

Etude de faisabilité sur la création d'une plateforme reliant les producteurs locaux et les consommateurs

Mémoire réalisé par
Grégory Rottier

Promoteur(s)
Dominique Helbois

Lecteur
Vincent Meurisse

Année académique 2017-2018
Master en Sciences de gestion

Table des matières

1	Executive Summary	4
2	Introduction	5
3	Analyse stratégique	7
3.1	Analyse du macroenvironnement	7
3.1.1	Méthodologie.....	7
3.1.2	Analyse PESTEL	8
3.2	Analyse du micro-environnement.....	22
3.2.1	Méthodologie.....	22
3.2.2	Analyse de la demande du marché et des clients potentiels.....	22
3.2.3	L'offre existante.....	24
3.2.4	Fournisseurs/ partenaires	28
3.2.5	Les groupes d'influence	30
3.3	Diagnostic SWOT	30
4	Etudes de marché.....	32
4.1.1	Méthodologie.....	32
4.1.2	L'étude de marché quantitative	33
4.1.3	L'étude de marché qualitative	49
5	Marketing stratégique	54
5.1	Segmentation	54
5.1.1	Segment 1 – (23,75%).....	55
5.1.2	Segment 2 – (27,5%)	57
5.1.3	Segment 3 – (35%).....	59
5.1.4	Segment 4 (15%).....	63
5.2	Ciblage.....	65
5.3	Positionnement.....	65
6	Marketing opérationnel.....	67
6.1	Produit.....	67
6.2	Prix	70
6.2.1	Déterminer l'objectif.....	70
6.2.2	Evaluer la demande	71
6.2.3	Estimer les coûts.....	72
6.2.4	Analyser la concurrence.....	75
6.2.5	Choisir une méthode de tarification.....	75
6.2.6	Fixer le prix	76
6.3	Place.....	76
6.4	Promotion.....	79
6.4.1	Identifier la cible de communication	79
6.4.2	Les objectifs de communication	80
6.4.3	Elaborer le(s) message(s).....	81
6.4.4	Choisir les canaux de communication	82
6.4.5	Evaluer le budget de la communication.....	83
6.4.6	Décider du mix promotionnel.....	83
6.4.7	La mesure des résultats.....	85
6.4.8	Mise en œuvre concrète.....	85
7	Plan Financier.....	87
7.1	Scénario pessimiste.....	90
7.1.1	Projection financière pessimiste - sans verser de salaire au dirigeant.....	91
7.1.2	Projection financière pessimiste – en versant un salaire au dirigeant.....	96

7.2	Scénario réaliste	100
7.2.1	<i>Projection financière réaliste – sans verser de salaire au dirigeant.....</i>	<i>101</i>
7.2.2	<i>Projection financière réaliste – en versant un salaire au dirigeant.....</i>	<i>105</i>
7.3	Scénario optimiste	109
7.3.1	<i>Projection financière optimiste – sans verser de salaire au dirigeant.....</i>	<i>109</i>
7.3.2	<i>Projection financière optimiste – en versant un salaire au dirigeant.....</i>	<i>113</i>
7.4	Conclusion financière	117
8	Conclusion.....	118
9	Bibliographie.....	120
9.1	Ouvrages	120
9.2	Webographie.....	120
10	Annexes	124
10.1	Annexe 1 : Etude qualitative – Retranscription des interviews.....	125
10.2	Annexe 2 : Questionnaire étude quantitative	132
10.3	Annexe 3 : Résultats étude quantitative	136
10.4	Annexe 4 : Détails des données financières	138
10.4.1	<i>Scénario pessimiste.....</i>	<i>138</i>
10.4.2	<i>Scénario Réaliste.....</i>	<i>140</i>
10.4.3	<i>Scénario optimiste.....</i>	<i>141</i>

1 Executive Summary

Ce mémoire a pour but d'analyser la faisabilité de créer une plateforme reliant consommateurs (B2C et/ou B2B) et producteurs locaux, à l'aide d'une livraison à domicile. Pour commencer, nous avons analysé l'environnement externe de la future entreprise, via la méthode PESTEL. Cette étude a permis de mettre en évidence le fort potentiel du projet car pour chaque environnement, il est ressorti énormément de points positifs et au final très peu de contraintes. Au niveau de l'environnement interne de l'entreprise, on a pu observer que le « mouvement » est déjà bien en marche et que la concurrence est déjà bien présente. Le choix de travailler avec des petits producteurs de produits frais travaillant dans les alentours de Bruxelles a été décidé, comme le fait de cibler le marché de la région de Bruxelles- Capitale. La demande potentielle est élevée mais l'intensité concurrentielle aussi, l'entreprise devra se développer dans un environnement pleins de challenges. L'étude de marché quantitative a permis de segmenter le marché mais surtout de choisir notre cible. Cette cible sont des parents avec un certain niveau de vie, ils sont très occupés mais ont le désir de faire partie de cet type de projet porteur de sens. De plus, cette cible représente tout de même 35% de mon échantillon. Au niveau de l'étude de marché qualitative, il est apparu que la proposition de valeur du projet ne répondait pas aux besoins des restaurateurs. Pour toutes ces différentes cuisines, la plateforme n'apportent pas de réelles solutions. Dès lors, on a dû abandonner l'idée de travailler sur un segment B2B. En se concentrant sur le marché B2C, la décision de se positionner sur le marché comme suit, émane de l'analyse de notre cible ; *« Pour les parents débordés voulant consommer des produits locaux de qualités, le projet B est une plateforme en ligne leur permettant de réaliser les courses alimentaires directement chez les producteurs tout en bénéficiant d'une livraison à domicile suivant leurs meilleurs convenances »*. En liant avec le marketing stratégique, chaque décision ou action mise en place dans le marketing opérationnel a été fait de façon à être le plus cohérent possible. Le but est de toucher au mieux notre cible, toute l'analyse et chaque choix a été fait dans ce sens. Finalement, après avoir analysé le marché, étudié notre cible, mis en place des actions cohérentes pour satisfaire notre cible ; un plan financier a été construit se basant sur toute l'étude préliminaire afin de vérifier le potentiel financier du projet. Ce plan financier a été développer via 3 types de scénarios(pessimiste – réaliste – optimiste). On peut en ressortir que ce modèle parait tout de même assez fragile car il y a de fortes fluctuations des résultats lorsque les ressources humaines varient. Mais ce projet apparait comme faisable économiquement parlant.

L'étude dans sa globalité, laisse transparaitre la faisabilité de créer ce type de projet. Il reste de la place sur le marché mais surtout l'étude stratégique a mis en évidence le fort potentiel de croissance de ce marché du circuit court, qui apparait comme une réelle tendance et non comme une mode.

2 Introduction

D'époque en époque, nos modes de consommations ont évolués, mués et se sont transformés. Nous sommes arrivés à un stade où notre planète donne des signes de fatigue par rapport à notre mode de consommation, qui n'est pas si ancien, mais qui est en train de détruire tout ce que l'homme a construit depuis des milliers d'années. Réchauffement planétaire, gaz à effet de serre, diminution massive des énergies fossiles, hausse du niveau des océans et encore bien d'autres sont toutes des conséquences de notre manière de consommer. Il est temps de réagir, de mettre en place ou de soutenir des solutions alternatives de consommation.

L'internalisation a eu ces bons et ces mauvais côtés, certains pays ont pu se développer grâce à leurs ressources, d'autres ont pu en bénéficier sans les posséder. Les échanges internationaux ont aidé certaines populations et en même temps en ont détérioré d'autres. Mais une chose est sûre, c'est que plus il y a d'échanges au plus le niveau de pollution augmente.

Depuis une cinquantaine d'années, les particuliers ont pris l'habitude de manger tout et n'importe quoi, à n'importe quel moment de l'année. Ce phénomène n'est pas si ancien, nos grands-parents n'avaient pas l'habitude de manger des fraises en hiver. Les échanges internationaux ont dérégulé nos saisons et nous ont complètement brouillés l'esprit. Il est temps de changer les choses, de revenir à un fonctionnement plus simple et de se concentrer sur nos productions locales.

Ce mémoire a pour objectif d'analyser la faisabilité de la création d'une plateforme qui relierait les producteurs locaux de tout type (maraîcher, boulanger, produits artisanaux alimentaires, ...) aux consommateurs (B2C ou/et B2B). Le tout avec une livraison à domicile.

Cette idée est née en discutant, premièrement, avec deux jeunes maraîchers qui semblaient avoir des problèmes de distribution de leurs produits. En prospectant du côté des restaurants qu'ils auraient voulu fournir, ils se sont rendu compte que ceux-ci avaient un réel intérêt pour leurs produits mais qu'ils voulaient être livrés à leurs restaurants. Ce qui, bien évidemment, n'est pas évident pour des agriculteurs qui sont déjà occupés toute la journée sur leurs champs; de même que pour les restaurateurs qui préfèrent centraliser leurs achats afin de gagner du temps. Il y a donc un maillon manquant dans cette chaîne, un maillon logistique.

De plus, en discutant avec des consommateurs de "la ruche qui dit oui", sans vouloir les citer, ils ont donné le même retour. C'est-à-dire que ceux-ci sont très contents de pouvoir participer à l'amélioration de l'économie locale, tout en consommant des produits de qualité provenant de circuit court mais qu'il n'est pas toujours si facile de se rendre dans ces points de collectes. De nouveau, il y a un besoin de coordination qui permettrait à chacun de s'y retrouver.

Pour finir, notre façon de consommer est en train de changer radicalement. L'apparition des e-commerces est maintenant bien implantée dans nos habitudes. La livraison à domicile est devenue quelque chose de commun. Bien que celles-ci ne soient pas des plus écologiques, il vaut mieux une seule camionnette qui se déplace, que chaque particulier avec son véhicule.

On verra plus tard, qu'un grand nombre de personnes s'inquiètent de la qualité de vie précaire de nos producteurs locaux. Il est temps d'agir et pousser le changement, en multipliant des études de ce type.

Ce projet est donc la réunification et la compréhension d'un mode de consommation en évolution. Cette plateforme a pour objectif de surfer sur cette tendance sociétale qui est la livraison à domicile tout en bénéficiant de produits de qualité et, surtout, émanant de nos producteurs locaux.

Pour réaliser cette étude de faisabilité de création d'entreprise, nous allons tout d'abord ; analyser l'environnement de l'entreprise au niveau interne et externe. Dans le but, de comprendre les défis, les contraintes et les axes à suivre pour développer le projet. Dans un second temps, nous réaliserons une étude de marché quantitative pour chiffrer le potentiel du projet mais surtout pour comprendre et analyser le marché et ces consommateurs. En suite une étude de marché qualitative se fera au niveau des restaurateurs afin de vérifier l'attrait potentiel de ceux-ci pour notre projet. Par après, nous développerons le marketing opérationnel de l'entreprise qui se basera sur toute l'étude stratégique préliminaire. Et finalement, un plan financier sera construit reprenant toutes les données chiffrées du projet et qui nous donnera la réponse financière quant à la faisabilité du projet ou non.

3 Analyse stratégique

3.1 Analyse du macroenvironnement

3.1.1 Méthodologie

L'analyse du macroenvironnement permet aux entreprises d'identifier des besoins non – satisfaits et peut-être même des tendances du marché. Cette analyse peut mettre en évidence la nécessité d'adapter son offre aux consommateurs afin de répondre à un besoin non-satisfait. Lors de l'analyse de ces opportunités offertes par le marché, il est primordial de savoir distinguer une tendance d'une mode et des macrotendances. Une mode¹ ne s'inscrit pas dans la durée, c'est quelque chose d'imprévisible qui n'a pas vraiment de signification socio-culturelle. C'est quelque chose d'éphémère qui va rapidement s'éteindre. La mode n'est, dès lors, pas très intéressante à suivre pour une entreprise.

A l'inverse, « une tendance est une ligne d'évolution majeure et durable de la société. Elle est porteuse de sens. »² En analysant l'environnement d'une entreprise, c'est donc les tendances qu'il faut essayer de déceler, elles s'inscrivent sur le long terme et en les détectant suffisamment tôt, on peut construire son offre afin de répondre à ces nouveaux besoins de consommation, ce qui permet à l'entreprise de dégager un avantage concurrentiel.

Concernant les « macrotendances, elles correspondent à des changements majeurs, en matière sociale, économique, réglementaire ou technologique, qui émergent lentement mais nous influencent ensuite durablement. »³

Une entreprise se doit de comprendre son environnement, ses changements, son évolution. Elle doit s'adapter et saisir les opportunités qui sont intimement liés aux tendances de consommation. C'est donc pour cela qu'il est primordial d'analyser différents aspects d'un marché, qui sont repris dans l'analyse PESTEL. Cette méthode permet de déceler des tendances qui peuvent émerger de changement de la société. La région cible n'a pas encore été définie, par souci linguistique, nous analyserons la région bruxelloise et la Wallonie. Mais, bien évidemment, le niveau fédéral n'est pas à mettre de côté pour énormément de points qui sont décidés et appliqués au niveau national.

¹ Marketing Management 13eme édition, Kotler.

² Marketing Management 13eme édition, Kotler.

³ Marketing Management 13eme édition, Kotler.

3.1.2 Analyse PESTEL

3.1.2.1 Environnement Politique

Au niveau politique, la Wallonie a bien compris que cette tendance de consommer du local devient de plus en plus grandissante. Par contre, les pouvoirs publics ont bien compris qu'il y avait quelques freins qui empêchaient producteurs et consommateurs de se réunir.⁴

Ces freins ont été décelés et c'est principalement le manque d'outil, le problème de financement et l'expertise qui ne sont pas assez présentes. Jean-Claude Marcourt, ministre wallon de l'économie, a, dès lors, décidé de débloquent un budget de 1 million d'euros afin d'aider et sponsoriser des entrepreneurs à développer leurs activités liées au commerce local. L'objectif est double, le gouvernement veut renforcer le secteur de l'agro-alimentaire belge et permettre aux petits producteurs de faire face à la grande distribution. Les prix dans l'agro-alimentaire sont trop volatiles, étant donné qu'un belge sur deux accorde de l'importance aux circuits courts⁵, on peut pallier à cette volatilité en aidant les producteurs à distribuer leurs produits à un niveau local. Deuxièmement, aider les entrepreneurs à développer des idées innovantes pour faciliter ce commerce de proximité. En favorisant ce commerce de proximité, cela diminuera nos importations entraînant un impact positif sur notre balance commerciale. Les politiques le savent, les agriculteurs ne sont pas armés pour s'occuper, et de leurs productions et de la distribution. Il faut pallier à ce manque de moyen qui permettrait de relier producteurs et consommateurs.

Ce projet se base bien sur la valorisation du circuit court. La définition du circuit court est « un mode de commercialisation des produits agricoles qui s'exerce soit par la vente directe du producteur au consommateur soit par la vente indirecte, à condition qu'il n'y ait qu'un seul intermédiaire entre l'exploitant et le consommateur »⁶. Pourquoi ce circuit court est-il intéressant pour l'état ? Car celui-ci participe à l'amélioration du bien-être et de la qualité de vie des différents acteurs. C'est en se basant sur le contexte environnemental que ce projet permettra de créer des opportunités économiques. Nous pouvons nommer ceci comme une alliance emploi-environnement et dans un sens plus long terme sur du développement durable. Ce projet a, dès lors, une ampleur beaucoup plus large pour notre société. Et comme on le voit, la sphère politique en a pris conscience. Ce type de projet permettrait de réguler pas mal de chose dans ce secteur, comme le niveau des prix, l'écart offre-demande, un salaire correct pour les producteurs, la création de nouveaux emplois, la création d'une expertise belge et, dès lors, l'augmentation du pouvoir d'achat du secteur agro-alimentaire. En limitant les intermédiaires, chaque acteur reçoit et paye un prix juste.

Ce projet s'inscrirait dans un mode de distribution de type vente en circuit court de façon indirecte. Il n'y aurait que : le producteur et un seul intermédiaire qui est la

⁴ https://www.rtb.be/info/economie/detail_circuits-courts-en-wallonie-il-y-a-un-engouement-pour-l-economie-locale?id=9615867

⁵ <http://www.sillonbelge.be/1204/article/2017-08-25/un-belge-sur-deux-accorde-de-limportance-aux-circuits-courts-pour-salimenter>

⁶ <http://diversiferm.be/wp-content/uploads/2015/11/Où-en-est-on-dans-les-circuits-courts-Winandy-S.-2016.pdf>

plateforme. On allierait, dès lors, la consommation locale et la vente en circuit court. Deux dimensions qui semblent avoir un impact et un intérêt assez prééminent dans la sphère politique.

3.1.2.2 Environnement économique

Circuit court

Au niveau économique, on a déjà pu comprendre l'importance du circuit court pour l'économie belge. Pour rappel, ce type de consommation permettrait de stabiliser le secteur de l'agro-alimentaire et aurait donc un impact plutôt important sur l'état. Si ce type de distribution dominait le marché, il semblerait que le gouvernement fédéral ne devrait plus dégager des budgets importants pour secourir nos agriculteurs. A savoir qu'à cause du Brexit, il y aura une diminution des budgets européens, ce qui affectera la politique agricole commune (PAC). La Belgique pourrait perdre entre 360 millions et un milliard d'euros⁷. Grâce à ce type de projet, les règles au niveau du prix devraient changer. Le producteur ne devra plus adapter son prix par rapport à l'offre globale annuelle, la loi de l'offre et de la demande ne devrait plus avoir d'impact. Il devrait essayer de calculer un prix juste qui lui permettrait de vivre correctement lorsque la récolte est bonne mais aussi quand elle est mauvaise. En fait, lorsque son offre augmente ou diminue. Ceci, dans le but de stabiliser les prix sur plusieurs années. Cela paraît, bien évidemment, totalement dénué de sens mais le consommateur final n'est pas un acheteur de la grande distribution, il ne connaît pas le prix sur les marchés, il ne sait pas réellement si la récolte a été bonne ou mauvaise. Pour lui, si les prix n'évoluent pas au cours de l'année ou année après année, cela lui faciliterait la vie. Il pourrait plus aisément calculer chaque part de son budget. Le producteur, lui, pourrait enfin arrêter de s'arracher les cheveux lorsque l'offre globale est trop importante et que, donc, les prix sont dérisoires. Alors que celui-ci à travailler??? autant voir plus que lorsque les récoltes ne sont pas bonnes. Ainsi, bien sûr, on ne change pas tout le fonctionnement d'un marché comme cela, mais ce pourrait être les prémices d'un changement majeur du fonctionnement économique au niveau agricole. Il faudrait aussi que ce type de distribution s'étende et que d'autres plateformes voient le jour afin de rogner des parts de marché à la grande distribution permettant d'activer ce changement. Selon Bernard Kepenne, chief economist à la CBC, c'est bien le circuit court qui permettrait de pallier à ces fluctuations de prix. Le climat dicte les niveaux de prix et on sait que le climat sera de plus en plus changeant avec les années. Dès lors c'est bien le circuit court qui permettrait aux agriculteurs d'améliorer leurs rentabilités et de diminuer cette fluctuation des prix.⁸

La vente en circuit court est à peine utilisée, seulement 7,43%⁹ des producteurs utilisent ce type de vente. A savoir qu'en Belgique selon SPF Economie, il y a eu en 2016 une stabilisation du nombre d'exploitation qui était de l'ordre de 36916 exploitations¹⁰. Il y a

⁷ https://www.rtb.be/info/belgique/detail_la-belgique-pourrait-perdre-un-milliard-d-euros-d-aides-agricoles-europeennes?id=9793332

⁸ <http://www.sillonbelge.be/1204/article/2017-08-25/un-belge-sur-deux-accorde-de-limportance-aux-circuits-courts-pour-salimenter>

⁹ http://www.credal.be/sites/all/files/documents/credal/les_circuits_courts_solidaire_et_durable_de_wallonie.pdf

¹⁰ https://www.rtb.be/info/economie/detail_le-nombre-d-exploitations-agricoles-s-est-stabilise-en-belgique-en-2016?id=9667037

donc un énorme potentiel de développement. Mais de nouveau, il y a des raisons à ceci, les producteurs ont un métier qui est celui de produire. Cette tâche leur prend déjà 100% de leur temps. La vente en circuit court, aujourd'hui, est une tâche qui prend énormément de temps, surtout, quand on pense circuit court, on pense directement au petit magasin à la ferme où l'on peut acheter ses produits aux producteurs; ce qui est de la vente directe. Une fois de plus, le projet prend tout son sens car la vente en circuit court peut être aussi faite de façon indirecte, c'est-à-dire avec un seul intermédiaire. Ce qui limiterait grandement le niveau d'implication du producteur pour vendre sa production.

Problématique des prix

De nouveau, en limitant le nombre d'intermédiaires, cela permet d'assurer un revenu équitable au producteur et un prix juste au consommateur. Les belges ont, depuis maintenant de longues années, compris la précarité des producteurs(ceux-ci gagent entre 3 et 7euros de l'heure¹¹), les médias l'ont souvent très bien relayé. Un belge sur deux accorde de l'importance aux circuits courts pour s'alimenter¹², par contre, celui-ci n'est pas prêt à parcourir plus de 5km¹³ pour consommer local.

Les circuits habituels, via les grossistes et la grande distribution, amènent un écrasement des prix qui ont un impact majeur sur la qualité des produits. Cette volatilité des prix est source de crises économiques et alimentaires. La mondialisation en est la cause et est aussi la source de pertes d'emplois dans nos pays industrialisés. Ainsi, nous perdons peu à peu un savoir-faire car nous dégoutons nos producteurs à cause de ce système trop inégalitaire¹⁴. Les consommateurs sont donc informés et surtout touchés. Nos lois économiques ne sont souvent pas équitables mais pour le moment il n'y a pas ou bien trop peu de moyen de consommer différemment que via les filières classiques comme la grande distribution. Sans oublier que ce circuit court permet aussi d'améliorer la qualité des produits, permet une plus grande transparence de la filière, rapproche la population, permet d'installer des liens de confiance entre producteurs et consommateurs et valorise le savoir-faire de nos producteurs.

Caractéristiques du consommateur belge

On a parlé de prix juste et équitable, de la nécessité de consommer différemment mais il est vrai que la vie n'est pas toujours facile. On cherche souvent à payer le moins cher pour un même produit. Mais cette dynamique est souvent vraie pour uniquement des produits industriels; la tendance de manger sainement n'est pas nouvelle, surtout en Europe. Ajouter à cela que le pouvoir d'achat du belge a finalement recommencé à

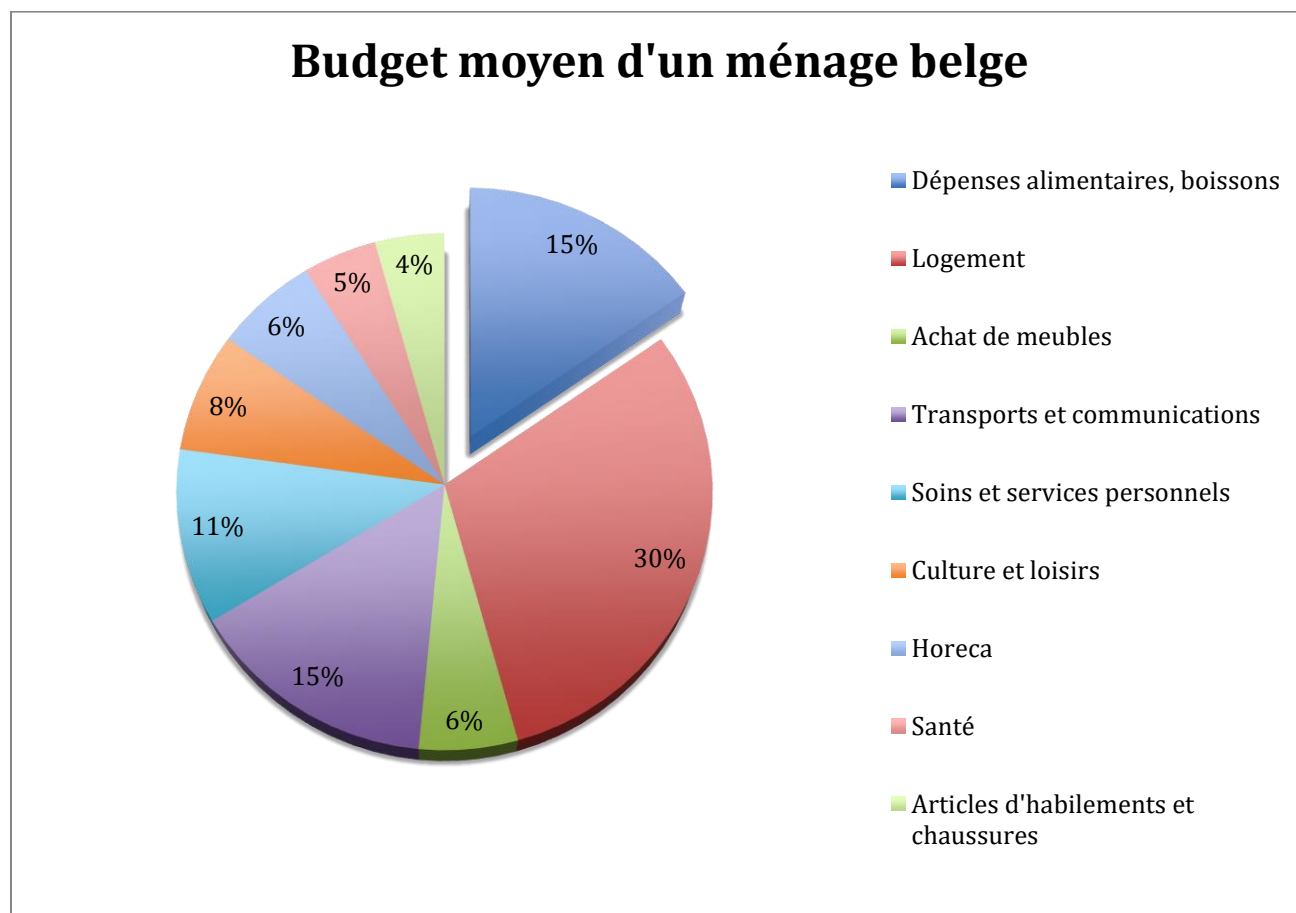
¹¹http://www.credal.be/sites/all/files/documents/credal/les_circuits_courts_solidaires_et_durable_de_wallonie.pdf

¹²<https://agriculture.wallonie.be/documents/20182/53306/Nouvelles+de+l'Agriculture+-+Nouveau+format+-+06+-+2017+-+FR.pdf/c1e7316e-52c2-47a0-97fc-afb275864082?version=1.0>

¹³<https://agriculture.wallonie.be/documents/20182/53306/Nouvelles+de+l'Agriculture+-+Nouveau+format+-+06+-+2017+-+FR.pdf/c1e7316e-52c2-47a0-97fc-afb275864082?version=1.0>

¹⁴http://www.credal.be/sites/all/files/documents/credal/les_circuits_courts_solidaires_et_durable_de_wallonie.pdf

croître depuis 2017 avec une hausse de 1,3% et 2018 semblerait atteindre une hausse de 2,2%¹⁵. Ce qui laisserait un peu de marge aux ménages pour améliorer leur alimentation. Voici ci-dessous, la découpe du budget d'un ménage belge en 2016 selon le Credal :



Les dépenses moyennes des ménages belges se sont élevées à 34.167 euros dont 15,3% de ce budget a été consacré à l'alimentation¹⁶. On peut donc voir que l'alimentation a bien évidemment une place importante dans un budget. Le logement a reculé d'un petit pourcent¹⁷ entre 2014 et 2016, ce qui n'est pas significatif mais ceci permet tout de même de dégager une part du budget pour l'allouer à un autre poste.

Comme déjà mentionné, un belge sur deux accorde de l'importance au circuit court. Les principales motivations de ceux-ci sont pour 45% la santé, pour 31% l'environnement et pour 12% la solidarité envers les producteurs¹⁸. Les produits les plus recherchés en circuits courts en Belgique, selon cette même étude, sont : 84% les légumes, 83% les fruits et 47% les pommes de terres. Ces données sont à prendre en compte pour la suite du travail. On voit tout de même que l'engouement est présent mais qu'il y a toujours un

¹⁵ <https://www.rtl.be/info/belgique/economie/enfin-du-concret-notre-pouvoir-d-achat-a-augmente-en-2017-et-2018-s-annonce-encore-meilleur--973201.aspx>

¹⁶ <https://statbel.fgov.be/fr/themes/menages/budget-des-menages>

¹⁷ <https://www.snpc-nems.be/nl/node/4130>

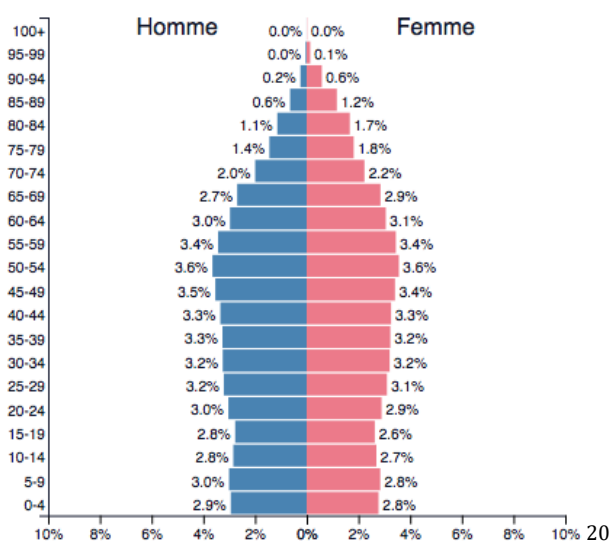
¹⁸ <https://agriculture.wallonie.be/documents/20182/53306/Nouvelles+de+l'Agricultur e+-+Nouveau+format+-+06+-+2017+-+FR.pdf/c1e7316e-52c2-47a0-97fc-afb275864082?version=1.0>

maillon manquant, qui est logistique, afin de faire parcourir quelques kilomètres de plus entre producteurs et consommateurs.

Au niveau démographique, nous comptons en Belgique 11.300.000 personnes avec 4.900.000 ménages dont la taille moyenne est de 2,3 personnes. Il est tout de même important de donner les données au niveau régional, étant donné que nous ne savons pas encore sur quel(s) marché(s) nous nous implanterons. Il y a 1.200.000 personnes en région de Bruxelles-Capitale, 6.500.000 en région flamande et 3.600.000 en région Wallonie¹⁹. Voici ci-dessous la pyramide des âges, qui pourra aussi nous aider à construire notre demande potentielle lorsque nous aurons créé notre cible :

Belgique ▼ 2017

Population: 11,443,830



Caractéristiques des producteurs belges

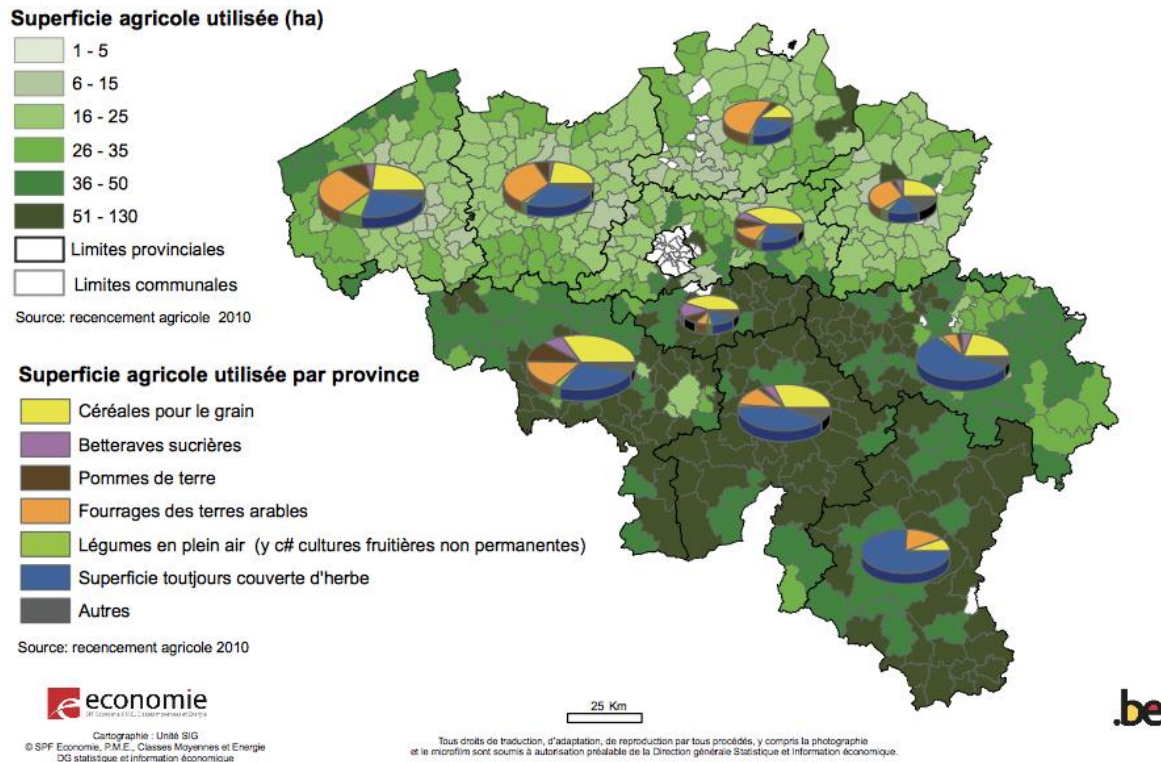
Au niveau des producteurs, en Belgique, il existe 36916 exploitations, à savoir tout de même qu'en 30 ans la Belgique a perdu 63%²¹ de ses exploitations. Mais les politiques veulent rétablir le secteur agricole afin de pallier aux défis énergétiques et environnementaux. Le nombre d'exploitations s'est stabilisé et aujourd'hui les agriculteurs exportent six fois plus que leurs parts dans le PIB. Voici, ci-dessous, une carte montrant la répartition des cultures par provinces et la superficie moyenne des exploitations agricoles :

¹⁹ <https://statbel.fgov.be/fr/themes/population/perspectives-de-la-population>

²⁰ <https://www.populationpyramid.net/fr/belgique/2017/>

²¹ https://terre-en-vue.be/IMG/pdf/3_chiffres_cles_de_l_agriculture_2012.pdf

Superficie moyenne des exploitations agricoles par commune et répartition des cultures par provinces en 2010



22

On peut aisément voir sur cette carte que la taille des exploitations est sensiblement plus importante dans le sud du pays; il y a davantage de petits producteurs dans le nord et Bruxelles est entouré de petits et moyens exploitants.

3.1.2.3 Environnement socioculturel

Chaque consommateur naît et évolue dans une certaine culture. Cette culture affecte et influence sa façon de consommer selon ses croyances, ses valeurs et ses normes. La norme d'un être humain influence largement ses goûts et ses préférences de consommation. Selon Jacques Beauchemin, dans son livre « la société des identités, éthiques et politiques dans le monde contemporain », la confiance dans la science et dans l'entreprise est remise en cause. La société s'ancre dans le questionnement perpétuel où les personnes ressentent un manque de repères, ce qui favorise le doute et le stress. Les gens se rapprochent, dès lors, des loisirs, des individus et de leurs autonomies²³.

Par ailleurs ce recentrage sur eux-mêmes ne met pas en péril leur sens des responsabilités envers autrui, on remarque une tendance croissante de tolérance et de respect de l'environnement. Le bien-être, le plaisir et la santé apparaissent comme des préoccupations permanentes. Ceci découle très certainement d'une compensation, d'une

²² https://terre-en-vue.be/IMG/pdf/3_chiffres_cles_de_l_agriculture_2012.pdf

²³ Marketing Management 13eme édition, Kotler.

inquiétude croissante liées aux crises alimentaires et de la détérioration de l'environnement.²⁴

Les consommateurs veulent de plus en plus optimiser l'organisation de leur temps, afin d'augmenter leurs loisirs tout en gardant une place importante au respect de l'environnement. Le consommateur en Belgique, grâce aux médias, a compris que le circuit court avait un impact très favorable sur son économie mais aussi sur l'environnement. Ceci n'est pas nouveau et on s'inscrit ici réellement dans une tendance de consommation. D'autres entreprises l'ont bien compris et c'est, d'ailleurs, pour cela que la concurrence est déjà forte. Par contre ce que les concurrents n'ont pas pris en compte c'est l'importance du loisir et de l'expérience. Il n'y a que 24 heures dans une journée, les femmes et les hommes travaillent autant et de plus en plus tard. Pour maximiser son loisir, il faut minimiser les tâches n'apportant peu, voire aucun plaisir. Faire les courses fait partie de ces tâches. L'idée d'allier le respect de l'environnement grâce au circuit court et à la consommation locale mais en plus de maximiser son temps de loisir grâce à une livraison à domicile se dégage totalement d'une tendance des consommateurs.

Le circuit court n'est pas seulement un canal de distribution pour le consommateur, c'est une façon de rejeter un système dans lequel il ne se sent plus à l'aise. La population a compris qu'elle devait changer sa logique d'achat ; nous ne pouvons plus uniquement consommer sur une logique de prix, il faut donner un sens à notre consommation en y ajoutant des dimensions environnementales et sociales. Ces dimensions ne sont pas nouvelles, les scandales à répétition ont grandement contribué à cette prise de conscience nationale. Ajouté à cela, E. Ostrom, prix Nobel d'économie en 2009, a prouvé qu'une gestion collective des ressources naturelles renouvelables permet de plus facilement les pérenniser.²⁵ Le circuit court permet une plus grande transparence, c'est ce que les consommateurs recherchent, celui-ci permet de recréer des liens sociaux et une équité dans les échanges²⁶. La mondialisation n'a pas montré que de belles choses, une partie de la population voudrait revenir à des échanges simples et revenir à un certain protectionnisme. C'est d'ailleurs souvent un argument de campagne des mouvements politiques d'extrême droite de par l'Europe. Cet argument séduit et c'est sûrement aussi pour cela que l'on peut assister à une montée en puissance des extrêmes. A travers les époques, les populations ont toujours eu peur des étrangers, on a pu, de nouveau, le constater à travers la crise migratoire que nous vivons, les populations se referment et essayent de protéger tout ce qui est local. C'est une réalité et il est fort probable que c'est aussi un élément qui pousse, ces derniers temps, cette vague de consommation locale. Les produits agricoles reflètent cette base d'un renouveau des échanges. Ils sont la personnification d'une autonomie économique, plus respectueuse et solidaire, que les gens recherchent.

Par contre, il faut aussi soulever le fait que les circuits courts sont davantage mis en place par des producteurs plus jeunes, plus éduqués; ils ont souvent connu d'autres

²⁴ Gérard Hermet, op. Cit.; Chapitre sur les valeurs p.270-290

²⁵http://www.credal.be/sites/all/files/documents/credal/les_circuits_courts_solitaires_et_durable_de_wallonie.pdf

²⁶ <http://diversiferm.be/wp-content/uploads/2015/11/Où-en-est-on-dans-les-circuits-courts-Winandy-S.-2016.pdf>

activités professionnelles et sont ouverts au travail en coopérative. Ce sont aussi souvent de plus petits exploitants: on les appelle les néo-agriculteurs²⁷. Ceci est, bien évidemment, à prendre en compte. Il y a vraisemblablement, une volonté de consommer différemment mais, pour cela, il faut compter sur une volonté de produire différemment. Si les producteurs ne changent pas leurs habitudes, le système ne peut pas changer. Cette donnée est à prendre en compte et, dans le cadre du projet, il faudra, très certainement, plutôt compter sur ce type de profil pour approvisionner la plateforme.

3.1.2.4 Environnement technologique

La digitalisation

On entend très souvent parler de « l'ère de la digitalisation », le monde dans sa globalité change. On entre dans une ère où tout est de plus en plus connecté. Cette digitalisation va de plus en plus vite. Il y a 10 ans, il était impossible de faire un virement avec son smartphone, ce qui est devenu monnaie courante aujourd'hui. Il y a pleins de petites choses du quotidien qui sont facilitées par cette digitalisation. Il existe des milliers d'applications qui vous permettent de faire tout et n'importe quoi. Toutes les grandes entreprises ont dû passer par cette étape; celles qui n'ont pas passé le cap, ont presque fait faillite (ex. Nokia). Les géants comme Booking.com, AirBnB, Uber, TripAdvisor et Amazon sont devenus incontournables. Les populations sont de plus en plus connectées grâce à l'apparition de tous les réseaux sociaux, « la disruption digitale est partout »²⁸. Les gens ont besoin de se sentir connectés, même si ceux-ci ne se rencontrent pas, ils ont l'impression d'être constamment liés à leurs amis, aux entreprises qu'ils suivent sur les réseaux, via les publicités, les promotions, les bonnes affaires. L'information est devenue si rapide et si facile à trouver que nous sommes constamment obligés d'être suspendu à tous ces outils digitaux pour être tenus informés et à la une des derniers événements. Il faut tout de même savoir que la Belgique fait partie des pays les mieux notés en terme de digitalisation. Pour la deuxième année consécutive, nous avons fini à la 5^{ème} place²⁹ au Digital Economy & Society Index (DESI) de la Commission Européenne. La Belgique a obtenu cette très belle place car le plan d'action proposé par le gouvernement fédéral, visant à propulser la Belgique au sommet digital de l'Europe a conquis le jury. Nous pouvons donc constater que nos représentants politiques ont bien compris l'importance d'être au top de la technologie à ce niveau-là. Nous pouvons construire une excellente expertise belge qui permettra à nos entreprises de dégager de fantastiques opportunités au niveau mondial. DESI est une enquête menée par la Commission Européenne comparant les 28 Etats-membres au niveau de 5 critères : l'intégration des technologies digitales et services publics digitaux, la connectivité, le capital humain et l'utilisation

²⁷http://www.credal.be/sites/all/files/documents/credal/les_circuits_courts_solidaires_et_durable_de_wallonie.pdf

²⁸ <https://www.lecho.be/opinions/carte-blanche/La-Belgique-continue-de-trainer-les-pieds-sur-le-chemin-de-la-digitalisation/9931585>

²⁹ <http://focusonbelgium.be/fr/international/la-belgique-reste-forte-dans-le-secteur-digital>

d'internet. Il faut tout de même savoir que cette enquête révèle que, au niveau européen, la Belgique a obtenu la deuxième place pour notre connectivité; nous avons reçu la troisième place pour l'utilisation d'internet et la quatrième place pour l'intégration digitale. Ce même rapport met en évidence la formidable capacité de nos entreprises à utiliser toutes les fonctionnalités que le digital offre, comme la bonne utilisation des réseaux sociaux, les différents commerces en ligne, le développement d'applications,... Information à savoir et qui ressort de nouveau de ce même rapport est que 65% des belges sont connectés régulièrement et utilisent ces différents canaux digitaux dans leurs vies quotidiennes. Une autre information primordiale est le fait que les infrastructures en place permettent le bon fonctionnement de tous ces outils digitaux, à savoir que 99% du réseau disposent de liaisons rapides de plus de 30 mégabits par seconde. Mais par-dessus tout, 78% des ménages belges possèdent un abonnement internet à large bande. Le consommateur belge a, dès lors, amélioré sa place au niveau de l'utilisation intensive d'internet passant de la 7^{ème} place européenne à la 3^{ème}. Il a aussi fait progresser sa place au niveau de l'utilisation des commerces digitaux passant de la 5^{ème} place à la 4^{ème} place. On ne peut que constater que les belges sont férus de technologies, et apparaissent dans les meilleures positions européennes au niveau de cette digitalisation.

Le circuit court et le digital

Le paragraphe précédent, nous a permis de constater que les consommateurs belges sont friands et demandeurs d'outils digitaux qui facilitent leur vie. Ils en ont la connaissance et la maîtrise. Pour en revenir à notre projet, il est vraisemblablement primordial de combler ce néant entre producteurs et consommateurs via une plateforme digitale. On pourrait se demander, au final, connaissant toutes ces données, pourquoi les producteurs n'utilisent-ils pas plus ce canal superbement maîtrisé par le belge ? La réponse est assez simple et déjà mentionnée, chaque intermédiaire fait son métier et ajoute sa pierre à l'édifice, c'est bien pour cela que les marges sont rognées dès le premier maillon de la chaîne. En internalisant les tâches³⁰ de ses intermédiaires, le producteur doit s'en charger par lui-même afin de récupérer les marges que chaque maillon s'octroyait, c'est-à-dire :

- Récolter l'information(analyse des prix sur le marché, identifier les potentiels partenariats commerciaux, analyser la qualité sur le marché,..)
- Négociation(Rédiger les contrats)
- Transformation
- Représenter ses produits
- Marketing et vente
- Logistique du champ jusqu'au client
- Gestion administrative
- Planification

Comme déjà dit le producteur est déjà occupé presque à 100% par sa production; si c'était si simple d'internaliser toutes ces tâches, celui-ci l'aurait fait depuis longtemps afin d'améliorer sa situation. Tout l'intérêt du projet est là: en fournissant un outil digital

³⁰http://www.credal.be/sites/all/files/documents/credal/les_circuits_courts_solidaires_et_durable_de_wallonie.pdf

permettant à consommateur et producteur de se connecter et, en plus, de fournir ce lien logistique tangible, il permet à chacun d'améliorer sa qualité de vie tout en bénéficiant des bienfaits de la consommation locale. On a bien vu que le belge est prêt et est demandeur pour ce type de solution digitale. Il ne reste plus qu'à la créer.

