

Louvain School of Management

Création de box pâtisseries : développement du modèle d'affaires

Auteurs : Bendjebbour Samir et Copenaut Coralie
Promoteur : Pr. Jacquemin Amélie
Année académique 2020-2021
Master en sciences de gestion avec une finalité spécialisée en
« Décisions marketing, tactiques et digitales »
Master en sciences de gestion avec une finalité spécialisée en
« Financial management »

Remerciements

Nous tenons à remercier l'ensemble des personnes qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

Dans un premier temps, nous remercions notre promotrice, Amélie Jacquemin pour ses conseils avisés, son partage du goût pour l'entrepreneuriat et ses encouragements.

Merci à Bénédicte Orban qui nous a accompagnés et suivis au sein de La Maison de l'Entreprise.

Nous remercions nos parents pour leurs encouragements tout au long de notre cursus universitaire.

Finalement, nous tenons à remercier les collègues au sein d'Avomarc, Raphaël Lévêque, Barbara Sylvester, Odile Eliche et Robin Pletsier pour le temps qu'ils ont accordé à nos questions, et les précieux conseils qui ont été donnés.

Table des matières

Introduction	10
Chapitre 1 :	12
Des créateurs à la naissance du projet	12
Présentation des porteurs de projet.....	13
L'origine du projet	14
Chapitre 2 :	15
Présentation du secteur économique.....	15
Le marché du e-commerce.....	16
Le marché des box.....	17
Chapitre 3 :	19
Analyse du marché.....	19
Étude de marché préliminaire	20
Étude de marché quantitative.....	21
Méthodologie	21
Résultats.....	22
Conclusion	23
Étude qualitative.....	25
Méthodologie	27
Résultats.....	29
Conclusion	30
Chapitre 4 :	31
La réglementation	31
Conditionnement dans un espace répondant aux normes AFSCA	32
Étiquetage	34
Contenants répondants aux exigences alimentaires.....	37
Chapitre 5 :	38
Analyse concurrentielle.....	38

Analyse de la concurrence	39
Concurrents directs	39
Concurrents indirects	43
Conclusion	44
Stratégie de l'océan bleu.....	45
Canevas stratégique	45
Conclusion	47
Chapitre 6 :	48
Business Model	48
La proposition de valeur	50
Le moodboard	50
La plus-value.....	51
Les activités clés	52
Création de box pâtisseries de A à Z.....	52
Réalisation de tutoriels.....	55
Gestion du site internet et des abonnements.....	55
La segmentation	56
Persona.....	56
Nos partenaires clés.....	58
Fournisseurs	58
Alliances stratégiques	59
Nos ressources clés.....	60
La relation clients.....	61
Fidélisation.....	61
Avis des clients.....	61
Concours	61
Chat	62
Les canaux	63
Les canaux de distribution	63
Bpost.....	63
Mondial Relay	64
Les canaux de communication.....	65
Identité graphique.....	65
Site internet	66

Réseaux sociaux	71
Emailing.....	74
Prescripteurs.....	76
Structure de coûts et source de revenus	77
Chapitre 7.....	78
Fiscalité et choix juridique.....	78
Le statut juridique.....	79
Les obligations légales.....	80
Formalités de départ.....	80
Paiement des cotisations sociales	80
TVA.....	81
La fiscalité	81
L'imposition.....	81
La quotité exemptée d'impôt.....	82
Chapitre 8 :	83
Plan financier	83
Le modèle de l'abonnement.....	84
Réalisation du plan financier.....	86
Modèle de revenus.....	86
Modèle de coûts.....	91
Prévisionnel sur 3 ans	94
Chiffre d'affaires	94
Charges	95
Plan de trésorerie.....	96
Régime de la TVA – Cas 1.....	96
Régime de franchise de la TVA – Cas 2	97
Solution optimale.....	97
Bénéfice de l'activité.....	98
Conclusion	98
Chapitre 9 :	99
Mise en œuvre du projet.....	99

Analyse SWOT	100
Forces.....	101
Faiblesses	101
Opportunités.....	102
Menaces	102
Le phasage du lancement sur trois années	103
La gouvernance	104
Le développement à long terme	104
Chapitre 10 :	105
Recul critique	105
Pivots et adaptations.....	106
Difficultés rencontrées.....	106
Regard sur Avomarc.....	107
Chapitre 11 :	109
Conclusion	109
Conclusion générale	110
Bibliographie.....	112

Liste des tableaux

Tableau 1 : Participants à notre étude qualitative (CocoNats).....	28
Tableau 2 : Pourcentage des internautes en âge d'utiliser un réseau social (Kemp, 2021).....	72
Tableau 3 : Impôt progressif (CGSLB, 2021).....	81
Tableau 4 : Liste des tarifs (CocoNats).....	86
Tableau 5 : Étapes de production (CocoNats).....	88
Tableau 6: Capacité de production (CocoNats).....	88
Tableau 7 : Calendrier des box bimensuelles (CocoNats).....	89
Tableau 8 : Estimation du nombre de box vendues (CocoNats).....	90
Tableau 9 : Répartition du nombre de précommandes et d'abonnements (CocoNats).....	90
Tableau 10 : Composition du coût unitaire d'une box (CocoNats).....	91
Tableau 11 : Frais publicitaires (CocoNats).....	92
Tableau 12 : Autres charges liées à l'activité (CocoNats).....	92
Tableau 13 : Estimation de la croissance sur 3 ans (CocoNats).....	94
Tableau 14 : Variation de TVA (CocoNats).....	96
Tableau 15 : SWOT (CocoNats).....	100

Liste des figures

Figure 1 : Évolution du nombre d'e-commerçants pure-players belges (Retis, 2021).....	16
Figure 2 : Composition de la box prototype (CocoNats).....	26
Figure 3 : Déclaration nutritionnelle (Ringuet & al., 2018).....	35
Figure 4 : Pictogramme alimentaire (DiversifFERM, 2019).....	37
Figure 5 : Logo « La Box en Sucre » (La Box en Sucre, 2021).....	39
Figure 6: Logo « Crispy factory » (Crispy factory, 2021).....	40
Figure 7 : Logo « Le Chef en Box » (Le Chef en Box, 2021).....	40
Figure 8 : Logo « Marius le pâtissier » (Marius le pâtissier, 2021).....	41
Figure 9 : Logo « Le coffret délices » (Le coffret délices, 2021).....	41
Figure 10 : Logo « Sweet DELICES » (Sweet DELICES, 2021).....	42
Figure 11 : Logo « Ookies » (Ookies, 2021).....	42
Figure 12 : Logo « COOKids Box » (COOKids Box, 2021).....	43
Figure 13 : Logo « Mily Pat » (Mily Pat, 2021).....	43
Figure 14 : Logo « Quand Aurèle s'en mêle » (Quand Aurèle s'en mêle, 2021).....	44
Figure 15 : Canevas stratégique (CocoNats).....	47
Figure 16 : Le Business Model Canvas de CocoNats (CocoNats).....	49
Figure 17 : Le moodboard de CocoNats (CocoNats).....	50
Figure 18 : Ligne du temps du processus de vente (CocoNats).....	52
Figure 19 : Logo de CocoNats (CocoNats).....	65

Figure 20 : Fiche produit (CocoNats).....	67
Figure 21 : Estimation du chiffre d'affaires sur 3 sous le régime normal et sous le régime de franchise de la TVA (CocoNats).....	95
Figure 22 : Estimation des charges sur 3 sous le régime normal et sous le régime de franchise de la TVA (CocoNats).....	95
Figure 23: Trésorerie sous le régime normal (CocoNats).....	97
Figure 24 : Trésorerie sous le régime de franchise de la TVA (CocoNats).....	97
Figure 25 : Bénéfice de l'exercice sur 3 ans (CocoNats).....	98

Introduction

Alors que le marché des box a débuté en 2010 suite à l'arrivée de Birchbox aux États-Unis, celui-ci ne fait que grandir ces dernières années. Plus faiblement couvert sur notre territoire, les box sont présentes sur plusieurs domaines d'activité. Bien que certains consommateurs privilégieront leur bien-être au travers d'une box beauté, d'autres préféreront découvrir diverses gourmandises issues de la gastronomie française.

Ce mémoire, annonçant la fin de notre cursus universitaire, est pour nous, un projet personnel que nous souhaitons développer en parallèle de notre vie professionnelle. CocoNats propose une expérience ludique et de partage au travers ses box pâtisseries contenant le nécessaire pour réaliser des pâtisseries originales et gourmandes. C'est pourquoi, ses box seront constituées d'une fiche recette, des ingrédients non périssables, du matériel adéquat ainsi que d'un tutoriel permettant de réaliser la recette pas à pas. Contrairement aux box que nous pouvons trouver sur le marché actuellement, CocoNats se différencie par une conception de A à Z. Il ne suffit plus de revendre des produits existants, il faut concevoir un réel produit allant de la réalisation de la recette jusqu'au reconditionnement des diverses matières premières. La vente de box repose sur le modèle économique de l'abonnement et nécessite une fidélisation constante de nos clients. Pour se faire, CocoNats doit travailler sur sa stratégie de communication et notamment sa présence sur les réseaux sociaux.

Ce mémoire a pour objectif d'établir la faisabilité et la viabilité de ce projet de box pâtisseries. Pour se faire, nous avancerons pas à pas en suivant la ligne directrice qu'est le business plan. En premier lieu, nous commencerons par évoquer l'origine du projet ainsi que la présentation des deux porteurs de projet composant l'équipe entrepreneurial. Ensuite, nous mettrons en avant le secteur économique dans lequel notre projet évolue.

En second lieu, nous examinerons le marché à l'aide de trois types d'étude qui sont une étude préliminaire, une étude quantitative et une étude qualitative. Cette étude qualitative sera mise en avant par l'élaboration d'un prototype. Tandis que nous obtiendrons diverses données sur nos consommateurs potentiels, nous poursuivrons ces recherches en réalisant une analyse concurrentielle. Puis, nous développerons l'ensemble du business plan sur base de l'outil stratégique qu'est le Business Model Canvas.

Finally, we will evoke the status most propitious to our activity and evaluate the profitability of our enterprise. At the end of this analysis, we will perform a phasing of the launch over 3 years and will share our critical review of the elaboration of this project. A general analysis will take up the ensemble of pertinent elements seen during this memoir as well as the perspectives of the future.

Chapitre 1 :

Des créateurs à la naissance du projet

Présentation des porteurs de projet

Ce projet est le fruit d'une alliance entre deux porteurs de projet complémentaires dont leur parcours respectif est repris dans leur CV se trouvant à l'annexe 1 et 2. Les tâches de ce projet sont réparties entre les deux porteurs du projet. L'un des porteurs de projet gère l'aspect technique du produit et est passionné par la pâtisserie depuis de nombreuses années. Il en a fait sa passion au quotidien. Quant à l'autre porteur de projet, il s'occupe de la partie relative à la logistique et la gestion du projet.

- Samir Bendjebbour : Étudiant sortant en master 2 à l'UCLouvain Fucam Mons.
Dès sa sortie de l'enseignement secondaire, il a suivi un bachelier en sciences de gestion. Au terme de ce bachelier, il a décidé de se spécialiser dans le Marketing digital et l'entrepreneuriat. L'option entrepreneuriat se combine parfaitement avec son tempérament autonome et débrouillard, ce qui lui a permis de s'instruire sur différents business en vogue actuellement. Il aime alimenter ses compétences acquises lors de son cursus universitaire grâce à différentes formations suivies en ligne et à la lecture d'écrits. Clairvoyant, il est confiant sur ses qualités et sait ce qu'il peut apporter dans un projet.
- Coralie Copenaut : Étudiante sortante en master 2 à l'UCLouvain Fucam Mons.
Elle a d'abord réalisé un bachelier en Sciences de gestion pour ensuite se spécialiser dans deux domaines qui sont la finance et la logistique au travers son master. Bien que cette majeure et cette option ont nourri son savoir, c'est après avoir suivi un stage en tant que conseillère en création d'entreprise au sein d'une SAACE - Structure d'accompagnement à l'autocréation d'entreprise - dénommée Avomarc, que ses ambitions ont changé. Forte de son expérience acquise durant ce stage de fin d'études et de 11 mois en tant qu'employée au sein d'Avomarc, son esprit critique et ses connaissances acquises durant ces derniers mois sont un atout considérable pour développer ce projet. En parallèle à cette expérience professionnelle, la porteuse de projet exerce la pâtisserie de manière régulière à titre de loisir.

Ces deux profils ont toujours été complémentaires, tout au long de leurs cursus scolaires depuis presque 10 ans maintenant. Ils ont pu allier leurs qualités pour travailler ensemble sur différents projets.

L'origine du projet

CocoNats vient de la contraction des prénoms d'une mère et de sa fille, Nathalie et Coralie. En effet, durant ces mois difficiles où la population belge a été touchée par la crise sanitaire du Covid-19, la pâtisserie était une échappatoire à cette situation sanitaire anxiogène. Un seul objectif, mettre du baume au cœur à l'aide de pâtisseries gourmandes au travers d'une page Instagram. C'est ainsi que l'aventure CocoNats a vu le jour. De là, s'en est suivi plusieurs partages de réalisations toutes aussi gourmandes et appétissantes les unes que les autres. Cette page suscite la curiosité des friands de pâtisserie. La magie a opéré et les « abonnés » demandent souvent des conseils et astuces.

Samir est un fin gourmet et son appétence pour les pâtisseries était quasi nulle. Néanmoins, il se prend au jeu et fait partie des testeurs de première ligne. Un jour, l'idée d'une box l'interpelle. Une box où le débutant pourrait essayer de réaliser des pâtisseries en tout genre avec une facilité déconcertante. C'est ainsi que les deux jeunes étudiants ont décidé de développer ce projet. Pour la facilité, la visibilité et dans le but de créer une communauté, le nom originel CocoNats restera comme base pour ce projet de box. Cette box est portée par un packaging qualitatif qui regroupe tous les ingrédients nécessaires à la réalisation de pâtisseries gourmandes. Nous y avons inclus une fiche-recette avec quelques « *trucs et astuces* » bien utiles. Nous fournissons également des matières premières non périssables ainsi que de petits ustensiles de cuisine utiles à la confection des pâtisseries. Ce produit sera disponible sous une formule d'achat par abonnement dans un premier temps.

Le but de ce projet est de construire un modèle d'affaires durable et gérable en activité complémentaire. La vente de ces box sera essentiellement centrée sur un business de shop en ligne. La publicité et la communication seront davantage ciblées sur les réseaux sociaux. L'aboutissement final de cette box serait d'avoir un cahier de recettes prêt à être commercialisé et assez fourni pour pouvoir perdurer dans une même qualité et une même dynamique pendant plusieurs années. Ensuite, nous aimerions diversifier les offres de cette « marque » qu'est CocoNats avec, pourquoi pas, des ateliers de pâtisseries en direct. A ce stade, le projet est en phase de prototypage. Le site est en construction. Plusieurs recettes sont en cours d'analyse afin d'intégrer la box. L'objectif de ce mémoire est d'analyser le potentiel de ce projet sur le marché belge et également de mettre en œuvre les différents outils utiles à l'entrepreneuriat appris durant ces années universitaires.

Chapitre 2 :

Présentation du secteur économique

L'activité de box pâtisseries menée par CocoNats repose sur deux secteurs bien distincts : les box et le e-commerce. C'est pourquoi, nous ne devons négliger la connaissance d'aucun de ces deux secteurs. Effet, le e-commerce est notre principal canal de vente. Il est primordial de connaître son fonctionnement et de l'appliquer à notre modèle d'affaires. De plus, la vente de box représente l'activité clé de notre modèle d'affaires.

Le marché du e-commerce

Bien que le e-commerce soit apparu au début des années nonante, celui-ci s'est développé jusqu'à se révéler comme un canal de distribution à part entière ces dernières années (Pelet, 2018).

Sur notre territoire, il n'existe pas de référencement fiable sur les e-commerçants. Ceux-ci ont été estimés entre 15 000 et 25 000 pour l'année 2019 (Retis, 2021). En 2019, le cabinet Retis, spécialisé en E-commerce et E-business, a référencé 5 407 e-commerçants belges sur notre territoire. La majorité de ces e-commerçants se situe en Flandre soit 3 472 e-commerçants suivi de la Wallonie avec 1 445 e-commerçants (Retis, 2021). Ces e-commerçants sont considérés comme « *pure player* » en BtoC, cela signifie qu'ils œuvrent exclusivement sur internet (Pelet, 2018).

Le nombre d'e-commerçants n'a cessé d'augmenter ces 10 dernières années. En effet, entre 2009 et 2019, ce nombre a quintuplé. De même, pour la part de l'e-commerce sur le chiffre d'affaires du commerce de détail en Belgique, celui-ci est passé de 3,1% au troisième trimestre de l'année 2010 à 7,5% au second trimestre de l'année 2020 (Retis, 2021).

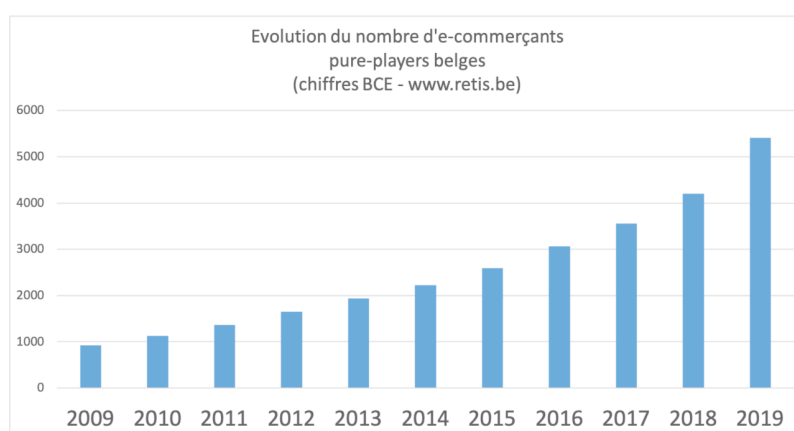


Figure 1 : Évolution du nombre d'e-commerçants pure-players belges (Retis, 2021)

Selon une étude réalisée par Comeos, porte-parole du commerce et des services en Belgique, en 2019, 12% des consommateurs achètent de manière hebdomadaire et 36% des consommateurs achètent de manière mensuelle. Ces consommateurs dépensent en moyenne 100€ par mois. Les raisons de l'achat en ligne sont diverses. Cependant, Comeos a pu identifier trois principales raisons, la première étant le gain de temps réalisé en faisant un achat en ligne. Ensuite, la livraison à domicile est appréciable. Pour terminer, l'économie réalisée grâce à un achat en ligne. En effet, les prix trouvés sur les sites d'e-commerce sont plus faibles que ceux appliqués dans des canaux physiques (De Vuyst, Boels, Peeters, 2019).

Le marché des box

Que nous ayons à faire à une box mensuelle, bimensuelle ou annuelle, ces box reposent sur le modèle d'abonnement. Cela signifie qu'en fonction de la durée choisie un consommateur recevra une box composée de produits variés en contrepartie d'un prix fixe. Vous aurez l'occasion de découvrir ce modèle plus en détail ultérieurement. A l'heure actuelle, le modèle de l'abonnement porte tant sur des biens et services dématérialisés que sur des biens matérialisés. Lancée par deux étudiantes de Harvard, c'est en 2010 aux États-Unis que la première box a vu le jour sous la dénomination de « Birchbox ». Birchbox révolutionne la manière de consommer en proposant aux femmes, dans un premier temps, d'essayer divers produits de beauté avant de les acheter. Cela est perçu comme un concept novateur et méconnu en Europe (Attalaoui, 2014).

Il existe actuellement peu d'informations concernant les box sur le marché belge. Afin d'étudier le secteur, nous nous baserons sur le marché français. Les chiffres que nous allons évoquer proviennent d'une étude réalisée par « *touteslesbox* », un média français dédié aux box mensuelles et autres offres par abonnement. Cette étude a été menée auprès d'un panel contenant plus d'un million de consommateurs entre mai 2019 et juin 2020 (Touteslesbox, 2021). En 2020, la France référençait 320 box réparties sur 900 000 utilisateurs. La France ayant 67,4 millions d'habitants¹ référencés en 2020, la part d'utilisateurs ayant recourt à ces box est faible voire inexistante (1,3%).

Bien que l'objectif premier fut la découverte de nouveaux produits au travers ces box, les entreprises ont déclinés ce concept sous différentes formes. Alors que nous pouvions découvrir

¹ <https://fr.statista.com/statistiques/471946/population-totale-france/>

divers produits de beauté de grandes marques au travers la Bichbox, il est maintenant possible de recevoir à domicile, de quoi préparer un repas notamment grâce à Hello Fresh. Les catégories de box sont donc relativement variées. Nous retrouvons respectivement en seconde et troisième position, les box enfants et les box culinaires, catégories sur lesquelles nous souhaitons exercer. Cela nous amène à conclure que nous sommes en présence de concurrents sur ce marché mais cela renforce notre idée selon laquelle il existe de la demande pour les produits que nous souhaitons proposer. Ces box ont majoritairement un prix entre 20€ et 50€, 40% des box ont un prix allant de 30€ à 50€. Cependant, ce prix ne comprend pas les frais de port dans 58% des cas.

Le nombre d'abonnés par box est relativement variable. 28,4% des box présentent sur le marché français ont entre 0 et 100 abonnés suivi de 27,5% des box ayant entre 1000 et 5000 abonnés. Ces abonnés se voient offrir le choix de la durée d'un abonnement. 39,1% favorisent le choix d'un abonnement allant de 3 à 6 mois, contre 26,1% privilégiant un abonnement d'une durée de 6 à 12 mois.

Chapitre 3 :

Analyse du marché

Étude de marché préliminaire

La connaissance du marché est primordiale pour établir une offre adaptée à nos consommateurs. Il nous semblait judicieux d'examiner l'offre proposée par un de nos concurrents présent sur le marché. Nous avons choisi d'effectuer cette analyse à l'aide d'une box proposée par Ookies, bien qu'Ookies ait un positionnement différent du nôtre, exclusivement à destination des enfants. Nous souhaitons vérifier divers éléments tels que le service de livraison proposé, la fiche recette établie, les contenants et leur contenu, le packaging ainsi que le rapport qualité-prix.

La box pâtissière a été commandée via le site internet suivant : <https://ookies.fr/collections/box-boutique-ookies>. Nous avons réalisé un paiement en ligne, via Bancontact et opté pour une livraison en point relais. Un e-mail de confirmation a été envoyé. Nous avons reçu la box sous un délai de 5 jours dans un point relais proche de chez nous. Le coût de cette livraison est de 3,90€. Cette box a été vendue au prix de 24,90€. La box est faite de carton solide et permet d'être envoyée telle quelle. Il n'y a donc pas de suremballage au niveau de la box. La dimension de cette box est de 26x19x8,5 cm (L X l X h). Le logo Ookies est présent sur la box. La box est composée d'ingrédients non périssables, de petits ustensiles et d'une fiche recette. Les contenants utilisés sont faits de plastique. Nous y trouvons sur chaque contenant une étiquette reprenant la composition du produit ainsi que la date limite d'utilisation optimale (DLUO). Les matières premières utilisées sont issues de l'agriculture biologique et disposent de la certification CERTISYS. La recette a été imprimée sur du papier cartonné, recto verso et en couleurs. Cette recette avait pour cible un jeune public, par conséquent, le niveau proposé était relativement facile. La recette était clairement détaillée. Nous y retrouvons la marche à suivre imagée, la liste des ingrédients et matériels contenus dans la box mais aussi la liste des ingrédients et ustensiles à prévoir à la maison. Vous trouverez en annexe 3 une photographie de cette box et du contenu de celle-ci.

Les deux porteurs de projet ont réalisé cette box. L'un des deux porteurs de projet ne dispose d'aucune expérience dans la pâtisserie. Le temps accordé à cette box était d'une heure trente. La recette proposée était une recette facile permettant d'être réalisée par un débutant. La réalisation de cette box fut une expérience ludique. En termes de rapport qualité-prix, le produit proposé au prix de 24,90€ nous semble relativement correct par rapport à la qualité proposée dans cette box. L'objectif premier de cette étude préliminaire est d'avoir une vision globale sur l'offre proposée sur le marché des box pâtissières.

Étude de marché quantitative

Pour de nombreux chercheurs, l'étude quantitative a pour définition l'étude de gros échantillons dûment sélectionnés afin d'en déduire des conclusions mesurables. Le chercheur pose son cadre de travail et émet les hypothèses qu'il souhaite vérifier à l'aide de son étude (Giordano & Jolibert, 2016).

Méthodologie

Bien qu'il aurait été pertinent de réaliser une étude de marché quantitative en seconde position, nous avons commencé par celle-ci afin d'obtenir de l'information sur notre marché ainsi que sur les habitudes de consommations de nos clients potentiels.

Concernant la méthodologie utilisée pour cette étude exploratoire quantitative, nos répondants ont été choisis de manière aléatoire, étant donné que cette étude a été diffusée via le réseau social Facebook. Nous avons obtenu 231 réponses sur une durée de 7 jours de diffusion au travers des réseaux sociaux respectifs des deux porteurs de projet. L'objectif de cette étude quantitative est de connaître les habitudes de consommation en matière de pratique de la pâtisserie en général.

