manière optimale pour les consommateurs.

2.3.4 Plateformes de vente en ligne

Des plateformes en ligne fonctionnent de manière similaire aux épiceries fines, proposant une variété de produits provenant de différentes marques. Les clients peuvent ainsi aisément comparer et choisir leurs préférés. L’avantage d’utiliser ce type de plateforme réside dans le fait qu’elle crée un environnement compétitif, nous encourageant à améliorer constamment notre offre. En nous confrontant aux autres marques présentes sur ces plateformes, nous sommes en mesure de mieux cerner les attentes des consommateurs et d’ajuster notre stratégie marketing ainsi que notre gamme de produits en conséquence.

2.4 Promotion

Si l’on veut vendre notre produit de manière efficace, il ne suffit pas de proposer notre produit à un prix attractif via un réseau de distribution bien établi. On doit également informer notre offre, mettre en évidence les caractéristiques de notre produit auprès de nos clients cibles et stimuler la demande de la bonne manière. Ainsi, pour être efficace, une stratégie marketing doit comprendre un programme de communication visant à informer et promouvoir notre

produit. Cela peut se faire grâce à différents moyens de communication tels que la force de vente, la promotion, les relations extérieures, les médias sociaux et internet. (Lambin & de Moerloose, 2016)

Il y a deux types de flux de communication qui permettent de mettre en relation les offreurs et les demandeurs. Si l'initiative vient de l'entreprise envers le marché cible, cela s'appelle l'outbound. Si l'initiative vient d'un client potentiel envers l'entreprise, alors on est dans le cas de l'inbound. (Lambin & de Moerloose, 2016)

Pour le cas de MiniDej, nous serons dans la pratique de l'outbound. C'est nous qui allons devoir user de certaines pratiques de communication afin d'atteindre nos clients potentiels.

La communication marketing-sortant (outbound) représente l'ensemble des signaux émis par l'entreprise en direction de ses différents publics, c'est-à-dire auprès de ses clients, distributeurs, fournisseurs, actionnaires, des pouvoirs publics et également vis-à-vis de son propre personnel. Selon Lambin & de Moerloose, il y a six moyens de communication :

1. *La publicité média* est une communication qui émane de l'annonceur et qui est destinée à soutenir directement ou indirectement les activités de l'entreprise.
2. *La force de vente* est une communication personnalisée, personnelle et bidirectionnelle visant à apporter des informations au sein de l'entreprise et à permettre aux clients d'agir immédiatement.
3. *La promotion de vente* regroupe toutes les incitations utilisées dans le but d'encourager ou de modifier les achats ou le comportement des consommateurs, amplifiant souvent localement et temporairement l'efficacité de la publicité ou du personnel de vente, plutôt que d'être permanentes.
4. *Les relations extérieures* visent à créer un climat psychologique de compréhension mutuelle et de confiance entre l'organisation et ses différents groupes cibles par des efforts conscients, planifiés et soutenus. Il est donc plus important d'obtenir un soutien moral que de vendre pour pouvoir continuer plus facilement.
5. *La publicité directe* où l'on retrouve les foires commerciales, les expositions, les salons.

6. *La publicité en ligne et les médias sociaux* qui prennent de plus en plus d'importance dans l'économie numérique.

2.4.1 Les réseaux sociaux

Les réseaux sociaux jouent un rôle essentiel dans le succès d'une entreprise, en particulier dans l'ère numérique actuelle. Selon Boostacom, les entreprises peuvent tirer parti des réseaux sociaux de différentes manières pour atteindre leurs objectifs et améliorer leurs performances. Voici un développement des six rôles des réseaux sociaux pour une entreprise :

1. Améliorer la visibilité du site internet et générer du trafic : les réseaux sociaux offrent une excellente plateforme pour promouvoir le site web d'une entreprise et attirer des visiteurs. En partageant régulièrement du contenu intéressant et pertinent, les entreprises peuvent encourager leur audience à visiter leur site web, ce qui augmente le trafic et, potentiellement, les ventes.
2. Soigner et développer sa notoriété : la présence sur les réseaux sociaux permet aux entreprises de renforcer leur image de marque et de se faire connaître auprès d'un public plus large. En interagissant avec les clients, en partageant du contenu de qualité et en montrant leur expertise, les entreprises peuvent développer leur réputation et gagner la confiance de leurs clients.
3. Améliorer sa relation client et fidéliser la clientèle : les réseaux sociaux permettent aux entreprises de communiquer directement avec leurs clients, d'écouter leurs besoins et de résoudre rapidement leurs problèmes. Cette proximité avec les clients permet de renforcer la relation et de les fidéliser sur le long terme.
4. Générer des signaux d'intérêt émis par des prospects : les réseaux sociaux peuvent servir de source d'informations précieuses sur les prospects et les clients potentiels. En suivant les interactions, les mentions et les partages, les entreprises peuvent identifier les signaux d'intérêt et adapter leur offre en conséquence pour attirer de nouveaux clients.
5. Cibler des axes de développement et avoir de nouvelles idées : les réseaux sociaux permettent aux entreprises de surveiller les tendances du marché, les opinions des

consommateurs et les besoins non satisfaits. Cette veille peut aider les entreprises à identifier des opportunités de croissance et à innover pour répondre aux attentes de leurs clients.

6. Surveiller la concurrence : enfin, les réseaux sociaux offrent la possibilité de surveiller les activités et les stratégies de la concurrence. Cette information peut aider les entreprises à mieux comprendre leurs concurrents, à anticiper leurs mouvements et à adapter leur propre stratégie en conséquence.

Dans le cas de MiniDej, nous avons lancé une page Facebook pour tester l'intérêt pour notre produit en utilisant une campagne publicitaire. Nous avons investi 13,96 € sur une période de 7 jours pour diffuser notre publicité. Au cours de ces 7 jours, notre publicité a atteint 5 780 personnes, c'est-à-dire que ces comptes ont vu notre annonce au moins une fois. En examinant les données démographiques, nous constatons que 75 % de la portée provient de la Wallonie, 15 % de Bruxelles et 10 % de la Région flamande.

Parmi les 5 780 personnes exposées à notre publicité, 68 ont manifesté un intérêt en cliquant sur notre site web pour en savoir plus, ce qui représente un taux de clics de 1,18 %. De plus, quelques personnes intéressées par l'achat de notre produit nous ont contactés directement, cherchant des informations sur l'endroit où effectuer leur achat, car elles ne trouvaient pas cette information facilement.



Figure 5.4 : Résultat publicité Facebook

Après avoir analysé les résultats obtenus, nous avons choisi d'investir 1800 € la première année, soit 150 € par mois, dans une campagne publicitaire sur Facebook pour promouvoir MiniDej. En faisant cela, nous espérons générer entre 93 et 268 visites quotidiennes sur notre site web, selon les projections basées sur les données précédemment collectées. Nous prévoyons de vendre environ 65 paquets de biscuits par jour grâce à cette augmentation de la visibilité.

Cet investissement conséquent vise à accroître rapidement la notoriété de MiniDej et à attirer davantage de clients potentiels. En combinant une stratégie marketing efficace et une présence en ligne solide, nous nous attendons à ce que MiniDej se démarque sur le marché et génère des ventes importantes, contribuant ainsi à la croissance et au succès de l'entreprise.



Figure 5.5 : Statistique estimée campagne marketing

Afin d'étendre la promotion de MiniDej et d'optimiser notre présence en ligne, nous envisageons de créer une page Instagram et un compte LinkedIn dans le futur.

Instagram, en tant que réseau social très populaire, offre de nombreux avantages aux entreprises, tels que l'accès à des comptes professionnels, des statistiques détaillées, des fonctionnalités e-commerce et la possibilité de collaborer avec des influenceurs (E-monsite, 2020). Avec plus de 500 millions d'utilisateurs actifs quotidiens, Instagram est le deuxième réseau social le plus utilisé après Facebook. En tirant parti de cette plateforme, nous pourrions mettre en valeur nos produits grâce à des images et des descriptions attrayantes, en nous rapprochant de notre clientèle. Les collaborations avec des influenceurs pourraient également nous aider à toucher un public plus large. De plus, Instagram nous permettrait d'humaniser MiniDej en partageant des moments en coulisses, en montrant le processus de production et en renforçant notre authenticité et notre proximité avec nos clients.

Quant à LinkedIn, il s'agit d'un excellent moyen d'atteindre directement notre audience cible, à savoir les personnes actives. Cette plateforme nous permettrait de promouvoir notre marque en partageant des actualités d'entreprise et en publiant des articles pertinents. De plus, nous pourrions élargir notre réseau professionnel en nous connectant à d'autres acteurs du

secteur, en rejoignant des groupes liés à l'alimentation et en recrutant des talents. Le plus important, LinkedIn nous offre l'opportunité de trouver de nouveaux clients et de développer notre entreprise.

2.4.2 Les événements

Assister à des événements tels que des salons d'exposition peuvent offrir de nombreux avantages à MiniDej, et ce à plusieurs niveaux. Tout d'abord, ces événements représentent une excellente occasion de trouver de nouveaux clients. En effet, les salons sont des lieux privilégiés où nous pouvons entrer en contact direct avec des clients potentiels. Participer activement à ces événements lors du lancement du produit est crucial pour présenter notre produit, répondre aux questions des consommateurs et les convertir en clients fidèles. De plus, ces événements nous permettent de renforcer nos relations avec les clients existants et de les fidéliser davantage.

En outre, les salons d'exposition sont des opportunités idéales pour établir des partenariats avec d'autres entreprises et élargir notre réseau. Il est probable que nous rencontrions des produits ou des projets complémentaires au nôtre, ouvrant ainsi la voie à des collaborations mutuellement bénéfiques. En travaillant avec d'autres entreprises, nous pouvons partager des ressources, des connaissances et accroître notre présence sur le marché.

Enfin, participer à des événements nous aidera à nous démarquer de la concurrence et à renforcer notre notoriété. En étant présents et actifs lors de ces salons, nous montrons notre engagement envers notre produit et notre volonté d'innover. Cela contribuera à asseoir notre réputation en tant qu'entreprise sérieuse et engagée dans son secteur.

2.4.3 Le site internet

De nos jours, avoir un site internet est devenu indispensable pour toutes les entreprises, qu'elles soient grandes ou petites. Un site web offre de nombreux avantages qui peuvent nous aider à nous développer et à atteindre nos objectifs commerciaux.

Tout d'abord, c'est un outil de communication essentiel. Il nous permet de présenter l'entreprise, nos produits, notre histoire et nos valeurs à un large public. Les clients peuvent

facilement trouver des informations sur nos offres, ce qui peut augmenter notre visibilité et notre notoriété.

De plus, il offre une accessibilité 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Nos clients peuvent consulter le site à tout moment, sans être limités par les horaires des magasins partenaires et ainsi, trouver toutes les informations qu'ils souhaitent où ils veulent et quand ils veulent.

Nous pouvons également établir une relation de confiance avec nos clients en proposant des témoignages et des avis de clients satisfaits. Grâce à cela, on peut montrer notre sérieux et notre professionnalisme. Cela peut contribuer à rassurer les clients potentiels et à les inciter à nous faire confiance.

Enfin, on pourra se différencier de nos concurrents grâce à notre site. Si notre site est bien conçu et facile à naviguer, cela donnera une impression positive aux visiteurs, ce qui peut les inciter à choisir l'entreprise plutôt qu'un concurrent. On proposera également certaines fonctionnalités comme une carte de fidélisation ou encore un onglet où les clients pourront nous partager leurs idées de goûts.

2.4.4 Le Search Engine Advertising (SEA)

Le Search Engine Advertising (SEA) ou référencement payant est un élément crucial du marketing numérique qui vise à accroître la visibilité et la reconnaissance d'un site web. C'est une approche distincte du référencement naturel (SEO), qui est plus centrée sur l'optimisation organique. Le SEA s'avère souvent être un point de départ efficace pour une stratégie digitale réussie. Étant donné que des milliers de requêtes sont effectuées chaque seconde sur Google, se positionner efficacement grâce au SEA sur ce moteur de recherche peut offrir une grande visibilité à une entreprise (Agence SEO, 2023).

Le SEA est une méthode qui consiste à diffuser des annonces publicitaires bien placées sur les moteurs de recherche pour des termes spécifiquement recherchés, afin d'attirer du trafic sur un site web. Google Ads est couramment utilisé pour ce faire. Ce système, qui offre une visibilité instantanée, permet d'atteindre rapidement une cible précise avec un budget contrôlable.

Il est important de noter que le SEA est principalement basé sur la sélection judicieuse des mots-clés, qui doit correspondre à ce que les internautes recherchent et être en adéquation avec les produits ou services proposés par l'entreprise. Une fois ces mots-clés définis, la création de l'annonce publicitaire peut commencer, visant à atteindre les objectifs de l'entreprise en termes de visibilité et de notoriété.

Les objectifs du SEA peuvent varier : générer un trafic ciblé, augmenter la visibilité de l'entreprise ou d'un produit, ou encore booster les ventes. Les annonceurs paient généralement un montant fixe à chaque fois qu'un utilisateur clique sur leur annonce, ce qui est connu sous le nom de coût par clic (CPC).

Une utilisation judicieuse du SEA et du SEO ensemble peut améliorer significativement notre stratégie marketing et entraîner des opérations rentables. Acheter temporairement des mots-clés peut être un excellent moyen d'augmenter notre visibilité, notre notoriété et d'attirer un trafic qualifié vers notre site web.

3 Conclusion

En somme, notre analyse de marché a permis d'identifier un créneau pour MiniDej, un petit-déjeuner rapide et sain. En adoptant une stratégie de positionnement qui met l'accent sur la santé, la commodité et le goût, MiniDej s'aligne parfaitement sur la tendance actuelle de consommation. La gestion des coûts et la définition des prix ont été soigneusement pensées pour offrir une valeur optimale à la fois pour l'entreprise et pour le consommateur.

Le lancement de MiniDej sera soutenu par une stratégie marketing solide, combinant des méthodes traditionnelles et numériques pour maximiser sa portée. Nous avons l'intention d'investir dans une campagne publicitaire sur Facebook, d'établir une présence sur Instagram et LinkedIn, de participer à des événements et des salons, et de développer un site web attrayant. Cette approche omnicanale nous aidera à accroître la notoriété de MiniDej, à attirer de nouveaux clients et à fidéliser les clients existants.

Enfin, la stratégie de distribution de MiniDej, qui comprend une combinaison de vente directe aux entreprises et de partenariats avec des épiceries fines, a été conçue pour faciliter l'accès à nos produits pour les consommateurs tout en maintenant une efficacité opérationnelle.

Avec une stratégie bien pensée et une exécution rigoureuse, nous nous attendons à ce que MiniDej se démarque sur le marché et contribue à la croissance et au succès de notre entreprise.

Chapitre 6 — Plan financier

Le mémoire trouve sa conclusion dans l'élaboration du plan financier. Ce dernier, synthétisant les diverses informations détaillées au sein du mémoire, se révèle indispensable pour évaluer la faisabilité et la rentabilité du projet sur un horizon de cinq ans.

1 Le Business Model Canva (BMC)

Le Business Model Canvas (BMC), ou canevas de modèle d'affaires, est un outil conçu autour de neuf éléments clés, basé sur de multiples études de cas menées entre 2004 et 2008. Il fournit une explication détaillée de la manière dont une entreprise crée, fournit et capture de la valeur, en d'autres termes, comment elle génère des revenus. Ce processus implique la définition des produits ou services à vendre, l'identification des clients cibles, l'établissement des objectifs, la détermination de la méthode de vente et l'estimation des profits attendus (A. Vas, 2020)

Le BMC est une matrice visuelle constituée de neuf sections qui décrivent les quatre piliers d'une organisation : la clientèle, l'offre, l'infrastructure et la viabilité financière.

Cinq de ces neuf éléments sont directement perceptibles par le client de votre entreprise : la proposition de valeur de votre offre (produit ou service), les segments de clients visés, la relation que vous entretenez avec vos clients, les canaux de distribution utilisés et les sources de revenus.

Les quatre autres blocs, moins visibles, mais tout aussi essentiels, comprennent vos partenaires, vos activités clés, vos ressources clés et votre structure de coûts.

Business Model Canvas



Figure 6.1: Business Model Canva

1.1 Les segments de clients visés

Cfr Chapitre 5, 1.

1.2 La relation clients

Notre gestion de la relation client (GRC) occupe une place essentielle. Notre engagement à produire des biscuits de qualité est intimement lié à notre volonté d'établir et de maintenir une relation forte et transparente avec nos clients. Pour y parvenir, nous avons choisi d'utiliser activement les réseaux sociaux comme outil de communication principal.

Premièrement, nous partagerons régulièrement les différentes étapes de production de nos biscuits, permettant à nos clients de suivre le processus depuis la sélection des ingrédients jusqu'à l'élaboration du produit fini. Cela créera un lien de confiance avec nos clients en leur permettant de voir exactement ce qui se passe dans les coulisses.

De plus, nous croyons fermement à l'éducation de nos clients sur les aspects liés à la santé et à l'alimentation. Ainsi, nous diffuserons des informations pertinentes sur les avantages nutritionnels de nos ingrédients et sur l'importance d'une alimentation équilibrée. Notre objectif est de permettre à nos clients de faire des choix éclairés en matière de nutrition.

L'écoute est également un aspect fondamental. Nous solliciterons les avis de nos clients, que ce soit sur nos produits ou sur nos pratiques. Nous croyons qu'en écoutant et en répondant à leurs préoccupations, nous pouvons améliorer en permanence nos produits et nos services.

Enfin, nous organiserons des concours sur nos réseaux sociaux, invitant nos clients à proposer de nouvelles saveurs pour nos biscuits. C'est une excellente occasion pour nous d'impliquer activement nos clients dans le processus de création de produits, tout en reconnaissant et en valorisant leurs idées.

Notre stratégie de GRC est centrée sur la transparence, l'éducation, l'écoute et l'engagement. Nous croyons que cette approche permettra de renforcer nos relations avec nos clients et de nous aider à nous améliorer en continu.

1.3 Les canaux de distribution

Cfr Chapitre 5, 2.3.

1.4 Les sources de revenus

Dans le cadre de notre Business Model Canvas (BMC), nos sources de revenus seront diversifiées afin de garantir la viabilité et la croissance de notre entreprise à long terme.

Nos principales sources de revenus proviendront de la vente de nos biscuits artisanaux. Nous mettrons l'accent sur la distribution de nos produits dans des épiceries fines, où notre cible est sensible à la qualité et à l'authenticité des produits proposés. La marge obtenue sur ces ventes constituera un pilier essentiel de nos revenus.

Cependant, notre source de revenus la plus importante proviendra de la vente de nos biscuits aux entreprises. Nous prévoyons de développer des partenariats avec des sociétés qui souhaitent proposer nos biscuits de haute qualité à leurs employés, clients ou lors de leurs

événements. Ces partenariats d'entreprise offrent un potentiel de revenus significatif et seront au cœur de notre stratégie de croissance.

Concernant le financement initial de notre entreprise, nous comptons principalement sur notre propre investissement financier, l'aide des 3 F's et le soutien de Business Angels. Ces sources de financement seront essentielles pour soutenir le démarrage et les premières phases de croissance de notre entreprise.

Notre stratégie de revenus est bien définie et diversifiée, reposant sur une combinaison de ventes directes aux consommateurs, de partenariats d'entreprise et de différentes sources de financement. Nous sommes convaincus que cette approche nous permettra de construire une entreprise durable et prospère.

1.5 Partenaires

Tout d'abord, VDS-food sera notre fournisseur principal pour l'approvisionnement en matières premières. Le choix de cette entreprise s'inscrit dans notre engagement à utiliser des ingrédients de la plus haute qualité dans la fabrication de nos biscuits.

Pour ce qui est du conditionnement de nos produits, nous nous associerons à Baginco. Cette entreprise, reconnue pour son sérieux et son professionnalisme, nous fournira un emballage respectant les normes de sécurité alimentaire. En plus de cela, Baginco est capable de fournir une livraison rapide et est flexible sur les quantités, ce qui est un atout majeur pour nous. Nous comptons également sur leur expertise pour nous fournir des emballages de haute qualité et bien finis, afin de valoriser au mieux nos produits.

Ensuite, nous collaborerons avec Cookwork pour la location de nos espaces de cuisine. Ce partenariat nous permettra d'avoir un espace de production adapté et flexible selon nos besoins.

Pour assurer la logistique et le transport de nos produits, nous nous associerons à Number-One. Cette entreprise nous aidera à garantir que nos biscuits arrivent en parfait état à leur destination.

En termes de stockage, Boxify sera notre partenaire privilégié. Leurs solutions de stockage nous permettront de conserver nos produits dans des conditions optimales et d'organiser efficacement notre inventaire.

Enfin, nos investisseurs joueront un rôle crucial dans notre aventure. Leur soutien financier, mais aussi leur expertise et leurs conseils, seront indispensables pour notre développement.

Chacun de ces partenaires clés apportera une valeur ajoutée significative à notre entreprise. Nous sommes impatients de collaborer avec eux pour faire de notre projet une réussite.

1.6 Activités clés

Cfr chapitre 1, 2.2 et Chapitre 5, 2.4.

1.7 Ressources clés

Parmi nos ressources immatérielles, notre site internet et nos réseaux sociaux joueront un rôle majeur dans la promotion de nos produits, l'établissement de relations avec nos clients et la communication de notre marque. Par ailleurs, le brevet que nous détiendrons est une ressource immatérielle importante, garantissant notre propriété intellectuelle et nous donnant un avantage concurrentiel sur le marché.

Concernant nos ressources matérielles, une chambre froide sera nécessaire pour conserver la fraîcheur et la qualité de nos ingrédients.

En ce qui concerne les ressources financières, nous nous appuierons sur les différentes sources de revenus que nous avons déjà identifiées plus haut.

Enfin, nos ressources humaines seront constituées d'une équipe d'administrateurs dévoués, ainsi que d'étudiants que nous prévoyons d'embaucher. Cette équipe sera au cœur de notre entreprise, chacun apportant son expertise et sa passion à la réalisation de notre vision.

Chacune de ces ressources clés contribuera à notre succès, en soutenant nos activités quotidiennes et en nous aidant à réaliser nos ambitions à long terme.

1.8 Structure de coûts

Premièrement, parmi les coûts variables, nous aurons les matières premières nécessaires à la fabrication de nos biscuits. Le coût de ces matières fluctuera en fonction du volume de production. De même, le transport et le packaging sont également des coûts variables. Ces coûts augmenteront proportionnellement à la quantité de biscuits que nous produisons et vendons.

Par la suite, les coûts fixes de notre entreprise engloberont la location de nos espaces, incluant notre cuisine et notre zone de stockage. En outre, la rémunération de notre équipe et les frais liés à nos activités de marketing représentent également des dépenses fixes. Bien que ces coûts soient stables à court terme, il est essentiel de préciser qu'ils peuvent subir des modifications à long terme en lien avec l'évolution et l'expansion de notre entreprise.