3.1.2.5 Environnement écologique

L'écologie est maintenant depuis de longues années une préoccupation qui touche toutes les populations. Les gouvernements tentent de diminuer au maximum leurs émissions toxiques, de déchets, etc. via des réglementations souvent de plus en plus strictes³¹. Selon Jacques Mathé en 2016, le comportement des consommateurs à l'égard des produits respectueux de l'environnement est plutôt dénué de sens³². Pour eux, ce critère est primordial et essentiel mais les parts de marché des produits bio et verts restent assez faibles. Ceci provient très certainement du fait que chaque individu a le sentiment qu'agir indépendamment n'aura pas d'impact sur l'environnement. De plus, comme dit précédemment, la population n'a plus confiance dans les entreprises, ce qui se traduit par un scepticisme envers la réelle intention des entreprises à promouvoir l'écologie. De nouveau, l'écologie est devenue une réelle tendance marketing utilisée par énormément de grosses entreprises qui, au final, sont souvent prises à défaut dans des scandales touchant l'environnement.

Dans notre cas, l'idée initiale n'est pas de spécialement travailler avec des producteurs bio mais surtout locaux. Le but est de prôner le circuit court qui est un gage de respect de l'environnement. L'offre pourra bien évidemment s'adapter selon l'étude de marché des consommateurs. Mais, dans un premier temps, comme déjà vu ci-dessus, le BIO n'est pas encore spécialement un gage de réussite ni une certitude de vendre.

Par ailleurs, si lors de l'étude de marché, nous nous apercevons qu'il faut par tous les moyens renforcer l'idée de respecter l'environnement, il faudra y penser dans notre méthode de distribution (camionnette plus écologique, utiliser plus l'électrique, etc). Par ailleurs, il est certain que notre projet prône le respect de l'environnement, le circuit court n'a quasiment que des avantages à ce niveau. Rien qu'en diminuant, les distances de transport nous serions plus écologiques que d'autres entreprises. Le fait de, peut-être, travailler avec de plus petites exploitations est aussi un gage d'une façon de produire plus respectueuse de l'environnement; comme déjà vu, la production de masse amène souvent des dérives³³, dont l'une est souvent l'utilisation de pesticides détériorant l'environnement ou l'utilisation de grosses machines dégageant énormément de gaz carbonique. Il ne faut, tout de même, pas oublier que la production de masse est un modèle qui a d'énormes conséquences négatives sur l'environnement, comme Benoit Duguay l'explique dans son ouvrage datant de 2015 ; en effet, elle a besoin d'utiliser énormément d'énergies et surexploite les ressources. C'est aussi pour cela que le projet se dirige plus vers des partenaires de plus petite taille, ce qui serait plus en ligne avec les valeurs que l'entreprise veut dégager dans le futur.

³¹ Economie Internationale, cours et applications, Vuibert(Karine Constant, Patrick Domingues, Gérard Duchêne)

³² 10 clés pour réussir dans le circuit court, Broché, 2 mars 2016, Jacques Mathé

³³ Consommer, consumer – dérives de la consommation, Liber, Benoit Duguay, 2015

3.1.2.6 Environnement légal

Pour en finir avec cette analyse de l'environnement extérieur de notre future entreprise, il est primordial d'analyser les règles légales valables en Belgique concernant le transport et le stockage de produits frais. Il est certain que travailler avec des produits frais n'est pas une mince affaire et que les conséquences d'une négligence peuvent être mortelles. Cependant, uniquement la réglementation au niveau du stockage et du transport de denrées alimentaires sera mise en évidence, étant donné que le projet ne comporte pas de tâches de préparation ou transformation des aliments. Cette réglementation que nous ne pouvons déroger, nous permettra de mettre en lumière différentes contraintes au niveau opérationnel et financier.

Transport et stockage

Les règles ne sont pas les mêmes pour chaque aliment. Au niveau des règles pour le transport et l'entreposage, voici le tableau ci-dessous reprenant les températures adéquates pour chaque aliment :

Denrées	Températures maximales
Viande	3C°
Abats	7C°
Volaille	4C°
Gros gibier	7C°
Petit gibier	4C°
Viandes hachées	2C°
Produits de la pêche	T° proche de la glace fondante
Lait cru et produit laitier	10C°
Œufs	4C°
Fruits et légumes	Pas de température exigée

34

35

Au niveau des moyens de transport ou les récipients ceux-ci doivent être équipés de façon à ce que les températures sont respectées et ne fluctuent pas.

A tous les stades, les produits d'origine animale ne peuvent être commercialisés que si les températures maximales sont respectées à tout moment.³⁶

Ces véhicules doivent être équipés d'une installation : « de parois isolantes et d'une installation frigorifique, comme un groupe mécanique à compression, une machine à absorption avec ou sans utilisation de plaques eutectiques, un système d'injection de gaz frigorigène inerte, ou tout autre dispositif analogue capable d'assurer en permanence les températures à cœur déterminées. Cette installation ne doit pas provoquer une mauvaise odeur dans le moyen de transport. »³⁷

³⁴ <http://www.wavfh.ulg.ac.be/pdf/journee-transp/4-Rettigner.pdf>

³⁵ <http://www.afsca.be/denreesalimentaires/commerceambulant/>

³⁶ <http://www.wavfh.ulg.ac.be/pdf/journee-transp/4-Rettigner.pdf>

³⁷ <http://www.afsca.be/denreesalimentaires/commerceambulant/>

Les véhicules ont l'obligation d'être équipés d'un thermomètre enregistreur. Celui-ci permet de contrôler la qualité de refroidissement de l'installation. Il faut aussi savoir que la température ne peut pas uniquement être mesurée dans le courant d'air froid mais bien partout dans la zone de refroidissement.

Bien évidemment, la zone de refroidissement doit être équipée d'un thermomètre précis à 1C° près et celui-ci doit être facilement atteignable. Le véhicule doit aussi posséder des instruments d'enregistrement permettant le contrôle fréquent de la température de l'air.

En Belgique, c'est l'AFSCA qui est l'agence en charge de contrôler et de s'assurer que ces bonnes pratiques soient bien respectées. Ceux-ci suivent trois axes prioritaires :

- Le respect des températures légales de conservation des denrées alimentaires.
- L'hygiène du point de vente et de l'équipement.
- L'hygiène individuelle des vendeurs/transporteurs.

Il faut aussi savoir que le transport/ vente ambulante professionnelle de produits alimentaires ne peut être exécuté que par un vendeur possédant une autorisation fournie par l'AFSCA.

Voici une seconde liste³⁸ de bonnes pratiques obligatoires à suivre, dressé par cette même agence :

- Lors de la préparation de denrées alimentaires, les travailleurs doivent portés des vêtements propres et adéquats.
- Obligation de se laver les mains régulièrement, installation correspondante obligatoire au lieu d'entreposage.
- Toute blessure doit être soignée et recouverte d'un pansement afin d'empêcher toute contamination des aliments.
- Interdiction de fumer dans le lieu de stockage et lors de manipulation d'aliments.
- Interdiction de la présence d'animaux domestique.
- Il est obligatoire de mettre en place des mesures empêchant la prolifération et la contamination des aliments par des insectes ou bactéries.
- Les ustensiles servant à la manipulation des aliments doivent être propres.
- Les surfaces en contact avec les denrées alimentaires doivent être facilement nettoyables, si nécessaire désinfectées. Ces surfaces doivent être recouvertes de matériaux lisses, non absorbants, lavables et non toxiques.
- Les aliments ou les récipients contenant des produits ne peuvent être stockés à même le sol.
- Tout aliment non-emballé doit être hors de portée du grand public.
- Les denrées préemballées doivent être correctement étiquetées(dénomination de vente, liste des ingrédients, date de durabilité minimale/ date limite de consommation, lieu d'origine, allergènes, etc..).
- Obligation de posséder un bac à déchets avec un couvercle, celui-ci doit être vidé régulièrement.
- Les déchets ne peuvent pas être réutilisés.
- L'autorisation de stocker et de transporter des denrées alimentaires doit être affichée à la vue de tous.
- Concernant les aliments non préemballés, l'information sur les allergènes doit être disponible facilement sur un support écrit physique ou digitale.

³⁸ <http://www.afsca.be/denreesalimentaires/commerceambulant/>

La traçabilité

Au niveau des règles de traçabilité en Belgique, il faut peut-être rappeler ce qu'est la traçabilité d'un produit : « c'est un moyen technique permettant le traçage et le suivi d'un produit à tous les stades de sa production, de sa transformation, et de sa distribution. Il s'agit là d'un des moyens permettant de gérer les risques »³⁹.

Cette traçabilité à trois objectifs :

- ❖ Permet de rappeler les aliments qui constituent un danger pour la santé des consommateurs.
- ❖ Offre une fiche technique reprenant différentes informations détaillées relatives aux produits.
- ❖ Procure une base de données aux entités responsables de contrôler et examiner les problèmes.

Ce processus comporte trois stades⁴⁰ :

- La traçabilité « IN » qui se fait à l'entrée des produits dans l'entreprise. Il est obligatoire d'identifier et d'enregistrer ces produits afin de pouvoir retrouver facilement les fournisseurs.
- La traçabilité « interne », qui ne nous concerne pas car effectuée lors de la transformation des denrées alimentaires, cette étape permet de retrouver chaque aliment utilisé pour créer un aliment sortant de l'entreprise.
- La traçabilité « OUT » qui a lieu lors du départ des produits de l'entreprise, ce qui permet de récupérer facilement les produits dangereux pour la santé.

L'étiquetage

Pour finir ce volet légal, nous allons passer en revue les obligations concernant l'étiquetage. La législation est une législation européenne qui est d'application depuis le 13 décembre 2014. Celle-ci a pour but de fournir des informations plus complètes, plus claires et plus lisibles aux consommateurs.

A savoir, que ce règlement s'applique à n'importe quel exploitant du secteur alimentaire fournissant des denrées alimentaires aux consommateurs finales mais aussi aux entreprises(hôtels, restaurants, hôpitaux,...).

Ce règlement est, bien évidemment, scindé en deux parties: les produits préemballés et ceux non-préemballés.

3.1.2.6.1.1 Denrées alimentaires préemballées

Pour tous les aliments préemballés, une liste obligatoire d'information doit se retrouver sur l'étiquette ou l'emballage. Ces informations doivent être reprises dans la ou les langue(s) de la région linguistique où ces aliments seront vendus. Et celles-ci doivent se retrouver sur l'emballage ou une étiquette attachée au produit.

Cette étiquette doit être lisible et facilement visible. La taille minimale des caractères concernant les mentions obligatoires a été déterminée. La taille des lettres doit être de

³⁹ <https://www.health.belgium.be/fr/alimentation/securite-alimentaire/dangers-microbiologiques-et-hygiene/haccp-autocontrôle-et-2>

⁴⁰ <https://www.health.belgium.be/fr/alimentation/securite-alimentaire/dangers-microbiologiques-et-hygiene/haccp-autocontrôle-et-2>

minimum 1,2 mm. Si la taille de la plus grande face de l'emballage ne dépasse pas 80cm², alors, la taille des caractères peut avoir minimum 0,9mm.

Pour les emballages de très petites tailles(plus grande face inférieure à 10cm²), il est uniquement obligatoire de mettre la dénomination de vente, les allergènes, la quantité nette et la déclaration des dates. Si l'emballage est tellement petit qu'il n'est pas possible de mettre la liste des ingrédients, celle-ci doit pouvoir être transmise au consommateur à sa demande.

Très important, pour toute vente par internet, ce qui nous concerne directement. Il est obligatoire de fournir au consommateur toutes ces informations avant la conclusion de l'achat et de manière gratuite. Toutes ces informations sont également obligatoirement fournies lors de la livraison.

3.1.2.6.1.2 Denrées alimentaires non-préemballées

Pour les aliments non-préemballés, la seule obligation légale est de fournir une déclaration d'allergènes.

Toutes les facettes de l'environnement externe de notre projet ont été analysées, voici les ponts clés qui en ressortent :

- L'état belge est favorable à ce type de projet et alloue des subsides pour leur développement.
- Les avantages du circuit court ont été mis en évidence par d'innombrables économistes.
- Le consommateur belge semble motivé à consommer localement mais ne désire pas parcourir de longues distances.
- Le secteur alimentaire est extrêmement régulé et contrôlé ce qui représente une menace à maîtriser.
- Les mentalités ont changé depuis plusieurs années et les consommateurs semblent prêts à participer à ce changement de mode de vie pour améliorer notre écologie et en même temps gagner en qualité de vie.
- La digitalisation fait partie du 21eme siècle, la Belgique l'a bien compris et fait partie des exemples européens, notre projet se doit de suivre cette tendance.
- Les petits exploitants paraissent plus favorables à ce type de projet.

Voici, dès lors, ces points clés sur lesquels nous devons nous baser et nous inspirer pour la suite du travail.

3.2 Analyse du micro-environnement

3.2.1 Méthodologie

Le monde de l'entreprise est un univers en constante évolution. Afin de pouvoir s'implanter sur un marché, s'y adapter et prévoir les évolutions futures, il est primordial d'étudier le milieu dans lequel nous allons exercer. L'environnement d'une entreprise se compose de deux niveaux : les environnements interne et externe. Dans la première partie, nous nous sommes consacrés au milieu externe; il est temps de s'atteler à l'environnement interne de l'entreprise. Dès lors, nous analyserons en profondeur quatre composantes : le marché, l'offre existante, les partenaires potentiels et les groupes d'influence. Cette analyse se fera via une recherche approfondie des documents et des analyses existantes.

Il est important de souligner que l'analyse du macroenvironnement a déjà permis de prendre quelques décisions. Au niveau géographique, nous nous concentrerons sur Bruxelles-capitale, car nous avons pu constater que l'intérêt pour le circuit court est davantage pris en compte par les petites exploitations. Bruxelles étant entouré de petits producteurs de tout type, nous serons plus à même d'optimiser notre logistique grâce à cela. De plus, il est plus compliqué pour un habitant de la capitale de s'alimenter localement excepté via les marchés car, à nouveau, ces exploitations sont hors de la ville. L'intérêt de la population est pourtant bien présent. Nous devons mettre à l'écart, pour le moment, l'idée de travailler dans le nord du pays car il faut avouer que même si nous vivons tous dans le même pays, la culture est vraiment différente et nous ne sommes pas assez proches des flamands pour capter leurs besoins correctement. Et, pour l'instant, nous mettons aussi sur le côté l'idée de travailler en Wallonie car la surface à couvrir est très grande. Il faudra, dans le futur, étudier la possibilité de s'étendre mais, ville par ville, afin de maîtriser, plus aisément, une croissance potentielle future. La taille des producteurs est aussi sensiblement beaucoup plus grande, ce qui dans l'étude de l'environnement externe a révélé que ceux-ci avaient moins d'attrait à travailler via ce type de canal de distribution.

3.2.2 Analyse de la demande du marché et des clients potentiels

Pour débiter notre étude, il faut mesurer et connaître notre future clientèle. Pour ce faire, il faut évaluer la taille du marché actuel sur lequel on veut s'implanter afin de pouvoir anticiper son évolution. Pour pouvoir faire une prévision de nos ventes, indispensable pour se projeter dans l'avenir, il faut connaître la taille du marché dans son ensemble afin de pouvoir anticiper sa future part de marché.

Il y a énormément de différentes manières de mesurer la taille d'un marché, il faut rappeler que : « le marché correspond au nombre de personnes qui seraient susceptibles d'utiliser nos services ».⁴¹ La taille d'un marché se compose, du marché potentiel, du marché disponible, du marché visé et du marché touché.

⁴¹ Marketing Management 13eme édition, Kotler.

Le marché potentiel : correspond à l'ensemble des consommateurs intéressés par le produit ou le service proposé⁴². Dans notre cas, cela correspond à la valeur totale du marché de l'alimentation à Bruxelles. Ce marché potentiel correspond donc à toutes les personnes qui sont susceptibles de faire des courses alimentaires. Ce marché potentiel correspond aussi à notre marché ciblé.

Commençons par détailler ce marché :

- Population totale de la région de Bruxelles-capitale : 1 191 000⁴³ individus
- Population de moins de 20 ans : 286 000 individus ⁴⁴
- Population de plus de 90 ans : 9000 individus ⁴⁵

= Demande potentiel du marché = 896 000 individus

Afin de connaître la valeur du marché potentiel, il faut multiplier ce nombre par la consommation annuelle de chaque individu. Comme vu plus haut, dans un ménage belge, la part du budget dédié à l'alimentation est de 5227,551€/ an. **La valeur du marché potentiel**, selon cette méthode est alors d'environ **4,68 milliards d'euros**. Etant donné que la valeur du food retail dans toute la Belgique est, selon Gondola, de 25,5⁴⁶ milliards d'euros, ce chiffre pour Bruxelles ne semble pas dénué de sens. Nous parlons bien ici de la consommation d'aliments à domicile, la consommation en restaurant n'est pas prise en compte. La valeur de ce marché potentiel nous aidera lors de nos projections financières.

Le marché disponible est compliqué à mettre en forme à ce stade-ci. Il est presque impossible de calculer la place que nous pourrions nous créer dans les budgets des ménages. Les futurs consommateurs utiliseront ils uniquement notre plateforme ou sera-ce de façon complémentaire. Nous n'avons pas assez de données pour monétiser celui-ci à ce stade de l'analyse.

Le marché touché est bien évidemment à zéro pour l'instant étant donné que l'activité n'a pas encore débuté.

Dans la suite de l'analyse nous nous baserons dès lors uniquement sur le marché potentiel et ciblé comme calculé plus haut.

Par contre, nous pouvons d'ores et déjà grossièrement décrire notre potentiel clientèle. De nouveau, grâce aux éléments que nous avons relevés lors de l'étude externe de l'entreprise. Nos futurs clients seront très certainement des personnes qui portent de l'importance à la qualité de vie de nos producteurs locaux. Ceux-ci ont le désir de faire partie d'un changement radical de notre façon de consommer. Nos potentiels clients ont un attrait pour la cause écologique et désirent faire partie de changements majeurs sociaux. Ceux-ci sont des personnes connectées, dans l'ère du digital. Ils sont aussi fort occupés et n'ont pas énormément de temps à consacrer aux tâches quotidiennes basiques comme faire les courses.

⁴² Marketing Management 13eme édition, Kotler.

⁴³ http://ibsa.brussels/fichiers/publications/focus-de-libsa/focus_22_janvier_2018

⁴⁴ http://ibsa.brussels/fichiers/publications/focus-de-libsa/focus_22_janvier_2018

⁴⁵ http://ibsa.brussels/fichiers/publications/focus-de-libsa/focus_22_janvier_2018

⁴⁶ <http://www.gondola.be/fr/news/retail/food-retail-belge-25-5-milliards-deuros-de-chiffre-daffaires>

Cette description ressort uniquement de l'analyse externe comme déjà dit, c'est une première ébauche de notre cible mais n'est en rien la description définitive de notre future clientèle. Ce n'est ni plus ni moins qu'un premier aperçu de ce que pourraient être nos clients.

3.2.3 L'offre existante

La concurrence d'un marché peut être analysée de différentes manières et doit être modélisée de différentes manières. Dans notre cas, nous allons analyser celle-ci via deux techniques : la concurrence directe et les forces de Porter.

3.2.3.1 La concurrence directe

L'analyse des concurrents directs est indispensable avant de s'implanter sur un marché. Il est important de mettre en évidence les forces et les faiblesses de ceux-ci afin de pouvoir en profiter, se positionner et acquérir une part de marché.

Il y a déjà quelques concurrents sur ce segment d'activité mais l'industrie de l'alimentation en ligne n'en est qu'à ses débuts. Ce type d'activité devrait avoir une forte croissance dans les prochaines années, il est donc important de se créer une petite place dans le marché déjà existant afin d'acquérir une certaine expérience dans ce type de business model avant l'arrivée de géants de l'agro-alimentaire, comme par exemple Amazon Fresh, qui semblerait bientôt commencer ces activités à Londres vers septembre 2018⁴⁷. Le tableau ci-dessous, reprend les entreprises travaillant via des plateformes telles que nous voudrions lancer. La première colonne mentionne la qualité des produits dont les entreprises s'occupent. La qualité au niveau goût, nutritivité et santé. La deuxième colonne mentionne l'aspect local et durable. Le but étant de distinguer les plateformes qui utilisent uniquement des produits belges, produits localement et les entreprises qui livrent des produits d'autres pays. La méthode de production des fournisseurs est aussi décrite, méthode artisanale ou industrielle. Concernant la troisième colonne, elle représente les types de bien que l'on peut retrouver chez nos concurrents. La quatrième colonne décrit la relation que l'entreprise entretient avec ses clients.

La cinquième colonne très importante est le type de canal de distribution utilisé pour acheminer le produit jusqu'au consommateur. Et la dernière colonne concerne le prix des biens, allant de 1 représentant = un niveau de prix très élevé à 3 représentants = le niveau de prix que l'on peut retrouver en supermarché. Ce tableau permet de décrire et de comprendre un peu mieux nos concurrents directs. Il nous aidera à nous positionner et nous différencier sur le marché.

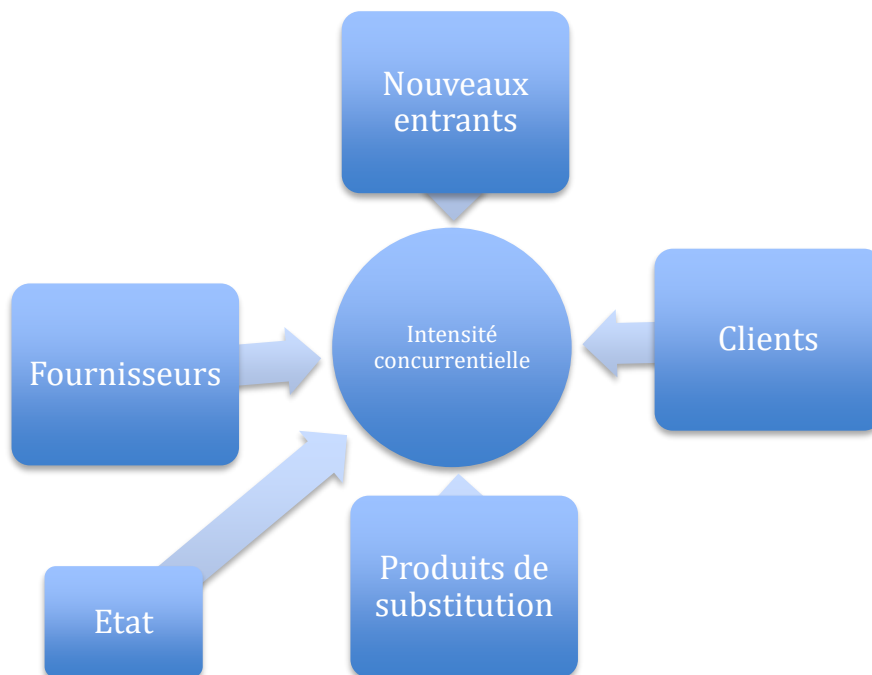
⁴⁷ <https://www.lsa-conso.fr/le-service-amazon-fresh-bientot-disponible-a-londres,215967>

Concurrents	Qualité (Goût, nutritivité/ santé = labels)	Local & Dura (région, mode de production)	Types de biens	Custom er relation ship (type, contacts)	Distribu tion Channel s (Lieux & horaires)	CSR (Image)	Prix (3 = grande distr 1=très cher)
Efarmz	Goût, Sanité(bio) ➔ 5	Local, de saison & Artisanat ➔ 5	Tout. Mais pas mis en avant ➔ 4	Self- service, infos sur producer s 3	Domicile /dépôt & j et h contraign . 3	Vélo et Vans élect 4	1
La ruche qui dit oui	Goût, pas tjs bio ➔ 4	Local (- 250km) & Artisanat ➔ 4	Tout. Mais pas mis en avant ➔ 4	Commun auté, rencontr es prod 5	Dépôts & j et h très contraign . 1	Distri dans ruches 3	1
Färm	Goût, 100%bio ➔ 5	Pas tjs local & artis, indust ➔ 3	Tout, vendus en magasi n ➔ 5	Personna l assist, en maga 3	Magasins 3	Distri en magasin 3	1
Agricovert	Produits dits de qualité... ➔ 3	Local & artisans ➔ 5	F&L, Bouch, Boul ➔ 3	Commun auté (asbl) & rencont 5	Dépôts & j et h très contraign . 1	Soutien aux prods 5	?
GASAPs	Produits dits de qualité... ➔ 3	Local, de saison & artisans ➔ 5	F&L, Bouch, Boul ➔ 3	Commun auté (asbl)&b énévolat 5	Dépôts & j et h très contraign . 1	Soutien aux prods 5	?
Maries Garden	Goût, 100%bio ➔ 5	Local, de saison & Artisanat ➔ 5	Fruit & Légume s ➔ 1	Self- service dans le champs 5	Cueillis par les consoms 1	Le conso devient prod 5	2
Terroiriste	Goût, qualité	Local, de saison ➔5	F&L, + autres prod. artisans les	Magasin	Magasin	Prône le circuit court	1
Producteu rs	Goût, Sanité(bio) ➔ 5	Local, de saison & Artisanat ➔ 5	Un seul type à la fois ➔ 1	Personal assist, & contact direct 5	Domicile /dépôt & j et h contraign . 2	Producteu rs donc hyper sustainab 5	2

Comme nous pouvons le constater, la concurrence est déjà bien présente et en nombre. A cela on peut encore rajouter l'entreprise Hello Fresh qui est en pleine expansion et qui fournit la livraison à domicile. Par contre, il est certain que le concept est totalement différent. Ils livrent des boxes avec des ingrédients qui permettent de réaliser leurs propres recettes. Il n'y a aucun aspect local. Par contre, c'est un projet qui est logistiquement intéressant à suivre et à analyser. Les autres acteurs sont, par contre, très présents en Wallonie ou hors de la Belgique mais presque pas à Bruxelles. De plus, ceux-ci n'offrent souvent pas de livraison à domicile.

3.2.3.2 Les forces de Porter

La description de la concurrence directe étant faite, il est important de mettre en évidence les forces concurrentielles de Porter. Ces 5 forces sont importantes à décrire car elles permettent de définir l'attrait à long terme d'un marché⁴⁸. Ces 5 forces correspondent, en fait, à 5 menaces pour l'entreprise en place. Dans notre cas, il est important de proactivement se préparer à faire face à ces menaces avant de s'implanter sur ce marché. Cette analyse pourra peut-être permettre de mettre en évidence un/ des avantage(s) concurrentiel(s).



- 1) **La menace liée à l'intensité concurrentielle** : Il est certain que comme on a pu le voir lors de l'analyse des concurrents directs, le marché compte déjà un certain nombre d'acteurs. De plus, ce type de modèle est en plein dans l'air du temps. Certains concurrents, comme par exemple "la ruche qui dit oui", ont réussi à

⁴⁸ <https://www.succes-marketing.com/5-forces-porter/>

devenir puissants en ouvrant leur capital à l'international⁴⁹. Par contre, le marché est en pleine croissance^{50 51} et n'est donc pas du tout stagnant ou sur le déclin ce qui est très positif. Pour ce type de business, les coûts fixes et les barrières à la sortie ne sont pas spécialement élevés ce qui ne mène pas à une guerre de prix. La différenciation est le maître mot pour se faire une place sur ce marché.

En conclusion, l'intensité concurrentielle est forte mais elle se déroule dans un milieu en croissance ce qui permet de la rendre positive.

- 2) **La menace liée aux nouveaux entrants** : comme déjà mentionné ce type d'entreprise ne nécessite pas spécialement d'énormes moyens financiers pour démarrer, les barrières à la sortie ne sont pas non plus extravagantes ce qui rend le marché attrayant et implique le nombre de nouveaux entrants représente un risque élevé et à prendre en compte. Il va falloir mettre en place une logistique bien rodée, une qualité du service irréprochable et une offre attrayante afin de se protéger par rapport à toutes les nouvelles entreprises, grosses ou petites qui voudraient s'implanter sur ce marché.
- 3) **La menace liée au produit de substitution** : dans ce cas-ci, nous ne voulons pas développer de produit mais bien un service; concernant cette force de Porter, nous nous devons de la modifier sous « la menace liée au service de substitution » ce qui reviendrait à dire qu'un nouvel entrant sur le marché développerait une offre substituable à la nôtre qui serait simplement une offre différenciée de la nôtre. Nous nous retrouvons donc dans la deuxième menace qui est celle des nouveaux entrants. Par conséquent, comme mentionné dans le paragraphe ci-dessus, c'est une menace pour laquelle il faut porter une très forte attention.
- 4) **La menace liée au pouvoir de négociation des clients** : nos clients finaux sont soit des consommateurs lambda, au niveau du marché B2C, soit des restaurateurs, au niveau du marché B2B. Par conséquent, soit le consommateur apprécie l'offre et en jouit, soit il ne l'utilise pas. L'offre ne variera pas individuellement. Par conséquent, le pouvoir de négociation des clients est nul. Par contre, tout son pouvoir en tant qu'individu est au niveau des différentes offres sur le marché. Il est libre d'aller consommer chez nos concurrents si nous ne sommes pas assez attrayants. Cependant, les consommateurs sont des milliers, ce qui divise le pouvoir de négociation de chacun et le rend obsolète. Il faudra attirer le maximum de consommateurs et les fidéliser sans pour autant, que ceux-ci aient un quelconque pouvoir de négociation sur notre entreprise malgré leur nombre élevé même au niveau du B2B (si il existe réellement un marché, ceci sera analysé lors de l'étude qualitative qui suivra plus tard dans le travail).

⁴⁹ https://www.lesechos.fr/16/06/2015/LesEchos/21959-078-ECH_la-ruche-qui-dit-oui---ouvre-son-capital-a-l-international.htm

⁵⁰ <http://www.lesoir.be/134017/article/2018-01-15/les-marches-bio-en-plein-boom-depuis-cinq-ans>

⁵¹ <http://webershandwick.be/wp-content/uploads/2017/03/2017-Tendances-Alimentaires-en-Belgique.pdf>

- 5) **La menace liée au pouvoir de négociation des fournisseurs** : nos fournisseurs seront tous les producteurs locaux qui seront sélectionnés afin d'apparaître sur notre plateforme. Il est certain que comme nous avons pu le constater dans la partie précédente, le nombre d'exploitants est tout de même assez élevé. Ce qui signifie que leurs pouvoirs de négociation est dès lors amoindri. Mais au-delà de cela, le projet se veut respectueux des producteurs et c'est ce discours qui sera donné à ces personnes pour qu'elles intègrent la plateforme. Le but n'est pas créer un rapport de force entre nous et eux mais bien de travailler dans le même sens afin de créer une relation de win-win. Les études de marché qui seront réalisées par la suite nous donnerons de bons indicateurs au niveau des prix que ceux-ci seront prêt à payer afin de rémunérer correctement toutes les parties prenantes. Par ailleurs, il est certain que si aucun producteur belge n'est prêt à travailler avec nous, notre projet n'a plus aucun lieu d'être. Cette menace est donc moyennement élevée étant donné l'importance de nos fournisseurs ,mais ceci est contre- balancé par leur grand nombre et surtout par le caractère collaboratif du projet.
- 6) **Contraintes légales imposées par l'état** : l'état n'a encore rien mis en place pour structurer/ empêcher ce type d 'activité. Celui-ci gère ce type d'activité comme toute autre activité économique. Les contraintes légales se situent au niveau sanitaire, étant donné que nous livrerons des biens alimentaires. Un cahier de charges précis doit donc être suivi et respecté. Celui-ci a été développé dans la partie légale de l'analyse PESTEL.

En conclusion, l'analyse de PORTER nous a révélé une intensité concurrentielle et une menace des nouveaux entrants élevée. L'entreprise devra s'épanouir ,dès lors, dans un environnement plein de challenges et d'innovations. Mais le point -clé sera la gestion des coûts, afin d'optimiser au maximum chaque centime. Par ailleurs, les autres forces semblent être beaucoup plus réduites et sous contrôle ce qui rend réaliste l'intention de se lancer et de continuer dans ce projet.

3.2.4 Fournisseurs/ partenaires

3.2.4.1 Méthodologie

Dans ce projet, il faut bien séparer ces deux types de notions : partenaire et fournisseur. Nous utiliserons le mot de « fournisseur » concernant l'(les) entreprise(s) à qui nous sous-traiterons peut-être la partie livraison dans un premier temps. L'utilisation de sous-traitants concernant la partie transport émane de l'idée de ne pas directement avoir des frais fixes trop importants. La partie transport pourrait ,alors ,être un coût variable car nos sous-traitants seront bien évidemment payés à la livraison. Donc s'il n'y a pas de livraison, il n'y a pas de coût. Alors que ,si nous investissons directement dans des camionnettes et dans l'embauche de livreurs, ces coûts sont directement des frais fixes et seront lourds à gérer en cas de ralentissement d'activité ou, tout simplement ,ceux-ci seraient trop élevé pour débiter l'activité. L'intégration de la partie

transport devra être étudiée si la demande est bien présente et que des économies sont à faire dans ce cas-ci. Nous ne sommes pas encore là mais il faut tout de même garder les deux pistes en tête.

Les partenaires seront quant à eux nos producteurs locaux ,qui façonneront l'offre présente sur la plateforme.

3.2.4.1.1.1 Transporteurs

Comme expliqué, la partie livraison serait peut-être prise en charge par des entreprises externes spécialisées. Ceci permettrait, dans un premier temps, d'utiliser le savoir-faire logistique et les compétences techniques liées à la livraison d'aliments. Même si ceci peut être onéreux, il est important de pouvoir compter sur une certaine expertise ,que nous ne possédons pas encore en tant que jeune entreprise.

La partie transport se passera à deux niveaux : premier niveau la collecte des produits dans les exploitations. Il sera demandé à un transporteur ou plusieurs selon les quantités, de passer chez chaque exploitant ,de charger sa camionnette au maximum et puis de ramener le tout à un point central qui sera notre stock. Ceci nous permettra ensuite de former les paniers selon les différentes demandes de la plateforme et d'ensuite embrayer sur la deuxième étape, qui est d'aller livrer chaque consommateur. Ce modèle nous permet de limiter les coûts de transport; car, au final il n'y aura que deux trajets à faire(collectes aux exploitations et ensuite livraisons aux consommateurs). Mais ceci nous ajoute un coût celui du stockage qui sera bien évidemment à prendre en compte. Toute l'analyse financière se fera par la suite. S' il se trouve ,qu'en fait, l'intégration directe du transport est plus efficace, nous mettrons ceci directement en place. Il faut, de fait, faire cette analyse avant de prendre une décision mais elle sera faite ultérieurement.

Une fois de plus, l'analyse externe nous a permis de mettre en évidence la complexité légale du transport de produits alimentaires; ce qui nous pousse dans un premier temps à s'épauler d'entreprises spécialisées afin d'apprendre ces bonnes pratiques.

3.2.4.1.1.2 Producteurs locaux

Au niveau des producteurs, c'est une relation plus étroite et plus émotionnelle qui mènera à un partenariat ou non. Les agriculteurs et les artisans ne sont généralement pas des businessmen⁵², c'est d'ailleurs souvent cela qui cause leur perte⁵³. Le relationnel sera très important afin de sélectionner les producteurs qui reflèteront notre positionnement. De nouveau, à cette étape-ci du projet, il est impossible de mettre des critères pour aider à la sélection ;car ceux-ci découleront de l'enquête qualitative et quantitative. Est-ce que notre offre sera BIO ou non, quels produits seront présents, etc ... sont des données qui ressortiront de l'étude de marché.

Par contre, comme déjà mentionné, les exploitations avec lesquelles nous travaillerons seront, à première vue, de petites tailles. Il est certain que nous ne serons pas d'entrée un géant sur la marché, nous écoulons de petites quantités ;dès lors, les petits producteurs semblent être les meilleurs partenaires. Il est important de ne pas créer une force de négociation trop importante vis-à-vis de nos partenaires.

⁵² http://www.fwa.be/websites/pleinchamp/2007/12_20070322/12_20070322_07.pdf

⁵³ Le marketing du vin, savoir vendre le vin, Emmanuelle Rouzet et Gérard Seguin

La description de nos futurs collaborateurs, l'offre présentée,... pourront être faites après l'étude qualitative et quantitative.

3.2.5 Les groupes d'influence

Au niveau politique, nous avons pu voir que ce type de projet est grandement apprécié par nos élus. Il n'y aura dès lors pas de barrière mise en place à ce niveau-là.

Au niveau des agriculteurs, ceci semble aussi être un projet qui améliorerait leur qualité de vie. Il n'y a pas de raison, à cette étape-ci du projet, qui semble les heurter ou les contrarier. Cela semble même être quelque chose de très positif pour eux.

Dès lors, au niveau des groupes d'influence, il semble que ce projet serait plutôt aidé au lieu d'être stoppé. Cela est donc une force que l'on devra utiliser dans le développement de l'entreprise.

3.3 Diagnostic SWOT

Afin de pouvoir clôturer cette analyse stratégique, il est important de dégager les points clés ressortant de l'environnement interne et externe sur lesquels nous devons nous concentrer dans le futur. Il n'est pas anodin d'avoir analysé séparément ces deux environnements. Selon Philip Kotler, les opportunités et menaces proviennent de l'environnement externe alors que les forces et les faiblesses émanent de l'environnement interne de l'entreprise.

La matrice SWOT ci-dessous permet de reprendre et résumer clairement les points importants à retenir et sur lesquels il faudra travailler.



Cette matrice nous permet de conclure cette première partie stratégique en mettant en avant différents choses à prendre en compte à surveiller et à exploiter. Cette partie qui fût essentiellement basé et inspiré sur de la recherche documentaire nous a permis de vérifier que l'idée de créer ce projet a du sens. Que celui-ci n'est pas irréalisable, qu'il y a, semblerait-il, un vrai potentiel à exploiter. Il y a, bien évidemment, encore énormément de décisions à prendre sur base d'études et de recherches qui seront élaborés par la suite. Mais cette première étape nous a ouvert pas mal de possibilités de se développer et d'y croire.

Afin de faciliter la compréhension des futurs chapitres voici un compte rendu sur les points/ choix importants qui ont été pris et qui sont très important pour les parties suivantes:

- On se focalisera sur le marché Bruxellois
- La possibilité d'externaliser le transport devra être étudiée par la suite
- Deux marchés s'offrent à nous : B2C et B2B
- A première vue nous travaillerons avec de petits exploitants
- Il faudra trouver un moyen de se différencier de la concurrence : via l'offre, le service, les deux ?

Laissons maintenant place aux différentes études de marché afin de vérifier le réel attrait pour notre projet et afin de prendre des décisions concrètes au niveau stratégique et opérationnelle.

4 Etudes de marché

4.1.1 Méthodologie

Maintenant que la recherche documentaire est finie, il est temps de s'atteler à notre étude de marché. Cette étude de marché se déroulera de deux manières, la première sera une étude de marché quantitative adressée au marché B2C; la seconde sera une étude de marché qualitative qui se focalisera au niveau du B2B, c'est-à-dire les restaurateurs. L'étude de marché qualitative pour le B2B a été choisie car il y a une volonté d'approcher ce secteur de façon ouverte et non directive. Le but étant de capter le maximum d'informations en approfondissant les sujets traités. Pour se faire, il faut structurer le moins possible la discussion afin de pouvoir dégager des besoins encore incompris par notre projet. C'est la seule approche qui permet de comprendre les causes et les fondements d'un comportement⁵⁴. Le milieu professionnel est plus compliqué à comprendre si l'on n'est pas inséré; voilà pourquoi cette méthode a été favorisée au lieu d'une autre. Il existe différentes techniques d'interrogatoire mais le choix de la meilleure méthode pour notre cas sera approfondie plus tard.

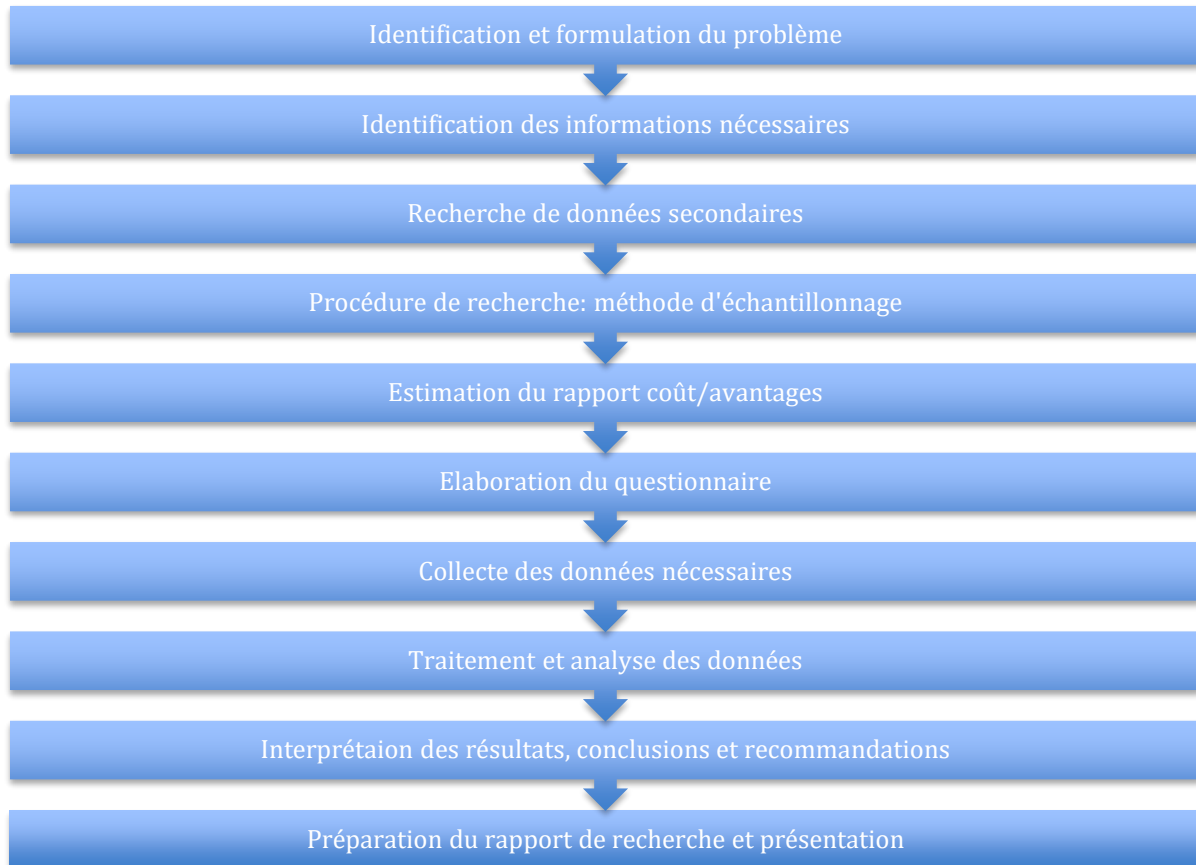
Notre deuxième étude de marché sera une étude de marché quantitative qui se portera sur le marché du B2C. Cette méthode sera utilisée car il y a un souhait de suivre une démarche scientifique permettant de quantifier différents aspects de notre marché. Le but ultime étant de pouvoir construire notre marketing stratégique(segmentation, ciblage, positionnement) afin d'en faire découler notre marketing mix(4P). L'étude de marché quantitative étant une démarche scientifique rigoureuse, une méthodologie précise sera détaillée par la suite.

⁵⁴ Etudes de marchés, perspective marketing, 3eme édition Martine Gauthy-Sinéchal et Marc Vandercammen

4.1.2 L'étude de marché quantitative

4.1.2.1 Méthodologie

Comme déjà mentionné, cette méthode d'interrogatoire suit différentes phases qui se schématisent de la manière suivante :



55

Il faut savoir, que ces étapes ne se déroulent pas obligatoirement dans cet ordre chronologique. Cette démarche nous oblige souvent à faire des retours vers les étapes précédentes de façon à s'adapter aux problèmes rencontrés.

Identification et formulation du problème

Cette première étape a pour but de préciser, clarifier et délimiter le champ de l'objet de l'enquête. En définissant l'objet, on sera plus à même de définir la logique du questionnaire.

Pour notre projet l'objet étant est : « *Enquête sur la consommation de tout type de produits locaux de la population bruxelloise* ».

⁵⁵ Etudes de marchés, perspective marketing, 3eme édition Martine Gauthy-Sinéchal et Marc Vandercammen

Définition des hypothèses

La définition des hypothèses est une étape antérieure à la construction de notre questionnaire. Il est important d'identifier nos hypothèses principales avant de réaliser notre questionnaire. Le but étant de confirmer ou infirmer celles-ci à l'issue de notre enquête. Dans ce cas-ci nos hypothèses principales sont :

- Le consommateur fait ses courses quelque part et on exclut l'hypothèse que celui-ci vit en autosuffisance
- Le consommateur a un avis tranché sur l'intérêt de consommer des produits locaux
- Le consommateur a un avis sur le fait de faire ses courses via une plateforme digitale
- Le consommateur est prêt à commander n'importe quel produit sur internet
- Le consommateur porte un intérêt à la livraison à domicile
- Le consommateur est touché par la situation de nos producteurs/agriculteurs
- Le consommateur prend du plaisir à faire partie de projet porteur de sens et socialement responsable
- Le consommateur porte de l'importance à ce qu'il mange(provenance, technique de production, respect de l'environnement)
- Le consommateur a confiance en des entreprises qu'il ne connaît pas
- Le consommateur porte un intérêt sur le délai de livraison
- Le consommateur porte de l'intérêt au label « BIO »

Définition des types d'informations nécessaires

Il est important lors de la réalisation de notre questionnaire de déjà avoir en tête les types d'informations qui seront importantes à récolter selon l'ouvrage utilisé pour réaliser cette partie: études de marchés ,méthodes et outils; en recherche marketing les informations les plus utilisés sont :

- ✓ Les ventes(catégorie de produits, région, format,...)
- ✓ Les comportements(comportement d'achat, utilisation ou non, stockage, intention, etc)
- ✓ La connaissance et la notoriété
- ✓ Les opinions et attitudes (par rapport à une marque, à un produit testé,...)
- ✓ Les motivations
- ✓ Les caractéristiques socio-démographiques(sexe, âge, revenu...)
- ✓ Les caractéristiques de personnalité(style de vie, centre d'intérêt,...)