Nous avons dressé une liste d'hypothèses à valider à la suite de cette étude exploratoire quantitative :

- Notre cœur de cible est l'ensemble des femmes âgées de 20 à 50 ans.
- La cible est intéressée par des box pâtisseries.
- La cible, intéressée par les box pâtisseries, a un intérêt pour la pâtisserie.
- La cible, qui veut pâtisser, ne le fait pas car elle manque de temps ou de créativité.
- La cible est prête à payer un prix entre 25€ et 35€ pour une box pâtisserie.
- L'originalité des recettes est un critère important dans l'acte d'achat.

Vous trouverez à l'annexe 4 le questionnaire qui a été créé sur Google Forms et diffusé via le réseau social Facebook.

Résultats

Les répondants sont majoritairement féminins avec 88,3% contre 11,7% de répondants masculins. La tranche d'âge principale de nos répondants est celle des 20 - 35 ans (60,2%) suivie des 35 - 50 ans (18,6%). Ces résultats coïncident avec ce qui a été observé sur le marché français lors de notre analyse du secteur au chapitre 2 de ce mémoire. Pour rappel, les utilisateurs potentiels sont des femmes âgées entre 24 et 35 ans. Les répondants viennent essentiellement de la région de Mons (15,4%), de Saint-Ghislain (14,9%), de Bruxelles (8,6%), de Boussu (6,79%), de La Louvière (6,33%). De manière générale, 75,3% des répondants, ayant participé à cette étude, ont déjà pâtissé. Cela signifie que 75,3% des répondants peuvent potentiellement être intéressés par les box de CocoNats. Les personnes qui pâtissent réalisent généralement : tartes, macarons, millefeuille, tiramisu, muffins, brioches, mousses au chocolat, meringues, crêpes, galettes des rois, madeleines, choux, bûches, pancakes, fondants au chocolat, cookies, gaufres, cheesecakes, biscuits, crumble, brownies, clafoutis, éclairs, crèmes brûlées, etc. Ceci est une liste non exhaustive mais représente la majorité des réponses obtenues. Dans cette liste, nous y trouvons des pâtisseries relativement classiques.

En ce qui concerne la fréquence à laquelle nos répondants pâtissent, cela ne nous donne pas d'indications pertinentes. En effet, les réponses sont relativement disparates : une fois par semaine (22,1%), une à deux fois par mois (25,1%), une fois par mois (13,9%), une fois tous les trois mois (21,6%), jamais (17,3%). Nous ne pouvons donc pas établir de conclusion par rapport à cet élément. A tous les répondants ayant répondu qu'ils ne pâtissaient jamais, nous avons souhaité connaître leurs raisons. Sur 64 répondants ayant attesté de ne jamais pâtisser, 48,4% n'ont pas le temps, 25% ne disposent pas du matériel nécessaire, 26,2% n'aiment pas pâtisser et 10,9% ne trouvent pas de recettes qui leur conviennent. A l'inverse, pour tous les répondants qui aiment pâtisser, il est important de comprendre ce qui est recherché par nos potentiels utilisateurs. 74,1% souhaitent pouvoir déguster leurs propres réalisations, 50% souhaitent pratiquer un loisir, 25,9% souhaitent exprimer leur créativité et 15,3% souhaitent partager au plus grand nombre leur talent de pâtissier. D'après 45,8% des répondants, ceux-ci recherchent la gourmandise dans une pâtisserie. 24,6% recherchent la légèreté. 13,1% souhaitent retrouver leur souvenir d'enfance lorsque qu'ils dégustent une pâtisserie. 6,8% recherchent des pâtisseries classiques.

82,7% de nos répondants sont intéressés par une box pâtissière comprenant une fiche recette, des ingrédients non périssables et le matériel nécessaire. Au vu de ces réponses relativement positives à l'égard de ces box pâtissières, et afin de valider l'hypothèse suivante « la cible intéressée par les box pâtissières a un intérêt pour la pâtisserie », il nous semble judicieux de connaître la part de répondants qui pâtissent et qui peuvent être intéressés par une box pâtissière. Sur 174 répondants ayant affirmés qu'ils pâtissaient, 148 répondants pourraient être intéressés par une box pâtissière. Cela signifie que 85% des personnes qui pâtissent ont un intérêt pour les box pâtissières. 55,5% de nos répondants sont prêts à consacrer entre une heure et deux heures de leur temps pour pâtisser une box. Cependant, 32,3% de nos répondants souhaitent consacrer moins d'une heure de leur temps.

Afin de déterminer les différents critères importants dans le choix d'une box, nous avons demandé à nos répondants d'évaluer certains critères en fonction de leur degré d'importance. Les critères proposés étaient les suivants : l'originalité des recettes, les ustensiles fournis, les matières premières locales, un tutoriel vidéo, ainsi qu'une liste de courses préétablie. Ces quatre critères sont considérés comme « important » par une majorité de répondants. Avec 128 réponses, nous retrouvons, ex aequo, l'originalité des recettes et la liste des courses préétablie. En seconde position, nous retrouvons les matières premières locales (124 réponses), suivi du tutoriel vidéo (104 réponses). Les ustensiles fournis arrivent donc en dernière position (97 réponses). Pour une box constituée d'une recette, d'ingrédients non périssables et du matériel nécessaire, 45,9% sont prêts à payer moins de 25 euros. Cependant, 44,5% sont tout de même prêts à payer entre 25 et 35 euros. Un répondant possède généralement un moule rond (87,7%), un robot électrique (87,2%), des douilles et des poches à douille (61,7%), un moule haut (48,5%), un robot pâtissier (45,1%), une plaque à génoise (28,9%) et un moule à entremet (17,1%).

Conclusion

Notre public cible est principalement des femmes âgées entre 20 et 35 ans. De manière générale, nos répondants sont relativement intéressés par des box pâtissières comprenant une fiche recette, des matières premières non périssables et les ustensiles nécessaires étant donné que 82,7% des répondants ont répondu oui. De plus, notre public cible dispose d'un attrait pour la pâtisserie étant donné que 85% des personnes intéressées par une box pâtissière pâtissent déjà. C'est majoritairement par manque de temps que les répondants ne pâtissent pas (48,4%). La

box pâtissière doit donc être une solution afin de pallier ce manque de temps. En termes de prix à appliquer, nous pouvons en conclure que nos utilisateurs potentiels sont prêts à mettre un montant de maximum 35 euros pour l'achat d'une box. Quant aux critères de sélection lors de l'achat d'une box, l'originalité des recettes est considérée comme un critère important tout comme la liste de courses préétablie. Cette étude exploratoire quantitative nous a permis d'établir un profil type de consommateurs d'un point de vu démographique mais aussi en termes de critères d'achat et d'habitudes de consommation.

Étude qualitative

Afin de déterminer, d'une part, s'il existait une demande pour l'offre proposée et, d'autre part, de disposer d'un feed-back nous permettant d'optimiser nos box dans le cadre du lancement, nous avons décidé de travailler sur le concept de MVP – Minimal Viable Product. Ce MVP a pour objectif de proposer un produit qui répond aux besoins des clients avant d'y ajouter des fonctions accessoires (Canevet, 2020). En d'autres mots, un MVP est l'équivalent d'un prototype. Afin de tester ce prototype, il est conseillé de réaliser une étude qualitative auprès d'une dizaine de prospects. C'est pourquoi, nous avons mis en place ce test de terrain auprès de 15 prospects.

Tout comme pour l'étude quantitative, nous avons établi des hypothèses que nous souhaitons vérifier au travers de cette étude qualitative.

- La box ne contient pas d'ingrédients périssables et cela représente un frein concernant le choix d'une box ;
- Les box proposées doivent disposer d'un certain niveau de difficulté ;
- L'utilisation de contenants en matière durable et recyclable joue un rôle important ;
- Les répondants sont favorables à la souscription d'un abonnement ;
- Les répondants sont sensibles à des box à destination des enfants.

Nous sommes passés à l'action sur base du prototype suivant : la box cookie cups au Spéculoos. Vous trouverez ci-dessous la liste complète du contenu de cette box.

- Deux fiches recettes comprenant la liste des ingrédients fournis dans la box, la liste des ingrédients à prévoir, des astuces, un encart « suggestions » pour d'éventuelles notes et la marche à suivre. Cette fiche a été imprimée en deux rectos sur un papier de 300g/m². Vous trouverez à l'annexe 5 cette fiche recette ;
- 75g de sucre roux ;
- 50g de sucre blanc ;
- 175g de farine ;
- Un sachet de levure chimique ;
- 100g de pépites de chocolat ;
- 125g de pâte à tartiner aux Spéculoos ;
- 6 Spéculoos Lotus ;

- 12 caissettes rigides en papier ;
- Une douille ;
- Une poche à douille ;
- Un godet en plastique.



Figure 2 : Composition de la box prototype

La réalisation de cette box se compose de quatre étapes : le choix de la recette, l'achat des composants de la box, l'élaboration de la fiche recette et le reconditionnement. La recette choisie est celle d'un cookie cup, contenant en pâte à cookies surmonté d'une crème mascarpone au Spéculoos. En termes de packaging, nous nous sommes dirigés vers l'entreprise Rajapack, spécialisée dans des solutions d'emballages à destination des entreprises. Nous avons pu constater que le type de box choisie ne pourrait pas convenir à un produit fini nécessitant un transport. Nous avons choisi des contenants composés essentiellement de carton pour tous les ingrédients secs. En ce qui concerne les ingrédients pouvant humidifier leurs contenants, nous n'avons pas d'autres choix que d'utiliser des contenants plastiques. La fourniture en contenants s'est faite auprès d'Amazon, site de vente en ligne de tout type de produits et Bruyère, fournisseur de matières premières et de matériel pour les boulangers, pâtisseries, glaciers. Le

choix du petit matériel a nécessité des tests au préalable, notamment les caissettes utilisées pour la cuisson des cookies cups. Celles-ci doivent être faciles d'utilisation lors du démoulage et résister à une température de 180°C. Ces critères ne peuvent pas toujours être respectés en fonction du fournisseur choisi. Nous avons fait appel à trois fournisseurs pour l'achat du petit matériel : Cerfdelier, grossiste en boulangerie pâtisserie, Ava, vendeur d'articles professionnels à destination des particuliers et de l'Horeca et Bruyère, cité plus haut. L'ensemble des matières premières a été acheté chez Colruyt, magasin alimentaire. L'élaboration de la fiche recette est un point important. C'est pourquoi, nous avons réalisé un test préliminaire de notre recette en amont. La recette initiale a été testée par un membre de la famille d'un des deux porteurs de projet qui ne pâtit jamais - Michaël Payen, 48 ans, chef d'atelier. Ce testeur n'a reçu aucune information particulière quant à l'utilisation de cette box. Le but de ce test étant d'évaluer le niveau de compréhension de la recette par une personne novice en pâtisserie. Ce test préliminaire nous a permis d'adapter le vocabulaire utilisé et d'optimiser la compréhension de nos testeurs.

Méthodologie

Nous avons sélectionné trois hommes et douze femmes. Ces personnes ont entre 21 ans et 48 ans. L'âge moyen de notre échantillon est de 33 ans. Certains d'entre eux pâtissent de manière régulière, d'autres sont complètement novices en la matière. Chacune de ces personnes est potentiellement intéressée par l'achat d'une box pâtissière. Afin de choisir les participants à cette étude, nous avons procédé de deux façons.

Premièrement, nous avons sollicité notre communauté Instagram via notre page Coco_nats29. Nous disposons actuellement de plus de 750 abonnés et avons une visibilité moyenne de 250 personnes par story postée, en date du 29/05/21. En sollicitant notre communauté, nous visions un public ayant un attrait pour la pâtisserie. Vous trouverez à l'annexe 6 le story réalisée afin de trouver des participants. Ensuite, nous avons élargi notre zone de recherche. Nous avons proposé nos box prototypes à des testeurs que nous estimions pertinents à cette étude. Vous y trouverez ci-dessous une liste reprenant l'ensemble de nos testeurs avec pour chacun les informations suivantes : nom, prénom, âge, profession, localisation et amateur en pâtisserie.

Nom	Prénom	Âge	Profession	Localisation	Amateur
Sarro	Michela	38	Directrice adjointe	Charleroi	Non
Verschueren	Pierrick	26	Supply Chain analyst	Soignies	Non
Merpoel	Aurélie	36	Responsable en logistique	Nimy	Oui
Belghezli	Faiza	21	Etudiante en marketing	Boussu	Oui
Zerra	Marie	37	Secrétaire	Frameries	Oui
Urbansky	Anne-Charlotte	36	Enseignante	Sirault	Oui
Briffeuil	Laure	36	Enseignante	Hautrage	Oui
Dufranes	Manon	26	Infirmière	Baudour	Non
Piazzalunga	Sarah	30	Assistante logistique	Ottignies	Oui
Willame	Maureen	24	Business analyst	Casteau	Oui
Dulyère	Emma	25	Etudiante en langues	Roisin	Oui
Malaise	Julien	29	Enseignant	Saint-Ghislain	Non
Barbieux	Mariana	30	Enseignante	Saint-Ghislain	Non
Jacquemin	Amélie	41	Professeur universitaire	Liège	Non
Sylvester	Barbara	43	Conseiller en création d'entreprise	Mons	Oui
Payen	Michaël	48	Chef d'atelier	Hautrage	Non

Tableau 1 : Participants à notre étude qualitative (CocoNats)

Les deux porteurs de projet se sont chargés de la livraison des box au domicile de chaque participant. Lors de cette livraison, aucune consigne n’a été donnée quant à l’utilisation de la box. Afin de récolter les informations, nous avons décidé de réaliser des interviews en visioconférence, de manière à respecter les règles sanitaires en vigueur au moment de la rédaction de ce mémoire. Nous avons réalisé 13 interviews, via Zoom, de manière individuelle et avons eu deux retours écrits par mail. Vous trouverez à l’annexe 8 les retranscriptions des interviews réalisées et à l’annexe 9 les deux retours écrits que nous avons reçus.

Sur ces 15 personnes, 7 personnes ne pâtissent pas de manière habituelle contre 8 personnes qui pâtissent de manière habituelle. Cela nous permettra de comparer les différents points de vue en fonction des différentes habitudes de consommation de nos testeurs. Ce questionnaire a pour but de répondre à nos interrogations en termes de packaging, de contenu, de niveau de difficulté et de prix. Pour ce faire, nous avons mis en place un questionnaire permettant d’évaluer l’expérience de chacun de nos testeurs. Vous trouverez ce questionnaire à l’annexe 7.

Résultats

Bien que nous souhaitions valider certaines hypothèses au travers cette étude, l'étude qualitative nous a permis de récolter de l'information supplémentaire quant à l'expérience d'une box. Pour rappel, ce prototype a été testé auprès de 15 personnes. Nous avons pour chacune des interviews réalisées, mis en évidence les différents éléments pertinents. Sur base des éléments récurrents et pertinents ressortis lors de nos interviews, nous avons comptabilisés ces divers éléments.

L'expérience, réalisée par nos participants, a été qualifiée d'originale (6/15), facile (8/15), de qualité (5/15) et ludique (2/15). Le packaging est relativement accrocheur (2/15). Cependant, nous devons travailler sur l'image de marque (2/15). Pour nos participants, il est appréciable d'avoir les ingrédients préparés, c'est-à-dire des ingrédients déjà pesés (5/15). Cela représente un gain de temps (3/15) et permet d'éviter le gaspillage (1/15). L'une des principales hypothèses que nous souhaitions vérifier était celle concernant le fait de ne pas inclure de matières premières périssables. Nos testeurs apprécient le fait d'avoir le temps de s'organiser, de faire les courses (5/15) mais surtout de le faire quand ils le souhaitent (3/15). La recette fut relativement bien expliquée (9/15) et les astuces prenant place sur la fiche recette sont appréciables (4/15). La présence d'ustensiles pouvant être réutilisés est un atout (3/15). Néanmoins, nos testeurs nous suggèrent le choix des quantités (3/15) ainsi que le choix des ustensiles (3/15) qu'ils ne possèdent pas. La recette proposée fut adaptée à tout niveau (3/15). Par contre, il pourrait être intéressant de proposer différents niveaux de difficultés (5/15). L'expérience de la box peut être améliorée en y intégrant des images explicatives ainsi qu'un tutoriel (5/15). Le packaging utilisé ainsi que les contenants individuels doivent, dans la mesure du possible, ne pas être composés de plastique (7/15). L'aspect durable et recyclable joue donc un rôle essentiel et permet de valider notre hypothèse. Après avoir testé une box, la majorité est prête à payer un prix entre 20 et 25€ (7/15). Bien que si nous appliquons une moyenne à tous les prix obtenus, nous obtenons un prix moyen de 19,67€. Les testeurs sont prêts à souscrire un abonnement (12/15) et privilégieraient un paiement mensuel (4/15). Cependant, il devrait être possible de souscrire un abonnement de différentes durées (2/15). Certains souhaitent connaître les recettes en amont (4/15), d'autres préfèrent avoir une effet de surprise (3/15). Nos testeurs sont relativement intéressés par une box pour enfants (9/15).

Conclusion

Cette étude fut très enrichissante de manière professionnelle mais aussi personnelle. En effet, ce test de terrain nous a conforté dans l'idée que ce projet pouvait avoir un réel intérêt pour des prospects bien que nous soyons en présence d'un échantillon relativement faible. 80% de nos testeurs sont prêts à souscrire un abonnement au lancement de CocoNats. Ces résultats convergent avec ceux obtenus lors de notre étude quantitative qui était de 82,7% pour l'intérêt d'une box pâtissière. De plus, alors que nous envisageons de développer une gamme de box destiné aux enfants, l'intérêt porté à ces box est important (60%). Nous avons pu valider et invalider l'ensemble de nos hypothèses. Notre crainte principale était de freiner le client dans sa démarche d'achat s'il ne dispose pas d'ingrédients périssables dans sa box. Il s'est avéré que cela est plutôt un confort d'achat qu'un frein. En termes de prix, alors que nous n'avions pas obtenu de résultats pertinents lors de notre étude quantitative (45,9% des répondants sont prêts à payer moins de 25 euros et 44,5% sont tout de même prêts à payer entre 25 et 35 euros), nous pouvons affiner ce résultat grâce à l'étude qualitative. En effet, nous établirons un prix entre 20 et 25€.

Chapitre 4 :

La réglementation

La réglementation, dans le cadre de ce projet, est un aspect primordial étant donné que nous reconditionnons des denrées alimentaires. Nous avons pu relever trois éléments essentiels au respect des règles sanitaires en vigueur en terme d'alimentation. Premièrement, le reconditionnement doit avoir lieu dans une cuisine ou un local répondant aux normes de l'AFSCA. Ensuite, toutes denrées alimentaires ayant subi un reconditionnement doivent disposer d'une étiquette reprenant divers éléments réglementaires. Enfin, les contenants utilisés doivent pouvoir contenir des matières premières alimentaires et répondre ainsi aux exigences alimentaires.

Afin de répondre à nos questions en termes de réglementation, nous avons fait appel à l'AFSCA - Agence Fédérale pour la Sécurité de la Chaîne Alimentaire et le Smart Gastronomy Lab. Nous avons pu interagir avec Gwendaline Pool et Vincent Jaucot concernant la réglementation AFSCA. Nous avons eu un échange avec Dorothée Goffin, co-fondatrice et directrice du Smart Gastronomy Lab. Nous nous sommes appuyés sur le manuel pratique d'autocontrôle des secteurs B2C.

Conditionnement dans un espace répondant aux normes AFSCA

L'AFSCA a pour but de contrôler l'ensemble de la chaîne alimentaire. L'AFSCA (2021) se définit de la façon suivante : *« Elle contrôle non seulement les denrées alimentaires, les aliments pour animaux, les engrais et les produits phytosanitaires mais elle est également responsable de la prévention et de la lutte contre les maladies animales ainsi que des aspects phytosanitaires (secteur des végétaux). Ses tâches comprennent également l'élaboration de réglementation opérationnelle pour les contrôles, la certification et les normes d'infrastructure auxquelles les entreprises actives dans la chaîne alimentaire doivent se conformer. En outre, l'AFSCA gère toutes les communications pour les matières qui relèvent de sa compétence et accorde une attention particulière à l'information des consommateurs ».*

Afin d'exercer en toute légalité, nous devons répondre à diverses normes d'hygiène. Pour ce faire, nous devons nous baser sur le manuel pratique d'autocontrôle pour le secteur du B2C établi par l'AFSCA et disponible en ligne. Ce guide s'adresse aux opérateurs du B2C actifs dans le secteur de la distribution, qu'ils soient ambulants ou non, qui livrent des denrées alimentaires directement aux consommateurs.

Ce guide reprend les objectifs que chaque opérateur doit atteindre. Pour atteindre ces objectifs, il est possible d'utiliser des moyens alternatifs à ceux proposés lorsque la réglementation

n'impose pas un moyen spécifique. Par contre, si un opérateur décide d'utiliser un moyen alternatif, il doit être capable de prouver que ce moyen lui permettra d'atteindre les mêmes objectifs que ceux voulus par l'AFSCA. Chaque opérateur a donc l'obligation de mettre en place un système d'autocontrôle (SAC). Ce système d'autocontrôle comprend la sécurité des produits ainsi que la qualité des produits autrement dit les bonnes pratiques d'hygiène (BPH), la traçabilité et la notification obligatoire. L'objectif de ce système d'autocontrôle est de contrôler chacune des étapes de la production, de la transformation et de la distribution afin que celles-ci répondent aux prescriptions légales en vigueur. Chaque opérateur sera tenu responsable des opérations qui ont lieu dans son établissement et devra les contrôler lui-même. Chacun des opérateurs devra, au préalable, s'enregistrer auprès de l'AFSCA afin d'obtenir un agrément, une autorisation ou un enregistrement. Cela dépendra de l'activité déclarée via la fiche d'activité. En pratique, la demande d'autorisation ou d'enregistrement doit se faire auprès de l'Unité provinciale de contrôle de notre province (UPC). (AFSCA, 2016).

Le système d'autocontrôle mis en place par chacun des opérateurs dépend de l'activité exercée. Il peut donc être plus souple dans certains cas. Par contre, les bonnes pratiques d'hygiène (BPH), la traçabilité et la notification obligatoire sont des éléments obligatoires.

Dans le cadre de notre activité, il est possible d'utiliser une traçabilité assouplie puisque nous livrons des denrées alimentaires uniquement au consommateur final et non à d'autres établissements. Cette traçabilité se fait à l'aide d'un registre d'entrée. Ce registre reprend un certain nombre de données obligatoires pour les produits qui entrent telles que la nature du produit, l'identification du produit, la quantité, la date de réception et l'unité d'établissement d'origine. La nature de ce registre peut être électronique ou manuelle. Les données doivent être enregistrées au plus tard 7 jours après avoir entré ces produits, tant que ces produits n'ont pas été transformés ou commercialisés. Ces données devront être conservées 6 mois après la date limite de conservation du produit entré. En termes de notification obligatoire, chaque opérateur estimant qu'un des produits qu'il aura distribué est nuisible à la santé des hommes, est dans l'obligation d'en informer l'AFSCA. (AFSCA, 2016).

L'application du manuel pratique d'autocontrôle et par conséquent les bonnes pratiques d'hygiène suffisent comme système d'autocontrôle étant donné qu'il n'y a pas de préparation ou de transformation de denrées alimentaires et qu'il s'agit uniquement de denrées alimentaires préemballées et/ou pas très périssables. Il est convenu que la manipulation des matières premières soit réalisée par les deux porteurs de projet. Tout d'abord, les porteurs de projet

doivent avoir une hygiène personnelle irréprochable lors de la manipulation de denrées alimentaires notamment au niveau de l'hygiène des mains. Les locaux utilisés doivent être entretenus ; l'espace de travail doit être en ordre, l'entreposage doit être hygiénique, le système d'évacuation des eaux doit être correct. L'aménagement des locaux doit permettre un nettoyage et un entretien facile. Un plan de nettoyage et de désinfection doit être établi. Les matières utilisées doivent être propices à ce nettoyage. L'équipement à disposition ne doit être utilisé que pour les fins auxquelles il est destiné. Le matériel et les surfaces de travail doivent être adaptés. En ce qui concerne l'entreposage, les denrées alimentaires ne doivent jamais être posées à même le sol. Ces denrées devront être conservées à une température adéquate, c'est-à-dire la température légalement imposée pour la conservation et la vente de denrées alimentaires. (AFSCA, 2016).

Étiquetage

Chaque denrée alimentaire doit répondre à des exigences en matière d'étiquetage. Ces exigences sont reprises dans la réglementation « Food Information for Consumers » (FIC) et soulèvent les sujets suivants : la mention obligatoire des informations nutritionnelles, la mention de l'origine du produit et la mention relative aux allergènes. Toutes denrées alimentaires préemballées doivent disposer d'une étiquette sur son contenant. Cette étiquette ne peut pas se détacher du contenant. (AFSCA, 2016). Sur chacune des étiquettes, nous devons y trouver des éléments tels que (Ringuelet & al., 2018) :

- La dénomination de vente :

La dénomination est le nom usuel ou un nom descriptif de la denrée alimentaire. Cette dénomination indique la denrée alimentaire dont il est question.

- La liste des ingrédients :

La liste des ingrédients reprend l'ensemble des ingrédients utilisés. Ceux-ci seront classés par ordre décroissant en commençant par l'ingrédient le plus prépondérant.