Enfin, nous aurons également des coûts d'investissement initiaux. Ceux-ci comprendront les frais de création de l'entreprise, l'acquisition du brevet pour protéger notre propriété intellectuelle et l'achat de la chambre froide pour le stockage de nos produits. Ces coûts d'investissement sont essentiels pour le démarrage de notre entreprise et la préparation de notre production.

2 Estimation du nombre de ventes

Estimer le volume des ventes s'est révélé complexe et a nécessité des prises de décisions stratégiques. En premier lieu, nous avons dû évaluer la taille de notre marché cible. Il est important de préciser que notre produit est principalement destiné à une population active. Nous avons choisi de ne pas viser l'ensemble du marché belge, mais plutôt de concentrer nos efforts sur la Wallonie et Bruxelles.

Nous aurions pu envisager le marché flamand, plus important en termes de population active. Pour rappel, la Flandre compte 2.960.108 personnes actives contre 1.389.059 en

Wallonie. En ajoutant Bruxelles, nous obtenons un total de 1.888.588 personnes actives (Statbel, 2023).

Cependant, nous avons écarté l'idée de commercialiser notre produit en Flandre principalement à cause de la barrière linguistique. En effet, nous sommes trois francophones sans une maîtrise courante du néerlandais. De plus, des différences culturelles entre les deux régions pourraient compliquer notre stratégie marketing. Nous ne nous sentons donc pas prêts à pénétrer le marché flamand, bien qu'il soit potentiellement plus attrayant.

Par la suite, nous avons cherché à identifier les consommateurs potentiels de notre produit. Selon un article que nous avons consulté, 39 % de la population belge prend une collation le matin et 43 % l'après-midi (Sciensano 2015). Cela représente respectivement 736.550 et 812.093 personnes, soit un total de 1.548.643 consommateurs.

En outre, une enquête menée par HelloFresh a révélé que 74 % de la population belge s'efforce d'adopter une alimentation plus saine. En appliquant ce pourcentage à notre chiffre précédent, nous obtenons un total de 1.145.995 Belges potentiels consommateurs.

Comme expliqué dans le chapitre consacré à l'analyse marketing, un Belge consomme en moyenne 19 grammes de biscuits par jour. Cela nous conduit à une consommation quotidienne de 217.739 paquets de biscuits. Par conséquent, la taille du marché quotidien des biscuits en Wallonie et à Bruxelles serait de 16.044 paquets de 100 grammes.

Pour nos prévisions de ventes, nous avons choisi d'initier une estimation prudente pour le premier mois, en visant 150 paquets vendus en épicerie fine et 600 en B2B. Ce choix se justifie par deux raisons principales. Tout d'abord, nous souhaitons éviter toute surprise désagréable en surestimant notre volume de ventes. Ensuite, ce premier mois sera pour nous une opportunité précieuse d'évaluer l'intérêt de nos clients potentiels et de nous adapter en conséquence.

Dans la continuité de cette approche prudente, nous avons prévu une croissance mensuelle des ventes de 2 % pour les trois mois suivants. À partir du cinquième mois, nous envisageons une augmentation progressive de 1 % chaque mois. En d'autres termes, nous anticipons une croissance de 3 % en mai, 4 % en juin, 5 % en juillet, et ainsi de suite jusqu'à atteindre 10 % en décembre.

Pour les années à venir, nous avons planifié une augmentation plus significative des ventes. En effet, nous prévoyons une croissance mensuelle de 10 % en 2025 et 2026, puis de 2 % pour les années 2027 et 2028 respectivement. Cette stratégie progressive nous permettra d’ajuster nos prévisions en fonction des réalités du marché et de nos performances effectives.

	2024	2025	2026	2027	2028
Janvier	750	1.446	4.539	13.209	16.753
Février	765	1.591	4.993	13.473	17.088
Mars	780	1.750	5.492	13.743	17.430
Avril	796	1.925	6.041	14.017	17.778
Mai	820	2.117	6.646	14.298	18.134
Juin	853	2.329	7.310	14.584	18.497
Juillet	895	2.562	8.041	14.875	18.867
Août	949	2.818	8.845	15.173	19.244
Septembre	1.015	3.100	9.730	15.476	19.629
Octobre	1.097	3.410	10.703	15.786	20.021
Novembre	1.195	3.751	11.773	16.102	20.422
Décembre	1.315	4.126	12.950	16.424	20.830

Figure 6.2 : Estimation du nombre de ventes mensuelles

Il est important de préciser que la première année, nous prévoyons de vendre uniquement dans des épiceries fines et entreprises basées à Bruxelles. Ensuite, nous nous étendrons à Charleroi, Mons, Namur et Liège lors de la deuxième, troisième, quatrième et cinquième année respectivement.

3 Prix de vente

Le prix de vente de notre produit a été fixé à 3,20 € TTC (cfr chapitre 5, 2.2.4). Il est crucial de distinguer deux sources de revenus distinctes : les ventes réalisées via les entreprises et celles

effectuées dans les épiceries fines. Cette distinction est essentielle, car le bénéfice que nous retirons de chaque canal de vente est différent.

En effet, les épiceries fines prennent généralement une commission de 30 % sur chaque vente de produit. Certes, certaines épiceries demandent une commission inférieure, mais par mesure de prudence, nous avons basé nos calculs sur cette moyenne.

4 Coûts des ventes

Les coûts associés à la vente du produit sont expliqués dans ce chapitre. Il y a trois coûts différents : l'achat des matières premières, le prix de l'emballage et les frais de transport. Les frais de transport sont divisés en deux parties : le transport pour nous approvisionner chez le grossiste en ingrédients et le transport pour livrer nos produits finis aux épiceries fines.

4.1 Matières premières

Il s'élevait à 1,09 € pour 100 g de production (cfr chapitre 5, 2.2.1). Il est important de noter que nous avons comparé les prix au kilogramme disponibles dans les supermarchés ainsi que chez les grossistes. Nous avons constaté que les prix chez les grossistes étaient légèrement inférieurs à ceux des supermarchés. Nous avons également conclu qu'un mix entre les produits des supermarchés et ceux des grossistes était le choix optimal. Cependant, nous avons décidé de nous approvisionner uniquement chez le grossiste pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, cela nous permettra de gagner énormément de temps en passant une seule commande auprès du fournisseur, qui se chargera de la préparer. Nous n'aurons plus qu'à récupérer notre commande chez lui, évitant ainsi de devoir nous rendre à deux endroits différents pour nos ingrédients. Deuxièmement, cette décision nous permettra de réaliser des économies de transport. En effet, en nous approvisionnant exclusivement chez le grossiste, nous n'aurons besoin que d'un aller-retour par semaine en termes de carburant.

Quantité ▼	Mesure ▼	Ingrédient ▼	Prix supermarché (1kg de production) ▼	Prix grossiste (1kg de production) ▼
6		œufs	2,50 €	2,83 €
40	gr	farine de lupin	0,81 €	0,82 €
80	gr	farine de sarasin	0,37 €	0,37 €
40	gr	Quinoa	0,54 €	0,62 €
180	gr	carotte	0,30 €	0,57 €
6,6	cl	huile de colza	0,27 €	0,34 €
30	gr	lard	0,75 €	0,68 €
40	gr	tomates	0,16 €	0,31 €
10	gr	anchois	0,40 €	0,19 €
10	gr	capres	0,33 €	0,33 €
20	gr	parmesan	0,67 €	0,59 €
30	gr	fromage de chèvre	0,50 €	0,76 €
10	gr	ail	0,13 €	0,09 €
35	gr	feta	0,58 €	0,45 €
25	gr	olive	0,13 €	0,10 €
30	gr	tomates séchées	0,42 €	0,35 €
30	gr	noix	1,35 €	0,75 €
30	gr	fromage bleu	0,65 €	0,65 €
3	gr	piment	0,10 €	0,04 €
		Total (1kg de production)	10,96 €	10,85 €
		Total (100gr de production)	1,10 €	1,09 €

Figure 6.3 : Tableau comparatif des matières premières entre les grandes surfaces et notre grossiste

4.2 Packaging

Le prix du packaging est de 0,21 € (Cfr Chapitre 5, 2.2.1).

4.3 Coût des transports

En ce qui concerne la gestion et l'optimisation des coûts de transport, nous avons décidé de faire appel à une entreprise spécialisée, la société « Number One », implantée à Forest. Ce choix stratégique nous permettra de nous concentrer sur notre cœur de métier, tout en garantissant une logistique fiable et efficace.

Au cours de la première année d'activité, notre champ d'action se limitera principalement à Bruxelles. Ainsi, nous prévoyons de louer deux voitures, avec chauffeur, chaque mois. Une voiture s'occupera de ravitailler les épiceries fines tandis que l'autre s'occupera de ravitailler les entreprises. Ce choix est motivé par le fait que notre volume de cargaison n'excédera pas 50 kg, ce qui rend une telle solution à la fois économique et suffisamment flexible pour nos besoins.

Ensuite, au cours de la deuxième année, avec l'expansion de notre entreprise à Charleroi, nous envisageons d'augmenter nos capacités de transport. Pour ce faire, nous doublerons notre flotte nous permettant ainsi de couvrir un plus grand territoire tout en répondant à une demande croissante.

À partir de la troisième année, nous prévoyons une nouvelle expansion, nécessitant une augmentation significative de nos capacités de transport. Pour ce faire, nous envisageons de louer six camionnettes, chacune ayant la capacité de transporter une palette de marchandises pesant jusqu'à 450 kg. Cette transition vers des véhicules plus grands est un choix stratégique qui nous permettra de maintenir une livraison efficace et constante à mesure que notre volume de marchandises augmente.

En prévision de notre plan de croissance sur cinq ans, nous avons également prévu d'ajouter à notre flotte deux camionnettes supplémentaires chaque année à partir de la quatrième année. Ceci nous permettra, à terme, de desservir cinq grandes villes. Ce plan d'expansion progressive de notre flotte de véhicules nous permettra de répondre efficacement à l'augmentation de la demande tout en contrôlant de manière proactive les coûts logistiques.

5 Autres coûts

5.1 Location d'une cuisine

Nous avons déniché une cuisine à louer à Ixelles, disponible pour 25 € de l'heure. Cette cuisine est équipée d'un four professionnel à six niveaux, chaque niveau mesurant 60 cm par 40 cm. Cela se traduit par une capacité de 2400 cm² par niveau, soit un total de 14 400 cm² pour l'ensemble du four. Nos biscuits, de forme ronde avec un diamètre de 7 cm, seront approximativement considérés comme des carrés de 7 cm de côté pour simplifier les calculs. Ainsi, chaque biscuit occupe une surface de 49 cm².

Compte tenu du temps de cuisson de 20 minutes par fournée, et en prenant en compte le temps nécessaire pour préparer et étaler la pâte, nous estimons pouvoir cuire 48 biscuits par

niveau par fournée. Cela se traduit par un total de 288 biscuits toutes les 30 minutes, ou 576 biscuits par heure.

Pour la première année, nous prévoyons un maximum de 1114 paquets vendus par mois. Comme chaque paquet contient trois biscuits, cela représente un total de 3342 biscuits. Ces biscuits peuvent être préparés en 6 heures de temps de cuisson. Nous prévoyons donc de louer la cuisine pour une durée de 9 heures chaque mois, ce qui coûtera 225 €. En ce qui concerne le stockage, nous avons besoin d'un espace de 3 m³. Le coût de cet espace de stockage s'élève à 63,7 € par mois.

Pour la deuxième année, nous prévoyons une production maximale de 10 485 biscuits, ce qui nécessitera environ 18 heures de cuisson. Par conséquent, nous prévoyons de louer la cuisine pour une durée de 27 heures par mois. L'exigence en matière d'espace de stockage demeure inchangée.

À partir de la troisième année, la durée de location requise pour la cuisine est suffisamment longue pour que la location mensuelle devienne plus avantageuse financièrement. Le coût de cette location est de 1000 €. En y ajoutant le prix du stockage, nous obtenons un coût total mensuel de 1126,10 €.

Pour les quatrième et cinquième années, les coûts liés à la location de la cuisine et de l'espace de stockage augmentent légèrement, s'élevant respectivement à 1155,70 € et 1185,50 € par mois. Il convient donc de prendre en compte cette hausse progressive des frais de location dans nos prévisions financières pour les années à venir.

5.2 Coûts marketing

Les modalités de mise en œuvre des stratégies marketing ont été développées dans le segment consacré à l'analyse marketing (cfr chapitre 5, 2.4). Pour la première année, nous avons consacré un budget mensuel de 150 € dédié au référencement sur Facebook. Annuellement, nous envisageons une augmentation de 50 € par mois sur ce budget. Par conséquent, nos dépenses mensuelles s'élèveront à 200 €, 250 €, 300 € et 350 € pour les années 2035, 2026, 2027 et 2028, respectivement. De plus, nous avons budgétisé un montant

de 200 € par mois pour la première année pour nos campagnes de SEA. Tout comme les dépenses pour le référencement sur Facebook, ces dépenses augmenteront aussi de 50 € par an.

5.3 Abonnement téléphonique, wifi, création site internet

Nous avons également planifié trois abonnements téléphoniques ainsi qu'un accès à l'internet haut débit, dont l'installation sera effectuée dans la cuisine. Le coût total de ces services s'élève à 92 € par mois.

Concernant la création de notre site internet, nous avons opté pour la plateforme Odoo. Il s'agit d'une suite open source d'applications professionnelles proposant une multitude de fonctionnalités pour la gestion de différents aspects d'une entreprise, tels que les ventes, la comptabilité, les ressources humaines et bien plus encore. Sa structure modulaire permet une personnalisation poussée en fonction des besoins spécifiques de chaque entreprise, avec plus de 10 000 modules disponibles. Odoo offre des solutions aussi bien sur site qu'en cloud, adaptées aux entreprises de toutes tailles et de tous secteurs.

L'un des avantages notables de cette plateforme est la possibilité de sélectionner un module qui ne sera pas facturé. Dans notre cas, nous avons choisi le module de création de sites web, nous permettant ainsi d'établir notre présence en ligne sans frais supplémentaires.

5.4 Assurance

Cette partie se base sur les informations récoltées par appel téléphonique avec William de Biolley, « de Biolley & Associés SRL » (FSMA105734). Nous devons souscrire à plusieurs types d'assurances, classées en deux catégories : celles qui ne concernent pas directement les ressources humaines et celles qui concernent notre personnel.

Pour commencer, parmi les assurances non liées aux ressources humaines, nous avons besoin d'une assurance locative contre l'incendie en tant qu'exploitant. Puisque notre plan d'affaires prévoit la location d'une cuisine, il est essentiel pour nous de souscrire à ce type d'assurance par accord contractuel. Cette couverture nous protégera contre d'éventuels

incidents, tels qu'un incendie ou une fuite de gaz. Bien que non obligatoire légalement, cette assurance est exigée conventionnellement lors de la signature d'un bail locatif. Le coût de cette assurance varie en fonction du type de bâtiment et de sa superficie, mais nous estimons qu'il se situera entre 350 € et 500 € par an.

Ensuite, nous devons également souscrire une assurance responsabilité civile (RC) pour couvrir les accidents liés à la production du produit. Par exemple, si une intoxication alimentaire se produit parce qu'un membre de notre personnel a commis une erreur dans la préparation des biscuits, nous serons couverts. Le coût annuel de cette assurance est de 700 €.

En ce qui concerne les assurances du personnel, il nous est obligatoire de souscrire une assurance pour les accidents du travail. Cette assurance, légalement obligatoire pour tout employeur, couvre tous les accidents qu'un employé pourrait rencontrer depuis son départ de chez lui pour se rendre au travail jusqu'à son retour chez lui une fois sa journée de travail terminée. Ainsi, un employé est couvert pour un accident de la route sur le chemin du travail, ou s'il se blesse lors de la fabrication des produits. Le coût annuel de cette assurance varie entre 500 € et 1000 €, en fonction du nombre d'employés. Dans notre cas, nous prévoyons un budget de 500 €, car nous n'aurons pas besoin d'un grand nombre de personnel.

5.5 Frais d'avocat

D'après le site « StarOfService », le coût des services d'un avocat en droit des affaires peut varier considérablement en fonction de la complexité de l'affaire et du niveau d'expérience de l'avocat. En général, le tarif horaire moyen d'un avocat en droit des affaires est estimé à environ 190 €, mais il peut monter jusqu'à 600 € pour les avocats les plus expérimentés ou pour des affaires particulièrement complexes. Les honoraires peuvent également être calculés en fonction d'un pourcentage du montant en jeu dans l'affaire. Enfin, certains avocats proposent un forfait pour des services spécifiques.

Durant la première année, nous prévoyons de consulter un avocat pour une durée d'une heure par mois. Cette décision nous permet de bénéficier d'un soutien juridique essentiel tout en contrôlant nos dépenses.

À partir de la deuxième année, nous envisageons d'augmenter progressivement le temps de consultation avec notre avocat. Plus précisément, nous comptons ajouter une heure supplémentaire chaque année. Par conséquent, en 2025, notre entreprise prévoit de consacrer deux heures par mois aux consultations juridiques, puis trois heures par mois en 2026, et ainsi de suite.

Cette augmentation progressive reflète notre plan d'expansion géographique. En effet, nous envisageons d'étendre progressivement nos activités à différentes villes. À mesure que nous nous étendons, nos besoins juridiques vont probablement s'intensifier, notamment en ce qui concerne la rédaction de contrats et d'autres obligations juridiques locales. L'augmentation prévue du temps de consultation avec notre avocat nous aidera à naviguer de manière plus sûre et efficace dans ce paysage juridique de plus en plus complexe.

5.6 Frais de comptable

Selon le site « Expert-comptable », le coût moyen d'un comptable est généralement compris entre 40 et 60 € de l'heure. Cependant, il peut être plus économique de choisir un forfait annuel qui s'élève, en moyenne, à 500 €.

Nous avons décidé d'opter pour ce dernier, car un forfait annuel nous permet de mieux gérer nos dépenses et d'éviter des coûts supplémentaires imprévus. En effet, le taux horaire peut rapidement s'accumuler, surtout lorsqu'il y a des tâches complexes ou imprévues à traiter.

De plus, le forfait annuel nous assure un accès régulier à des services comptables professionnels. Cela signifie que nous pouvons consulter notre comptable chaque fois que nous en avons besoin, sans nous inquiéter du coût horaire. Cela peut être particulièrement bénéfique dans des situations où nous avons besoin de conseils financiers ou fiscaux urgents.

5.7 Contribution AFSCA

Étant donné que nous commercialisons un produit alimentaire, celui-ci doit impérativement se conformer à un ensemble de normes et de réglementations alimentaires pour garantir la sécurité du consommateur comme expliqué précédemment. Ces normes sont

supervisées et contrôlées par l'AFSCA. Par conséquent, nous sommes tenus de verser une contribution annuelle à cette agence. Le coût de cette contribution est de 36 € la première année, puis augmente à 156 € pour les années suivantes.

6 Rémunération

Pour augmenter notre capacité de production de biscuits, nous avons opté pour le recrutement d'étudiants, une décision extrêmement avantageuse. Ces jeunes, animés par une motivation vive, allient rapidité et efficacité dans leur travail. En plus de leur dynamisme, l'embauche d'étudiants offre des avantages financiers significatifs pour nous en tant qu'employeur.

En recrutant des étudiants, nous sommes exemptés de la retenue du précompte professionnel, tout en profitant d'un taux ONSS réduit. Cette démarche s'avère être un moyen stratégique d'engager une main-d'œuvre supplémentaire à un coût abordable. Nous ne sommes tenus de verser que 5,43 % de cotisation de solidarité ONSS sur le salaire brut de l'étudiant, tandis que l'étudiant ne contribue qu'à hauteur de 2,71 % de cotisation ONSS.

À titre de comparaison, la cotisation ONSS pour un ouvrier s'élève à 30,6 %. Par conséquent, le recrutement d'étudiants se révèle être une solution économiquement viable pour accroître notre productivité sans alourdir significativement nos charges sociales.

En ce qui concerne la rémunération des administrateurs, nous avons adopté une stratégie spécifique : pour la première année, nous avons décidé de renoncer à nos salaires afin de réduire nos coûts. Nous, les trois administrateurs, travaillerons à mi-temps pour maintenir une source de revenus suffisante pour nos besoins personnels tout en consacrant du temps à la croissance et à la gestion de notre entreprise.

Il convient de noter que seulement deux administrateurs sont engagés à long terme dans ce projet. Le troisième participera activement durant la première année, mais ne continuera pas au-delà de cette période.

À partir de la deuxième année, les deux administrateurs restants recevront une rémunération de 2000 € brut par mois. Avec le passage des années, ce salaire sera progressivement augmenté de 500 € par mois, reflétant ainsi la croissance de notre entreprise et l'augmentation des responsabilités.

7 Amortissement

L'amortissement d'un investissement est un mécanisme qui permet de répartir son coût initial sur sa durée de vie prévue. Ce principe a une portée juridique (prenant en compte la dépréciation due à l'usure), financière (en tant que charge qui réduit le bénéfice sans affecter la trésorerie) et fiscale (conforme aux exigences comptables). Les allocations pour amortissement, calculées en fonction d'un taux établi selon la durée d'utilisation prévue de l'actif, sont faites pour les biens susceptibles d'être amortis (Léger-Jarniou & Kalousis, 2020).

7.1 Frais de constitution

En matière de structure juridique, nous avons choisi la forme de la Société à Responsabilité Limitée (SRL), anciennement appelée SPRL en Belgique. C'est une option populaire parmi les entrepreneurs en raison de ses multiples avantages, bien qu'elle présente également certaines limitations.

Premièrement, une SRL offre une protection considérable aux actionnaires, car leur responsabilité est limitée à leur contribution au capital de la société. En d'autres termes, en cas de dettes de l'entreprise, vos biens personnels ne peuvent pas être saisis par les créanciers. En outre, une SRL est une entité juridique distincte, ce qui offre une grande latitude en termes de statuts.

Le régime fiscal est un autre avantage des SRL. Elles sont assujetties à l'impôt sur les sociétés, qui est généralement plus favorable que l'impôt sur le revenu. De plus, la SRL offre davantage d'options pour gérer efficacement votre fiscalité.

De plus, le capital de départ requis pour créer une SRL peut être aussi bas que 1 euro, rendant cette forme juridique accessible à de nombreux entrepreneurs. Une SRL peut être créée par une seule personne ou plusieurs associés, ce qui offre une flexibilité supplémentaire.

Néanmoins, la création d'une SRL peut présenter des défis. Elle implique une visite chez le notaire, ce qui peut engendrer des frais de constitution significatifs. De plus, un plan financier détaillé pour les deux premières années d'activité est nécessaire. Si l'entreprise fait faillite dans les trois ans suivant sa création et que le capital initial était manifestement insuffisant, le fondateur peut être tenu personnellement responsable.