Ces différentes pistes nous permettrons, plus aisément, de créer des questions pertinentes et de fait de collecter des réponses enrichissantes.

Inventaire des moyens matériels mis à disposition

Pour réaliser cette enquête, notre budget se rapprochera du néant, ce qui ne pose pas tellement de problèmes car l'impression des questionnaires se fera grâce aux imprimantes que mon entreprise utilise et me mettra à disposition. De plus, mon temps est gratuit même si celui-ci n'est pas infini. De fait, afin d'optimiser celui-ci, mon entourage proche, qui sera briefé à l'avance, m'a gentiment proposé de m'aider à réaliser ces enquêtes. Nous serons sans doute 4 à réaliser ces interrogatoires.

Recherche préalable

Il est important de collecter un maximum d'informations provenant d'études réalisées dans le passé sur le même sujet. Cela permet de rassembler de bonnes idées à traiter lors de l'enquête et de compléter son questionnaire avec des questions que l'on aurait pu oublier. Dans ce sens, voici des liens émanant d'organismes ayant traité du même sujet :

- <http://www.creatests.com/questionnaires/apercu/index.php?N=1662&apercu=1>
- <http://www.alimenterre.org/ressource/consommer-produits-alimentaires-locaux-comment-et-pourquoi>
- <http://portaleconomique.pays-jeuneloire.fr/pdf/etude-circuits-courts.pdf>
- <http://www.intotheminds.com/blog/etude-de-marche-evolutions-marche-de-l'alimentation/>

Ces liens seront une excellente source d'inspiration lors de la réalisation du questionnaire et de l'analyse des données collectées.

Procédure de recherche : recueil des données

Le recueil des données est bien évidemment une phase clé de l'étude de marché. Il faut choisir la méthode la plus adéquate afin de recueillir des informations pertinentes. Etant donné que l'on a déjà préalablement choisi la méthode de recueil interrogatoire, nous avons quatre possibilités pour collecter ces informations :

- ❖ Le face à face
- ❖ La correspondance
- ❖ Le téléphone
- ❖ La télématique

Bien évidemment chacune de ces méthodes possède des avantages et des inconvénients que je ne passerai pas en revue. Par contre, les critères pour choisir la méthode la plus adéquate (source : études de marchés, méthodes et outils) sont:

- « la méthode choisie doit être cohérente avec l'objet de l'enquête »
- « La méthode choisie ne doit pas déformer l'échantillon »
- « La méthode employée doit faciliter l'administration du questionnaire et la réponse des interviews »

Selon ces critères, les points précédents et selon notre cas, **les méthodes du face à face et de la télématique s'avèrent les plus adéquates**. Concernant le face à face, cette méthode empêche de déformer l'échantillon et de le transformer en quelque chose de

non-représentatif. Elle est financièrement plus adaptée à notre situation. Elle permettra de récolter des informations correctes et est la méthode la plus facile à administrer. De plus, cette manière de procéder peut être faite à différents endroits : dans la rue, dans un lieu fréquenté par l'interrogé(lieu de travail, point de vente) ou au domicile du répondant. Par ailleurs, par souci d'organisation, il sera plus aisé de procéder dans la rue afin d'optimiser le nombre de répondant. Etant donné que ce lieu d'interrogatoire a été choisi, il faudra que le questionnaire possède un nombre de questions limité, que celles-ci soient courtes et précises. Et que le répondant puisse répondre facilement. Il est, dès lors, préférable de très bien connaître son questionnaire afin de pouvoir agir rapidement sans se référer à celui-ci constamment.

Concernant la télématique, cette méthode permettra de compléter le nombre d'enquêtes de façon plus aisée; cela nous permettra de réaliser une économie de temps. De plus, le répondant peut compléter le questionnaire quand cela l'arrange, les réponses seront dès lors plus réfléchies.

Voici un petit résumé des avantages, inconvénients et points clés à faire attention lors de l'administration du questionnaire via ces deux canaux :

Type	Avantages	Inconvénients	Solutions
Face à face	• Peu coûteux • Gain de temps • Facile à administrer • Permet de capter plus d'informations	▪ Ne couvre pas toute la population ▪ Atmosphère non optimale ▪ Questions embarrassantes interdites(revenu, etc) ▪ Longueur du questionnaire limité	✓ Changer de quartier régulièrement ✓ Étaler les entretiens tout au long de la journée ✓ Fixer des quotas aux enquêteurs en fonction du genre, de l'âge, etc
Télématique	• Maîtrise du temps • Confort de l'interviewé • Limite le risque d'erreur et de précipitation dans les réponses • Très peu coûteux	▪ Longueur du questionnaire limité ▪ Les questions doivent être fermées et précodées ▪ Difficulté de vérifier la véracité des réponses ▪ Impossible de capter des informations supplémentaires	✓ Questionnaire court ✓ Limiter le nombre de répondants pour ne pas créer un échantillon non représentatif ✓ Utiliser cette méthode comme complément

Population et échantillon

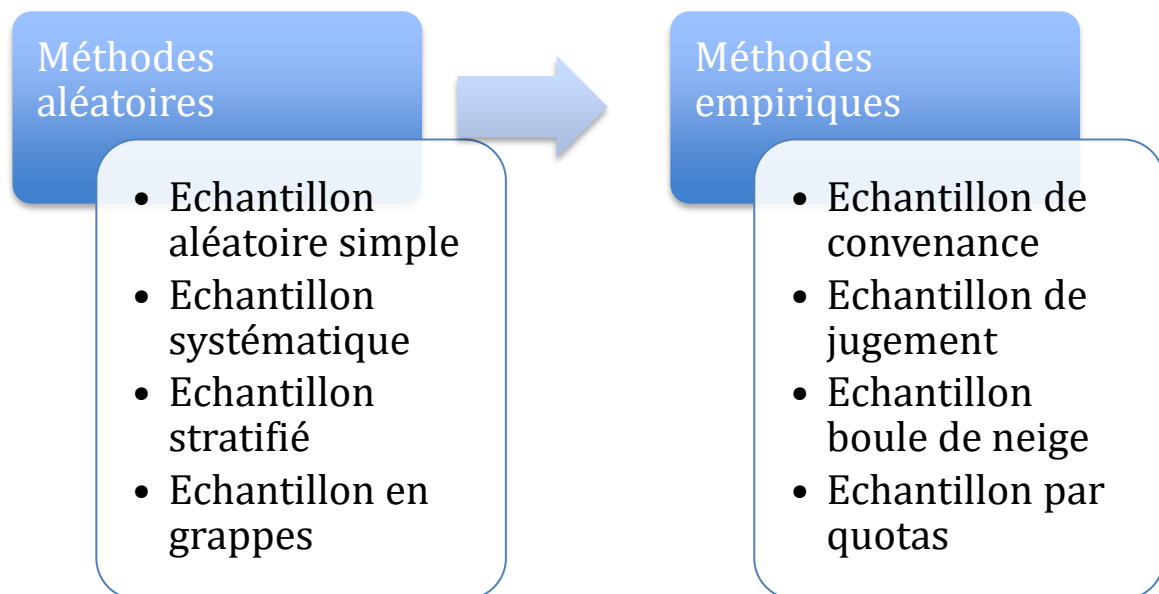
La population de l'enquête dépend de l'objet de l'enquête, dans notre cas la population interrogée sera : *des bruxellois francophones qui font leurs courses*.

Bien évidemment nous ne pourrions pas interroger toute la population bruxelloise, il faudra donc construire un échantillon. L'analyse des éléments ressortant de l'étude de cet échantillon permettra de porter un jugement sur la totalité de la population. Pour ce faire, cet échantillon doit être représentatif de la population. Il existe deux types de méthodes qui permettent de représenter au mieux la population : les méthodes probabilistes ou aléatoires et les méthodes non-probabilistes ou empiriques. Plusieurs types d'échantillons se rattachent à chacune de ces méthodes.

La méthode probabiliste est : « Un échantillon est dit probabiliste lorsque tous les membres de l'univers défini ont une chance égale de faire partie de l'échantillon. »⁵⁶

Mais il se peut qu'il n'existe pas de base de données reproduisant la population, la méthode empirique est alors utilisée.

Voici un schéma reprenant tous les types d'échantillons :



Etant donné que nous ne possédons pas une telle base de données, nous utiliserons la méthode empirique. Après avoir analysé les différents types d'échantillons, il semblerait que l'échantillon par quota soit le plus adéquat. C'est un échantillon par choix raisonné, qui semble être la méthode la plus utilisée lorsque l'on ne peut interroger qu'un nombre de personnes restreint. Dans notre cas, nous interrogerons 80 personnes. Cette méthode a l'avantage d'obtenir des résultats intéressants avec un nombre de personnes limité. Ce type d'échantillon consiste tout simplement à reproduire un modèle réduit de la population totale. Pour ce faire, il faudra construire cet échantillon en suivant des caractéristiques préétablies de la population.

⁵⁶ Etudes de marchés, perspective marketing, 3eme édition Martine Gauthy-Sinéchal et Marc Vandercammen

Voici les caractéristiques, appelées caractères de contrôle, qui seront prises en compte afin d'essayer de créer un échantillon le plus représentatif possible de la population:

- ❖ Le sexe
- ❖ L'âge
- ❖ La commune

D'autres caractéristiques comme le revenu ou la profession seront trop compliqués à distinguer pour les enquêteurs. Mieux vaut se focaliser sur ces caractéristiques qui semblent être les plus contrôlables que sur d'autres qui semblent être trop difficiles à repérer au premier coup d'œil.

Voici ci-dessous un tableau reprenant les avantages et inconvénients de cette méthode qu'il faudra prendre en compte lors de l'analyse de nos résultats :

Avantages	Inconvénients
Si le nombre de répondants est limité, cela donne des résultats plus précis	Cette méthode ne permet pas le calcul des erreurs d'échantillonnage -> pas de marge d'erreur possible à calculer
Les frais d'exécution de l'enquête sont limités car les répondants sont choisis directement par les enquêteurs	La qualité des réponses dépendra du travail fait par les enquêteurs afin de compléter correctement les quotas
	Il faut disposer de statistiques récentes sur la population

Voici les données statistiques des trois caractéristiques choisies de la population globale de la région de Bruxelles-Capitale afin de construire nos quotas :

Il y a 19 communes à Bruxelles qui possèdent une taille de population différente, voici ci-dessous les chiffres⁵⁷ du 1^{er} janvier 2018 :

Communes	Population	Proportion
Anderlecht	117.724	9,9%
Bruxelles centre	177.112	14,8%
Ixelles	86.336	7,2%
Etterbeek	47.410	4%
Evere	41.016	3,5%
Ganshoren	24.794	2,1%
Jette	52.144	4,4%
Koekelberg	21.765	1,8%
Auderghem	33.725	2,8%
Schaerbeek	132.097	11,1%
Berchem-Sainte- Agathe	24.831	2,1%
Saint-Gilles	49.361	4,1%
Molenbeel-Saint-jean	95.455	8%
Saint-Josse-Ten-Noode	26.813	2,3%
Woluwe-Saint-Lambert	56.212	4,7%

⁵⁷ http://www.ibz.rn.fgov.be/fileadmin/user_upload/fr/pop/statistiques/population-bevolking-20180101.pdf

Woluwe-Saint-Pierre	41.513	3,5%
Uccle	82.038	6,9%
Forest	55.694	4,7%
Watermael-Boisfort	25.001	2,1%
Population Totale de la région de Bruxelles-capitale	1.191.041	100%

Dans un souci pratique, nous allons rassembler ces 19 communes en trois zones géographiques où l'on distribuera les questionnaires. De façon assez subjective, habitant Bruxelles, je peux dire que ces zones sont assez semblables culturellement et que cela n'aura pas trop d'impact sur la représentativité de l'échantillon, bien que, évidemment, c'est très subjectif; mais il faut optimiser d'une façon ou d'une autre la collecte de données. :



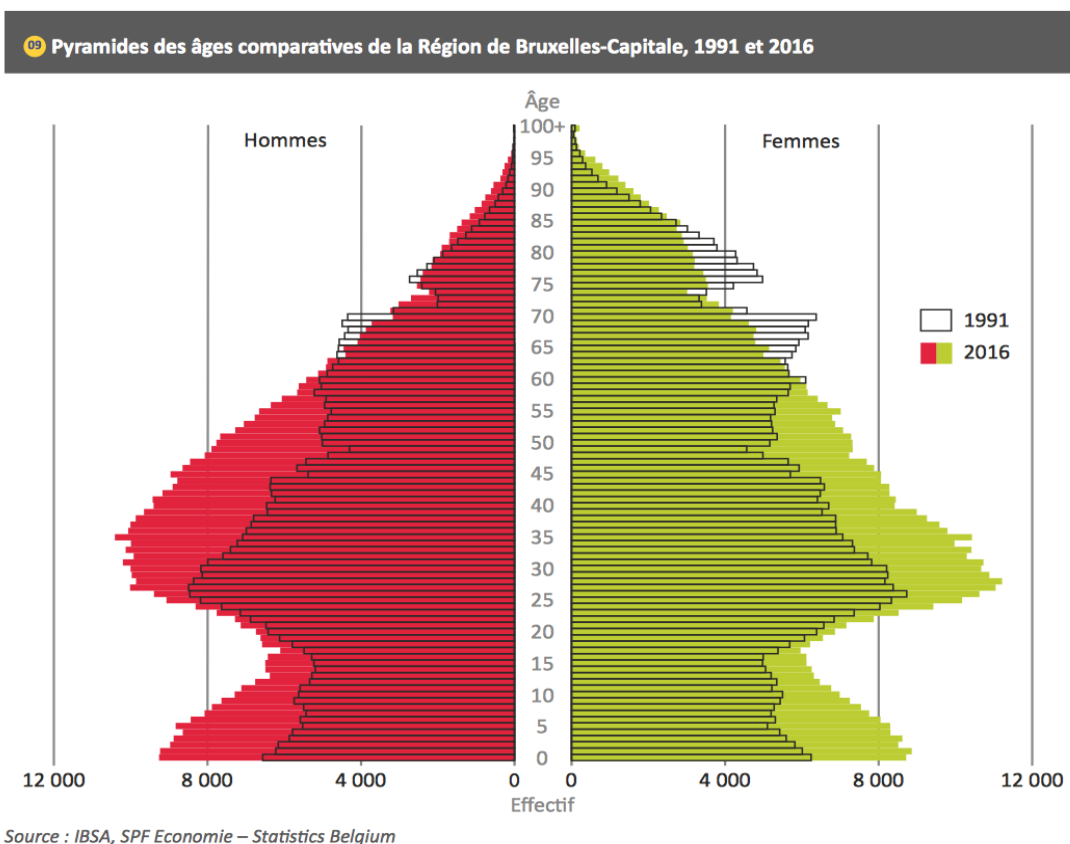
58

⁵⁸ <http://be.brussels/a-propos-de-la-region/les-communes-de-la-region-de-bruxelles-capitale/carte-des-communes/view>

Ce qui nous donne :

Zones	Communes	Nombres de personnes	Proportions	Nombre réel de personnes à interroger
Zone 1	Jette, Ganshoren, Berchem Sainte-Agathe, Koekelberg Molenbeek Saint-Jean, Anderlecht, Forest	392407	32,9%	26,32 = 27 personnes
Zone 2	Saint-Gilles, Uccle, Ixelles, Watermael- Boisfort, Auderghem, Wolluwe Saint- Pierre, Etterbeek, Wolluwe Saint- Lambert	421596	35,4%	28,32 = 28 personnes
Zone 3	Bruxelles centre, Evere, Saint-Josse-Ten -Noode, Schaerbeek	377038	31,7%	25,36 = 25 personnes
Total		1191041	100%	80 personnes

Au niveau des tranches d'âge et de la proportion de femmes et d'hommes voici un graphique ci-dessous nous montrant ces proportions.⁵⁹



Il y a en région de Bruxelles-capitale 582 375⁶⁰ hommes sur une population totale de 1 191 041 ce qui nous donne une proportion homme/femme de 48,9%. Il faudra essayer d'interroger dans chaque zone cette proportion ci-dessous :

Zone	Nombres de personnes à interroger	Nombre de femmes à interroger	Nombre d'hommes à interroger
Zone 1	27	14	13
Zone 2	28	15	13
Zone 3	25	13	12

Au niveau des tranches d'âges, voici la répartition de la population de la région de Bruxelles-Capitale⁶¹ :

⁵⁹ http://ibsa.brussels/fichiers/publications/focus-de-libsa/focus_16_decembre_2016

⁶⁰ <http://ibsa.brussels/themes/population#.Wz4j6liFM2w>

⁶¹ <http://ibsa.brussels/themes/population#.Wz4j6liFM2w>

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V
Tableau 1.2.1.1																						
Population par classe d'âge (quinquennale) : 2017 (au 1 ^{er} janvier)																						
	0-4 ans	5-9 ans	10-14 ans	15-19 ans	20-24 ans	25-29 ans	30-34 ans	35-39 ans	40-44 ans	45-49 ans	50-54 ans	55-59 ans	60-64 ans	65-69 ans	70-74 ans	75-79 ans	80-84 ans	85-89 ans	90-94 ans	95-99 ans	100 ans et +	
Région de Bru	86,915	80,338	68,411	63,791	76,255	102,282	101,781	97,341	87,619	80,790	72,556	63,581	53,455	43,914	35,181	27,459	23,170	16,506	8,043	1,978	238	
Brabant flamand	60,823	66,563	65,159	63,915	66,992	66,394	66,521	73,072	73,573	79,962	84,712	79,396	68,825	59,679	49,201	38,934	33,527	21,799	8,969	1,678	155	
Brabant wallon	20,789	23,677	24,381	25,145	25,720	23,920	22,493	24,111	26,684	28,244	28,916	27,474	24,455	22,508	17,331	12,667	10,139	6,780	2,962	663	64	
Région flamande	343,792	368,865	346,087	347,881	378,425	399,575	400,146	421,040	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	239,666	*****	*****	*****	9,874	981	
Région wallonne	197,875	215,000	212,967	217,464	222,203	232,629	222,200	225,956	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	112,233	93,004	63,179	*****	5,473	539	
Belgique	628,582	664,203	627,465	629,136	676,883	734,486	724,127	744,337	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	379,358	*****	*****	*****	*****	*****	
															</							

Il y a 299 455 individus entre 0-18 ans, ceux-ci sont à retirer de l'échantillon car, à part quelques exceptions, ceux-ci n'ont aucun impact sur le comportement d'achat d'un ménage. Il me semble que nous pouvons aussi retirer directement les personnes de plus de 85 ans, celles-ci n'étant pas ou très peu digitalisées; cela représente 26 765 personnes. La population totale représente dès lors : 865384 individus. On va émettre l'hypothèse que ces 2 tranches d'âge sont réparties de façon proportionnelles dans la région, ce qui n'affecte en rien les proportions calculées aux points précédents.

Voici les proportions de personnes à interroger par tranche d'âge :

TRANCHES D'ÂGE	NOMBRE DE PERSONNES	PROPORTION PAR RAPPORT À LA POPULATION TOTALE	NOMBRE DE PERSONNES À INTERROGER
19-29	178 537	20,63%	16
30-39	199 122	23,01%	20
40-49	168 409	19,46%	15
50-59	136 137	15,73%	12
60-69	97 369	11,25%	9
70-85	85 810	9,92%	8
TOTAL	865 384	100%	80

Il est évident qu'il sera presque impossible de respecter exactement ces quotas et c'est sûrement pour cela que lorsque j'analyserai les données, je pourrai redresser mon échantillon d'une façon ou d'une autre afin d'être le plus représentatif possible. La première question du questionnaire me permettra de directement éliminer les personnes qui ne sont pas responsables ou n'ont aucune influence sur les achats alimentaires dans leur ménage. Car ce sont bien 80 personnes responsables ou qui influent d'une manière ou d'une autre l'achat de biens alimentaires dans leur ménage qu'il faut que j'interroge.

Le questionnaire :

Toutes les étapes précédentes nous ont servi à construire un questionnaire de qualité. Ce questionnaire se retrouve en annexe 2.

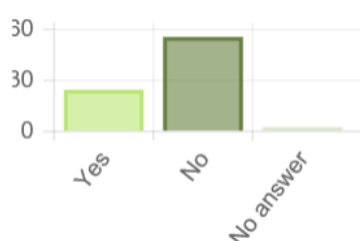
Traitement et analyse des données

Il y a eu 81 personnes qui ont été interrogé(le nombre de personne à interroger a été fixé en accord avec M. Helbois, mon promoteur; théoriquement, il aurait fallu interroger au moins 350 personnes, ce qui dans mon cas aurait été impossible) . Les personnes qui ,en aucun cas, ne s'occupent ou influent sur l'achat des courses alimentaires dans leur ménage n'ont pas été prises en compte et n'ont pas été encodées dans le logiciel d'étude de marché « Limesurvey »(réponse négative à la question filtre). Toutes les personnes enquêtées ont répondu à notre enquête sur le terrain ; l'utilisation d'internet, réseaux sociaux, boîtes emails, etc n'a finalement pas été nécessaire, ni pour former l'échantillon. Dès lors, tous les formulaires papiers ont dû être réencodés manuellement dans la plateforme Limesurvey. Dans un premier temps, les résultats seront donnés de manière simple, c'est-à-dire que les graphiques proposés ci-dessous sont donnés de façon brut. Les analyses bivariées seront données dans la partie segmentation et ciblage qui suit. Je mettrai en avant, uniquement, les résultats qui sont directement pertinents, les questions qui ont servi à créer des analyses bivariées seront utilisées et illustrées par la suite.

Voici les résultats :

1.

Prenez-vous du plaisir à faire vos courses?



Prenez-vous du plaisir à faire vos courses?			
Answer	Count	Percentage	
Yes (Y)	24	29.63%	
No (N)	55	67.90%	
No answer	2	2.47%	
Not completed or Not disp	0	0.00%	

67,9% des répondants ne prennent aucun plaisir à réaliser leurs courses alimentaires. Ceux-ci voient cette tâche quotidienne comme une corvée. C'est dans ces 67% d'individus qu'il faudra aller chercher notre cible. Mais c'est, aussi, aux 29,63% de "oui" que l'on pourrait apporter une solution pour consommer plus facilement des produits locaux, hypothèse à vérifier lorsque l'on croisera les informations.

2.

Seriez-vous prêt à changer vos habitudes afin d'optimiser votre temps libre?

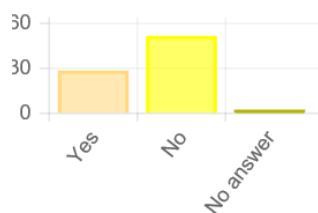


Seriez-vous prêt à changer vos habitudes afin d'optimiser votre temps libre?		
Answer	Count	Percentage
Oui, tout à fait (A1)	43	53.09%
Oui, mais sans plus (A2)	13	16.05%
Non, pas vraiment (A3)	19	23.46%
Non, pas du tout (A4)	4	4.94%
Comments	0	0.00%
No answer	2	2.47%
Not completed or Not displayed	0	0.00%

53% de l'échantillon est prêt à changer ses habitudes afin d'optimiser leurs temps libres. Ces 53% sont psychologiquement prêts à faire de nouvelles expériences d'achat pour gagner du temps. Il faudra mettre en avant la simplicité et l'avantage d'utiliser notre plateforme. Tout le temps que ces personnes ne passeront plus à faire leurs courses, ils pourront le passer en famille ou autres. C'est une bonne piste pour nos futurs messages promotionnels.

3.

Avez-vous déjà commandé de la nourriture sur un site internet ou une application?

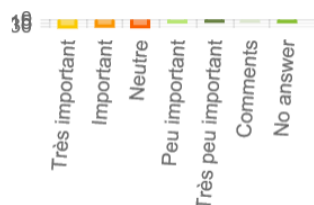


Avez-vous déjà commandé de la nourriture sur un site internet ou une application?		
Answer	Count	Percentage
Yes (Y)	28	34.57%
No (N)	51	62.96%
No answer	2	2.47%
Not completed or Not displayed	0	0.00%

34% des personnes interrogées ont déjà commandé de la nourriture sur internet ou une application. Ces personnes sont déjà habituées à consommer via ce canal, ils ont déjà vécu cette expérience, ce n'est rien de nouveau. Il est, dès lors, plus simple d'essayer de les toucher avec notre projet; ces clients potentiels auront plus de facilité à sauter le pas que les autres.

4.

Portez-vous de l'importance à consommer des produits locaux?

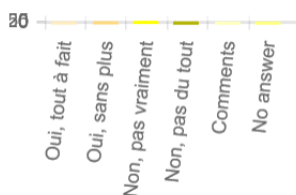


Portez-vous de l'importance à consommer des produits locaux?		
Answer	Count	Percentage
Très important (A1)	27	33.33%
Important (A2)	23	28.40%
Neutre (A3)	26	32.10%
Peu important (A4)	3	3.70%
Très peu important (A5)	0	0.00%
Comments	0	0.00%
No answer	2	2.47%
Not completed or Not displayed	0	0.00%

50 personnes sur 81 trouvent important la consommation de produits locaux. Il y a, dès lors, un intérêt des consommateurs et peut-être même un besoin que le marché ne satisfait pas encore, comme on le peut le voir sur le graphique ci-dessous :

5.

Faites-vous attention à la provenance des produits que vous achetez?

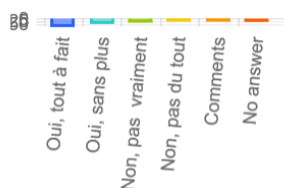


Faites-vous attention à la provenance des produits que vous achetez?		
Answer	Count	Percentage
Oui, tout à fait (A1)	10	12.35%
Oui, sans plus (A2)	19	23.46%
Non, pas vraiment (A3)	46	56.79%
Non, pas du tout (A4)	4	4.94%
Comments	0	0.00%
No answer	2	2.47%
Not completed or Not displayed	0	0.00%

Il n'y a au final que 12,35% d'individus qui font réellement attention à la provenance de leurs aliments. Ces personnes ne font, peut-être, pas attention au fait que leurs produits proviennent de Belgique mais d'ailleurs. Ce qui veut dire que l'offre alimentaire, aujourd'hui, est tellement peu locale que les consommateurs n'attachent pas d'attention quant à la provenance de leurs aliments, estimant qu'il y a très peu de chance que ce soit produit localement. Car, selon moi et selon les études sur l'intérêt des consommateurs de consommer des produits locaux (vu dans les études illustrées au préalable), si ces produits provenaient d'exploitants belges, les grandes surfaces le mettraient en avant; ce qui n'est presque pas le cas. Il y a donc un réel besoin à satisfaire à Bruxelles.

6.

Si vous aviez, la possibilité de consommer de façon plus régulière des produits locaux, le feriez-vous?



Oui, tout à fait (A1)	49	60.49%
Oui, sans plus (A2)	21	25.93%
Non, pas vraiment (A3)	9	11.11%
Non, pas du tout (A4)	0	0.00%
Comments	0	0.00%
No answer	2	2.47%
Not completed or Not displayed	0	0.00%

Cette hypothèse est confirmée par cette question, vu que 60% des personnes interrogées voudraient consommer plus régulièrement des produits locaux mais ils n'en ont pas la possibilité.

7.

Dans quel(s) type(s) de magasin(s) réalisez-vous vos courses alimentaires?

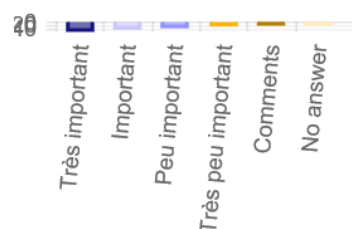


Dans quel(s) type(s) de magasin(s) réalisez-vous vos courses alimentaires?		
Answer	Count	Percentage
Grandes surfaces (SQ00)	79	97.53%
Petites superettes (SQ00)	61	75.31%
Marchés (SQ003)	39	48.15%
Plateforme en ligne (ex: i	20	24.69%
Directement chez les proc	2	2.47%
Other	0	0.00%

Comme on peut le voir et c'est assez logique, 97% de l'échantillon réalisent leurs courses en supermarché mais, à nouveau, les réponses à cette question prouvent que l'offre locale en supermarché ou en petites superettes n'existe presque pas vu que les consommateurs n'ont pas l'impression de consommer des produits locaux. On peut aussi remarquer qu'uniquement 2,47% de l'échantillon bruxellois se rend directement chez les exploitants, ce qui confirme aussi les résultats des études réalisés et vues au préalable, montrant que les consommateurs ont un intérêt pour le circuit court mais ne sont pas prêts à faire des kilomètres pour réaliser leurs achats.

8.

Portez-vous de l'importance à la livraison à domicile?



Portez-vous de l'importance à la livraison à domicile?		
Answer	Count	Percentage
Très important (A1)	36	44.44%
Important (A2)	24	29.63%
Peu important (A3)	15	18.52%
Très peu important (A4)	4	4.94%
Comments	0	0.00%
No answer	2	2.47%
Not completed or Not disp	0	0.00%

Cette question nous permet de confirmer la cohérence des réponses à la question précédente car on peut remarquer que 74% des consommateurs portent de l'importance à la livraison à domicile. Cette question nous permet de confirmer que notre projet se doit d'offrir une livraison à domicile.

9.

Seriez-vous prêt à payer légèrement plus cher afin de bénéficier d'une livraison à domicile?



Seriez-vous prêt à payer légèrement plus cher afin de bénéficier d'une livraison à domicile?		
Answer	Count	Percentage
Oui, tout à fait (A1)	50	61.73%
Oui, mais sans plus car je...	5	6.17%
Non, pas vraiment (A3)	16	19.75%
Non, pas du tout la livraison	8	9.88%
Comments	0	0.00%
No answer	2	2.47%
Not completed or Not displayed	0	0.00%

De plus, 61% des individus sont prêts à payer plus cher pour être livrés à leur domicile, on pourra dès lors utiliser ces données dans le calcul de nos prix.

10.

Si la livraison à domicile vous intéresse, dans quel délai voudriez-vous être livré?



Si la livraison à domicile vous intéresse, dans quel délai voudriez-vous être livré?		
Answer	Count	Percentage
1 ou 2 jours maximum (A1)	11	13.58%
Entre 3 et 5 jours (A2)	41	50.62%
En une semaine (A3)	25	30.86%
Comments	0	0.00%
No answer	4	4.94%
Not completed or Not displayed	0	0.00%

Cette question, nous permet de connaître les attentes de nos futurs consommateurs en terme de service. Il faudra utiliser cette donnée pour créer une logistique permettant de satisfaire cette attente. Tous nos concurrents, qui réalisent des livraisons à domicile, sont capables de livrer leurs clients dans ces délais; il n'est donc pas impossible pour nous de faire de même.

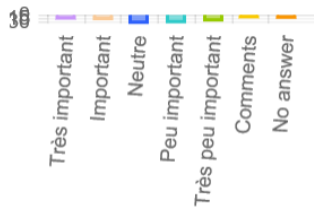
11.

Si vous aviez la possibilité de commander des produits locaux en ligne, quelles denrées alimentaires achèteriez-vous?



Si vous aviez la possibilité de commander des produits locaux en ligne, quelles denrées alimentaires achèteriez-vous?		
Answer	Count	Percentage
Légumes	69	85.19%
Fruits	9	11.11%
Viandes	55	67.90%
Poissons	12	14.81%
Bières, vins, spiritueux	64	79.01%
Miel	58	71.60%
Yaourt	59	72.84%
Produits laitiers	73	90.12%
Pains	59	72.84%
Other	0	0.00%
Not completed or Not displayed	4	4.94%

Portez-vous de l'importance au label "BIO"?



Portez-vous de l'importance au label "BIO"?		
Answer	Count	Percentage
Très important (A1)	6	7.41%
Important (A2)	9	11.11%
Neutre (A3)	26	32.10%
Peu important (A4)	23	28.40%
Très peu important (A5)	15	18.52%
Comments	0	0.00%
No answer	2	2.47%
Not completed or Not disp	0	0.00%

Ces deux questions nous permettent d'établir notre offre qui se retrouvera plus tard dans la partie Produit du marketing-mix. On peut déjà mettre en avant que les consommateurs ne sont pas prêts à acheter des fruits ni du poisson sur une plateforme en ligne; toutes les autres propositions se retrouveront dans notre offre. De plus, il n'y a que 18% des personnes qui portent de l'importance au label « BIO » ceci ne veut pas dire que notre ? exclura le BIO car nous devons d'abord entrecouper cette question avec nos potentiels clients. S'il s'avère que ces 18% se retrouvent dans notre demande potentielle, nous serons obligés d'inclure une offre BIO. Mais l'on peut déjà dire que notre offre ne devra pas être formée que de produits BIO, vu le faible intérêt des consommateurs pour ce type de produits. Ce niveau d'intérêt est aussi un résultat cohérent quant aux études réalisées par d'autres chercheurs et reprise précédemment.

12.

Si vous aviez la possibilité de réaliser vos courses sur une plateforme (site internet, application) vous permettant d'acheter des produits locaux et d'être livré à domicile, le feriez-vous?



Si vous aviez la possibilité de réaliser vos courses sur une plateforme (site internet		
Answer	Count	Percentage
Oui, très intéressé (A1)	32	39.51%
Oui, intéressé (A2)	8	9.88%
Neutre (A3)	5	6.17%
Non, pas intéressé (A4)	28	34.57%
Non, pas du tout intéressé (A5)	6	7.41%
Comments	0	0.00%
No answer	2	2.47%
Not completed or Not disp	0	0.00%

Voici les résultats qui représenteraient une partie de notre demande potentielle, il y a 49% de l'échantillon qui sembleraient intéressés par notre projet. Ces données sont à prendre avec des « pincettes », mais seront utilisées lors de l'établissement du plan financier, après avoir segmenté notre marché et choisi notre cible. Une chose est sûre, c'est que nous ne pouvons pas dire que, dès la première année, 50% de la population de la région de Bruxelles-capitale utilisera notre plateforme, mais il est clair que c'est un signal prouvant l'intérêt des consommateurs pour de tels projets. Cette donnée nous permet de continuer le projet et d'y croire.

Toutes les données qui n'ont pas été représentées dans cette partie, comme les données liées au profil se retrouvent en annexe 3.

Interprétation des résultats

Cette étude de marché quantitative, a, en de nombreux points, confirmé les études réalisées par d'autres chercheurs et est reprise dans la première partie du travail. La population de la région de Bruxelles-Capitale a un réel attrait pour le circuit court, mais n'a pas la possibilité de se fournir facilement localement; un maillon logistique est bel et bien manquant. L'utilité du projet est confirmée, une demande potentielle est existante et les caractéristiques du projet sont confirmées. On peut dès lors affirmer que notre offre devra être élaborée de façon locale, que la livraison à domicile est un service que nous devons mettre en place et fera partie intégrante du projet. Il nous reste à segmenter le marché, dégager notre cible et affiner notre positionnement. Tous ceci sera défini dans la partie suivante.

4.1.3 L'étude de marché qualitative

4.1.3.1 Méthodologie

Le but de cette étude de marché qualitative est de mieux comprendre les besoins des restaurateurs. Mais pourquoi les restaurateurs ? En discutant avec mon ami maraîcher, il en est ressorti qu'au final pour un producteur local comme lui, il n'avait pas des dizaines d'options pour élargir sa clientèle. A part les consommateurs finaux et les restaurateurs, il ne pouvait pas vendre ses produits à d'autres segments de marché. Mais de nouveau, selon lui, un maillon est manquant dans cette chaîne. Ni les restaurateurs, ni lui-même ne souhaitent se déplacer pour acheter/vendre des produits locaux. Chacun a son métier et n'a pas le temps de s'occuper de l'acheminement. C'est pour cela que j'ai choisi d'étudier plus en profondeur le comportement et les attentes des restaurateurs. Ceux-ci semblent être une cible B2B parfaite pour ce type de projet. Il reste à comprendre quel type de restaurateur serait intéressé par ce type de plateforme.

Le choix de l'étude qualitative a été fait selon cette nécessité d'approfondir⁶², de façon non dirigée, différents thèmes importants pour le projet. La finalité de cette étude est de mettre en évidence les fondements d'un comportement, d'une attitude et d'une perception.

La méthodologie de ce type d'étude suit les 3 caractéristiques⁶³ suivantes :

- Principe : « la réalité n'existe pas », chacun la perçoit de sa propre façon.

⁶² <https://bizcover.bnpparibasfortis.be/fr/on-en-parle/marketing/les-secrets-dune-etude-qualitative-reussie>

⁶³ Etudes de marchés, perspective marketing, 3eme édition Martine Gauthy-Sinéchal et Marc Vandercammen

- La perception de chacun est ressentie à deux niveaux : le conscient et le non - conscient.
- La personne interrogée s'exprime selon 3 niveaux de discours :
 - Le dit
 - Le non-dit
 - Ce qui peut ressortir du non-dit

Le nombre de personnes interrogées est réduit car il y a une certaine masse d'information qui peut être dégagé de ces interviews.

2.6.3.1.1 Méthodes

Il existe plusieurs méthodes⁶⁴ regroupant chacune plusieurs techniques qui elles-mêmes reprennent différentes manières de procéder afin de réaliser une étude de marché qualitative :

- Méthodes fondées sur la communication : Techniques de groupe(discussion de groupe classique, mini-groupe, groupes conflictuels, groupe commando, groupe de sensibilité, groupes de modification du comportement, groupe de créativité, groupes DELPHI et groupes online) et entretiens individuels(entretien en profondeur ou non directif, entretien thématique, interview semi-structurée, entretien par protocole, entretien d'accompagnement et entretien de famille).
- Méthodes fondées sur l'observation : techniques issues de l'ethnologie, issues de la linguistique et techniques issues de la sémiologie

Selon la théorie décrite dans le livre « Etude de marchés, méthodes et outils de Martine Gauthy-Sinéchal et Marc Vandercammen » la méthode fondée sur la communication me permettra de recueillir le plus d'information. De plus, les méthodes fondées sur l'observation sont beaucoup plus techniques et je ne possède pas les compétences pour mener à bien cette étude via ce type de méthode.

Il faut, maintenant, choisir entre les différentes techniques de groupe et les techniques d'entretiens individuels. Par déduction négativiste, cela semble très compliqué de rassembler plusieurs restaurateurs pour mener cette étude qualitative de façon groupée. De plus, mener ce type d'étude et collecter de façon efficace les informations(verbales, non-verbales, etc) des différents intervenants parait, à nouveau, requérir des compétences bien spécifiques que je ne possède pas. A contrario, diriger un entretien individuel semble beaucoup plus être à ma portée. Cela me permettra de recueillir plus efficacement les différents types d'informations utiles à une bonne étude qualitative.

Après avoir étudié les différents types d'entretiens individuels possibles, l'entretien thématique ou qualitative classique semble être la technique la plus adaptée à mon cas. Cette

⁶⁴ Etudes de marchés, perspective marketing, 3eme édition Martine Gauthy-Sinéchal et Marc Vandercammen

méthode requiert un guide d'entretien qui balaye différents thèmes avec la possibilité de laisser le répondant s'étaler sur certains sujets qui pourraient être plus importants selon lui. Dans un premier temps, ce type d'entretien aborde des sujets très larges et puis les questions sont petit à petit plus précises. Ceci permet au répondant de ne pas être cadenassé directement dans des questions qui ne lui permettraient pas de développer des points de vue hors du champ des questions. De cette manière, on peut retirer un maximum d'informations liées à son comportement, sa perception et son attitude par rapport aux thèmes traités. Grâce à ce guide d'entretien, on peut réduire le temps de l'interview aux alentours de 45 minutes.

En résumé, j'utiliserai l'entretien individuel émanant de la méthode fondée sur la communication via un entretien thématique.

2.6.3.1.2 Outil d'analyse

Il n'est pas chose aisée d'analyser les informations recueillies lors d'une étude qualitative. Le caractère de celles-ci est souvent de type spontané, peu structuré et assez peu chiffré. Ce qui complique l'analyse.

Il existe trois⁶⁵ types de façon d'analyser ces informations : le résumé, l'analyse thématique et l'analyse de contenu. Après avoir analysé les trois façons d'analyser une étude qualitative, mon choix s'est porté sur l'analyse thématique. Etant donné que je procéderai à des entretiens thématiques, cette méthode d'analyse semble la plus judicieuse. Cela me permettra de regrouper les informations par catégories. Grâce à cette matrice regroupant toute l'information je pourrai aisément segmenter mon marché B2B et puis cibler et me positionner.

Au niveau de la taille de mon échantillon, il faudra essayer de rechercher la saturation des données et surtout interroger des profils de restaurants bien différents, afin d'avoir une vue globale sur tout le marché de la restauration bruxelloise.

4.1.3.2 Analyse thématique

Grâce à la retranscription des interviews qui se retrouvent en annexe 1, j'ai pu construire la matrice ci-dessous. Celle-ci est construite en mettant en évidence les thèmes importants abordés lors des interviews et en reprenant les réactions des trois types de restaurateur interrogés :

Thèmes abordés	Type Brasserie	Type cuisine originaire d'un pays	Type cuisine saisonnière
Circuit court avis	Important pour l'économie mais	Important mais ne se sent pas vraiment	Importance capitale, base de

⁶⁵ Etudes de marchés, perspective marketing, 3eme édition Martine Gauthy-Sinéchal et Marc Vandercammen

	difficile à mettre en place	concernés vu le type de cuisine proposé	sa cuisine. Incontournable
Attentes vis-à-vis des produits	Goût, prix, de saison pour les suggestions	Goût et prix	Goût et de saison
Attentes vis-à-vis des fournisseurs	Disponible en quantité voulue et en temps et en heure. Prix doit être honnête	Disponibilité des produits et prix attractif	Les fournisseurs doivent avoir des produits frais, de saison et goût.
Est-ce facile de se fournir en produits locaux ?	Non, très difficile même si l'envie est présente	Non et ne cherche pas non plus	Non, mais fait l'effort de se déplacer chez les producteurs
Lieux d'approvisionnements ?	Grossistes (livraisons) et marchés	Grossistes - livraisons	Directement chez le producteur
Comment construire une relation commerciale ?	Avec le temps et feeling	Avec le temps et de l'honnêteté	Avec la passion et le partage
Si le répondant avait l'occasion de faire ces achats localement, le ferait-il ? Pourquoi ?	Non, car trop stressant et trop compliqué	Non, car aucun besoin pour sa cuisine	Le fait déjà
Ouvert au changement dans sa façon de réaliser ses achats ?	Oui, mais sceptique et ne veut surtout pas de stress additionnel	Non, car aucun besoin	Oui, car c'est beaucoup de temps consacré et non, car il adore cela
Intention d'utiliser la plateforme	Oui, mais seulement pour les plats en suggestion qui sont de saison	Non	Oui, mais veut continuer à avoir un contact régulier avec les producteurs
Si intéressé par la plateforme, montant des commandes et nombre de livraisons par semaine	2 fois semaine = 150€/semaine intéressé que pour les légumes	0€	2 fois semaine = 400€/semaine car intéressé par beaucoup de produits qui se retrouveraient sur la plateforme

En conclusion, il est certain que l'intérêt pour la plateforme dépend grandement du type de cuisine proposée. Si les cartes ne changent pas tout au long de l'année ou que les plats proposés appartiennent à d'autres nationalités, il est clair qu'il est très difficile de vanter les mérites de la plateforme vu que celle-ci ne répond à aucun besoin pour ceux-ci. Par ailleurs, on peut noter un certain intérêt des restaurateurs qui réalisent des suggestions basées sur

des produits de saison ou pour les restaurateurs qui travaillent uniquement avec des produits locaux et de saison. Notre plateforme leur permettraient, d'une part, de renforcer leur image vis-à-vis de leur clientèle et, d'autre part, de leur faciliter la vie. Mais, que ce soit le profil brasserie ou le profil cuisine locale, cela semble tout de même compliqué de supprimer les barrières suivantes afin qu'ils utilisent la plateforme :

- Source de stress
- Amélioration de l'image du restaurant ne semble pas prendre le dessus sur les éventuels problèmes qui pourraient subvenir (livraison en retard, pas assez de quantité,...). Une certaine méfiance et crainte semble trop importante.
- Besoin de rencontrer les producteurs et de choisir soi-même ses produits

Dans un cas comme dans l'autre, la plateforme pourrait leur servir d'appoint ou comme solution secondaire mais ne semble pas totalement répondre à leurs attentes et besoins. Dès lors, même si ceux-ci ont donné des estimations d'achat lors des interviews, mon sentiment était plutôt négatif au niveau de leurs réels intentions d'utilisation de la plateforme. Il faudrait dès lors fortement se concentrer sur ce segment B2B pour que cela vaille la peine. Il y a un marché potentiel, mais selon moi, ce marché doit être approché lorsque la mécanique en B2C sera déjà bien rodé. Car, comme on a pu le constater lors des interviews en B2B, nous n'avons pas le droit à l'erreur et cela semble prématuré de débiter directement les deux activités. Il faudra analyser plus en profondeur les besoins des restaurateurs afin de trouver des adaptations à la plateforme qui conviendraient à ceux-ci. Pour la suite de l'analyse, nous mettons de côté le segment B2B; ce segment ne rentrera pas dans la partie financière ni dans l'élaboration du marketing stratégique et opérationnel, mais pourra être utilisé comme piste de développement et de croissance à long terme, ce qui ne sera pas traité dans le cadre de ce travail.