- La quantité de certains ingrédients :

Chaque ingrédient présent dans la dénomination de vente sera évalué en pourcentage.

- La date de durabilité minimale ou la date limite de consommation.

- Les conditions spécifiques de conservation et d'utilisation si nécessaire des produits proposés.
- Le degré d'alcool pour les boissons contenant plus de 1,2% d'alcool en volume.
- La quantité nette :

Celle-ci sera exprimée en unité de volume pour les produits liquides et en unité de masse pour les autres produits.

- Les coordonnées de l'exploitant :

Ces coordonnées reprennent le nom et l'adresse de l'exploitant.

- Un lieu d'origine dans le cas où la provenance peut porter à confusion pour le consommateur.
- Une déclaration nutritionnelle :

La déclaration nutritionnelle doit reprendre les sept mentions obligatoires : l'énergie, les matières grasses dont les acides gras saturés, les glucides dont les sucres, les protéines, le sel. Vous trouvez ci-dessous un exemple type de déclaration nutritionnelle.

Mentions	Unité de mesure par 100 g/ml
Energie	kJ/kcal
Matières grasses	g
dont :	
Acides gras saturés	g
Glucides	g
dont :	
Sucres	g
Protéines	g
Sel	g

Figure 3 : Déclaration nutritionnelle (Ringuet & al., 2018)

- La présence d'allergènes :

Au niveau de la composition des denrées alimentaires, il arrive que dans certaines denrées alimentaires et produits finis, nous soyons en présence d'allergènes. Selon le Larousse, un

allergène est « *une substance qui entraîne une réaction allergique chez certains sujets* »². Comme la définition nous l'indique, ces allergènes peuvent parfois provoquer une réaction allergique démontrée par des gonflements et picotements, des démangeaisons, des éruptions cutanées, etc. C'est pourquoi, il est impératif de préciser la présence d'allergènes sur les denrées alimentaires et produits finis qui composent notre activité. (AFSCA, 2016). La liste d'allergènes est la suivante :

- Céréales contenant du gluten telles que le blé, le seigle, l'orge et produits à base de céréales ;
- Crustacés et produits à base de crustacés ;
- Mollusques et produits à base de mollusques ;
- Œufs et produits à base d'œufs ;
- Poissons et produits à base de poissons ;
- Arachides et produits à base d'arachides ;
- Soja et produits à base de soja ;
- Lupin et produits à base de lupin ;
- Lait et produits à base de lait (y compris le lactose) ;
- Fruits à coque, à savoir : amandes, noisettes, noix, noix de cajou, noix de pécan, noix du Brésil, pistaches, noix de Macadamia ou du Queensland et produits à base de ces fruits ;
- Céleri et produits à base de céleri ;
- Moutarde et produits à base de moutarde ;
- Graines de sésame et produits à base de graines de sésame ;
- Anhydride sulfureux et sulfites en concentration de plus de 10 mg/kg ou 10 mg/litre exprimée en SO₂.

Dans le cadre de notre activité, nous devons être vigilants quant aux allergènes suivants : les céréales, les œufs, les arachides, les fruits à coque et les graines de sésame.

² <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/allerg%C3%A8ne/2362>

Toutes ces informations doivent apparaître de manière claires sur l'étiquette de la denrée alimentaire et être suffisamment lisibles. La langue utilisée dépend de la région linguistique où le produit est vendu.

Contenants répondants aux exigences alimentaires

En termes de conditionnement, il faut être vigilant quant aux matériaux d'emballages utilisés. En effet, les matériaux utilisés ne doivent pas altérer ou modifier les denrées alimentaires présentes dans ces contenants. Ces contenants doivent répondre à certaines exigences et doivent disposer de certaines caractéristiques. Ces indications doivent être clairement apparentes, lisibles et indélébiles (DiversifFERM, 2019).

- Les emballages doivent disposer de la mention « pour contact alimentaire » ou « convient pour aliments » ou un pictogramme comme ci-dessous :



Figure 4 : Pictogramme alimentaire (DiversifFERM, 2019).

- Les emballages doivent avoir une indication concernant la bonne utilisation de celui-ci. Il doit être possible d'identifier le fabricant, le transformateur ou le vendeur.
- Les emballages doivent bénéficier d'un étiquetage approprié.

Chapitre 5 :

Analyse concurrentielle

Analyse de la concurrence

Afin d'établir une stratégie marketing juste et cohérente, il est important de réaliser une étude externe ainsi qu'une étude interne. Cette étude externe portera sur l'analyse de notre marché et de nos concurrents. L'essence même de cette stratégie portera sur l'élaboration d'un canevas stratégique. L'analyse interne portera quant à elle sur les forces et faiblesses de notre service. (Jallat & Lindon, 2016).

Au travers cette analyse de la concurrence, il est important de distinguer nos concurrents directs de nos concurrents indirects. Nous définirons comme concurrents directs toutes entreprises proposant une offre de service *identique*, et répondant par conséquent, aux mêmes besoins clients. A l'inverse, nous définirons nos concurrents indirects comme des entreprises proposant une offre de service *différente* mais répondant aux mêmes besoins clients. A noter qu'une analyse de la concurrence est une photographie de la concurrence présente sur un marché à une date précise. Celle-ci n'est pas figée dans le temps et nécessite d'être revue. (Delabre, 2019).

Concurrents directs



Figure 5 : Logo « La Box en Sucre » (La Box en Sucre, 2021)

La Box en Sucre propose un large choix de box. Celles-ci sont achetées individuellement. Il n'est pas possible de souscrire un abonnement. La Box en Sucre offre aussi la possibilité de réaliser des ateliers, en petits groupes et en présentiel. Ces box sont destinées à un public adulte. Chaque box est accompagnée d'une vidéo YouTube, en plus de la fiche recette, des ingrédients et ustensiles nécessaires. Les recettes sont issues de la pâtisserie française. De grands classiques y sont donc revisités. Tous les ingrédients sont fournis dans des petits contenants, en plastique ou en papier, avec le logo de la marque. Le nombre d'ingrédients et d'ustensiles varient en fonction de la box. En moyenne, nous y trouvons 3 à 4 accessoires et 7 à 8 ingrédients. Le prix de départ d'une box est de 34,90€. Ce site est français et propose la livraison en Belgique. Celle-ci a un coût, 12,65€ via UPS. La Box en Sucre est présente sur les réseaux sociaux, notamment sur Facebook et Instagram. Elle est suivie par plus de 27.000 abonnés.



Figure 6: Logo « Crispy factory » (Crispy factory, 2021)

Crispy Factory propose des box bimensuelles et met un e-shop à disposition de ses clients. Nous y trouvons tant des matières premières que du matériel. Crispy box propose des box classiques, des box pour débutants ainsi que des box pour enfants. Il est possible de souscrire un abonnement bimensuel résiliable à tout moment ainsi qu'un abonnement semestriel. En plus d'y fournir la recette, une liste de courses est déjà établie. Les recettes sont issues de la pâtisserie française. De grands classiques y sont donc revisités. Tous les ingrédients sont fournis dans des petits contenants, en plastique ou en papier, avec le logo de la marque. Le nombre d'ingrédients et d'ustensiles varient en fonction de la box. En moyenne, nous y trouvons 3 à 4 accessoires et 8 ingrédients. Le prix d'une box est d'environ 34,90€. Les box débutants varient entre 29,90€ et 32,90€. Quant aux box enfants, celles-ci sont entre 23,90€ et 34,90€. Les frais de port pour la Belgique s'élèvent à 5,90€ pour la livraison à domicile. Il est possible de bénéficier de la livraison gratuite en point relais à partir de 59€ via Mondial Relay. En dessous de ce montant, les frais de livraison s'élèveront à 4€. Crispy Factory est présente sur les réseaux sociaux, notamment sur Facebook et Instagram. Elle est suivie par 766 abonnés sur Instagram et plus de 6.000 personnes sur Facebook.



Figure 7 : Logo « Le Chef en Box » (Le Chef en Box, 2021)

Le chef en box propose des box, ainsi qu'un e-shop. Il est aussi possible de réaliser des ateliers, en petits groupes et en présentiel. Les box peuvent être achetées individuellement, mais il est possible de souscrire soit un abonnement mensuel, soit un abonnement trimestriel. Ces box sont destinées à un public adulte. Les box contiennent la recette, les ingrédients ainsi que les ustensiles mais l'information à ce sujet n'est pas précisée. Les recettes proposées tendent vers

de la pâtisserie française classique. Le prix d'une box est de 25,90€. Les frais de port s'élèvent à 9,50€ pour une livraison à domicile en Belgique. Le chef en Box est présent sur les réseaux sociaux, notamment sur Facebook, Instagram et Twitter. Il est suivi par plus de 19.000 abonnés sur Instagram et plus de 8.000 personnes sur Facebook.



Figure 8 : Logo « Marius le pâtissier » (Marius le pâtissier, 2021)

Marius le pâtissier propose uniquement des box bimensuelles. Les box peuvent être achetées individuellement, mais il est possible de souscrire soit un abonnement semestriel (3 box), soit annuel (6 box). Ces box sont destinées à un public adulte. Les recettes sont issues de la pâtisserie française. De grands classiques y sont donc revisités. Le nombre d'ingrédients et d'ustensiles varient en fonction de la box. En moyenne, nous y trouvons 6 accessoires et 4 ingrédients. Pour chacune des box, il est possible de choisir avec ou sans ustensile mais aussi de choisir uniquement les ustensiles qui intéressent le client. Le prix d'une box varie de 32,90€ à 39,90€. Les frais de livraison à domicile, pour la Belgique s'élèvent à 6,90€. Marius le pâtissier est présent sur les réseaux sociaux, notamment sur Facebook et Instagram. Il est suivi par un peu plus de 1.000 abonnés sur Instagram et de 400 personnes sur Facebook. Il dispose aussi d'un site internet : <https://shop.mariuslepatisier.fr/>



Figure 9 : Logo « Le coffret délices » (Le coffret délices, 2021)

Le coffret délices propose des coffrets et non des box. Le principe est identique, seul le terme utilisé est différent. Il existe un large choix de coffrets, le client peut faire le choix de celui qu'il souhaite tester. Aucun abonnement n'est possible. Ces coffrets sont destinés à un public adulte. Les recettes sont issues de la pâtisserie française. De grands classiques y sont donc

revisités. Le coffret contient une fiche recette, des ingrédients et des ustensiles. En moyenne, nous y trouvons 3 accessoires et 7 ingrédients. Tous les ingrédients sont fournis dans des petits contenants en papier cartonné. Il est possible au travers de ces coffrets de choisir le nombre de parts souhaité. Le prix d'un coffret varie entre 16,5€ et 45€. Les frais de port sont de 8,5€ pour une livraison à domicile en Belgique. Le coffret délices est présent sur les réseaux sociaux, notamment sur Facebook et Instagram. Il est suivi par un peu plus de 600 abonnés sur Instagram et de 750 personnes sur Facebook.



Figure 10 : Logo « Sweet DELICES » (Sweet DELICES, 2021)

Sweet délices propose des box, ainsi qu'un e-shop. Il est aussi possible de réaliser des ateliers, en petits groupes et en présentiel. Les box sont des box bimensuelles. Il est possible de les acheter individuellement ou de souscrire un abonnement, 3 box ou 6 box. Chaque box contient deux recettes, une pour les enfants, une pour les parents. La box est accompagnée d'une vidéo YouTube, en plus de deux fiches recettes et des ingrédients. Les recettes sont relativement simplistes. Le prix d'une box est de 25,90€. La livraison est possible uniquement en France, au prix de 4€. Sweet Délices est présent sur les réseaux sociaux, notamment sur Facebook, Instagram et Twitter. Il est suivi par plus de 4.000 abonnés sur Instagram et plus de 10.000 personnes sur Facebook. Il dispose aussi d'un site internet : <https://www.sweet-delices.fr/>



Figure 11 : Logo « Ookies » (Ookies, 2021)

Ookies propose des box à destination des enfants. Les recettes proposées sont très simplistes. Il est possible de les acheter individuellement ou de souscrire un abonnement, trimestriel, semestriel ou annuel. Ookies met aussi à disposition un e-shop. Chaque box est accompagnée d'une vidéo YouTube, en plus de la fiche recette, des ingrédients et ustensiles nécessaires. Le nombre d'ingrédients et d'ustensiles varient en fonction de la box. En moyenne, nous y trouvons 3 accessoires et 6 ingrédients.

Une box coûte 24,90€ lorsqu'elle est achetée individuellement. Les frais de livraison varient entre 2,90€ et 5,90€ en fonction d'une livraison à domicile ou en point relais. Ookies est présent sur les réseaux sociaux, notamment sur Facebook et Instagram. Elle est suivie par plus de 12.000 abonnés sur Instagram et plus de 9.000 personnes sur Facebook.



Figure 12: Logo « COOKids Box » (COOKids Box, 2021)

CooKids Box propose des box à destination des enfants. Les recettes proposées sont très simplistes. Il est possible de les acheter individuellement ou de souscrire un abonnement trimestriel ou semestriel. La box contient une fiche recette, les ingrédients et ustensiles nécessaires. Le nombre d'ingrédients et d'ustensiles varient en fonction de la box. En moyenne, nous y trouvons 3 accessoires et 6 ingrédients. Une box coûte 39,90€ lorsqu'elle est achetée individuellement. Les frais de livraison sont gratuits en Belgique. CooKids Box est présent sur les réseaux sociaux, notamment sur Facebook et Instagram. Elle est suivie par 100 abonnés sur Instagram et près de 600 personnes sur Facebook.

Concurrents indirects

Nous avons pu identifier des concurrents indirects à la suite de notre étude de la concurrence. Nous avons, tout d'abord, identifié les salons de thé proposant des ateliers. Le service proposé est quelque peu différent du nôtre étant donné que la réalisation du dessert proposé a lieu en boutique et non à domicile.



Figure 13: Logo « Mily Pat » (Mily Pat, 2021)

Mily Pat est un salon de thé installé à Mons et à Tournai. Elle propose la dégustation de desserts sur place ou à emporter et organise de manière régulière des ateliers. Ces ateliers sont destinés tant aux enfants qu'aux adultes. Les ateliers proposés portent sur des recettes simples, tendances

et funs. Le matériel et les ingrédients sont mis à disposition des participants et ceux-ci repartent avec leurs réalisations. Généralement, ce sont des petits groupes de 8 à 10 personnes. Le coût de ces ateliers est variable. Le coût est plus faible lorsqu'il s'agit d'atelier pour enfant. Un atelier pour adulte de 2 heures 15 coûte en moyenne 50 euros.



Figure 14 : Logo « Quand Aurèle s'en mêle » (Quand Aurèle s'en mêle, 2021)

Quand Aurèle s'en mêle est un salon de thé installé à Jurbise. Il est possible de déguster sur place un dessert mais aussi de vous fournir en ingrédients et ustensiles pour la réalisation de vos propres gâteaux. Des ateliers y sont organisés de manière régulière pour les enfants et les adultes. Les ateliers proposés portent sur des recettes simples, tendances et funs. Le matériel et les ingrédients sont mis à disposition des participants et ceux-ci repartent avec leurs réalisations. Généralement, ce sont des petits groupes de 8 à 10 personnes. Le coût de ces ateliers est variable. Le coût est plus faible lorsqu'il s'agit d'atelier pour enfant. Un atelier pour adulte de 3 heures coûte en moyenne 70 euros.

Il existe d'autres concurrents indirects tels que les sites de recettes (Marmiton, 750g, Cuisine AZ, Les Foodies, Cuisine actuelle, etc.). Ces sites proposent un large panel de recettes. Il y en a donc pour tous les goûts. Nous y trouvons les ingrédients et ustensiles nécessaires ainsi que la recette détaillée pas à pas. Certaines recettes sont accompagnées d'une vidéo explicative.

Conclusion

A la suite de cette analyse de la concurrence, nous avons référencé huit concurrents directs. Ces huit concurrents sont exclusivement en ligne. Nous n'avons trouvé aucun concurrent présentant ce type de service sur un canal de vente physique. Sur nos huit concurrents, trois concurrents offrent ce service à destination des enfants, ce qui n'est pas le créneau choisi pour nos box actuellement. De plus, la majorité des concurrents sont situés en France, limitant l'accès à ses box, étant donné que les frais de port demandés pour la Belgique sont relativement élevés. Nous considérons Crispy box comme notre principal concurrent direct. En effet, leur unité d'établissement se situe au numéro 13 boîte 4 de la rue des Prés du Roy à Ath, soit à 25

kilomètres du lieu où nous souhaitons établir notre siège social. Le prix d'une box varie entre 16,5€ et 45€. Ce prix varie en fonction du niveau de difficulté proposé et, par conséquent, de la recette ainsi que du contenu de la box, notamment au niveau des ustensiles inclus. L'ensemble des concurrents propose la livraison à domicile.

Stratégie de l'océan bleu

Alors que de nombreuses entreprises se focalisent sur des « océans rouges », autrement dit des marchés concurrentiels, W. Chan Kim et R. Mauborgne (2015) préconisent la stratégie de l' « océan bleu ». La stratégie de l'océan bleu a pour objectif d'exploiter des territoires dénués de concurrent qui créent de la valeur pour le client (Le Nagard-Assayag, 2015).

Canevas stratégique

Afin de créer ou d'exploiter des opportunités de marchés appelées plus communément *espaces vierges* pour lesquelles les concurrents présents sur le marché n'en ont pas encore tiré profit, nous avons choisi d'utiliser le canevas stratégique. Il s'agit de comparer les concurrents présents sur le marché sur base de différents critères permettant, par la suite, de se concentrer sur des critères où il existe un écart significatif entre ce que notre entreprise propose actuellement et ce que les concurrents proposent. L'entreprise peut ainsi marquer sa différence et travailler sur ce et/ou ces critères afin de se différencier de la concurrence. (Jallat, F. & Lindon, D., 2016). Afin d'établir notre canevas stratégique, nous avons fait le choix de réaliser notre canevas stratégique sur les 3 concurrents représentant pour nous une menace directe : Crispy Factory, Le Chef en Box et Marius le pâtissier. Nous avons déterminé plusieurs critères pertinents nous permettant d'évaluer les entreprises par rapport aux autres. Pour chacun de ces critères, sur l'axe vertical, nous établirons une cotation allant de 1 à 10. Quant à l'axe horizontal, celui-ci comportera les différents critères établis. Vous trouverez ci-dessous nos critères ainsi que la méthode d'évaluation qui s'y rapporte.

- Le niveau de difficulté :

Nous déterminerons si les box ont un attrait pour un public enfantin ou un public adulte. Une cotation proche de 1 indiquera un public enfantin et une cotation proche de 10 indiquera un public adulte.

- La richesse de l'offre de service

La richesse de l'offre de service comprend les services proposés tels que la vente de box, un e-shop et des ateliers. Plus l'offre de service est riche, plus la cotation se rapprochera de 10.

- L'originalité des recettes :

Dans ce critère, nous ferons la distinction entre le type de recettes proposées. D'une part, nous aurons des classiques de la pâtisserie française et d'autre part, nous aurons des recettes originales et tendances permettant de donner libre cours à la créativité. Plus l'originalité des recettes sera importante, plus la cotation se rapprochera de 10.

- La quantité d'ingrédients et ustensiles :

Plus la quantité d'ingrédients et d'ustensiles proposés sera grande, plus la cotation sera proche de 10.

- La livraison :

Les frais de port sont un critère important lors d'un achat en ligne. Plus ces frais de port seront élevés, plus la cotation sera proche de 1.

- Le prix :

Plus le prix sera élevé, plus la cotation sera basse.

- La présence sur les réseaux sociaux :

Il est appréciable de pouvoir suivre ce que font les entreprises via les réseaux sociaux. Plus la présence sur les réseaux sociaux est importante, plus cette cotation approchera les 10.

Conclusion

La majorité de nos critères sont relativement disparates et ne permettent pas une réelle différenciation. Cependant, nous avons pu isoler 3 critères sur lesquelles nous pouvons appuyer notre différenciation. Tout d'abord, nous pouvons observer que les recettes proposées par nos concurrents sont peu originales et relèvent de la pâtisserie classique, soit un créneau que nous ne souhaitons pas exploiter. C'est pourquoi, l'originalité des recettes fera partie intégrante de notre proposition de valeur. L'objectif de ces box pâtisseries est de réaliser une activité ludique et de partage, en tout simplicité. Ceci est caractérisé par un niveau de difficulté relativement faible. La réalisation de pâtisseries classiques nécessite parfois de maîtriser certaines techniques. L'originalité et la simplicité vont donc de pair avec le niveau de difficulté proposé. Pour terminer, notre prix est relativement faible par rapport à ce qui est demandé par la concurrence. En effet, le prix demandé dépendra du contenu de cette box mais aussi du niveau de gamme proposé. C'est pourquoi, nous décidons de nous positionner avec un prix plus faible que celui proposé par nos concurrents.

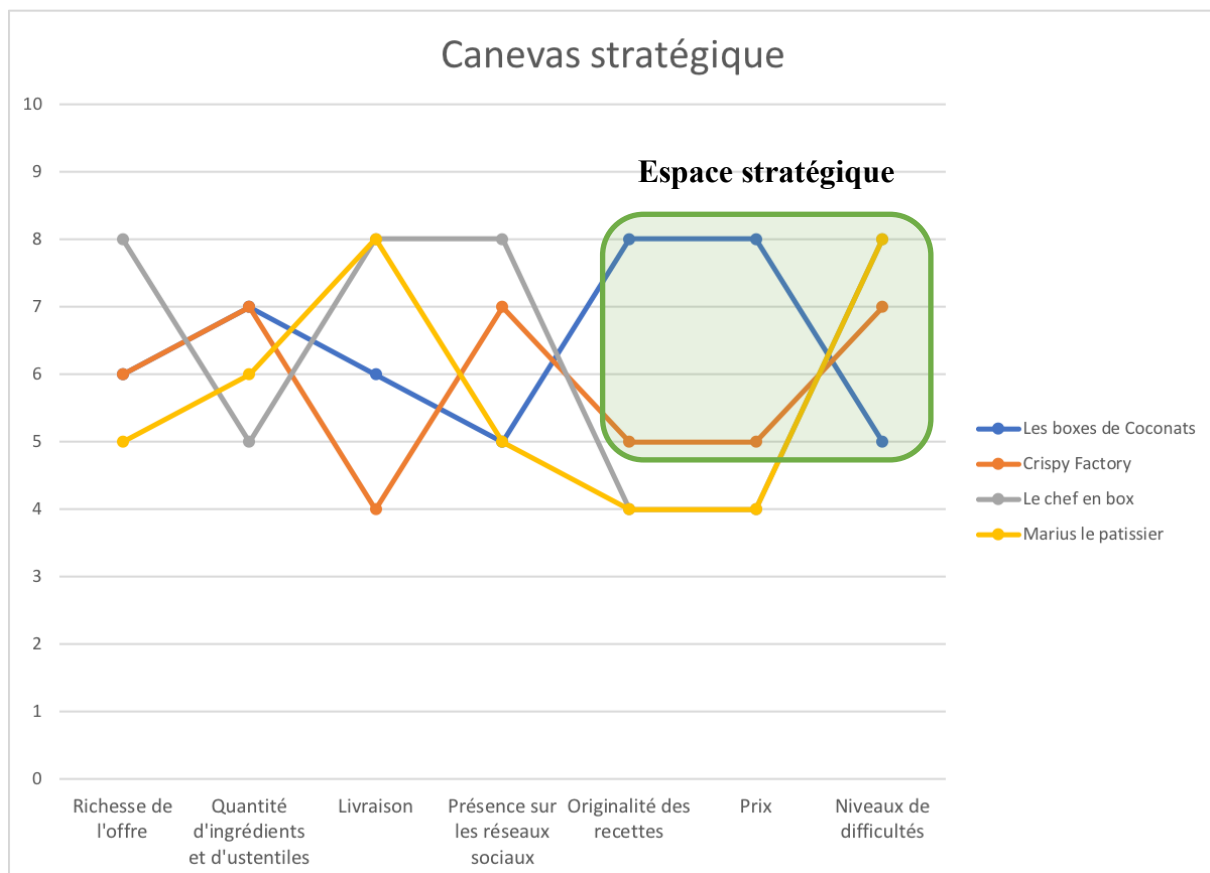


Figure 15 : Canevas stratégique (CocoNats)

Chapitre 6 : Business Model

Le Business Model Canvas (BMC) est un outil de gestion stratégique permettant de définir et de communiquer rapidement le modèle économique d'une entreprise. Il permet de formaliser un projet de création d'entreprise ou de formaliser un projet de création de produit. C'est un outil avec un modèle visuel représenté par 9 éléments qui sont les parties principales d'une entreprise. Dans la pratique, il s'agit d'un document d'une page qui passe en revue les éléments fondamentaux d'une entreprise de manière cohérente et structurée (Osterwalder et al, 2011).

Le côté droit du BMC se concentre sur le client (facteurs externes), tandis que le côté gauche met l'accent sur l'entreprise (facteurs internes). Les facteurs externes et internes se rencontrent autour de la proposition de valeur, qui matérialise l'échange de valeur entre l'entreprise et ses clients (Osterwalder et al, 2011).