Par ailleurs, une SRL est tenue de tenir une comptabilité double, ce qui peut engendrer des frais supplémentaires, en particulier si vous engagez un comptable. Enfin, la liquidation d'une SRL peut être coûteuse et compliquée.

Les frais de constitution de la SRL sont de 1991 €.

Inscription à la BCE	101,00 €
Cotisation d'assurance sociale	157,05 €
Numéro de TVA	60,00 €
Frais de notaire	1.400,00 €
Enregistrement de l'acte constitutif au SPF Finances	50,00 €
Publication de l'acte constitutif au Moniteur Belge	222,76 €
TOTAL	1.990,81 €

Figure 6.4 : Coûts de la création de l'entreprise

7.2 Immobilisation incorporelle

Afin de protéger nos recettes, il est crucial pour nous de déposer un brevet d'invention. Un brevet est un privilège exclusif et limité dans le temps, conféré par l'État à une invention en échange de sa divulgation publique. L'obtention d'un brevet est conditionnée à plusieurs critères impératifs. L'invention doit être inédite, originale, industrielle et légale. Ces conditions sont interdépendantes.

Un brevet peut couvrir une gamme d'innovations incluant un produit, un résultat ou un processus. Cela signifie qu'une nouveauté, qu'il s'agisse d'un produit, d'un équipement, d'un outil ou d'un procédé de fabrication ou d'obtention d'un résultat spécifique, peut être brevetée.

Le détenteur d'un brevet bénéficie d'un droit exclusif d'interdire à autrui d'utiliser ou de copier son invention pour une durée déterminée, sauf si cette utilisation ou copie est couverte par une exception au droit des brevets. Le propriétaire du brevet peut également octroyer des licences d'exploitation qui peuvent générer des revenus supplémentaires.

L'un des principaux objectifs du système de brevets est de stimuler l'innovation et la diffusion du savoir. L'ingéniosité est récompensée par l'attribution d'un monopole temporaire. En outre, la divulgation publique du brevet et la nécessité de décrire l'invention clairement dans la demande de brevet permettent l'accès à la protection. Cela encourage les inventeurs à ne pas garder leurs inventions innovantes secrètes.

Les brevets représentent ainsi une précieuse mine d'informations techniques. En accédant aux données relatives aux brevets, les entreprises peuvent se tenir informées des activités de recherche de leurs concurrents et éviter d'engager des recherches déjà effectuées.

Pour protéger votre invention, le dépôt d'un brevet peut offrir des avantages économiques, stratégiques, industriels et compétitifs. Cependant, la confidentialité peut également être une stratégie valable pour protéger vos inventions, bien qu'elle présente des inconvénients. Il est donc crucial de bien peser les avantages de chaque option.

Il est particulièrement important de garder secrète une invention avant le dépôt d'un brevet. En effet, pour être brevetable, une invention doit être nouvelle, et cette nouveauté peut être compromise par la divulgation de l'invention. Par conséquent, il est crucial de maintenir la confidentialité de votre invention jusqu'au dépôt de la demande de brevet ! Pour préserver cette confidentialité, il est recommandé d'inclure des clauses de confidentialité bien formulées dans les accords avec d'éventuels partenaires commerciaux ou industriels, et de contrôler strictement l'accès aux sites de l'entreprise où les inventions sont développées.

Contrairement au droit d'auteur, la protection par le brevet n'est pas automatique. Il faut faire une demande de brevet. Pour obtenir une protection, vous pouvez choisir un brevet belge,

si vous souhaitez une protection uniquement en Belgique, un brevet européen, si vous envisagez une protection dans plusieurs pays européens, ou une demande internationale de brevet, si vous cherchez une protection au-delà de l'Europe. Selon la nature de la protection que vous choisissiez, différentes procédures doivent être suivies, ce qui entraîne également des coûts variables.

Dans notre cas, nous avons fait le choix pour un brevet uniquement valable en Belgique. Pour déposer une demande de brevet, il faut remplir un formulaire de demande auprès de l'Office de la Propriété Intellectuelle (OPRI). Ce dépôt peut être fait en personne, par fax, par courrier ou électroniquement. Il est également possible de se faire représenter par un expert.

La demande doit contenir des informations précises sur l'identité du déposant, une description détaillée de l'invention et une ou plusieurs revendications qui précisent l'objet pour lequel la protection est demandée. Des dessins peuvent également être inclus si nécessaire, ainsi qu'un résumé, une mention de l'origine géographique de la matière biologique utilisée pour l'invention, et la désignation de l'inventeur.

La date de dépôt est importante pour l'évaluation de la nouveauté de l'invention. Le système de brevets belge et européen fonctionne sur le principe du « premier déposant », donc le premier à déposer une demande de brevet pour une invention sera le titulaire du brevet.

Certaines parties de la demande peuvent être déposées dans n'importe quelle langue, mais une traduction dans la langue nationale doit être fournie dans les trois mois.

En cas d'irrégularités dans la demande, l'OPRI notifiera le demandeur qui aura trois mois pour corriger les erreurs. Si les erreurs ne sont pas corrigées dans ce délai, la demande est réputée non déposée.

Une procédure de restauration des droits est également disponible si un délai n'a pas été respecté dans une procédure devant l'OPRI, avec certaines exceptions. Par exemple, le paiement des taxes annuelles, le délai de régularisation d'une demande de brevet et le délai de trois mois après la notification d'une irrégularité ne peuvent pas faire l'objet d'une demande de restauration.

La somme nécessaire pour entreprendre une démarche de brevetage qui n'englobe que la Belgique est évaluée à 350 €. Cette situation se distingue du cas du brevet européen, où une taxe de validation s'applique lors du dépôt dudit brevet. Dans le cas d'un brevet belge, aucune telle taxe de validation n'est requise. Néanmoins, il convient de noter que, une fois le brevet confirmé et en vigueur, des taxes annuelles progressives sont facturées pour garantir son maintien actif, augmentant progressivement au fil des années.

7.3 Immobilisation corporelle

Nous avons prévu dans notre business model de louer une cuisine afin de produire les biscuits. Les estimations des ventes sur les 5 années à venir permettent de pouvoir tout produire dans le mois dans une seule cuisine. Nous avons fait le choix de nous faire livrer nos ingrédients directement à la cuisine puis de stocker les boîtes de produits finis pas loin de l'endroit de production pour ensuite, les faire livrer à nos différents canaux de distribution via l'entreprise de livraison. Nos immobilisations corporelles sont donc minimales. Cependant, bien que des frigos industriels soient mis à disposition dans la cuisine, nous avons fait le choix d'acheter une chambre froide. Le prix de cette chambre froide est de 4559 € HTVA que l'on amortira en 8 ans.



Figure 6.5 : Chambre froide (Gastro Hero)

8 Trésorerie avant les apports financiers

La gestion de trésorerie est un aspect crucial de l'administration financière d'une entreprise qui implique la gestion minutieuse de tous ses actifs monétaires. Cette gestion consiste à prévoir, suivre et optimiser les flux de trésorerie de l'entreprise afin de garantir sa liquidité et sa solvabilité à tout moment (Beyet, 2023).

En effet, elle englobe toutes les activités qui permettent à l'entreprise d'équilibrer ses entrées et sorties d'argent, avec pour objectif principal d'assurer la capacité de l'entreprise à honorer ses obligations financières à court terme. Cela comprend le paiement des salaires, des fournisseurs, le remboursement des dettes, ainsi que l'investissement dans de nouvelles opportunités.

La gestion de trésorerie est également liée à la stratégie financière de l'entreprise et vise à maximiser l'utilisation de ses liquidités. Ceci peut être accompli par la gestion efficace des comptes à recevoir et à payer, l'utilisation judicieuse de lignes de crédit, et la mise en place de plans d'investissement.

Une bonne gestion de trésorerie garantit à l'entreprise une marge de manœuvre financière suffisante, permettant ainsi une plus grande flexibilité dans ses décisions stratégiques et opérationnelles.

Pour le cas de MiniDej, l'analyse financière révèle une trésorerie négative pendant les trois premières années de fonctionnement. Cela indique un déficit de liquidités, ce qui pose un défi pour couvrir nos dépenses mensuelles. De ce fait, nous aurons besoin d'un capital initial substantiel pour surmonter cette période. Il est donc impératif que nous exploitions diverses sources de financement pour combler ce déficit de trésorerie et assurer la viabilité de nos opérations durant cette phase cruciale de croissance de l'entreprise.

	TOTAL 2024	TOTAL 2025	TOTAL 2026	TOTAL 2027	TOTAL 2028
1. Cash-flow opérationnel					
Résultat hors amortissements	-1.204	-33.146	35.557	116.269	179.403
Variation du besoin en fonds de roul.	-1.455	-4.813	-18.519	-8.484	-11.248
Variation stock	-2.657	-2.924	-11.254	-4.516	-5.727
Variation des créances commerciales	-3.955	-9.078	-29.915	-14.244	-18.968
Variation du compte TVA	-96	96	-	-	-
Variation des autres créances	-	-	-	-	-
Variation des dettes commerciales	5.253	5.571	16.162	4.633	7.701
Variation du compte TVA	-	1.522	6.488	5.642	5.745
Variation des autres dettes	-	-	-	-	-
Cash-flow issu de l'activité	-2.659	-37.959	17.038	107.785	168.155
2. Cash-flow financier					
Financement	-	-	-	-	-
Capital	-	-	-	-	-
Emprunt 1 - (-)	-	-	-	-	-
Emprunt 2 - (-)	-	-	-	-	-
Emprunt 3 - (-)	-	-	-	-	-
Cash-flow financier	-	-	-	-	-
3. Investissements					
Investissements	-1.935	-	-4.559	-	-
Variation de trésorerie	-4.594	-37.959	12.479	107.785	168.155
Trésorerie	-4.594	-42.552	-30.073	77.712	245.867
Prélèvement sur crédit de caisse	-	-	-	-	-
Valeurs disponibles sur compte	-4.594	-42.552	-30.073	77.712	245.867

Figure 6.6 : Trésorerie prévisionnelle avant les apports financiers

9 Moyen de financement

9.1 3F's

Selon le Beci (Brussels Enterprises Commerce & Industry), le financement par les 3 F's (Family, Friends et Fools) est un mécanisme couramment utilisé par les entrepreneurs lors du démarrage de leur entreprise. Ce type de financement repose plus sur l'aspect émotionnel que sur la rationalité et le retour sur investissement (ROI).

Quand un projet est à son stade embryonnaire, il est souvent plus facile de solliciter des fonds auprès de personnes ayant une connexion personnelle ou émotionnelle. Ces personnes

peuvent être des membres de la famille, des amis ou des « fous » — dans ce contexte, on parle de bienfaiteurs, c'est-à-dire des individus fortunés qui sont prêts à soutenir un jeune entrepreneur.

Les avantages de ce type de financement sont nombreux. Les prêts « émotionnels » sont généralement assortis de taux d'intérêt favorables, de délais de remboursement flexibles, et n'exigent pas de garanties personnelles. De plus, les conditions de remboursement peuvent être créatives — par exemple, un restaurateur peut rembourser en repas, un service IT en prestations, un fleuriste en fleurs, etc. Ces fonds peuvent également servir de levier pour obtenir un prêt bancaire.

Cependant, le financement par les 3 F's présente également des inconvénients. Les questions d'argent entre membres de la famille ou entre amis peuvent conduire à des déceptions, voire des disputes. Il est donc essentiel que les conditions de prêt soient clairement définies, même si l'argent est prêté en toute « affection ».

Il est recommandé aux entrepreneurs de choisir des prêteurs qui peuvent apporter une valeur ajoutée à leur entreprise. Par exemple, une personne ayant une expertise en marketing serait préférable à quelqu'un qui n'a pas d'expérience particulière utile pour le développement de l'entreprise.

Enfin, il est important de traiter ces prêteurs avec autant de respect qu'un banquier. Cela signifie préparer et présenter le projet de manière professionnelle, informer clairement les prêteurs des risques associés à l'entreprise, et les tenir régulièrement informés des progrès de l'entreprise.

9.2 Crowdfunding

Le crowdfunding, ou financement participatif est un moyen pour les entrepreneurs de lever des fonds pour leur produit, projet ou entreprise en demandant des petites sommes à un grand nombre de personnes. Cela a commencé aux États-Unis autour de 2010 et est maintenant utilisé dans le monde entier, y compris en Belgique. Il offre plusieurs avantages comme le fait d'atteindre un large public. De plus, il n'y a aucun risque financier. En effet, contrairement à

un prêt bancaire, le crowdfunding n'implique pas de frais ou de risques financiers personnels. Enfin, le crowdfunding peut aider à comprendre si une idée est commercialement viable en ayant un retour du marché. (Xerius)

Il existe quatre types de crowdfunding :

1. Don : Les contributeurs donnent de l'argent sans attendre de retour.
2. Récompense : Les contributeurs reçoivent une récompense en échange de leur contribution, généralement sous la forme d'un produit ou d'un service.
3. Emprunt : Les contributeurs prêtent de l'argent en échange d'intérêts sur le remboursement.
4. Actions : Les contributeurs reçoivent des actions en échange de leur contribution.

9.3 Business Angels

Un business angel est un investisseur privé qui investit une partie de son patrimoine dans des startups pour en devenir actionnaire. L'attrait principal de faire appel à un business angel réside dans son apport non seulement financier, mais aussi dans l'expérience entrepreneuriale, l'expertise sectorielle et le réseau de contacts qu'il peut offrir. Il est donc important de sélectionner attentivement les investisseurs qui peuvent aider à développer la startup (BeAngel, 2022).

Contrairement à une banque ou un fonds d'investissement, les business angels sont plus enclins à investir dans les phases initiales de développement d'une entreprise, quand d'autres acteurs pourraient hésiter à s'engager. Cela dit, les business angels peuvent aussi investir conjointement avec des prêts bancaires ou des fonds d'investissement.

Le montant qu'un business angel peut investir varie, certains investissant 25 000€ par projet, d'autres 100 000€, dépendant de leur patrimoine disponible et de leur intérêt pour le projet. En moyenne, une première levée de fonds atteint 150 000€. Les business angels peuvent être trouvés soit par des connaissances personnelles ou professionnelles, soit par des réseaux comme BeAngels.

Les conditions d'investissement sont fixées par l'entrepreneur et l'investisseur, et elles doivent couvrir à la fois les scénarii de succès et d'échec. Si la startup fait faillite, l'argent investi est perdu, mais des règles précises doivent être mises en place pour que l'argent soit utilisé correctement. Généralement, le business angel devient actionnaire pour une période d'environ cinq ans, après quoi il vend généralement ses actions, ce qui est souvent appelé « l'exit » ou « la sortie ».

9.4 Décisions de financement

Dans le contexte de MiniDej, nous avons décidé d'injecter 30 000 € de capital initial lors de la fondation de l'entreprise. Cette somme provient principalement des économies que nous avons accumulées grâce à divers emplois étudiants, mais aussi, et surtout grâce au financement par les 3 F's.

Ensuite, pour accroître notre trésorerie, nous avons prévu de lever un financement supplémentaire de 30 000 € au cours de la deuxième année. Nous envisageons de le faire via une campagne de financement participatif, en utilisant deux types de contribution : les dons et les récompenses. Nous avons considéré l'option du crowdfunding par émission d'actions, mais nous avons finalement décidé de nous tourner vers des investisseurs plus expérimentés, tels que les Business Angels.

Notre décision a été guidée par le fait qu'un Business Angel apporte non seulement un financement, mais aussi une précieuse expertise dans l'accompagnement des startups. En plus de leur investissement financier, ils disposent souvent d'un vaste réseau professionnel et d'une gamme de compétences qui peuvent s'avérer cruciales pour notre développement et notre expansion.

10 Bilan prévisionnel

Le bilan, établi à partir des comptes de classes 1 à 5, offre une représentation de la situation financière de l'entreprise à un moment donné. Il divise les comptes débiteurs et créditeurs entre

l'actif et le passif respectivement. Par convention, les comptes de classe 1 sont généralement créditeurs tandis que les classes 2 et 3 sont débiteurs (Volpert, 2019).

Chaque compte est présenté, sans son numéro, par ordre de classe croissant et est classé dans la catégorie appropriée. Le bilan incorpore également le résultat de l'entreprise, obtenu grâce au compte de résultat, dans les capitaux propres. Une caractéristique essentielle du bilan est l'équilibre entre l'actif et le passif — le total de l'actif doit toujours être égal au total du passif. Le bilan fournit donc une vue globale du patrimoine de l'entreprise à la date de clôture et présente une perspective statique de ce que possède l'entreprise et de la manière dont elle se finance.

L'actif, qui représente ce que l'entreprise possède, est composé d'immobilisations (biens durables tels que les terrains, les machines ou les brevets) et d'actif circulant (éléments en constante évolution nécessaires à l'exploitation, tels que les stocks ou les liquidités sur le compte bancaire). L'actif intègre les soldes débiteurs des comptes 1 à 5 et les soldes créditeurs liés aux amortissements et aux dépréciations, illustrant ainsi les utilisations de l'argent de l'entreprise.

Quant au passif, il symbolise les sources de financement de l'entreprise, soit les capitaux propres (fonds internes apportés par les associés ou générés par l'entreprise, comme le capital ou le bénéfice) et les dettes (fonds externes, tels que les emprunts bancaires ou les dettes fournisseurs). Le passif comprend les soldes créditeurs des comptes 1 à 5, à l'exception des comptes d'amortissements et de dépréciations, reflétant les sources de l'argent de l'entreprise.

	TOTAL 2024	TOTAL 2025	TOTAL 2026	TOTAL 2027	TOTAL 2028
Actifs immobilisés	1.548	1.161	4.763	3.806	2.849
Frais de constitution	1.645	1.645	1.645	1.645	1.645
Immobilisations incorporelles	289	289	289	289	289
Immobilisations corporelles	-	-	4.559	4.559	4.559
Amortissements cumulés	-387	-774	-1.731	-2.688	-3.644
Actifs circulants	32.115	66.062	119.709	248.879	442.517
Stocks	2.657	5.581	16.835	21.351	27.079
Créances commerciales	3.955	13.033	42.947	57.191	76.158
Compte courant TVA	96	-	-	-	-
Autres créances	-	-	-	-	-
Trésorerie	25.406	47.448	59.927	170.337	339.280
Total de l'actif	33.663	67.222	124.472	252.685	445.366
Capitaux propres	28.409	54.876	89.476	207.414	386.648
Capital	30.000	90.000	90.000	90.000	90.000
Réserves et résultat reporté	-1.591	-35.124	-524	117.414	296.648
Autres dettes	5.253	12.346	34.996	45.271	58.718
Dettes commerciales	5.253	10.824	26.986	31.619	39.320
Compte courant TVA	-	1.522	8.010	13.652	19.398
Autres dettes	-	-	-	-	-
Total du passif	33.663	67.222	124.472	252.685	445.366
Différence	-	-	-	-	-

Figure 6.7 : Bilan prévisionnel

11 Compte de résultat prévisionnel

Le compte de résultat est un document financier obligatoire qu'une entreprise doit émettre. Il récapitule les charges (habituellement des soldes débiteurs, correspondants aux comptes de classe 6) et les produits (normalement des soldes créditeurs, relevant des comptes de classe 7) de l'entreprise. Il est conçu pour révéler le résultat financier de l'entreprise, déterminé par la formule : produits — charges. Il est établi pour une période spécifique, souvent une année, et donne un aperçu de l'activité financière de l'entreprise pendant cette période (Volpert, 2019).

Si le résultat est positif, l'entreprise a réalisé un bénéfice, si le résultat est négatif, l'entreprise a subi une perte. En cas de résultat nul, un zéro est inscrit dans la colonne-bénéfice.

Ainsi, le compte de résultat offre une perspective dynamique de l'entreprise au cours de l'année en question. Il décrit uniquement les activités qui ont eu lieu pendant cette année et est réinitialisé à chaque nouvel exercice.

	TOTAL 2024	TOTAL 2025	TOTAL 2026	TOTAL 2027	TOTAL 2028
Chiffre d'affaires	27.916	80.728	266.026	509.842	678.933
Biscuit coupe-faim salé B2B	23.759	68.705	226.406	433.908	577.815
Biscuit coupe-faim salé épicerie fine	4.158	12.023	39.621	75.934	101.118
Coûts des ventes	17.218	45.806	136.094	243.894	310.343
1. Achats de marchandises	14.599	40.205	126.182	230.313	292.093
Biscuit coupe-faim salé B2B	11.679	32.164	100.946	184.250	233.674
Biscuit coupe-faim salé épicerie fine	2.920	8.041	25.236	46.063	58.419
2. Autres coûts variables	2.620	5.600	9.912	13.581	18.250
Biscuit coupe-faim salé B2B	1.310	2.800	4.956	6.790	9.125
Biscuit coupe-faim salé épicerie fine	1.310	2.800	4.956	6.790	9.125
Marge brute d'exploitation	10.698	34.922	129.933	265.948	368.590
en % du chiffre d'affaires	38%	43%	49%	52%	54%
Charges d'exploitation	11.902	68.068	94.375	111.416	129.705
1. Frais généraux	10.426	15.641	20.275	21.707	23.324
610 - Loyers et charges locatives	2.863	7.326	10.811	11.095	11.381
6121 - Fournitures - Téléphone, GSM, Internet	793	793	793	793	793
6130 - Redevances et royalties	30	129	129	129	129
6131 - Assurances hors RH (incendie, vol, autos, crédit)	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050
61321 - Honoraires d'experts - Comptables & fiscalistes	413	413	413	413	413
61321 - Honoraires d'experts - Avocats	314	471	628	785	1.124
6144 - Frais Commerciaux - Autres	3.471	3.967	4.959	5.950	6.942
6230 - Frais HR - Assurances du personnel	500	500	500	500	500
66 - Imprévus	992	992	992	992	992
2. Rémunérations	1.476	52.427	74.101	89.708	106.381
Personnel employé	-	-	-	-	-
Personnel ouvrier	1.476	4.427	14.101	17.708	22.381
Administrateurs et gérants	-	48.000	60.000	72.000	84.000
EBITDA	-1.204	-33.146	35.557	154.532	238.886
Amortissements	387	387	957	957	957
Résultat d'exploitation	-1.591	-33.533	34.600	153.576	237.929
Résultat avant impôts	-1.591	-33.533	34.600	153.576	237.929
Impôts sur le résultat	-	-	-	35.638	58.695
Résultat après impôts	-1.591	-33.533	34.600	117.938	179.234
Impôts sur le résultat					
Déd. Intérêts notionnels	-1.050	-3.150	-3.150	-3.150	-3.150
Base imposable	-2.641	-36.683	31.450	150.426	234.779
Prélèvement s/ latences fiscales	-320	-	-36.715	-7.874	-
Solde imposable	-2.961	-36.683	-5.265	142.552	234.779
Estimation impôts	-	-	-	35.638	58.695
Latences fiscales à la fin du mois	2.641	39.324	7.874	-	-

Figure 6.8 : Compte de résultat prévisionnel

12 Trésorerie prévisionnelle

Grâce aux apports prévus, la trésorerie prévisionnelle est positive et permettra donc de financer les différents coûts prévus. De plus, cela permettra d'assumer les coûts inattendus.