Les études de marchés quantitatives et qualitatives sont maintenant terminées. Pour rappel, uniquement le marché B2C sera analysé, étant donné que le marché B2B a été écarté pour les raisons citées au préalable.

5 Marketing stratégique

Maintenant que les données du marché ont été récoltées, il est crucial de les analyser en profondeur. Les individus d'une population sont hétérogènes, une entreprise ne peut construire sa stratégie correctement si elle vise tous ces différents acheteurs. Il est primordial de construire des groupes de personnes homogènes afin de pouvoir répondre à leurs besoins. Ce processus se nomme la segmentation⁶⁶ : il consiste à rassembler des groupes de personnes en sous-marchés afin de mieux les cibler, les comprendre et se positionner correctement sur un de ces sous-marchés. Lorsque cette étape sera faite, nous pourrons établir des plans d'actions concrets pour toucher notre cible, ceci se fera à travers notre marketing opérationnel, étape qui suivra celles-ci.

5.1 Segmentation

L'étude de marché quantitative nous a démontré que les consommateurs ont des besoins, des comportements et des désirs différents. On ne peut donc appliquer un marketing de masse; il faut, dès lors, mettre en place un marketing segmenté afin de pouvoir au mieux toucher les personnes qui pourraient réellement utiliser notre plateforme. Par définition, « *un segment de marché est un groupe de clients qui partagent les mêmes désirs face au produit* »⁶⁷. Cette étape sert donc à créer des groupes de consommateurs identiques.

Il existe différentes techniques pour segmenter un marché, la segmentation : géographique, sociodémographique, psychographique, comportementale et multicritères.

Quelle que soit le choix de la technique pour segmenter le marché, le plus important est d'apporter des actions adaptées au segment cible choisi. Dans ce cas-ci, j'ai porté mon choix sur la méthode de segmentation sociodémographique, qui consiste à se baser sur des critères tels que : le revenu, l'âge, la taille du foyer, la nationalité,... J'ai fait ce choix car, selon l'ouvrage « Marketing, Management, 13eme édition de Philippe Kotler », cette méthode est la plus utilisée pour deux raisons : mesurer le désir des consommateurs et le niveau d'utilisation de ceux-ci. De plus, on peut décrire les segments à l'aide d'autres critères, comme la personnalité ou les avantages recherchés dans le produit. Par la suite, il suffit de les transformer en caractéristique sociodémographique pour nous permettre de calculer le nombre d'individus par segment.

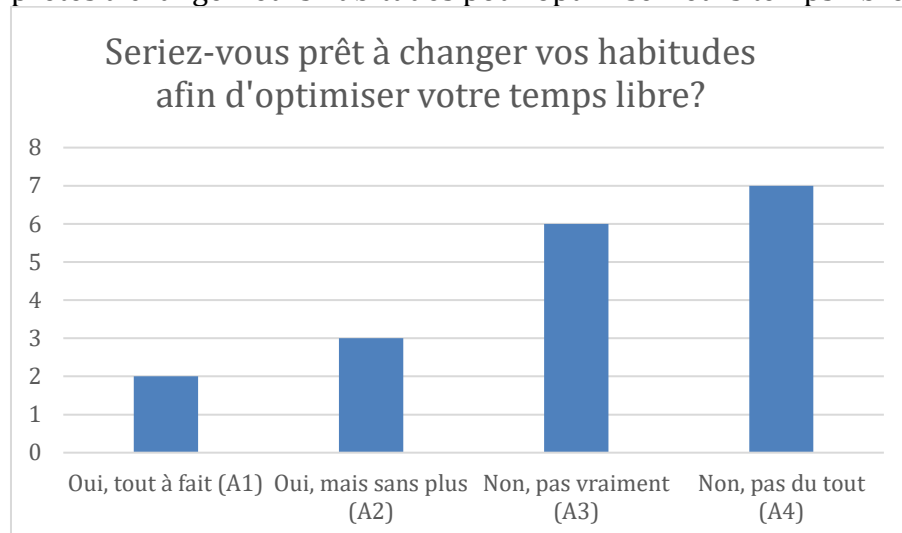
La méthodologie pour créer ces groupes homogènes de consommateurs a été réalisée de façon « manuelle », bien que l'intention d'utiliser des outils/ programmes informatiques (SPSS de IBM) pour segmenter le marché a été envisagée et testée; de trop nombreux problèmes et la trop lourde perte de temps n'a pas permis de mettre en évidence ces groupes homogènes. J'ai, dès lors, dû reprendre et analyser questionnaire par questionnaire afin de créer ces segments, ce qui, au final, a été la technique la plus facile pour créer cette segmentation que voici ci-dessous.

⁶⁶ Marketing Management 13eme édition, Kotler

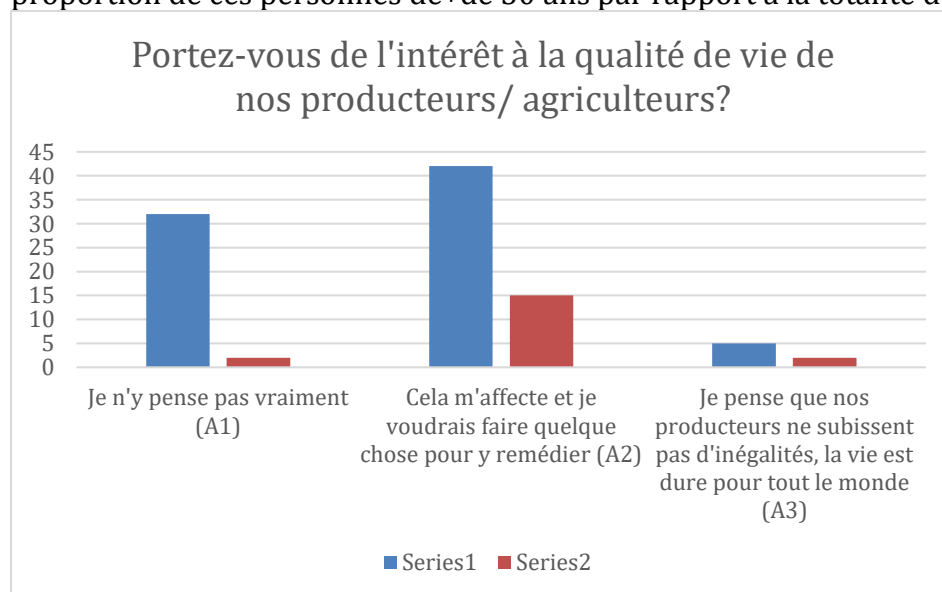
⁶⁷ Marketing Management 13eme édition, Kotler

5.1.1 Segment 1 – (23,75%)

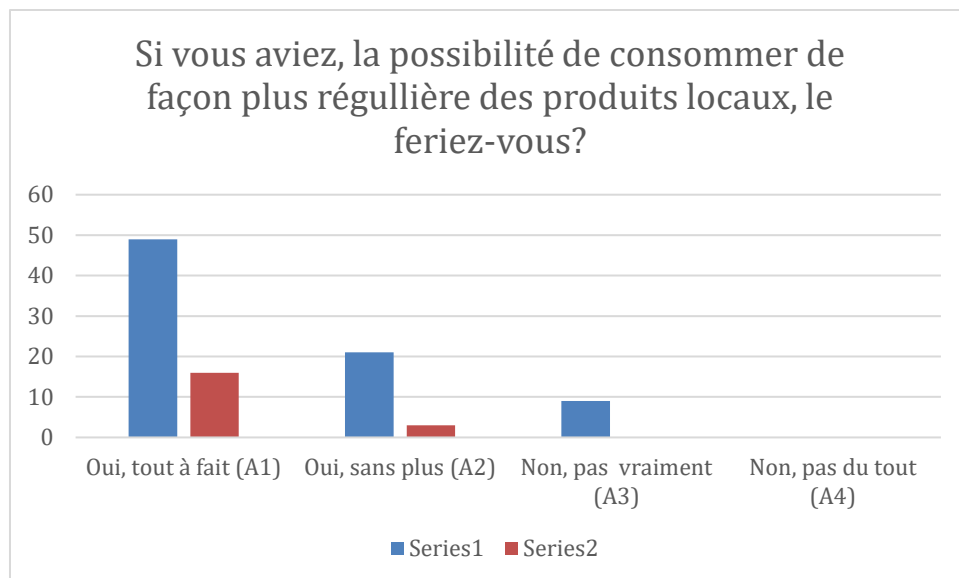
Ce segment regroupe des individus entre 50 ans et plus, leur nombre dans l'échantillon est de 19 personnes. Comme on peut le voir sur le graphique ci-dessous (représentant uniquement les personnes interrogées de 50 ans et plus), ces personnes ne sont pas prêtes à changer leurs habitudes pour optimiser leurs temps libres :



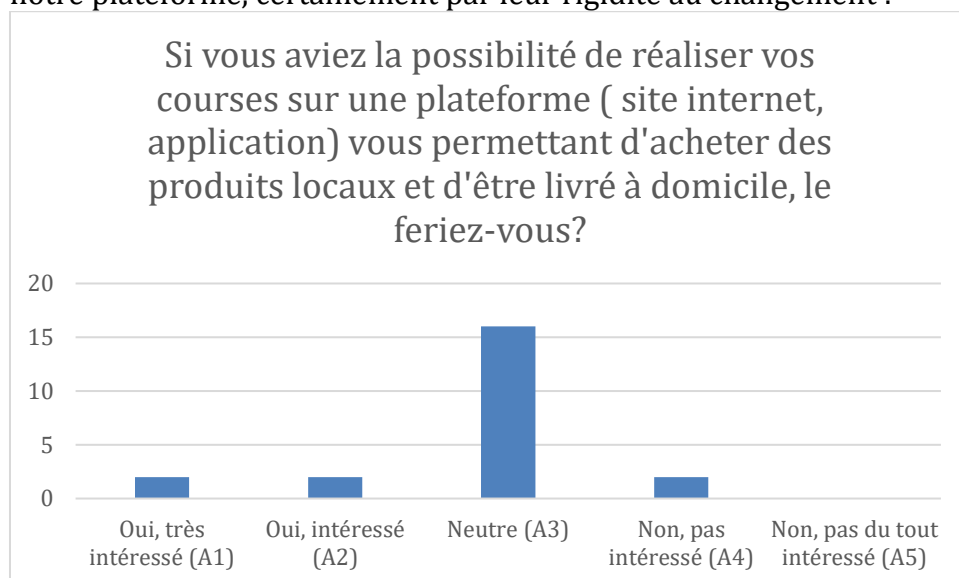
Par contre, ceux-ci portent un réel intérêt à la consommation de produits locaux et à la qualité de vie de nos exploitants belges, le graphique ci-dessous représente la proportion de ces personnes de + de 50 ans par rapport à la totalité de l'échantillon :



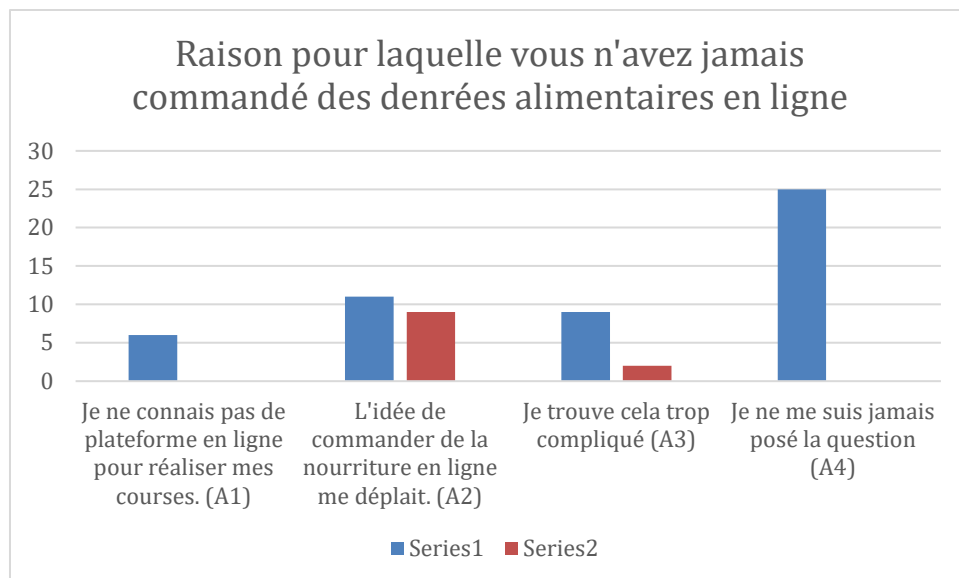
Et l'on peut voir que cette tranche d'âge souhaiterait consommer de façon plus régulière des produits locaux :



Mais en croisant ces personnes de + de 50 ans avec la question sur l'intention d'utilisation de notre plateforme nous pouvons observer qu'ils ne désirent pas utiliser notre plateforme, certainement par leur rigidité au changement :



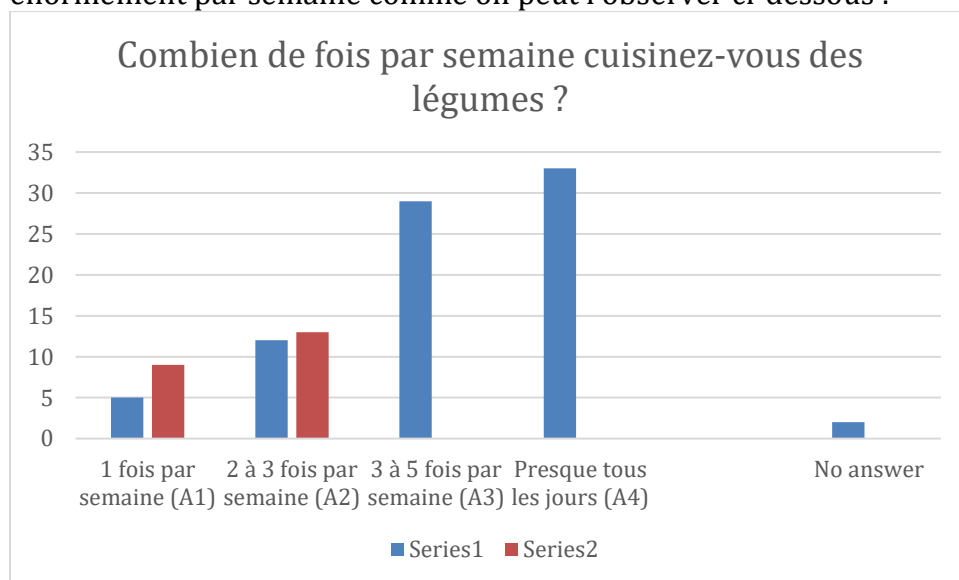
Mais, aussi, car dans cette tranche d'âge 11 personnes sur 19 ont répondu négativement à la question, s'ils avaient déjà commandé des produits alimentaires sur une plateforme en ligne et la raison principale est :



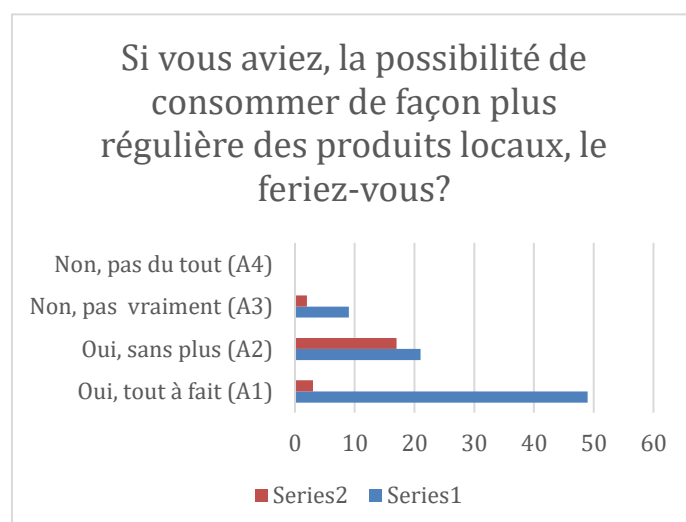
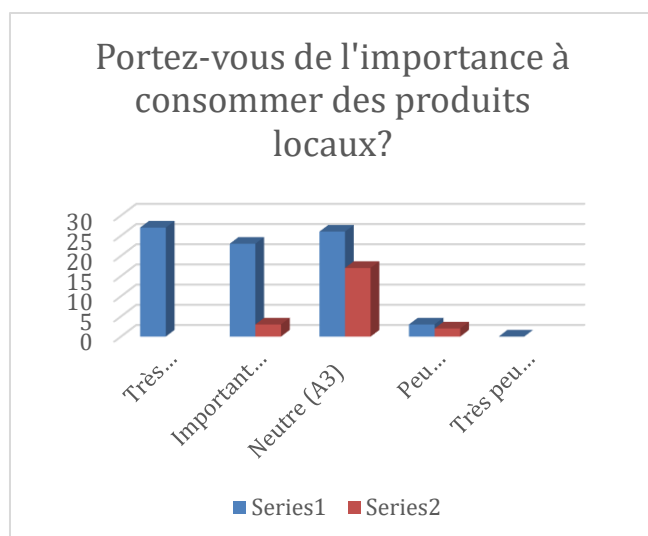
En conclusion, ce segment peut être décrit comme des individus qui n'ont pas la volonté de changer leurs habitudes, bien qu'ils soient soucieux des exploitants et de la consommation locale, ceux-ci rejettent l'utilisation d'internet pour se fournir localement. Le projet ne les intéresse pas.

5.1.2 Segment 2 – (27,5%)

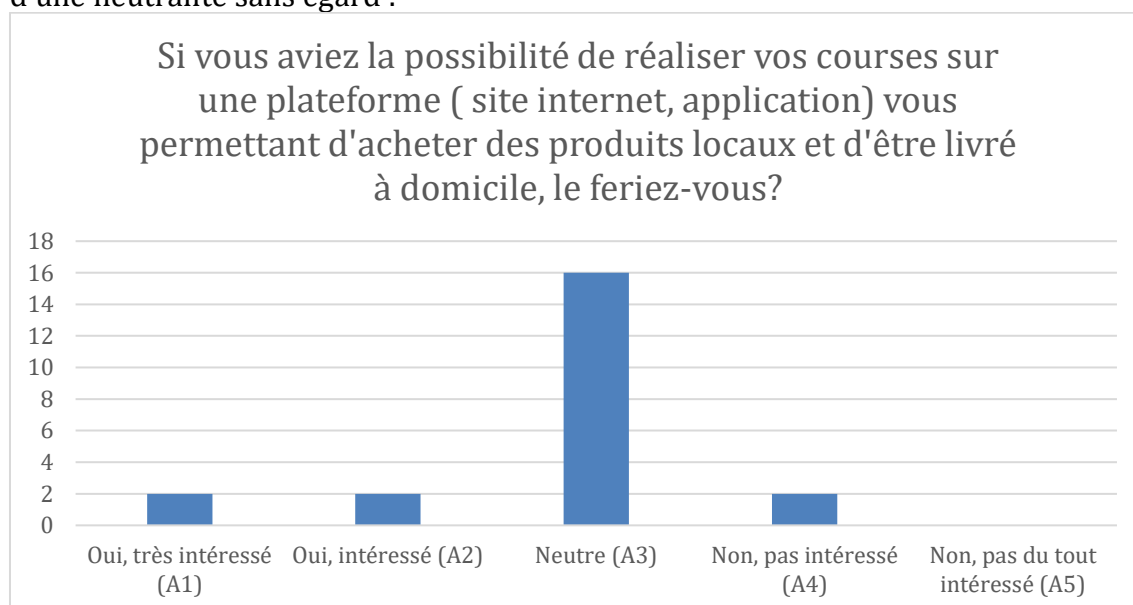
Ce segment représente des jeunes entre 18 et 30 ans. Ils sont au nombre de 22 personnes dans l'échantillon. Cette jeunesse, tout d'abord, semble ne pas cuisiner énormément par semaine comme on peut l'observer ci-dessous :



De plus, l'intérêt qu'ils portent aux producteurs locaux et à la consommation locale peut être caractérisé comme indifférent :



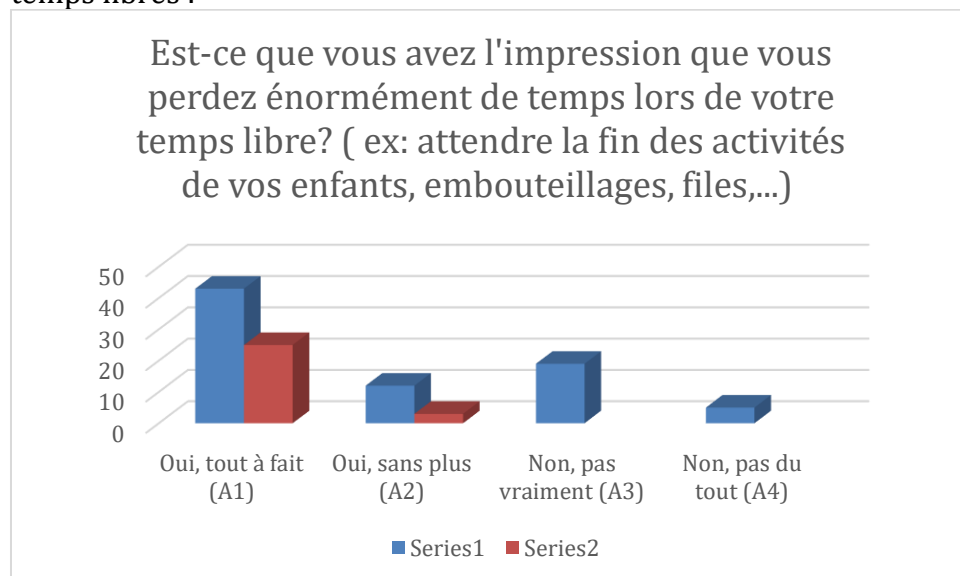
Et comme on peut le constater, l'intention d'utilisation chez ce segment est de nouveau d'une neutralité sans égard :



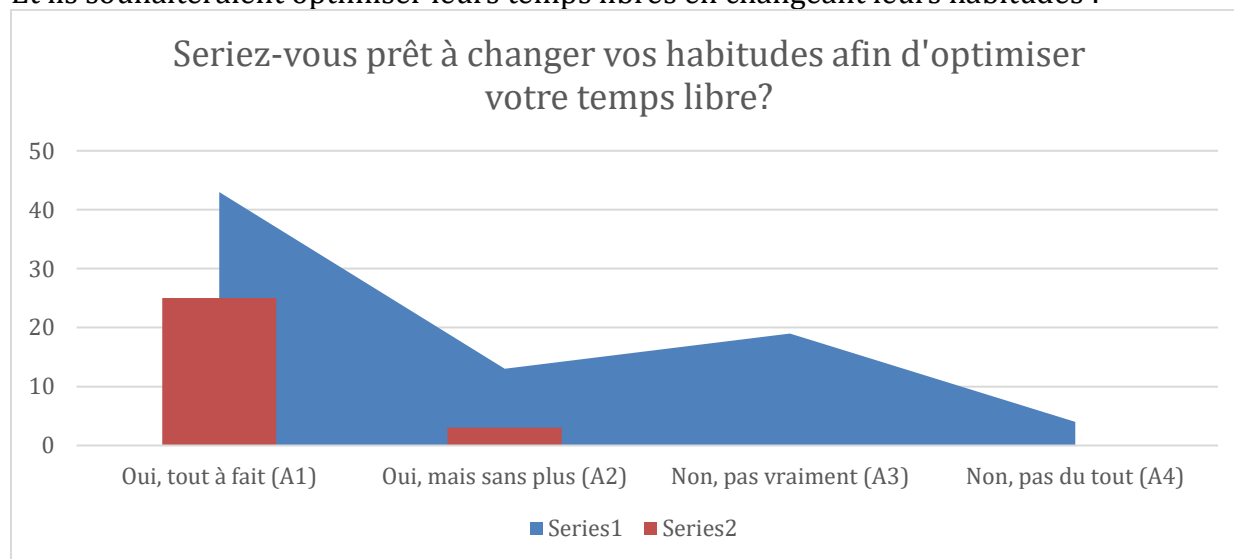
En conclusion, on peut caractériser ce segment, par rapport au projet, d'indifférent; il semblerait que la jeunesse bruxelloise ne cuisine pas beaucoup et qu'elle n'a aucun avis sur le circuit court qui serait peut-être trop loin de la vie citadine qu'elle mène.

5.1.3 Segment 3 – (35%)

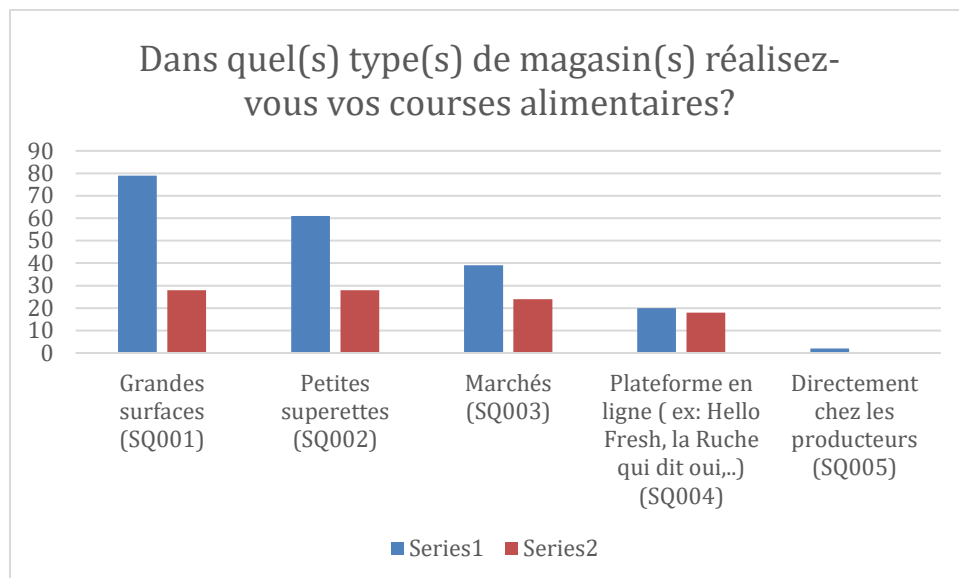
Ce segment regroupe 28 personnes, âgées entre 30 et 50 ans. Ces individus ont un niveau de vie assez élevé, lié à leur situation professionnelle. Cette partie de l'échantillon gagnant plus de 60K€/ mois à le ressenti de perdre énormément de temps sur leurs temps libres :



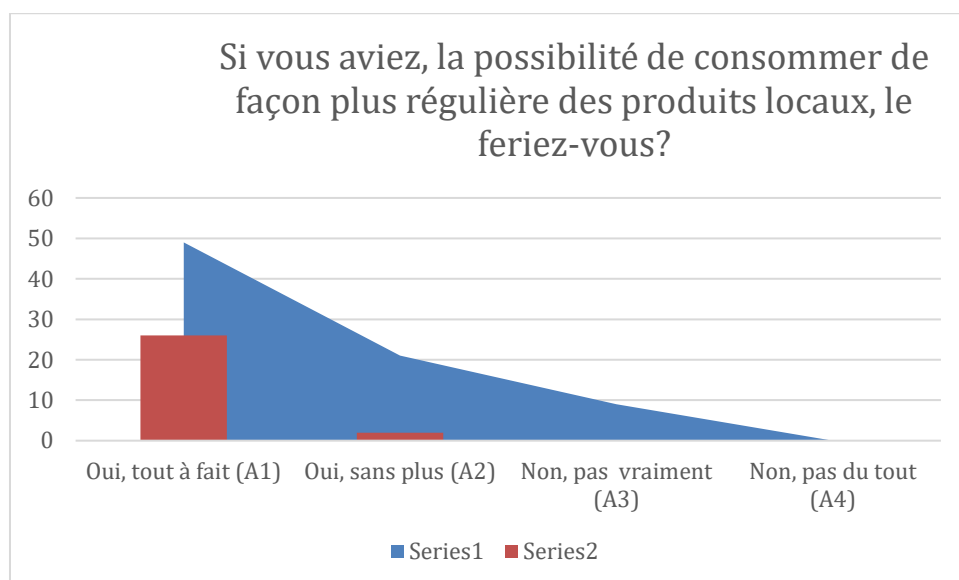
Et ils souhaiteraient optimiser leurs temps libres en changeant leurs habitudes :



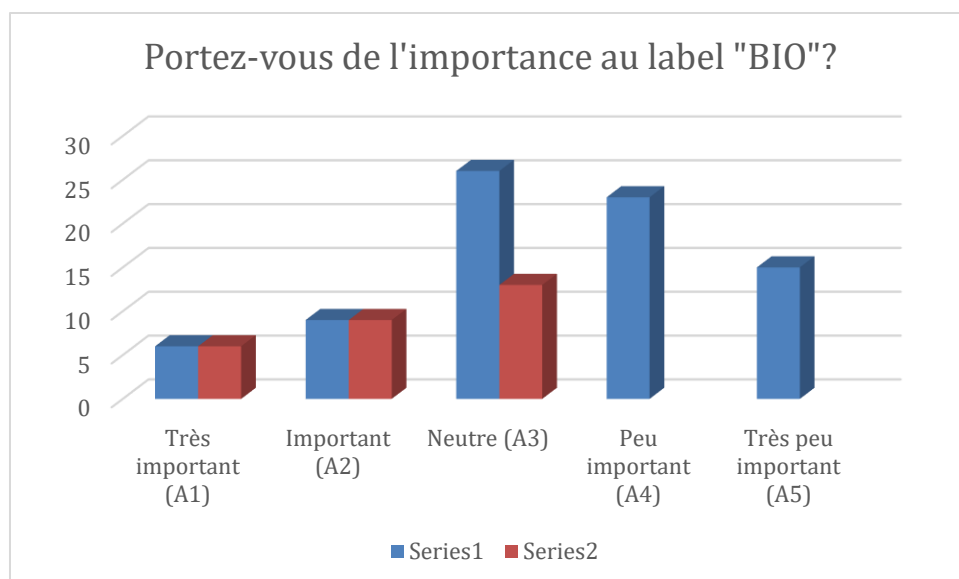
Par ailleurs, ils sont 24 sur ces 28 à réaliser leurs courses en partie sur les marchés (sans doute le dimanche pour prendre du bon temps en famille), et 18 d'entre eux ont déjà commandé des denrées alimentaires sur des plateformes en ligne type Hello fresh, La Ruche qui dit oui, etc:



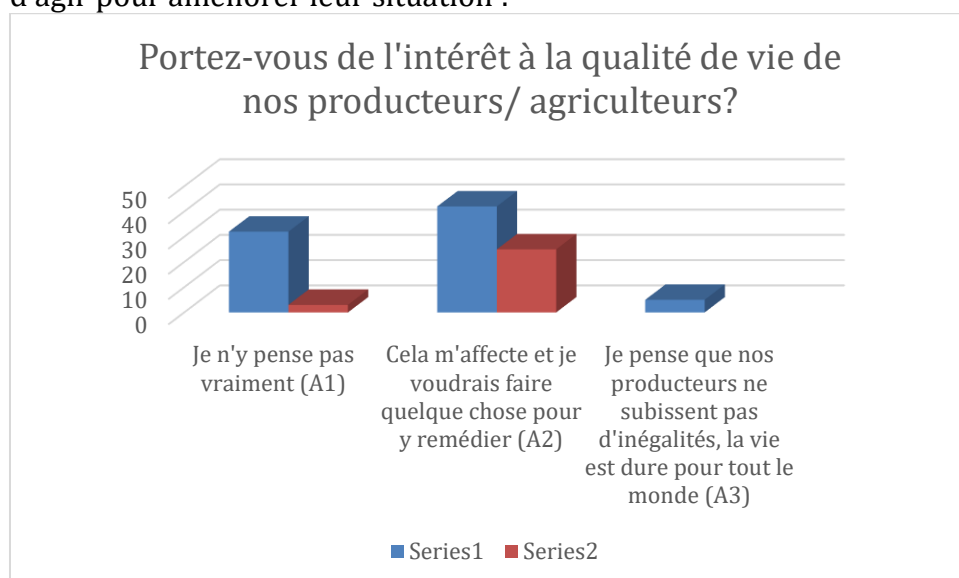
Ils consommeraient, avec plaisir, plus fréquemment des produits locaux :



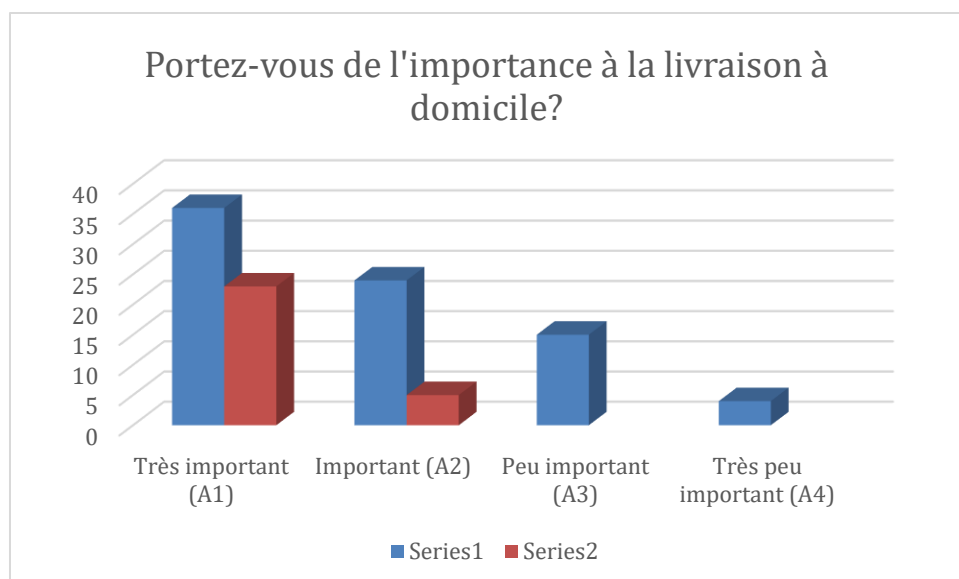
Au niveau des produits possédant le label « BIO », il y a, tout de même, 15 personnes sur ce segment qui portent de l'importance à ce label. Il faudra le prendre en compte, si ce segment est la cible :



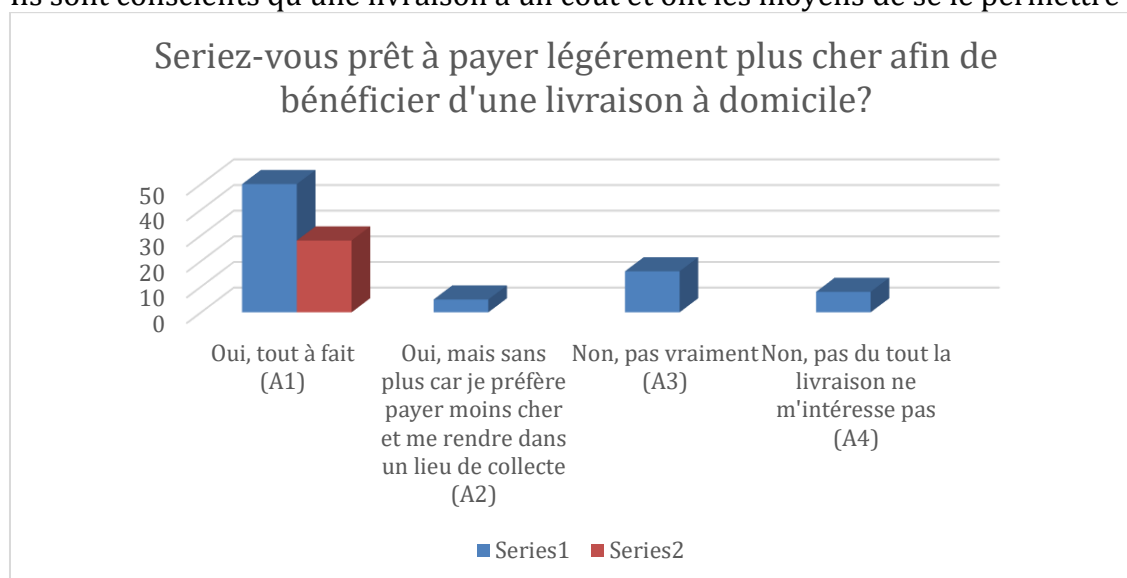
Ils ont conscience de la difficulté financière de nos exploitants belges et ont la volonté d'agir pour améliorer leur situation :



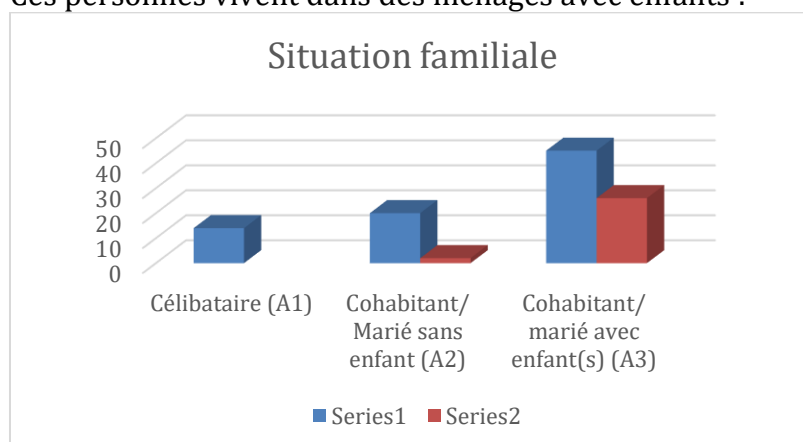
La livraison à domicile est un service indispensable pour optimiser leurs temps libres :



Ils sont conscients qu'une livraison a un coût et ont les moyens de se le permettre :

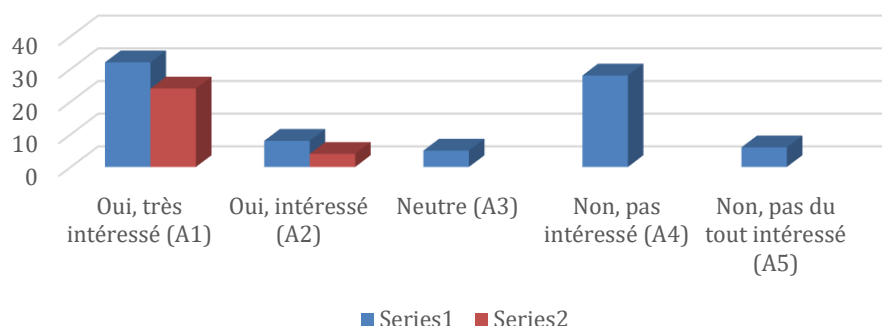


Ces personnes vivent dans des ménages avec enfants :



Et l'on peut constater que ce segment est hautement intéressé par l'utilisation de notre plateforme :

Si vous aviez la possibilité de réaliser vos courses sur une plateforme (site internet, application) vous permettant d'acheter des produits locaux et d'être livré à domicile, le feriez-vous?



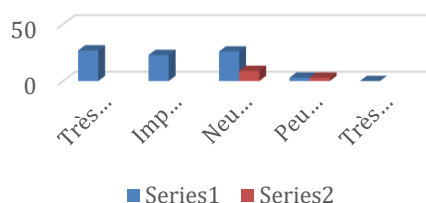
Un point important est aussi le fait que 73% de ce segment est domicilié dans des communes localisés dans le sud et dans l'est de la région de Bruxelles-Capitale, (Zone 2 sur la carte de notre échantillon). Si ce segment rentre dans notre cible, c'est un point important à prendre en compte lorsque l'on devra trouver un point de départ pour stocker les produits venant des producteurs, assembler les paniers et les dispatcher. Tout ceci dans le but de limiter les distances parcourues par les livreurs,.

En conclusion, ce segment peut être caractérisé comme des personnes vivants dans des ménages avec un ou plusieurs enfants et sont âgés entre 30 et 50 ans. Ayant une volonté d'optimiser leurs temps libres car ils ont le ressenti de perdre énormément de temps pendant leurs temps libres. Ils sont déjà habitués à consommer via des plateformes alimentaires et exigent d'être livrés à leur domicile. Ils sont soucieux de la qualité de vie de nos producteurs belges, ils ont une volonté d'apporter leurs aides pour changer cela et ont le désir de consommer plus régulièrement des produits locaux.

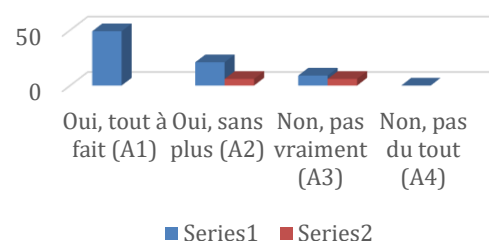
5.1.4 Segment 4 (15%)

Le dernier segment regroupe 12 individus, âgés entre 30 et 50 ans, ces personnes gagnent moins bien leur vie que le segment précédant et leurs professions sont essentiellement : employé, ouvrier et à la recherche d'un emploi. Ceux-ci semblent être moins intéressés par le circuit court :

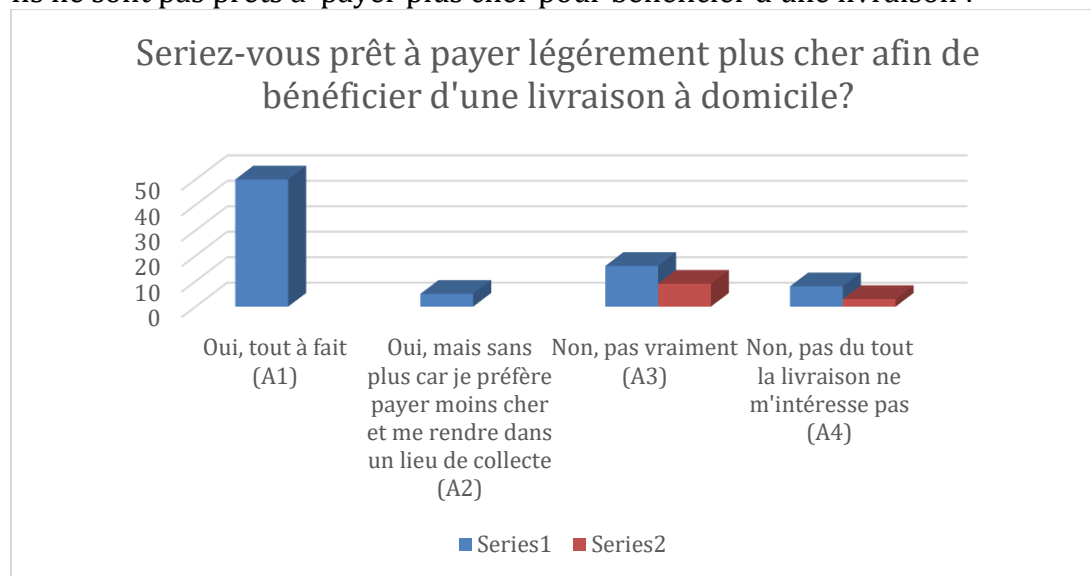
Portez-vous de l'importance à consommer des produits locaux?



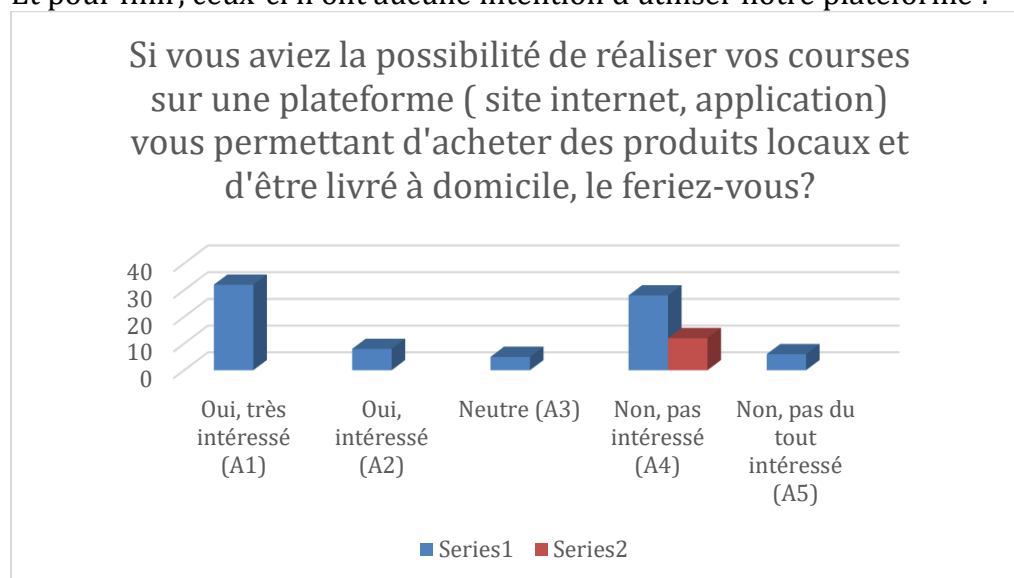
Si vous aviez la possibilité de consommer de façon plus régulière des produits locaux, le feriez-vous?