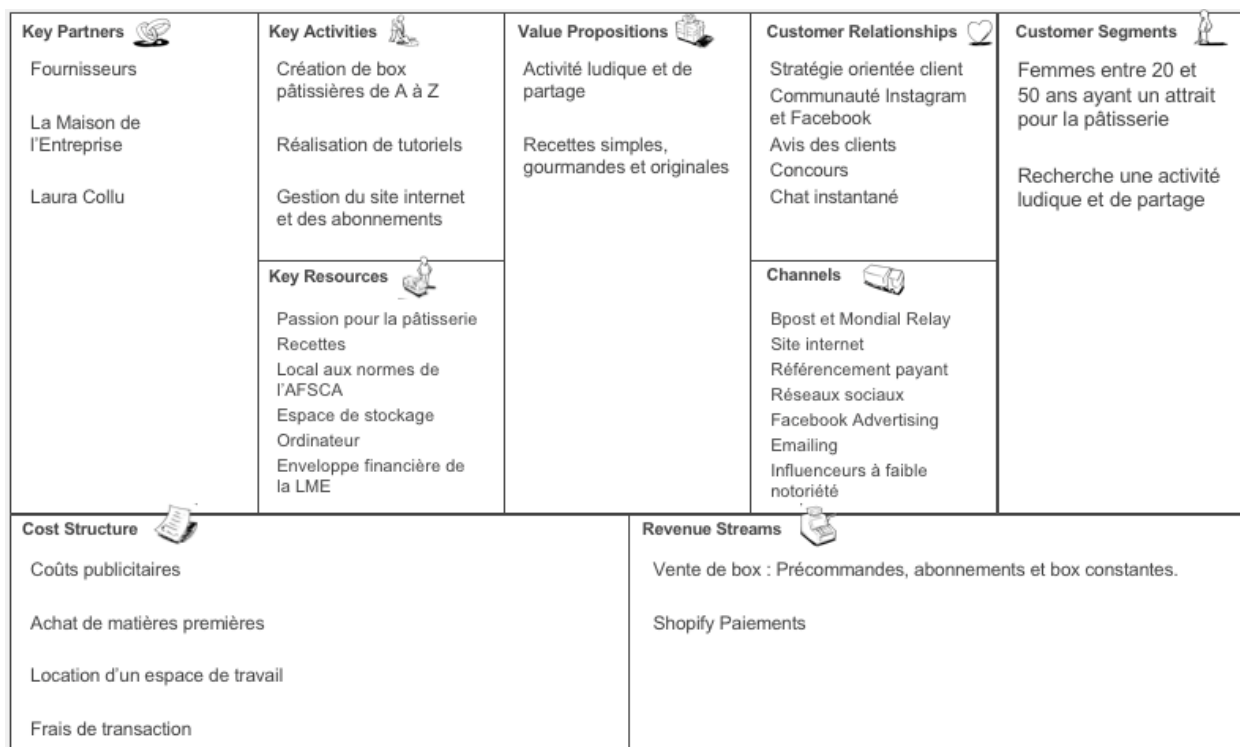


Figure 16 : Le Business Model Canvas de CocoNats (CocoNats)

La proposition de valeur

La proposition de valeur est l'élément central du Business Model Canvas. Une proposition de valeur est une promesse faite auprès des consommateurs. La proposition de valeur apporte une solution à une problématique à laquelle fait face un consommateur et regroupe les éléments relatifs à l'activité qui sont valorisés par ce même client (Boisvert et Bégin, 2002). Le besoin, et par conséquent le « pourquoi », est un élément central à la réalisation d'une proposition de valeur. Le produit ou service proposé doit par conséquent répondre aux attentes du marché et créer une plus-value par rapport aux offres concurrentes.

Le moodboard

Notre proposition de valeur s'articule autour du canevas stratégique, que nous avons développé au chapitre 4 – Analyse concurrentielle, des valeurs que nous souhaitons communiquer au travers notre projet entrepreneurial et d'un moodboard. Le moodboard est une planche de tendance ou planche d'inspiration reprenant les différentes inspirations qui influencent le projet (Renouf, 2018). L'objectif d'un moodboard est de transmettre l'univers de référence ainsi que les valeurs aux utilisateurs de notre produit ou service (Libaert, 2017). Cette planche peut être constituée d'images, de couleurs, de matières, de typographies, de paysages, d'œuvres d'art, etc. Dans le cadre de notre projet, nous souhaitons transmettre les valeurs suivantes : la gourmandise, le partage et l'originalité.



Figure 17 : Le moodboard de CocoNats (CocoNats)

La plus-value

« On rêve tous de ce moment de fierté lorsque nous posons une gourmandise au centre de la table. Cette fierté serait encore plus grande, si vous étiez le créateur de ce joli dessert. Les box de CocoNats vous proposent la réalisation d'un dessert gourmand et original à partager entre amis ou en famille. Fini la perte de temps, la panne de créativité, les desserts ratés. La pâtisserie n'est pas réservée qu'aux grands pâtissiers ! Grâce aux box de CocoNats, la pâtisserie vous sera accessible. Emballé dans des contenants individuels et durables, vous y trouverez une fiche recette, des matières premières non périssables, le matériel adéquat ainsi qu'un tutoriel permettant la réalisation de la recette pas à pas ». De manière bimensuelle, une nouvelle box sera disponible sur notre site internet. Ces box seront disponibles en précommande et de manière individuelle mais il sera possible de souscrire un abonnement. Cet abonnement pourra être semestriel ou annuel. Nous développerons des box disponibles à n'importe quel moment de l'année telle que la box « number cake » pour les anniversaires et la box « freakshake ».

L'utilisation d'une box pâtissière apporte une réelle plus-value à nos utilisateurs. En effet, grâce aux box de CocoNats, notre client évitera le stress engendré par la recherche d'une recette. Les goûts des uns sont tellement différents des goûts des autres, qu'il est parfois difficile de mettre tout le monde d'accord. Il pourra ainsi leur proposer des recettes originales, tendances et de saison permettant de surprendre ses amis ou sa famille. L'originalité des recettes proposées est un élément important étant donné que la majorité des box proposées relève de la pâtisserie française classique. Notre client gagnera un temps considérable en obtenant la box directement à domicile sans se soucier de comment réunir l'ensemble des ingrédients. La recette proposée sera détaillée pour que notre client puisse avancer pas à pas et ne louper aucune étape. En dépit de tous ces éléments permettant de répondre aux différents besoins présentés par nos clients, la réalisation d'une box pâtissière doit être un moment de convivialité et de partage. L'objectif de CocoNats.

Les activités clés

Les activités clés sont les activités essentielles au bon fonctionnement de l'entreprise. Cette section reprend les processus, les procédures ainsi que les actions à mener. (Vas, A., 2020). Notre business modèle est basé sur 3 activités clés : la création de box pâtisseries de A à Z, la réalisation de tutoriels et la gestion du site internet et des abonnements.

Création de box pâtisseries de A à Z

Notre offre de service se compose de box bimensuelles et de box présentes de manière constante sur notre site internet. Les box bimensuelles feront leur apparition le premier jour ouvrable de la première semaine du mois en cours. Il sera possible de précommander cette box ou d'y souscrire un abonnement semestriel, 3 box ou annuel, 6 box. Ces box seront vendues au prix de 24,90€ en achat individuel, 23,90€ lors d'une souscription semestrielle et 22,90€ lors d'une souscription annuelle. Dès que celle-ci sera disponible, les personnes ayant souscrit un abonnement ou précommandé leur box verront leur box envoyée. Nous prévoyons une zone tampon de 10 % pour les personnes n'ayant pas eu la possibilité de précommander leur box. Cependant, une fois ce buffer écoulé, la box apparaîtra comme « sold out ». Nos clients auront la possibilité de se diriger vers des box présentes de manière constante sur notre site internet. Ils y trouveront notamment la box « number cake » et la box « freakshake ». Ces box pourront être achetées à n'importe quel moment de l'année et seront vendues au prix de 29,90€. Dans un premier temps, nous ne proposerons pas le choix des quantités et des ustensiles pour des raisons logistiques. Les box bimensuelles seront donc standardisées. C'est pourquoi, nous privilégierons la précommande et l'abonnement afin de maîtriser au mieux la logistique qu'implique la constitution d'une box. Les abonnements et la précommande nous permettront de nous organiser dans nos démarches de préparation des box et ainsi limiter les stocks.

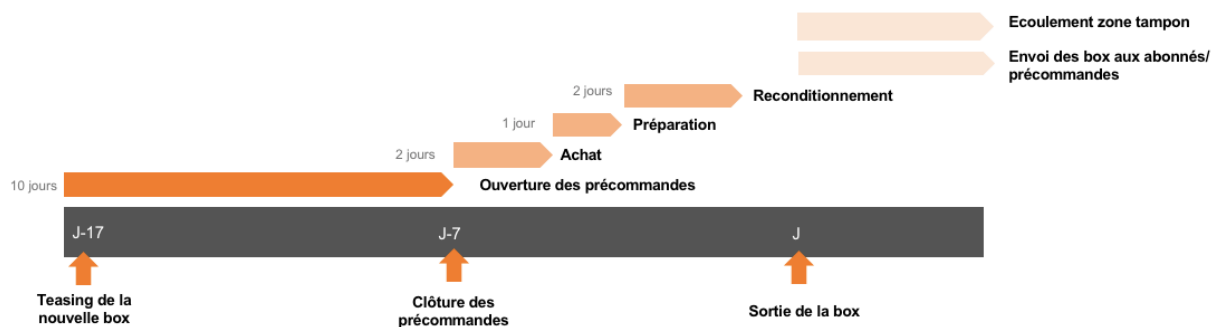


Figure 18 : Ligne du temps du processus de vente (CocoNats)

Les box seront mises au point par nos soins, et ce, de A à Z. Elles seront composées d'une fiche recette, des matières premières adéquates et non périssables ainsi que du matériel nécessaire.

La constitution de ces box repose sur quatre grandes étapes :

- Le choix des recettes proposées et par conséquent des critères appliqués ;
- Le choix des composants en termes de packaging et de matières premières ;
- L'élaboration de la fiche recette et son impression ;
- Le reconditionnement et la constitution des box.

Le choix des recettes

Le choix des recettes est l'élément central de notre activité. En effet, tout repose sur celles-ci. Sans recette, il n'y a malheureusement pas de box. Cependant, nous devons prendre le temps de sélectionner ces recettes. Celles-ci doivent répondre à certains critères.

- La recette proposée est-elle relativement originale ?

La recette proposée doit répondre à un de nos éléments de différenciation, celui de l'originalité au regard de ce qui est proposé par nos concurrents.

- Le niveau de difficulté appliqué convient-il à l'ensemble de notre cible ?

La recette ne doit pas être jugée trop facile pour certains et trop difficile par d'autres. Il est aussi nécessaire d'avoir un certain recul lors de la proposition d'une recette. L'un des porteurs de projet pâtissent régulièrement et a acquis des gestes techniques et des connaissances en pâtisserie. Il doit donc être capable de proposer des recettes adaptées à son public et non à ses capacités.

- La mise en boîte de cette recette est-elle faisable d'un point de vue opérationnel ?

La recette proposée doit être faisable d'un point de vue opérationnel, c'est-à-dire qu'il doit être possible de la mettre en box. En effet, les ingrédients et ustensiles proposés doivent répondre aux contraintes techniques et financières d'une box. L'espace disponible n'est pas indéfini, les ustensiles proposés doivent donc être choisis en conséquence, de même que le budget alloué à une box. Il est donc nécessaire d'adapter cette recette à nos contraintes techniques. C'est pourquoi, certaines recettes ne peuvent pas être proposées et d'autres devront être adaptées.

Le choix des composants

Lorsque nous évoquons le choix des composants, cela reprend le packaging, les contenants et le contenu de la box. Nous avons la volonté d'utiliser des matières durables et respectueuses de l'environnement. En effet, de nombreux consommateurs et notamment nos testeurs, sont soucieux des matières utilisées et souhaitent favoriser l'utilisation de matières non plastiques. Bien que le packaging soit fait de carton, nous souhaitons ajouter un critère supplémentaire en choisissant des box en carton recyclé. Les contenants individuels, en plus de répondre aux normes d'hygiène seront composés essentiellement de carton sauf pour ceux devant contenir des matières pouvant humidifier le contenant. Cependant, même lorsque nous n'aurons pas le choix dans l'utilisation de composants plastiques, nous opterons pour du plastique recyclé. De plus, nous mettons un point d'honneur sur l'utilisation de matières premières et d'ustensiles qualitatifs. Nous n'avons pas la volonté de rendre durable l'entièreté de notre modèle d'affaires, tant par choix personnel que par faisabilité du projet actuellement. Cependant, il nous semble cohérent, à l'heure actuelle, de contribuer à notre niveau au développement d'un business model durable. Le développement durable doit être pris en compte dans tout projet entrepreneurial, c'est pourquoi nous souhaitons favoriser l'aspect durable dans nos packaging.

L'élaboration de la fiche recette

Le choix des mots utilisés dans cette recette et toutes les autres est primordial pour la bonne compréhension et la réalisation de cette recette. Nous devons adapter le vocabulaire utilisé et optimiser la compréhension de nos testeurs afin qu'ils obtiennent un résultat optimal. Les fiches recette seront établies par nos soins, elles auront été travaillées et testées afin de proposer la meilleure recette possible. Chaque box contiendra une fiche recette sur laquelle il sera indiqué la liste des ingrédients fournis dans la box, la liste des ingrédients à prévoir, des astuces, un encart « suggestions » pour d'éventuelles notes et la marche à suivre. Cette fiche devra être imprimée sur un support recto verso cartonné de 300g/m² Afin de conserver l'ensemble de ces fiches, nous mettons en place un classeur au nom de CocoNats, offert pour toute souscription d'un abonnement de 12 mois. Vous trouverez de plus amples informations au point « relation clients ».

Le reconditionnement et la constitution des box

Une fois le choix de la recette effectué et l'achat des différents composants, nous pouvons passer à l'étape du reconditionnement et de constitution de la box. Comme évoqué au chapitre

3 faisant référence à la réglementation, le reconditionnement doit avoir lieu dans un local répondant aux normes imposées par l'AFSCA. Pour se faire, nous avons décidé de louer la cuisine du Smart Gastronmy Lab, à Gembloux. Cette cuisine peut être louée en semaine, du lundi au vendredi, de 8h à 17h. Nous profiterons de cet espace de travail pour constituer ces box.

Réalisation de tutoriels

Afin de pouvoir réaliser la recette bimensuelle mais aussi les recettes régulières, nous souhaitons mettre à disposition de nos clients un tutoriel. Les différentes étapes seront filmées et permettront aux clients d'avancer pas à pas dans la recette. Ce tutoriel est un support supplémentaire, en complément à la fiche recette. Dans un premier temps, ces tutoriels seront réalisés dans la cuisine d'un des deux porteurs de projet. Ensuite, en fonction des revenus engrangés, nous envisagerons la location d'un studio. Ce studio se situe au sein du Smart Gastronomy Lab.

Gestion du site internet et des abonnements

La gestion du site internet et des abonnements est primordiale dans le cadre de notre activité. En effet, sans une bonne gestion du site internet et des abonnements, il n'y aura pas de ventes possibles. La gestion du site internet comprend la mise en ligne des nouveaux produits et la mise à jour des produits existants (fiches produits, photographies, promotions, etc.), la gestion du stock et l'interaction via le chat. Nous travaillons actuellement sur le développement de ce site internet à l'aide de la plateforme en ligne Shopify. La gestion des abonnés et du site internet sera évoquée plus en détail dans l'onglet canaux de distribution.

La segmentation

La segmentation de marché porte sur la diversité des besoins des clients potentiels (Smith, 1956). Dans le cadre de notre activité, nos clients potentiels disposent de divers besoins. Cependant, un seul produit répond à l'ensemble de ces besoins en l'occurrence, les box pâtisseries. Afin d'identifier son marché de référence et par conséquent les clients auprès desquels une entreprise va s'adresser, cette même entreprise doit réaliser un découpage de ce marché en différents segments. Ces segments disposent des mêmes caractéristique en termes de besoins, de comportements ou de motivations d'achat (Lambin & de Moerloose, 2016). Cette segmentation peut se faire par le biais d'une étude de marché et de la création de persona et a pour objectif de comprendre au mieux les attentes.

Sur base de l'étude quantitative que nous avons mené, nous avons pu déterminer le profil type de nos utilisateurs potentiels. Bien que notre étude quantitative nous ait mené à conclure que notre clientèle cible était des femmes entre 20 et 35 ans, nous avons pu élargir cette tranche d'âge grâce à notre étude qualitative. En effet, notre échantillon comprenait 7 femmes âgées de plus de 35 ans. L'entièreté de ces femmes ont montré leur intérêt pour ces box pâtisseries. Par conséquent, nos clients potentiels sont essentiellement les femmes âgées entre 20 et 50 ans qui disposent d'un intérêt pour la pâtisserie. Ces femmes sont à la recherche d'une activité ludique et de partage leur permettant d'être fières de leur réalisation en surprenant leur entourage. Cette activité leur est possible grâce à l'économie de temps réalisée et à une recette préétablie, claire et détaillée.

Persona

Afin d'affiner notre segmentation, nous avons décidé d'utiliser l'outil stratégique qu'est le persona. Le persona est un utilisateur-type permettant à une entreprise de comprendre sa cible d'un point de vue psychologique et comportemental. Il permet d'établir leurs besoins, leurs motivations ainsi que leurs aspirations. Ce persona est construit sur des critères démographiques et comportementaux (Truphème, 2019). Les persona que nous avons établis sont les suivants :

Alicia a 25 ans et travaille dans une boîte de consultance. Elle a emménagé depuis peu dans sa nouvelle maison avec son compagnon. Actuellement, ils n'ont pas d'enfant. Elle souhaite inviter ses parents et beaux-parents pour la première fois. Cela fait quelques mois maintenant

qu'elle achète des box pâtisseries afin d'améliorer son niveau et proposer un beau et bon dessert à sa famille. Avec ce dessert, elle souhaite les surprendre.

Justine a 30 ans et adore la pâtisserie. Elle est maman d'un petit garçon de 3 ans et a donc moins de temps à consacrer à ses loisirs. Elle n'a plus le temps de faire plusieurs magasins pour trouver toutes les matières premières. L'utilisation de box lui permet d'être livrée à domicile et de gagner du temps. Tout est à sa disposition dans la box, elle n'a plus qu'à pâtisser.

Sophie à 37 ans et travaille comme assistante de direction. Elle est plutôt intellectuelle que manuelle. Cela fait maintenant plusieurs années qu'elle s'essaie à la pâtisserie. Malheureusement, ce n'est pas toujours concluant. Elle a besoin de recettes claires et d'un support visuel pour avancer pas à pas.

Nathalie a 45 ans et 2 grands enfants, elle a donc du temps pour elle. Elle aime recevoir du monde à la maison, mais c'est une corvée pour elle d'établir le menu. Elle est souvent indécise et ne sait jamais quoi choisir, ce qui lui provoque beaucoup de stress. Il est vrai que sur internet nous trouvons toutes les recettes possibles et inimaginables. Elle se dirige vers des box pâtisseries pour ne plus avoir à choisir quel dessert elle fera.

Notre zone de chalandise est relativement variable étant donné que nous disposons d'un e-commerce. Cependant, la langue française est primordiale dans l'utilisation de nos box pâtisseries. Nous visons donc, dans un premier temps, la Wallonie pour le territoire Belge, le Luxembourg et la France.

Nos partenaires clés

Nous entendons par partenaires clés, nos fournisseurs et nos alliances stratégiques grâce auxquels le modèle économique fonctionne.

Fournisseurs

La composition d'une box étant variée, il est nécessaire de disposer de plusieurs fournisseurs en termes de matières premières, de matériels, de packaging. Nous avons dressé une liste de nos principaux fournisseurs.

Bruyere est un fournisseur de matières premières et de matériels pour les boulangers, pâtisseries, glaciers. Bruyere dispose de 5 succursales, une à Charleroi, une à Namur, une à Tournai, une à Liège et une à Nossegem. Pour notre part, nous nous rendons à Tournai pour l'achat de matières premières et de matériels. Nous pouvons faire divers achats tels que des achats de matières premières, de matériels et de packaging.

Cerfdelier est un grossiste en boulangerie pâtisserie. Il est possible de se rendre en magasin, de l'autre côté de la frontière, à Lomme. Nous préférons passer commande directement via le site internet. La livraison a lieu sous 3 à 5 jours, à domicile ou dans un point relais. Nous nous fournissons en matières premières et en matériels.

Ava est un vendeur d'articles professionnels à destination des particuliers et de l'Horeca. Nous nous rendons au magasin situé à Ghlin pour effectuer nos achats mais il est tout à fait possible de passer commande via leur site internet. Nous nous fournissons en matériels et packaging.

Monouso est un site en ligne de vaisselles et d'emballages alimentaires jetables. Comme évoqué dans notre proposition de valeur, nous avons le souhait d'utiliser des packaging durables lorsque cela est possible. C'est un des atouts de Monouso qui propose des solutions durables tant aux particuliers qu'aux professionnels. La livraison s'effectue à domicile sous un délai de 48 heures à 72 heures.

Amazon est un site de vente en ligne disposant de millions de produits en stock de toutes variétés. La livraison est relativement rapide, 1 à 2 jours ouvrés grâce à Amazon Prime. Nous

pouvons faire divers achats tels que des achats de matières premières, de matériels et de packaging.

Raja Pack est un site de vente en ligne d’emballages, uniquement à destination du B2B. La livraison se fait à domicile sous un délai de 48 heures.

Colruyt est un supermarché.

Nous estimons un délai de 5 jours maximum pour réunir l’ensemble des composants de la box.

Alliances stratégiques

Afin d’élargir notre gamme et, par conséquent, notre public cible, nous souhaitons réaliser une collaboration avec Laura Collu. Il est vrai que la nourriture « healthy » prend de plus en plus d’ampleur. Certains consommateurs sont soucieux de leur alimentation et ont la volonté de cuisiner plus sainement. Les desserts ne sont pas forcément synonymes de « malbouffe », c’est pourquoi une gamme de box healthy est un créneau que nous pourrions développer. Nous avons proposé à Laura Collu une éventuelle alliance afin de compléter nos connaissances qui ne sont pas développées en matière de recettes « healthy » au jour d’aujourd’hui. L’objectif de cette alliance est de développer une gamme de box healthy nous permettant de toucher un plus large public grâce au réseau qu’elle a pu développer au travers des réseaux sociaux.

Tout au long de ce projet, nous avons été accompagnés par le Yump, organisé par la LME. Nous avons été suivis par Bénédicte Orban qui a pu guider et challenger le projet depuis sa création.

Nos ressources clés

Les ressources clés de ce business model sont indispensables pour que les porteurs de projet puissent produire et vendre ces box. Ces ressources peuvent être humaines, intellectuelles, financières ou matérielles.

Afin de mener à bien ce projet, il faut bien évidemment compter sur les ressources humaines et intellectuelles des porteurs de projet. Nous retrouvons ces ressources dans la réalisation des recettes originales et variées proposées par l'un des deux porteurs de projet. En effet, celles-ci ne seront pas possible sans un membre qualifié et disposant de l'expérience suffisante en pâtisserie pour mener à bien ce projet.

Ensuite, nous devons disposer de ressources matérielles. Dans le cadre de notre projet, nous avons besoin d'un ordinateur afin d'assurer la maintenance de notre site internet. Il nous servira également pour entrer en contact avec nos clients que ce soit par mail ou via les réseaux sociaux. Notre projet étant soumis aux normes strictes de l'AFSCA, nous avons opté pour l'utilisation des locaux du Smart Gastronomy Lab afin d'y assurer les normes strictes qui doivent être mises en application pour le bon déroulement du reconditionnement des box. Ce « lab » nous permettra également de disposer d'une cuisine professionnelle pour la réalisation de nos tutoriels ainsi que pour les photos professionnelles qui pourront être utilisées pour notre communication sur les réseaux ou pour l'illustration de nos produits sur notre site internet.

Enfin, en termes de ressources financières, nous bénéficions d'une enveloppe financière mise à notre disposition par la Maison de l'Entreprise dans le cadre de notre accompagnement. Cette enveloppe nous a permis de réaliser quelques frais conséquents mais indispensables à notre projet notamment pour la réalisation des prototypes mais aussi pour la création de notre identité graphique. La part restante de cette enveloppe est destinée aux frais publicitaires pour le lancement de CocoNats.

La relation clients

Fidélisation

Notre activité repose sur le modèle économique de l'abonnement. C'est pourquoi, la fidélisation est le cœur de ce modèle d'affaires. En effet, notre modèle repose sur la souscription d'abonnements mais l'objectif principal est la rétention de ces abonnés. Il ne suffit pas d'obtenir des abonnés, encore faut-il les garder. Dans ce but de fidélisation, nous avons décidé de placer le client au cœur de notre stratégie en créant une réelle communauté autour de CocoNats. Cette communauté implique le développement d'un sentiment d'appartenance auprès de nos utilisateurs. En conséquence, nous souhaitons donner la possibilité à nos utilisateurs d'acheter un tablier au nom de CocoNats. Nous pourrions par la suite développer une gamme d'articles de cuisine sous ce nom.