	TOTAL 2024	TOTAL 2025	TOTAL 2026	TOTAL 2027	TOTAL 2028
1. Cash-flow opérationnel					
Résultat hors amortissements	-1.204	-33.146	35.557	118.894	180.191
Variation du besoin en fonds de roul.	-1.455	-4.813	-18.519	-8.484	-11.248
Variation stock	-2.657	-2.924	-11.254	-4.516	-5.727
Variation des créances commerciales	-3.955	-9.078	-29.915	-14.244	-18.968
Variation du compte TVA	-96	96	-	-	-
Variation des autres créances	-	-	-	-	-
Variation des dettes commerciales	5.253	5.571	16.162	4.633	7.701
Variation du compte TVA	-	1.522	6.488	5.642	5.745
Variation des autres dettes	-	-	-	-	-
Cash-flow issu de l'activité	-2.659	-37.959	17.038	110.410	168.942
2. Cash-flow financier					
Financement	30.000	60.000	-	-	-
Capital	30.000	60.000	-	-	-
Emprunt 1 - (-)	-	-	-	-	-
Emprunt 2 - (-)	-	-	-	-	-
Emprunt 3 - (-)	-	-	-	-	-
Cash-flow financier	30.000	60.000	-	-	-
3. Investissements					
Investissements	-1.935	-	-4.559	-	-
Variation de trésorerie	25.406	22.041	12.479	110.410	168.942
Trésorerie	25.406	47.448	59.927	170.337	339.280
Prélèvement sur crédit de caisse	-	-	-	-	-
Valeurs disponibles sur compte	25.406	47.448	59.927	170.337	339.280

Figure 6.9 : Trésorerie prévisionnelle après les apports financiers

13 Conclusion

Les données financières récoltées suite à l'élaboration minutieuse de notre plan financier montrent clairement la viabilité de notre projet. Il est effectivement prévu que les deux premières années n'amènent pas de bénéfices, un scénario assez courant lors des phases de

lancement de toute entreprise. Cependant, cela ne doit pas être perçu comme un signe d'échec, mais plutôt comme une phase d'investissement nécessaire à la croissance et au développement de notre activité.

En effet, en regardant plus loin, nos prévisions montrent une amélioration significative à partir de la troisième année. Cette perspective encourageante illustre que nos efforts initiaux et nos investissements devraient commencer à porter leurs fruits.

Un autre point fort réside dans le fait que notre trésorerie devrait rester positive tout au long de cette période. Cela nous permettra de disposer d'assez de fonds liquides pour faire face à des coûts imprévus. Cette prévoyance est essentielle, car il est impossible de prédire avec exactitude tous les coûts futurs. Un équipement pourrait nécessiter des réparations imprévues, une opportunité d'expansion pourrait se présenter ou une crise économique pourrait survenir, tous ces facteurs justifient la nécessité d'une réserve financière adéquate.

Enfin, nous ne minimisons pas l'importance de l'analyse des risques. La section suivante est spécifiquement dédiée à l'examen des menaces potentielles susceptibles d'affecter notre projet. Nous considérons cela comme une partie intégrante de notre planification, car être conscient des défis possibles nous permet de mieux les anticiper et de développer des stratégies d'atténuation efficaces.

Chapitre 7 — Analyse des risques

1 Introduction

L'analyse des risques lors de la création d'une entreprise est un processus essentiel pour identifier et évaluer les risques qui pourraient affecter la réussite de l'entreprise. Elle consiste à définir les menaces potentielles, à évaluer la probabilité que ces menaces se produisent et à déterminer l'impact qu'elles pourraient avoir sur l'entreprise. En comprenant ces risques, les entrepreneurs peuvent développer des stratégies pour les atténuer ou les gérer efficacement (Asana, 2023).

Les risques lors de la création d'une entreprise peuvent être catégorisés de plusieurs façons :

- **Risque stratégique** : Ce sont les risques associés aux décisions stratégiques de l'entreprise, comme le choix d'un marché cible, le positionnement concurrentiel...
- **Risque opérationnel** : Ce sont les risques associés aux opérations quotidiennes de l'entreprise, comme la gestion des fournisseurs, la production, la logistique...
- **Risque financier** : Ce sont les risques liés à la gestion financière de l'entreprise, comme l'accès au capital, la gestion de la trésorerie, la rentabilité...
- **Risque technique** : Il s'agit des risques associés à l'utilisation de la technologie dans l'entreprise, comme les défaillances du système, les problèmes de sécurité...
- **Risque externe** : Ce sont les risques qui échappent au contrôle direct de l'entreprise, comme les variations du marché, les réglementations gouvernementales, les catastrophes naturelles...

La matrice des risques est un outil très utile dans ce processus d'analyse des risques. Elle représente graphiquement les risques en fonction de leur gravité et de leur probabilité, permettant ainsi une évaluation plus visuelle et comparative des risques.

La matrice est composée de deux axes : l'axe horizontal représente la probabilité d'un risque (d'improbable à certaine) et l'axe vertical représente l'impact ou la gravité du risque (de

2.2 Problèmes de qualité liés aux transports

Lorsque nos biscuits sont en transit, ils pourraient être exposés à des conditions qui affectent leur qualité. Par exemple, si les biscuits ne sont pas correctement emballés et protégés, ils pourraient être endommagés pendant le transport, diminuant ainsi leur attrait pour les consommateurs.

De plus, des retards dans le transport pourraient signifier que nos biscuits ne sont pas aussi frais qu'ils devraient l'être lorsqu'ils atteignent les consommateurs. Cela pourrait affecter leur goût, leur texture et leur durée de conservation.

3 Risques opérationnels

3.1 Indisponibilité des étudiants employés

L'indisponibilité des étudiants employés selon les périodes, notamment durant le blocus avant les examens et les vacances, est un défi majeur pour nous vu que nous dépendons fortement d'eux pour leur main-d'œuvre.

Si une grande partie de notre personnel est constituée d'étudiants qui ne sont pas disponibles pendant certaines périodes de l'année, cela pourrait entraver notre capacité à maintenir nos niveaux de production. Cela conduirait à des retards dans la satisfaction des commandes des clients et à une réduction de nos revenus.

De plus, si nous sommes contraints de remplacer rapidement notre personnel par de nouvelles recrues moins expérimentées, cela pourrait affecter la qualité de nos biscuits. Le nouveau personnel pourrait commettre des erreurs ou ne pas respecter les normes de qualité élevées que nous avons établies.

Ensuite, le remplacement du personnel peut entraîner des coûts supplémentaires, tels que les coûts de recrutement et de formation de nouveaux employés.

Enfin, cela pourrait entraîner des retards de production ou une baisse de la qualité, ce qui affecterait la satisfaction de nos clients.

3.2 Gestion des stocks

Si nous avons des stocks insuffisants, que ce soit en termes d'ingrédients pour la fabrication de nos biscuits ou de produits finis prêts à être expédiés, cela pourrait conduire à des ruptures de stock. En conséquence, nous pourrions ne pas être en mesure de répondre à la demande des clients, ce qui pourrait entraîner une perte de ventes et nuire à notre réputation.

D'un autre côté, un surstock peut également poser des problèmes. Les ingrédients pour nos biscuits ont une durée de conservation limitée, et si nous en achetons trop à l'avance, nous risquons de voir certains d'entre eux se détériorer avant de pouvoir les utiliser. Cela peut entraîner des pertes financières et des problèmes de gestion des déchets. De plus, un excès de stock de produits finis peut également entraîner des coûts de stockage plus élevés et un risque accru de produits périmés.

La gestion des stocks peut également être impactée par des variations saisonnières ou des tendances de marché imprévisibles, ce qui peut rendre la prévision de la demande plus difficile.

4 Risques financiers

4.1 Difficulté d'obtention de financement

Une fois que notre entreprise est opérationnelle, nous avons besoin d'un flux de trésorerie stable pour soutenir nos opérations quotidiennes, y compris l'achat de fournitures, le paiement de nos employés, et la couverture de nos coûts fixes comme le loyer et les services publics. Si nous ne parvenons pas à obtenir un financement suffisant pour couvrir ces coûts, cela pourrait affecter notre capacité à fonctionner efficacement.

De plus, si notre entreprise rencontre des difficultés imprévues, comme un ralentissement de la demande ou une augmentation des coûts des ingrédients, un financement supplémentaire

pourrait être nécessaire pour nous aider à surmonter ces défis. Si nous ne sommes pas en mesure d'obtenir ce financement, cela pourrait mettre notre entreprise en difficulté.

5 Risques techniques

5.1 Date limite de consommation

La durée de conservation de nos biscuits est actuellement d'un mois, ce qui est relativement satisfaisant. Cependant, il est clair que nous faisons face à un risque si nous souhaitons améliorer cette durée de vie, ce qui nécessiterait des recherches et des tests supplémentaires.

La recherche pour améliorer la durée de vie de nos biscuits pourrait impliquer des changements dans la recette, l'introduction de conservateurs, l'expérimentation de différentes méthodes de cuisson, ou même la modification de notre emballage pour améliorer la conservation du produit. Cela implique du temps, des ressources et un financement supplémentaires, qui pourraient être consacrés à d'autres aspects de notre entreprise.

De plus, il y a un risque que les changements que nous apportons pour améliorer la durée de conservation n'aient pas l'effet désiré, ou qu'ils affectent d'autres aspects de nos biscuits, comme le goût, la texture ou l'apparence. Cela pourrait potentiellement affecter l'acceptation de notre produit par les consommateurs.

5.2 Risques liés à la propriété intellectuelle

Le gros risque est que notre demande de brevet puisse être refusée. Les critères pour obtenir un brevet sont stricts et il est possible que notre recette ne soit pas considérée comme suffisamment innovante ou unique pour être brevetée. Cela signifie que nous pourrions investir beaucoup de temps et d'argent dans le processus de dépôt sans obtenir la protection souhaitée.

Même si nous obtenons un brevet, il y a toujours un risque que d'autres entreprises tentent de contourner notre brevet en créant des recettes similaires qui ne violent pas techniquement

nos droits de propriété intellectuelle. De plus, si notre brevet est violé, faire respecter nos droits pourrait être coûteux et nécessiter une action en justice.

Enfin, en déposant un brevet, nous devons révéler des détails sur notre recette, ce qui pourrait fournir des informations précieuses à nos concurrents.

6 Risques externes

6.1 Inflation

L'inflation est un risque économique qui peut avoir un impact significatif sur une entreprise. L'inflation est le taux auquel le niveau général des prix pour les biens et services augmente, et, par conséquent, le pouvoir d'achat de la monnaie diminue.

Premièrement, l'inflation peut entraîner une augmentation des coûts des matières premières nécessaires à la fabrication des biscuits. Par exemple, le prix des œufs, de la farine de lupin et de sarrasin et d'autres ingrédients pourrait augmenter. Si ces coûts augmentent, cela réduit notre marge bénéficiaire.

Ensuite, l'inflation peut également entraîner une augmentation des coûts d'exploitation, comme le loyer, les services publics, et les salaires des employés. Ces augmentations peuvent à leur tour réduire la rentabilité de l'entreprise.

De plus, si l'inflation est élevée, le pouvoir d'achat des consommateurs diminue. Cela signifie qu'ils pourraient ne pas être en mesure de se permettre d'acheter autant de biscuits, ce qui réduirait la demande pour le produit de l'entreprise.

Dernièrement, cela peut également augmenter le coût de l'emprunt pour l'entreprise, ce qui peut rendre plus difficile l'obtention de financements pour l'expansion ou l'achat d'équipements futur.

6.2 Pénuries des aliments

Ce risque peut avoir un impact considérable sur divers aspects.

Premièrement, les ingrédients sont les composants de base. Si nous ne pouvons pas obtenir un ou plusieurs ingrédients en quantité suffisante, cela pourrait entraver notre capacité à produire nos biscuits. Une pénurie d'ingrédients peut entraîner des retards de production, une réduction du volume de production, ou même un arrêt complet de la production si les ingrédients manquants sont essentiels.

De plus, une pénurie pourrait nous obliger à substituer un ingrédient par un autre de qualité inférieure, cela pourrait affecter la qualité de nos biscuits et décevoir nos clients.

Ensuite, cela peut entraîner une augmentation des prix de ces ingrédients sur le marché. Si nous devons payer plus cher pour obtenir les ingrédients dont nous avons besoin, cela augmentera nos coûts de production et pourrait réduire nos marges bénéficiaires.

Enfin, si nous ne sommes pas en mesure de fournir nos biscuits, cela pourrait nuire à notre réputation. Les clients pourraient perdre confiance en notre capacité à fournir le produit qu'ils désirent.

6.3 Évolution des préférences des consommateurs

Le marché de l'alimentation est dynamique et les goûts des consommateurs peuvent changer rapidement, influencés par une multitude de facteurs tels que les nouvelles tendances alimentaires, les préoccupations sanitaires ou environnementales, les changements démographiques ou même les événements mondiaux.

Si les préférences des consommateurs évoluent et que nos biscuits ne répondent plus à leurs attentes ou à leurs désirs, cela pourrait avoir un impact significatif sur nos ventes. Si nous ne sommes pas en mesure de nous adapter à ce changement de préférence, nous pourrions perdre une part importante de notre marché.

7 Conclusion

En conclusion, cette énumération exhaustive des risques auxquels notre entreprise peut être confrontée met en évidence une réalité indéniable : il existe de nombreux défis et dangers dans notre environnement d'exploitation. Cependant, il est crucial de souligner que malgré leur présence, aucun de ces risques n'est insurmontable.

Le simple fait d'avoir identifié ces risques et de les avoir examinés est une étape cruciale vers une gestion proactive et efficace. En connaissant les dangers qui nous guettent, nous sommes mieux préparés à y faire face et à prendre des mesures appropriées pour les contrer lorsqu'ils surviennent.

Il est important de rappeler que chaque défi apporte avec lui des opportunités. En comprenant les risques, nous pouvons également identifier les domaines où des améliorations peuvent être apportées, où des innovations peuvent être mises en œuvre et où de nouvelles stratégies peuvent être développées. C'est dans ces moments de pression que notre entreprise peut se surpasser et se distinguer de ses concurrents.

Conclusion

En conclusion, après une analyse approfondie du plan financier, il est clair que le projet MiniDej est viable à partir de sa troisième année. Cette conclusion repose sur plusieurs facteurs clés qui ont été identifiés tout au long de notre étude.

Tout d'abord, les forces du projet résident dans notre équipe engagée et motivée. En tant qu'étudiants, nous avons mis en commun nos compétences complémentaires pour développer et promouvoir MiniDej. Notre dévouement et notre passion pour ce projet sont des atouts précieux qui contribuent à son succès potentiel.

De plus, l'originalité du produit que nous proposons constitue un avantage concurrentiel significatif. MiniDej offre une approche unique et novatrice pour répondre aux besoins des consommateurs en matière d'en-cas, ce qui nous permet de nous différencier sur le marché.

En outre, notre soutien, qu'il s'agisse de mentors, d'experts ou de partenaires potentiels, renforce encore notre position. Ces personnes et organisations partagent notre vision et croient en notre capacité à réaliser ce projet. Leur appui jouera un rôle essentiel dans notre réussite future.

Cependant, il est important de reconnaître les faiblesses et les défis auxquels nous devons faire face. Notre manque d'expérience dû à notre statut d'étudiants constitue une limitation qui peut affecter notre prise de décision et notre capacité à gérer efficacement certains aspects du projet. Cependant, en nous appuyant sur notre engagement et en recherchant des conseils avisés, nous pouvons surmonter cette faiblesse.

De plus, les coûts initiaux élevés représentent également un défi important. En tant qu'étudiants, nous avons des ressources financières limitées, ce qui nécessite une gestion prudente des fonds et une recherche active de financements supplémentaires.

En résumé, bien que le projet MiniDej présente des faiblesses liées à notre manque d'expérience et aux coûts initiaux, ses forces, telles que notre équipe engagée, l'originalité du produit et le soutien dont nous bénéficions, lui confèrent une base solide pour assurer sa viabilité

à partir de la troisième année. En tirant parti de nos atouts et en surmontant les défis, nous sommes confiants dans notre capacité à réaliser avec succès ce projet ambitieux et à créer un impact positif dans l'industrie du casse-croute.

Bibliographie

- -AFSCA - Autocontrôle : HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points). (s. d.). <https://www.favv-afsca.be/professionnels/autocontrôle/haccp/>
- -AFSCA - Comment lire une date de péremption ? (s. d.). <https://www.favv-afsca.be/viepratique/datesdeperemption/commentlire/>
- -CiquaI. (s. d.). <https://ciquaI.anses.fr/>
- -Conseil Supérieur de la Santé. Recommandations alimentaires pour la population Belge adulte - 2019. Bruxelles: CSS; 2019. Avis n° 9284.
 - (2020, 23 juin). *Les habitudes alimentaires des Belges*. Incidence. <https://incidence.be/habitudes-alimentaires-des-belges/>
- Abonnements GSM professionnels sans engagement. (s. d. — a). Proximus. https://www.proximus.be/fr/id_cb_businessmobile/independants-et-petites-entreprises/mobile/abonnements-gsm.html
- Accueil. (s. d.). La Biscuiterie Namuroise. <https://www.labiscuiterienamuroise.be/>
- AFSCA-FAVV. (s. d.). <https://www.favv-afsca.be/>
- AFSCA-FAVV. (s. d.). <https://www.favv-afsca.be/>
- AgriDurable Tunisie. (2020, 22 octobre). # Tuto - Quelles sont les étapes pour le séchage de tomates ? [Vidéo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=mv-lp97GiAI>

- Aline & ; Olivier. (s. d.). SZ — Nos engagements. Aline & Olivier. <https://alineetolivier.fr/p>
- Asana, T. (2023, 23 février). Modèle de matrice des risques : évaluer efficacement les risques d'un projet pour assurer sa réussite. Asana. <https://asana.com/fr/resources/risk-matrix-template>
- Audino, A. (2023, 20 janvier). *Politique alimentaire européenne : que nous concoctent-on pour 2023 ?* - Slow Food International. Slow Food International. <https://www.slowfood.com/fr/politique-alimentaire-europeenne-que-nous-concoctent-on-pour-2023/>
- Autorité Européenne De Sécurité Des Aliments, A. E. (2023). Valeurs nutritionnelles de référence. *Autorité européenne de sécurité des aliments*. <https://www.efsa.europa.eu/fr/topics/topic/dietary-reference-values>
- *be.STAT aperçu* | Statbel. (s. d.). <https://statbel.fgov.be/fr/statistiques/bestat>
- Belgique, W. (2021, 9 novembre). *Les Belges veulent manger plus durablement, mais ne savent pas toujours comment*. WWF Belgique. https://wwf.be/fr/actualites/les-belges-veulent-manger-plus-durablement-mais-ne-savent-pas-toujours-comment?gclid=Cj0KCQjwla-hBhD7ARIsAM9tQKv8MCbS-oMWI1djmIX_hK2zXPQ0iCM00Qr1gWG2lVGaz8Aty-eHOykaAl4GEALw_wcB
- Beyet, S. (2023). Gestion de trésorerie en entreprise : comment faire. *Agicap*. <https://agicap.com/fr/article/gestion-de-tresorerie-entreprise/>
- Bianchi, F. (2021, 9 décembre). Bientôt 10 % des achats alimentaires : 1 & # 39 ; irrésistible ascension du e-commerce alimentaire. *BFM BUSINESS*. https://www.bfmtv.com/economie/bientot-10-des-achats-alimentaires-l-irresistible-ascension-du-e-commerce-alimentaire_AN-202112090343.html?fbclid=IwAR2HOy_IeIdgUvfXlQDOkRwZq4iaXGlMrrFWQ_C9A-TBwcwWl-8l-Gf1NYg

- Bonte, M. (2023, 3 avril). *L'Europe se dirige vers plus de durabilité : qu'est-ce que cela.* Fevia. <https://www.fevia.be/fr/actualites/leurope-se-dirige-vers-plus-de-durabilite-quest-ce-que-cela-signifie-pour-les-entreprises>
- Boxify. (s. d.). Boxify. <https://fr.boxify.be/>
- Businesscoot. (2021, 20 octobre). *Le marché du biscuit — France | Businesscoot.* <https://www.businesscoot.com/fr/etude/le-marche-du-biscuit-france>
- *C'est quoi un business angel ?* (s. d.). BeAngels FR. <https://www.beangels.eu/fr/news/cest-quoi-un-business-angel>
- *Chiffres clés.* (2021). Chiffres Clés. <https://statistiques.cfwb.be/>
- Clarembeau. (s. d.). *Entreprise.* Clarembeau. <https://www.clarembeau.be/fr/entreprise>
- Clark MJ, Slavin JL. The effect of fiber on satiety and food intake: a systematic review. *J Am Coll Nutr.* 2013;32(3):200-11. doi: 10.1080/07315724.2013.791194. PMID: 23885994.
- *Conservation des aliments : toutes les techniques.* (s. d.). economie.gouv.fr. <https://www.economie.gouv.fr/dgccrf/Publications/Vie-pratique/Fiches-pratiques/Conservation-des-aliments>
- Contributeurs aux projets Wikimedia. (2023). Indice glycémique. *fr.wikipedia.org.* https://fr.wikipedia.org/wiki/Indice_glyc%C3%A9mique
- Cours LBRAL2102 – Physiological and nutritional biochemistry, Yvan Larondelle & Cathy Debier, 2022.
- *Database - Population and demography - Eurostat.* (s. d.). Eurostat. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/population-demography/demography-population-stock-balance/database>

- *Degradation of vitamins, probiotics and other active ingredients caused by exposure to heat, water and sunlight.* (2018.).
https://www.nutraceuticalbusinessreview.com/news/article_page/Degradation_of_vitamins_probiotics_and_other_active_ingredients_caused_by_exposure_to_heat_water_and_sunlight/145924#:~:text=And%20heat%20harms%20the%20potency,greater%20than%20120%20%C2%B0F.
- *Delacre 1891.* (s. d.). <https://www.delacre.fr/index.html>
- Delacroix, E., Debenedetti, A., Sabri, O. (2014). Marketing. Dunod.
- *Demande de brevet.* (s. d.). SPF Economie.
<https://economie.fgov.be/fr/themes/propriete-intellectuelle/droits-de-pi/brevets/demande-de-brevet>
- *Demander votre numéro de TVA.* (s. d. — a). Securex. <https://www.securex.be/fr/se-lancer-comme-independant/impots-et-tva/numero-tva>
- Demeure, C. & Berteloot, S. (2015). 2. Les différentes formes de commercialisation. Dans : C. Demeure & S. Berteloot (Dir), Marketing (pp. 207-225). Paris : Dunod.
- *Dietary Reference Values | DRV Finder.* (s. d.). EFSA.
<https://multimedia.efsa.europa.eu/drvs/index.htm>
- Dryepont, M. (2011, 25 juin). Vive les biscuits ! La Libre.be.
<https://www.lalibre.be/2011/06/25/vive-les-biscuits-UBKNORWAZFCQXNM4PWEL7RXHDE/#:~:text=En%20Belgique%2C%20nous%20consommons%20,ce%20qui%20est%20tr%C3%AAs%20raisonnable>
- *Economie de la Belgique en un coup d'œil.* (2022). OECD.
<https://www.oecd.org/fr/economie/belgique-en-un-coup-d-oeil/#:~:text=Dans%20un%20contexte%20d'inflation,redresser%20%C3%A0%201,1%20%25%20en%202024.>
- *Economie ouverte, définition.* (2023, 4 avril). Alternatives Economiques.
<https://www.alternatives-economiques.fr/dictionnaire/definition/97123>