Ils ne sont pas prêts à payer plus cher pour bénéficier d'une livraison :



Et pour finir, ceux-ci n'ont aucune intention d'utiliser notre plateforme :



En conclusion, on peut définir ce segment comme fermé au projet. Le circuit court ne fait pas partie de leurs intérêts ou préoccupations. Ceux-ci sembleraient avoir d'autres préoccupations qui seraient d'ordre financier. Le projet ne répond en aucun point à leurs besoins.

5.2 Ciblage

Les segments étant maintenant créés et décrits, il faut choisir notre segment-cible. En regard de la segmentation, le choix des cibles semble assez simple, étant donné que l'analyse de l'étude de marché a permis de mettre en évidence directement le segment qui serait potentiellement intéressé par notre projet, ce segment est le segment 3.

- Pour rappel ce segment : représente 35% de la population de la région de Bruxelles-Capitale(en excluant les personnes de plus 85 ans et les moins de 18 ans, ce qui donne une population totale de 865 384 personnes).
- Ils sont âgés entre 30 et 50 ans
- Ils sont mariés ou cohabitant dans des ménages avec enfant(s)
- Ils sont très occupés et ont le désir de gagner du temps pendant leurs temps libres en changeant leurs habitudes de consommation.
- Ce sont des personnes jouissant d'un salaire confortable.
- Habitues à utiliser internet pour faire leurs courses.
- Soucieux de la qualité de vie de nos producteurs et souhaiteraient agir pour améliorer la situation.
- Ils ont le désir de consommer plus régulièrement des produits locaux.
- Ils aiment se rendre dans des marchés.
- La livraison à domicile est essentielle pour eux et sont prêts à payer plus cher pour jouir de ce service.
- Et pour finir, ils sembleraient très intéressés par notre projet.
- Ils sont domiciliés en majorité dans la zone 2 (Sud et Sud-Est de Bruxelles)

Grâce à la segmentation et le ciblage de notre marché nous savons maintenant à qui notre projet s'adressera et dans quelle proportion. Nous saurons à même de développer des plans d'action concrets pour toucher notre cible. Il faut aussi mettre en évidence, le fait que les autres segments ne semblent vraiment pas se retrouver dans notre projet. Il y a dès lors peu de moyen dans le futur d'essayer d'en toucher un ou plusieurs en plus afin d'agrandir nos parts de marché. C'est l'ensemble de l'analyse des réponses qui nous permet d'affirmer ceci et pas seulement les réponses sur l'intention d'utilisation.

5.3 Positionnement

Avant d'attaquer le plan d'action opérationnel, il nous reste à définir clairement notre positionnement sur le marché. Cette étape est primordiale pour se démarquer de la concurrence et faciliter l'association de notre entreprise dans l'esprit de nos consommateurs. Il faut se différencier des offres existantes, cette différenciation doit passer par certains points clés⁶⁸ : pertinence, distinctif, crédible, faisable, communicable, défendable vis-à-vis d'éventuelles copies ou imitations. Selon ce même ouvrage de marketing : une marque peu ou non connue devrait choisir uniquement un critère de différence afin de se faire mémoriser plus facilement par les consommateurs. Lorsque l'entreprise ou la marque jouira d'une plus grande notoriété, on pourra développer d'autres points de différenciation dans le but de créer un positionnement plus élaboré.

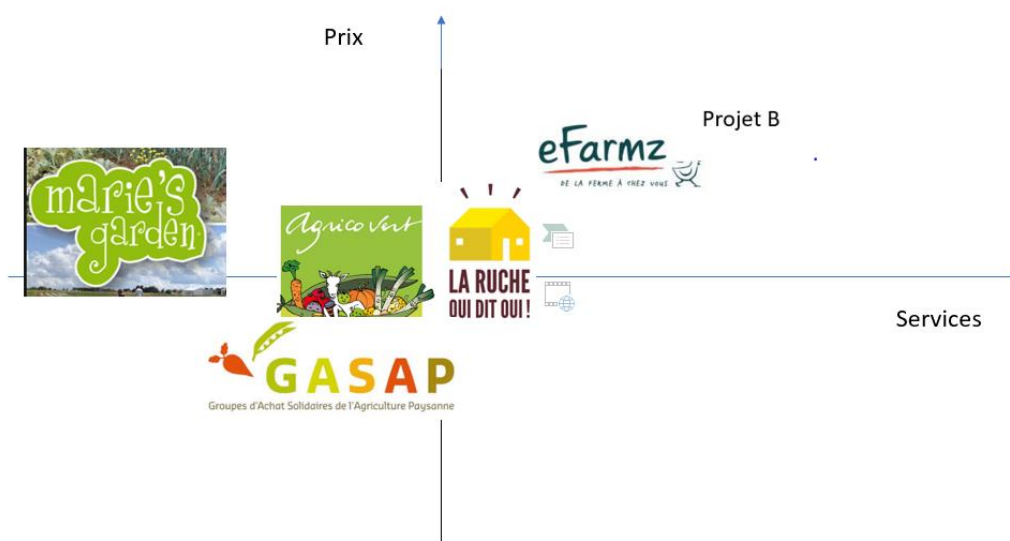
⁶⁸ Marketing Management 13eme édition, Kotler

Dans notre cas, nos deux plus gros concurrents directs sont La Ruche Qui Dit Oui et E-Farmz. La Ruche Qui Dit Oui est clairement le géant belge sur ce marché, ses dirigeants ont construit leur business model sur des points de retrait(des ruches). E-Farmz est très peu connu, sur les 80 enquêtés, il n'y a eu que 4 personnes qui avaient déjà utilisé leur plateforme. Par contre, ceux-ci offrent une livraison à domicile mais qui est extrêmement contraignante: il faut, soit être présent à son domicile toute la journée pour se faire livrer, soit payer deux fois plus cher pour être livré dans une fourchette de 4 heures. Par ailleurs, il faut ,tout de même, pointer du doigt que ceux-ci ne proposaient pas de livraison à domicile il y a 9 mois de cela.

En toute logique, notre point de différenciation se fera sur la livraison, étant donné que notre cible est prête à payer plus cher mais n'a pas envie de respecter des horaires contraignants, étant déjà assez occupée et possédant surtout un pouvoir d'achat au-dessus de la moyenne. Nous nous devons de mettre l'accent sur cette partie du service.

Notre énoncé de positionnement est : « ***Pour les parents débordés voulant consommer des produits locaux de qualités, le projet B est une plateforme en ligne leur permettant de réaliser les courses alimentaires directement chez les producteurs tout en bénéficiant d'une livraison à domicile suivant leurs meilleurs convenances*** »

Afin de bien comprendre où le « projet B » se positionne par rapport à nos concurrents directs voici un mapping concurrentiel reflétant notre positionnement par rapport au prix et aux services proposés :



Notre positionnement étant défini, nous devons le répercuter à tous les niveaux de notre marketing opérationnel.

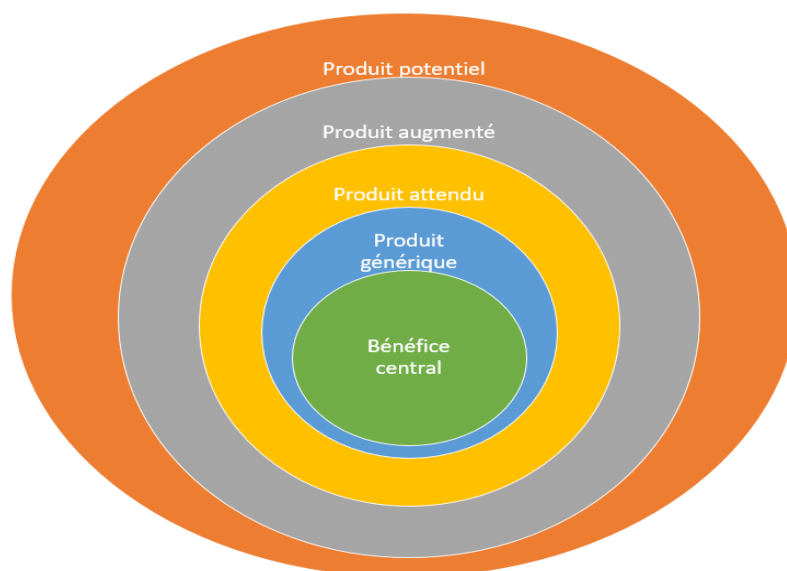
Segmentation, ciblage, positionnement sont des étapes-clés pour rentrer et comprendre un marché. Les différentes études de marchés nous ont permis de récolter énormément d'informations qui nous seront utiles lors de l'élaboration de notre marketing opérationnel et de notre plan financier. C'est une vraie source qu'il faudra utiliser afin d'étayer les meilleurs plans d'actions pour toucher notre cible et faire ressortir notre positionnement à tous les niveaux de notre plan marketing.

6 Marketing opérationnel

Le marketing opérationnel désigne les plans d'action mis en place pour remplir les objectifs définis dans le marketing stratégique⁶⁹. En d'autres termes, c'est l'ensemble des actions à court terme qui permettent de toucher notre cible efficacement. Ce marketing opérationnel est formé de 4 points clés appelés aussi marketing mix : ces 4 points interdépendants et complémentaires permettent d'élaborer un marketing complet, on les appelle les 4P : Produit, Prix, Place et Promotion. Bien évidemment, toutes les actions qui seront reprises dans ces 4 points ci-dessous sont inspirés de l'étude de marché quantitative réalisée précédemment et de toute l'étude stratégique. Chaque action sera décrite et élaborée dans le but de satisfaire et de répondre aux besoins de notre cible.

6.1 Produit

Le produit se retrouve au cœur de l'offre d'une entreprise⁷⁰. On peut définir le produit comme tout ce qui peut être offert sur un marché afin de répondre à des besoins. Par ailleurs, il ne faut pas tomber dans le piège de la langue car on pourrait penser que le produit ne reprend que la notion de biens tangibles. Le produit reprend aussi la notion de service(ex : livraisons), la notion d'expérience(spectacles, loisirs,...), les personnes (Figure politique lors d'une campagne, promotion d'artistes,...), les événements (coupe du monde, Jeux Olympiques,...), les endroits(un pays qui fait sa promotion pour amener des touristes), les organisations(l'Olympique Lyonnais, le Sidaction,...) ou pour finir les idées(la sécurité routière)⁷¹. Le produit en marketing est bien plus complexe que ce que l'on pourrait croire et englobe réellement énormément de différents niveaux, les voici :



⁶⁹ <https://www.marketing-etudiant.fr/marketing-operationnel.html>

⁷⁰ Marketing Management 13eme édition, Kotler

⁷¹ Marketing Management 13eme édition, Kotler

Chacun de ces niveaux a pour objectif d'augmenter la valeur de l'offre pour le consommateur⁷².

Au centre de ce schéma on retrouve le noyau dur du produit, **le bénéfice central**. Celui-ci correspond clairement à ce que le client achète, c'est l'avantage le plus important procuré à l'utilisateur final, comme, par exemple, l'acheteur d'une perceuse achète des trous. En marketing, nous devons bel-et-bien parler de « vendre des avantages ou bénéfices » et non « vendre des caractéristiques ». Dans notre cas, le bénéfice central pour nos clients est l'achat de biens alimentaires.

Deuxième niveau, nous trouvons **le produit générique** qui englobe le bénéfice central, c'est l'ensemble des caractéristiques de ce noyau, comme, par exemple, l'appartement d'un AirBnB contient une cuisine, des lits, des chaises, une machine à laver, etc.

Nos futurs clients auront la possibilité d'acheter sur notre plateforme :

- Des légumes « BIO » et non « BIO »
- Des fruits
- Des confitures et du miel
- De la viande
- Bières, vins et spiritueux
- Des Yaourts
- Des Produits laitiers (lait, fromage et beurre)
- Du Pain
- Gâteaux, gaufres
- Chocolats

La sélection de ces produits ressort bien évidemment de l'étude de marché quantitative, certains produits ont été écartés (poisson) et d'autres ajoutés (confitures, gâteaux, gaufres et chocolats). Comme déjà mentionné, le marketing mix reprend des actions court terme; la liste des produits offerts variera dans le futur dépendant de ce que nos producteurs ont à offrir et dépendant de la demande de nos clients. Le but est de proposer différents produits pouvant construire des box très diversifiées, cela semble plus alléchant pour nos futurs clients que seulement proposer des fruits et légumes.

Le niveau suivant est **le produit attendu**, celui-ci regroupe l'ensemble des particularités que l'acheteur présume retrouver dans le produit. Comme, par exemple, le client d'un hôtel s'attend à trouver une chambre propre et à être bien accueilli. Nos futurs clients s'attendent à trouver des produits frais, de bonnes qualités, bien emballés, produits localement (en Belgique), non-endommagés et livrés comme convenu.

Par après, on trouve le niveau du **produit augmenté**, c'est l'ensemble de l'offre de l'entreprise qui permet à celle-ci de satisfaire ses clients mais aussi de dépasser les attentes de ses consommateurs. C'est à ce niveau que l'entreprise peut se différencier de la concurrence. Dans ce cas-ci, nos clients ne devront pas acheter des paniers avec des produits qu'ils n'auraient pas choisis, ils auront la possibilité de créer eux-mêmes leurs paniers. Ils pourront bénéficier de produits locaux de qualité avec une livraison répondant à leurs envies, sans ressentir de contraintes. La plateforme se devra d'être simple et efficace avec un service après-vente irréprochable. La différenciation se fera, dès lors, au niveau du service. Par ailleurs, il faudra être aux aguets afin d'essayer de créer des partenariats avec des producteurs qui ne se retrouveraient pas encore sur les

⁷² Marketing Management 13eme édition, Kotler

applications de nos concurrents et qui développent des produits très spécifiques et qui pourraient plaire à nos clients. Mais, clairement, notre différenciation se fait sur la livraison, étant donné que nos concurrents directs (La Ruche Qui Dit Oui et E-Farmz) ne proposent, soit pas de livraison, soit une livraison très contraignante. Par contre, une chose qu'aucun concurrent ne propose pour le moment, c'est le fait d'ajouter une petite fiche dans le panier concernant chaque producteur dépendant des produits qui ont été sélectionnés par le client. Bien que cette présentation des exploitants se retrouve souvent sur les sites internet des différentes plateformes, une fiche explicative tangible ne se retrouve jamais dans les paniers, alors que cela pourrait intéresser grandement les clients lors de la réception de la box.

Le dernier niveau porte sur le **produit potentiel**, celui-ci rassemble toutes les améliorations et transformations possibles. C'est à ce niveau que chaque entreprise tente de trouver des solutions de développement et des manières de mieux répondre aux besoins de leurs clients. Ce stade est clairement une étape qui est abordée lorsque l'entreprise existe déjà et peut analyser des données récoltées par rapport aux ventes et leurs clients. Dans notre cas, étant donné que l'entreprise n'existe pas, il n'est pas encore évident d'avoir des pistes sur la façon de mieux servir la clientèle, le but à ce stade-ci étant de créer une offre répondant parfaitement aux besoins de nos clients.

Maintenant que les différents niveaux du produit ont été détaillés, on peut passer au conditionnement de ceux-ci. On pourrait proposer de véritables paniers en osier ou autre pour transporter et rassembler les différents articles choisis par les clients mais, étant donné que nous voulons déjà nous différencier au niveau du service/ livraison, on ne peut pas se permettre d'augmenter les coûts à ce niveau si on a déjà décidé d'augmenter ceux inhérents au service. Même si notre cible est constituée de personnes avec un niveau de vie assez élevé, nos prix devront tout de même rester compétitifs et raisonnables. L'ensemble des articles, lors de la livraison, se retrouvera dans des boîtes en carton simples permettant un transport facile. Étant donné que tous les produits proviendront de différents producteurs, il est logique que ceux-ci fournissent leur propre packaging. Pour les fruits et légumes, nous devrons, sans doute, rajouter un petit contenant très fin en carton, afin que ceux-ci ne se dispersent pas dans la box. Tout ceci est à prendre en compte dans le plan financier. Au niveau de la viande, il faudra l'emballer et l'étiqueter correctement avec les informations reprises dans l'analyse PESTEL au niveau légal.

Il faut noter aussi que pour chacun de ces produits il y aura 2 ou 3 producteurs, maximum, présents sur la plateforme pour débiter. Le but étant d'éviter la concurrence entre eux vu qu'ils fixent eux-mêmes leurs prix. Bien évidemment, si l'offre globale n'est pas assez importante, il faudra rajouter des producteurs pour satisfaire la demande de nos clients. Mais le but est vraiment de préserver un niveau de prix respectable pour que ces exploitants puissent s'y retrouver financièrement.

Cette première partie du marketing mix est maintenant terminée, celle-ci a été divisée et détaillée au maximum afin de comprendre au mieux ce que nous offrirons à nos futurs clients: la valeur ajoutée de notre offre et notre différenciation. On peut désormais passer aux autres « P ».

6.2 Prix

Le prix est un point quelque peu différent des autres car c'est la seule variable qui apporte un revenu à l'entreprise. Celui-ci est aussi facilement et rapidement modifiable alors que les autres points prennent beaucoup plus de temps à être changés. Un des buts du prix est de communiquer le positionnement de l'entreprise aux consommateurs et à nos concurrents. La fixation des prix dépend de plusieurs facteurs internes et externes : les coûts, les clients, les concurrents, les objectifs internes et l'environnement marketing⁷³.

Dans le cas de notre projet, comme déjà expliqué, vu qu'on n'achète pas les produits aux producteurs, ce sont eux-mêmes qui fixent leurs prix. Le but dans cette partie est d'expliquer la stratégie qui permettra de fixer mon niveau de commission pour pouvoir être viable économiquement. Pour fixer ce niveau de commission, je vais suivre le processus ci-dessous développé dans l'ouvrage Marketing Management de Philip Kotler :



6.2.1 Déterminer l'objectif

Etant donné que le positionnement et la cible ont clairement été identifiés, il est plus facile de détailler l'objectif de l'entreprise à travers sa tarification. A savoir qu'une politique de prix peut appuyer 5 objectifs : la survie, la maximisation de profit, la maximisation de la part de marché, l'écroulement et la recherche d'image. Notre cible est constituée de ménages avec un niveau de vie élevé, recherchant des produits de qualité provenant de nos producteurs belges et voulant bénéficier d'une livraison à domicile très personnalisée, tout en voulant permettre à ces exploitants de recevoir un salaire correct pour leur travail effectués.

Nous nous retrouvons beaucoup plus sur un marché de niche que sur des produits de grande consommation pouvant être consommés par la majorité de la population. Nous mettons un point d'honneur à fournir un service et une expérience irréprochable, notre prix doit montrer cette volonté, et la traduction de notre prix par le consommateur doit prouver cette irréprochabilité et ce gage de qualité.

Par ailleurs, il faut tout de même rappeler que la création de ce projet est basée sur une volonté d'améliorer la vie de nos producteurs et aider la population à y participer. Bien que notre cible peut-être caractérisée comme « haut de gamme », le but, ici, est d'offrir un salaire décent à nos producteurs locaux.

Etant donné que nous proposons des services qui peuvent être interprétés comme très confortables pour nos consommateurs, ceux-ci devront les payer, bien entendu. Ces services qui sont l'achat via le site internet et la livraison à domicile avec des horaires presque au choix pour nos clients seront facturés via un montant additionnel lors de la finalisation d'achat de paniers sur la plateforme. Car n'oublions pas que le prix n'est pas fixé par nous mais bien par nos producteurs, c'est eux qui fixeront leurs prix car les

⁷³ Marketing Management 13ème édition, Kotler

produits leur appartiennent; en aucun cas, nous ne les achetons. La plateforme prendra sa commission pour le service rendu mais cela s'arrête là. Par contre, c'est nous qui sélectionnerons les producteurs qui s'y retrouveront; dès lors, il faudra retenir notre positionnement afin de refléter cette image de qualité.

Dès lors, nous suivrons deux objectifs au niveau du prix qui sont très différents : la survie et la recherche d'image de marque : l'objectif de survie concerne le niveau de la commission que nous prélèverons sur chaque panier vendu. Ce pourcentage sera calculé afin de pouvoir couvrir nos frais et tout de même réaliser des bénéfices afin de pouvoir s'étendre et croître plus aisément. La recherche d'image de marque se fera à travers la qualité des produits des producteurs sélectionnés et leurs niveaux de prix plus élevés par rapport à leurs marchés respectifs. Le consommateur doit ressentir via la tarification qu'il achète des produits haut de gamme.

Le but étant d'arriver sur ce marché du circuit court avec une volonté de le professionnaliser et surtout que cela soit perçu, en tant que tel, par nos consommateurs. Il est normal que des produits de qualité, assurant un salaire correct et bien mérité à nos producteurs belges et bénéficiant d'une livraison à domicile, soit d'un niveau de prix élevé.

6.2.2 Evaluer la demande

Les objectifs de prix ont été spécifiés, il faut s'atteler à l'évaluation de la demande pour notre plateforme. La demande est liée au prix; généralement, plus le prix diminue et plus la demande augmente. Par contre, cette relation est inversée pour les produits plus prestigieux ou bénéficiant d'un niveau de service supérieur à la concurrence⁷⁴. Et c'est aussi pour cela que ce positionnement a été choisi. Le but premier du projet était de pouvoir aider les producteurs à vendre et à se payer un salaire correct. Si notre niveau de prix est trop faible, à un moment ou un autre afin d'être rentable, on aurait dû redéfinir les prix à la baisse avec les producteurs. En visant un marché un peu plus haut de gamme, on peut se permettre de fixer un niveau de commission plus élevés afin que tout le monde puisse s'y retrouver. Petit à petit lorsque les coûts fixes seront amortis et que, avec le temps, la logistique sera rodée et optimisée, on pourrait envisager de créer une sous-marque s'adressant à un segment de marché se rapprochant plus des consommateurs de E-Farmz. Mais, une chose à la fois, cela ne reste qu'une piste de développement pour le futur. Pour l'instant ce que l'on sait c'est que les consommateurs sont moins sensibles au prix, entre autre, si⁷⁵ :

- Le produit est vu comme un produit de prestige
- Le service proposé est spécifique
- Le produit ne peut être stocké
- L'achat du produit représente une faible partie du budget du consommateur

De plus, selon un article⁷⁶ du Wall Street journal, les entreprises, ces dernières années, ont vu les services complémentaires, comme la livraison, uniquement comme un outil de différenciation et d'incitation à acheter et non comme un facteur d'augmentation de la

⁷⁴ Marketing Management 13eme édition, Kotler

⁷⁵ Thomas Nagle et Reed Holden, *The Strategy and Tactics of Pricing*, 3eme edition(upper saddle River: Prentice Hall, 2001), chapitre 4

⁷⁶ "Seeking Perfect Prices, CEO Tears Up the Rules", Wall Street Journal, 27 mars 2007

valeur proposée qui, elle, est facturable. Selon eux, c'était une grave erreur. Ceci prouve bien qu'en ajoutant de la valeur, on peut demander un prix plus élevé, le consommateur le comprend bien et s'il a les moyens, il achète.

Il existe différentes méthodes pour estimer la courbe de demandes, comme à travers l'étude de marché où on peut demander les prix minima et maxima que le consommateur serait prêt à payer, etc... Ce type de question n'était pas possible à demander dans notre étude quantitative, étant donné que nous offrons plusieurs produits provenant de plusieurs exploitants. Par contre, la question précisant que le prix pour ces biens serait plus cher, la livraison à domicile ayant un prix, a été posée. Et notre cible a répondu favorablement à cette question, nous pouvons dès lors faire apparaître sur la plateforme un prix supérieur à celui de nos concurrents en y ajoutant la livraison et payer correctement nos producteurs. Au niveau de la demande potentielle, tout ce que l'on peut dire, c'est que par rapport à notre étude de marché, **notre cible représente 302 884 individus** (= 35% de 865 384 personnes). Ce chiffre sera utilisé dans la partie financière qui suivra.

6.2.3 Estimer les coûts

Ce point est primordial pour connaître notre « commission » plancher qui nous permet de couvrir uniquement nos coûts. Il y a bien évidemment différents types de coûts : les coûts fixes ne varient pas avec le niveau d'activité (les loyers, les salaires, etc.). Et il y a les coûts variables qui eux évoluent avec le niveau d'activité.

Pour les coûts fixes, j'aurai besoin d'un entrepôt qui servira d'espace de transition et d'emballage quand les produits viendront des producteurs et, ceci, avant de livrer les consommateurs. Je connais extrêmement bien les fondateurs de la Communa⁷⁷ qui est une ASBL qui gère des espaces inoccupés dans Bruxelles; ils se basent sur une loi qui met en infraction les propriétaires qui laissent leurs biens inoccupés pendant plus de 12 mois. La Communa en prend possession tant que le propriétaire ne l'occupe pas et passe des accords avec ceux-ci afin de négocier le temps d'occupation de chaque immeuble. A leurs débuts, ils pouvaient être caractérisés comme des « squatteurs légaux ». Maintenant, ils ont clairement des accords avec les propriétaires pour bénéficier de ces espaces inoccupés à moindre coût. Ils permettent à des artistes ou des gens dans le besoin de se loger et ont réussi avec le temps à se développer pour permettre à des personnes qui ont des projets sociaux ou autres startups de bénéficier d'espace de bureau ou entrepôt pour développer leurs activités. J'ai discuté avec Maxime Zaït, qui est un des fondateurs de l'ASBL, et avec qui j'ai fait mes études secondaires. Et selon lui, mon projet pourrait clairement bénéficier des espaces gérés par la Communa. Je lui ai dit qu'il me faudrait un espace type entrepôt pour faire des déchargements et composer les paniers mais surtout que je devrai au moins occuper 3 ans les installations car il sera impossible de déménager tous l'équipement tous les ans et il m'a dit que l'ASBL « possédait » plusieurs espaces de ce type entre 200 et 300 m² dont deux à Ixelles ; ce qui serait idéale au niveau de la situation géographique car comme on peut le voir ci-dessous, Ixelles est au centre de Bruxelles mais surtout extrêmement proche de la majorité de notre cible.

⁷⁷ <http://www.communa.be/>



Le loyer de cet entrepôt reviendrait seulement à 400€/mois au lieu par exemple de 1600€/mois⁷⁸ pour un espace de 350m² à Etterbeek.

Le problème de l'entrepôt étant réglé, il faudra acheter une ou des camionnettes selon les différents scénarios qui seront approfondis dans la partie financière. Très clairement, la première année il faudra au moins deux camionnettes pour aller chercher les produits chez les producteurs, tout en sachant que presque la majorité des producteurs sont prêts à livrer, comme attesté par Milan Tockert, maraîcher à Jesus-Eik et fondateur de Terracines⁷⁹. Milan travaillant dans le milieu agricole me confirmait que lui et son associé, mais comme beaucoup d'autres producteurs, n'ont pas le temps de livrer leurs clients finaux, mais lorsque ce type de projet les approche, ils sont bien évidemment beaucoup plus motivés à livrer à un endroit fixe afin d'écouler de beaucoup plus grandes quantités en une seule fois. L'idée d'externaliser la partie livraison ne convient plus au projet. Le fait de vouloir être irréprochable à ce niveau entraîne l'annulation de l'hypothèse de sous-traiter la livraison. Nous sommes obligés de gérer cette partie afin de créer nos propres planning, ce qui n'est pas possible en la sous-traitant. Le coût pour l'achat de camionnette sera lourd mais pourra aussi se faire plus ou moins progressivement par rapport à la demande. Il est certain que l'on ne va pas acheter 10 camionnettes dès le début. Concernant l'équipement de ces camionnettes, elles devront être équipées de frigo car les produits laitiers(max10°C) et la viande (max4°C) devront être maintenus à des températures constantes comme déjà vu dans la partie légale de la PESTEL.

Ces camionnettes seront dès lors munies de frigo isothermes pour garder les produits à des températures constantes.

⁷⁸<https://www.immoweb.be/fr/gallery?xtypesouscategorie=3003&xetat=&selloyer=1&fieldnames=&xmi=&xkeep=Y&xcarte=N&xidcategorieprev=3&xidcategorie=3&xtypelocation=N&xcodepays=B&xidprovincemore=&xidarrondissementmore=&xxidregionidprovincexidarrondissement=%20&xcodecommune1=1040&xcodecommune2=&xcodecommune3=&xcodecommune4=&xcodecommunelibre=1040&xcodecommune5=&xloyer1=&xloyer2=&xdevice=EUR&xminp1=&xminp2=&xminroom1=&xminroom2=&xpermin=&xshow=estates&xinitliste=Y&transaction=a->

<http://www.terracines.be/>

A cela il faut ajouter des frigos de grandes capacités pour stocker les produits laitiers et la viande en transit, exemple ci-dessous:



Ces frigos sont au prix de 349€/ pièce⁸⁰.

Au niveau du personnel, cela dépendra des volumes à gérer et tout cela sera aussi justifié dans la dernière partie. Ce qui est sûr, c'est qu'il faudra des assembleurs pour les paniers et des livreurs. Par contre une première piste financière pour le premier embauché est le fait que cet ETP coûterait par mois, uniquement, 1720,36€/mois⁸¹ étant donné que le premier temps plein engagé entre 2016 et 2020, est dispensé des cotisations patronales ONSS.

Pour les livreurs, la possibilité d'engager des indépendants payer à la course a été analysé mais ceci ne semble pas convenir au projet car le but est d'être irréprochable sur le service. Si on utilise des indépendants qui changent chaque semaine, il y a un trop gros risque de rencontrer des problèmes. Ceux-ci seront engagés et de nouveau le détail du nombre et du type de contrat sera abordé lors de la dernière partie.

L'essence sera payé via les frais de livraisons supplémentaires demandés lors de l'achat des paniers.

A première vue, je pensais devoir déboursier de l'argent dans une emballeuse et du film plastique pour la viande, une étiqueteuse, et des étiquettes pour la traçabilité mais tout ceci est obligatoirement géré directement par le producteur de viande. Tout ceci est réalisé lors de la découpe de celle-ci.

Au final, il n'y a pas tellement de coût fixe qui rentreront en compte, nous avons :

Coûts fixes	Valeurs	Coûts variables	Valeurs
Loyer entrepôt	400€/ mois	Cartons pour les paniers	0,70€/carton ⁸²
Frigos pour entrepôt	350€ / pièce		

⁸⁰ https://www.coolblue.be/fr/produit/431917/zanussi-zfc41400wa.html?ref=460329&gclid=CjwKCAjwyrvaBRACEiwAcyuzRDwWXaRKE6d-6LmsR3pcdEvGjRHJOVvk9Dr6c1vgvUMQPTw0ptSteBoCjDwQAvD_BwE

⁸¹ <https://www.zenito.be/fr/que-coute-un-travailleur>

⁸² https://www.rajapack.be/fr_BE/caisses-cartons-boites/caisses-carton-caisses-americaaines_C1010.html

Camionnettes	20000€ pièce		
Personnel – 1^{er} ETP	1720,36€/mois ⁸³		
Livreur(s)	À déterminer selon les besoins		
Mobiliers de bureau	3000€		
Frais de constitution	1200€ ⁸⁴		

Ce tableau sera beaucoup plus complet au niveau du plan financier dans la dernière partie mais permet de donner une idée sur nos coûts. Il ne faut pas oublier que nous n'achetons pas les produits aux producteurs nous leurs permettons d'avoir une visibilité et d'écouler du stock, les paiements se font à travers notre plateforme, on prend un pourcentage et on reverse le reste aux producteurs. Il faut savoir que par exemple La Ruche Qui Dit Oui prend 15,8%⁸⁵ sur le prix payer par les clients. Ce pourcentage sera calculé dans le plan financier selon les objectifs de prix fixé plus haut.

6.2.4 Analyser la concurrence

De nouveau, nous ne produisons rien, et nous ne fixons pas de prix. Il n'y a pas lieu à analyser le niveau de prix de la concurrence qui elles-mêmes, pour certains, ne fixent pas de prix non plus car ce sont les producteurs qui décident de leurs prix. Le pourcentage de notre commission sera calculé ultérieurement afin de pouvoir tout de même être une entreprise viable, facilitant la vie de nos exploitants.

6.2.5 Choisir une méthode de tarification

Il existe différentes manières de fixer ses prix suivant différents objectifs :

- Coût-plus-marge
- Taux de rentabilité souhaité
- Valeur perçue
- Le prix bas tous les jours
- Le prix du marché
- Les enchères

Dans le cadre de notre projet qui a tout de même des bases sociales tout en voulant dégager des bénéfices à moyen terme ; la méthode de tarification choisie se rapprochant le plus est le coût-plus-marge. S'en rapproche le plus car de nouveau on ne fixe pas de prix mais on fixera un pourcentage de commission qui nous permettra de couvrir nos

⁸³ <https://www.zenito.be/fr/que-coute-un-travailleur>

⁸⁴ <https://infos-entreprises.be/new-home/creer/conseils-pour-creer-votre-activite/couts-de-creation-dune-entreprise/>

⁸⁵ <https://magazine.laruchequiditoui.fr/158-services-compris/>

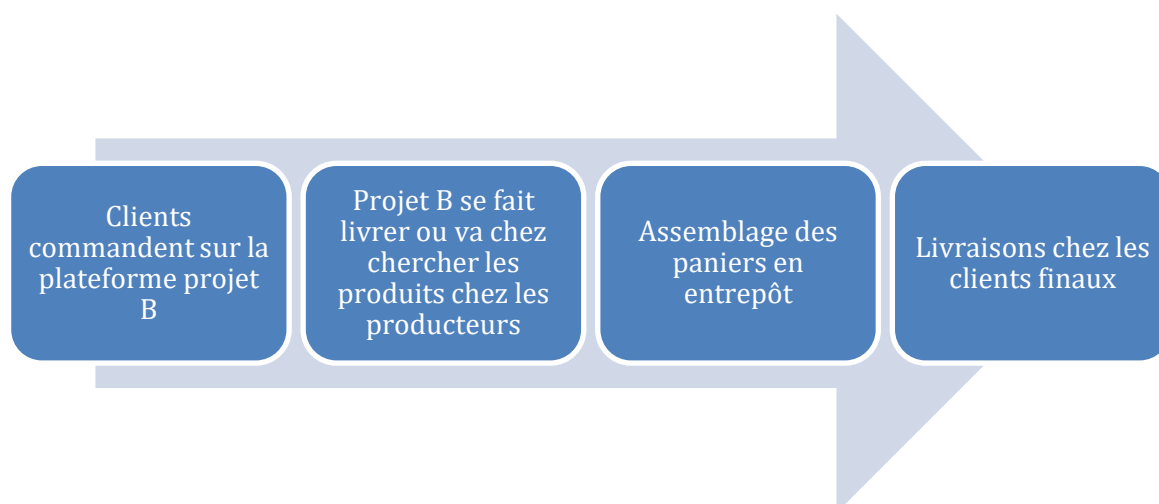
coûts après trois ans et puis nous permettra de dégager un certain profit. Ce taux sera calculé dans la partie financière.

6.2.6 Fixer le prix

Comme répété mainte et mainte fois, les prix sont fixés par les producteurs et le taux de la commission sera calculé dans le but de permettre à toutes les parties de s'y retrouver. Par contre, ce qui est loin d'être anecdotique c'est qu'en discutant avec différents exploitants ceux-ci ne se verraient pas dépasser la barre des 30% de commission prise par la plateforme même si celle-ci leur permettrait d'écouler du volume qu'il n'arrive pas eux-mêmes à vendre ou leur permettre de ne pas participer à des marchés etc. Ce niveau de commission, on pourrait l'appeler « la tranche haute de commission psychologique » pour nos fournisseurs. Passer ce niveau de commission, les exploitants se sentiraient voler par rapport à leurs efforts déployés. En-dessous de ce pourcentage, ils comprennent bien que par rapport au projet il y a des coûts à payer et à amortir et que donc il faut bien une source de revenu pour pallier à ceci.

6.3 Place

Dans cette partie, nous allons choisir et animer nos circuits de distribution. Mais pour rappel, nous ne produisons rien, nous jouons le rôle d'intermédiaire qui rassemble les offres de différents producteurs et créons des paniers choisis par nos clients à travers notre plateforme. Voici un schéma réexpliquant le fonctionnement du projet :

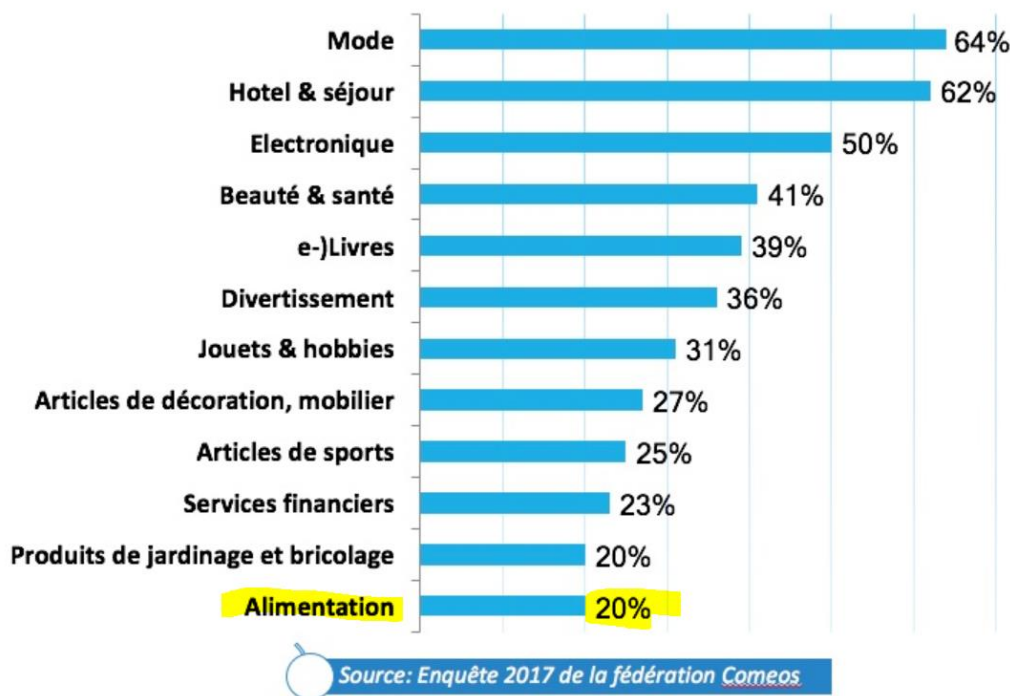


Dès lors, en tant que maillon de la chaîne reliant producteurs et consommateurs nous ne posséderons pas de lieu tangible pour nos clients. Tout se passera sur internet, par ailleurs étant donné que nous ne posséderons pas de bureau ou de magasins, nous devons développer un site internet e-business très bien conçu et développer une application sur IOS et Android afin de faciliter au maximum l'acte d'achat de nos clients qui pour rappel n'aiment pas réaliser leurs courses. Ces deux moyens seront les seuls et uniques moyens d'acheter les produits. Nous rentrons clairement dans l'ensemble de circuit de distribution qui peut être appelé « le commerce en ligne ». A savoir⁸⁶, qu'en

⁸⁶ <https://www.retis.be/introduction/statistiques-belgique/>

Belgique en 2017, 60% des consommateurs (entre 16 et 74 ans) ont passé au moins une commande en ligne et 52%⁸⁷ des personnes vivant à Bruxelles. Comme on peut voir ci-dessous, au niveau des types d'achat, l'alimentation est à 20%⁸⁸ :

Types d'achats en ligne (Belgique)



L'E-commerce est en pleine expansion(+17%⁸⁹ de chiffre d'affaire en 2017) comme déjà vu, ce type de circuit de distribution rentre véritablement dans les mœurs de la population.

Etant donné que ce e-commerce n'aura pas de lieu tangible comme un magasin dans une rue marchande, peut-on dès lors dire que le P-Place du marketing n'existe plus pour ce type de business model ? A vrai dire non, selon « le nouvel économiste » qui interviewait Fabrice Etienne, International marketing manager. La nouvelle « Place » s'appelle internet, qui au final peut être imaginer comme une grande ville avec des millions de magasins et des millions de rues et où il faut trouver les bonnes clés et mettre en place les bonnes actions pour attirer le client jusqu'à chez soi. Plus de 52%⁹⁰ des offres proposés sur internet ne sont jamais vu par les consommateurs. Il faut personnaliser le contenu⁹¹ de son site avec des mots clés précis afin de se retrouver dans les recherches des internautes, dans notre cas les mots qui devront bien évidemment se retrouver dans le contenu du site et de l'application sont : aliments, produits, belges, locales, livraisons, légumes, etc. Mais ceci ne suffit plus, mais les outils pour amener nos clients potentiels sur notre plateforme seront développés dans la partie suivante.

⁸⁷ <https://www.retis.be/introduction/statistiques-belgique/>

⁸⁸ <https://www.retis.be/introduction/statistiques-belgique/>

⁸⁹ <http://www.gondola.be/fr/news/digital/e-commerce-belge-le-chiffre-daffaires-croit-de-17>

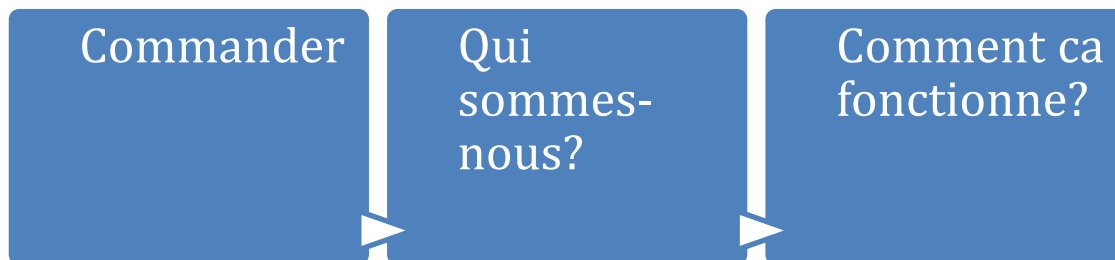
⁹⁰ <https://www.lenouveleconomiste.fr/lesdossiers/marketing-mix-et-e-commerce-le-5e-p-23367/>

⁹¹ <https://referencement-pme.ca/premiere-page-google/>

C'est un jeu complexe avec des règles différentes qu'auparavant mais ou au final le but ultime est toujours le même : il faut trouver la bonne place pour que nos clients nous trouvent.

Etant donné que notre P-Place sera un site internet et peut-être une application, c'est dans cette partie que l'on va définir le contenu qui se retrouvera sur ces deux supports digitaux.

L'accent devra être mis sur les produits mais surtout sur les producteurs locaux. Ces supports se devront d'être clairs, dépouillés et où les pages d'entrée permettent de directement diriger les clients sur ce qu'ils veulent faire, la page d'accueil pourrait par exemple ressembler à ceci en terme de contenu :



Avec une grande bannière en image de fond avec inscrit une phrase qui représenterait notre positionnement. Il faut véritablement que ces supports soient « user friendly » attrayant et mettant l'accent sur le local, la qualité et mettant en avant la livraison. Des fiches explicatives sur les producteurs se retrouveront à côté des produits en cliquant sur un lien. Les produits seront classés par catégorie : Boulangerie, Viande, épicerie, fruits et légumes,... Il sera bien évidemment possible (et obligatoire) de payer directement après sa commande. De nouveau, dès que les données bancaires seront une première fois encodées il ne faudra plus répéter cette étape par la suite pour les prochaines commandes. Tout doit être mis en place pour que l'acte d'achat soit facilité. Le contenu du site devra être updaté tous les jours par rapport aux disponibilités de nos producteurs. Un espace réservé aux utilisateurs, qui pourront commenter leurs expériences, sera disponible pour chaque produit se trouvant sur le site. Ceci serait mis en place afin de consolider la confiance de la clientèle, qui hésiteraient à acheter. Cela permettrait aussi de trouver des solutions avec les producteurs qui rassembleraient trop de mauvais commentaires. Le but est d'essayer de créer une sorte de marché virtuel où les gens pourraient prendre du plaisir à acheter des produits belges et même si ils ne rencontrent pas directement les producteurs ils auront eu l'impression, en lisant les descriptifs, de les avoir rencontrés. Il faudra essayer, à travers les pages web, de créer un sentiment de confiance, de créer un sentiment de patriotisme à travers l'histoire de ces producteurs et essayer de susciter un sentiment affectif chez le client. C'est cette ligne qu'il faudra suivre pour la construction des plateformes.