Comme indiqué dans notre proposition de valeur, la pâtisserie est un moment de partage permettant au pâtissier en herbe d'être fier de sa réalisation. Il souhaitera la partager, avec sa famille, ses amis mais aussi avec les réseaux sociaux. C'est pourquoi, il est important de valoriser la réalisation de nos clients au travers nos réseaux sociaux. Nous encourageons nos utilisateurs à poster leurs réalisations sur nos divers réseaux sociaux. Notre objectif est de reposter l'ensemble des réalisations, et de manière quotidienne sur le compte Instagram et Facebook de CocoNats afin de mettre en avant nos utilisateurs. Cette action ne représente aucun coût pour l'entreprise.

Avis des clients

Toujours dans un but de fidélisation, nous souhaitons être totalement transparents vis-à-vis de nos clients. C'est pourquoi, un futur client aura la possibilité de lire les différents avis des clients directement sur le site internet. En faisant part des avis liés aux produits proposés, nous rassurons notre client potentiel dans son parcours d'achat. De plus, l'entreprise pourra améliorer son offre de manière continue.

Concours

Cependant, la fidélisation doit être récompensée. Un concours permet notamment de remercier des clients fidèles mais aussi de fidéliser de nouveaux clients. C'est pourquoi, une fois par quadrimestre, nous avons l'intention d'organiser un concours permettant de gagner la box du mois. Dans le cas où l'activité prospérera, un concours anniversaire pourra être organisé avec

à la clé un abonnement annuel. En outre, pour toute souscription d'un abonnement annuel, un classeur CocoNats sera offert permettant aux abonnés de classer leurs fiches recette.

Chat

L'expérience client doit être optimisée tout au long du parcours d'achat. C'est pourquoi, un client peut, à tout moment, prendre contact avec un membre de l'entreprise à l'aide du chat intégré au site internet. Ce chat sert d'une part, de moyen de communication en temps réel et d'autre part, à augmenter le taux de conversion de nos clients. Alors que nous sommes présents exclusivement en ligne, le chat permet un échange direct entre l'acheteur potentiel et l'entreprise. Ce chat a pour but de répondre aux questions portant sur le fonctionnement de CocoNats, les différents abonnements proposés ou toutes autres questions sur nos produits. La démarche choisie pour interagir avec le client est une démarche réactive. Le client peut faire appel au chat, à tout moment et peu importe l'endroit du site où il se trouve via une fenêtre placée en bas à droite de son écran (Christian Delabre, 2019).

Les canaux

Les canaux permettent, à travers une communication auprès de son segment de clientèle, de délivrer sa proposition de valeur. Ceux-ci reprennent les canaux de distribution et les canaux de communication. Les canaux de distribution ont pour but d'amener le produit ou service jusqu'à l'acheteur tandis que les canaux de communication ont pour but d'informer le segment de clientèle sur le quoi, qui, comment et pourquoi (Racquez, 2015).

Les canaux de distribution

Selon « La boîte à outils du e-commerce » de Christian Delabre (2019), 56% des internautes choisissent la livraison à domicile, 32% privilégient le retrait en point relais et 12% préfèrent le retrait en magasin, le bureau de poste ou encore une livraison sur le lieu de travail. Bien que la gestion omnicanal soit la norme dans le secteur de l'e-commerce, il ne nous est pas possible dans un premier temps de proposer plusieurs canaux de vente. C'est pourquoi, nous nous consacrons uniquement à la livraison à domicile ou en point relais. Le choix d'un transporteur repose sur trois critères : le prix demandé, le délai et la précision.

Afin de délivrer l'offre à notre client, nous avons décidé de travailler avec Bpost et Mondial Relay dans un premier temps. Il est important de diversifier l'offre de transport pour diverses raisons. Tout d'abord, en fonction de la zone géographique de nos clients, certains ne disposent pas d'un point relais proche de leur domicile, ils privilégieront donc un service à domicile. A l'inverse, certains n'auront pas la possibilité de réceptionner leur colis directement à domicile et préféreront que celui-ci soit entreposé dans un point relais.

Bpost

Bpost fonctionne sur base d'un contrat sur mesure à partir de 500 colis envoyés par an sur le territoire belge. Le nombre de colis estimé par an est de 642. Ce contrat sur mesure dispose d'un service d'intégration qui permet de lier le site internet à un compte Bpost permettant la création automatique des bordereaux d'envoi. La livraison sera prévue pour le jour suivant du dépôt des colis. Le coût de livraison sera à charge du client. Le prix d'une livraison à domicile en Belgique s'élève à 5,72€ HTVA pour un colis de 31x22x10 cm et pesant deux kilos. A partir de 1000 envois par an, il sera possible d'atteindre un prix de 4,92€ HTVA. Il se pourrait que nos estimations ne correspondent pas avec le nombre de colis réellement envoyés. Dans ce cas, deux possibilités s'offriront à nous. Dès lors que le nombre de colis est inférieur à 500, nous

passerons à un plus petit contrat et dans ce cas, nous verrons les frais liés au transport augmenter. Cependant, si nous observons une hausse du nombre de colis à envoyer, il est possible de modifier le contrat en cours. Actuellement, les frais de port seront à charge de nos clients bien que nous envisageons par la suite d'offrir cette livraison.

Mondial Relay

Nous souhaitons travailler avec un second transporteur, Mondial Relay. Nos clients peuvent être livrés à domicile ou en point relais. Le délai de livraison en point relais ou à domicile est de 3 jours pour la Belgique. Pour ce qui est de la France et du Luxembourg, cela varie entre 3 et 6 jours que ce soit en point relais ou à domicile. Les tarifs varient en fonction du lieu et du poids du colis. Le poids moyen d'un colis est de deux kilos. Nous avons donc des tarifs allant de 3,10€ à 5,45€ HTVA pour une livraison en point relais et des tarifs allant de 4,96€ à 8,43€ HTVA pour une livraison à domicile (Mondial Relay, 2021). Vous trouverez à l'annexe 10 le tableau reprenant l'ensemble des tarifs appliqués par Mondial Relay. Ces tarifs seront dégressifs. En effet, en fonction du montant mensuel versé à Mondial Relay, il est possible d'obtenir un pourcentage allant de 2% à 5%. Tous nos colis seront assurés à hauteur de 25 euros TVAC et frais de port inclus par colis. Il est toutefois possible de souscrire une assurance supplémentaire pour des valeurs de colis plus élevées.

Pour chacun des transporteurs, les délais proposés sont acceptables et les points de retrait sont relativement variés. Cependant, bien qu'une majorité de sites e-commerce proposent la livraison gratuite, il nous est impossible de proposer ce service gratuit au vu des prix demandés au lancement de l'entreprise.

Les canaux de communication

Quel que soit le projet, une stratégie est caractérisée par une vision à long terme, une immuabilité et un caractère peu explicite. Elle consiste à établir un plan d'actions avec pour objectif « *la réponse aux attentes des parties prenantes, l'obtention d'un avantage concurrentiel et la création de valeur pour les clients* » (Pelet, 2018).

Identité graphique

L'identité graphique est le premier élément qu'un prospect verra lorsqu'il cherchera notre entreprise. Malgré cela, une identité graphique seul n'est pas viable. C'est l'ensemble des actions marketing menées et l'identité graphique développée qui permettront la pérennité de l'entreprise. Par définition, une identité graphique est un ensemble d'éléments graphiques permettant d'identifier une entreprise ou une institution. L'identité visuelle, appelée aussi charte graphique est composée du nom, d'un logo, d'une couleur, d'une police et d'une taille de caractère (E-marketing, 2021). Cette charte graphique permet de décliner l'identité de l'entreprise sur différents supports tels que des cartes de visite, la bannière du site internet, la création d'un e-mailing type, etc.

Notre identité graphique a été réalisée avec l'aide de Loris Durenne, fondateur de ABSTRA, agence de communication présente dans la région de Mons. L'objectif de cette identité graphique est de communiquer les valeurs de partage et de gourmandise présente dans notre proposition de valeur. L'entreprise portera le nom de CocoNats. La baseline établie est la suivante : La gourmandise à portée de mains.

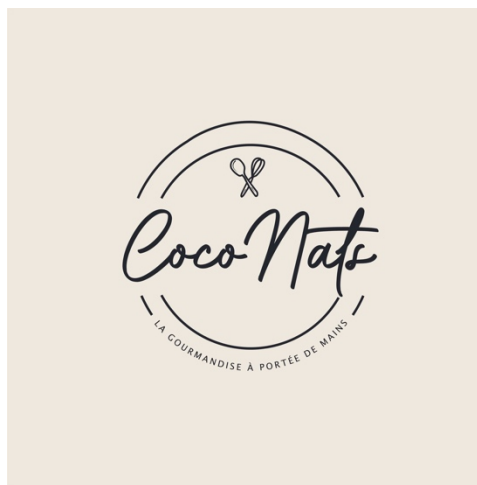


Figure 19 : Logo de CocoNats (CocoNats)

Site internet

Les box de CocoNats seront vendues exclusivement en ligne dans un premier temps, ce qui nécessite un support de vente sans faille. Le fonctionnement général de ce site internet ainsi que la promotion de celui-ci sera évoqué ci-dessous.

Fonctionnement général du site internet

CMS – Content Management Service

Un CMS est une plateforme de création de site internet permettant de créer de manière simplifiée un site e-commerce disposant des fonctionnalités nécessaires. Le développement de notre site e-commerce a lieu sur la plateforme Shopify. Cette plateforme permet le choix d'un thème, l'intégration de contenus et la publication du site internet. Dans un premier temps, la version basique de Shopify nous conviendra parfaitement. Cela nous permettra de vendre nos produits de manière illimitée.

Hébergement

L'hébergement permet la visibilité d'un site internet auprès des utilisateurs. Autrement dit, grâce à l'hébergement d'un site internet, il est possible de proposer du contenu de manière permanente à des internautes. Ayant choisi la plateforme Shopify pour le développement de notre site e-commerce, nous avons par conséquent Shopify Cloud comme hébergeur. Cet hébergement est dit mutualisé, c'est-à-dire qu'il regroupe, sur un même serveur, plusieurs sites e-commerce. Un hébergement mutualisé ne nécessite pas de connaissances techniques et permet une mise en œuvre rapide (Delabre, 2019).

Nom de domaine

Choisir le nom de domaine relève de la stratégie de l'entreprise et permet d'augmenter la visibilité d'un site e-commerce. En effet, celui-ci fait partie de son identité et doit répondre aux exigences de stratégie de communication. Par définition, un nom de domaine est une composante de l'URL – Uniform Resource Locator, permettant l'accès direct au site internet lors d'une recherche via un navigateur. Ce nom de domaine doit être court, mémorisable et détenir une position optimale dans le résultat du moteur de recherche (Delabre, 2019). Notre nom de domaine portera le nom de notre marque : CocoNats. Au préalable, nous nous sommes

renseignés, auprès du site internet BOIP – Office Benelux de la Propriété Intellectuelle que ce nom ne soit pas protégé.

La fiche produit

La fiche produit dispose de deux missions. La première consiste à valoriser et vendre le produit proposé. Celle-ci doit convaincre le prospect de passer à l'acte d'achat. Par conséquent, plus cette fiche produit sera attractive, plus le taux de conversion sera grand. La seconde permet d'optimiser la visibilité d'un site e-commerce de par le choix des mots-clés utilisés. Cette seconde mission fait référence au référencement naturel cité plus haut. Vous trouverez ci-dessous un premier jet de la fiche produit que nous avons réalisé.

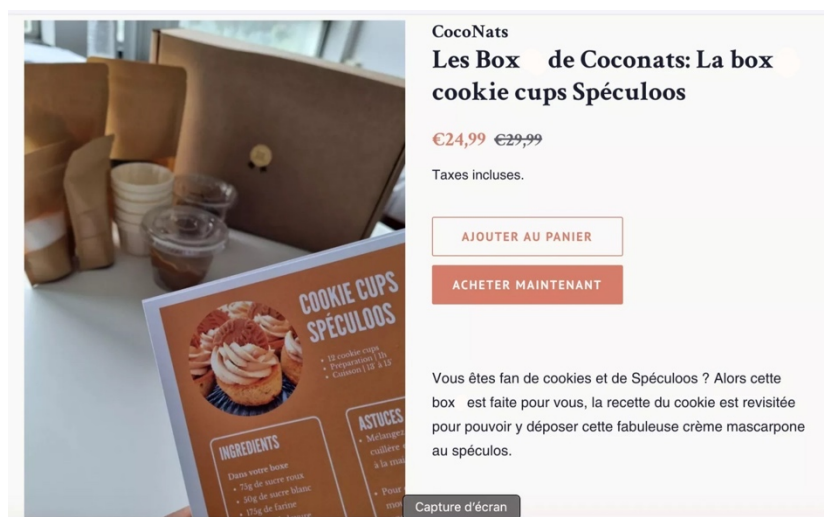


Figure 20 : Fiche produit (CocoNats)

Cette fiche produit doit comporter un titre percutant, un descriptif court (environ 100 mots), un descriptif long (minimum 300 mots), des photos multi-angles, le prix, un bouton « un call to action » mais aussi des avis et commentaires clients. L'ensemble de ces éléments permet la création de contenu dense apprécié par un moteur de recherche. A noter que les mots-clés utilisés tout au long de la création de cette fiche produit doivent être similaires à ceux qu'un prospect entrera dans un moteur de recherche (Delabre, 2019).

Gestion des abonnements - Recharge

La gestion des abonnements se fait via une application intégrée à notre site internet appelée « Recharge ». Cette application permet notamment la mise en place des différentes formules d'abonnement mais aussi la gestion des abonnements au quotidien spécialement dans le cadre des prélèvements. Dès qu'un nouveau client souhaite souscrire un abonnement, celui-ci se verra créer une fiche client permettant de tracer son parcours au fil du temps. Cette fiche reprend l'historique de consommation et nous permet d'avoir de l'information sur la durée de l'abonnement, le montant total dépensé sur notre site internet, etc. A l'aide du tableau de bord, nous aurons accès à des statistiques permettant de suivre l'évolution de l'activité grâce à une projection des revenus sur 3 mois.

D'un point de vue pratico-pratique, le statut des commandes change en fonction de la période à laquelle nous nous trouvons. Le statut est dit « programmé » jusqu'à la date de traitement de la commande. Une fois cette date atteinte, le statut est dit « non finalisé » et indiquera qu'il est possible de traiter la commande (Shopify, 2021).

Gestion des stock

Une maîtrise parfaite de l'état du stock permet de traiter efficacement les commandes en temps réel mais aussi prévoir le stock dont nous aurions potentiellement besoin dans un futur proche. La gestion du stock se fait au travers du Shopify Fulfillment Network. Lorsque qu'un client décide de finaliser sa commande et par conséquent passer à l'acte d'achat, deux cas de figure se présentent. Soit nous sommes en présence de stock et celui-ci est conservé jusqu'à ce que le paiement soit effectué. Soit le stock est temporairement indisponible et un message d'erreur apparaîtra.

Moyens de paiement

A l'heure actuelle, les sites e-commerce présents sur le marché proposent divers moyens de paiement répondant aux multiples attentes des consommateurs. En effet, les consommateurs requièrent un système de paiement pour lequel ils ont confiance. Il doit par conséquent disposer d'une sécurité optimale. La multiplicité des moyens de paiement permet d'optimiser le taux de

conversion. Cependant, la carte bancaire est le moyen de paiement le plus répandu considéré comme fiable et facile à mettre en œuvre. (Delabre, 2019).

Le service de paiement le plus simple à utiliser est celui proposé par Shopify – Shopify Payments. Shopify Payments est une solution sécurisée et fait office de passerelle de paiement. Les moyens de paiement autorisés sont les cartes de débit et de crédit telles que Visa , MasterCard et American Express et les paiements utilisant Bancontact et iDEAL (Shopify, 2021). A noter qu’il existe un délai de 24 à 72 heures entre le moment où le client paie sa commande et le moment où nous recevons le paiement.

Modes de livraison

Comme évoqué dans l’onglet canaux de distribution, la livraison de nos colis se fera par le biais de Bpost et de Mondial relais dans un premier temps. Avant que le colis puisse être envoyé, une série d’étapes qui composent le processus de livraison doivent être réalisées. Le client fera le choix du mode de livraison souhaité. Ensuite lorsque le paiement aura été effectué, le client recevra un e-mail de confirmation comprenant un récapitulatif de la commande ainsi que la date de livraison prévue.

Promotion du site internet

Référencement naturel

Le référencement naturel appelé aussi SEO – Search Engine Optimization est caractérisé par le mot-clé et est un outil permettant d’optimiser la visibilité d’un site e-commerce. L’objectif principal du référencement est d’apparaître dans les premiers résultats d’un moteur de recherche. Pour se faire, le principe est très simple : plus un site e-commerce crée du trafic et par conséquent génère des visites, plus la visibilité de ce site sera importante. La mise en œuvre du référencement naturel se fait sur base des mots-clés susceptibles d’être saisis par les internautes. Cependant, le référencement naturel prend du temps, et nécessitera plusieurs mois avant de voir un quelconque résultat. A notre niveau, le référencement naturel peut se faire de deux manières différentes. La première étant la gestion du contenu. Cela consiste à créer des descriptifs pertinents contenant des mots-clés susceptibles d’être saisis par les internautes dans le moteur de recherche. La seconde étant la création de liens et le partage via les réseaux sociaux. Les liens peuvent être de différentes natures (entrants, internes et externes) et permettent un positionnement optimal. (Delabre, 2019).

Référencement payant

Google Ads est une solution publicitaire assimilée à du référencement payant permettant de promouvoir les produits et services d'une entreprise sur base d'une recherche Google en affichant l'annonce demandée au bon moment. Son mode de fonctionnement est très similaire à celui que vous aurez l'occasion de découvrir plus bas, celui de Facebook Advertising. En effet, pour commencer, l'annonceur choisit l'objectif qu'il souhaite atteindre : augmenter les visites de son site internet, augmenter la prise d'appel téléphonique, etc. Ensuite, il est possible pour un annonceur de cibler son audience, c'est-à-dire quelle zone géographique souhaite-t-il toucher. Finalement, l'annonceur déterminera lui-même le budget qu'il désire allouer à cette campagne. Dès qu'un utilisateur se situera dans notre zone cible et ce, à chaque fois, l'annonce s'affichera sur son interface.

Le système de paiement est différent de celui utilisé par Facebook Advertising. En effet, dans le cas présent, un paiement sera effectué uniquement lorsqu'un internaute interagit avec l'annonce. Il y a interaction lorsque qu'un internaute clique sur l'annonce ou fait appel à l'entreprise. Nous sommes donc en présence d'un coût par clic (CPC) ou paiement par clic (PPC). Bien que le paiement dépend du nombre de clics effectués par les utilisateurs, il est tout de même possible de fixer un budget destiné à ces annonces publicitaires. (Google Ads, 2021).

Call-to-action

Directement sur notre page Facebook, il est possible d'y intégrer un bouton call-to-action. Ce bouton permet la réalisation d'un achat grâce à une redirection vers le site d'e-commerce. Ce bouton peut être varié, dans le cadre de notre activité, ce sera un bouton « acheter » (Facebook, 2021).

Réseaux sociaux

Nous subissons depuis maintenant plusieurs années une transformation digitale obligeant les entreprises à augmenter leur présence sur les réseaux sociaux. Bien que les réseaux sociaux n'ont pas toujours eu une image glorieuse, ceux-ci présentent divers effets bénéfiques pour les entreprises tels qu'une amélioration de leur visibilité, une interaction direct avec leurs clients ainsi que la création d'une communauté engagée. De plus, l'utilisation des réseaux sociaux permet une exposition, et ce, à faible coût (Delabre, 2019). C'est pourquoi, afin d'acquérir de nouveaux clients, nous souhaitons axer notre communication sur les réseaux sociaux, notamment sur Instagram et Facebook. Nous disposons actuellement d'une page Facebook et Instagram au nom de CocoNats. Facebook a pour but de favoriser l'interaction, la diffusion de contenus et la relation avec le client. Grâce à de la publicité ciblée, c'est-à-dire une publicité adaptée à l'audience, l'entreprise peut facilement communiquer avec le public qu'elle souhaite toucher. Quant à Instagram, ce réseau social est essentiellement basé sur la photographie et la vidéographie.

A noter qu'une stratégie sociale requiert l'implication de ressources tant en termes de temps que de compétences. Sans une stratégie clairement établie, la réussite d'un projet d'e-commerce est vouée à l'échec. Il ne suffit pas d'être présent sur les réseaux sociaux, il faut être actif sur ces mêmes réseaux. Les deux porteurs de projet devront continuellement se former dans ce domaine afin de répondre aux besoins que nécessitent les réseaux sociaux.

Chaque réseau social dispose de sa particularité et répond à un ou plusieurs besoins en particulier. Avant d'aller plus loin, une analyse des chiffres clés des réseaux sociaux nous semble pertinente. Ces informations ont été tirées d'une étude « We are Social and Hootsuite » réalisée par Kepios – Agence de consultance en marketing stratégique, en janvier 2021 (Kemp, 2021). Cependant, nous devons être prudents lorsque nous analysons ces chiffres. En effet, ceux-ci portent sur l'année 2020 qui a malheureusement été impactée par la crise sanitaire de du Covid-19. La Belgique compte actuellement 8,83 millions d'utilisateurs des réseaux sociaux, soit 76% de la population. Au regard de l'année précédente, cette hausse d'utilisateurs des réseaux sociaux est de 10,7%. Une personne âgée entre 16 et 64 ans passe environ 1 heure et 45 minutes par jour sur ses réseaux sociaux. L'utilisation des réseaux sociaux fait donc partie intégrante de la vie de la population belge.

Afin d'établir le profil type des consommateurs en fonction de différents réseaux sociaux, nous avons établi un tableau afin de nous éclairer. Ce tableau porte sur différents critères.

Réseaux sociaux	Internautes actifs en Belgique (%)	Femmes (%)	Hommes (%)
Facebook	69,7%	50,7%	49,3%
Instagram	45,4%	55,3%	44,7%
Youtube	81,6%	50,1%	49,9%
Linkedin	44,3%	43,2%	57,8%

Tableau 2 : Pourcentage des internautes en âge d'utiliser un réseau social (Kemp, 2021)

TikTok prenant de plus en plus d'ampleur, il est important de surveiller l'évolution de ce réseau social qui pourrait nous être bénéfique par la suite. Bien que nous aurions souhaité intégrer les chiffres relatifs à TikTok, l'étude sur laquelle nous nous sommes basés ne nous permet pas d'en tirer des données utiles à cette analyse.

Publications boostées

Avant de se lancer dans des campagnes publicitaires considérables et nécessitant plus de moyens, il est possible de booster les publications réalisées sur notre page Facebook. Booster une publication a pour objectif d'inciter l'audience à réagir, partager ou commenter cette publication. Tout comme vous le verrez dans le sujet suivant plus en détail, cette publication boostée a la capacité de cibler son audience, sélectionner un budget recommandé ou personnalisé, choisir sa durée affective et son moyen de paiement. De plus, cela permet de toucher un nouveau public susceptible d'être intéressé par l'activité en question (Facebook, 2021).

Facebook advertising

Comme nous avons pu le constater précédemment, les réseaux sociaux sont un outil dont dispose la majorité de la population. Il serait peu pertinent de notre part de négliger ces réseaux sociaux. C'est pourquoi, nous souhaitons mettre en avant notre entreprise via la publicité Facebook. Grâce à son algorithme, Facebook a la capacité de répondre à nos objectifs en termes de publicité. Le Gestionnaire de Publicités Facebook a pour objectif de cibler et diffuser les publicités sur divers réseaux sociaux notamment sur Facebook, Instagram, etc.

Création d'une publicité

La création d'une publicité se fait à travers trois étapes :

1. Sélectionner l'objectif global de la campagne publicitaire que nous souhaitons mener.
2. Définir l'audience que nous souhaitons toucher :

Le Gestionnaire de publicités offre la possibilité de cibler notre public sur base de critères démographiques tels que l'âge, le genre, la localisation, etc. et ainsi optimiser nos résultats.

3. Concevoir les publicités proprement dites.

La conception consiste à choisir un format publicitaire, intégrer des images ou des vidéos, insérer du texte ainsi que des liens, etc.

Diffusion des publicités

Il existe un nombre considérable de publicités qui peuvent être soumises à une audience. La diffusion des publicités Facebook se fait au travers d'un système d'enchères. Ce système d'enchères consiste à choisir la publicité et donc par conséquent l'annonceur qui apportera la valeur totale la plus élevée tant pour les individus que pour les entreprises. La valeur totale est la combinaison de trois facteurs. Tout d'abord, Facebook analysera ce que l'annonceur est prêt à payer pour obtenir le résultat souhaité. Ensuite, Facebook estimera le taux d'actions c'est-à-dire le nombre d'interactions et conversions liées à la publicité réalisée. Enfin, Facebook évalue la qualité des publicités proposées. Une enchère aura lieu dès qu'une occasion de montrer une publicité à une audience cible se présentera (Facebook, 2021).

Emailing

Bien que certains diront que l'e-mailing est révolu, l'e-mailing est une action à part entière dans la stratégie d'un site e-commerce. En effet, la promotion de nos produits peut se faire au travers de l'emailing c'est-à-dire via un envoi de mails réguliers, ciblés et pertinents. Le but premier étant de générer un maximum de visites sur le site internet. Notre stratégie d'e-mail se base sur deux types de mails :

- Les mails annonçant l'arrivée d'une nouvelle box afin de maximiser les précommandes ;
- Les mails incitant le passage à l'action pour les paniers ayant été créés mais non validés

L'outil qu'est l'emailing comporte plusieurs étapes .