- *Emploi et chômage* | Statbel. (2023, mars 29). [https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/marche-du-travail/emploi-et-chomage#:~:text=Taux % 20 d'emploi%20et%20de%20ch%C3%B4mage%20par%20province,65%2C2%25%20%C3%A0%20Bruxelles](https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/marche-du-travail/emploi-et-chomage#:~:text=Taux%20d'emploi%20et%20de%20ch%C3%B4mage%20par%20province,65%2C2%25%20%C3%A0%20Bruxelles).
- *Enquête nationale de consommation alimentaire*. (s. d.). sciensano.be. <https://www.sciensano.be/fr/projets/enquete-nationale-de-consommation-alimentaire-0#habitudes-alimentaires-anthropom-trie-et-politiques-nutritionnelles>
- Entrepreneuriale, L. D., & Entrepreneuriale, L. D. (2022, juin 14). Pourquoi utiliser LinkedIn pour votre entreprise ? Dynamique-Mag.com. <https://www.dynamique-mag.com/article/utiliser-linkedin-entreprise.10827>
- *Évoluer vers une alimentation saine grâce aux systèmes alimentaires durables en Belgique : les actions politiques prioritaires et leurs multiples impacts en termes de durabilité*. (s. d.). sciensano.be. <https://www.sciensano.be/fr/projets/evoluer-vers-une-alimentation-saine-grace-aux-systemes-alimentaires-durables-en-belgique-les-actions>
- *Évolution de la population belge d'ici 2070 : éclairage sur la panne de fécondité à moyen terme et confirmation du vieillissement de la population à long terme*. (s. d.). Bureau fédéral du Plan. <https://www.plan.be/press/communiqu%C3%A9%20de%20fecondite%20a%20moyen%20terme%20et%20confirmation#:~:text=Associ%C3%A9%20une%20esp%C3%A9rance%20de,entre%2018%20et%2066%20ans>.
- Experts Comptables. (2021 a, novembre 8). ➤ *Coûts d'un comptable en 2023 | Un aperçu de tous les coûts !* [https://experts-comptables.be/couts-comptable/#:~:text=Le % 20 tarif % 20 moyen % 20 d'un, moyenne%20500%20%E2%82%AC%20par%20an](https://experts-comptables.be/couts-comptable/#:~:text=Le%20tarif%20moyen%20d'un,moyenne%20500%20%E2%82%AC%20par%20an)
- F. (2023 a, mars 29). *La consommation en ligne des Belges bondit encore et se rapproche des 15 milliards d'euros en 2022*. La Libre.be. <https://www.lalibre.be/economie/digital/2023/03/29/la-consommation-en-ligne-des->

[belges-bondit-encore-et-se-rapproche-des-15-milliards-deuros-en-2022-W322MLX2W5C6LJ3GCMQQTVM6FU/](https://www.belgium.be/fr/actualites/actualites-belges-bondit-encore-et-se-rapproche-des-15-milliards-deuros-en-2022-W322MLX2W5C6LJ3GCMQQTVM6FU/)

- *FFF Family — Friends — Fools — Financement et investissement*. (2020, 25 novembre). BECI. <https://www.beci.be/solutions/se-financer/financement-participatif/fff-family-friends-fools/>
- *Financement de l'AFSCA : Contribution*. (s. d. — a). <https://www.favv-afsc.be/professionnels/financement/contributions/>
- Foucaut, F. (2023). Anchois : tout savoir sur ce poisson aux nombreuses vertus. <https://www.passeportsante.net/>.
<https://www.passeportsante.net/fr/Nutrition/EncyclopedieAliments/Fiche.aspx?doc=anchois#:~:text=Bien%20souvent%20associ%C3%A9%20au%20sud,essentiels%20dont%20des%20om%C3%A9ga%203.>
- Frans, N. F. (2009, 11 mars). 6,8 kg de biscuits par Belge. *DHnet*. <https://www.dhnet.be/actu/societe/2009/03/11/68-kg-de-biscuits-par-belge-QXS74MXKUNECTMJL6NFBPFJAM/>
- Generous. (2023, 16 janvier). *Generous - Generous*. <https://generous.eu/>
- Gilles, T. (s. d.). *Ingénierie et développement technologique : Comment contribuent-ils à la chaîne de valeur ?* <https://www.blog-qhse.com/ingenierie-et-developpement-technologique-comment-contribuent-ils-la-chaine-de-valeur>
- *Grossiste CHR cuisine professionnelle | Gastro-Hero France — Boutique en ligne Gastro-Hero*. (s. d.). <https://fr.gastro-hero.be/>
- *HACCP*. (2019, 27 novembre). SPF Santé publique. <https://www.health.belgium.be/fr/alimentation/securite-alimentaire/dangers-microbiologiques-et-hygiene/haccp-autocontrole-et-0#article>
- Holt SH, Miller JC, Petocz P, Farmakalidis E. A satiety index of common foods. *Eur J Clin Nutr*. 1995 Sep;49(9):675-90. PMID: 7498104.

- Khalid, I. I., Elhardallou, S. B., & Gubouri, A. A. (2016). Amino Acid Composition and Physicochemical Properties of Bitter Lupine (*Lupinus termis*) Seed Flour. *Oriental journal of chemistry*, 32(6), 3175-3182. <https://doi.org/10.13005/ojc/320640>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004). Blue ocean strategy. *PubMed*, 82(10), 76-84, 156. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/15559577>
- Kitchen lab. (s. d.). <https://cookwork.arcadier.io/user/Item/Detail/Kitchen-lab/aa7715cf-aa6d-4a5e-a522-4033e09e537f>
- Kotler, P. et Keller, K. L. (2016). Marketing Management (15e édition). Pearson Education.
- Kshetri, N. (2018). *Global Entrepreneurship : Environment and Strategy*. Routledge.
- Lambin, J., de Moerloose, C. (2016). Marketing stratégique et opérationnel : La démarche marketing dans l'économie numérique. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.lambi.2016.01>
- *Lancer sa propre entreprise : quel coût ?* | 1819.brussels. (2023 a, mai 2). 1819.brussels. [https://1819.brussels/infotheque/demarrer-une-entreprise-formalites/lancer-entreprise-cout#:~:text=En%20cr%C3%A9ant%20une%20entreprise%20individuelle&text=L'in%20scription%20%C3%A0%20la%20Banque,entreprises%20\(%2021%25%20TVA\).](https://1819.brussels/infotheque/demarrer-une-entreprise-formalites/lancer-entreprise-cout#:~:text=En%20cr%C3%A9ant%20une%20entreprise%20individuelle&text=L'in%20scription%20%C3%A0%20la%20Banque,entreprises%20(%2021%25%20TVA).)
- *Le Belge consomme-t-il différemment depuis le confinement ?* (2020 a, mai 8). L'Echo. <https://www.lecho.be/entreprises/grande-distribution/le-belge-consomme-t-il-differemment-depuis-le-confinement/10225876.html>
- *Le crowdfunding en Belgique*. (s. d.). Xerius. <https://www.xerius.be/fr-be/devenir-independant/votre-preparation/crowdfunding>
- *Le devoir de diligence expliqué*. (s. d.). Marché intérieur, industrie, entrepreneuriat et PME. https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/raw-materials/due-diligence-ready/due-diligence-explained_fr

- Lee, Y. P., Mori, T. A., Sipsas, S., Barden, A., Puddey, I. B., Burke, V., Hall, R. S., & Hodgson, J. M. (2006). Lupin-enriched bread increases satiety and reduces energy intake acutely. *The American journal of clinical nutrition*, 84(5), 975–980.
<https://doi.org/10.1093/ajcn/84.5.975>
- Léger-Jarniou, C. & Kalousis, G. (2020). Outil 56. Les amortissements. Dans : , C. Léger-Jarniou & G. Kalousis (Dir), *La boîte à outils de la création d'entreprise* (pp. 162-163). Paris : Dunod.
- Les Boudines. (2023, 28 janvier). *HOME - les Boudines*.
<https://www.lesboudines.be/mesmerize/>
- Liantis. (s. d. — a). *Les nouveaux tarifs BCE sont connus* | Liantis.
<https://www.liantis.be/fr/nouvelles/les-nouveaux-tarifs-bce-sont-connus->
- Liantis. (s. d.). *Combien coûte un étudiant jobiste ?* | Liantis.
<https://www.liantis.be/fr/faq/combien-coute-un-etudiant-jobiste>
- *LOI* — *WET*. (s. d.).
https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&cn=2019032309&table_name=loi
- *MAD LAB – Organic Belgian Delicacy*. (s. d.). <https://www.madlab.brussels/>
- Malekipoor, R., Johnson, S. K., & Bhattarai, R. R. (2022). Lupin Kernel Fibre: Nutritional Composition, Processing Methods, Physicochemical Properties, Consumer Acceptability and Health Effects of Its Enriched Products. *Nutrients*, 14(14), 2845.
<https://doi.org/10.3390/nu14142845>
- Mettler-Toledo International Inc. all rights reserved. (2023, 9 mars). *Analyse des aliments fonctionnels : garantir la précision des allégations des étiquettes*.
<https://www.mt.com/be/fr/home/applications/laboratory/food-and-beverages/functional-food.html>
- *Nos biscuits*. (2022, 19 septembre). Jules Destrooper.
<https://www.julesdestrooper.com/fr/nos-biscuits>

- *Nouveau label régional de certification « Qualité-Alimentation-Nutrition ».* (s. d.). Wallonie. <https://www.wallonie.be/fr/actualites/nouveau-label-regional-de-certification-qualite-alimentation-nutrition>
- *Nutri-Score pour les professionnels.* (2023, 24 avril). SPF Santé publique. <https://www.health.belgium.be/fr/nutri-score-pour-les-professionnels>
- Ohkawara, Kazunori & Ishikawa-Takata, Kazuko & Park, Jonghoon & Tabata, Izumi & Tanaka, Shigeho. (2011). How much locomotive activity is needed for an active physical activity level: Analysis of total step counts. BMC research notes. 4. 512. 10.1186/1756-0500-4-512.
- *Outil de calcul du Nutri-Score.* (2021, 16 mars). SPF Santé publique. <https://www.health.belgium.be/fr/outil-de-calcul-du-nutri-score>
- *Politique nutritionnelle.* (2019, 19 novembre). SPF Santé publique. <https://www.health.belgium.be/fr/alimentation/politique-alimentaire/alimentation-et-sante/politique-nutritionnelle>
- *Population active.* (s. d.-b). nbb.be. <https://www.nbb.be/fr/publications-et-recherche/evolutions-statistiques-de-lemploi/tableaux-synthetiques/population-active>
- *Population active.* (s. d.). nbb.be. <https://www.nbb.be/fr/publications-et-recherche/evolutions-statistiques-de-lemploi/tableaux-synthetiques/population-active>
- Pourquoi utiliser Instagram pour son entreprise ? (2020, août 27). E-monsite. <https://www.e-monsite.com/blog/webmarketing/pourquoi-utiliser-instagram-entreprise.html#:~:text=Les%20avantages%20d'Instagram%20pour,sa%20visibilit%C3%A9%20et%20sa%20notori%C3%A9t%C3%A9>
- Priv, C. L. M. C. (2023). La théorie des 4 P de Jerome McCarthy (produit, prix, place et promotion). *HRImag : HOTELS, RESTAURANTS et INSTITUTIONS.* <https://www.hrimag.com/La-theorie-des-4P-de-Jerome-McCarthy-produit-prix-place-et-promotion>

- *Produit intérieur brut.* (s. d.). SPF Economie. <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/tableau-de-bord-de-la/resultats-de-la-competitivite/produit-interieur-brut>
- *Projections économiques pour la Belgique.* (s. d.). nbb.be. <https://www.nbb.be/fr/publications-et-recherche/publications-economiques-et-financieres/projections-economiques-pour-la>
- *Rapport sur le marché des biscuits sucrés | Taille, part, croissance et tendances (2023-28).* (s. d.). <https://www.mordorintelligence.com/fr/industry-reports/sweet-biscuit-market>
- RÈGLEMENT (UE) N° 1169/2011 DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL concernant l'information des consommateurs sur les denrées alimentaires, 25 octobre 2011.
- Rémunération étudiante (2023). Je m'informe. <https://www.jeminforme.be/job-etudiant-la-remuneration/>
- S. (s. d. — b). *Agriculture.* État de l'environnement wallon. <http://etat.environnement.wallonie.be/home/Infographies/infographie-agriculture.html>
- *Schoolbevolking hoger onderwijs.* (2022). [www.vlaanderen.be. https://www.vlaanderen.be/statistiek-vlaanderen/onderwijs-en-vorming/schoolbevolking-hoger-onderwijs](https://www.vlaanderen.be/statistiek-vlaanderen/onderwijs-en-vorming/schoolbevolking-hoger-onderwijs)
- *SEA : Qu'est-ce que le SEA ? (Search Engine Advertising).* Agence SEO.fr. (2023, 28 avril). <https://www.seo.fr/definition/sea-referencement-payant>
- *Sécurité alimentaire et caractère abordable des denrées alimentaires.* (2023). Conseil Européen. <https://www.consilium.europa.eu/fr/policies/food-security-and-affordability/>
- Service Changements climatiques. (s. d. — a). *Enquêtes sur le climat.* Klimaat | Climat. <https://climat.be/en-belgique/communication-et-education/enquetes-sur-le-climat>

- Service Changements climatitiques. (s. d. — b). *Loi sur le climat*. Klimaat | Climat. <https://climat.be/politique-climatique/europeenne/loi-sur-le-climat>
- *Situation économique et financière de la Belgique*. (2023). Ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique. <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Pays/BE/situation-economique-et-financiere-de-la-belgique#:~:text=Apr%C3%A8s%20une%20forte%20expansion%20de,contribuent%20positivement%20%C3%A0%20la%20croissance>
- *SPF Finances*. (s. d.). SPF Finances. <https://finances.belgium.be/fr>
- Stanaway, J. D., Afshin, A., Gakidou, E., Lim, S. S., Abate, D., Abate, K. H., Abbafati, C., Abbasi, N., Abbastabar, H., Abd-Allah, F., Abdela, J., Abdelalim, A. A., Abdollahpour, I., Abdulkader, R. S., Abebe, M., Abebe, Z., Abera, S. F., Abil, O. Z., Abraha, H. N., . . . Murray, C. J. L. (2018). Global, regional, and national comparative risk assessment of 84 behavioural, environmental and occupational, and metabolic risks or clusters of risks for 195 countries and territories, 1990–2017 : a systematic analysis for the Global Burden of Disease Study 2017. *The Lancet*, 392(10159), 1923-1994. [https://doi.org/10.1016/s0140-6736\(18\)32225-6](https://doi.org/10.1016/s0140-6736(18)32225-6)
- StarOfService Editors. (2019a). Quel est le tarif d'un avocat en droit des affaires ? *StarOfService*. <https://www.starofservice.com/cost-guides/combien-content-services-droit-affaires#:~:text=contrats%20de%20travail-,Prix,%20d'un%20avocat%20en%20droit%20des%20affaires,190%20%E2%82%AC%20de%20l'heure>
- Statista. (2023, 6 avril). *Consommation annuelle de biscuits et gâteaux par habitant en volume en France 2021*. <https://fr.statista.com/statistiques/643148/consommation-annuelle-biscuits-gateaux-volume-par-habitant-france/#:~:text=Consommation%20annuelle%20de%20biscuits%20et%20g%C3%A2teaux%20par%20habitant%20en%20volume%20en%20France%202021&text=Cette%20statistique%20montre%20la%20consommation,kilogrammes%20de%20biscuits%20en%202021>

- Tabarin, C. (2017, 2 mai). Boostacom | Agence web et communication | Conférence RAI. Boostacom. <https://www.boostacom.fr/boostacom-en-conference/>
- Toute l'Europe. (2022, 8 juin). *La politique alimentaire européenne en 3 minutes*. Touteleurope.eu. <https://www.touteleurope.eu/agriculture-et-peche/la-politique-alimentaire-europeenne-en-3-minutes/>
- Van Laethem, N. (2022, 15 décembre). *Comment le mix-marketing est passé de 4 P à 10 P*. <https://www.cegos.fr/ressources/mag/marketing-communication/comment-le-mix-marketing-est-passe-de-4p-a-10p#:~:text=Les%207P%20ou%20le%20marketing%20mix%20%C3%A9tendu,Dans%20le%20m%C3%Aame&text=De%20nombreux%20auteurs%20dont%20Lovelock,avec%20l'utilisateur%20du%20service.>
- Vas, A. (2020). *Stratégie d'entreprise* — 2e éd. Dunod.
- Volpert, J. (2019). *Fiches d'Introduction à la comptabilité*. Ellipses.
- W., & W. (2023 b, mars 20). *Belmade — L & # 039 ; épicerie 100 % belge*. Belmade. <https://belmade.be/>
- Wauters, F., & Wauters, F. (2022a). *Créer une société en Belgique : combien ça coûte ?* amarris.be. <https://amarris-direct.be/blog/statuts-et-creation/creer-une-societe-en-belgique-cout/>
- Wellemans, W., N. (2022 a, décembre 2). *Déplacements professionnels avec véhicule privé : nouvelle indexation en octobre confirmée*. GroupS. <https://www.groups.be/fr/actualites/articles-juridiques/deplacements-professionnels-avec-vehicule-prive-nouvelle-0#:~:text=La%20nouvelle%20indexation%20a%20donc,partir%20du%201er%20octobre%202022.>
- Wells, L.E., Farley, H. and Armstrong, G.A. (2007), "The importance of packaging design for own-label food brands", *International Journal of Retail & Distribution*

Management, Vol. 35 No. 9, pp. 677-690.
<https://doi.org/10.1108/09590550710773237>

- Wolever TM. The glycemic index. World Review of Nutrition and Dietetics. 1990 ;62:120-185. PMID: 2180214.
- Zareie, M., Abbasi, A., & Faghih, S. (2019). Thermal Stability and Kinetic Study on Thermal Degradation of Vitamin D₃ in Fortified Canola Oil. *Journal of Food Science*, 84(9), 2475-2481. <https://doi.org/10.1111/1750-3841.14764>
- Zubiria, L. (2022). Les protéines : tout sur ces macronutriments essentiels.
<https://www.passeportsante.net/>.
<https://www.passeportsante.net/fr/Nutrition/PalmaresNutriments/Fiche.aspx?doc=prot%20eines#:~:text=Les%20prot%C3%A9ines%20sont%20des%20macronutriments%20%C3%A0%20la%20base%20de%20tout,%C3%A0%20leur%20tour%2C%20des%20prot%C3%A9ines>.

Annexes

1 Pacte d'actionnaires

Convention des associés

ENTRE LES SOUSSIGNES

Monsieur Julien DUCHNYCZ, né le 07/06/2000 à NAMUR, résidant au n°9 de la rue de Frambay à 1367 Autre-Eglise

Et,

Monsieur Félix DUQUENNE, né le 03/12/1998 à CHARLEROI, résidant au n°2 de la rue Gaston Lebon à 6280 Gerpinnes

Et,

Monsieur Arthur WAROQUIERS, né le 20/08/1996 à UCCLE, résidant au n°55 de l'avenue de Villefranche à 1330 Rixensart

Nom commercial du projet lié à la présente convention : MiniDej' (ci-après dénommé 'le projet').

IL EST EXPOSÉ ET CONVENU CE QUI SUIT

Au jour de la présente convention, Julien DUCHNYCZ, Félix DUQUENNE et Arthur WAROQUIERS (ci-après dénommé les 'parties') développent tous les trois le projet 'MiniDej'' dans le cadre de leur mémoire de master INEO à l'UCLOUVAIN.

MiniDej' est un projet qui consiste à la production et à la vente de biscuits coupe-faim salés et sains. Il est actuellement en phase de développement et d'expérimentation. La présente

convention a pour objet de régir les relations et les potentiels conflits entre les parties. Celle-ci est valable à compter du jour de sa signature par toutes les parties jusqu'au jour de la constitution de la société. Lors de constitution de la société la présente convention sera remplacée par une nouvelle convention d'associés. Une modification de la présente convention est possible moyennant la formalisation d'un avenant signé par toutes les parties

Jusqu'à la constitution de la société

1.a. Tout élément matériel ou immatériel, qui appartient à l'une des parties et qui est utilisé pour le projet fait partie intégrante de celui-ci et reste de la propriété de ce dernier. Cette disposition vise tous les éléments acquis ou créés par une partie avant la constitution de la société ou en dehors du cadre du projet.

1.b. Les éléments matériels acquis ou créés conjointement pendant la durée du projet sont la propriété commune des parties. Chaque partie est considérée avoir des parts égales sur les objets acquis ou créés conjointement. Par élément matériel il peut s'agir d'outils, de pièces détachées, vélos ou autres qui sont utiles à la réalisation du projet.

1.c. Les financements provenant de tiers (subsidés, investissements, gains...) sont inhérents au projet, ils peuvent uniquement être utilisés pour le développement et la réalisation du projet.

1.d. Chacune des parties est libre de se consacrer à d'autres activités professionnelles dans la mesure où elle fait toujours partie du projet. Elle a néanmoins l'obligation d'en avertir les autres parties. Une partie se trouvant dans le cas de cette disposition ne peut toutefois pas reprendre les idées du projet dans sa nouvelle activité.

Jusqu'à la défense de mémoire le samedi 17 juin 2023

2.a. Les parties s'engagent à répartir la quantité de travail du projet de manière équitable et à être disponibles.

2.b. Les parties s'engagent à fournir le travail nécessaire pour l'écriture du mémoire, la réalisation pratique du projet ainsi que la préparation de la défense orale du projet.

Dans le cas où une ou plusieurs parties se retirent du projet avant la constitution de la société les dispositions suivantes sont applicables:

3.a. Chaque partie est libre de se retirer du projet, moyennant l'avertissement aux autres parties au moins un mois à l'avance. Néanmoins la partie qui se retire ne peut se retirer endéans les 3 semaines qui précèdent la constitution de la société.

3.b. La partie désirant se retirer du projet communiquera aux autres parties toutes les informations utiles au développement du projet qui sont en sa possession.