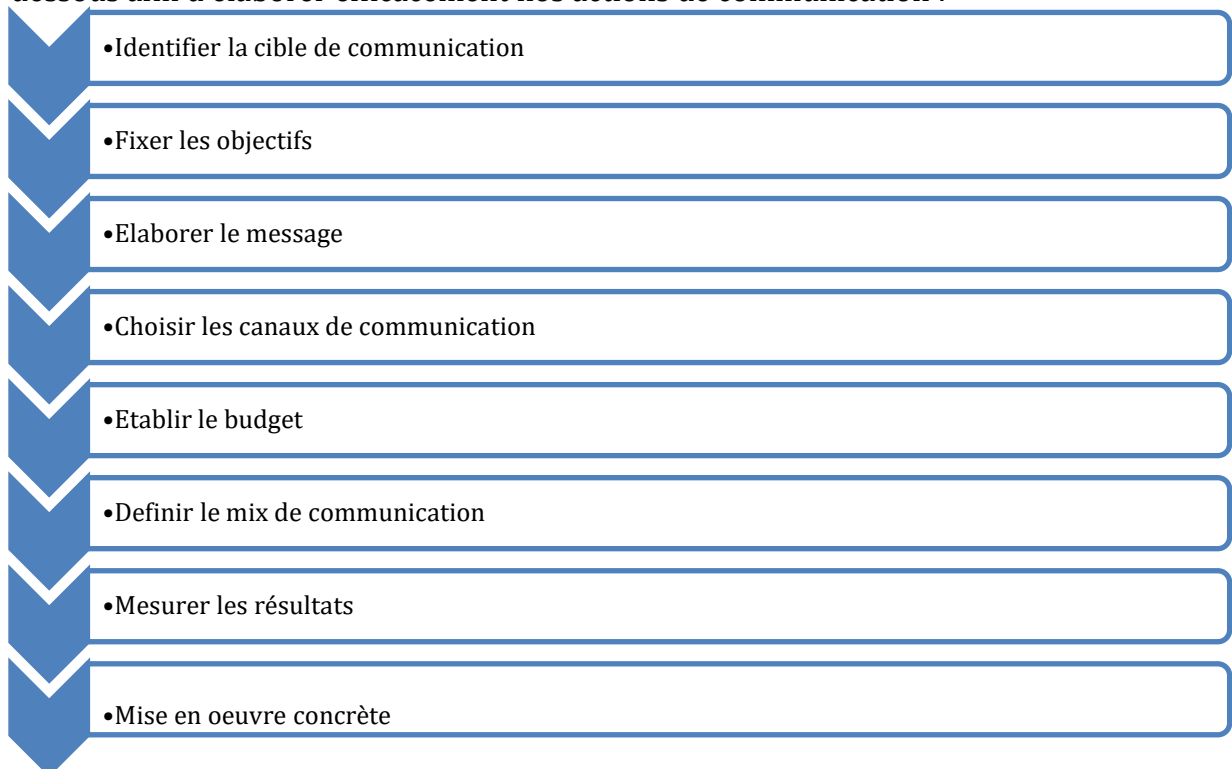
Le site sera aussi muni d'un planning pour les livraisons, bien que notre but est d'offrir la plus grande largesse et souplesse pour les livraisons, on ne pourra pas se permettre d'offrir l'impossible en achetant et en embauchant une flotte de camionnettes et de chauffeurs pour livrer 10 clients le même jour à la même heure. Ce site sera muni, comme pour la réservation d'une table dans un restaurant, d'un calendrier montrant pour chaque jour les disponibilités pour se faire livrer. Dès lors, le client aura le droit de choisir parmi toutes les disponibilités et ne sera pas limité à certains jours de livraisons. Le nombre de livreurs sera calculés par rapport aux volumes potentiels de ventes et leurs nombres seront fixés pour permettre de livrer au mieux nos clients.

6.4 Promotion

Dans cette partie, on va élaborer des actions afin de promouvoir notre entreprise auprès des consommateurs. La communication doit être perçue comme un dialogue entre l'entreprise et ses clients. Le but étant de créer des chemins afin de « contacter nos clients » mais aussi de permettre à nos clients de nous contacter.

Concernant le budget, étant donné qu'au niveau de l'étape de cycle de vie de l'entreprise nous sommes au lancement, il faudra faire un effort financier soutenu par rapport à une entreprise déjà bien implantée sur le marché. Il faudra absolument faire connaître notre entreprise et voir notre notoriété progresser au fil des mois.

Pour créer ce lien avec notre future clientèle, nous allons suivre ce processus⁹² ci-dessous afin d'élaborer efficacement nos actions de communication :



6.4.1 Identifier la cible de communication

Cette cible peut être différente de la cible marketing, par ailleurs dans notre cas notre cible communicationnelle sera la même étant donné que les autres segments de marché ne semblaient vraiment pas détenir une quelconque intention d'utilisation vu que notre service ne semblait pas répondre à un certain besoin pour eux.

Pour rappel, notre cible sont généralement des parents entre 30 et 50 ans soucieux de consommer des produits locaux de qualité étant fort occupé et ayant un niveau de vie assez élevé. Ceux-ci sont, pour la majorité, localisés dans le Sud et le Sud Est de Bruxelles et font leurs courses de temps à autres dans les marchés. Ce sont bien auprès de ces personnes qu'il faudra essayer de se faire connaître. Bien que l'écart d'âge dans la cible

⁹² Marketing Management 13ème édition, Kotler

est élevé, on s'adresse plus ou moins au même type de personne : des carriéristes, parents et très occupés.

6.4.2 Les objectifs de communication

L'objectif au niveau de la communication signifie la façon dont on veut faire réagir notre cible, définir la réponse attendue par celle-ci. Il y a trois types de réponse :

- Cognitive : Connaissance d'un produit
- Affective : réaction émotionnelle
- Comportementale : changement de comportement

On voit clairement que les réactions souhaitées sont bien différentes. Même si c'est une nouvelle entreprise et que les consommateurs ne la connaissent pas, le concept n'est pas nouveau. Notre cible est habituée au e-commerce, il ne faut, dès lors pas, à travers notre promotion, leur expliquer le concept. Ils seront à même de le comprendre en utilisant les autres réactions.

Par contre, les deux autres réponses sont très intéressantes pour notre plateforme. Notre concept se base sur le circuit court, sur le fait de consommer des produits qui viennent de chez nous car il y a un réel déséquilibre dans le système actuel où nos producteurs se font exploiter par des grands groupes. Notre cible marketing en est bien consciente et l'a d'ailleurs communiqué lors de l'étude de marché. Un des objectifs doit clairement être de l'ordre de l'affectif. Il faut les conscientiser et vraiment réussir à leur faire dégager un sentiment de solidarité et d'entraide. Il faudra réussir à leur faire susciter ; l'intérêt et le désir grâce à un effet de conviction. Cet objectif sera utilisé à travers un des canaux de communication développé par la suite.

Notre concept se base aussi sur un changement de la manière de consommer, on veut prouver aux consommateurs que les supermarchés ne sont pas la seule façon de réaliser ces courses. Et surtout que cette tendance n'est pas nouvelle mais qu'il faut continuer à aller dans ce sens car c'est bon pour notre économie. Il faudra réussir, à convaincre ou surtout à confirmer l'idée, auprès de notre cible, que consommer local c'est mieux et c'est surtout plus facile. Le but étant de les faire passer à l'action en achetant sur notre plateforme.

Voilà les objectifs que nous voulons atteindre à travers notre communication, maintenant pour y arriver il faut développer les étapes qui suivent.

6.4.3 Elaborer le(s) message(s)

Les objectifs de notre communication ont été décrit et choisi, il faut maintenant développer des messages qui permettront d'atteindre nos objectifs. Un message est constitué de 4 facettes⁹³ : le contenu, la structure, la forme et la source.

6.4.3.1 Le contenu

Le contenu peut suivre trois⁹⁴ différents axes :

- Axe rationnel : suit une explication logique, rationnelle.
- Axe émotionnel : fait naître une réaction affective afin de provoquer l'achat.
- Axe éthique : tourner vers les valeurs morales.

Le contenu du premier message qui correspond à l'objectif de réaction affective suivra un axe émotionnel, comme expliqué le but étant de créer une réaction affective afin de provoquer l'achat. Ce contenu sera tourné vers les producteurs et la Belgique.

En ce qui concerne le deuxième message, celui-ci correspond au changement de comportement suivra le chemin éthique étant donné que le but est de conscientiser notre cible à l'aide de valeurs fortes comme la solidarité et l'entraide afin de passer à l'action.

6.4.3.2 La structure

C'est la manière de présenter le contenu, elle peut être de l'ordre

- Implicite ou explicite ?
- Avantages ou faiblesses ?
- Arguments percutant en début ou en fin ?

Le message affectif sera structuré de façon explicite, les personnes qui seront touché par ce contenu ne pourrons pas le déformer et seront directement touché au vif.

Pour le message visant au changement de comportement, les arguments percutant viendront à la fin afin de réellement finir le message par une volonté de modifier son comportement d'achat et de directement passer à l'action. Ce qui avec un e-commerce est très facile, il suffit de télécharger l'application sur son smartphone et passer commande.

Au niveau de la forme, cela n'est pas utile dans ce cadre-ci d'aller si loin dans les détails en donnant les couleurs, la taille, la forme, etc. des messages.

⁹³ Marketing Management 13eme édition, Kotler

⁹⁴ Marketing Management 13eme édition, Kotler

6.4.3.3 La source du message

Par contre, au niveau de la source, on peut choisir entre les différents effets de source possibles d'utiliser dans une publicité :

- Expertise : utilisation d'une image de personne donnant l'impression d'être experte dans son domaine, exemple : monsieur avec une blouse blanche donnant l'impression qu'il est médecin.
- Confiance : donner l'impression de quelqu'un désintéressé qui veut seulement que le consommateur se porte mieux ou ne fasse pas d'accident comme les publicités ne donnant que des messages de sécurité souvent utilisé pour les liquides vaisselles ou les pastilles pour la machine à laver. Ou encore en interrogeant des consommateurs séduit par le produit.
- Popularité : utilisé une personne connue qui reflèterait l'image de l'entreprise ou du produit.

La source populaire est souvent très cher et il n'est pas si facile de trouver une « célébrité » qui possède exactement les mêmes valeurs/ image que l'entreprise.

Par contre, on pourrait clairement utiliser une source experte avec un producteur qui véhiculerait un message positif à l'égard de la plateforme afin d'atteindre cet envie de susciter un sentiment affectif auprès de notre cible ou encore afin d'atteindre cette envie de changer le comportement d'achat de la population qui pourrait être couplé avec une source de confiance.

6.4.4 Choisir les canaux de communication

Les médias de communication sont les outils qui nous permettront de véhiculer nos messages. Il y a deux⁹⁵ canaux principaux :

- Canaux personnels : contact direct avec l'audience
 - Canaux commerciaux (force de vente)
 - Canaux d'experts : individus indépendants ayant une influence sur l'acheteur(exemple : pharmaciens, médecins, ...).
 - Canaux sociaux : bouche à oreille, réseaux sociaux
- Canaux impersonnels : sans personnalisation du contact avec l'audience
 - Mass-média : télévision , radio, journaux, affiche
 - Promotions
 - Ambiances
 - Relations publiques et évènements

Bien évidemment le choix de ces canaux aura un immense impact sur le budget promotionnel. Nous savons que la première année il faudra investir dans cette tranche du budget mais évidemment nous ne sommes pas P&G ou Unilever. Les canaux impersonnels sont souvent très onéreux et servent plus à consolider une position sur un

⁹⁵ Marketing Management 13eme édition, Kotler

marché. Pendant les premières années, nous utiliserons uniquement des canaux personnels afin d'optimiser au mieux l'agent investis dans la promotion.

6.4.5 Evaluer le budget de la communication

Le budget de communication n'est pas une addition des coûts qui forme un total que l'on doit insérer dans son bilan, c'est une décision, un choix de combien est-on prêt à investir dans sa communication. La technique la plus utilisée est de fixer un pourcentage de son chiffre d'affaire que l'on allouera à la promotion de son entreprise. Mais quel pourcentage choisir ? Comment l'allouer ? Quels outils utilisés ? Les étapes précédentes de ce processus sont des choix de bon sens et d'imagination mais le monde digitale est simple mais extrêmement complexe à la fois. C'est pour cela que j'ai décidé de me tourner vers des professionnels. J'ai interrogé Julien De Visscher, qui est Senior E-business consultant chez Semetis⁹⁶, agence de digitale marketing.

Julien m'a confirmé que la meilleure technique pour fixer son budget communicationnel est de le faire par rapport à ses moyens, c'est-à-dire de fixer un certain pourcentage de son chiffre d'affaire, selon lui étant donné que l'entreprise serait en phase de lancement, allouer 5% de son chiffre d'affaire dans cette partie du budget les trois première année n'est pas dénué de sens. Ce type de business, qui pour rappel ne se trouve que sur internet, est basé sur le nombre de personnes qui iront visiter notre site web, il faut donc y mettre les moyens. Car penser que les gens vont tomber dessus par hasard est une belle utopie. Selon, Julien, ce pourcentage investit dans la communication, par rapport au profil de notre cible et notre type de business, nous permettrait d'espérer de croître de 10% chaque année, les trois premières années.

6.4.6 Décider du mix promotionnel

Il faut, maintenant, décider à quels outils nous allons allouer ce budget.

Solutions digitales

De nouveau sous les conseils avisés de M. De Visscher, différentes options s'offrent à nous au niveau digitale

Le but, comme déjà dit, est d'amener un maximum de personne à surfer sur notre site. Les moteurs de recherche sont devenus l'outil principale de toutes nos recherches, Google possède 90% de part de marché et Bing le reste, on peut dès lors dire que nous nous focaliserons sur Google. Il existe des outils payant permettant d'acheter des mots clés qui permettront à notre site internet de se retrouver dans le top de vos recherches, cela s'appelle **Google AdWords**⁹⁷. Il faut enchérir sur les bons mots clés, selon Julien, le prix d'un mot varie entre 0,01€ et peut atteindre jusqu'à 20€ pour des mots basiques tel

⁹⁶ <https://www.semetis.com/fr/services/publicite-digitale>

⁹⁷ http://adwords.google.com/intl/fr_be/start

que « voiture ». Selon lui, dans notre cas, les mots ne devraient pas dépasser 0,30€. Mais on ne paye que quand le consommateur à bel-et-bien cliquer sur le lien de notre site. Au plus il y a de gens au plus on paye mais au final au plus on touche de gens. Selon notre consultant, pour ce type de site internet et de secteur on devrait se trouver entre 1% et 2% de personnes qui utiliseront réellement nos services. Il faut aussi mettre en évidence le fait que ce type d'outil est très utile et très efficace car on apparait sur l'écran des gens lorsqu'il recherche ce type de service vu qu'ils l'ont tapé sur leur moteur de recherche. Cet outil sera clairement un outil utilisé dans mon mix promotionnel.

Un deuxième outil digitale qui est incontournable c'est bien évidemment à travers Facebook. Ce réseau social possède tellement de données sur ses utilisateurs qu'il est possible de cibler avec une grande précision les consommateurs que l'on veut toucher à travers **Facebook ad**. Il suffit d'entrer les caractéristiques de notre cible (âge, localisation, type de comportement, ...) et Facebook se chargera de diffuser sur l'écran des utilisateurs visés notre annonce. Ce type de publicité permet aussi d'amener des gens sur son site internet mais aussi de maintenir une position dans l'esprit des gens, qui, même si ils ne cliqueront pas sur la publicité, l'auront vu et pourront peut-être en parler autour d'eux. Grâce à ce type d'outil on peut cibler de façon ultra précise nos consommateurs.

Un troisième outil pour véritablement diffuser nos messages et essayer de toucher encore mieux notre cible, c'est la diffusion de courte vidéo pendant les petites Pub sur les vidéos Youtube ou sur Facebook. Cela permet de fournir un message plus complet et d'arriver plus facilement à transmettre les objectifs développer plus haut.

Pour revenir au réseau sociaux comme Facebook, twitter, Instagram,... Quelque chose de conseiller lors de notre cours de Management de la PME, c'est la création de petits concours ou de pousser les gens à partager nos annonces. Cela fait partie du marketing viral, on parle de marketing viral car l'offre se diffuse comme un virus. C'est aussi un excellent moyen de se faire connaître le plus largement possible.

Promotion des ventes

Il n'y a pas que des outils digitaux, je pense qu'il y aussi de bonnes techniques de promotion des ventes, qui peuvent, dans notre cas, être très utile et efficace.

Bien évidemment, on espère jouir du bouche à oreille mais celui-ci sera quelque peu poussé car la première année des paniers pourront être offert à ses proches pour faire connaître la plateforme. Hello Fresh utilise ce moyen promotionnel et c'est comme cela, personnellement que j'ai commencé à devenir client chez eux et c'est aussi comme cela que mes parents et des amis sont devenus clients. Le concept est simple, dans le panier d'une personne qui a commandé sur la plateforme, vous glissez un « cadeau » qui permet à un de vos proches, après s'être inscrit sur la plateforme, de commander un panier gratuitement (avec un montant maximum). Ceci permet de faire connaître son entreprise en espérant que les personnes ont été séduite par le concept et recommanderons mais cette fois-ci de façon payante. C'est une façon de faciliter la première commande et surtout de se faire connaître rapidement et de façon exponentiel. Pour motiver les consommateurs à distribuer leurs bons cadeaux (personne ne fait jamais rien sans recevoir quelque chose même si c'est pour faire plaisir) les personnes

recevront automatiquement un certain pourcentage sur leur futur commande. Tout le monde aime recevoir quelque chose gratuitement et si les personnes sont contentes elles en parleront autour d'elle.

De plus, nous savons que notre cible se rend fréquemment dans des marchés, nous distribuerons des flyers munis des messages décrit précédemment mais surtout avec un bon de réduction permettant de bénéficier de -X€ sur la première commande. Ceci permettra de lancer l'engrenage des premières commandes et de faire un effet boule de neige avec la technique décrite au paragraphe précédent. La somme et le nombre de ces bons de réduction sera donnée et calculée dans la partie financière.

6.4.7 La mesure des résultats

Il existe différentes manières de mesurer l'effet des sommes investis en publicité par rapport à ses ventes, toutes ces techniques sont plus adaptées à des entreprises de grandes tailles et surtout déjà bien implantées sur leurs différents marchés. Dans notre cas, l'avantage avec les outils digitaux, c'est que vous bénéficiez aussi d'outils de mesure hyper précis. Tout ce que les gens font sur le net est une donnée. Lorsque la personne clique sur notre site, lorsqu'il a tapé un de nos mots clés, et que celui-ci a véritablement commandé, on peut le savoir. Ce sont tous de petits scripts invisibles que l'on doit mettre sur nos pages web qui permettent de savoir exactement comment les gens utilisent notre site, est-ce qu'il font des achats, etc. un des outils les plus utilisés est **Google Analytics** mais il y a aussi **Click-Through rate** qui permet de réellement mesurer la conversion de ses clicks en vente.

Concernant les bons de réduction nous pourrons aussi directement mesurer l'impact de l'utilisation de ceux-ci étant donné qu'il y a des codes sur ces bons, ils sont dès lors directement mesurable.

La mesure des outils qui seront mis en place sera dès lors hyper efficace, on pourra instantanément changer de direction si les actions mise en place ne fonctionnent pas

6.4.8 Mise en œuvre concrète

Le dernier énorme avantage des outils qui seront mis en place, c'est qu'au final, il ne faut pas être expert pour maîtriser ces outils. Il faut prendre le temps de comprendre mais ces outils sont hyper user-friendly et extrêmement bien fait. Sous les conseils de Julien, au lancement d'une entreprise, il ne faut pas dépenser 5 à 20% (les agences sont payer au % de la somme investi dans tous ces outils) de son budget communication pour qu'une agence s'en charge. Etant donné que les sommes investis dans cette partie du budget, au début, ne sont pas énorme, il faut maximiser l'utilisation de chaque centime. De plus, les petits comptes, comme notre projet, ne sont pas intéressants pour les agences et ceux-ci les délaissent pour s'occuper de leurs gros clients.

Par contre, de nouveau selon Julien, lancer une application et un site internet n'a aucun sens. L'application doit être un complément si il y a vraiment du contenu à mettre dessus pour une utilisation bien spécifique. Mais si on développe un site internet assez performant et bien fait pour que celui-ci soit manipulable à la perfection sur un

smartphone, il ne faut pas dépenser du temps ou de l'argent dans une application qui est beaucoup plus complexe à développer et beaucoup plus cher.

De nouveau, développer le type de site internet nécessaire à notre activité peut coûter uniquement maximum 200€ pour avoir le nom de domaine etc. Mais n'importe qui aujourd'hui peut créer ce genre de site internet. Personnellement, je connais assez de développeur pour le faire gratuitement. Ce qui engendrera une économie entre 2000 et 5000 € si on avait demandé à une entreprise spécialisée.

En conclusion, le plan opérationnel est désormais muni d'innombrables actions et lignes directrices à suivre. Ce plan doit être adapté à son environnement et n'est dès lors pas du tout quelque chose de figé. Il doit être modifié au fur et à mesure et remis en question constamment. Toutes ces actions ne pourraient peut-être pas être les meilleurs, il faut les tester et puis les adapter. Chaque point et décision a été argumenté, si dans la concrétisation du projet les choses se passent moins bien que prévu, il faudra tout repenser, se repositionner et réanalyser le marché et tout reprendre depuis le début. Les marketeurs ne sont pas de devins, ils analysent et traitent des données au mieux qu'ils peuvent mais tout le monde peut se tromper et les meilleures solutions sont souvent trouvées après des échecs.

7 Plan Financier

Toute l'analyse de l'environnement de l'entreprise et le plan marketing sont désormais terminés, nous pouvons finalement, rentrer dans le vif du sujet ; le plan financier.

Tout d'abord, il faut préciser que le statut de l'entreprise sera une SPRL.

Ce plan financier suivra une logique simple, étant donné que nos consommateurs commandent des paniers d'une certaine somme d'argent, nos articles de vente seront des paniers de différents montants. Le volume de vente sera adaptée à chacun de ces articles dépendant de différents scénarios : pessimiste – optimiste – réaliste.

Ce plan financier porte sur 3 années, en démarrant l'activité le 01/01/2019.

Le chiffre d'affaire représentera dès lors simplement le nombre de panier vendu x le prix des différents paniers.

Par rapport à la livraison, afin d'être le plus cohérent, on va se baser sur les chiffres que la concurrence propose, étant donné que c'est assez compliqué de calculer un prix « juste » pour s'y retrouver. C'est le genre de chose que, je pense, il n'est seulement possible de calculer que quand on rencontre les coûts véritablement. Un de nos concurrents direct la facture 3€ par livraison lorsque la valeur du panier est au-dessus de 25€, 6 € si le montant du panier est inférieur à ce montant et la livraison est gratuite quand le panier dépasse 70€. Etant donné que ce coût est rajouté par après et est utilisé uniquement pour payer la livraison(essence) on ne comptabilisera pas le prix/ cout de la livraison dans la projection financière. Ce qui signifie, par exemple, qu'un client qui commanderait un panier de 25 € devra payer 28€. Afin d'apporter un peu plus de rigueur, j'ai tout de même tenter de justifier ces montants par la calcul ci-dessous

		Prix de livraison	Revenu Livraison par mois
(-)Paniers de 15€	80	6	482
(-)Paniers de 25 €	482	3	1446
(-)Paniers de 30€	241	3	722.1
(-)Paniers de 40€	80	3	241
(-)Paniers de 50€	40	3	120.5
(-)Paniers de 70€	40	0	0
TOTAL REVENU des livraisons	964		3,011.60
Usure camionnette	100 € par camionnette		200
Essence			2,811.60
Essence	1.6 €/L		1,757.25 L
Consommation	6.67 KM/L		11,715.00 km/mois
Heure par mois	224 €/mois		52.30 km/h

Dans ce calcul, on voit que nos camionnettes doivent parcourir 52 Km par heure ; ce qui est assez élevé. Les montants fixés par livraison couvre aisément le coût de l'essence et les différents frais qu'il faudra faire sur les camionnettes. On peut conclure que les montants fixés par la concurrence sont totalement justifiés, ils permettent de couvrir

tous les frais occasionnés par les livraisons, exceptés le coût des chauffeurs, qui lui, sera inclus par la suite.

Au niveau des achats de marchandise, comme déjà dit précédemment, on n'achète rien aux producteurs. Mais au niveau de la projection financière, on fait comme si c'était le cas. Car étant donné que les paiements arriveront sur notre compte en banque et puis nous reverserons ces montants aux producteurs en y soustrayant notre commission. C'est pour cela les coûts des marchandises sont un pourcentage de notre chiffre d'affaire. Après avoir discuté avec Milan Tockert, qui est pour rappel maraicher et gérant de « Terracines », selon lui les deux parties y gagnent lorsque l'on prélève 25% de commission. C'est un peu en-dessous du niveau maximum (30%) qu'un producteur serait prêt à laisser. Après avoir réalisé différentes simulations, c'est ce niveau de commission qui est nécessaire pour pouvoir être un minimum rentable. Un pourcentage plus faible ne permet pas de couvrir nos coûts et rend l'activité impossible. Ce montant peut paraître élevé mais comme déjà mentionné les prix finaux sont fixés par les producteurs, notre cible sont des personnes avec un certain niveau de vie, qui sont à la recherche de produits locaux de qualité, ils sont prêts à payer plus cher, pour faire partie de ce nouveau mode de consommation.

Comme conseillé par notre consultant digitale, au niveau de la promotion, on utilisera 5% de notre CA pour l'investir dans notre communication. Ce pourcentage se retrouve dans la partie « 3.2 autre coût de ventes liés au produit-service vendu, mois par mois,... » à ce montant, on ajoute le coût des cartons nécessaire pour la livraison, qui est un coût variable dépendant des volumes de vente.

Il faut noter que le taux de TVA pour cette activité est de 6%⁹⁸.

Le taux d'imposition est de 34%⁹⁹.

Aucune indexation ne sera mise en place, que ce soit au niveau des prix et des coûts. Il n'y aura dès lors aucun impact.

Au niveau des volumes de vente, selon notre étude de marché il y a 302 884 personnes potentiellement intéressés par notre projet. Mais n'oublions pas que notre cible sont des ménages, la taille moyenne des ménages bruxellois possédant des enfants est de 3,14¹⁰⁰ personnes. Ce qui nous donne un **volume potentiel de commandes de 96 459** par mois. Selon, Julien De Visscher, avec les moyens qui seront mis en place au niveau de la communication la première année nous pouvons dire que nous toucherons, selon les différents scénarios :

- Pessimiste : 1% des ménages ciblés = 964 commandes/ mois
- Réaliste : 1,5% des ménages ciblés = 1446 commandes/ mois

⁹⁸ <https://www.kbc.be/entreprendre/fr/article/administration/impots-et-tva/differents-taux-tva.html>

⁹⁹

https://www.belgium.be/fr/impots/impot_sur_les_revenus/societes/declaration/impot

¹⁰⁰ <http://statistics.brussels/files/publications/focus-de-libsa/FOCUS-FR-final.pdf>

➤ Optimiste : 2% des ménages ciblés = 1928 commandes/ mois

On part aussi du principe, pour tous les scénarios, que ces clients ne commanderont qu'une seule fois par mois afin d'essayer d'être le plus réaliste possible.

Dans tous les scénarios les volumes de vente vont être plus élevés ou moins élevés dépendant des mois de l'année étant donné que c'est tout de même un business dépendant des saisons pour tout ce qui est fruit et légume. Les volumes de vente en automne et hiver risquent d'être plus faibles alors qu'au printemps et en été il risque d'être plus élevé. Par souci de simplicité, nous étalerons les volumes de vente sur l'année car il est presque impossible de trouver le pourcentage de diminution et d'augmentation des ventes selon les saisons. Car toute l'année il y aura tout de même une offre attrayante sur le site. Les volumes de démarrage peuvent paraître énormes, mais comme mentionnée, c'est une moyenne sur l'année qui est mise en place.

Au niveau de la répartition de ces commandes entre les différents paniers, étant donné que, malheureusement, la question n'a pas été posée lors de l'étude de marché, nous allons les répartir de manière assez subjective en étant le plus pessimiste possible :

- Paniers 15€ : 0,5/6
- Paniers 25 € : 3/6 car la livraison est moins chère dès que l'on atteint ce montant
- Paniers 30€ : 1,5/6
- Paniers 40€ : 0,5/6
- Paniers 50€ : 0,25/6
- Paniers 70€ : 0,25/6

Selon, Julien De Visscher, si l'entreprise tourne bien, que les clients ne sont pas déçus par leurs premières expériences, que l'on arrive à les fidéliser et si l'on investit 5% de notre chiffre d'affaire mensuel dans les différents moyens de communication expliqués dans le marketing opérationnel, On peut espérer jouir d'une croissance des ventes de 10% chaque année, les 3 premières années.

De nouveau, dans tous les scénarios, le gérant se versera un salaire, les trois premières années de 1500€/mois brut. Ce n'est pas énorme mais souvent les entrepreneurs ne peuvent même pas se rémunérer pendant les trois premières années. Le but est aussi de pouvoir réinvestir les bénéfices dans l'activité.

Comme précisé dans le P-Place, les livraisons se feront tous les jours de la semaine afin de donner un maximum d'options à nos clients et afin de pouvoir étaler le planning et donner des solutions alternatives confortables à nos clients qui se verraient refuser le jour et l'heure de livraison choisis car le planning serait rempli.

Dans les trois scénarios, les livraisons du samedi et dimanche se feront via des étudiants possédant leur permis de conduire. Le nombre d'étudiants variera selon les volumes. Ce coût sera inscrit dans le tableau des frais généraux, case 61332 – frais transport – autres. Pendant les périodes d'examens ils seront remplacés par des chauffeurs indépendants. Partons du principe qu'un étudiant coûte à l'employeur 12€ de l'heure le weekend. Ces étudiants confectionneront leurs paniers et les livreront pendant leurs 8h/ jour de travail. Ce qui donnerait 4h de confection et 4h de livraison.

Les données sont à zéro pour : le stock et les délais de paiements des clients, étant donné que l'entreprise n'achète pas les produits, tout ce qui est en transit dans l'entrepôt appartient déjà aux clients (concept de la consignation) car celui-ci à payer en avance sur la plateforme. Au niveau des paiements, d'un point de vue technique, il n'y aura qu'un seul compte en banque qui sera celui de l'entreprise. Dès qu'un paiement sera fait sur la plateforme, celui-ci générera automatiquement des factures destinées aux différents producteurs. Pratiquement, l'entreprise s'occupera de payer 2 fois par mois les différentes factures aux exploitants en prélevant sa commission.

Au niveau des sources de financement, pour ce niveau de montant tous les entrepreneurs que je côtoie m'ont affirmé et conseillé qu'il fallait essayer de lever ces fonds dans son entourage (règle des 3F : Friends-Family-Fools) et à l'aide de plateformes de crowdfunding. Les montants à devoir investir sont loin d'être énormes, il existe, de plus, énormément de financement au niveau de la région de Bruxelles-Capitale. Essayer de se faire financer par une banque pour ce type de projet semble, apparemment, être une source de financement démodé, cher et très compliqué à obtenir.

7.1 Scénario pessimiste

Dans ce scénario, on touche dès lors 1% de ces 96 459 ménages, ce qui nous donne 32 commandes par jour (964/30 jours). Équivalent à un total de commandes sur l'année de 11 568.

Selon ce volume de commandes journalière nous avons besoin de 2 camionnettes. Car cela fait 16 livraisons par livreur, à effectuer entre 16h et 20h dans Bruxelles, en optimisant les parcours cela donne 4 livraisons par heure soit 15 minutes par livraison, ce qui semble réaliste.

Ces camionnettes seront équipées de frigo Isotherme, ce qui est tout à fait réglementaire et qui est utilisé par nos concurrents, Efarmz. Cette solution est moins coûteuse qu'une camionnette frigorifique. Selon Milan Tockert, qui réalise aussi des paniers pour ses clients, en 4 heures une personne peut aisément assembler 48 paniers. Nous aurons dès lors besoin d'un mi-temps journalier à l'entrepôt pour s'occuper de cette charge. Pour livrer ces 48 commandes, il faudra 2 livreurs qui devront travailler entre 16h et 20 h. Afin de bénéficier, de la réduction des coûts à l'embauche du premier ETP à 1720,36€¹⁰¹ pour l'employeur, j'engagerai un ETP qui travaillera de 12h à 20h pour assembler les paniers et faire les livraisons le soir à l'aide d'une des camionnettes. Le dirigeant s'occupera des livraisons avec la deuxième camionnette afin de limiter les coûts de RH. Toute personne qui lance une activité met les mains dans le cambouis. Celui-ci s'occupera des réclamations, de la maintenance du site internet et du planning des livraisons de 8h à 16h et puis fera 4h de livraison. Au final, cela ne fait que 12h de travail sur la journée, pour un entrepreneur, c'est tout à fait normal. Pour les week-ends ce seront deux étudiants qui s'occuperont des assemblages et des livraisons pendant 8h par jour.

¹⁰¹ <https://www.zenito.be/fr/que-coute-un-travailleur>

L'investissement de départ nécessaire est de 75.000,00€, ce montant a été calculé comme suit :

- addition de tous frais généraux pendant 3 mois= 6.385,00€
- +
- Addition des salaires sur 3 mois = 19.532,00€
- +
- Addition de tous les investissements pour débiter l'activité(frais de constitution + immo corporelles) = 47 723€
- = 73.640,00€

Mais il faudra lever 85.000,00€ afin de jouir d'une trésorerie positive. Ce montant émane de différentes simulations financières.

Seul le scénario pessimiste sera évalué sur 5 ans pour mettre en évidence la progression des résultats et pour pouvoir mettre en lumière le seuil de rentabilité.

Le détail des données financières se retrouvent annexe 10.4.1.

7.1.1 Projection financière pessimiste - sans verser de salaire au dirigeant

Le détail des données financières de ce scénario se retrouvent en annexe 4

7.1.1.1 Compte de résultat :

Comptes de résultats prévisionnels			
	TOTAL 2019	TOTAL 2020	TOTAL 2021
Chiffre d'affaires	322,775	352,608	388,725
(-)Paniers de 15€	13,641	15,005	16,505
(-)Paniers de 25 €	136,445	150,089	165,098
(-)Paniers de 30€	81,742	87,471	97,074
(-)Paniers de 40€	36,381	40,019	44,021
(-)Paniers de 50€	22,736	25,010	27,510
(-)Paniers de 70€	31,831	35,014	38,516
Autres produits d'exploitation	-	-	-
Coûts des ventes	258,296	282,168	311,070
1. Achats de marchandises	242,082	264,456	291,543
(-)Paniers de 15€	10,230	11,253	12,379
(-)Paniers de 25 €	102,333	112,567	123,823
(-)Paniers de 30€	61,306	65,603	72,805
(-)Paniers de 40€	27,286	30,015	33,016
(-)Paniers de 50€	17,052	18,757	20,633
(-)Paniers de 70€	23,873	26,261	28,887
2. Autres coûts variables	16,214	17,713	19,527
(-)Paniers de 15€	687	756	832
(-)Paniers de 25 €	6,860	7,546	8,301
(-)Paniers de 30€	4,106	4,394	4,876
(-)Paniers de 40€	1,825	2,008	2,209
(-)Paniers de 50€	1,140	1,254	1,379
(-)Paniers de 70€	1,595	1,754	1,930
Marge brute d'exploitation	64,480	70,439	77,654
en % du chiffre d'affaires	20%	20%	20%

Charges d'exploitation	62,092	63,723	65,376
1. Frais généraux	37,732	38,632	39,532
610 - Loyers et charges locatives	4,800	4,800	4,800
6120 - Fournitures - Eau, gaz, électricité, vapeur	7,200	7,200	7,200
6121 - Fournitures - Téléphone, GSM, Internet	900	900	900
6124 - Fournitures - Autres	600	600	600
6131 - Assurances hors RH (incendie, vol, autos, crédit)	1,600	1,600	1,600
61321 - Honoraires d'experts - Comptables & fiscalistes	600	600	600
61321 - Honoraires d'experts - Secrétariats sociaux	-	-	-
61321 - Honoraires d'experts - Avocats	-	-	-
61321 - Honoraires d'experts - Autres	-	-	-
61330 - Frais Transport - Personnel	18,432	18,432	18,432
61331 - Frais Transport - Voyages d'affaires	-	-	-
61332 - Frais Transport - Autres	-	-	-
6140 - Frais Commerciaux - Annonces et insertions	-	-	-
6143 - Frais Commerciaux - Foires et expositions	-	-	-
6144 - Frais Commerciaux - Autres	-	-	-
615 - Autres Sous-traitances	-	-	-
6230 - Frais HR - Assurances du personnel	-	900	1,800
6400 - Taxes et impôts - Véhicules et autres	1,200	1,200	1,200
6402 - Taxes et impôts - Région, Provinces, Communes	-	-	-
66 - Imprévus	2,400	2,400	2,400
2. Rémunérations	24,360	25,091	25,844
Personnel employé	24,360	25,091	25,844
Personnel ouvrier	-	-	-
Administrateurs et gérants	-	-	-
EBITDA	2,388	6,717	12,279

On peut observer que l'activité semble déjà rentable dès la première année dans ce cas de figure. Ce qui paraît assez dénué de sens, lorsque l'on lance une activité. On verra par la suite que ces résultats varient énormément lorsque l'on rajoute du personnel ou que l'on verse un salaire au dirigeant.

Amortissements	9,061	9,061	9,061
Résultat d'exploitation	-6,673	-2,345	3,218
Charges financières sur crédit à long terme	-	-	-
Charges financières sur crédit à court terme	-	-	-
Charges financières sur garantie bancaire	-	-	-
Résultat avant impôts	-6,673	-2,345	3,218
Impôts sur le résultat	-	-	-
Résultat après impôts	-6,673	-2,345	3,218
Impôts sur le résultat			
Déd. Intérêts notionnels	-2,975	-2,975	-2,975
Base imposable	-9,648	-5,320	243
Prélèvement s/ latences fiscales	-	-	-243
Solde imposable	-9,648	-5,320	-
Estimation impôts	-	-	-
Latences fiscales à la fin du mois	9,648	14,968	14,725

7.1.1.2 Plan de trésorerie :

	TOTAL 2019	TOTAL 2020	TOTAL 2021
1. Cash-flow opérationnel			
Résultat hors amortissements	2,388	6,717	12,279
Variation du besoin en fonds de roul.	-30,134	-2,697	-3,150
Variation stock	-	-	-
Variation des créances commerciales	-28,512	-2,635	-3,190
Variation du compte TVA	-1,622	-61	40
Variation des autres créances	-	-	-
Variation des dettes commerciales	-	-	-
Variation du compte TVA	-	-	-
Variation des autres dettes	-	-	-
Cash-flow issu de l'activité	-27,746	4,020	9,129
2. Cash-flow financier			
Financement	85,000	-	-
Capital	85,000	-	-
Emprunt 1 - (-)	-	-	-
Emprunt 2 - (-)	-	-	-
Emprunt 3 - (-)	-	-	-
Remboursement des emprunts	-	-	-
Emprunt 1 - (-)	-	-	-
Emprunt 2 - (-)	-	-	-
Emprunt 3 - (-)	-	-	-
Cash-flow financier	85,000	-	-
3. Investissements			
Investissements	-48,223	-	-
Variation de trésorerie	9,032	4,020	9,129
Trésorerie	9,032	13,052	22,180
Prélèvement sur crédit de caisse	-	-	-
Valeurs disponibles sur compte	9,032	13,052	22,180

7.1.1.3 Bilan :

	TOTAL 2019	TOTAL 2020	TOTAL 2021
Actifs immobilisés	39,162	30,100	21,039
Frais de constitution	1,223	1,223	1,223
Immobilisations incorporelles	-	-	-
Immobilisations corporelles	47,000	47,000	47,000
Amortissements cumulés	-9,061	-18,122	-27,184
Actifs circulants	39,165	45,882	58,161
Stocks	-	-	-
Créances commerciales	28,512	31,147	34,337
Compte courant TVA	1,622	1,683	1,643
Autres créances	-	-	-
Trésorerie	9,032	13,052	22,180
Total de l'actif	78,327	75,982	79,200
Capitaux propres	78,327	75,982	79,200
Capital	85,000	85,000	85,000
Réserves et résultat reporté	-6,673	-9,018	-5,800
Dettes bancaires & emprunts à long terme	-	-	-
Emprunt 1 - (-)	-	-	-
Emprunt 2 - (-)	-	-	-
Emprunt 3 - (-)	-	-	-
Crédit de caisse	-	-	-
Autres dettes	-	-	-
Dettes commerciales	-	-	-
Compte courant TVA	-	-	-
Autres dettes	-	-	-
Total du passif	78,327	75,982	79,200
Différence	-	-	-

7.1.1.4 Seuil de rentabilité :

Dans ce scénario ou le dirigeant ne se rémunère pas, le seuil de rentabilité est atteint dès la première année :

	TOTAL 2019	TOTAL 2020	TOTAL 2021	TOTAL 2022	TOTAL 2023
EBITDA	2,388	6,717	12,279	18,780	25,987

7.1.2 Projection financière pessimiste – en versant un salaire au dirigeant

7.1.2.1 Compte de résultat :

Comptes de résultats prévisionnels					
	TOTAL 2019	TOTAL 2020	TOTAL 2021	TOTAL 2022	TOTAL 2023
Chiffre d'affaires	322,775	352,608	388,725	425,152	465,222
(-)Paniers de 15€	13,641	15,005	16,505	18,156	19,971
(-)Paniers de 25 €	136,445	150,089	165,098	181,608	199,768
(-)Paniers de 30€	81,742	87,471	97,074	104,336	112,324
(-)Paniers de 40€	36,381	40,019	44,021	48,424	53,266
(-)Paniers de 50€	22,736	25,010	27,510	30,262	33,288
(-)Paniers de 70€	31,831	35,014	38,516	42,367	46,604
Autres produits d'exploitation	-	-	-	-	-
Coûts des ventes	258,296	282,168	311,070	340,221	372,286
1. Achats de marchandises	242,082	264,456	291,543	318,864	348,916
(-)Paniers de 15€	10,230	11,253	12,379	13,617	14,978
(-)Paniers de 25 €	102,333	112,567	123,823	136,206	149,826
(-)Paniers de 30€	61,306	65,603	72,805	78,252	84,243
(-)Paniers de 40€	27,286	30,015	33,016	36,318	39,949
(-)Paniers de 50€	17,052	18,757	20,633	22,696	24,966
(-)Paniers de 70€	23,873	26,261	28,887	31,776	34,953
2. Autres coûts variables	16,214	17,713	19,527	21,357	23,370
(-)Paniers de 15€	687	756	832	915	1,007
(-)Paniers de 25 €	6,860	7,546	8,301	9,131	10,044
(-)Paniers de 30€	4,106	4,394	4,876	5,241	5,642
(-)Paniers de 40€	1,825	2,008	2,209	2,430	2,673
(-)Paniers de 50€	1,140	1,254	1,379	1,517	1,669
(-)Paniers de 70€	1,595	1,754	1,930	2,123	2,335
Marge brute d'exploitation	64,480	70,439	77,654	84,931	92,936
en % du chiffre d'affaires	20%	20%	20%	20%	20%

Charges d'exploitation	80,092	81,723	83,376	84,151	84,949
1. Frais généraux	37,732	38,632	39,532	39,532	39,532
610 - Loyers et charges locatives	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
6120 - Fournitures - Eau, gaz, électricité, vapeur	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200
6121 - Fournitures - Téléphone, GSM, Internet	900	900	900	900	900
6124 - Fournitures - Autres	600	600	600	600	600
6131 - Assurances hors RH (incendie, vol, autos, crédit)	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600
61321 - Honoraires d'experts - Comptables & fiscalistes	600	600	600	600	600
61321 - Honoraires d'experts - Secrétariats sociaux	-	-	-	-	-
61321 - Honoraires d'experts - Avocats	-	-	-	-	-
61321 - Honoraires d'experts - Autres	-	-	-	-	-
61330 - Frais Transport - Personnel	18,432	18,432	18,432	18,432	18,432
61331 - Frais Transport - Voyages d'affaires	-	-	-	-	-
61332 - Frais Transport - Autres	-	-	-	-	-
6140 - Frais Commerciaux - Annonces et insertions	-	-	-	-	-
6143 - Frais Commerciaux - Foires et expositions	-	-	-	-	-
6144 - Frais Commerciaux - Autres	-	-	-	-	-
615 - Autres Sous-traitances	-	-	-	-	-
6230 - Frais HR - Assurances du personnel	-	900	1,800	1,800	1,800
6400 - Taxes et impôts - Véhicules et autres	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
6402 - Taxes et impôts - Région, Provinces, Communes	-	-	-	-	-
66 - Imprévus	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
2. Rémunérations	42,360	43,091	43,844	44,619	45,417
Personnel employé	24,360	25,091	25,844	26,619	27,417
Personnel ouvrier	-	-	-	-	-
Administrateurs et gérants	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
	TOTAL 2019	TOTAL 2020	TOTAL 2021	TOTAL 2022	TOTAL 2023
EBITDA	-15,612	-11,283	-5,721	780	7,987
Amortissements	9,061	9,061	9,061	9,061	9,061
Résultat d'exploitation	-24,673	-20,345	-14,782	-8,281	-1,075
Charges financières sur crédit à long terme	-	-	-	-	-
Charges financières sur crédit à court terme	-	-	-	-	-
Charges financières sur garantie bancaire	-	-	-	-	-
Résultat avant impôts	-24,673	-20,345	-14,782	-8,281	-1,075
Impôts sur le résultat	-	-	-	-	-
Résultat après impôts	-24,673	-20,345	-14,782	-8,281	-1,075
Impôts sur le résultat					
Déd. Intérêts notionnels	-2,975	-2,975	-2,975	-2,975	-2,975
Base imposable	-27,648	-23,320	-17,757	-11,256	-4,050
Prélèvement s/ latences fiscales	-	-	-	-	-
Solde imposable	-27,648	-23,320	-17,757	-11,256	-4,050
Estimation impôts	-	-	-	-	-
Latences fiscales à la fin du mois	27,648	50,968	68,725	79,981	84,031

On peut observer, que le simple fait de verser un salaire de 1500€ brute au dirigeant, recule la rentabilité du projet de plusieurs années. Cela ne semble plus tellement être une idylle financière.