1. Extraction des adresses e-mail et ciblage de l'audience

Dans un premier temps, nous nous sommes constitués une base de données grâce à l'étude quantitative que nous avons menée. En effet, nous avons donné la possibilité à nos répondants de laisser leur adresse e-mail si ils souhaitaient être tenus au courant de l'évolution du projet. Nous avons actuellement une base de données de 185 personnes souhaitant être recontactées lors du lancement de notre projet. De plus, nous pouvons compter sur les 15 testeurs de l'étude quantitative.

Afin d'augmenter le nombre de précommandes et d'abonnements, nous invitons nos futurs clients à s'inscrire à notre newsletter. Une newsletter est définie comme une lettre d'information périodique d'un site web. Cette newsletter portera sur les nouvelles box bimensuelles ainsi que sur l'expansion de notre gamme de box constantes. Cela nous permettra d'augmenter notre base de données.

2. Création d'un e-mailing type

L'e-mailing proposé doit donner la possibilité au client potentiel de cliquer sur l'e-mail afin d'être redirigé directement sur la page concernée. Avant tout, l'e-mail doit être attractif et inciter le client potentiel à cliquer. De plus, le contenu de cet e-mail doit être court et facile à lire. Le passage à l'action a lieu grâce à un bouton ou une image présente sur l'e-mail. Le contenu ne sera pas suffisant à la constitution de cet e-mail. Le design doit être pertinent et conforme à

notre charte graphique développée par ABSTRA – Agence de communication et cité plus haut dans notre identité graphique.

3. A/B testing

L'A/B testing est une étape préliminaire qui consiste à tester le contenu de l'e-mail afin de déterminer quel est l'objet qui génère une majorité d'ouverture. Lorsqu'une entreprise dispose d'une base de données considérable, il est recommandé de tester les e-mails établis afin de vérifier si les résultats obtenus sont ceux souhaités. De manière générale, l'A/B testing se déroule sur 10% de la base de données. Suite aux résultats obtenus, l'entreprise décidera d'appliquer ou non cet e-mail à l'ensemble de sa base de données.

4. Diffusion des e-mails

L'envoi des e-mails doit respecter un calendrier strict permettant d'optimiser cette action stratégique. La promotion de la nouvelle box bimensuelle doit se faire 17 jours avant la sortie officielle de la box. Quant aux box constantes, il est possible de faire leur promotion à des moments réguliers. Cette diffusion doit impérativement se faire à l'aide d'un outil tel que Mailchimp.

Prescripteurs

Afin d'assurer la promotion de nos produits, nous avons décidé de solliciter des influenceurs ou personnalités Instagram ayant une faible notoriété. Cette façon de promouvoir des produits relève du marketing d'influence. Le marketing d'influence est défini comme une activité exercée par un professionnel qui consiste à identifier et engager des influenceurs de réseaux sociaux pour atteindre des objectifs commerciaux (WOMMA, 2013). Le marketing d'influence peut être comparé à du bouche-à-oreille électronique. En effet, suite à l'avènement des moyens de communications digitaux et par conséquent les réseaux sociaux, ce système de promotion n'est plus négligeable.

Les influenceurs disposent actuellement d'une réelle influence sur le comportement d'achat des prospects. Cependant, l'utilisation d'influenceurs requiert un budget en communication considérable, ce qui n'est pas toujours envisageable au démarrage d'une activité. Les influenceurs sont généralement rémunérés au post qu'ils effectuent et demandent parfois plusieurs centaines d'euros par post. Bien que nous ne pouvons pas mettre en place une réelle stratégie de marketing d'influence, nous ne pouvons pas négliger les effets bénéfiques qu'auraient la promotion de nos produits via certaines personnalités à faible notoriété. De plus, le fait de disposer d'une communauté plus faible par rapport à ce que nous retrouvons dans le monde de l'influence, permet de disposer d'avis pertinents. Nous privilégions les avis et retours qualitatifs, c'est-à-dire un réel partage d'expériences plutôt que la réalisation de posts effectués à la chaîne dénudant le produit de toute qualité.

Pour se faire, nous souhaitons, pour chaque sortie de box bimensuelle, faire appel à une personnalité à faible notoriété afin de promouvoir cette box. Nous avons dressé une liste de trois prospects susceptibles d'être intéressés par une collaboration : Food_is_my_best – 9 716 abonnés, lesamoureuxdelafrite 4 750 abonnés et les_globe_fooders – 1 126 abonnés. Ceux-ci auront le rôle de prescripteur et se situeront actuellement dans une zone géographique proche de la nôtre. Ces prospects recevront une box gratuite en échange de la promotion de celle-ci au travers de leurs réseaux sociaux. Il n'y a donc pas de rémunération versée envers ces personnalités. Dans un second temps, nous pourrions élargir nos objectifs en choisissant :

- Des personnalités à plus grande notoriété ;
- Des personnalités couvrant une zone géographique plus grande et plus éloignée.

Structure de coûts et source de revenus

Ces blocs clôturant le Business Model Canvas seront abordés au chapitre 8 – plan financier dans le modèle de revenus et le modèle de coûts.

Chapitre 7

Fiscalité et choix juridique

Le statut juridique

Lorsqu'un ou plusieurs porteurs de projet souhaitent lancer une activité, ceux-ci doivent choisir le statut juridique sous lequel ils vont exercer. Dans le cadre de notre activité, nous exercerons sous le statut d'entreprise individuelle, c'est-à-dire, en personne physique. Le statut de personne physique peut être à titre principal ou à titre complémentaire (SPF Economie, 2021). Le statut choisi sera celui d'un indépendant personne physique à titre complémentaire et porté par un seul des deux porteurs de projet. Ce choix sera explicité plus en détail dans le chapitre concernant la gouvernance de l'entreprise. Sortant actuellement de nos études universitaires, nous souhaitons acquérir une sécurité financière avant de nous engager dans un statut d'indépendant à titre principal. C'est pourquoi, les deux porteurs de projet visent un emploi à temps plein. L'objectif principal de cette activité est de dégager un revenu supplémentaire, et non de faire vivre un ménage. De plus, ce statut nous permet de tester le marché et d'observer sa réactivité sans prendre de risque conséquent.

Cependant, le statut d'indépendant principal n'est pas accessible à tout le monde. Il est nécessaire de répondre à certaines conditions, notamment en terme d'emploi. Selon Securex – Guichet d'entreprises, les conditions sont les suivantes (Securex, 2021) :

- *Travailler au moins à mi-temps comme salarié dans le secteur privé.*
- *Être fonctionnaire au moins à mi-temps (au moins huit mois ou 200 jours par an).*
- *Être enseignant statutaire pour au moins 60 % d'un horaire à temps plein. Si vous n'êtes pas enseignant statutaire, vous travaillez au moins 50 % d'un horaire complet.*
- *Recevoir un revenu de remplacement avec maintien des droits à la pension.*

Le porteur de projet qui portera ce statut dispose actuellement d'un emploi à temps plein et peut bénéficier du statut d'indépendant à titre complémentaire. Ce statut présente divers avantages. La création de ce statut ne nécessite pas la réalisation de statuts, ni de capital minimum de départ. De plus, la comptabilité à tenir est dite simplifiée (SPF Economie, 2021). Il n'y a pas d'obligation à réaliser un bilan, seul un compte de résultat doit être tenu. Cependant, il est important de tenir compte qu'il n'y a pas de séparation entre le patrimoine privé et professionnel lorsque nous choisissons un tel statut. Actuellement, cet aspect n'est pas contraignant étant donné que nous ne disposons pas d'un patrimoine privé. Bien que nous avons pu être conseillés quant au fait d'établir une société simple, les attentes et investissements des porteurs de projet n'étant pas les mêmes, nous souhaitons établir le projet uniquement sur la tête d'un des deux

porteurs de projet. Par contre, à long terme, nous devons repenser cette situation. En effet, la situation personnelle et financière des deux porteurs de projet changera, de même pour l'étendue du projet. Dans ce cas, nous envisagerons une SRL – Société à responsabilité limitée permettant la séparation de notre patrimoine privé et professionnel ainsi que la limitation de l'impact fiscal.

Les obligations légales

Formalités de départ

Devenir indépendant implique de respecter certaines obligations légales. En effet, l'indépendant doit faire face à diverses formalités afin d'exercer en toute légalité. Premièrement, l'indépendant doit s'inscrire auprès de la Banque Carrefour des Entreprises via un guichet d'entreprise agréée. Cette inscription lui permettra d'obtenir un numéro d'entreprise. Par ce même guichet, il est possible d'obtenir notre numéro de TVA et demander l'activation de celui-ci. Les démarches seront effectuées auprès de Groupe S – secrétariat social et nous fournirons un certificat de gestion de base, détenu par notre présent diplôme. Aucun accès à la profession ne sera requis pour l'activité que nous souhaitons développer. Ensuite, cela nécessitera l'ouverture d'un compte bancaire professionnel, l'affiliation à une caisse d'assurance sociale.

Païement des cotisations sociales

Théoriquement, le paiement de cotisations sociales procure à l'indépendant une protection sociale. Cependant, dans le cadre d'un statut d'indépendant à titre complémentaire, l'indépendant continue à bénéficier des avantages sociaux que lui procure son statut principal. Ces cotisations sont calculées sur les revenus de l'année précédente. C'est pourquoi, un indépendant paiera des cotisations provisoires qui seront recalculées lorsque le revenu réel sera connu. Néanmoins, au démarrage d'une activité, un indépendant paiera des cotisations provisoires et fixées légalement. Ce montant est forfaitaire et trimestriel et s'élève à 82,47€ jusqu'à la fin de la troisième année civile. Ce revenu professionnel sera évalué et en fonction de celui-ci un taux lui sera appliqué : 0% pour les revenus professionnels inférieurs à 1.553,57€, 20,5% pour les revenus professionnels entre 1.553,57€ et 60.838,46€ et 14,16% pour les revenus professionnels entre 60.838,46€ et 89.051,37€. (Inasti, 2021).

TVA

Toute entreprise, qui livre des biens ou fournit des services visés par le Code de la TVA, de manière indépendante et habituelle, est assujettie à la TVA. (SPF Economie, 2021). Dans le cadre de notre activité, nous avons affaire à différents taux de TVA : 6% et 21%. Les achats se réalisent à du 6% et du 21%. En effet, les produits relatifs à l'alimentation et par conséquent nos matières premières seront achetées à du 6%. Par contre, le petit matériel fourni ou encore le packaging sera lui acheté à du 21%. Afin de déterminer le taux de TVA que nous allons appliquer, il est judicieux d'analyser la composition de notre produit fini en termes de taux de TVA. La majorité des produits qui compose la box relève d'un taux de TVA à 21%, c'est pourquoi nous appliquerons un taux de TVA de 21%.

Cependant, le régime franchise de la TVA existe pour les indépendants réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 25.000 € HTVA, et ce, peu importe la forme juridique choisie. Cela signifie que nous ne devons ni imputer de la TVA à nos clients, ni verser de la TVA au Trésor. De plus, nous ne devons pas déposer de déclarations périodiques. Malgré cela, l'indépendant doit tout de même détenir un numéro de TVA (SFP Finances, 2021). Puisque nous envisageons une activité à titre complémentaire, il nous semble judicieux d'évaluer le cas de figure qui nous serait le plus pertinent. C'est pourquoi, au chapitre 7 – Plan financier, nous évoquerons deux résultats ; celui sous le régime franchise de la TVA et celui dans un modèle classique de paiement de la TVA.

La fiscalité

L'imposition

Lorsqu'une entreprise individuelle réalise un bénéfice, celui-ci sera soumis au régime de l'impôt des personnes physiques. Cet impôt est progressif et est calculé sur base de différentes tranches d'imposition. (CGSLB, 2021).

Tranche	Plafond	Taux
Tranche 1	13.440,00 €	25,00%
Tranche 2	23.720,00 €	40,00%
Tranche 3	41.060,00 €	45,00%
Tranche 4	>41.060,00 €	50,00%

Tableau 3 : Impôt progressif (CGSLB, 2021)

La quotité exemptée d'impôt

Depuis l'exercice d'imposition 2020, chaque contribuable dispose, peu importe le montant de son revenu, d'une exonération d'impôts d'une valeur de 8.990€. (CGSLB, 2021). Cela signifie qu'une partie des revenus ne sera pas soumise à l'impôt des personnes physiques.

Chapitre 8 : Plan financier

Le modèle de l'abonnement

Existant depuis des centaines d'années, le modèle d'abonnement a fait vivre bon nombre d'activités notamment celles des journalistes, des auteurs, des illustrateurs, etc. Ce principe d'abonnement est notamment répandu aux États-Unis, et séduit 15% des américains. Bien que ce chiffre semble encore faible à l'heure actuelle, cette tendance doit être prise en compte (Cust Up, 2020). Au fil du temps, nous avons pu observer une évolution du modèle économique. Alors que nous étions sur un modèle centré sur le produit, un passage s'organise vers un modèle centré sur le consommateur. C'est ce nouveau modèle qui guidera l'économie de l'abonnement. Il n'est plus question de baser sa stratégie uniquement sur son produit, mais il faut intégrer le consommateur comme un acteur à part entière. (Tzuo & Weisert, 2019).

Nous pouvons distinguer trois formes d'abonnements sur le marché. La première, appelée abonnement de réapprovisionnement, permet à l'abonné de programmer l'achat de produits de consommation courante. Cela lui permet d'être approvisionné de manière régulière. Vous retrouvez cette forme d'abonnement notamment pour des produits tels que les couches culottes, les capsules de café, etc. La seconde porte le nom d'abonnement de curation et a pour objectif de surprendre l'abonné en lui proposant des objets inattendus lui permettant ainsi de vivre une expérience personnalisée. L'abonnement de curation est représenté par BirchBox, évoqué plus haut dans ce mémoire. Pour terminer, il est possible de rencontrer les abonnements accès. Ceux-ci donnent accès aux abonnés à des réductions exceptionnelles, des prix avantageux et des produits exclusifs. Dans le cadre de notre activité, nous nous situons dans une forme d'abonnement de curation permettant de proposer chaque mois une recette originale à nos abonnés, s'en suivra une expérience ludique et gourmande.

La souscription à un abonnement peut représenter un frein pour certains consommateurs. En effet, certains consommateurs sont réticents par le fait de s'inscrire et par conséquent de devoir s'engager mais aussi par le fait de devoir payer régulièrement. Malgré ces réticences, certains consommateurs sont favorables à l'idée de souscrire un abonnement. Tout d'abord, les consommateurs souhaitent faire des découvertes et expérimenter de nouvelles choses. Ensuite, l'avantage financier est un élément déterminant. Le prix unitaire lorsque nous sommes en présence d'un abonnement doit être plus faible que celui appliqué lors d'un achat individuel. Finalement, le passage à l'acte a lieu suite à une recommandation émise par un influenceur ou un proche. Cependant, il faut tout de même être vigilant quant aux raisons évoquées en matière

de résiliation. Un modèle d'abonnement nécessite un bon rapport qualité-prix et doit procurer un certain niveau de satisfaction aux abonnés. Le modèle de l'abonnement consiste à développer une relation à long terme avec ses clients garantissant à l'entreprise un revenu continu. L'enjeu de nombreuses entreprises est de fidéliser leurs clients, c'est pourquoi, nous devons traiter nos clients comme des partenaires sur le long terme. La relation qui nous lie doit être assimilée à du gagnant-gagnant. (Tzuo & Weisert, 2019).

La performance d'un modèle d'abonnement se calcule sur base d'un KPI, appelé l'attrition abonnés. Cette performance repose sur la capacité d'une entreprise à développer une relation à long terme avec ses abonnés. L'attrition abonnés est le taux de clients perdus sur une période donnée.

Plus l'attrition abonnés sera faible, plus le développement d'une relation à long terme sera grande. Afin d'optimiser ce taux d'attrition abonnés, nous devons travailler sur trois axes : la fidélisation, la politique de réabonnement et la rétention. D'un point de vue pratique, la fidélisation doit se faire à l'aide de la stratégie marketing mise en place. Ensuite, la politique de réabonnement consiste à proposer une solution de réabonnement lorsque celui-ci arrive à échéance, le but étant que cet abonnement ne prenne pas fin. Enfin, la rétention c'est-à-dire la perte potentiel alors qu'un client est en période d'abonnement doit être minimisée. Le taux d'attrition abonnés se calcule donc de la manière suivante :

$$\frac{\text{Nombre d'abonnés perdus}}{\text{Nombre d'abonnements entrés au mois } T}$$

Le taux d'attrition abonnés permet une observation des clients en portefeuille sur base de périodes significatives. Sur base d'un mois type, nous figeons le nombre d'abonnés recrutés, et nous observons mois après mois le nombre de sorties qui ont eu lieu. Dans le cadre de notre activité, nous faisons appel à un abonnement à durée déterminée – 6 mois ou 12 mois. Dans ce cas, nous pourrions observer une chute des abonnés par palier, à chaque nouvelle échéance de l'abonnement. Ce phénomène est celui des non réabonnements. Nous pouvons aussi observer le phénomène de non rétention entre chaque palier. En effet, il existera une légère pente entre chaque palier correspondant au départ réalisé lors d'un abonnement en cours.

Réalisation du plan financier

Le plan financier a été réalisé sur base du prototype que nous avons mis en place tout au long de ce mémoire afin d'obtenir des chiffres les plus réalistes possibles. Vous trouverez ce plan financier en détail ainsi que chaque élément qui le compose dans le fichier Excel suivant joint à ce mémoire : « Plan financier – CocoNats ». Bien que nous allons parcourir les différents éléments constitutifs dans la suite de ce chapitre.

Modèle de revenus

Actuellement, nous ne disposons pas de diverses sources de revenus. En effet, l'ensemble de nos revenus proviennent de la vente de box en précommande, des abonnements qui auront été souscrits ainsi que de la vente des box constantes.

Durant l'année 2, afin d'augmenter nos revenus et de proposer un service complémentaire à nos clients, nous souhaitons proposer à la vente des matières premières et du matériel en lien avec la pâtisserie via notre site internet.

Détermination des prix

Les tarifs appliqués varient en fonction de la box choisie mais aussi de l'abonnement choisi. Vous trouverez ci-dessous un tableau comprenant les différents tarifs appliqués en fonction du produit choisi :

Produits	Prix unitaire TVAC	Prix unitaire HTVA	Nombre de box	Prix de l'abonnement
Précommande individuelle	24,90 €	20,58 €	1	-
Abonnement 6 mois	23,90 €	19,75 €	3	59,26 €
Abonnement 12 mois	21,90 €	18,10 €	6	108,60 €
Box constante	29,90 €	24,71 €	-	-

Tableau 4 : Liste des tarifs (CocoNats)

La détermination du prix est un élément crucial pour la pérennité de l'entreprise. En effet, celui-ci doit respecter certaines conditions. Tout d'abord, celui-ci doit prendre en compte les prix appliqués sur le marché, c'est-à-dire les prix appliqués par les concurrents présents sur ce même marché. Ensuite, le marché doit être capable d'absorber ces prix, c'est-à-dire que les clients doivent être prêts à payer le prix demandé. Finalement, le prix doit répondre à nos exigences en termes de rentabilité. Celui-ci doit couvrir nos coûts mais aussi nous permettre de dégager

une marge. Ces éléments ont été vérifiés au travers une analyse de la concurrence, une étude préliminaire du marché ainsi qu'une étude quantitative et qualitative.

A noter qu'en présence d'un abonnement, le prix total appliqué à cet abonnement doit être inférieur à la somme des prix unitaires pour l'achat des box de manière individuelle. C'est pourquoi lorsqu'un client souscrit un abonnement d'une durée de 6 mois, le coût individuel par box sera de 23,90€ au lieu de 24,90€. Par contre, lorsqu'un client souscrit un abonnement d'une durée de 12 mois, le coût individuel par box sera de 21,90€ au lieu de 24,90€. En effet, notre objectif est de favoriser la souscription d'un abonnement de 12 mois d'où un prix proposé plus avantageux.

La tarification des produits vendus durant l'année 2 se fera sur base d'une marge que nous avons déterminée. Celle-ci sera de 2,3. Cette marge a été fixée sur base des prix fournisseurs que nous pouvons obtenir et des prix que nous pouvons proposer à nos clients.

Encaissement des revenus

De manière bimensuelle, le prix d'une box sera prélevé sur le compte du client qui aura souscrit un abonnement. En fonction de la durée choisie, cela nous assurera un revenu constant durant l'entièreté de cette durée sauf en cas d'arrêt de la part du client. Par conséquent, lorsqu'un client souscrit un abonnement d'une durée de 6 mois démarrant en T1³, celui-ci prendra fin en T3. Nous percevrons un revenu en T1, T2 et T3. Un second client qui souscrit un abonnement 6 mois en T2 verra son abonnement perdurer jusqu'en T6. Nous percevrons donc un revenu en T2, T3, T4, T5, T6 et T1+1. Nous pouvons ainsi constater que les revenus sont encaissés à un moment bien précis, et ceux-ci seront cumulés à divers moments de l'année.

Délai de paiement

Lorsqu'un client effectue un achat sur notre site internet, il existe un délai de 24 à 72 heures entre le moment où le client paie sa commande et le moment où nous recevons le paiement. Afin de disposer de la trésorerie nécessaire pour effectuer nos achats liés à la constitution d'une box, nous avons fait le choix de prélever l'argent du client 7 jours auparavant. De même, pour

³ Lorsque nous évoquons la lettre « T », nous faisons référence à « l'instant T » autrement un moment clairement défini.

la précommande, celle-ci sera possible jusqu'à 7 jours avant le lancement de cette box. Cependant, étant donné que nous prévoyons une zone tampon de 10% pour les personnes n'ayant pas pu précommander, nous devons disposer de liquidités suffisantes afin de réaliser ces box.

Capacité de production

Comme évoqué au chapitre 6, le statut envisagé est un statut d'indépendant complémentaire. Par conséquent, cela implique que l'ensemble des porteurs de projet ait un emploi à temps plein. C'est pourquoi l'évaluation de notre capacité de production joue un rôle important. Nous disposons de contraintes organisationnelles qui doivent être prises en compte lors de la conception des box. Le temps de production a pu être calculé grâce au test de terrain que nous avons réalisé et sur base du nombre de box que nous avons produit. Ci-dessous, le tableau reprenant les données de production des 20 box qui ont composé le test de terrain :

Étapes	Temps (H)
Reconditionnement	3,5
Constitution	0,5
Réalisation de la recette	1
Total	5

Tableau 5 : Étapes de production (CocoNats)

Les 20 box ont nécessité 5 heures de travail comprenant le reconditionnement, la constitution et la réalisation de la recette. Unitairement, une box requiert 15 minutes de travail. La réalisation des box peut se faire par les deux porteurs de projet. Ils peuvent y consacrer chacun, deux journées de huit heures. Afin de respecter notre capacité de production, nous pouvons produire 128 box par lancement.

Capacité	Temps
Capacité (heures)	32
Capacité (minutes)	1920
Temps (minutes)/boxe	15
Nombre de box maximum	128

Tableau 6: Capacité de production (CocoNats)

Calcul du chiffre d'affaires

La détermination du chiffre d'affaires dépend de plusieurs facteurs. Tout d'abord, les prix appliqués auront un impact sur le chiffre d'affaires réalisé. Ces prix ont été déterminés au point précédent – Détermination des prix. Ensuite, nos estimations en termes de ventes doivent prendre en compte notre capacité de production, calculée précédemment et représentant 128 box par lancement ainsi que la capacité que le marché est prêt à absorber. En effet, il ne suffit pas de prévoir la vente de 100 box pour vendre 100 box. Afin d'établir le calcul du chiffre d'affaires, nous avons établi la marche à suivre suivante :

1. Établissement d'un calendrier de ventes pour les box bimensuelles

L'activité sera lancée à partir du mois d'août 2021. À partir de ce mois, les box sortiront tous les deux mois. Les zones vertes représentent la sortie d'une box.

août-21	sept-21	oct-21	nov-21	déc-21	janv-22	févr-22	mars-22	avr-22	mai-22	juin-22	juil-22

Tableau 7 : Calendrier des box bimensuelles (CocoNats)

2. Établissement d'un taux de croissance

Nous estimons une croissance de 5% de manière bimensuelle.

3. Établissement d'une zone tampon appelée buffer

Cette zone tampon a pour but de satisfaire les clients qui n'auraient malheureusement pas précommandé de box. Cette zone tampon est de 10% et est calculée sur le nombre total de box estimé pour la précommande et l'abonnement.

4. Établissement du nombre de box constantes

Nous estimons la vente de 10% du nombre total de box estimé pour la précommande et l'abonnement pour les box constantes pour les 6 premiers mois de l'activité. Ensuite, nous estimons passer à 15%.