3.c. La partie qui se retire emporte avec elle tous les éléments matériels et immatériels qui sont de sa propriété exclusive à condition qu'ils ne soient pas indispensables à la poursuite du projet. La propriété des éléments considérés comme indispensables à la poursuite du projet sera transférée aux parties qui poursuivent le projet. Dans ce cas, une déduction ou un remboursement sera effectué au profit de la partie qui se retire. Le délai de paiement sera convenu de sorte à ce qu'il ne compromette pas le développement du projet.

3.d. Aucune compensation ne sera attribuée à la partie qui se retire du projet, concernant les éléments acquis ou créés conjointement dans le cadre du projet. Ces éléments restent de la propriété des parties qui poursuivent le projet.

3.e. Les financements provenant des tiers restent inhérents au projet et aux parties qui poursuivent le projet. La partie qui se retire ne peut faire valoir aucun droit sur ces financements.

3.f. La partie qui se retire ne peut entraver, de manière quelconque, le développement ou la poursuite du projet par les autres parties.

3.g. La partie qui se retire est soumise à la confidentialité des projets sur lesquels elle a travaillé pour une durée deux ans après s'être retirée du projet.

3.h. La partie qui se retire ne peut reprendre ou exploiter les idées qui sont propres au projet dans les deux ans qui suivent son retrait.

3.i. La partie qui annoncera son départ avant la date fixée du 30 juin 2023 gardera 3% des parts de la société à l'état actuel du projet.

Dans le cas où toutes les parties décident de ne pas continuer le projet avant la constitution de la société les dispositions suivantes sont applicables:

4.a. Les éléments matériels acquis ou créés conjointement dans le cadre du projet seront vendus. Le prix net issu de cette vente sera partagé équitablement entre toutes les parties.

4.b. Dans le cas où l'une des parties désire acquérir l'un ou plusieurs éléments matériels acquis ou créés conjointement, elle devra rembourser les autres parties ou une déduction sera faite du montant final qu'elle est censée recevoir. Le prix du remboursement ou de la déduction sera déterminé par les parties d'un commun accord.

Dispositions générales

Modification de la convention

5.a. Une modification de la présente convention est possible moyennant la formalisation d'un avenant signé par toutes les parties.

Présence aux réunions

6.a. Les parties s'engagent à être présentes lors de leurs réunions. En cas d'absence, elles s'engagent à justifier les raisons de cette absence auprès des autres parties.

Responsabilité

7.a. Les parties sont responsables de façon solidaire de tout dommage occasionné dans le cadre du projet. Néanmoins, leur responsabilité individuelle se verra engagée en cas d'erreur manifeste que toute personne prudente et diligente n'aurait pas commise dans la même situation, ou en cas d'erreur répétée.

Autonomie des dispositions

8.a. La nullité de l'une ou plusieurs dispositions de la présente convention sera sans incidence sur la validité ou le contenu des autres dispositions. Dans cette situation, les parties s'engagent à remplacer la ou les dispositions nulles par une nouvelle disposition poursuivant le même

objectif. Cette nouvelle disposition remplacera l'ancienne par le biais d'un avenant signé par les trois parties.

Traitement des conflits

9.a. Les parties s'engagent à régler tout éventuel différend ou conflit par la conciliation. Dans la situation où les parties n'arrivent pas à se concilier, elles désigneront un conciliateur. Ce dernier sera choisi conjointement par les parties. Dans le cas où les parties ne parviennent pas à se mettre d'accord sur le choix du conciliateur, les tribunaux belges seront compétents pour résoudre le conflit. 10.b. Les frais de la conciliation ou de tribunaux seront à charge des parties à part égales, entre les parties qui sont en conflit.

Incessibilité

10.a. La présente convention est incessible. En aucun cas les parties peuvent se faire remplacer par un tiers. Les parties s'engagent personnellement aux droits et obligations qui découlent de la présente convention.

Transmission des droits et obligations

11.a. Les droits et obligations qui résultent de la présente convention, engagent les héritiers et successeurs des signataires.

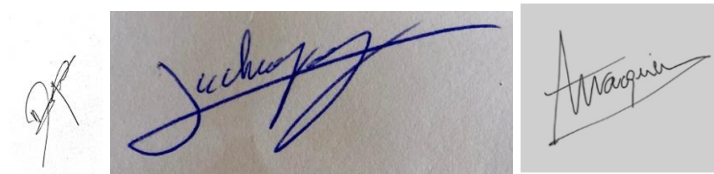
Loi applicable

12.a. La présente convention est régie par le droit belge.

Fait à Louvain-la-Neuve le 1^{er} février 2023 en trois exemplaires originaux.

Julien DUCHNYCZ, Félix DUQUENNE et Arthur WAROQUIERS.

Signatures :



2 Analyse du produit

2.1 Résultats du template Nutri-Score SPF santé publique

Produit	Marque	Valeur énergétique (KJ/100g)	Matières grasses (g/100g)	Acides gras saturés (g/100g)	Sucres (g/100g)	Protéines (g/100g)	Sel (g/100g)	Fibres (g/100g)	Unité d'expression des valeurs nutritionnelles (menu déroulant)	Fruits, légumes, légumineuses, fruits à coque, huiles de colza, de noix et d'olive (N%/100g)	Sodium (mg/100g)	score	Nutri-Score	couleur
													donnée(s) manquante(s)	donnée(s) manquante(s)
Méditerranéen		333,8	21	5,4	9,5	15	0	14,9	Pour 100g	40	140	-4	Nutriscore_A	Vert foncé
Chèvre		358	23	6	3,2	16	0	6	Pour 100g	30	80	-6	Nutriscore_A	Vert foncé
English breakfast		402	26	6,3	6,8	20	0	6	Pour 100g	50	200	4	Nutriscore_A	Vert foncé
Nutzy		360	25,4	5,4	3,3	16	0	5,3	Pour 100g	40	80	-7	Nutriscore_A	Vert foncé
Salade César		350	22,9	5,2	2,7	19,1	0	4,7	Pour 100g	44	240	-4	Nutriscore_A	Vert foncé

2.2 Table de valeurs Excel utilisée pour la déclaration nutritionnelle

	Energie/100g	Energie/g	Lipidesg/g	dont satg/g	Glucidesg/g	dont sucsreg	Fibresg/g	Protéinesg/g	Selg/g
Oeufs	90	0,9	0,11	0,033	0,011	0,011	0	0,13	0
Lupin	314	3,14	0,08	0,018	0,12	0,03	0,189	0,39	0,0003
Farine de sarrasin	348	3,48	0,016	0,003	0,704	0,001	0,055	0,1	0,00001
Quinoa	358	3,58	0,0607	0,006	0,58	0,028	0,13	0,13	0,001
Carottes	41	0,41	0,002	0	0,096	0,047	0,028	0,01	0,000069
Huile de colza	884	8,84	1	0,07	0	0	0	0	0
Feta	264	2,64	0,21	0,14	0,041	0,041	0	0,14	0,01116
olives noires	115	1,15	0,107	0,014	0,06	0,005	0,033	0,012	0,01556
tomates séchées	213	2,13	0,14	0,019	0,5	0,3	0,06	0,05	0,00266
Chèvre	364	3,64	0,3	0,21	0,023	0,023	0	0,21	0,00714
Ail	149	1,49	0,005	0,001	0,33	0,01	0,021	0,064	0
Thym	285	2,85	0,0743	0,0273	0,269	0,0171	0,37	0,09	0,0014
Bacon	541	5,41	0,42	0,14	0	0	0	0,37	0,017
Cc tomates	99,2	0,992	0,0053	0,00093	0,171	0,133	0,042	0,044	0,0027
piment	376	3,76	0,173	0,326	0,294	0,103	0,272	0,12	0,00075
Noix	654	6,54	0,65	0,06	0,14	0,026	0,07	0,15	0
bleu	353	3,53	0,28	0,18	0,023	0,023	0	0,21	0,01399
Anchois	208	2,08	0,11	0,026	0	0	0	0,24	0,015
Capres	23	0,23	0	0	0,033	0,004	0,021	0,024	0,024
Parmesan	431	4,31	0,29	0,18	0,041	0,009	0	0,38	0,01604

2.3 Document généré par le site interactif de L'EFSA



Adults - Male - 26 years

Energy		AR, PRI: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.2903/j.efsa.2013.3005					
	Age	Gender	AI	AR	PRI	RI	UL
Adults	18–29 years PAL=1.4	Male	NA	2338 kcal/ day	NA	NA	NA
Adults	18–29 years PAL=1.6	Male	NA	2672 kcal/ day	NA	NA	NA
Adults	18–29 years PAL=1.8	Male	NA	3006 kcal/ day	NA	NA	NA
Adults	18–29 years PAL=2.0	Male	NA	3340 kcal/ day	NA	NA	NA

AR: Dietary reference values for energy are given as average requirements (ARs) of specified age and sex groups. The AR for energy exceeds the requirement of half of the individuals of any specified group. The AR for energy relates to groups of healthy people and is of limited use for individuals. They are expressed in units of energy. 1 MJ = 238,83 kcal
ARs for energy are provided for different levels of physical activity (PAL). PAL values of 1.4, 1.6, 1.8 and 2.0 reflect low active (sedentary), moderately active, active and very active lifestyles.

PRI: There is no PRI for energy as it would be inappropriate to recommend energy intakes that exceeded the requirement for a large number of individuals. This would lead to a positive energy balance and promote weight gain.

Dietary fibre		AI: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.2903/j.efsa.2010.1462					
	Age	Gender	AI	AR	PRI	RI	UL
Adults	≥ 18 years	Male	25 g/day	NA	NA	NA	NA

Total carbohydrates		RI, UL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.2903/j.efsa.2010.1462					
	Age	Gender	AI	AR	PRI	RI	UL
Adults	≥ 18 years	Male	NA	NA	NA	45–60 E%	ND

RI: E%: percentage of energy intake

Alpha-linolenic acid (ALA)		AI, UL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.2903/j.efsa.2010.1461					
	Age	Gender	AI	AR	PRI	RI	UL
Adults	≥ 18 years	Male	0.5 E%	NA	NA	NA	ND

AI: E%: percentage of energy intake

Eicosapentaenoic acid, Docosahexaenoic acid (EPA, DHA)		AI: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.2903/j.efsa.2010.1461 UL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.2903/j.efsa.2012.2815					
	Age	Gender	AI	AR	PRI	RI	UL
Adults	≥ 18 years	Male	250 mg/day DHA +EPA	NA	NA	NA	ND

Linoleic acid (LA)		AI, UL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.2903/j.efsa.2010.1461					
--------------------	--	---	--	--	--	--	--



	Age	Gender	AI	AR	PRI	RI	UL
Adults	≥ 18 years	Male	4 E%	NA	NA	NA	ND
AI: E%: percentage of energy intake							

Saturated fatty acids (SFA)			AI, UL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.2903/j.efsa.2010.1461				
	Age	Gender	AI	AR	PRI	RI	UL
Adults	≥ 18 years	Male	ALAP	NA	NA	NA	ND
AI: ALAP: as low as possible							

Total fat			RI, UL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.2903/j.efsa.2010.1461				
	Age	Gender	AI	AR	PRI	RI	UL
Adults	≥ 18 years	Male	NA	NA	NA	20–35 E%	ND
RI: E%: percentage of energy intake							

Trans-fatty acids (TFA)			AI, UL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.2903/j.efsa.2010.1461				
	Age	Gender	AI	AR	PRI	RI	UL
Adults	≥ 18 years	Male	ALAP	NA	NA	NA	ND
AI: ALAP: as low as possible							

Protein			AR, PRI: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.2903/j.efsa.2012.2557				
	Age	Gender	AI	AR	PRI	RI	UL
Adults	≥ 18 years	Male	NA	0.66 g/kg bw per day	0.83 g/kg bw per day	NA	NA
AR: ARs have to be multiplied by the reference body weight to calculate values in g/day							
PRI: PRIs have to be multiplied by the reference body weight to calculate values in g/day							

Water			AI: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.2903/j.efsa.2010.1459				
	Age	Gender	AI	AR	PRI	RI	UL
Adults	≥ 18 years	Male	2.5 L/day	NA	NA	NA	NA
AI: AIs for water relate to water from beverages of all kind, including drinking and mineral water, and water contained in food							

Calcium			AR, PRI: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.2903/j.efsa.2015.4101 UL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.2903/j.efsa.2012.2814				
	Age	Gender	AI	AR	PRI	RI	UL
Adults	≥ 25 years	Male	NA	750 mg/day	950 mg/day	NA	2500 mg/day



Chloride		UL: http://www.efsa.europa.eu/sites/default/files/assets/ndatolerableuil.pdf Safe and adequate intake: https://efsa.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.2903/j.efsa.2019.5779						
Age	Gender	AI	AR	PRI	RI	UL	Safe and adequate intake	
Adults	≥ 18 years	Male	NA	NA	NA	NA	ND	3,1 g/day
Safe and adequate intake: The reference values for chloride are set at values equimolar to the reference values for sodium, under the consideration that the main dietary source of chloride intake is sodium chloride. The reference values for chloride are called 'safe' and 'adequate' consistent with the use made of these terms for sodium (see sodium).								

Copper		AI: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.2903/j.efsa.2015.4253 UL: http://www.efsa.europa.eu/sites/default/files/assets/ndatolerableuil.pdf						
Age	Gender	AI	AR	PRI	RI	UL		
Adults	≥ 18 years	Male	1.6 mg/day	NA	NA	NA	5 mg/day	

Fluoride		AI: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.2903/j.efsa.2013.3332 UL: http://www.efsa.europa.eu/sites/default/files/assets/ndatolerableuil.pdf						
Age	Gender	AI	AR	PRI	RI	UL		
Adults	≥ 18 years	Male	3.4 mg/day	NA	NA	NA	7 mg/day	

Iodine		AI: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.2903/j.efsa.2014.3660 UL: http://www.efsa.europa.eu/sites/default/files/assets/ndatolerableuil.pdf						
Age	Gender	AI	AR	PRI	RI	UL		
Adults	≥ 18 years	Male	150 µg/day	NA	NA	NA	600 µg/day	

Iron		AR, PRI: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.2903/j.efsa.2015.4254 UL: http://www.efsa.europa.eu/sites/default/files/assets/ndatolerableuil.pdf						
Age	Gender	AI	AR	PRI	RI	UL		
Adults	≥ 18 years	Male	NA	6 mg/day	11 mg/day	NA	ND	

Magnesium		AI: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.2903/j.efsa.2015.4186 UL: http://www.efsa.europa.eu/sites/default/files/assets/ndatolerableuil.pdf						
Age	Gender	AI	AR	PRI	RI	UL		
Adults	≥ 18 years	Male	350 mg/day	NA	NA	NA	250 mg/day	
UL: The ULs for magnesium apply to readily dissociable Mg salts (e.g. chloride, sulphate, aspartate, lactate) and compounds like MgO in food supplements, water or added to foods; it does not include Mg naturally present in foods and beverages								

Manganese		AI: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.2903/j.efsa.2013.3419 UL: http://www.efsa.europa.eu/sites/default/files/assets/ndatolerableuil.pdf						
Age	Gender	AI	AR	PRI	RI	UL		
Adults	≥ 18 years	Male	3 mg/day	NA	NA	NA	ND	



Molybdenum		AI: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.2903/j.efsa.2013.3333 UL: http://www.efsa.europa.eu/sites/default/files/assets/ndatolerableuil.pdf					
	Age	Gender	AI	AR	PRI	RI	UL
Adults	≥ 18 years	Male	65 µg/day	NA	NA	NA	0.6 mg/day

Phosphorus		AI: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.2903/j.efsa.2015.4185 UL: http://www.efsa.europa.eu/sites/default/files/assets/ndatolerableuil.pdf					
	Age	Gender	AI	AR	PRI	RI	UL
Adults	≥ 18 years	Male	550 mg/day	NA	NA	NA	ND

Potassium		AI: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.2903/j.efsa.2016.4592 UL: http://www.efsa.europa.eu/sites/default/files/assets/ndatolerableuil.pdf					
	Age	Gender	AI	AR	PRI	RI	UL
Adults	≥ 18 years	Male	3500 mg/day	NA	NA	NA	ND

Selenium		AI: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.2903/j.efsa.2014.3846 UL: http://www.efsa.europa.eu/sites/default/files/assets/ndatolerableuil.pdf					
	Age	Gender	AI	AR	PRI	RI	UL
Adults	≥ 18 years	Male	70 µg/day	NA	NA	NA	300 µg/day

Sodium		UL: http://www.efsa.europa.eu/sites/default/files/assets/ndatolerableuil.pdf Safe and adequate intake: https://efsa.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.2903/j.efsa.2019.5778						
	Age	Gender	AI	AR	PRI	RI	UL	Safe and adequate intake
Adults	≥ 18 years	Male	NA	NA	NA	NA	ND	2 g/day
Safe and adequate intake: This value is considered a safe and adequate intake of sodium. The reference value is called 'safe' because it takes account of the evidence describing the relationship between sodium intake and CVD risk in the general population and 'adequate' in line with the definition of an Adequate Intake. The value provides guidance on a level of sodium intake compatible with good health that can inform population goals for sodium. However, the value has limited utility for assessing and planning the diet of individuals. At the individual level, if the usual intake of sodium exceeds this value, it could be associated with an increased risk of cardiovascular diseases, including concurring risk factors such as primary hypertension.								

Zinc		AR, PRI: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.2903/j.efsa.2014.3844 UL: http://www.efsa.europa.eu/sites/default/files/assets/ndatolerableuil.pdf					
	Age	Gender	AI	AR	PRI	RI	UL
Adults (LPI 300 mg/day)	≥ 18 years	Male	NA	7.5 mg/day	9.4 mg/day	NA	25 mg/day
Adults (LPI 600 mg/day)	≥ 18 years	Male	NA	9.3 mg/day	11.7 mg/day	NA	25 mg/day
Adults (LPI 900 mg/day)	≥ 18 years	Male	NA	11 mg/day	14 mg/day	NA	25 mg/day
Adults (LPI 1200 mg/day)	≥ 18 years	Male	NA	12.7 mg/day	16.3 mg/day	NA	25 mg/day
AR: For adults, ARs for zinc are provided for four levels of phytate intake (LPI): 300, 600, 900 and 1,200 mg/day							
PRI: For adults, PRIs for zinc are provided for four levels of phytate intake (LPI): 300, 600, 900 and 1,200 mg/day							

Biotin		AI: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.2903/j.efsa.2014.3580 UL: http://www.efsa.europa.eu/sites/default/files/assets/ndatolerableuil.pdf					
Age	Gender	AI	AR	PRI	RI	UL	
Adults	≥ 18 years	Male	40 µg/day	NA	NA	NA	ND

Choline		AI: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.2903/j.efsa.2016.4484					
Age	Gender	AI	AR	PRI	RI	UL	
Adults	≥ 18 years	Male	400 mg/day	NA	NA	NA	NA
AI: Values relates to choline in free or esterified forms (e.g. glycerophosphocholine, phosphocholine, phosphatidylcholine, sphingomyelin)							

Cobalamin (vitamin B12)		AI: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.2903/j.efsa.2015.4150 UL: http://www.efsa.europa.eu/sites/default/files/assets/ndatolerableuil.pdf					
Age	Gender	AI	AR	PRI	RI	UL	
Adults	≥ 18 years	Male	4 µg/day	NA	NA	NA	ND

Folate		AR, PRI: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.2903/j.efsa.2014.3893 UL: http://www.efsa.europa.eu/sites/default/files/assets/ndatolerableuil.pdf					
Age	Gender	AI	AR	PRI	RI	UL	
Adults	≥ 18 years	Male	NA	250 µg DFE/day	330 µg DFE/day	NA	1000 µg/day
AR: ARs relate to food folate and folic acid. DFE: dietary folate equivalents. Natural food folates have a lower bioavailability than folic acid. DFE have been introduced to account for these differences. For combined intakes of food folate and folic acid, DFEs can be computed as follows: µg DFE = µg food folate + (1.7 x µg folic acid). PRI: PRIs relate to food folate and folic acid. DFE: dietary folate equivalents. Natural food folates have a lower bioavailability than folic acid. DFE have been introduced to account for these differences. For combined intakes of food folate and folic acid, DFEs can be computed as follows: µg DFE = µg food folate + (1.7 x µg folic acid). UL: ULs apply to folic acid (synthetic).							

Niacin		AR, PRI: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.2903/j.efsa.2014.3759 UL: http://www.efsa.europa.eu/sites/default/files/assets/ndatolerableuil.pdf					
Age	Gender	AI	AR	PRI	RI	UL	
Adults	≥ 18 years	Male	NA	1.3 mg NE/MJ	1.6 mg NE/MJ	NA	900 mg/day nicotinamide
Adults	≥ 18 years	Male	NA	1.3 mg NE/MJ	1.6 mg NE/MJ	NA	10 mg/day nicotinic acid
AR: ARs relate to niacin in the form of nicotinamide and nicotinic acid. Niacin can be synthesised in the human body from the indispensable amino acid tryptophan. NE: niacin equivalent (1 NE = 1 mg niacin = 60 mg dietary tryptophan) Niacin requirement is related to energy requirement and therefore expressed in mg NE/MJ. Values expressed in mg NE/day can be calculated based on the energy requirement of the group considered (EFSA NDA Panel, 2013). PRI: PRIs relate to niacin in the form of nicotinamide and nicotinic acid. Niacin can be synthesised in the human body from the indispensable amino acid tryptophan. NE: niacin equivalent (1 NE = 1 mg niacin = 60 mg dietary tryptophan) Niacin requirement is related to energy requirement and therefore expressed in mg NE/MJ. Values expressed in mg NE/day can be calculated based on the energy requirement of the group considered (EFSA NDA Panel, 2013).							

Pantothenic acid		AI: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.2903/j.efsa.2014.3581 UL: http://www.efsa.europa.eu/sites/default/files/assets/ndatolerableuil.pdf					
Age	Gender	AI	AR	PRI	RI	UL	
Adults	≥ 18 years	Male	5 mg/day	NA	NA	NA	ND

Riboflavin		AR, PRI: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.2903/j.efsa.2017.4919 UL: http://www.efsa.europa.eu/sites/default/files/assets/ndatolerableuil.pdf					
Age	Gender	AI	AR	PRI	RI	UL	
Adults	≥ 18 years	Male	NA	1.3 mg/day	1.6 mg/day	NA	ND
AR: ARs relate to riboflavin in the form of free riboflavin, flavin mononucleotide and flavin adenine dinucleotide PRI: PRIs relate to riboflavin in the form of free riboflavin, flavin mononucleotide and flavin adenine dinucleotide							

Thiamin		AR, PRI: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.2903/j.efsa.2016.4653 UL: http://www.efsa.europa.eu/sites/default/files/assets/ndatolerableuil.pdf					
Age	Gender	AI	AR	PRI	RI	UL	
Adults	≥ 18 years	Male	NA	0.072 mg/MJ	0.1 mg/MJ	NA	ND
AR: Thiamin requirement is related to energy requirement and therefore expressed in mg/MJ. Values expressed in mg/day can be calculated based on the energy requirement of the group considered (EFSA NDA Panel, 2013). PRI: Thiamin requirement is related to energy requirement and therefore expressed in mg/MJ. Values expressed in mg/day can be calculated based on the energy requirement of the group considered (EFSA NDA Panel, 2013).							