7.1.2.2 Plan de trésorerie :

	TOTAL 2019	TOTAL 2020	TOTAL 2021	TOTAL 2022	TOTAL 2023
1. Cash-flow opérationnel					
Résultat hors amortissements	-15,612	-11,283	-5,721	780	7,987
Variation du besoin en fonds de roul.	25,202	2,248	2,616	2,638	2,902
Variation stock	-	-	-	-	-
Variation des créances commerciales	-	-	-	-	-
Variation du compte TVA	-1,622	-61	40	41	45
Variation des autres créances	-	-	-	-	-
Variation des dettes commerciales	26,823	2,309	2,576	2,598	2,858
Variation du compte TVA	-	-	-	-	-
Variation des autres dettes	-	-	-	-	-
Cash-flow issu de l'activité	9,590	-9,036	-3,105	3,419	10,889
2. Cash-flow financier					
Financement	85,000	-	-	-	-
Capital	85,000	-	-	-	-
Emprunt 1 - (-)	-	-	-	-	-
Emprunt 2 - (-)	-	-	-	-	-
Emprunt 3 - (-)	-	-	-	-	-
Remboursement des emprunts	-	-	-	-	-
Emprunt 1 - (-)	-	-	-	-	-
Emprunt 2 - (-)	-	-	-	-	-
Emprunt 3 - (-)	-	-	-	-	-
Cash-flow financier	85,000	-	-	-	-
3. Investissements					
Investissements	-48,223	-	-	-500	-
Variation de trésorerie	46,367	-9,036	-3,105	2,919	10,889
Trésorerie	46,367	37,331	34,226	37,145	48,033
Prélèvement sur crédit de caisse	-	-	-	-	-
Valeurs disponibles sur compte	46,367	37,331	34,226	37,145	48,033

7.1.2.3 Bilan :

	TOTAL 2019	TOTAL 2020	TOTAL 2021	TOTAL 2022	TOTAL 2023
Actifs immobilisés	39,162	30,100	21,039	12,478	3,417
Frais de constitution	1,223	1,223	1,223	1,223	1,223
Immobilisations incorporelles	-	-	-	-	-
Immobilisations corporelles	47,000	47,000	47,000	47,500	47,500
Amortissements cumulés	-9,061	-18,122	-27,184	-36,245	-45,306
Actifs circulants	47,989	39,014	35,869	38,747	49,591
Stocks	-	-	-	-	-
Créances commerciales	-	-	-	-	-
Compte courant TVA	1,622	1,683	1,643	1,602	1,558
Autres créances	-	-	-	-	-
Trésorerie	46,367	37,331	34,226	37,145	48,033
Total de l'actif	87,150	69,115	56,908	51,225	53,008
	TOTAL 2019	TOTAL 2020	TOTAL 2021	TOTAL 2022	TOTAL 2023
Capitaux propres	60,327	39,982	25,200	16,919	15,844
Capital	85,000	85,000	85,000	85,000	85,000
Réserves et résultat reporté	-24,673	-45,018	-59,800	-68,081	-69,156
Dettes bancaires & emprunts à long terme	-	-	-	-	-
Emprunt 1 - (-)	-	-	-	-	-
Emprunt 2 - (-)	-	-	-	-	-
Emprunt 3 - (-)	-	-	-	-	-
Crédit de caisse	-	-	-	-	-
Autres dettes	26,823	29,132	31,708	34,306	37,164
Dettes commerciales	26,823	29,132	31,708	34,306	37,164
Compte courant TVA	-	-	-	-	-
Autres dettes	-	-	-	-	-
Total du passif	87,150	69,115	56,908	51,225	53,008
Différence	-	-	-	-	0

7.1.2.4 Seuil de rentabilité :

Dans ce scénario, le seuil de rentabilité est atteint la 4^{ème} année, pour un niveau de CA de 425.152,00€:

	TOTAL 2019	TOTAL 2020	TOTAL 2021	TOTAL 2022	TOTAL 2023
Personnel employé	24,360	25,091	25,844	26,619	27,417
Personnel ouvrier	-	-	-	-	-
Administrateurs et gérants	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
EBITDA	-15,612	-11,283	-5,721	780	7,987

La rentabilité a été repoussé à la quatrième année, lorsque l'on verse un salaire au dirigeant. On passe d'un projet rentable immédiatement, à un projet qui prend beaucoup plus de temps à dégager des bénéfices.

7.2 Scénario réaliste

Dans ce cas de figure, on touche 1,5% de notre cible. Ce qui donne 1446 commandes par mois, ou soit 48 commandes par jour.

Pour ce volume de vente il faudra une troisième camionnette pour les livraisons.

Pour la préparation des paniers, une seule personne peut continuer à se charger de les assembler pendant 4h, cela fait 12,5 paniers par heure ce qui semble plus que réalisable. Cette personne embauché en temps plein fera aussi 4h de livraison le soir. Et nous aurons besoin dès lors d'un mi-temps et du dirigeant pour conduire les autres camionnettes.

Le week-end, il y aura 3 étudiants qui confectionneront leurs paniers et qui les livreront dans la journée (16 paniers/personne).

Le montant pour l'investissement de départ a été calculé comme dans le scénario précédent et on obtient un montant de 91.016,00€

Les données financières se retrouvent en annexe 10.4.2

7.2.1 Projection financière réaliste – sans verser de salaire au dirigeant

7.2.1.1 Compte de résultat :

	TOTAL 2019	TOTAL 2020	TOTAL 2021
Chiffre d'affaires	484,316	532,748	586,022
(-)Paniers de 15€	20,461	22,507	24,758
(-)Paniers de 25 €	204,667	225,134	247,647
(-)Paniers de 30€	122,765	135,042	148,546
(-)Paniers de 40€	54,572	60,029	66,032
(-)Paniers de 50€	34,104	37,514	41,266
(-)Paniers de 70€	47,747	52,522	57,774
Autres produits d'exploitation	-	-	-
Coûts des ventes	387,566	426,322	468,954
1. Achats de marchandises	363,237	399,561	439,517
(-)Paniers de 15€	15,346	16,880	18,568
(-)Paniers de 25 €	153,500	168,850	185,735
(-)Paniers de 30€	92,074	101,281	111,410
(-)Paniers de 40€	40,929	45,022	49,524
(-)Paniers de 50€	25,578	28,136	30,949
(-)Paniers de 70€	35,810	39,391	43,330
2. Autres coûts variables	24,329	26,761	29,438
(-)Paniers de 15€	1,031	1,134	1,248
(-)Paniers de 25 €	10,291	11,320	12,452
(-)Paniers de 30€	6,167	6,783	7,461
(-)Paniers de 40€	2,738	3,012	3,313
(-)Paniers de 50€	1,710	1,881	2,069
(-)Paniers de 70€	2,392	2,631	2,894
Marge brute d'exploitation	96,750	106,425	117,068
en % du chiffre d'affaires	20%	20%	20%

Charges d'exploitation	91,493	92,760	94,066
1. Frais généraux	49,248	49,248	49,248
610 - Loyers et charges locatives	4,800	4,800	4,800
6120 - Fournitures - Eau, gaz, électricité, vapeur	8,400	8,400	8,400
6121 - Fournitures - Téléphone, GSM, Internet	1,200	1,200	1,200
6124 - Fournitures - Autres	-	-	-
6131 - Assurances hors RH (incendie, vol, autos, crédit)	2,400	2,400	2,400
61321 - Honoraires d'experts - Comptables & fiscalistes	600	600	600
61321 - Honoraires d'experts - Secrétariats sociaux	-	-	-
61321 - Honoraires d'experts - Avocats	-	-	-
61321 - Honoraires d'experts - Autres	-	-	-
61330 - Frais Transport - Personnel	27,648	27,648	27,648
61331 - Frais Transport - Voyages d'affaires	-	-	-
61332 - Frais Transport - Autres	-	-	-
6140 - Frais Commerciaux - Annonces et insertions	-	-	-
6143 - Frais Commerciaux - Foires et expositions	-	-	-
6144 - Frais Commerciaux - Autres	-	-	-
615 - Autres Sous-traitances	-	-	-
6230 - Frais HR - Assurances du personnel	-	-	-
6400 - Taxes et impôts - Véhicules et autres	1,800	1,800	1,800
6402 - Taxes et impôts - Région, Provinces, Communes	-	-	-
66 - Imprévus	2,400	2,400	2,400
2. Rémunérations	42,245	43,512	44,818
Personnel employé	24,360	25,091	25,844
Personnel ouvrier	17,885	18,421	18,974
Administrateurs et gérants	-	-	-
	TOTAL 2019	TOTAL 2020	TOTAL 2021
EBITDA	5,258	13,665	23,002
Amortissements	13,131	13,131	13,131
Résultat d'exploitation	-7,874	534	9,871
Charges financières sur crédit à long terme	-	-	-
Charges financières sur crédit à court terme	-	-	-
Charges financières sur garantie bancaire	-	-	-
Résultat avant impôts	-7,874	534	9,871
Impôts sur le résultat	-	-	-
Résultat après impôts	-7,874	534	9,871
Impôts sur le résultat			
Déd. Intérêts notionnels	-3,220	-3,220	-3,220
Base imposable	-11,094	-2,686	6,651
Prélèvement s/ latences fiscales	-	-	-6,651
Solde imposable	-11,094	-2,686	-
Estimation impôts	-	-	-
Latences fiscales à la fin du mois	11,094	13,780	7,128

7.2.1.2 Plan de trésorerie :

	TOTAL 2019	TOTAL 2020	TOTAL 2021
1. Cash-flow opérationnel			
Résultat hors amortissements	5,258	13,665	23,002
Variation du besoin en fonds de roul.	38,067	3,569	3,925
Variation stock	-	-	-
Variation des créances commerciales	-	-	-
Variation du compte TVA	-1,134	145	160
Variation des autres créances	-	-	-
Variation des dettes commerciales	39,201	3,423	3,766
Variation du compte TVA	-	-	-
Variation des autres dettes	-	-	-
Cash-flow issu de l'activité	43,324	17,234	26,928
	TOTAL 2019	TOTAL 2020	TOTAL 2021
2. Cash-flow financier			
Financement	92,000	-	-
Capital	92,000	-	-
Emprunt 1 - (-)	-	-	-
Emprunt 2 - (-)	-	-	-
Emprunt 3 - (-)	-	-	-
Remboursement des emprunts	-	-	-
Emprunt 1 - (-)	-	-	-
Emprunt 2 - (-)	-	-	-
Emprunt 3 - (-)	-	-	-
Cash-flow financier	92,000	-	-
3. Investissements			
Investissements	-68,923	-	-
Variation de trésorerie	66,401	17,234	26,928
Trésorerie	66,401	83,635	110,563
Prélèvement sur crédit de caisse	-	-	-
Valeurs disponibles sur compte	66,401	83,635	110,563

7.2.1.3 Bilan :

	TOTAL 2019	TOTAL 2020	TOTAL 2021
Actifs immobilisés	55,792	42,660	29,529
Frais de constitution	1,223	1,223	1,223
Immobilisations incorporelles	-	-	-
Immobilisations corporelles	67,700	67,700	67,700
Amortissements cumulés	-13,131	-26,262	-39,394
Actifs circulants	67,536	84,624	111,393
Stocks	-	-	-
Créances commerciales	-	-	-
Compte courant TVA	1,134	989	830
Autres créances	-	-	-
Trésorerie	66,401	83,635	110,563
Total de l'actif	123,327	127,285	140,922

	TOTAL 2019	TOTAL 2020	TOTAL 2021
Capitaux propres	84,126	84,660	94,532
Capital	92,000	92,000	92,000
Réserves et résultat reporté	-7,874	-7,340	2,532
Dettes bancaires & emprunts à long terme	-	-	-
Emprunt 1 - (-)	-	-	-
Emprunt 2 - (-)	-	-	-
Emprunt 3 - (-)	-	-	-
Crédit de caisse	-	-	-
Autres dettes	39,201	42,624	46,390
Dettes commerciales	39,201	42,624	46,390
Compte courant TVA	-	-	-
Autres dettes	-	-	-
Total du passif	123,327	127,285	140,922
Différence	-	-	-

7.2.1.4 Seuil de rentabilité :

Le seuil de rentabilité est atteint en première année, avec un niveau de chiffre d'affaire mensuel de 44.3960,00€:

	TOTAL 2019	TOTAL 2020	TOTAL 2021
EBITDA	5,258	13,665	23,002

7.2.2 Projection financière réaliste – en versant un salaire au dirigeant

7.2.2.1 Compte de résultat :

	TOTAL 2019	TOTAL 2020	TOTAL 2021
Chiffre d'affaires	484,316	532,748	586,022
(-)Paniers de 15€	20,461	22,507	24,758
(-)Paniers de 25 €	204,667	225,134	247,647
(-)Paniers de 30€	122,765	135,042	148,546
(-)Paniers de 40€	54,572	60,029	66,032
(-)Paniers de 50€	34,104	37,514	41,266
(-)Paniers de 70€	47,747	52,522	57,774
Autres produits d'exploitation	-	-	-
Coûts des ventes	387,566	426,322	468,954
1. Achats de marchandises	363,237	399,561	439,517
(-)Paniers de 15€	15,346	16,880	18,568
(-)Paniers de 25 €	153,500	168,850	185,735
(-)Paniers de 30€	92,074	101,281	111,410
(-)Paniers de 40€	40,929	45,022	49,524
(-)Paniers de 50€	25,578	28,136	30,949
(-)Paniers de 70€	35,810	39,391	43,330
2. Autres coûts variables	24,329	26,761	29,438
(-)Paniers de 15€	1,031	1,134	1,248
(-)Paniers de 25 €	10,291	11,320	12,452
(-)Paniers de 30€	6,167	6,783	7,461
(-)Paniers de 40€	2,738	3,012	3,313
(-)Paniers de 50€	1,710	1,881	2,069
(-)Paniers de 70€	2,392	2,631	2,894
Marge brute d'exploitation	96,750	106,425	117,068
en % du chiffre d'affaires	20%	20%	20%

Charges d'exploitation	109,493	110,760	112,066
1. Frais généraux	49,248	49,248	49,248
610 - Loyers et charges locatives	4,800	4,800	4,800
6120 - Fournitures - Eau, gaz, électricité, vapeur	8,400	8,400	8,400
6121 - Fournitures - Téléphone, GSM, Internet	1,200	1,200	1,200
6124 - Fournitures - Autres	-	-	-
6131 - Assurances hors RH (incendie, vol, autos, crédit)	2,400	2,400	2,400
61321 - Honoraires d'experts - Comptables & fiscalistes	600	600	600
61321 - Honoraires d'experts - Secrétariats sociaux	-	-	-
61321 - Honoraires d'experts - Avocats	-	-	-
61321 - Honoraires d'experts - Autres	-	-	-
61330 - Frais Transport - Personnel	27,648	27,648	27,648
61331 - Frais Transport - Voyages d'affaires	-	-	-
61332 - Frais Transport - Autres	-	-	-
6140 - Frais Commerciaux - Annonces et insertions	-	-	-
6143 - Frais Commerciaux - Foires et expositions	-	-	-
6144 - Frais Commerciaux - Autres	-	-	-
615 - Autres Sous-traitances	-	-	-
6230 - Frais HR - Assurances du personnel	-	-	-
6400 - Taxes et impôts - Véhicules et autres	1,800	1,800	1,800
6402 - Taxes et impôts - Région, Provinces, Communes	-	-	-
66 - Imprévus	2,400	2,400	2,400
2. Rémunérations	60,245	61,512	62,818
Personnel employé	24,360	25,091	25,844
Personnel ouvrier	17,885	18,421	18,974
Administrateurs et gérants	18,000	18,000	18,000
	TOTAL 2019	TOTAL 2020	TOTAL 2021
EBITDA	-12,742	-4,335	5,002
Amortissements	13,131	13,131	13,131
Résultat d'exploitation	-25,874	-17,466	-8,129
Charges financières sur crédit à long terme	-	-	-
Charges financières sur crédit à court terme	-	-	-
Charges financières sur garantie bancaire	-	-	-
Résultat avant impôts	-25,874	-17,466	-8,129
Impôts sur le résultat	-	-	-
Résultat après impôts	-25,874	-17,466	-8,129
Impôts sur le résultat			
Déd. Intérêts notionnels	-3,220	-3,220	-3,220
Base imposable	-29,094	-20,686	-11,349
Prélèvement s/ latences fiscales	-	-	-
Solde imposable	-29,094	-20,686	-11,349
Estimation impôts	-	-	-
Latences fiscales à la fin du mois	29,094	49,780	61,128

7.2.2.2 Plan de trésorerie :

	TOTAL 2019	TOTAL 2020	TOTAL 2021
1. Cash-flow opérationnel			
Résultat hors amortissements	-12,742	-4,335	5,002
Variation du besoin en fonds de roul.	38,067	3,569	3,925
Variation stock	-	-	-
Variation des créances commerciales	-	-	-
Variation du compte TVA	-1,134	145	160
Variation des autres créances	-	-	-
Variation des dettes commerciales	39,201	3,423	3,766
Variation du compte TVA	-	-	-
Variation des autres dettes	-	-	-
Cash-flow issu de l'activité	25,324	-766	8,928
	TOTAL 2019	TOTAL 2020	TOTAL 2021
2. Cash-flow financier			
Financement	92,000	-	-
Capital	92,000	-	-
Emprunt 1 - (-)	-	-	-
Emprunt 2 - (-)	-	-	-
Emprunt 3 - (-)	-	-	-
Remboursement des emprunts	-	-	-
Emprunt 1 - (-)	-	-	-
Emprunt 2 - (-)	-	-	-
Emprunt 3 - (-)	-	-	-
Cash-flow financier	92,000	-	-
3. Investissements			
Investissements	-68,923	-	-
Variation de trésorerie	48,401	-766	8,928
Trésorerie	48,401	47,635	56,563
Prélèvement sur crédit de caisse	-	-	-
Valeurs disponibles sur compte	48,401	47,635	56,563

7.2.2.3 Bilan :

	TOTAL 2019	TOTAL 2020	TOTAL 2021
Actifs immobilisés	55,792	42,660	29,529
Frais de constitution	1,223	1,223	1,223
Immobilisations incorporelles	-	-	-
Immobilisations corporelles	67,700	67,700	67,700
Amortissements cumulés	-13,131	-26,262	-39,394
Actifs circulants	49,536	48,624	57,393
Stocks	-	-	-
Créances commerciales	-	-	-
Compte courant TVA	1,134	989	830
Autres créances	-	-	-
Trésorerie	48,401	47,635	56,563
Total de l'actif	105,327	91,285	86,922
Capitaux propres	66,126	48,660	40,532
Capital	92,000	92,000	92,000
Réserves et résultat reporté	-25,874	-43,340	-51,468
Dettes bancaires & emprunts à long terme	-	-	-
Emprunt 1 - (-)	-	-	-
Emprunt 2 - (-)	-	-	-
Emprunt 3 - (-)	-	-	-
Crédit de caisse	-	-	-
Autres dettes	39,201	42,624	46,390
Dettes commerciales	39,201	42,624	46,390
Compte courant TVA	-	-	-
Autres dettes	-	-	-
Total du passif	105,327	91,285	86,922
Différence	-	-	-

7.2.2.4 Seuil de rentabilité :

Le seuil de rentabilité est atteint lorsque l'on obtient un CA mensuel de 48.835,00€. Et ceci s'obtient dès le mois de janvier 2021.

	TOTAL 2019	TOTAL 2020	TOTAL 2021
EBITDA	-12,742	-4,335	5,002

7.3 Scénario optimiste

Dans ce scénario, on toucherait 2% de notre cible, ce qui représente 1928 commandes/mois où 64 commandes par jour. Dans ce cas-ci, pendant la semaine, 1 ETP et un mi-temps s'occuperont de confectionner tous les paniers. Cet ETP, 2 mi-temps et le dirigeant feront les livraisons pour former une flotte de 4 livreurs, les soirs de semaine. Le week-end, c'est bien 4 étudiants qui s'occuperont de créer les paniers et les livrer. Le montant d'investissement de départ est de 132.163,00€. Les données financières se retrouvent en annexe 10.4.3.

7.3.1 Projection financière optimiste – sans verser de salaire au dirigeant

7.3.1.1 Compte de résultat

	1	20	TOTAL 2019	TOTAL 2020	TOTAL 2021
Chiffre d'affaires			645,755	710,330	781,363
(-)Paniers de 15€			27,281	30,009	33,010
(-)Paniers de 25 €			272,889	300,178	330,196
(-)Paniers de 30€			163,687	180,056	198,062
(-)Paniers de 40€			72,763	80,039	88,043
(-)Paniers de 50€			45,472	50,019	55,021
(-)Paniers de 70€			63,663	70,029	77,032
Autres produits d'exploitation			-	-	-
Coûts des ventes			516,754	568,430	625,273
1. Achats de marchandises			484,316	532,748	586,022
(-)Paniers de 15€			20,461	22,507	24,758
(-)Paniers de 25 €			204,667	225,134	247,647
(-)Paniers de 30€			122,765	135,042	148,546
(-)Paniers de 40€			54,572	60,029	66,032
(-)Paniers de 50€			34,104	37,514	41,266
(-)Paniers de 70€			47,747	52,522	57,774
2. Autres coûts variables			32,438	35,682	39,250
(-)Paniers de 15€			1,375	1,512	1,664
(-)Paniers de 25 €			13,721	15,093	16,602
(-)Paniers de 30€			8,222	9,044	9,949
(-)Paniers de 40€			3,651	4,016	4,418
(-)Paniers de 50€			2,280	2,508	2,759
(-)Paniers de 70€			3,189	3,508	3,859
Marge brute d'exploitation			129,001	141,901	156,091
en % du chiffre d'affaires			20%	20%	20%

Charges d'exploitation	130,410	130,410	130,410
1. Frais généraux	70,280	70,280	70,280
610 - Loyers et charges locatives	4,800	4,800	4,800
6120 - Fournitures - Eau, gaz, électricité, va	9,600	9,600	9,600
6121 - Fournitures - Téléphone, GSM, Intern	1,200	1,200	1,200
6124 - Fournitures - Autres	-	-	-
6131 - Assurances hors RH (incendie, vol, au	3,200	3,200	3,200
61321 - Honoraires d'experts - Comptables e	600	600	600
61321 - Honoraires d'experts - Secrétariats	-	-	-
61321 - Honoraires d'experts - Avocats	-	-	-
61321 - Honoraires d'experts - Autres	-	-	-
61330 - Frais Transport - Personnel	46,080	46,080	46,080
61331 - Frais Transport - Voyages d'affaires	-	-	-
61332 - Frais Transport - Autres	-	-	-
6140 - Frais Commerciaux - Annonces et ins	-	-	-
6143 - Frais Commerciaux - Foires et exposi	-	-	-
6144 - Frais Commerciaux - Autres	-	-	-
615 - Autres Sous-traitances	-	-	-
6230 - Frais HR - Assurances du personnel	-	-	-
6400 - Taxes et impôts - Véhicules et autres	2,400	2,400	2,400
6402 - Taxes et impôts - Région, Provinces,	-	-	-
66 - Imprévus	2,400	2,400	2,400
2. Rémunérations	60,130	60,130	60,130
Personnel employé	24,360	24,360	24,360
Personnel ouvrier	35,770	35,770	35,770
Administrateurs et gérants	-	-	-
	TOTAL 2019	TOTAL 2020	TOTAL 2021
EBITDA	-1,409	11,491	25,681
Amortissements	17,236	17,236	17,236
Résultat d'exploitation	-18,645	-5,745	8,445
Charges financières sur crédit à long terme	-	-	-
Charges financières sur crédit à court terme	-	-	-
Charges financières sur garantie bancaire	-	-	-
Résultat avant impôts	-18,645	-5,745	8,445
Impôts sur le résultat	-	-	-
Résultat après impôts	-18,645	-5,745	8,445
Impôts sur le résultat			
Déd. Intérêts notionnels	-4,725	-4,725	-4,725
Base imposable	-23,370	-10,470	3,720
Prélèvement s/ latences fiscales	-	-	-3,720
Solde imposable	-23,370	-10,470	-
Estimation impôts	-	-	-
Latences fiscales à la fin du mois	23,370	33,841	30,121

7.3.1.2 Plan de trésorerie :

	TOTAL 2019	TOTAL 2020	TOTAL 2021
1. Cash-flow opérationnel			
Résultat hors amortissements	-1,409	11,491	25,681
Variation du besoin en fonds de roul.	50,978	4,758	5,234
Variation stock	-	-	-
Variation des créances commerciales	-	-	-
Variation du compte TVA	-1,755	194	213
Variation des autres créances	-	-	-
Variation des dettes commerciales	52,733	4,565	5,021
Variation du compte TVA	-	-	-
Variation des autres dettes	-	-	-
Cash-flow issu de l'activité	49,569	16,249	30,915
2. Cash-flow financier			
Financement	135,000	-	-
Capital	135,000	-	-
Emprunt 1 - (-)	-	-	-
Emprunt 2 - (-)	-	-	-
Emprunt 3 - (-)	-	-	-
Remboursement des emprunts	-	-	-
Emprunt 1 - (-)	-	-	-
Emprunt 2 - (-)	-	-	-
Emprunt 3 - (-)	-	-	-
Cash-flow financier	135,000	-	-
3. Investissements			
Investissements	-89,973	-	-
Variation de trésorerie	94,597	16,249	30,915
Trésorerie	94,597	110,846	141,761
Prélèvement sur crédit de caisse	-	-	-
Valeurs disponibles sur compte	94,597	110,846	141,761

7.3.1.3 Bilan :

	TOTAL 2019	TOTAL 2020	TOTAL 2021
Actifs immobilisés	72,737	55,500	38,264
Frais de constitution	1,223	1,223	1,223
Immobilisations incorporelles	-	-	-
Immobilisations corporelles	88,750	88,750	88,750
Amortissements cumulés	-17,236	-34,472	-51,709
Actifs circulants	96,351	112,407	143,109
Stocks	-	-	-
Créances commerciales	-	-	-
Compte courant TVA	1,755	1,561	1,348
Autres créances	-	-	-
Trésorerie	94,597	110,846	141,761
Total de l'actif	169,088	167,907	181,373

	TOTAL 2019	TOTAL 2020	TOTAL 2021
Capitaux propres	116,355	110,609	119,054
Capital	135,000	135,000	135,000
Réserves et résultat reporté	-18,645	-24,391	-15,946
Dettes bancaires & emprunts à long terme	-	-	-
Emprunt 1 - (-)	-	-	-
Emprunt 2 - (-)	-	-	-
Emprunt 3 - (-)	-	-	-
Crédit de caisse	-	-	-
Autres dettes	52,733	57,298	62,319
Dettes commerciales	52,733	57,298	62,319
Compte courant TVA	-	-	-
Autres dettes	-	-	-
Total du passif	169,088	167,907	181,373
Différence	-	-	-

7.3.1.4 Seuil de rentabilité

Le seuil de rentabilité est atteint dès la deuxième année avec un chiffre d'affaire mensuel de 59.194,00€.

	TOTAL 2019	TOTAL 2020	TOTAL 2021
EBITDA	-1,409	11,491	25,681

7.3.2 Projection financière optimiste – en versant un salaire au dirigeant

7.3.2.1 Compte de résultat

	TOTAL 2019	TOTAL 2020	TOTAL 2021
Chiffre d'affaires	645,755	710,330	781,363
(-)Paniers de 15€	27,281	30,009	33,010
(-)Paniers de 25 €	272,889	300,178	330,196
(-)Paniers de 30€	163,687	180,056	198,062
(-)Paniers de 40€	72,763	80,039	88,043
(-)Paniers de 50€	45,472	50,019	55,021
(-)Paniers de 70€	63,663	70,029	77,032
Autres produits d'exploitation	-	-	-
Coûts des ventes	516,754	568,430	625,273
1. Achats de marchandises	484,316	532,748	586,022
(-)Paniers de 15€	20,461	22,507	24,758
(-)Paniers de 25 €	204,667	225,134	247,647
(-)Paniers de 30€	122,765	135,042	148,546
(-)Paniers de 40€	54,572	60,029	66,032
(-)Paniers de 50€	34,104	37,514	41,266
(-)Paniers de 70€	47,747	52,522	57,774
2. Autres coûts variables	32,438	35,682	39,250
(-)Paniers de 15€	1,375	1,512	1,664
(-)Paniers de 25 €	13,721	15,093	16,602
(-)Paniers de 30€	8,222	9,044	9,949
(-)Paniers de 40€	3,651	4,016	4,418
(-)Paniers de 50€	2,280	2,508	2,759
(-)Paniers de 70€	3,189	3,508	3,859
Marge brute d'exploitation	129,001	141,901	156,091
en % du chiffre d'affaires	20%	20%	20%

Charges d'exploitation	148,410	148,410	148,410	
1. Frais généraux	70,280	70,280	70,280	
610 - Loyers et charges locatives	4,800	4,800	4,800	
6120 - Fournitures - Eau, gaz, électricité, va	9,600	9,600	9,600	
6121 - Fournitures - Téléphone, GSM, Interr	1,200	1,200	1,200	
6124 - Fournitures - Autres	-	-	-	
6131 - Assurances hors RH (incendie, vol, au	3,200	3,200	3,200	
61321 - Honoraires d'experts - Comptables &	600	600	600	
61321 - Honoraires d'experts - Secrétariats	-	-	-	
61321 - Honoraires d'experts - Avocats	-	-	-	
61321 - Honoraires d'experts - Autres	-	-	-	
61330 - Frais Transport - Personnel	46,080	46,080	46,080	
61331 - Frais Transport - Voyages d'affaires	-	-	-	
61332 - Frais Transport - Autres	-	-	-	
6140 - Frais Commerciaux - Annonces et ins	-	-	-	
6143 - Frais Commerciaux - Foires et exposi	-	-	-	
6144 - Frais Commerciaux - Autres	-	-	-	
615 - Autres Sous-traitances	-	-	-	
6230 - Frais HR - Assurances du personnel	-	-	-	
6400 - Taxes et impôts - Véhicules et autres	2,400	2,400	2,400	
6402 - Taxes et impôts - Région, Provinces,	-	-	-	
66 - Imprévus	2,400	2,400	2,400	
2. Rémunérations	78,130	78,130	78,130	
Personnel employé	24,360	24,360	24,360	
Personnel ouvrier	35,770	35,770	35,770	
Administrateurs et gérants	18,000	18,000	18,000	
	TOTAL 2019	TOTAL 2020	TOTAL 2021	
EBITDA	-19,409	-6,509	7,681	
Amortissements	17,236	17,236	17,236	
Résultat d'exploitation	-36,645	-23,745	-9,555	
Charges financières sur crédit à long terme	-	-	-	
Charges financières sur crédit à court terme	-	-	-	
Charges financières sur garantie bancaire	-	-	-	
Résultat avant impôts	-36,645	-23,745	-9,555	
Impôts sur le résultat	-	-	-	
Résultat après impôts	-36,645	-23,745	-9,555	
Impôts sur le résultat				
Déd. Intérêts notionnels	-4,725	-4,725	-4,725	
Base imposable	-41,370	-28,470	-14,280	
Prélèvement s/ latences fiscales	-	-	-	
Solde imposable	-41,370	-28,470	-14,280	
Estimation impôts	-	-	-	
Latences fiscales à la fin du mois	41,370	69,841	84,121	

7.3.2.2 Plan de trésorerie :

	TOTAL 2019	TOTAL 2020	TOTAL 2021
1. Cash-flow opérationnel			
Résultat hors amortissements	-19,409	-6,509	7,681
Variation du besoin en fonds de roul.	50,978	4,758	5,234
Variation stock	-	-	-
Variation des créances commerciales	-	-	-
Variation du compte TVA	-1,755	194	213
Variation des autres créances	-	-	-
Variation des dettes commerciales	52,733	4,565	5,021
Variation du compte TVA	-	-	-
Variation des autres dettes	-	-	-
Cash-flow issu de l'activité	31,569	-1,751	12,915
2. Cash-flow financier			
Financement	135,000	-	-
Capital	135,000	-	-
Emprunt 1 - (-)	-	-	-
Emprunt 2 - (-)	-	-	-
Emprunt 3 - (-)	-	-	-
Remboursement des emprunts	-	-	-
Emprunt 1 - (-)	-	-	-
Emprunt 2 - (-)	-	-	-
Emprunt 3 - (-)	-	-	-
Cash-flow financier	135,000	-	-
3. Investissements			
Investissements	-89,973	-	-
Variation de trésorerie	76,597	-1,751	12,915
Trésorerie	76,597	74,846	87,761
Prélèvement sur crédit de caisse	-	-	-
Valeurs disponibles sur compte	76,597	74,846	87,761

7.3.2.3 Bilan :

	TOTAL 2019	TOTAL 2020	TOTAL 2021
Actifs immobilisés	72,737	55,500	38,264
Frais de constitution	1,223	1,223	1,223
Immobilisations incorporelles	-	-	-
Immobilisations corporelles	88,750	88,750	88,750
Amortissements cumulés	-17,236	-34,472	-51,709
Actifs circulants	78,351	76,407	89,109
Stocks	-	-	-
Créances commerciales	-	-	-
Compte courant TVA	1,755	1,561	1,348
Autres créances	-	-	-
Trésorerie	76,597	74,846	87,761
Total de l'actif	151,088	131,907	127,373
	TOTAL 2019	TOTAL 2020	TOTAL 2021
Capitaux propres	98,355	74,609	65,054
Capital	135,000	135,000	135,000
Réserves et résultat reporté	-36,645	-60,391	-69,946
Dettes bancaires & emprunts à long terme	-	-	-
Emprunt 1 - (-)	-	-	-
Emprunt 2 - (-)	-	-	-
Emprunt 3 - (-)	-	-	-
Crédit de caisse	-	-	-
Autres dettes	52,733	57,298	62,319
Dettes commerciales	52,733	57,298	62,319
Compte courant TVA	-	-	-
Autres dettes	-	-	-
Total du passif	151,088	131,907	127,373
Différence	-	-	-

7.3.2.4 Seuil de rentabilité

Le seuil de rentabilité est atteint en 2021 lorsque le CA atteint un niveau mensuel de 65.114,00€

	TOTAL 2019	TOTAL 2020	TOTAL 2021
EBITDA	-19,409	-6,509	7,681

7.4 Conclusion financière

En conclusion, dans ce modèle qui fonctionne sur une marge prélevé sur le prix de vente, on peut, en modifiant ce pourcentage de commission ou le pourcentage investit dans la communication, faire varier aisément les résultats de l'entreprise. Le choix de prélevé 25% sur le prix des producteurs a été décidé car la réalité est toujours très loin des business plans. Il faudra peut-être rajouter un mi-temps pour les opérations opérationnelles ou faire face à des coûts cachés qui se rajouteront par la suite, dès lors la décision d'avoir sur « papier » une situation financière plus confortable a été mis en place. Cependant, cette situation financière n'est confortable, uniquement quand le dirigeant ne se rémunère pas. On a pu observer dans tous les scénarios, que le seuil de rentabilité reculait énormément lorsque la masse salariale augmente légèrement. C'est bien pour cela, que le choix de prélever un niveau de commission élevé a été fait afin de pouvoir pallier aux imprévus. De plus, le jour où nous approcherons tous ces producteurs locaux et que nous leurs communiquerons notre niveau de commission, celui-ci ne pourra plus augmenter. On pourra bien évidemment le diminuer afin d'octroyer un salaire encore plus respectable aux exploitants mais il est certain qu'augmenter ce pourcentage par après ne sera pas accepté par ceux-ci.

On peut remarquer, que dans chaque scénario dépendant du fait de se rémunérer ou non, les chiffres sont soit très positifs en étant rentable directement ou soient plutôt négatif en étant rentable beaucoup plus tardivement. Il est certain que dans la réalité, avec ce niveau de variation des résultats, le dirigeant ne se versera pas un salaire fixe mais prendra plutôt un pourcentage des bénéfices en fin d'année.

Ce plan financier prouve que le projet est financièrement viable, les volumes semblent à priori assez optimiste, n'oublions pas que nous les avons étaler via une moyenne sur l'année. Rappelons, que tous les chiffres avancés dans ce plan financier proviennent de l'étude de marché et les investissements ont été calculé par rapport au niveau d'activité.

8 Conclusion

Le fondement de cette étude de faisabilité est basé sur une envie de faire partie d'un changement majeur dans notre façon de consommer. Un changement qui est, plus exactement, un retour en arrière. Un retour à des choses simples qui encouragent les populations à se retrouver, communiquer et commercer ensemble. Le monde d'aujourd'hui est ultra connecté, il est quasiment plus simple de parler à une personne vivant en Chine qu'à son voisin maraicher. Nos petits exploitants font du mieux qu'ils peuvent pour nous offrir des produits de qualité. Mais trop souvent ceux-ci ne trouvent pas preneur à cause de la courte mais trop longue distance qui les sépare des consommateurs. Il faut redynamiser et encourager le retour au circuit court par des projets réelles.

C'est bel-et-bien sur cette vague que ce travail a été développé, en étudiant la faisabilité de créer une plateforme reliant producteurs locaux et consommateurs tout en fournissant une livraison à domicile.

L'étude stratégique a donné énormément de point positifs et encourageant pour la création de ce projet. L'environnement externe de l'entreprise semble promouvoir ce retour au circuit court qui a bien des avantages tant au niveau politique, économique, technologiques et socio-culturel principalement. Le nombre de contraintes externes est quasiment nulle, à part peut-être la maîtrise légal et le risque lié à l'hygiène étant donné que nous travaillons en partie avec de produits frais.

Au niveau de l'environnement interne, on a pu positivement observer que ce type de projet possède déjà acquéreur. Chacun avec sa différenciation mais tous ont la volonté de faire travailler nos exploitants belges. Cette concurrence ne doit pas être vue de façon négative, il faut promouvoir ce type de projets afin de justement attaquer les parts de marchés des supermarchés ou tout autre entreprise fonctionnant sur la consommation de masse. Il y a énormément de petits producteurs bordant les alentours de la région bruxelloise, le choix de travailler avec ceux-ci et non de gros exploitants provient de l'envie d'assurer un salaire correct à ces personnes qui n'ont pas encore développer des canaux de distribution efficace car ils sont trop occupés à faire de leurs mieux pour produire des produits de qualité.

Après avoir étudié le marché via nos études quantitative et qualitative, nous avons dû écarter l'idée de travailler en B2B mais par contre l'étude quantitative nous a réconforter dans l'idée de continuer d'avancer dans le projet pour atteindre une cible en B2C. Cette cible a été décrite de long en large et est surtout une cible rentable économiquement parlant. Le développement d'un marketing opérationnel complet a permis ensuite d'élaborer un plan financier rentable. Même si celui-ci est fragile, et se base sur des volumes tout de même assez important mais ressortant d'études préliminaires. La viabilité du projet a été démontré et on peut en conclure que la création de cette entreprise comme elle a été décrite et conçue est faisable.

La piste en B2B ne doit pas être écartée, il y a certainement d'autres moyens de satisfaire certains de ces segments, dans le développement de l'entreprise il faudra réfléchir à comment le projet pourrait être transformer pour mieux satisfaire les besoins des professionnels de l'alimentation.

Comme déjà mentionné, il faut multiplier ce type d'étude et de projet pour permettre une croissance plus rapide du circuit court et prendre des parts de marché aux géants alimentaires qui détériorent notre planète. C'est une nouvelle industrie qu'il faut créer afin de contrer la consommation de masse. Le développement de ce type d'entreprise peut se faire de ville en ville et de pays en pays. Il n'y a pas de limite à la consommation

locale. Il faut simplement informer les gens sur les méfaits de notre consommation actuelle et les bienfaits du circuit court. Il n'y a pas de limite de croissance, il faut juste trouver des moyens pour que ce type de partenariat reste une relation WIN-WIN. C'est dans ce cas-là que nous pourrons, tous ensemble, entrer dans une nouvelle ère de la consommation responsable.

9 Bibliographie

9.1 Ouvrages

“Marketing Management” 13eme édition, Philip Kotler. Kevin Keller, Delphine Manceau et Bernard Dubois. Pearson Education, 2009.

Gérard Hermet, op. Cit.; « Le rôle du degré de nouveauté et de l’expertise dans la catégorie produit », Chapitre sur les valeurs p.270-290

« Economie Internationale », cours et applications, Vuibert(Karine Constant, Patrick Domingues, Gérard Duchêne)

« 10 clés pour réussir dans le circuit court », Broché, 2 mars 2016, Jacques Mathé

« Consommer, consumer – dérives de la consommation », Liber, Benoit Duguay, 2015

« Le marketing du vin, savoir vendre le vin », Emmanuelle Rouzet et Gérard Seguin

« Etudes de marchés, perspective marketing », 3eme édition Martine Gauthy-Sinéchal et Marc Vandercammen

Thomas Nagle et Reed Holden, “*The Strategy and Tactics of Pricing*”, 3eme edition(upper saddle River: Prentice Hall, 2001), chapitre 4

“Seeking Perfect Prices, CEO Tears Up the Rules”, Wall Street Journal, 27 mars 2007

9.2 Webographie

Mu. M., 1998, « Ces Italiens du Sud qui ont fait la Belgique », 18/06/1998, archives de l'Echo, <http://www.echonet.be/index1.htm>

« circuit court en Wallonie, engouement pour l’économie locale », 24/05/2017, RTBF La Première,
https://www.rtbfb.be/info/economie/detail_circuits-courts-en-wallonie-il-y-a-un-engouement-pour-l-economie-locale?id=9615867

« Un belge sur deux accorde de l’importance aux circuits courts pour s’alimenter », 25/08/2017, Le sillon Belge
<http://www.sillonbelge.be/1204/article/2017-08-25/un-belge-sur-deux-accorde-de-limportance-aux-circuits-courts-pour-salimenter>

« Où en est-on dans les circuits courts », 27/06/2016, Diversifem
<http://diversiferm.be/wp-content/uploads/2015/11/Où-en-est-on-dans-les-circuits-courts-Winandy-S.-2016.pdf>

« La Belgique pourrait perdre un milliard d'euros d'aides agricoles européennes » 19/12/2017, RTBF <https://www.rtb.be/info/belgique/detail-la-belgique-pourrait-perdre-un-milliard-d-euros-d-aides-agricoles-europeennes?id=9793332>

« Les circuits courts solidaires et durable en Wallonie », Février 2013, Credal [http://www.credal.be/sites/all/files/documents/credal/les circuits courts solidaires et durable de wallonie.pdf](http://www.credal.be/sites/all/files/documents/credal/les%20circuits%20courts%20solidaires%20et%20durable%20de%20wallonie.pdf)

«Le nombre d'exploitations agricoles s'est stabilisé en Belgique en 2016 » 24/07/2017, RTBF avec Belga [https://www.rtb.be/info/economie/detail le-nombre-d-exploitations-agricoles-s-est-stabilise-en-belgique-en-2016?id=9667037](https://www.rtb.be/info/economie/detail-le-nombre-d-exploitations-agricoles-s-est-stabilise-en-belgique-en-2016?id=9667037)

« Courts circuits » juillet 2017, les Nouvelles de l'agriculture (en partenariat avec la région wallonne) [https://agriculture.wallonie.be/documents/20182/53306/Nouvelles+de+l'Agriculture +-+Nouveau+format+-+06+-+2017+-+FR.pdf/c1e7316e-52c2-47a0-97fc-afb275864082?version=1.0](https://agriculture.wallonie.be/documents/20182/53306/Nouvelles+de+l'Agriculture+-+Nouveau+format+-+06+-+2017+-+FR.pdf/c1e7316e-52c2-47a0-97fc-afb275864082?version=1.0)

Bernard LOBET «Enfin du concret: notre pouvoir d'achat a augmenté en 2017, et 2018 s'annonce encore meilleur ! » 23/11/2017 <https://www.rtl.be/info/belgique/economie/enfin-du-concret-notre-pouvoir-d-achat-a-augmente-en-2017-et-2018-s-annonce-encore-meilleur--973201.aspx>

« Un tiers de nos dépenses consacré au logement » 26/09/2017 , STABEL la Belgique en chiffres <https://statbel.fgov.be/fr/themes/menages/budget-des-menages>
Olivier HAMAL « Budget des ménages : l'évolution des dépenses de logement et de loyer 2012-2014-2016 » SNPC NEMS, <https://www.snpc-nems.be/nl/node/4130>
« Perspective de la population » 22/02/2018, STABEL la Belgique en chiffres <https://statbel.fgov.be/fr/themes/population/perspectives-de-la-population>

« Pyramide des âges » publié en Belgique en 2017 <https://www.populationpyramid.net/fr/belgique/2017/>
« Les chiffres clés de l'agriculture » publié en 2012 dans le magazine Economie, [https://terre-en-vue.be/IMG/pdf/3. chiffres cles de l agriculture 2012.pdf](https://terre-en-vue.be/IMG/pdf/3_chiffres_cles_de_l_agriculture_2012.pdf)

«La Belgique continue de trainer les pieds sur le chemin de la digitalisation » 13/11/2017, Le magazine L'Echo <https://www.lecho.be/opinions/carte-blanche/La-Belgique-continue-de-trainer-les-pieds-sur-le-chemin-de-la-digitalisation/9931585>
« La Belgique reste forte dans le secteur digital » 25/02/2016, Focus on Belgium <http://focusonbelgium.be/fr/international/la-belgique-reste-forte-dans-le-secteur-digital>

Dr Chantal Rettigner « Température et transport, exigences légales » 10/11/2005, sur le site de L'Ulg <http://www.wavfh.ulg.ac.be/pdf/journee-transp/4-Rettigner.pdf>

« Directives pour le commerce ambulant professionnel et pour le commerce ambulant occasionnel » 04/03/2016, l'AFSCA <http://www.afsca.be/denreesalimentaires/commerceambulant/>

« Traçabilité des denrées alimentaires » 07/03/2016, Health Belgium
<https://www.health.belgium.be/fr/alimentation/securite-alimentaire/dangers-microbiologiques-et-hygiene/haccp-autocontrole-et-2>

Jean-Pierre Hermia « Baromètre démographique 2017 de la Région de Bruxelles-Capitale »
Janvier 2018 IBSA BRUSSELS http://ibsa.brussels/fichiers/publications/focus-de-libsas/focus_22_janvier_2018

Carole Boelen « Food retail belge: 25,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires »
5/10/2016, GONDOLA retail facts&trends
<http://www.gondola.be/fr/news/retail/food-retail-belge-25-5-milliards-deuros-de-chiffre-daffaires>

Morgan LECLERC « Le service Amazon Fresh bientôt disponible à Londres ? »
21/07/2015, LSA Commerce connecté <https://www.lsa-conso.fr/le-service-amazon-fresh-bientot-disponible-a-londres,215967>

« Les 5 forces de Porter : votre concurrence à la loupe » Succès Marketing
<https://www.succes-marketing.com/5-forces-porter/>

Anne DRIF « La Ruche qui dit Oui ! ouvre son capital à l'international » 16/06/2015, Les Echos <https://www.lesechos.fr/16/06/2015/LesEchos/21959-078-ECH-la-ruche-qui-dit-oui---ouvre-son-capital-a-l-international.htm>

« Les marchés bio en plein boom depuis cinq ans » 15/01/2018, Le Soir
<http://www.lesoir.be/134017/article/2018-01-15/les-marches-bio-en-plein-boom-depuis-cinq-ans>

« Les tendances alimentaires 2017 en Belgique » février 2017, Rapport Weber Shandwick
<http://webershandwick.be/wp-content/uploads/2017/03/2017-Tendances-Alimentaires-en-Belgique.pdf>

Lucien Royen « Pourquoi les agriculteurs ne sont-ils pas des commerçants ? »
22/03/2007, FWA
http://www.fwa.be/websites/pleinchamp/2007/12_20070322/12_20070322_07.pdf
« CHIFFRES DE LA POPULATION PAR PROVINCE ET PAR COMMUNE, A LA DATE DU 1er JANVIER 2018 » 27/01/2018, REGISTRE NATIONAL
http://www.ibz.rrn.fgov.be/fileadmin/user_upload/fr/pop/statistiques/population-bevolking-20180101.pdf

« Les communes de la région de Bruxelles capitale » be.brussels
<http://be.brussels/a-propos-de-la-region/les-communes-de-la-region-de-bruxelles-capitale/carte-des-communes/view>

« Les secrets d'une étude de marché qualitative réussie » BNP PARIBAS FORTIS
<https://bizcover.bnpparibasfortis.be/fr/on-en-parle/marketing/les-secrets-dune-etude-qualitative-reussie>

« Marketing Opérationnel : Définition et ressources » marketing Etudiant
<https://www.marketing-etudiant.fr/marketing-operationnel.html>

« La Communa » <http://www.communa.be/>

« Terracines » <http://www.terracines.be/>

« Que coûte un travailleur ? » publié sur Zenito <https://www.zenito.be/fr/que-coute-un-travailleur>

« Coûts de création d'une entreprise » publié en 2018 sur infos entreprises
<https://infos-entreprises.be/new-home/creer/conseils-pour-creer-votre-activite/couts-de-creation-dune-entreprise/>

« La Ruche qui Dit Oui » 6/03/2012 La ruche qui dit oui
<https://magazine.laruchequiditoui.fr/158-services-compris/>

“Statistique Belgique” janvier 2018, Retis
<https://www.retis.be/introduction/statistiques-belgique/>

“E-commerce belge: le chiffre d'affaires croît de 17%” 9/03/2018, Carole Boelen
<http://www.gondola.be/fr/news/digital/e-commerce-belge-le-chiffre-daffaires-croit-de-17>

Pandora Reggiani « Le marketing mix et l'e-commerce : le 5eme P » 9/07/2014, le Nouvel économiste <https://www.lenouveleconomiste.fr/lesdossiers/marketing-mix-et-e-commerce-le-5e-p-23367/>

“Publicité sur les moteurs de recherche (SEA)”
<https://www.semetis.com/fr/services/publicite-digitale>

Kristof Willekens « Quels sont les différents taux de TVA applicables ? » KBC <https://www.kbc.be/entreprendre/fr/article/administration/impots-et-tva/differents-taux-tva.html>

« Taux de l'impôt des sociétés » Belgium.be [https://www.belgium.be/fr/impots/impot sur les revenus/societes/declaration/imposition](https://www.belgium.be/fr/impots/impot_sur_les_revenus/societes/declaration/imposition)

Astrid Sierens « L'agrandissement des ménages bruxellois » Statistics brussels <http://statistics.brussels/files/publications/focus-de-libsa/FOCUS-FR-final.pdf>

« Que coûte un travailleur ? » Publié sur Zenito <https://www.zenito.be/fr/que-coute-un-travailleur>

10 Annexes

Liste des annexes :

Annexe1 : Etude qualitative – Retranscription des interviews

Annexe 2 : Questionnaire étude quantitative

Annexe 3 : Résultats étude quantitative

Annexe 4 : Détails des données financières

10.1 Annexe 1 : Etude qualitative – Retranscription des interviews

Interview 1 – La Mezzanina - Fransisco Gérant et propriétaire de l'établissement

- 1) Pouvez-vous décrire le type de restauration que vous proposez ?