5. Estimation du nombre de box vendues

Nous démarrons notre activité avec une estimation de 55 box pour la précommande et les abonnements suivis de 5 box pour les box proposées de manière régulière.

	août-21	sept-21	oct-21	nov-21	déc-21	janv-22	févr-22	mars-22	avr-22	mai-22	juin-22	juil-22
Croissance	-	-	5%	-	5%	-	5%	-	5%	-	5%	-
Box en précommandes et abonnements	50	-	53	-	55	-	58	-	61	-	64	-
Buffer (%)	10%	-	10%	-	10%	-	10%	-	10%	-	10%	-
10% du nombre de box estimée en précommandes et abonnements												
Buffer (Unitaire)	5	-	5	-	6	-	6	-	6	-	6	-
Sous-total	55	-	58	-	61	-	64	-	67	-	70	-
Box constante (%)	10%	10%	10%	10%	10%	10%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
% du nombre de box estimée en précommandes et abonnements												
Box constantes	5	5	5	5	6	6	9	9	9	9	10	10
Total de box estimées	60	5	63	5	66	6	72	9	76	9	80	10

Tableau 8 : Estimation du nombre de box vendues (CocoNats)

6. Répartition du nombre de précommandes et d'abonnements

Dans un premier temps, nous estimons une part plus importante de box en précommande que pour les abonnements. En effet, les produits proposés sont relativement nouveaux et nous disposons d'une faible notoriété. Nous estimons que les clients auront besoin de tester avant de souscrire un abonnement. Ensuite, le nombre de précommandes va décroître au profit des abonnements privilégiant les abonnements de 12 mois.

Précommandes (%)	70%	-	70%	-	65%	-	60%	-	60%	-	50%	-
Précommandes (Unitaire)	39	-	40	-	39	-	38	-	40	-	35	-
Abonnements 6 mois (%)	25%	-	25%	-	25%	-	25%	-	25%	-	25%	-
Abonnement 6 mois (Unitaire)	14	-	14	-	15	-	16	-	17	-	18	-
Abonnements 12 mois (%)	5%	-	5%	-	10%	-	10%	-	10%	-	10%	-
Abonnement 12 mois (Unitaire)	3	-	3	-	6	-	6	-	7	-	7	-

Tableau 9 : Répartition du nombre de précommandes et d'abonnements (CocoNats)

Quant aux produits proposés à la vente à partir de l'année 2, nous estimons un réassort équivalent à 275€ HTVA par mois. Le chiffre d'affaires sera l'équivalent du stock initial multiplié par la marge établie de 2,3.

Modèle de coûts

Notre structure de coûts repose d'une part sur les coûts liés à constitution d'une box et d'autre part sur les coûts publicitaires liés à la promotion de notre activité. Cependant, nous ne devons pas négliger les autres charges professionnelles liées à l'activité.

Coût d'une box

Le coût d'une box est variable et dépend du contenu de celle-ci. Cependant, afin de réaliser ce plan financier, nous nous sommes basés sur le coût de la box prototype. Ce coût comprend le coûts des matières premières, celui du matériel fourni dans la box et le packaging. Ce sont les trois éléments principaux constituant une box.

Éléments constitutifs	Coût unitaire
Matières premières	4,29 €
Sucre roux	0,14 €
Sucre blanc	0,03 €
Farine	0,07 €
Levure chimique	0,13 €
Pépites de chocolat	2,79 €
Pâte à Spéculoos	0,55 €
Biscuits	0,60 €
Matériel	3,91 €
Poche à douille	1,72 €
Douille	0,13 €
Caissettes de cuisson	1,04 €
Gobelet	0,13 €
Recette	0,90 €
Packaging	3,28 €
Box	1,59 €
Contenant (grand sachet - 12X20)	0,61 €
Contenant (petit sachet- 9X14)	0,92 €
Contenant (boîte)	0,16 €
Total (TVAC)	11,49 €
Total (HTVA)	9,49 €

Tableau 10 : Composition du coût unitaire d'une box (CocoNats)

Nos calculs seront basés sur un coût unitaire de 9,49€ HTVA et 11,49€ TVAC pour les box disponibles en précommande et sous un abonnement. Cependant, pour les box constantes telles que des box à thèmes ou des box anniversaires, nous souhaitons revoir ce coût à la hausse. C'est pourquoi nous fixons celui-ci à 12€ HTVA et 14,52€ HTVA.

Frais publicitaires

La viabilité d'un site e-commerce relève des efforts marketing réalisés. Étant donné que nous ne disposons pas de canaux de vente physique, la majorité de nos charges sont liées à la promotion de nos produits. Le budget principal accordé au bon fonctionnement de l'activité est celui faisant référence à notre site e-commerce : l'abonnement de mise en ligne du site internet et celui de l'application Recharge permettant de gérer les abonnements.

Frais publicitaire	Type de charges	Périodicité	Montant HTVA	Montant TVAC
Cartes de visite	Variable	Annuel	74,38 €	90,00 €
Stickers	Variable	Semestriel	123,97 €	150,00 €
Abonnement Canvas	Fixe	Annuel	90,90 €	109,99 €
Abonnement Shopify	Fixe	Mensuel	19,60 €	23,71 €
Application Recharge	Fixe	Mensuel	40,55 €	49,06 €
Nom de domaine	Fixe	Annuel	8,79 €	10,63 €
Influenceur	Variable	Bimensuel	9,49 €	11,49 €
Concours	Variable	Quadrimestriel	9,49 €	11,49 €
Publicité Facebook	Variable	Mensuel	24,79 €	30,00 €
Publicité Google	Variable	Mensuel	12,40 €	15,00 €

Tableau 11 : Frais publicitaires (CocoNats)

Autres charges liées à l'activité

Bien que les frais publicitaires soient un poste relativement important, nous retrouvons dans les autres charges liées à l'activité, un second poste important qui est la location d'un espace de travail. Cette location aura lieu deux jours tous les deux mois pour une durée de huit heures par jour. Comme nous pouvons le constater, le salaire ne fait pas partie de nos charges. En effet, l'objectif de cette activité n'est pas de se verser un salaire mais de thésauriser et investir cet argent pour des projets futurs qui seront abordés au chapitre suivant.

Charges liées à l'activité	Types de charges	Périodicité	Montant HTVA	Montant TVAC
Loyer	Fixe	Bimensuel	198,35 €	240,00 €
Entretien du véhicule	Variable	Annuel	123,97 €	150,00 €
Frais de carburant	Variable	Mensuel	61,98 €	75,00 €
Frais de transaction	Variable	Mensuel	2,9% + 0,30c/ trans.	2,9% + 0,30c/ trans.
Inscription à la BCE	Fixe	Annuel	157,05 €	190,03 €
Honoraires comptables	Fixe	Trimestriel	100,00 €	121,00 €
Eau	Variable	Trimestriel	94,34 €	114,15 €
Electricité	Variable	Mensuel	74,38 €	90,00 €
Gaz/chauffage	Variable	Annuel	826,45 €	1.000,00 €
Abonnement de GSM	Fixe	Mensuel	16,53 €	20,00 €
Internet	Fixe	Mensuel	61,98 €	75,00 €
Assurance du véhicule	Fixe	Mensuel	50,00 €	50,00 €
RC professionnel	Fixe	Annuel	180,00 €	180,00 €

Tableau 12 : Autres charges liées à l'activité (CocoNats)

Apport

Le modèle économique choisi tant au niveau des abonnements que des précommandes nous permet d'estimer de manière plus optimale le nombre de box que nous devons produire. En effet, notre activité ne nécessite pas que nous constituons un stock de départ. De plus, nous ne devons pas réaliser d'investissements proprement dits. Un investissement est défini tel qu'un achat pouvant être apprécié dans le temps et dans l'espace. (Gaillard et Thuillier, 1968). Tous les biens achetés par une entreprise et qui auront pour but d'être conservés pendant une durée de minimum un an seront considérés comme un investissement (IPCF, 2010). Cependant, le lancement de l'activité nécessite de faire connaître cette activité et par conséquent, de réaliser des actions marketing. Nous parlerons donc d'apport et non d'investissement. Un apport de 750€ sera nécessaire pour tous les frais liés à la publicité.

Prévisionnel sur 3 ans

Chiffre d'affaires

Comme expliqué précédemment, le calcul du chiffre d'affaire pour l'année 1 dépend des tarifs appliqués, de notre capacité de production ainsi que de la capacité du marché à absorber les prix proposés. Si nous voulons pousser les estimations à 3 ans, cela dépendra notamment de nos capacités de production. Notre capacité de production étant de 128 box par lancement soit 768 box par an et estimant un nombre de box annuel la première année de 642 box par an, notre marge de progression reste relativement faible si la situation professionnelle des porteurs de projet reste identique à celle qui a été décrite. Nous estimons donc respectivement une hausse de 110% pour l'année 2 et 120% pour l'année 3 nous permettant ainsi d'atteindre notre capacité maximum. Le chiffre d'affaires évoluera de manière linéaire jusqu'à atteindre le maximum de notre capacité. Lorsque nous aurons atteint ce pic, il sera nécessaire de réévaluer la situation.

Année	Taux de croissance	Nombre de box bimensuel	Nombre de box annuel
Année 1	100%	107	642
Année 2	110%	118	706
Année 3	120%	128	770

Tableau 13 : Estimation de la croissance sur 3 ans (CocoNats)

Comme évoqué précédemment, au vu du statut choisi et du chiffre d'affaires que nous estimons, il serait possible d'opter pour le régime de franchise de la TVA. C'est pourquoi, dans la suite de ce mémoire, nous vous exposons les résultats obtenus sous le régime de la TVA et celui sous le régime normal.

Régime de la TVA – Cas 1

Sous le régime normal et pour la première année d'activité, nous estimons un chiffre d'affaires de 13.204,37€ allant jusqu'à 24.605,74€ pour la troisième année et réparti de la manière suivante : 36,12% pour les précommandes, 34,26% pour les abonnements de 6 mois, 16,47% pour les box constantes et 13,16% pour les abonnements de 12 mois.

Régime de franchise de la TVA – Cas 2

Sous le régime classique de la première année d'activité, nous estimons un chiffre d'affaires de 15.977,29€ allant jusqu'à 29.408,06€ pour la troisième année et réparti de la manière suivante : 36,12% pour les précommandes, 34,26% pour les abonnements de 6 mois, 16,47% pour les box constantes et 13,16% pour les abonnements de 12 mois. Bien que ce chiffre d'affaires soit plus élevé que celui obtenu sous le régime normal, celui-ci nous permet tout de même de bénéficier

du régime de franchise de la TVA. En effet, le chiffre d'affaires annuel HTVA doit être inférieur à 25.000€ HTVA. La hausse du chiffre d'affaires s'explique par le fait que le prix appliqué, habituellement le prix TVAC est celui que nous détenons contrairement au régime sous la TVA où nous recevons le prix diminué de la TVA.

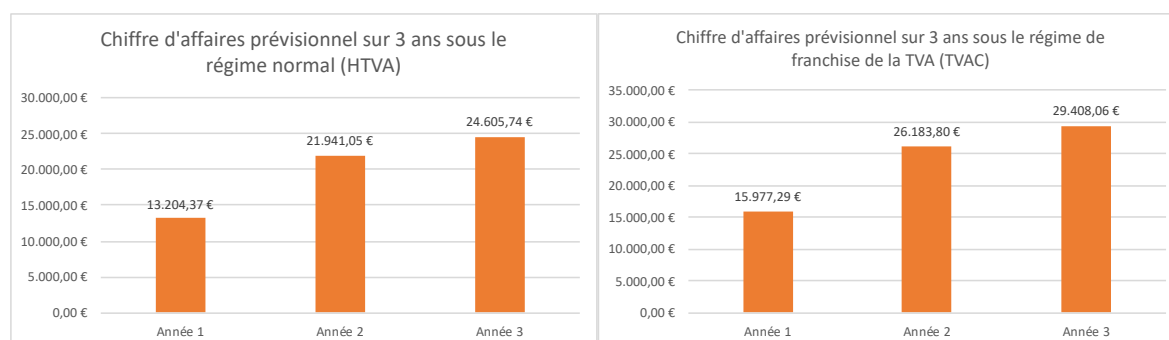


Figure 21 : Estimation du chiffre d'affaires sur 3 sous le régime normal et sous le régime de franchise de la TVA (CocoNats)

Charges

Les charges évolueront de manière linéaire, tout comme le chiffre d'affaire, soit une croissance de 110% pour la seconde année et 120% pour la troisième année.

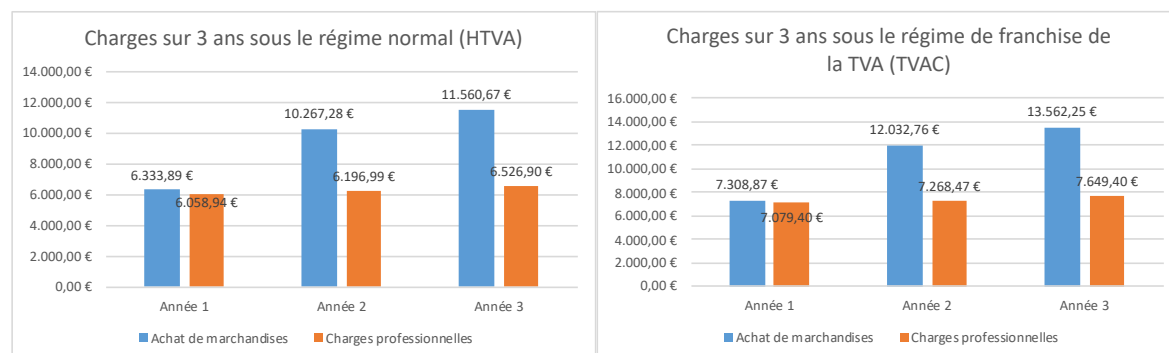


Figure 22 : Estimation des charges sur 3 sous le régime normal et sous le régime de franchise de la TVA (CocoNats)

Plan de trésorerie

Le plan de trésorerie a pour but d'établir les flux d'argent entrants et sortants d'une entreprise pour l'année en cours. Nous pouvons ainsi avoir une vision globale des encaissements et des décaissements mois par mois. Les encaissements comprennent le chiffre d'affaires dégagé par les différents produits. Les décaissements comprennent toutes les charges liées à l'activité. Cette trésorerie peut être évaluée sous le régime normal et sous le régime de franchise de la TVA. Sous le régime normal, la TVA à recevoir fera partie des encaissements et la TVA à payer fera partie des décaissements. Cette TVA à payer ou à recevoir sera réglée de manière trimestrielle. Dans les deux cas, un apport de 750€ sera effectué afin d'assurer les frais publicitaires et les frais liés à l'obtention d'un numéro d'entreprise et d'indentification à la TVA.

Régime de la TVA – Cas 1

Tout d'abord, nous constatons que suite à l'activité que nous menons les versements réalisés auprès de la TVA sont largement supérieurs au remboursement que nous pouvons obtenir. Cela impacte directement notre niveau de trésorerie. Tous les trois mois, notre trésorerie disponible se voit diminuée de l'écart TVA calculée ci-dessous. Le paiement de TVA a donc un impact négatif sur notre trésorerie.

TVA	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
TVA à recevoir	276,90 €	325,30 €	545,15 €	382,53 €
TVA à payer	627,33 €	482,52 €	1.027,73 €	635,33 €
Ecart	-350,43 €	-157,22 €	-482,58 €	-252,80 €

Tableau 14 : Variation de TVA (CocoNats)

Le solde obtenu en fin de mois suit les extrêmes suivantes : - 481,58€ et 1.052,23€. Le solde cumulé après 1 an d'activité est de 913,44€.

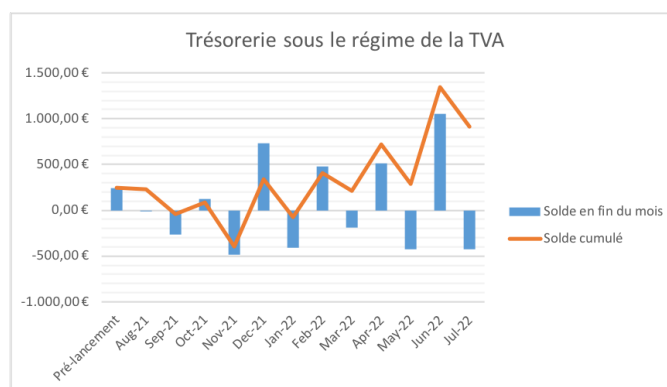


Figure 23: Trésorerie sous le régime normal (CocoNats)

Régime de franchise de la TVA – Cas 2

Sous le régime franchise de la TVA, nous ne payons ni ne récupérons de TVA. Le niveau de trésorerie dépend uniquement des encaissements liés au chiffre d'affaires et des décaissements liés aux charges liées à l'activité. Le solde obtenu en fin de mois suit les extrêmes suivants : - 500,65€ et 1.056,12€. Le solde cumulé après 1 an d'activité est de 2.102,90€.

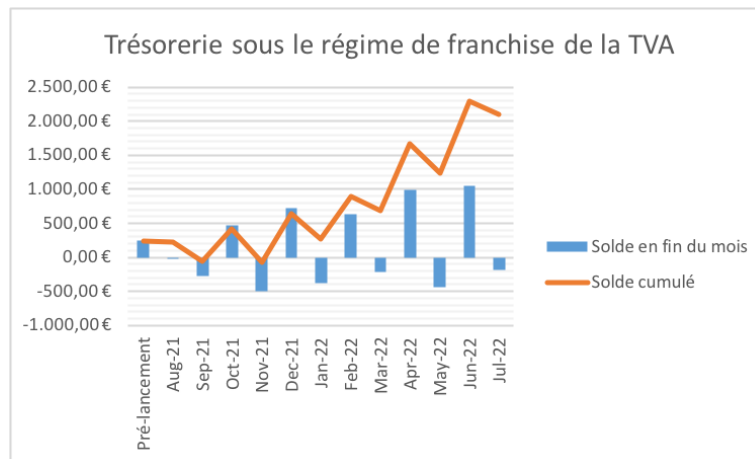


Figure 24 : Trésorerie sous le régime de franchise de la TVA (CocoNats)

Solution optimale

Au vu du chiffre d'affaires réalisé, notamment pour la première année de l'activité, nous faisons le choix d'être sous le régime de franchise de la TVA. Premièrement, alors que nous pouvons bénéficier de cette alternative, il ne serait pas judicieux de notre part d'être impacté par de la TVA à payer. De plus, lorsqu'un client achètera l'une de nos box disponibles de manière constante, celle-ci devra être réalisée avant qu'un client ne l'achète. Cela signifie que nous devons disposer des fonds nécessaires pour réaliser ces box. La solution qui nous procure un niveau de trésorerie plus élevé est celui du régime de franchise de la TVA. Nous avons conscience que lorsque notre chiffre d'affaires sera supérieur à 25.000€ HTVA, nous n'aurons pas le choix que de passer sous le régime normal.

Bénéfice de l'activité

Le résultat de l'activité ne sera exposé uniquement sous l'angle du régime de franchise de la TVA puisque c'est la solution la plus optimale que nous avons choisi. Ci-dessous, vous trouverez un graphique reprenant le bénéfice potentiel de l'activité sur 3 ans. Comme nous pouvons le constater, le bénéfice en année 2 subit une forte croissance. Cela s'explique par le fait que nous envisageons d'élargir la gamme de produits vendus sur notre e-shop en proposant la vente d'articles liés à la pâtisserie.

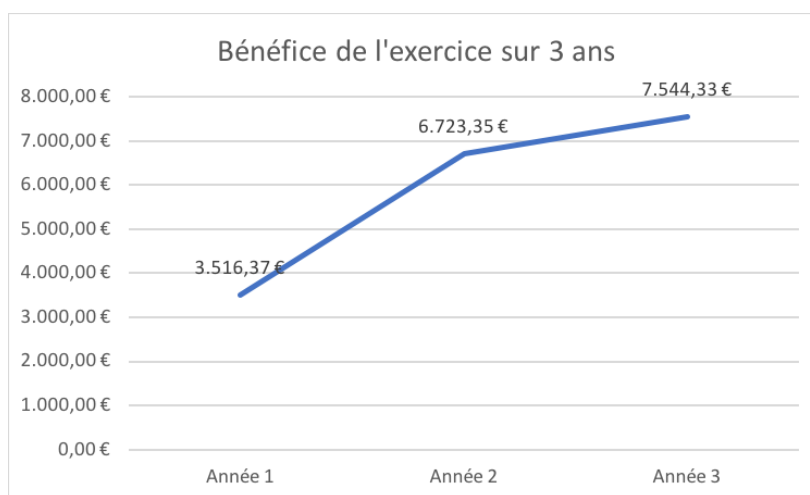


Figure 25 : Bénéfice de l'exercice sur 3 ans (CocoNats)

Conclusion

L'ensemble des données financières calculées ont été faites sur base de notre volonté d'exercer en tant qu'indépendant à titre complémentaire. Ce statut ne nous permet pas d'exploiter l'activité à son maximum. Nous sommes limités en termes de production et par conséquent, en termes de ventes. Étant donné que notre bénéfice est relativement limité si l'on se réfère uniquement à la vente de box, nous devons envisager d'autres perspectives nous permettant d'augmenter ce bénéfice mais en gardant un temps de travail limité. C'est pourquoi, nous souhaitons diversifier notre offre en proposant des articles de pâtisserie à la vente. Cependant, le but premier de l'activité n'étant pas de se verser un salaire mais de thésauriser pour des projets et investissements futurs, ce résultat ne représente pas un frein au démarrage de l'activité. Au-delà de ces trois années d'activités, nous serons dans l'obligation de revoir d'une part le statut choisi et d'autre part le régime TVA sous lequel nous exerçons.

Chapitre 9 :

Mise en œuvre du projet

Analyse SWOT

L'analyse SWOT venant de la matrice SWOT est un outil d'analyse stratégique qui permet d'établir un diagnostic externe et interne à l'entreprise. Celui-ci permet de mieux visualiser les forces et les faiblesses auxquelles nous devons faire face, et qui constituent l'analyse interne. Les opportunités et menaces vont, quant à elles, fournir une analyse de l'environnement externe auxquelles l'entreprise sera confrontée (Vas, 2017).

Forces	Faiblesses
▪ Porteur de projet passionné de pâtisserie et autodidacte ▪ Concept innovant ▪ Originalité et accessibilité des recettes proposées ▪ Qualité des ingrédients proposés ▪ Support vidéo ▪ Modèle d'abonnement permettant une estimation précise de la production ▪ Multitude de fournisseurs	▪ Hausse des coûts des matières premières non périssables ▪ Achat de matières premières périssables par le consommateur ▪ Temps disponible pour l'activité ▪ Réglementation en termes de manipulation de denrées alimentaires : AFSCA ▪ Présence sur un seul et unique canal de vente
Opportunités	Menaces
▪ Concept peu développé sur le marché belge. ▪ Crise du Coronavirus ▪ Possibilité d'élargir la gamme des services proposés ▪ Partenariat avec différentes marques	▪ Concurrence au niveau des ateliers de pâtisserie physique

Tableau 15 : SWOT (CocoNats)

Forces

CocoNats dispose d'un porteur de projet passionné de pâtisserie et autodidacte. C'est un élément clé pour proposer une gamme de box variée et qualitative au fil du temps. Bien que le marché des box soit florissant, ce concept, relativement nouveau, peut intéresser de nombreux prospects. En effet, l'objectif premier de ce projet est de proposer une activité ludique et de partage au travers des recettes originales et accessibles tout en accentuant le contenu de la box vers des produits de qualité. Nos pâtissiers en herbe auront à disposition un tutoriel vidéo leur permettant de réaliser cette recette pas à pas, tout en optimisant leur chance de réussite. De plus, nous sommes dans un modèle économique d'abonnement permettant une meilleure estimation de la production à effectuer, et ainsi une meilleure gestion de nos coûts. Le fait de disposer d'une multitude de fournisseurs nous permet de réduire notre taux de dépendance face à ceux-ci, qui en cas de mésentente pourrait être défavorable à notre projet.

Faiblesses

Des suites de la crise sanitaire, le prix de certaines matières premières s'est vu augmenter fortement. Étant dépendant du coût de notre box pour la réalisation de celle-ci, nous sommes directement impactés en cas de changements de prix. Cela pourrait avoir un effet négatif dans le cas où cela réduirait fortement notre marge. Dans ce cas, nous devrions revoir nos prix afin de maintenir notre rentabilité. Bien que notre étude quantitative ait pu répondre à l'hypothèse selon laquelle ne pas offrir d'ingrédients périssables représentent un frein, nous estimons que le manque de produits périssables est une faiblesse pour ce projet. A l'heure actuelle, nous ne disposons pas de solutions alternatives pouvant contrer cette faiblesse. La création de box nécessite le respect d'une réglementation en terme de manipulation des denrées alimentaires. Nous ne pouvons pas exercer l'activité n'importe où et sommes dépendants du lieu où il est possible d'exercer. Le lieu choisi n'étant pas proche de notre domicile, nous avons l'intention de prospecter afin d'obtenir un lieu répondant au mieux à nos attentes. En fonction de la situation personnelle et professionnelle des porteurs de projet, il pourrait être envisageable de détenir notre propre lieu de production, c'est-à-dire un lieu répondant aux attentes de l'AFSCA. De plus, la vente n'est prévue que via un seul et unique canal de vente actuellement. Il est préférable à l'heure actuelle d'opter pour une stratégie omnicanal. Sans compter qu'actuellement l'objectif des porteurs de projet est de développer cette activité uniquement à

titre complémentaire. Le temps disponible pour l'activité est donc limité. Cependant, suivant l'évolution de ce projet, nous pourrions aménager nos horaires ou repenser notre statut.