Vitamin A		AR, PRI: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.2903/j.efsa.2015.4028 UL: http://www.efsa.europa.eu/sites/default/files/assets/ndatolerableuil.pdf					
Age	Gender	AI	AR	PRI	RI	UL	
Adults	≥ 18 years	Male	NA	570 µg RE/day	750 µg RE/day	NA	3000 µg RE/day
AR: ARs relate to vitamin A in the form of retinol, retinyl esters and provitamin A carotenoids. RE: retinol equivalent. Provitamin A carotenoids have a lower bioavailability than retinol. In order to take into account these differences, RE have been introduced and defined as 1 µg RE = 1 µg of retinol = 6 µg of β-carotene = 12 µg of other carotenoids with provitamin A activity. PRI: PRIs relate to vitamin A in the form of retinol, retinyl esters and provitamin A carotenoids. RE: retinol equivalent. Provitamin A carotenoids have a lower bioavailability than retinol. In order to take into account these differences, RE have been introduced and defined as 1 µg RE = 1 µg of retinol = 6 µg of β-carotene = 12 µg of other carotenoids with provitamin A activity. UL: ULs apply to vitamin A as retinol or retinyl esters. 1 µg RE = 1 µg of retinol = 0.87 µg of retinyl acetate = 0.55 of retinyl palmitate. No adequate data to derive a UL for β-carotene.							

Vitamin B6		AR, PRI: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.2903/j.efsa.2016.4485 UL: http://www.efsa.europa.eu/sites/default/files/assets/ndatolerableuil.pdf					
Age	Gender	AI	AR	PRI	RI	UL	
Adults	≥ 18 years	Male	NA	1.5 mg/day	1.7 mg/day	NA	25 mg/day
AR: ARs relate to vitamin B6 in the form of pyridoxine, pyridoxal, pyridoxamine and their phosphorylated forms. PRI: PRIs relate to vitamin B6 in the form of pyridoxine, pyridoxal, pyridoxamine and their phosphorylated forms. UL: ULs relate to vitamin B6 in the form of pyridoxine, pyridoxal, pyridoxamine and their phosphorylated forms.							



Vitamin C		AR, PRI: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.2903/j.efsa.2013.3418 UL: http://www.efsa.europa.eu/sites/default/files/assets/ndatolerableuil.pdf					
Age	Gender	AI	AR	PRI	RI	UL	
Adults	≥ 18 years	Male	NA	90 mg/day	110 mg/day	NA	ND

Vitamin D		AI: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.2903/j.efsa.2016.4547 UL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.2903/j.efsa.2012.2813					
Age	Gender	AI	AR	PRI	RI	UL	
Adults	≥ 18 years	Male	15 µg/day	NA	NA	NA	100 µg/day
AI: The AIs relate to vitamin D in the form of ergocalciferol (vitamin D2) and cholecalciferol (vitamin D3). The setting of the AI for vitamin D assumes minimal cutaneous vitamin D synthesis. In the presence of endogenous vitamin D synthesis, the requirement for dietary vitamin D is lower or may even be zero.							
UL: ULs relate to vitamin D in the form of ergocalciferol (vitamin D2) and cholecalciferol (vitamin D3).							

Vitamin E		AI: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.2903/j.efsa.2015.4149 UL: http://www.efsa.europa.eu/sites/default/files/assets/ndatolerableuil.pdf					
Age	Gender	AI	AR	PRI	RI	UL	
Adults	≥ 18 years	Male	13 mg/day	NA	NA	NA	300 mg/day
AI: The AIs for vitamin E refer to α-tocopherol only, which is the physiologically active form. Other tocopherols and tocotrienols do not contribute to the vitamin E requirement.							
UL: ULs for vitamin E are expressed in mg α-tocopherol equivalents.							

Vitamin K as phyloquinone		AI: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.2903/j.efsa.2017.4780 UL: http://www.efsa.europa.eu/sites/default/files/assets/ndatolerableuil.pdf					
Age	Gender	AI	AR	PRI	RI	UL	
Adults	≥ 18 years	Male	70 µg/day	NA	NA	NA	ND
AI: Vitamin K naturally occurs in food as phyloquinone (vitamin K1) and menaquinones (vitamin K2). However, current evidence on menaquinones is insufficient, and the AI for vitamin K is based on phyloquinone only.							

3 Étude qualitative classée par question

1. Présentation personne interviewée (situation familiale)

Parlons un peu de vous, quel âge avez-vous ? Que faites-vous dans la vie ? Avez-vous un emploi stable ? Quel est votre situation familiale ?

Victor Goffin

24 ans, célibataire, travaille en tant que consultant chez BCG, habite en colocation avec d'autres jeunes travailleurs

David Marchal

38 ans, en couple, pas d'enfant. Travaille en tant que programmeur chez Odoo. Vit avec sa compagne à Nivelles

Julie Dolphijn

25 ans, célibataire, travaille dans la consultance avec des horaires flexibles mais assez stable. Elle est en colocation à Bruxelles et habite à 5km de son lieu de travail.

Célia Léonard

24 ans, célibataire, travaille dans une boîte de consultance à Waterloo, elle habite à Uccle.

Didier Fraski

50 ans, professeur de français, en couple avec 3 enfants. Habite à dans la province de Liège près de Huy.

Mathieu Dechêne

29 ans. CEO de sa start-up dans la tech. En couple, enfant en très bas âge (1ans). Habite Watermael-Boitsfort

Jean Walrick

32 ans. Célibataire. Consultant énergétique pour une boîte à Charleroi. Habite seul en appartement au centre-ville

Léa Defour

32 ans, travaille en tant que chef de projet dans une entreprise de marketing digital, a un emploi stable et es mariée, a deux enfants : une fille de 5 ans et un garçon de 3 ans.

Damien Dumont

Il a 27 ans et travaille en tant qu'infirmier en réanimation. Son emploi est stable, mais ses horaires sont souvent décalés et imprévisibles. Il est célibataire et vit seul.

Aurélié Broers

Elle a 24 ans et est étudiante en cinéma. Elle travaille également à temps partiel comme serveuse dans un café pour payer ses études. Elle est célibataire et vit en colocation avec deux autres étudiantes.

Myriam Schniks

42 ans, Marie a fait des études d'ingénieur et travaille dans une boîte de consultance. Elle n'est pas célibataire mais chacun possède sa propre maison (son mari est divorcé de son ex-femme).

Maxime Grosman

29 ans Maxime est en collocation à Ixelles. Il travaille dans une banque à Bruxelles. En couple depuis 2 ans il envisage bientôt d'emménager avec sa copine.

Mélina Tichon

Elle est institutrice maternelle. Elle a 24ans. Elle travaille dans une école dans la région de charleroi. Elle habite avec son copain pas loin de son école.

Coralie Lejeune

27 ans, elle termine ses études de vétérinaire après plusieurs réorientations. Originnaire du brabant wallon, la semaine elle vit dans un appartement à Liège et elle rentre chez ses parents le weekend.

Henri Dubois

Il a 32 ans et est juriste de formation. Il a récemment acheté une maison à Lillois avec sa copine.

2. Journée type

Quel est votre journée type en semaine/le weekend ? Par exemple, l'heure à laquelle vous vous levez, vous mangez, vous travaillez, ...

Victor Goffin

Réveil à 7h, petit-déjeuner à 7h30, bureau à 8h30 jusque 18h, sport jusque 20h, souper puis au lit. Le weekend, il peut se permettre de se lever plus tard vers 10h et prend le temps de se faire un petit déjeuner salé plutôt que sucré afin de varier ce qu'il a mangé pendant la semaine.

David Marchal

Se lève entre 7h et 7h30. Prend un petit-déjeuner s'il a faim, ça arrive environ un jour sur deux. Bureau de 8h30 à 18h. Lunch à 12h30 avec sa propre boîte à tartines. Le soir rentre et cuisine. Il mange parfois de la junk food et fait du sport 3 fois par semaine. Le week-end c'est plus cool. Pas toujours de plans définis.

Julie Dolphijn

Elle fait partie des gens qui préfère dormir un peu plus que de se réveiller pour faire un petit-déjeuner. Elle prend le temps de se faire un petit-déjeuner lorsqu'elle a vraiment faim ou qu'elle fait du télétravail. Sinon elle se lève vers 7h30-7h40, elle part vers 8h. Elle commence à travailler entre 8h30 et 9h et elle termine vers 18h-18h30. Elle se déplace principalement en transport et à vélo. Elle a accès à des fruits au bureau, chose qu'elle

prend souvent vers 10h. Elle a un frigo avec plusieurs aliments sains accessibles à son bureau, elle en prend souvent même si c'est un peu cher.

Célia Léonard

Durant la semaine : Réveil à 7h, quitte son logement à 7h30 pour arriver au travail à 8h. Elle essaye d'arrêter de travailler vers 16h30. Elle a le droit à un jour de télétravail par semaine.

Durant le weekend : Réveil entre 10h et 11h.

Didier Fraski

Il doit être assez tôt à l'école 3 jours par semaine. Il se lève donc à 6h30, déjeune et par à pied vers l'école. Les autres jours il se réveille entre 7h30 et 8h. Il en a pour 20 minutes de marche cela permet de le maintenir en forme. A midi il mange le repas proposé aux professeurs. Le soir il rentre vers 17h chez lui et effectue ses corrections. Ensuite sa femme aura cuisiné. Il s'endort vers 22h30

Mathieu Dechêne

Etant donné qu'il travaille en start-up il a un horaire cool avec pas mal de télétravail. Il n'a pas vraiment de routine journalière mais se lève vers 8h et commence directement à travailler après sa douche et un café. 1 à 2h après le début de sa journée il déjeune quelque chose (tartine ou céréales s'il est à la maison ou fruit et chocolat au bureau).

A midi il mange les restes de son repas de la veille ou alors va au restaurant avec des collaborateurs. Le soir il cuisine avec sa compagne et s'installe devant un film. Parfois il travaille encore après le souper.

Jean Walrick

Se lève à 7h30 tous les jours ou il va au bureau et à 8h en télétravail. Il prend un petit déjeuner complet avec pain, yaourt, café parfois un jus. Il travaille généralement jusqu'à 12h30 et puis rentre chez lui manger. Là il mange des restes de la veille ou quelque chose

de léger. Après le boulot il va souvent courir. Le soir il cuisine quelque chose de simple et équilibré

Léa Defour

En semaine, Léa se lève généralement vers 6h30 et commence par faire un peu de sport à la maison. Elle prépare ensuite le petit-déjeuner pour toute la famille et ils se mettent tous ensemble à table. Léa travaille de 9h à 18h avec une pause déjeuner d'une heure. Le soir, elle cuisine pour sa famille, ils passent un peu de temps ensemble et elle se couche vers 22h30. Le week-end, Léa se lève un peu plus tard, vers 8h, et ils prennent leur temps pour déjeuner. Le reste de la journée est consacré aux activités en famille, aux courses et à la détente.

Damien Dumont

En semaine, il se lève généralement vers 7h s'il est du matin, mais cela peut varier s'il est de garde la nuit. Son emploi du temps est très variable, entre les gardes, les consultations et la gestion des urgences. Ses week-ends sont également imprévisibles, il peut être de garde ou simplement se reposer chez lui.

Aurélié Broers

En semaine, elle se lève généralement vers 8h et se prépare pour ses cours. Elle étudie de 9h à 17h, puis travaille au café de 18h à 23h. Elle rentre chez elle, mange un repas rapide et se couche tard, souvent après minuit. Le week-end, elle travaille également, mais elle se permet de dormir un peu plus tard et de passer du temps avec ses amis lorsqu'elle n'est pas au travail.

Myriam Schniks

Elle se lève à 6h30 en semaine pratique une vingtaine de minutes de yoga puis prépare son petit déjeuner. Elle mange souvent des crudités des œufs et un petit peu de pain le matin. Elle part vers son boulot vers 7h45 et y reste souvent jusqu'aux environs de 18h30. Elle

dispose de snacks au boulot pas très sains. En général dans la matinée elle n'a pas faim mais fin d'après-midi elle se surprend souvent à snacker. Le weekend elle aime beaucoup partir en balade dans la forêt. Elle doit parfois un peu travailler mais c'est rarement très conséquent. Elle fait également du yoga mais se lève en général plus tard.

Maxime Grosman

Il n'était pas du tout lève-tôt avant du coup il doit pas mal se forcer pour arriver à l'heure au boulot. Tous les matins c'est le rush et il manque souvent son petit déjeuner/mange quelque chose sur le chemin. Réveil vers 7h, il sort en général de son lit à 7h30. Il part à vélo pour le boulot à 8h, parfois quand il fait mauvais il fait du covoiturage. S'il a sauté son petit déjeuner il a en général assez faim vers 10h-10h30 surtout s'il est venu à vélo. Il rentre entre 17 et 19h de son boulot, passe faire des courses environs 1 fois par semaine pour le jour où il est responsable du repas à sa collocation. Le weekend il se lève beaucoup plus tard (entre 10 et 12h). Il fait souvent des activités en après-midi/soirée avec sa copine, parfois chez lui parfois chez sa copine. Le dimanche soir c'est repas chez ses parents avec ses frères.

Mélina Tichon

Elle se lève à 7h pour être sûre d'arriver à l'heure à l'école, un petit peu plus tôt lorsqu'elle est responsable de la cours le matin. Elle prend toujours le temps de préparer un petit déjeuner car elle n'habite pas très loin de l'école et n'a quasi pas de trajet mais parfois elle le mange là-bas ou lors de la récréation du matin. Le soir c'est elle qui prépare le repas car son copain rentre beaucoup plus tard qu'elle. Le weekend ils aiment sortir le vendredi et parfois le samedi ce qui rend difficile de se lever tôt. Ils font beaucoup de vélo ensemble pour se balader mais aussi pour aller faire des courses/aller voir la famille des amis.

Coralie Lejeune

Elle se lève tôt quand elle doit aller en cours mais sinon préfère ne pas mettre de réveil pour se réveiller naturellement. En général elle saute le petit déjeuner car elle n'a pas faim directement après son réveil. Le weekend elle a un job étudiant le samedi et elle sort le samedi soir.

Henri Dubois

Il se lève vers 7h, prend un petit déjeuner et se prépare pour sa journée. Il démarre vers son boulot en voiture vers 7h50. Il revient du boulot vers 17-18h et s'attèle à faire quelques petits travaux dans sa maison. Le weekend ils sont très occupés avec sa copine à rénover des parties de leur maison et donc se lèvent souvent assez tôt le matin pour avoir le temps de faire un maximum. Ils mangent beaucoup de snacks le weekend pendant leur "journées rénovation".

3. Habitudes alimentaires (allergies, vege, vegan)
Quel est votre régime alimentaire ? Avez-vous des allergies/intolérances ?

Victor Goffin

Aucune allergie ou autre intolérance. Fait attention à manger sainement, surtout le matin. Il fait attention à réduire sa consommation de viande.

David Marchal

Lui n'a pas d'allergie mais sa compagne elle ne mange pas de viande. Cela lui arrive donc de consommer des repas végétariens.

Julie Dolphijn

Aucune, elle fait attention de manger sainement car elle a un travail assez sédentaire. De plus, il y a souvent des afterworks où elle boit et mange moins sainement donc elle fait attention sur les autres repas. Elle essaye de réduire sa consommation de viande, de faire attention à ce qu'elle mange (local, sain, de saison).

Célia Léonard

Elle fait attention à ce qu'elle mange mais n'a pas d'allergie en particulier. Elle aimerait qu'on mange plus sainement et plus écologiquement.

Didier Fraski

Il mange de tout et aime particulièrement le poisson. Il a tendance à manger de manière plutôt classique

Mathieu Dechêne

Allergique au gluten.

Jean Walrick

Il essaye d'avoir une alimentation très équilibrée car il trouve qu'avoir une bonne hygiène de vie est essentiel

Léa Defour

Léa est végétarienne depuis 10 ans, mais elle n'a pas d'allergies ni d'intolérances alimentaires particulières.

Damien Dumont

Il n'a pas de régime alimentaire particulier.

Aurélie Broers

Elle est intolérante au lactose.

Myriam Schniks

Elle est flexitarienne et essaye au maximum d'éviter la viande. Elle est moins intransigente sur le poisson.

Maxime Grosman

Il n'a pas de régime alimentaire particulier

Mélina Tichon

Elle est allergique au gluten.

Coralie Lejeune

Elle n'a pas de régime alimentaire particulier

Henri Dubois

Il diminue sa consommation de viande parce que sa copine est végétarienne mais ça ne le dérange pas de manger de la viande de temps à autre.

4. Lorsque vous mangez, c'est par plaisir ou seulement pour vous nourrir ? Que recherchez-vous comme sensation ? Le temps de préparation impacte-t-il votre alimentation ?

Victor Goffin

C'est par nécessité plus que par plaisir lorsque c'est le repas du midi. Le matin, c'est un peu des deux. Le soir, c'est par nécessité car ça lui prend vite du temps. Il trouve que le fait de cuisiner le soir pour lui tout seul est quelque chose de pénible.

David Marchal

Il mange avec plaisir, quel que soit le repas de la journée. Cependant il veut que cela soit efficace car il n'a pas de temps à perdre. Le week-end il va au restaurant ou mange avec des amis. Là il prend plus son temps.

Julie Dolphijn

Si elle déjeune, c'est par plaisir. Lorsqu'elle n'a pas mangé le soir, elle se fait un petit déjeuner qu'elle pourra prendre avec elle le lendemain au boulot. (Granola, yaourt, fruit, amande, miel) Le weekend ça va plus être des craquottes avec de la confiture et du choco. En semaine, elle n'a pas le temps de manger des tartines, elle préfère faire son bol de yaourt qu'elle va manger au boulot. Elle mange du sucré en semaine car c'est plus facile à préparer. Alors que le weekend, elle va manger salé car elle se lève plus tard. Elle ne ressent pas l'envie de manger du salé à 8h en semaine, c'est trop tôt.

Célia Léonard

Le matin, elle mange rapidement pour se donner de l'énergie. Elle fait ses tartines et les mange sur la route afin de gagner du temps. Le midi, elle va plus manger par plaisir. Elle prend donc plus de temps pour son repas. Le soir, ça dépend de sa journée. Si elle a eu une journée fatigante, elle ne va pas prendre le temps de cuisiner et elle va donc manger un repas moins sain que si elle avait pris le temps de cuisiner. Si elle avait le temps à chaque soir, elle ferait des repas variés et sains tous les jours.

Didier Fraski

Il n'aime pas cuisiner. Heureusement que sa femme aime et a l'habitude de le faire depuis des années. Lorsque sa femme n'est pas là il mange rapidement un petit truc, peu importe ce que c'est. Ce n'est pas important pour lui. Il préfère passer du temps à lire ou regarder la TV.

Mathieu Dechêne

Cuisine avec plaisir mais n'a parfois pas le temps, surtout depuis la naissance de sa fille. Cependant il aime manger équilibré et s'organise donc en conséquence. Il lui arrive de commander des box Hello Fresh. Ses journées sont très chargées et il doit donc essayer d'être le plus organisé possible

Jean Walrick

Il cuisine des choses simples. Ce qui est important pour lui c'est que ce soit sain et équilibré. Il mange par exemple souvent du blanc de volaille avec des légumes.

Il aime néanmoins les restaurants et trouve que c'est toujours une bonne occasion de se faire plaisir.

Léa Defour

Elle mange principalement pour se nourrir, mais elle apprécie aussi le plaisir de découvrir de nouvelles saveurs et de partager des repas conviviaux avec sa famille et ses amis. Le

temps de préparation influence parfois ses choix alimentaires, surtout en semaine lorsqu'elle est plus pressée.

Damien Dumont

Il mange souvent par nécessité, pour se nourrir et reprendre des forces. Le temps de préparation n'est pas un critère important pour lui, il se contente généralement de plats simples et rapides à préparer.

Aurélie Broers

Elle mange souvent pour le plaisir et aime découvrir de nouveaux plats et saveurs. Le temps de préparation n'est pas un critère important pour elle, car elle mange souvent au restaurant ou se fait livrer des repas à domicile.

Myriam Schniks

Elle aime beaucoup manger donc c'est à la fois par plaisir et par besoin. Elle aime manger sains, des aliments peu transformés pour bien goûter chaque aliment. Parfois elle manque de temps pour se préparer à manger.

Maxime Grosman

Sa vision de la nourriture est surtout axée par repas. Il prend beaucoup plus plaisir à manger le soir car il associe cela à une activité d'interaction sociale alors que le matin et à midi c'est plutôt par besoin de se nourrir.

Mélina Tichon

Elle trouve le que manger sain est super important c'est pourquoi elle ne saute pratiquement jamais son petit déjeuner ou son diner. Elle aime la nourriture savoureuse et bien épicée.

Coralie Lejeune

Elle mange plutôt pour se nourrir même si elle aime quand même bien manger. Elle ne prend pas souvent le temps de se préparer des bons repas en semaine. Ses parents font à manger le weekend. Le matin elle ne mange pratiquement jamais de petit déjeuner.

Henri Dubois

Il adore manger des bons petits plats bien préparés mijotés. C'est pour lui vraiment un plaisir de manger. Quand il prépare un bon repas et le mange ensuite il est vraiment satisfait de ce qu'il a fait.

5. Prenez-vous généralement un petit déjeuner, si oui, quoi ? Vous arrive-t-il de grignoter pour couper la faim ? Si oui, quoi ?

Victor Goffin

Prend tous les jours un petit-déjeuner. Principalement des fruits avec un bol de fromage frais. Lorsqu'il grignote entre les repas, c'est un fruit ou une barre de céréales.

David Marchal

Il prend un petit déjeuner de temps en temps, lorsqu'il a faim. Boit cependant un café tous les matins. Lorsqu'il déjeune c'est une tartine en préparant sa lunchbox de midi. S'il a un petit creux au bureau il mange généralement une barre sucrée type Mars ou Twix

Julie Dolphijn

A l'époque, elle prenait souvent des snacks lorsqu'elle était étudiante mais depuis qu'elle travaille, elle n'en achète plus. Maintenant, elle prend des fruits mis à disposition de son entreprise.

Célia Léonard

Le matin, elle mange des tartines. Elle a tous les jours faim vers 10h et 16h, c'est pour cela qu'elle prend tous les jours deux pommes avec elle. Parfois elle craque pour un aliment moins sain style gaufre ou chocolat. A son lieu de travail, il y a un distributeur avec plein de snacks qui ne sont pas sains. Que ce soit sucré ou salé, il y a plusieurs biscuits à disposition dans la cuisine. Il y a cependant aussi des fruits mais c'est compliqué de prendre un fruit alors qu'il y a des barres de chocolat juste à côté.