Opportunités

CocoNats a l'opportunité de se lancer sur un marché peu développé en termes de box pâtisseries. Plus présent sur le marché français, la présence de box pâtisseries en Belgique reste relativement faible. La crise sanitaire a obligé la population à se recentrer sur elle-même et pratiquer des activités à domicile ce qui pourrait être d'autant plus propice au développement de l'activité. Nous ne disposons actuellement d'aucune certitude quant au fait que la tendance pourrait se poursuivre. En fonction de l'évolution de l'activité, nous pourrions envisager un ou plusieurs partenariats avec différentes marques. Cela aurait pour but d'augmenter leur visibilité ainsi que la nôtre dans un premier temps. Ensuite, cela nous permettrait d'obtenir des prix préférentiels.

Menaces

Alors que nous envisageons la crise sanitaire comme une opportunité du fait d'un changement de mode de consommation, nous évoquons aussi l'incertitude quant au fait que cette tendance se poursuive. C'est pourquoi, nous estimons devoir être attentifs quant à l'offre de nos concurrents indirects. Comme évoqué précédemment dans ce mémoire, des ateliers de pâtisseries en présentiel existent sur le marché. Deux menaces peuvent être identifiées. Tout d'abord, ces concurrents disposent des connaissances et du réseau nécessaire pour mettre en place ce type de box. Ensuite, la reprise d'une vie sociale inciterait nos clients potentiels à un retour dans les ateliers physiques plutôt que l'achat d'une box à réaliser à domicile. Pour contrer cette menace, nous devons créer un maximum d'interactions entre CocoNats et ses clients potentiels. Le service proposé doit offrir une plus-value permettant de réduire l'écart entre une expérience à domicile et une expérience dans le cadre d'un atelier culinaire.

Le phasage du lancement sur trois années

Dans l'état, le projet ne peut être lancé actuellement. En effet, nous disposons d'un prototype, très similaire au produit fini que nous souhaitons lancer. Néanmoins, certains aspects liés à notre opérationnalisation doivent être réalisés. Tout d'abord, nous souhaitons détenir 3 recettes testées et prêtes à être mises en box avant le lancement de CocoNats. Ensuite, il est impératif d'activer notre communication. Pour se faire, nous devons réaliser nos supports de communication, notamment notre site internet, seul et unique canal de vente. Cette opérationnalisation peut être envisageable sous un délai de 2 mois. C'est pourquoi, nous estimons un lancement de l'activité au 1^{er} août. Démarrer une activité à titre complémentaire nous permet de minimiser le risque mais aussi le développement de l'activité pas à pas afin de déterminer si celle-ci peut être réellement viable. Afin d'optimiser ces 3 années de lancement, nous avons établi divers objectifs à atteindre.

Afin de respecter notre capacité de production, nous avons déterminé des objectifs de croissance réalistes : 100% en année 1, 110% en année 2 et 120% en année 3. L'ensemble des coûts réalisés et notamment ceux faits dans le cadre de notre communication seront augmentés en conséquence. Les revenus de l'activité seront consacrés dans un premier temps à la communication afin d'améliorer notre visibilité et par conséquent notre notoriété. Ensuite, nous souhaitons constituer un capital de départ pour nos perspectives à long terme.

Durant la première année d'activité, nous développerons notre gamme au travers de diverses nouvelles box constantes ainsi que des produits à l'effigie de CocoNats. Comme évoqué plus haut, la fidélisation de nos clients peut se faire au travers d'un sentiment d'appartenance à un groupe ou une communauté. Ensuite, nous avons l'intention de développer notre e-shop en y intégrant la vente de produits ou matériels liés à la pâtisserie. Ces produits nous permettront de dégager une marge plus importante que celle réalisée sur nos box.

Durant la seconde année, nous démarcherons divers points de vente physiques afin de développer une stratégie omnicanal. Ces points de vente seront tout d'abord choisis dans un rayon proche de notre domicile pour ensuite s'étendre au niveau de la Wallonie et du nord de la France. Les critères de sélection sont encore à déterminer.

A partir de la troisième année et en fonction de l'évolution de notre activité, nous repenserons le statut choisi. Avant d'envisager l'engagement d'un membre du personnel, nous souhaitons que l'un des deux porteurs de projet s'investisse davantage dans ce projet. Pour se faire, nous envisagerons de réduire notre temps de travail en tant qu'employé de manière progressive allant d'un 4/5 temps à un mi-temps. Si ce projet nous semble rentable et nous permet de dégager un salaire à part entière. Dans ce cas, CocoNats deviendra une activité à titre principal.

La gouvernance

Comme évoqué au chapitre 6 – Fiscalité et choix juridique, un seul des deux porteurs de projet portera ce projet, et ce à titre complémentaire. Au lancement de CocoNats, l'investissement tant d'un point de vue financier qu'en terme de temps des porteurs de projet ne pouvant pas être équitable, nous avons réalisé ce choix d'un commun accord. Ce porteur de projet sera seul décisionnaire. Cependant il fera appel au second porteur de projet lorsqu'il souhaitera des conseils avisés ainsi qu'un regard neuf.

Le développement à long terme

Au terme de ces trois années, deux possibilités s'offriront à nous. D'une part, l'activité est florissante et nous permet de poursuivre celle-ci. Dans ce cas, nous pouvons mettre en place les perspectives à long terme qui seront explicitées ci-dessous. D'autre part, l'activité ne nous permet pas de dégager une rentrée d'argent suffisante et nous mettrons fin à l'activité. Le lancement des box pâtisseries de CocoNats est un tremplin vers d'autres activités que nous souhaitons développer. En effet, les box de CocoNats nous permettent d'améliorer notre visibilité mais aussi nos connaissances. Par connaissances, nous reprenons les connaissances du marché et de nos clients, les connaissances en termes de gestion d'une activité d'indépendant ainsi que nos connaissances sur la pâtisserie. Nous souhaitons améliorer l'expérience CocoNats en proposant des ateliers de pâtisserie de manière physique. Ces ateliers nécessitent un investissement relativement considérable notamment en termes de matériels. C'est pourquoi, nous souhaitons constituer un capital de départ à l'aide des box de CocoNats. Nous pouvons aller plus loin dans nos perspectives étant donné que l'objectif final est de détenir un « tea-room » où il serait possible de se sustenter avec une pâtisserie, d'acheter du matériel de pâtisserie ainsi que des matières premières et faire l'acquisition d'une de nos box.

Chapitre 10 :

Recul critique

Pivots et adaptations

Un projet entrepreneurial n'est pas figé dans le temps. Celui-ci évolue et doit évoluer sur base des difficultés rencontrées mais aussi des possibilités qui s'offrent à l'entrepreneur. Lorsque nous avons débuté ce projet, nous pensions pouvoir développer cette activité à titre principal. Lorsqu'un projet nous tient à cœur, la volonté que ce projet aboutisse est grande. Cependant, nous avons pu constater au fil du temps et des éléments que nous rencontrons notamment en termes de capacités mais surtout de résultats que le risque pris par ce statut d'indépendant à titre principal serait grand. De plus, fraîchement lancés dans la vie active, la vie pensée par les porteurs de projet n'est pas rythmée uniquement par leurs aspirations professionnelles. La stabilité financière fait partie des aspirations des deux porteurs de projet, c'est pourquoi, dans un premier temps, nous avons fait le choix de revoir ce statut et de démarrer une activité à titre complémentaire.

Alors que nous pensions proposer un service constitué de 12 box mensuelles, nous avons été contraints de revoir ce nombre de box. En effet, proposer une box mensuelle nécessite une implication en temps relativement conséquente. Les recettes doivent être élaborées, testées, reconditionnées, etc. Actuellement, les deux porteurs de projet ont pour but de développer cette activité à titre complémentaire. D'une part, ils souhaitent acquérir une stabilité financière grâce à un contrat de travail à temps plein. D'autre part, ils ne peuvent ou ne pourront pas négliger leur emploi. Nous souhaitons avant tout proposer un service de qualité, c'est pourquoi, nous proposons actuellement des box bimensuelles.

Difficultés rencontrées

Tout d'abord, nous souhaitons mettre en avant l'aspect « humain » de ce projet. En effet, étant deux porteurs de projet à porter celui-ci, l'entente et l'écoute est primordiale. Il est impératif de savoir communiquer ces idées de manière claire et d'être ouverts à toute discussion. Il faut entendre les idées de l'autre et poser le pour et le contre de ces idées afin de prendre la décision la plus optimale. Néanmoins, la remise en question n'a pas lieu uniquement entre les deux porteurs de projet. Ceux-ci doivent faire la part des choses entre ce qu'ils veulent et ce que les clients veulent. Bien que ce projet nous tienne à cœur et que nous voulons à tout prix mener à bien ce projet, nous devons faire la part des choses et répondre avant tout aux besoins de nos clients. Les choses doivent être faites pour le client et non pour nous.

Ensuite, une des difficultés majeures que nous avons rencontrées fut l'élaboration de notre prototype. Le passage de l'idée au prototype n'est pas une mince affaire et relève du fait qu'il faille concrétiser une idée mentale en un produit réel. Il existe un décalage entre la recette que nous aimons, qui plaira à nos clients, que nous souhaitons proposer et la constitution d'une box sur base de cette recette. Nous devons faire face à des contraintes techniques et financières. La réalisation d'une box nécessite donc plusieurs aller-retour et parfois des déceptions qu'il est nécessaire de gérer.

De plus, la rédaction de ce mémoire a eu lieu dans un contexte sanitaire quelques peu particulier limitant les ressources disponibles. D'une part, nous n'avions pas accès de manière facile aux professionnels du secteur, notamment nos fournisseurs. Il est donc plus difficile d'interagir et de créer du lien. D'autre part, alors que nous devons récolter de l'informations par le biais d'une étude de marché qualitative, nos interviews ont dû être réalisées à distance. De plus, alors que ce cadre n'est pas propice à l'échange et l'interaction, nous devons faire face à divers soucis technologiques.

Être entrepreneur, c'est disposer de diverses casquettes. L'humain est tel qu'il a ses domaines de prédilection et ne maîtrise pas l'ensemble des sujets qui constituent l'indépendant. Les démarches légales d'un indépendant et les stratégies de communication ont une faible présence dans notre cursus universitaire. Un tel projet requiert donc de se former de manière autonome afin d'acquérir de nouveaux savoirs.

Regard sur Avomarc

Comme mentionné lors de la présentation des deux porteurs de projet, l'un des deux travaille au sein d'Avomarc. Avomarc est une structure d'accompagnement qui accompagne et conseille les demandeurs d'emploi souhaitant créer leur propre entreprise avec la possibilité de tester leur activité grandeur nature. Bien que le domaine de l'entrepreneuriat soit relativement nouveau et que ce porteur de projet dispose d'une expérience relativement faible, il nous semblait pertinent d'en faire part dans le recul critique de ce mémoire. La motivation de ce porteur de projet à réaliser ce mémoire vient d'une part de la volonté de développer un projet qu'il lui tient à cœur. D'autre part, il est primordial pour ce porteur de projet de comprendre l'essence d'un projet et les différentes étapes auxquelles doivent faire face un porteur de projet : *Comment conseiller de manière avisée et pertinente lorsque nous ne sommes pas nous-mêmes indépendants ?* Au

terme de ce mémoire, et au-delà des connaissances acquises et grâce à celui-ci, les compétences professionnelles de ce porteur de projet s'en verront grandies. La méthode de travail pourra être améliorée en promouvant la mise en pratique. Il ne suffit plus de simplement conseiller le porteur de projet sur l'outil à utiliser, mais de le guider dans sa démarche en connaissant les obstacles auxquelles il peut être confronté. Ce porteur de projet estime profondément détenir une plus-value grâce à la réalisation de ce mémoire.

Lorsque nous avons décidé de développer ce projet, nous avons la volonté d'axer ce mémoire sur l'aspect pratico-pratique. Développer un Business Model sur papier permet l'évaluation d'un projet et par conséquent d'en déduire sa viabilité et sa faisabilité. Cependant, une rédaction n'équivaut pas à un réel test de terrain. Il est nécessaire de pousser les porteurs de projet à l'action afin d'obtenir de meilleurs résultats et une prise de conscience quant aux difficultés rencontrées par les indépendants.

Chapitre 11 :

Conclusion

Conclusion générale

Au travers de ce mémoire, nous avons décrit l'ensemble des composantes de notre Business Model permettant de développer l'activité de manière pérenne. Les décisions prises tout au long de ce mémoire ont pour objectif de promouvoir notre vision à long terme. En effet, les box pâtisseries représentent un tremplin vers d'autres activités potentielles que nous souhaitons mener.

Notre activité porte exclusivement sur la vente de box pâtisseries et contrairement à ce que l'on peut trouver sur ce marché des box actuellement, CocoNats se différencie par une conception de A à Z des box qu'elle propose. Cette activité ne relève pas exclusivement d'un rôle de commercial mais nécessite des connaissances pour l'élaboration des recettes et du temps pour la mise en place de ces box de manière bimensuelle. Ce mémoire nous a permis de mettre en place un prototype afin de récolter de l'information pertinente et réelle ayant un réel intérêt pour le développement de ce projet. Bien que ce prototype nécessite divers changements, nous sommes relativement proche d'une version finale. Cependant, il nous semble dommage de ne pas pousser cette mise en pratique plus loin notamment en termes de site internet et de publicité.

CocoNats repose sur un modèle économique qu'est l'abonnement et nécessite de nombreux efforts de fidélisation. Au travers de ce mémoire, les différents moyens permettant de fidéliser nos prospects ont été abordés. De par la croissance des réseaux sociaux, nous avons fait le choix d'être disponibles et accessibles via ceux-ci. En effet, il ne suffit pas de disposer de réseaux sociaux, encore faut-il pouvoir interagir avec ceux-ci.

Suite à notre volonté de maintenir une stabilité financière par l'obtention d'un contrat de travail à temps plein, nous avons opté pour le statut d'indépendant à titre complémentaire. De par ce statut et le chiffre d'affaires que nous obtenons, cela nous permettra de bénéficier du régime de franchise de la TVA. Sous ce régime, cela permettra d'améliorer notre niveau de trésorerie et par conséquent d'assurer nos dépenses liées au site internet, aux frais publicitaires ainsi qu'à la constitution des box constantes. De plus, disposant d'un revenu fixe, l'objectif de cette activité est de thésauriser afin de réaliser des investissements propices à de futurs projets.

A l'avenir, nous devons travailler sur les trois premières box qui pourront être proposées dès le lancement de l'activité. Cette règle des trois a été établie afin d'obtenir un filet de sécurité et de

ne pas précipiter le lancement de l'activité. Ensuite, nous devons, en amont du lancement, promouvoir l'activité à travers nos réseaux sociaux afin d'obtenir des résultats dès le premier mois. De plus, il est nécessaire d'activer la liste de prospects que nous avons acquis lors de nos études quantitative et qualitative. Finalement, la rédaction du site internet, bien qu'elle soit en cours actuellement est primordiale.

Ce projet sera officiellement lancé dans les prochains mois suivant le dépôt de ce mémoire sous le statut d'indépendant à titre complémentaire. Bien que ce statut ne sera porté que par l'un des deux porteurs de projet, nous mettrons tout en œuvre pour que ce projet ait toutes les chances de réussir. Pour se faire, le porteur de projet possédant un attrait pour la pâtisserie continuera, de manière autonome, à se perfectionner dans son domaine d'activité ainsi que dans bien d'autres domaines.

Bibliographie

AFSCA (2016). Manuel pratique d'autocontrôle les secteurs B2C. Retrieved from https://www.favv-afsca.be/autocontrole-fr/guides/distribution/generique/_documents/G-044_Manuelpratique_fr_avec_Pagedegarde.pdf

AFSCA (2021). Structure de l'AFSCA. Retrieved from <https://www.favv-afsca.be/professionnels/apropos/structure/>

Attalaoui, S. (2014). Birchbox, retour sur l'histoire d'une révolution beauté. Retrieved from <https://www.peaches.fr/birchbox-retour-sur-l-histoire-d-une-revolution-beaute-a247224.html>

Boisvert, H. & Bégin, L. (2002). Bonifier la proposition de valeur grâce à Internet. *Gestion*, 2(2), 32-37.

Canevet, F., Gambatto, G. & Zongo-Martin, O. (2020). Semaine 1. Avant de vous lancer dans la bataille. Dans : , F. Canevet, G. Gambatto & O. Zongo-Martin (Dir), *Le Growth Hacking: 8 semaines pour doubler le nombre de vos prospects* (pp. 15-34). Paris: Dunod.

CGSLB (2021). Le guide du contribuable 2021. Retrieved from <https://www.cgsלב.be/sites/default/files/publicaties/guide-contribuable-2021.pdf>

COOKids Box (2021). Retrieved from <https://cookidsbox.com/>

Crispy factory (2021). Retrieved from <https://www.crispyfactory.be/fr/>

Cust Up (2020). L'économie de l'abonnement : quelques chiffres pour comprendre son essor (étude McKinsey). Retrieved from <https://www.custup.com/tendances-economie-abonnement/>

Delabre, C. (2019). Dossier 1 : Définir le projet e-commerce. Dans : Delabre, C., *La boîte à outils du e-commerce* (pp.10-27). Paris : Dunod.

De Vuyst P., Boels L., Peeters I. (2019). E-commerce Belgium 2019. Retrieved from https://static.comeos.be/E-commerce_Belgium_2019__3.pdf

DiversiFERM (2019). Vade-mecum de la valorisation des produits agricoles et de leur commercialisation en circuit court • *partie 3 étiquetage et informations aux consommateurs*. Retrieved from <https://www.diversiferm.be/wp-content/uploads/2018/01/vade-mecum-partie-3-2019.pdf>

E-marketing (2021). Identité visuelle. Retrieved from <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Identite-visuelle-238216.htm>

Facebook (2021). Obtenez des réponses à propos des publicités. Retrieved from <https://www.facebook.com/business/help/169249477193317>

Facebook (2021). A propos des publicités call-to-action. Retrieved from <https://www.facebook.com/business/help/465446147173921?id=280494269500057>

Facebook (2021). A propos des publicités boostées. Retrieved from <https://www.facebook.com/business/help/240208966080581?id=352109282177656>

Facebook (2021). A propos des stratégies d'enchère. Retrieved from <https://www.facebook.com/business/help/1619591734742116?id=2196356200683573>

Gaillard Yann, Thuillier Guy (1968). Qu'est-ce qu'un investissement ?. In: Revue économique, volume 19, n°4, 1968. pp. 607-637

Giordano Y. & Jolibert A. (2016). Pourquoi je préfère la recherche quantitative. Pourquoi je préfère la recherche qualitative. Dans : Revue Internationale PME Economie et gestion de la petite et moyenne entreprise (Juin 2016).

Google Ads (2021). Questions fréquentes. Retrieved from https://ads.google.com/intl/fr_be/home/faq/

Inasti (2021). Le statut social des travailleurs indépendants – Indépendant complémentaire. Retrieved from https://www.inasti.be/sites/rsvz.be/files/publication/brochure_independant_complementaire_02_2021.pdf

IPCF (2010). PCMN : Plan Comptable Minimal Normalisé : Classe 2. Pacioli N° 308 IPCF-BIBF / 22 novembre – 5 décembre 2010

Jallat, F. & Lindon, D. (2016). Chapitre 8. Contribution du marketing à la stratégie d'entreprise. Dans : , F. Jallat & D. Lindon (Dir), *Le marketing: Études • Moyens d'action • Stratégie* (pp. 321-354). Paris: Dunod.

Jallat, F. & Lindon, D. (2016). Chapitre 9. L'élaboration d'une stratégie de marketing. Dans : , F. Jallat & D. Lindon (Dir), *Le marketing: Études • Moyens d'action • Stratégie* (pp. 355-383). Paris: Dunod.

Kemp Simon (2021). Digital 2021: Global overview report. Retrieved from <https://datareportal.com/reports/digital-2021-global-overview-report>

La Box en Sucre (2021). Retrieved from <https://laboxensucre.com/>

Lambin, J. & de Moerloose, C. (2016). Chapitre 6. Analyser les besoins par la segmentation. Dans : , J. Lambin & C. de Moerloose (Dir), *Marketing stratégique et opérationnel: La démarche marketing dans l'économie numérique* (pp. 212-253). Paris: Dunod.

Le Chef en Box (2021). Retrieved from <https://lechefenbox.com/>

Le coffret délices (2021). Retrieved from <https://www.coffretdelices.fr/>

Le Nagard-Assayag, E., Manceau, D. & Morin-Delerm, S. (2015). Chapitre 1. Les dilemmes du marketing de l'innovation. Dans : , E. Le Nagard-Assayag, D. Manceau & S. Morin-Delerm (Dir), *Le marketing de l'innovation: Concevoir et lancer de nouveaux produits et services* (pp. 9-36). Paris: Dunod.

Libaert, T. (2017). Chapitre 6. Positionnement et messages. Dans : , T. Libaert, *Le plan de communication: Définir et organiser votre stratégie de communication* (pp. 153-175). Paris: Dunod.

Marius le pâtissier (2021). Retrieved from <https://shop.mariuslepatisier.fr/>

Mily Pat (2021). Retrieved from <https://www.facebook.com/milypat.mons/>

Mondial Relay (2021). Offres et services. Retrieved from <https://www.mondialrelay.be/fr-be/solutionspro/offres-et-services/offre-start/tarifs-et-paiement/>

Ookies (2021). Retrieved from <https://ookies.fr/>

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Nouvelle Génération*. Pearson.

Pelet, J. (2018). Chapitre 1. Bilan de l'e-commerce depuis son apparition. Dans : , J. Pelet, *E-commerce: Comment concevoir, réaliser et piloter votre site* (pp. 9-25). Paris: Dunod.

Pelet, J. (2018). Chapitre 2. Mettre en place une stratégie d'e-commerce. Dans : , J. Pelet, *E-commerce: Comment concevoir, réaliser et piloter votre site* (pp. 27-51). Paris: Dunod.

(2018). Glossaire. Dans : , J. Pelet, *E-commerce: Comment concevoir, réaliser et piloter votre site* (pp. 213-228). Paris: Dunod.

Quand Aurèle s'en mêle (2021). Retrieved from <https://www.facebook.com/aurelegs/>

Racquez, S. (2015). *Business model creation : Le guide pratique du créateur d'entreprise*. Edipro.

Renouf, J. (2018). Quand l'autobiographie raisonnée éclaire les périodes de doute. *Entreprendre & Innover*, 1(1), 18-28.

Retis (2021). L'e-commerce en Belgique : Statistiques. Retrieved from <https://www.retis.be/ecommerce-belgique-statistiques/>

Retis (2021). Carte des e-commerçants en Belgique. Retrieved from <https://www.retis.be/carte-ecommerce-belgique/>

Retis (2021). Chiffres du dynamisme du secteur de l'e-commerce belge. Retrieved from <https://www.retis.be/chiffres-secteur-ecommerce-belgique/>

Ringuet M., Godrie T., De Laubier J. et Di Tanna S. (2018). T'as tout sur ton étiquette ?

Securex (2021). Indépendant à titre principal ou complémentaire ? Retrieved from <https://www.securex.be/fr/se-lancer-comme-independant/lancer-son-entreprise/independant-a-titre-principal-ou-complementaire>

Shopify (2021). Installer Shopify Paiements. Retrieved from <https://help.shopify.com/fr/manual/payments/shopify-payments/setting-up-shopify-payments>

Shopify (2021). Gestion des abonnements. Retrieved from <https://help.shopify.com/fr/manual/products/subscriptions/manage-subscriptions>

SPF Santé (2016). L'étiquetage et ses mentions obligatoires. Retrieved from <https://www.health.belgium.be/fr/alimentation/informations-aux-consommateurs/etiquetage/que-doit-et-que-peut-retrouver-dans>

SPF Economie (2021). Choisir le statut juridique d'une entreprise. Retrieved from <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/creer-une-entreprise/demarches-pour-creer-une/choisir-le-statut-juridique>

SPF Economie (2021). Identification à la TVA. Retrieved from <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/creer-une-entreprise/demarches-pour-creer-une/lidentification-la-tva>

SPF Finances (2021). Régime de franchise de la taxe pour les petites entreprises. Retrieved from <https://finances.belgium.be/fr/entreprises/tva/assujettissement-tva/regime-franchise-taxe#q4>

Sweet DELICES (2021). Retrieved from <https://www.sweet-delices.fr/>

Touteslesbox (2021). Notre étude sur le marché des Box par abonnement. Retrieved from <https://touteslesbox.fr/etude-marche-box/>

Truphème, S. (2019). Chapitre 2. Les fondamentaux d'une stratégie de content marketing efficace. Dans : S. Truphème, *Content marketing: Créer des contenus qui font vendre* (pp. 23-63). Paris: Dunod.

Tzuo, T. & Weisert, G. (2019). Le business model de l'abonnement : Pourquoi le modèle de l'abonnement est le futur de votre entreprise – et comment vous y prendre. Paris : Eyrolles.

Vas, A. (2017). Les fondements de la stratégie d'entreprise. *Le diagnostic stratégie global* (pp.23-27). Paris : Dunod.

Vas, A. (2020). Chapitre 12. Les outils de suivi stratégique. Dans : , A. Vas, *Stratégie d'entreprise: Voyage illustré* (pp. 197-216). Paris: Dunod.

WOMMA (2013). Influenceur Handbook. Chicago, Etats-Unis : Word of Mouth Marketing Association.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique | www.uclouvain.be/lsm