Didier Fraski

Le petit déjeuner est très important pour lui. Il mange tous les jours le matin. Principalement des tartines de fromage. A l'école il lui arrive de manger un fruit dans la matinée.

Mathieu Dechêne

Comme dit plus haut il déjeune en travaillant afin de pouvoir dormir un peu plus longtemps. Aussi il lui arrive de grignoter un peu lorsqu'il est à la maison en télétravail. Avant d'aller faire du sport il mange toujours un petit truc.

Jean Walrick

Il ne grignote jamais. Il prend volontairement un petit déjeuner chargé pour pouvoir tenir jusque midi. Il boit beaucoup d'eau ce qui lui permet de ne pas trop ressentir de petit creux. Avant d'aller courir cela lui arrive de manger une banane par exemple.

Léa Defour

Elle prend généralement un petit-déjeuner composé de céréales, de fruits et de yaourt. Il lui arrive de grignoter des fruits secs, des noix ou des barres de céréales pour couper la faim entre les repas.

Damien Dumont

Il ne prend généralement pas de petit-déjeuner, il se contente d'un café pour démarrer sa journée. Il grignote parfois, surtout quand il est de garde la nuit, des chips ou des biscuits pour tenir le coup.

Aurélie Broers

Elle prend rarement un petit-déjeuner, car elle se lève tard et préfère prendre un brunch plus tard dans la journée. Elle grignote parfois des fruits, du chocolat ou des chips pour couper la faim entre les repas.

Myriam Schniks

Elle prend toujours un petit déjeuner. Elle a souvent un petit creux fin d'après-midi et également n'importe quand dans la journée quand elle part se balader.

Maxime Grosman

Il saute souvent le petit déjeuner par manque de temps et se retrouve à manger des snacks dans la matinée au boulot. Il n'a pas ce problème le weekend car il se lève assez tard et attend une ou deux heures pour manger son repas de midi.

Mélina Tichon

Elle ne saute jamais son petit déjeuner mais elle va parfois manger un petit truc vers 4-5h car son copain rentre tard du boulot et ils ne mangent souvent que vers 20h30.

Coralie Lejeune

Cela peut arriver qu'elle ait un petit peu faim dans la matinée mais c'est assez rare.

Henri Dubois

Il mange toujours au moins un bol de muesli déjà préparés le matin. Cela lui convient bien. Parfois il mange un ou deux biscuits dans la matinée avec un café par exemple.

6. Explication brève du produit. Intérêt ? Dans quelles circonstances ? Etes-vous intéressé par une alimentation saine ? Prix ? Prêt à l'intégrer dans votre panier ?

Victor Goffin

Intéressé mais pas pour le petit-déjeuner. Plutôt pour un 16h avant d'aller à son sport juste après le travail. Il ne sait pas trop donner une tranche de prix mais il estime pouvoir mettre 1,50€ par biscuit si un biscuit suffit à couper sa faim.

David Marchal

Il est intrigué par le snack MiniDej car il aime tenter de nouveaux produits. Il ne sait pas encore si cela le séduira car il est habitué à grignoter du sucré. Cependant il serait prêt à en acheter et en consommer. Il pourrait mettre 2,5€ par 100 gr.

Julie Dolphijn

Pour une collation, elle a toujours pris du sucré donc elle n'irait pas vers notre produit. Cependant, elle serait intéressée à la sortie du boulot afin de pouvoir manger un aliment coupe-faim salé qui ne remplirait pas trop son estomac avant d'aller pratiquer son sport. Comme ça, lorsqu'elle rentre du sport, elle mange un repas plus léger. C'est une façon de couper son souper en deux. Le salé, elle le voit plus comme un apéro. Elle pourrait mettre 2€ pour 100 grammes.

Célia Léonard

Elle préfère le salé au sucré. Elle pourrait être intéressée si son entreprise le proposait. Dans sa boîte, vu que c'est une petite entreprise, les employés donnent leur liste de courses de ce qu'ils veulent et quelqu'un va chercher tout ça. Elle pourrait faire ça avec notre produit afin d'en avoir lors de ses pauses au travail. Elle a également précisé qu'elle serait intéressée uniquement si le produit était sain. Elle est prête à payer plus pour un produit sain, elle donnerait 1,50€/2€ par biscuit. Elle a également précisé que son entreprise faisait également attention de soutenir les produits belges.

Didier Fraski

Il n'a pas l'habitude de sortir des sentiers battus et aime ses petites habitudes journalières. Cependant il n'aime pas toutes les barres ou biscuits trop sucrés. Il pourrait donc se laisser tenter pour goûter. Par contre si son premier avis est négatif il ne tentera plus jamais.
2€ par biscuit/ration

Mathieu Dechêne

Il est vraiment intrigué par le produit et pose pas mal de questions. Il dit qu'il serait prêt à nous aider et à le faire tester dans sa boîte quand nous aurons un produit fini. Il mettrait 1,5€-2€ par portion.
Comme déjà mentionné, il aime trouver des alternatives afin d'optimiser au mieux sa journée et cela est parfait

Jean Walrick

Il n'est pas intéressé par notre produit car sa routine journalière est bien fixée et tourne bien. Cependant il trouve chouette que des jeunes comme nous continue à essayer de faire bouger les choses. Il pourrait mettre 1,5€ par portion.

Léa Defour

Minidej semble être un produit intéressant pour les personnes qui cherchent des alternatives saines et pratiques pour le petit-déjeuner ou les snacks. Elle pourrait envisager d'intégrer Minidej dans son panier si le prix est raisonnable et que les ingrédients sont de bonne qualité. Elle accorde de l'importance à une alimentation saine et équilibrée. 3€ les 100 grammes.

Damien Dumont

Minidej semble être un produit intéressant pour ceux qui recherchent des options saines et salées pour le petit-déjeuner ou les snacks. Il pourrait envisager d'essayer Minidej lors de ses pauses ou pendant ses gardes, puisque ces biscuits correspondent à ses préférences pour des collations salées. Cela pourrait être une alternative plus saine aux chips et autres snacks qu'il consomme habituellement. Il pourrait mettre jusqu'à 1,8€ pour une collation

Aurélie Broers

Minidej semble être un produit adapté pour ceux qui recherchent des options saines et salées pour le petit-déjeuner ou les snacks. Cependant, elle n'est pas particulièrement intéressée par ce produit, car elle ne prend généralement pas de petit-déjeuner et préfère découvrir de nouveaux plats au restaurant ou dans les cafés qu'elle fréquente. Elle n'est pas intéressée mais dirait 1,5€ pour 100 grammes

Myriam Schniks

Ce que propose Minidej lui semble intéressant mais elle ne saute pratiquement jamais son petit déjeuner. Cependant elle pense qu'elle pourrait parfois en manger lors de ses balades ou alors en semaine l'après-midi. 2,5€ pour 2 biscuits.

Maxime Grosman

Il trouve cela vraiment sympa. Surtout le fait que ce soit salé car cela permet de changer des snacks qu'il mange habituellement. Il est prêt à mettre 3,5€ pour 100 grammes.

Mélina Tichon

Elle pourrait en manger dans l'après-midi pour tenir jusqu'au repas du soir si le prix reste raisonnable, c'est à dire 2€ par casse-croûte.

Coralie Lejeune

Quand il lui arrive d'avoir un petit creux dans la matinée elle envisagerait de manger notre produit plutôt qu'un autre mais sans grande conviction. En tout cas pour essayer une fois. Pas d'avis sur un prix spécialement.

Henri Dubois

Il ne pense pas qu'il mangerait ce produit la semaine car cela n'irait pas bien avec un café mais par contre le weekend il pense que cela ferait certainement partie des choses qu'il mangerait avec sa copine entre les repas quand ils travaillent dans leur maison. 1,5€ par biscuit serait un prix convenable pour lui.

7. Avez-vous un avis global sur notre produit ? Une critique à émettre ? Un élément à ajouter ?

Victor Goffin

Avantage du format de notre produit car c'est facile à prendre et à transporter. Il conseille que le produit soit consistant.

David Marchal

Très intéressant car encore inexistant. Très sympa aussi d'avoir des goûts originaux en plus de l'alternative salée. Il aurait envie de le tester dès sa sortie

Julie Dolphijn

Elle propose de pouvoir cibler le repas du midi car elle a pas mal de potes qui ne mangent pas le midi ou ils mangent un snack derrière leur ordinateur. Elle trouve le produit

intrigant et souhaite goûter. S'il y a un bon marketing et qu'on arrive à piquer la curiosité des gens, ça peut bien fonctionner.

Célia Léonard

Son avis global est que c'est bien que ce soit une alternative plus saine. Elle a mis l'importance sur le fait d'avoir un emballage de manière écologique car à son bureau, ce n'est que du suremballage. Propose de faire des livraisons de notre produit en B2B aux entreprises qui sont dans l'optique que leurs employés mangent mieux et plus local.

Dider Fraski

Il est sceptique mais se dit que ça pourrait marcher. Propose de rajouter un goût salé mais plus classique style 'chips au sel'

Mathieu Dechêne

Très fan du concept, à voir comment ça se concrétise. Nous conseille d'aller au bout des choses si on y croit vraiment. Nous souhaite du courage et de l'envie

Jean Walrick

Il n'est pas intéressé par le produit mais dit que dans d'autres circonstances cela pourrait-être différent. Il est quand même intrigué même s'il ne le mangerait pas.

Léa Defour

Son avis global sur Minidej est plutôt positif. Elle aimerait néanmoins en savoir plus sur les ingrédients utilisés, leur origine et la manière dont le produit est fabriqué. Elle pense que proposer une gamme variée de saveurs et de textures pourrait être un atout pour attirer davantage de consommateurs.

Damien Dumont

Son avis global sur Minidej est plutôt positif, car il correspond à ses préférences pour des collations salées et saines. Il serait prêt à essayer ce produit pour varier ses pauses et

adopter de meilleures habitudes alimentaires. Toutefois, il aimerait en savoir plus sur les ingrédients utilisés et les valeurs nutritionnelles des biscuits pour s'assurer qu'ils sont effectivement sains. Il pense que Minidej pourrait être une option attrayante pour ceux qui sont à la recherche d'un snack salé et sain à consommer pendant leurs pauses ou en complément de leur petit-déjeuner.

Aurélié Broers

Son avis global sur Minidej est neutre. Bien qu'elle comprenne l'attrait d'un produit sain et salé pour ceux qui recherchent des alternatives plus équilibrées pour le petit-déjeuner ou les snacks, elle ne se sent pas particulièrement concernée. La raison principale est qu'elle accorde une grande importance à la variété et à la découverte de nouvelles saveurs dans son alimentation. Elle pense que Minidej pourrait être une option intéressante pour d'autres personnes, mais, dans son cas, elle préfère explorer différentes options culinaires et se faire plaisir avec des repas plus élaborés et diversifiés.

Myriam Schniks

Avis plutôt positif même si elle n'est pas la principale cible. Elle aime l'objectif sain du produit mais mange généralement des choses sucrées lorsqu'elle a un petit creux.

Maxime Grosman

Enjoué il aimerait essayer voir s'il préfère manger ça à des snacks sucrés le matin. Il a quand même beaucoup de doutes sur le fait de manger tout le temps salé car il aime vraiment bien les biscuits sucrés.

Mélina Tichon

Elle trouve qu'il n'y a pas assez de goûts végétariens et ne voit pas ce qu'apporte les produits non végétariens. Elle trouve que pour un snack pareil, il devrait être 100% végétarien.

Coralie Lejeune

Elle aime bien l'idée mais comme elle mange rarement entre les repas cela ne la touche pas beaucoup. Elle nous souhaite bon courage pour la suite du projet.

Henri Dubois

Il trouve dommage que ce soit uniquement des produits salés, car cela ne convient du coup pas à toutes les occasions.

4 Analyse marketing

4.1 Devis packaging



Julien Duchnycz
Minidej

Devis S-0053

Kontich, 06-04-23

Bonjour,

Veuillez trouver ci-dessous notre offre de prix pour vos sachets.

Sachets personnalisés

Papier:	Papier ingraissable blanc 100g + Film PP 30μ
Dimensions:	95+50x195 mm
Impression:	2 Couleurs Pantone, <30% d'encrage
Frais de cliché:	€ 320
Fenêtre:	-
Références :	1 référence
Quantité minimale:	5.000 pièces par référence

Dimensions	5.000pc	10.000pc	15.000 pc
95+50x195 mm	229,34	206,76	192,69

Prix en euro/1.000pc

Les prix seront vérifiés après réception des visuels définitifs.

Veuillez prendre compte d'une marge de production de +/- 15%.

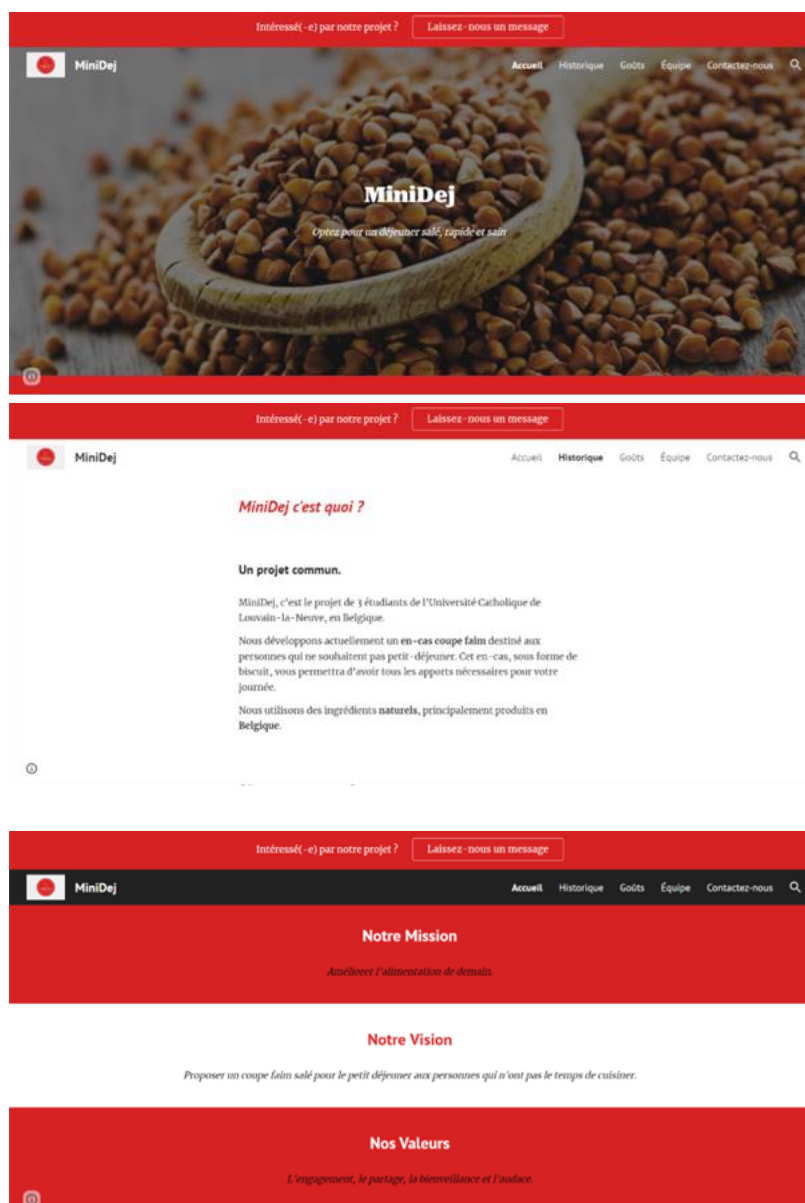
Prix hors TVA (21%)

Conditions de livraison:	Transport inclus en Belgique – 1 adresse
Conditions de paiement:	Paiement sachets 30% à la commande et 70 % avant livraison Paiement des clichés au moment de la commande
Délai de fabrication:	4-6 semaines après confirmation BAT
Validité devis:	Valable 1 mois après date du devis
Conditions générales :	Voir notre site web (www.baginfo.com)

Si vous avez des questions, n'hésitez pas à nous contacter.
Cordialement,

Sabine Loveniers
Account manager

4.2 Site internet



Intéressé(-e) par notre projet ? [Laissez-nous un message](#)

MiniDej Accueil Historique Goûts Équipe Contactez-nous

Où en sommes nous ?

Nous sommes actuellement dans la phase de développement de nos premiers goûts.

Ce qui arrive bientôt

- Nous participerons le 15 mars prochain au concours Ecotrophelia, un concours destiné aux étudiants et mettant en avant les innovations alimentaires de demain

Info@minidej.be | voie Minckeleers, 11348 Louvain-la-Neuve | +32(0)5488729

Intéressé(-e) par notre projet ? [Laissez-nous un message](#)

MiniDej Accueil Historique Goûts Équipe Contactez-nous



Fromage bleu et noix



Sauce César



Fêta, tomates et olives

Intéressé(-e) par notre projet ? [Laissez-nous un message](#)

MiniDej Accueil Historique Goûts Équipe Contactez-nous



Tomates séchées, pancetta et piment



Fromage de chèvre, miel et ail

Intéressé(-e) par notre projet ? [Laissez-nous un message](#)

MiniDej Accueil Historique Goûts Équipe Contactez-nous



Arthur Waroquers

Terminant ses études de bioingénieur, il est passionné par l'alimentation de demain et le bien-être. Avoir une hygiène de vie bien définie est très important pour lui.



Julien Duchnycz

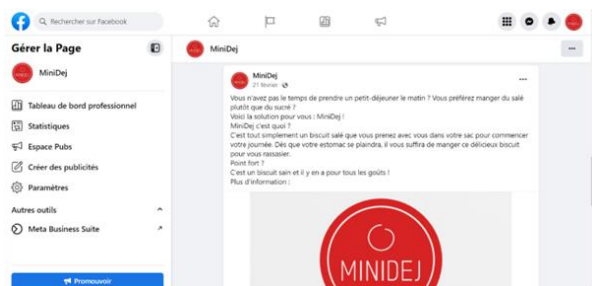
Bientôt diplômé en économie de gestion, le business d'une entreprise n'a plus de secret pour lui. Il aime réfléchir à de nouvelles solutions afin de faire avancer un projet en cours.



Félix Duquenne

Étudiant en dernière année d'ingénieur de gestion, il est quelqu'un d'optimiste qui aime mener ses projets à leur terme. À l'encontre de difficultés, il aime trouver des solutions.

4.3 Page Facebook



5 Analyse financière

5.1 BMC

Business Model Canvas



5.2 Prix grossiste

Annick

Poissonnerie	
Boucherie	
Légume	
Boisson	
Crèmerie/Charcuterie	
Congelateur	

☒ Enlèvement
☐ Livraison

Nom	n° Client	Date commande	Prix commande

Remarques :

Qté	Ref.	Article
8,49 €/pc		conf 20 pc
/		fromage suisse
/		fromage lupin
9,29 €/pc		Quinoa Tipical 1 kg ou Quinoa 1750g : 17,26 pc
9,58 €/15 kg		Carotte 5 kg ou Carotte 1 kg : 2,08 /kg
15,25 €/pc		huile colza 5 l
13,67 €/kg		lard fumé coupe pichonide
4,71 /kg		tomate
11,65		anchovy en filet et l'huile 1 kg
3,85 €/500 gr		poivre de cayenne 500 gr
7,57 €/pc		fromage chèvre 500 gr
5,62 €/kg		ail
3,49 €/pc		filet 200 gr ou filet en 12 kg : 13,40 €/kg
11,77 €/R		olive verte dénoyautée 5 kg
7,02 €/R		tomate séchée 1 kg
7,50 €/pc		noix en cerneaux 500 gr
8,59 €/kg		poivre rouge

5.3 Echange de mail pour le transport

De : Admin Number-One
Envoyé le : lundi 15 mai 2023 09:39
À : julien.duchnycz@yahoo.fr
Objet : RE: Formulaire Posez-nous votre question sur Number One

Bonjour,

Voici les prix :

En voiture :

4000 : 160.63 €

5000 : 124.29 €

6000 : 112.56 €

7000 : 118.42 €

1 pal :

4000 : 178.03 €

5000 : 136.60 €

6000 : 123.23 €

7000 : 129.91 €

Ces prix sont hors tva.

Bàv,

De : express@number-one.be <express@number-one.be>
Envoyé : lundi 15 mai 2023 07:40
À : admin@number-one.be
Objet : TR: Formulaire Posez-nous votre question sur Number One

5.4 Location cuisine

De : Elodie Bouscarat
Envoyé le : jeudi 11 mai 2023 16:29
À : Duchnycz Julien
Objet : Re: Devis location cuisine

Bonjour Julien,

Voici 2 cuisines qui pourraient vous intéresser :

<https://cookwork.arcadier.io/user/Item/Detail/Kitchen-lab/aa7715cf-aa6d-4a5e-a522-4033e09e537f>
Ibelles ideal for delivery 1000 euro per month inc cost

<https://cookwork.arcadier.io/user/Item/Detail/Atelier-de-boulangerie-bakery-workshop/470d75ea-de11-4338-a601-3cf3649e9830>
Atelier de boulangerie à Molenbeek 550 euro / mois sans charges

N'hésitez pas à me contacter si vous souhaitez visiter.

Bien à vous,

Kind Regards,
Elodie Bouscarat
Co-founder
+ 32 (0) 479 96 22 49
elodie@cookwork.be
www.cookwork.be
BE 0895.853.452



Le 11 mai 2023 à 14:22, Duchnycz Julien <julien.duchnycz@yahoo.fr> a écrit :

Bonjour,

Nous venons de nous parler par téléphone. Ce serait donc pour recevoir les informations sur les différentes cuisines professionnelles louables mensuellement.

Bonne journée,
Julien Duchnycz

[Chercher...](#)
[Emploi](#)

LOUEZ VOTRE BIEN
 [Plus](#)
FR
[S'inscrire / s'enregistrer](#)

[+ Arriver](#)
[LAB DE PRODUCTION](#)

EUR € 25.00 / heure

[Contacter le loueur](#)

 Date: à
 Heures: à
 Nombre de heures:

 Total **EUR €25.00**
[Demander de réservation](#)
[Acheter maintenant](#)

 Dates disponibles

mai 2023

[Chercher...](#)
[Emploi](#)

 LOUEZ VOTRE BIEN
 [Plus](#)
FR
[S'inscrire / s'enregistrer](#)

Description
 Shared Kitchen lab in Ixelles

Equipement:
 Congelator,
 Dishwasher,
 Fridge,
 Induction cookplate,
 Oven (min 6 levels),
 Pro blender,
 Small equipment at disposal

A propos du fournisseur de services
Cookwork
 The flexible rental platform for all professional kitchens and foodlabs in Europe.

[Contacter le loueur](#)

 Dates disponibles

décembre 2023

mois
 semaine
 journée

dim.	lan.	mar.	mer.	jeu.	ven.	sam.
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