Nous proposons une cuisine italienne et méditerranéenne, nos plats sont goutus et bien garnis. C'est un petit restaurant familial et chaleureux. Nous pouvons accueillir un peu moins de 40 couverts

- 2) De façon très générale, que pensez-vous du circuit court et de consommer des produits locaux?

Je n'en pense que du bien, cela permet à nos producteurs belges de peut-être mieux s'y retrouver. Même si, au final, je ne propose pas une cuisine « locale belge », je vis grâce à des produits et des mets qui viennent d'en dehors de nos frontières.

- 3) Quels sont vos critères de sélection pour les produits que vous proposez dans vos plats ?

Pour tous les produits « italiens » je me fournis depuis longtemps chez le même grossiste . celui-ci importe des produits directement d'Italie qui sont de très bonne qualité et à des prix très corrects. Mes produits doivent avoir du goût et bien sûr un prix attractif. Pour les quelques produits frais que j'utilise ceux-ci doivent, bien évidemment, être le plus frais possible. Mais il est vrai qu'au final on cuisine énormément de produits surgelés mais de bonnes qualités.

- 4) Selon vous, est-ce simple de se fournir localement dans le cadre de votre travail? Le faites-vous ?

Peu de produits que j'achète sont réellement locaux, à vrai dire je ne sais même pas si mes légumes sont locaux car je les achète aussi chez un autre grossiste. A vrai dire, je ne me préoccupe pas vraiment de leur provenance, ceux-ci doivent juste avoir du goût. Ce qui est sûr, c'est que comme je viens de dire, je ne recherche pas spécialement à acheter des produits locaux. Certains le sont peut-être mais je ne le sais pas.

- 5) (Si le répondant ne se fournit jamais auprès de producteurs locaux) Si vous aviez l'occasion de vous fournir auprès de producteurs locaux, le feriez-vous ? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?

Etant donné que je propose une cuisine méditerranéenne, je n'ai pas vraiment d'intérêt à le faire. Ceux-ci doivent être locaux mais italiens (petit rire) . Ce qui est compliqué avec les produits qui sont produits localement, c'est qu'il faut, dès lors, changer sa carte régulièrement, étant donné qu'en Belgique on ne peut pas faire pousser ce qu'on veut à n'importe quel moment de l'année. Ma carte change très

peu, j'ajoute seulement du gibier en saison hivernale mais c'est à peu près tout... Je ne pourrais donc pas acheter régulièrement mes légumes auprès de producteurs belges, cela serait trop compliqué et je n'aurais aucun avantage à cela vis-à-vis de ma clientèle.

- 6) Où achetez-vous les produits qui façonnent vos plats ?

Comme je l'ai dit, chez des grossistes.

- 7) Quelles sont vos attentes au niveau de vos fournisseurs ?

Je ne dois jamais manquer de rien surtout pour mes plats « phares » c'est l'avantage des grossistes que vous côtoyez depuis de longues années, c'est qu'ils ne manquent presque jamais de rien et qu'ils vous livrent tous les jours ou même deux fois par jour.

Les prix doivent être bas pour pouvoir dégager des marges sur chaque plat. Après, c'est souvent le cuisinier qui transforme les produits en des plats savoureux avec de bonnes sauces avec beaucoup de goûts. La cuisine que je propose n'est pas spécialement basée sur la qualité des produits mais surtout sur ce que le chef va en faire. C'est une cuisine sans prétention mais avec du goût.

- 8) Comment avez-vous créé une relation commerciale avec vos fournisseurs ?

C'est surtout avec le temps et puis, au final, tant que tout le monde s'y retrouve, cela fonctionne. Dans le passé, j'avais rencontré quelques grossistes qui avaient « trop faim » et qui fixaient des prix bien trop élevés et pas honnêtes. J'ai directement arrêté de travailler avec eux. L'honnêteté est importante dans ce métier, il faut en laisser pour les autres, c'est comme cela qu'on construit une vraie relation commerciale.

- 9) Souhaiteriez-vous changer la manière dont vous faites vos achats ? Pourquoi ?

Très honnêtement et pour toutes les raisons citées avant, je ne pense pas que je changerais ma façon de faire. Mon restaurant existe depuis 20 ans, on a une clientèle extrêmement fidèle et les affaires fonctionnent bien. Je n'ai aucun intérêt à changer.

- 10) Quel est le budget moyen d'une table de deux personnes dans votre établissement ?

Pour deux personnes l'addition est très souvent entre 45 et 70 euros avec une bonne bouteille de vin.

- 11) Si une plateforme vous permettant de vous mettre en lien avec des producteurs locaux et vous permettait de faire quasiment la totalité de vos courses tout en étant livré à votre restaurant l'utiliseriez-vous ? Si oui pourquoi ? Si non pourquoi ? (explication du projet et des produits qui se retrouveraient sur l'application)

Je n'ai pas l'impression que votre plateforme propose des produits surgelés donc cela me semble déjà très compliqué de faire l'entièreté de mes achats dessus. Et puis comme déjà dit, mes achats sont identiques toutes les semaines, ce qui n'est pas possible en consommant local. Le côté livraison au restaurant est le seul côté intéressant pour ma part. Mais cela ne suffit pas pour que j'utilise cette plateforme.

- 12) Si vous êtes intéressés par cette plateforme, combien de fois par semaine commanderiez-vous et quelle serait la somme de chaque commande à votre avis ?

Pas intéressé

Interview 2 – Charlu Resto Bar, Charles gérant et propriétaire.

- 1) Pouvez-vous décrire le type de restauration que vous proposez ?

On propose une cuisine belge et européenne de type brasserie, avec un plat du jour qui change toutes les semaines. Et différents burgers.

- 2) De façon très générale, que pensez-vous du circuit court et de consommer des produits locaux ?

En tant que restaurateur, je rêverais de proposer des produits à mes clients qui viennent de sortir du sol ou à peine pêchés, etc... Je suis pour supprimer des maillons de la chaîne afin de bénéficier d'un meilleur prix et de payer un juste prix à nos producteurs. Malheureusement, ce n'est pas si simple. Nous sommes obligés de travailler pour certains plats avec des produits surgelés comme tous les restaurants. On s'efforce au maximum de proposer des suggestions de saison mais nous avons bien évidemment une carte de plats fixes, nos incontournables.

- 3) Quels sont vos critères de sélection pour les produits que vous proposez dans vos plats ?

La saveur est primordiale et le prix bien sûr. Pour nos suggestions, les produits doivent être de saison ! Nous essayons de centraliser les achats aussi afin de gagner du temps.

- 4) Selon vous, est-ce simple de se fournir localement dans le cadre de votre travail ? Le faites-vous ?

Non, ce n'est vraiment pas si simple, nous avons déjà souvent été approchés par de petits maraîchers et avons fait l'expérience de travailler avec l'un ou l'autre, mais cela donne trop souvent des situations désagréables à gérer... C'est un grand restaurant qui fait du débit, si nous ne recevons pas assez de salades ou tomates ou que sais-je, on arrive dans des situations catastrophiques... On est souvent prévenu trop tard et nous n'avons plus l'occasion de trouver des plans de secours.

Consommer local exige d'avoir un plan A, B, C, D....Ce qui complexifie énormément une étape importante de notre business qui est l'achat de nos produits. Alors que le but est justement de simplifier au maximum cette étape du processus. Le milieu de la restauration est déjà assez stressant comme cela.

Du coup, pour les produits saisonniers, nous nous rendons dans les marchés mais après je n'ai aucune idée d'ou viennent véritablement les produits...

- 5) (Si le répondant ne se fournit jamais auprès de producteurs locaux) Si vous aviez l'occasion de vous fournir auprès de producteurs locaux, le feriez-vous ? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?

Le problème est que lorsque vous supprimez un maillon de la chaîne qui est le grossiste, vous retirez aussi un certain professionnalisme. Vous n'avez plus la certitude d'être fourni comme vous le souhaitez. En tant que restaurateur, je n'ai pas le temps de contacter différents producteurs locaux et d'aller chercher à gauche et à droite des carottes ou des endives... Alors malheureusement non, je ne peux pas me permettre de me fournir directement chez des producteurs locaux.

- 6) Où achetez-vous les produits qui façonnent vos plats ?

Pour le poisson et la viande je travaille avec différents grossistes qui ont des produits d'excellente qualité à un prix très honnête. Pour les légumes, c'est soit aussi chez le grossiste, soit au marché pour nos suggestions.

- 7) Quelles sont vos attentes au niveau de vos fournisseurs ?

JE veux être livré et lorsque nous faisons les courses nous voulons trouver directement ce que l'on veut dans les quantités que nous voulons. Et j'attends de mes fournisseurs que ceux-ci soient honnêtes au niveau des prix.

- 8) Comment avez-vous créer une relation commerciale avec vos fournisseurs ?

Cela prend du temps au début, on essaye à gauche et à droite puis c'est une question de feeling et au final ceux qui ne vous déçoivent jamais sont les bons !

- 9) Souhaiteriez-vous changer la manière dont vous faites vos achats ? Pourquoi ?

Ecoutez, je comprends un peu quel est le but de votre projet et comme je l'ai déjà dit si j'avais la possibilité de faire mes achats de façon directe mais sans un certain amateurisme et en m'évitant une crise cardiaque à chaque fois que je les fais, je le ferais, mais pour l'instant cela fonctionne très bien et je ne me vois pas changer.

- 10) Quel est le budget moyen d'une table de deux personnes dans votre établissement ?

Dépendant des boissons et des plats cela peut varier de 40 à 90 euros

- 11) Si une plateforme vous permettant de vous mettre en lien avec des producteurs locaux et vous permettait de faire quasiment la totalité de vos courses tout en

étant livré à votre restaurant ,l'utiliseriez-vous ? Si oui pourquoi ? Si non pourquoi ? (explication du projet et des produits qui se retrouveraient sur l'application)

Euuuh je ne sais pas cela semble un petit peu idyllique non ? Si cette plateforme est fiable, que je suis livré dans les quantités voulues, sans oublis en temps en en heure, pourquoi pas, mais comme vous le savez les marges sur les plats ne sont pas immenses, donc je dois, aussi, m'y retrouver au niveau des prix. Mais il est clair que je pourrais l'afficher clairement et cela pourrait renforcer notre image de cuisine belge. Cela semble intéressant, étant donné que nous pourrions aussi limiter l'utilisation de produits congelés. Si je comprends bien vous joueriez le rôle de grossiste mais en vous fournissant uniquement chez des producteurs locaux ? (oui tout à fait). Pour nos suggestions cela semble très intéressant !

- 12) Si vous êtes intéressé par cette plateforme, combien de fois par semaine commanderiez-vous et quelle serait la somme de chaque commande à votre avis ?

Disons que si nous utilisons uniquement votre plateforme pour composer nos suggestions, je dirais que nous aurions besoin d'être fourni deux fois par semaine et dépendant du prix des produits saisonniers cela varierait entre 150 et 200 euros par semaine

Interviews 3 – Milan Laroche gérant, cuisinier et propriétaire

- 1) Pouvez-vous décrire le type de restauration que vous proposez ?

Nous élaborons uniquement des plats de saison ce qui veut dire que la carte change toutes les semaines, voire plusieurs fois par semaine selon mes envies. Notre but est de faire découvrir de nouveaux plats à chaque visite de nos clients, en lien avec les saisons. Nous essayons d'élaborer des plats semi-gastronomiques à base de produits simples et connus de tous. Dès lors, nous utilisons pas mal d'épices et de saveurs venant de partout dans le monde. La salle peut accueillir une vingtaine de personnes.

- 2) De façon très générale, que pensez-vous du circuit court et de consommer des produits locaux?

Si nous avons créé ce restaurant, c'est très clairement pour favoriser un maximum l'utilisation du circuit court. Ce que j'aime, c'est me rendre directement chez le producteur et voir les légumes que je vais acheter encore en terre ! Notre pays est rempli d'excellents petits producteurs qui galèrent pour vivre car ils sont exploités par des grossistes ou des supermarchés. Si la population consommait de façon plus régulière des produits émanant de circuit court, je suis sûr que notre économie se porterait beaucoup mieux. Mais, pour cela, les gens devraient arrêter de penser qu'ils peuvent manger n'importe quoi à n'importe quelle période de l'année.

- 3) Quels sont vos critères de sélection pour les produits que vous proposez dans vos plats ?

Le produit doit être de saison, goûtu, frais et produit localement

- 4) Selon vous, est-ce simple de se fournir localement dans le cadre de votre travail? Le faites-vous ?

Simple je ne pense pas, cela m'oblige à me déplacer et cela prend du temps. Si j'ai une idée en tête et que je vois que les salades d'un de mes producteurs ont pris un coup de chaud, cela m'oblige à me rendre chez un autre. Mais je ne changerais ma façon de faire pour rien au monde.

- 5) (Si le répondant ne se fournit jamais auprès de producteurs locaux) Si vous aviez l'occasion de vous fournir auprès de producteurs locaux, le feriez-vous ? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?

- 6) où achetez-vous les produits qui façonnent vos plats ?

Comme déjà dit chez les producteurs locaux

- 7) Quelles sont vos attentes au niveau de vos fournisseurs ?

Utiliser un minimum, voire aucun produit chimique; je ne suis pas focaliser sur le label BIO qui coûte très cher à posséder pour des petits producteurs, mais je ne veux pas que mes carottes soient remplies de crasses. A part cela, qu'ils n'essayent pas de faire pousser des légumes pendant certaines saisons, je trouve cela ridicule; de tous temps, l'homme s'est nourrit de ce qui poussait au moment où cela poussait et c'était très bien comme cela ! Nos alimentations étaient bien plus variées qu'aujourd'hui.

- 8) Comment avez-vous créer une relation commerciale avec vos fournisseurs ?

En partageant notre passion tout simplement: eux aiment produire et moi j'aime enrichir leurs produits avec ma cuisine. Je ne travaille qu'avec des passionnés et des petits producteurs. Les grandes usines chimiques, comme j'aime les appeler, ne m'intéressent pas.

- 9) Souhaiteriez-vous changer la manière dont vous faites vos achats ? Pourquoi ?

Pour l'instant cela fonctionne relativement bien, nous avons un petit restaurant ;donc, j'arrive toujours à trouver ce que je veux en temps et en heure, même si ce n'est tout de même pas évident tous les jours.

- 10) Quel est le budget moyen d'une table de deux personnes dans votre établissement ?

Cela varie de 70 à 100 euros.

- 11) Si une plateforme vous permettant de vous mettre en lien avec des producteurs locaux et vous permettait de faire quasiment la totalité de vos courses tout en étant livré à votre restaurant, l'utiliseriez-vous ? Si oui pourquoi ? Si non pourquoi ? (explication du projet et des produits qui se retrouveraient sur l'application)

J'aurais d'abord besoin de rencontrer les producteurs et voir leurs champs. Après, il est clair que si j'ai la possibilité de me faire livrer, cela faciliterait grandement ma vie. Mais j'aurais tout de même besoin de les avoir au bout du fil avant de contacter(?) pour avoir leur feedback sur la qualité de leurs produits. Mais, avec le temps, je pourrais me laisser tenter de me faire livrer régulièrement

- 12) Si vous êtes intéressé par cette plateforme, combien de fois par semaine commanderiez-vous et quelle serait la somme de chaque commande à votre avis ?

Si les fournisseurs de viande sont aussi excellents, je dirais que deux fois semaine suffirait et je commanderais pour environ 200 euros par commande mais, c'est difficile à dire, vu que je ne pense pas que tout pourrait se retrouver sur cette plateforme (épices etc)

10.2 Annexe 2 : Questionnaire étude quantitative

Question filtre

1. Est-ce que vous vous occupez d'une façon ou d'une autre des courses alimentaires ?
 - ☐ Oui, c'est toujours moi qui m'en occupe
 - ☐ Oui je fais les courses de temps à autre
 - ☐ Oui, je donne mon avis sur ce que l'on doit acheter
 - ☐ Non, je ne m'en occupe jamais et je n'ai aucun impact sur les achats

Si non => remercier, STOP

2. Prenez-vous du plaisir à faire vos courses ?
 - ☐ Oui
 - ☐ Non
3. Dans quels types de magasins réalisez-vous vos courses alimentaires ?
 - ☐ Grandes surfaces
 - ☐ Petites superettes
 - ☐ Marchés
 - ☐ Plateforme en ligne (ex : Hellofresh)
 - ☐ Directement chez les producteurs
4. Est-ce que vous avez l'impression que vous perdez énormément de temps lors de votre temps libre ? (ex : attendre la fin des activités de vos enfants, embouteillages, files,..)
 - ☐ Oui, tout à fait
 - ☐ Oui, sans plus
 - ☐ Non, pas vraiment
 - ☐ Non, pas du tout
5. Seriez-vous prêt à changer vos habitudes afin d'optimiser votre temps libre ?
 - ☐ Oui, tout à fait
 - ☐ Oui, sans plus
 - ☐ Non, pas vraiment
 - ☐ Non, pas du tout
6. Avez-vous déjà commandé de la nourriture sur un site internet ou une application ?
 - ☐ Oui
 - ☐ Non
7. Si, oui laquelle ?
8. Si non, pourquoi ?
 - ☐ Je ne connais pas de plateforme en ligne pour réaliser mes courses.
 - ☐ L'idée de commander de la nourriture en ligne me déplaît
 - ☐ Je trouve cela trop compliqué
 - ☐ Je ne me suis jamais posé la question

9. Faites-vous attention à la provenance des produits que vous achetez ?
- Oui, tout à fait
 - Oui, sans plus
 - Non, pas vraiment
 - Non, pas du tout
10. Portez-vous de l'importance de consommer des produits locaux ?
- Très important
 - Important
 - Neutre
 - Peu important
 - Très peu important
11. Portez-vous de l'importance au label « BIO » ?
- Très important
 - Important
 - Neutre
 - Peu important
 - Très peu important
12. Si vous aviez la possibilité de consommer de façon plus régulière des produits locaux, le feriez-vous ?
- Oui, tout à fait
 - Oui, sans plus
 - Non, pas vraiment
 - Non, pas du tout
13. Portez-vous de l'intérêt à la qualité de vie de nos producteurs/ agriculteurs ?
- Je n'y pense pas vraiment
 - Cela m'affecte et je voudrais faire quelque chose pour y remédier
 - Je pense que nos producteurs ne subissent pas d'inégalités, moi aussi ma vie n'est pas facile
14. Prenez-vous du plaisir à faire partie de projet porteur de sens et socialement responsable ?
- Oui, tout à fait
 - Oui, sans plus
 - Non, pas vraiment
 - Non, pas du tout
15. Si vous aviez la possibilité de commander des produits locaux en ligne, quelles denrées acheteriez-vous ?
- Légumes
 - Fruits
 - Viandes
 - Poissons
 - Bières, vins, spiritueux

- Miel
- Yaourt
- Produits laitiers (lait, fromâge, beurre, ...)
- Céréales (pain, riz, pâtes,...)

16. Portez-vous de l'importance à la livraison à domicile ?

- Très important
- Important
- Neutre
- Peu important
- Très peu important

17. Seriez-vous prêt à payer légèrement plus cher afin de bénéficier d'une livraison à domicile ?

- Oui, tout à fait
- Oui, sans plus car je préfère payer moins cher et me rendre dans un lieu de collecte
- Non, pas vraiment
- Non, pas du tout je ne changerai pas mes habitudes

18. Dans quel délai, voudriez-vous être livré ?

- 1 ou 2 jours maximum
- Entre 3 et 4 jours
- En une semaine

19. Si vous aviez la possibilité de réaliser vos courses sur une plateforme(site internet, application) vous permettant d'acheter des produits locaux et d'être livré à domicile, le feriez-vous ?

- Oui, très intéressé
- Oui, intéressé
- Neutre
- Non, pas intéressé
- Non, pas du tout intéressé

20. Combien de fois par semaine cuisinez-vous des légumes ?

- 1 fois par semaine
- 2 à 3 fois semaine
- 3 à 5 fois semaine
- Presque tous les jours

Pourriez-vous, svp, spécifier votre profil :

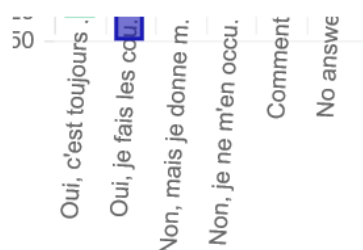
1. Tranche d'âge :

- 18-25 ans
- 26-35 ans
- 36-45 ans

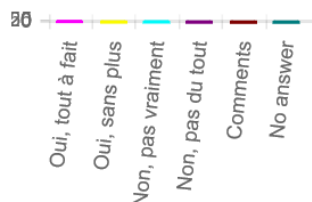
- 46-55 ans
 - 56-65 ans
 - 65 ans ou plus
2. Commune de résidence:
3. Genre :
- Masculin
 - Féminin
4. Situation familiale :
- Célibataire
 - Cohabitant/ marié
 - Vous avez un ou plusieurs enfants
5. Statut professionnel
- Employé
 - Cadre
 - Ouvrier
 - Indépendant
 - Profession libéral
 - Etudiant
 - Autres :
6. Tranche salariale annuelle brute :
- < 20 000€
 - 20 000€ - 40 000€
 - 40 000€ - 60 000€
 - 60 000€ - 100 000€
 - > 100 000€

10.3 Annexe 3 : Résultats étude quantitative

Est-ce que vous vous occupez d'une façon ou d'une autre des courses alimentaires dans votre ménage?



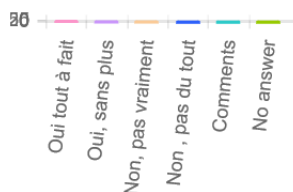
Est-ce que vous avez l'impression que vous perdez énormément de temps lors de votre temps libre? (ex: attendre la fin des activités de vos enfants, embouteillages, files,...)



Portez-vous de l'intérêt à la qualité de vie de nos producteurs/ agriculteurs?



Prenez-vous du plaisir à faire partie de projet porteur de sens et socialement responsable?

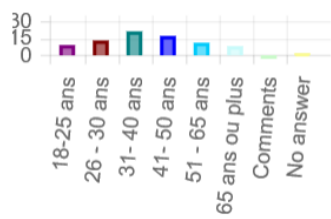


Combien de fois par semaine cuisinez-vous des légumes ?

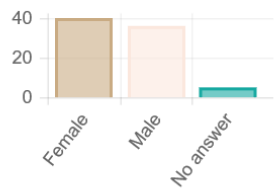


Profil

Tranche d'âge:



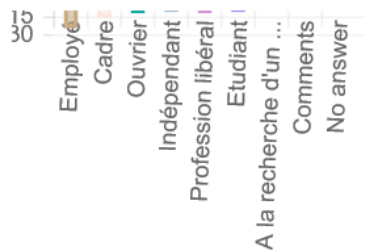
Genre:



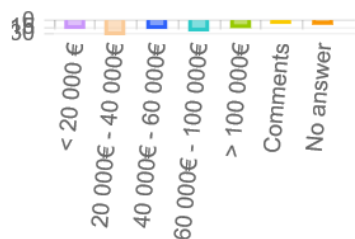
Situation familiale



Statut professionnel



Tranche salariale annuelle brute



10.4 Annexe 4 : Détails des données financières

10.4.1 Scénario pessimiste

Le plan financier couvrira dès lors la période suivante:	Année 1 2019 12 mois	Année 2 2020 12 mois	Année 3 2021 12 mois	Année 4 2022 12 mois	Année 5 2023 12 mois	
--	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	--

2.1. Chiffre d'affaires : Volume de vente (= nombre d'unités vendues, mois par mois, pour chaque produit-service)

	Taux de TVA	Année 1 - 2019											
		1/2019	2/2019	3/2019	4/2019	5/2019	6/2019	7/2019	8/2019	9/2019	10/2019	11/2019	12/2019
(-)Paniers de 15€	6%	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
(-)Paniers de 25 €	6%	482	482	482	482	482	482	482	482	482	482	482	482
(-)Paniers de 30€	6%	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241
(-)Paniers de 40€	6%	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
(-)Paniers de 50€	6%	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
(-)Paniers de 70€	6%	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

2.2. Chiffre d'affaires : Prix de vente (= prix unitaire annuel moyen, pour chaque produit-service, hors TVA)

		10,61											
(-)Paniers de 15€	6%	14.15	14.15	14.15	14.15	14.15	14.15	14.15	14.15	14.15	14.15	14.15	14.15
(-)Paniers de 25 €	6%	23.59	23.59	23.59	23.59	23.59	23.59	23.59	23.59	23.59	23.59	23.59	23.59
(-)Paniers de 30€	6%	28.30	28.30	28.30	28.30	28.30	28.30	28.30	28.30	28.30	28.30	28.30	28.30
(-)Paniers de 40€	6%	37.74	37.74	37.74	37.74	37.74	37.74	37.74	37.74	37.74	37.74	37.74	37.74
(-)Paniers de 50€	6%	47.17	47.17	47.17	47.17	47.17	47.17	47.17	47.17	47.17	47.17	47.17	47.17
(-)Paniers de 70€	6%	66.04	66.04	66.04	66.04	66.04	66.04	66.04	66.04	66.04	66.04	66.04	66.04

2.3. Chiffre d'affaires : Résultat (= nombre d'unités vendues par an, multiplié par prix unitaire moyen, pour chaque produit-service, hors TVA)

(-)Paniers de 15€	6%	1,137	1,137	1,137	1,137	1,137	1,137	1,137	1,137	1,137	1,137	1,137	1,137
(-)Paniers de 25 €	6%	11,370	11,370	11,370	11,370	11,370	11,370	11,370	11,370	11,370	11,370	11,370	11,370
(-)Paniers de 30€	6%	6,812	6,812	6,812	6,812	6,812	6,812	6,812	6,812	6,812	6,812	6,812	6,812
(-)Paniers de 40€	6%	3,032	3,032	3,032	3,032	3,032	3,032	3,032	3,032	3,032	3,032	3,032	3,032
(-)Paniers de 50€	6%	1,895	1,895	1,895	1,895	1,895	1,895	1,895	1,895	1,895	1,895	1,895	1,895
(-)Paniers de 70€	6%	2,653	2,653	2,653	2,653	2,653	2,653	2,653	2,653	2,653	2,653	2,653	2,653
TOTAL (hors TVA)		26,898	26,898	26,898	26,898	26,898	26,898	26,898	26,898	26,898	26,898	26,898	26,898

3. Coûts des ventes

	Taux de TVA	Année 1 - 2019											
		1/2019	2/2019	3/2019	4/2019	5/2019	6/2019	7/2019	8/2019	9/2019	10/2019	11/2019	12/2019

3.1. Achats de marchandises : Coûts d'achat des marchandises liées aux produits-services vendus, mois par mois, pour chaque produit-service, exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires, hors TVA

(-)Paniers de 15€	6%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%
(-)Paniers de 25 €	6%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%
(-)Paniers de 30€	6%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%
(-)Paniers de 40€	6%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%
(-)Paniers de 50€	6%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%
(-)Paniers de 70€	6%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%

3.2. Autres coûts de vente liés au produit-service vendu, mois par mois, pour chaque produit-service, exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires, hors TVA

(-)Paniers de 15€	21%	5.040%	5.040%	5.040%	5.040%	5.040%	5.040%	5.040%	5.040%	5.040%	5.040%	5.040%	5.040%
(-)Paniers de 25 €	21%	5.028%	5.028%	5.028%	5.028%	5.028%	5.028%	5.028%	5.028%	5.028%	5.028%	5.028%	5.028%
(-)Paniers de 30€	21%	5.023%	5.023%	5.023%	5.023%	5.023%	5.023%	5.023%	5.023%	5.023%	5.023%	5.023%	5.023%
(-)Paniers de 40€	21%	5.018%	5.018%	5.018%	5.018%	5.018%	5.018%	5.018%	5.018%	5.018%	5.018%	5.018%	5.018%
(-)Paniers de 50€	21%	5.014%	5.014%	5.014%	5.014%	5.014%	5.014%	5.014%	5.014%	5.014%	5.014%	5.014%	5.014%
(-)Paniers de 70€	21%	5.010%	5.010%	5.010%	5.010%	5.010%	5.010%	5.010%	5.010%	5.010%	5.010%	5.010%	5.010%

4. Autres produits d'exploitation (mois par mois, hors TVA)

	Taux de TVA	Année 1 - 2019											
		1/2019	2/2019	3/2019	4/2019	5/2019	6/2019	7/2019	8/2019	9/2019	10/2019	11/2019	12/2019
(-)	21%												
(-)	21%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-)	21%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL (hors TVA)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

5. Stocks et délais de paiement

5.1 Stocks

	Stock Minimum (en valeur achat)		Rotation moyenne du stock tous les	
(-)Paniers de 15€	0	(euro htva)	0.0	mois
(-)Paniers de 25 €	0	(euro htva)	0.0	mois
(-)Paniers de 30€	0	(euro htva)	0.0	mois
(-)Paniers de 40€	0	(euro htva)	0.0	mois
(-)Paniers de 50€	0	(euro htva)	0.0	mois
(-)Paniers de 70€	0	(euro htva)	0.0	mois

5.2. Délais moyen de paiement des clients

Délai moyen de paiement des clients (de 0 à 6 mois)	0.0	mois
---	-----	------

5.3. Délais moyen de paiement aux fournisseurs

Délai moyen de paiement aux fournisseurs (de 0 à 6 mois)	0.5	mois
--	-----	------

6. Frais généraux (mois par mois, hors TVA)													
Taux de TVA		Année 1 - 2019											
		1/2019	2/2019	3/2019	4/2019	5/2019	6/2019	7/2019	8/2019	9/2019	10/2019	11/2019	12/2019
610 - Loyers et charges locatives	21%	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
6120 - Fournitures - Eau, gaz, électricité, vapeur	21%	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
6121 - Fournitures - Téléphone, GSM, Internet	21%	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
6124 - Fournitures - Autres	21%	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
6131 - Assurances hors RH (incendie, vol, autos,	21%	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133
61321 - Honoraires d'experts - Comptables & fis	21%	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
61321 - Honoraires d'experts - Secrétariats soci	21%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
61321 - Honoraires d'experts - Avocats	21%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
61321 - Honoraires d'experts - Autres	21%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
61330 - Frais Transport - Personnel	21%	1,536	1,536	1,536	1,536	1,536	1,536	1,536	1,536	1,536	1,536	1,536	1,536
61331 - Frais Transport - Voyages d'affaires	21%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
61332 - Frais Transport - Autres	21%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6140 - Frais Commerciaux - Annonces et inserti	21%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6143 - Frais Commerciaux - Foires et exposition	21%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6144 - Frais Commerciaux - Autres	21%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
615 - Autres Sous-traitances	21%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6230 - Frais HR - Assurances du personnel	21%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6400 - Taxes et impôts - Véhicules et autres	21%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
6402 - Taxes et impôts - Région, Provinces, Com	21%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
66 - Imprévus	21%	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
TOTAL (hors TVA)		3,144	3,144	3,144	3,144	3,144	3,144	3,144	3,144	3,144	3,144	3,144	3,144

7. Frais des ressources humaines : Employé - Ouvrier / Administrateur - Gérant

7.1. Rémunération mensuelle brute des employés et ouvriers

Employés			Ouvriers		
Personne ou fonction à remplir	Brut mensuel de départ	Date d'entrée	Personne ou fonction à remplir	Brut mensuel de départ	Date d'entrée
Employé 1	1,750	1/01/19	Ouvrier 1		1/01/19
Employé 2	0	1/01/19	Ouvrier 2		1/01/19
Employé 3	0	1/01/19	Ouvrier 3	0	1/01/19
Employé 4	0	1/01/19	Ouvrier 4	0	1/01/19

Augmentation annuelle à prévoir	3.0%	Augmentation annuelle à prévoir	3.0%
Taux moyen cotisation patronale ONSS	0.0%	Taux moyen cotisation patronale ONSS	38.0%

8. Investissements à réaliser

8.1. Investissements de l'année 2019

a) Frais de constitution	Taux de TVA	Date prévue	Montant	Durée d'amort.
(-)Acte authentique	21%	1/01/19	1,000	5 ans
(-)Extrait de l'acte constitutif publié au moniteur belge	21%	1/01/19	223	5 ans
Total			1,223	
b) Immobilisations incorporelles	Taux de TVA	Date prévue	Montant	Durée d'amort.
	21%	1/01/19		5 ans
	21%	1/01/19		5 ans
	21%	1/01/19		5 ans
Total			-	
c) Immobilisations corporelles	Taux de TVA	Date prévue	Montant	Durée d'amort.
(-)Camionnettes - 2 unités	21%	1/01/19	40,000	5 ans
(-)Frigos- 10 pièces	21%	1/01/19	3,500	10 ans
(-)Mobiliers de bureau	21%	1/01/19	3,000	10 ans
(-)Ordinateur	21%	1/01/19	500	3 ans
	21%	1/01/19		5 ans
	21%	1/01/19		5 ans
	21%	1/01/19		5 ans
(-)	21%	1/01/19	-	5 ans
Total			47,000	
Total des investissements de l'année			48,223	

9. Financement de l'entreprise : Capital (= capital additionnel libéré, mois par mois)

	Année 1 - 2019											
	1/2019	2/2019	3/2019	4/2019	5/2019	6/2019	7/2019	8/2019	9/2019	10/2019	11/2019	12/2019
Capital additionnel libéré	85,000						-	-	-	-	-	-
TOTAL cumulé fin du mois	85,000	85,000	85,000	85,000	85,000	85,000	85,000	85,000	85,000	85,000	85,000	85,000

10. Financement de l'entreprise : Crédits et Garanties bancaires

10.4.2 Scénario Réaliste

2.1. Chiffre d'affaires : Volume de vente (= nombre d'unités vendues, mois par mois, pour chaque produit-service)

	Taux de TVA	Année 1 - 2019											
		1/2019	2/2019	3/2019	4/2019	5/2019	6/2019	7/2019	8/2019	9/2019	10/2019	11/2019	12/2019
(-)Paniers de 15€	6%	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121
(-)Paniers de 25 €	6%	723	723	723	723	723	723	723	723	723	723	723	723
(-)Paniers de 30€	6%	362	362	362	362	362	362	362	362	362	362	362	362
(-)Paniers de 40€	6%	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121
(-)Paniers de 50€	6%	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
(-)Paniers de 70€	6%	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

2.2. Chiffre d'affaires : Prix de vente (= prix unitaire annuel moyen, pour chaque produit-service, hors TVA)

(-)Paniers de 15€	6%	14.15	14.15	14.15	14.15	14.15	14.15	14.15	14.15	14.15	14.15	14.15	14.15
(-)Paniers de 25 €	6%	23.59	23.59	23.59	23.59	23.59	23.59	23.59	23.59	23.59	23.59	23.59	23.59
(-)Paniers de 30€	6%	28.30	28.30	28.30	28.30	28.30	28.30	28.30	28.30	28.30	28.30	28.30	28.30
(-)Paniers de 40€	6%	37.74	37.74	37.74	37.74	37.74	37.74	37.74	37.74	37.74	37.74	37.74	37.74
(-)Paniers de 50€	6%	47.17	47.17	47.17	47.17	47.17	47.17	47.17	47.17	47.17	47.17	47.17	47.17
(-)Paniers de 70€	6%	66.04	66.04	66.04	66.04	66.04	66.04	66.04	66.04	66.04	66.04	66.04	66.04

2.3. Chiffre d'affaires : Résultat (= nombre d'unités vendues par an, multiplié par prix unitaire moyen, pour chaque produit-service, hors TVA)

(-)Paniers de 15€	6%	1,705	1,705	1,705	1,705	1,705	1,705	1,705	1,705	1,705	1,705	1,705	1,705
(-)Paniers de 25 €	6%	17,056	17,056	17,056	17,056	17,056	17,056	17,056	17,056	17,056	17,056	17,056	17,056
(-)Paniers de 30€	6%	10,230	10,230	10,230	10,230	10,230	10,230	10,230	10,230	10,230	10,230	10,230	10,230
(-)Paniers de 40€	6%	4,548	4,548	4,548	4,548	4,548	4,548	4,548	4,548	4,548	4,548	4,548	4,548
(-)Paniers de 50€	6%	2,842	2,842	2,842	2,842	2,842	2,842	2,842	2,842	2,842	2,842	2,842	2,842
(-)Paniers de 70€	6%	3,979	3,979	3,979	3,979	3,979	3,979	3,979	3,979	3,979	3,979	3,979	3,979
TOTAL (hors TVA)		40,360	40,360	40,360	40,360	40,360	40,360	40,360	40,360	40,360	40,360	40,360	40,360

3. Coûts des ventes

Taux de TVA	Année 1 - 2019											
	1/2019	2/2019	3/2019	4/2019	5/2019	6/2019	7/2019	8/2019	9/2019	10/2019	11/2019	12/2019

3.1. Achats de marchandises : Coûts d'achat des marchandises liées aux produits-services vendus, mois par mois, pour chaque produit-service, exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires, hors TVA

(-)Paniers de 15€	6%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%
(-)Paniers de 25 €	6%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%
(-)Paniers de 30€	6%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%
(-)Paniers de 40€	6%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%
(-)Paniers de 50€	6%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%
(-)Paniers de 70€	6%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%

3.2. Autres coûts de vente liés au produit-service vendu, mois par mois, pour chaque produit-service, exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires, hors TVA

(-)Paniers de 15€	6%	5.040%	5.040%	5.040%	5.040%	5.040%	5.040%	5.040%	5.040%	5.040%	5.040%	5.040%	5.040%
(-)Paniers de 25 €	6%	5.028%	5.028%	5.028%	5.028%	5.028%	5.028%	5.028%	5.028%	5.028%	5.028%	5.028%	5.028%
(-)Paniers de 30€	6%	5.023%	5.023%	5.023%	5.023%	5.023%	5.023%	5.023%	5.023%	5.023%	5.023%	5.023%	5.023%
(-)Paniers de 40€	6%	5.018%	5.018%	5.018%	5.018%	5.018%	5.018%	5.018%	5.018%	5.018%	5.018%	5.018%	5.018%
(-)Paniers de 50€	6%	5.014%	5.014%	5.014%	5.014%	5.014%	5.014%	5.014%	5.014%	5.014%	5.014%	5.014%	5.014%
(-)Paniers de 70€	6%	5.010%	5.010%	5.010%	5.010%	5.010%	5.010%	5.010%	5.010%	5.010%	5.010%	5.010%	5.010%

5. Stocks et délais de paiement

5.1 Stocks

	Stock Minimum (en valeur achat)		Rotation moyenne du stock tous les	
(-)Paniers de 15€	0	(euro htva)	0.0	mois
(-)Paniers de 25 €	0	(euro htva)	0.0	mois
(-)Paniers de 30€	0	(euro htva)	0.0	mois
(-)Paniers de 40€	0	(euro htva)	0.0	mois
(-)Paniers de 50€	0	(euro htva)	0.0	mois
(-)Paniers de 70€	0	(euro htva)	0.0	mois

5.2. Délais moyen de paiement des clients

Délai moyen de paiement des clients (de 0 à 6 mois)		mois
---	--	------

5.3. Délais moyen de paiement aux fournisseurs

Délai moyen de paiement aux fournisseurs (de 0 à 6 mois)	0.5	mois
--	-----	------

6. Frais généraux (mois par mois, hors TVA)													
	Taux de TVA	Année 1 - 2019											
		1/2019	2/2019	3/2019	4/2019	5/2019	6/2019	7/2019	8/2019	9/2019	10/2019	11/2019	12/2019
610 - Loyers et charges locatives	21%	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
6120 - Fournitures - Eau, gaz, électricité	21%	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700
6121 - Fournitures - Téléphone, GSM,	21%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
6124 - Fournitures - Autres	21%												
6131 - Assurances hors RH (incendie,	21%	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
61321 - Honoraires d'experts - Compt.	21%	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
61321 - Honoraires d'experts - Secrét.	21%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
61321 - Honoraires d'experts - Avocat	21%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
61321 - Honoraires d'experts - Autres	21%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
61330 - Frais Transport - Personnel	21%	2,304	2,304	2,304	2,304	2,304	2,304	2,304	2,304	2,304	2,304	2,304	2,304
61331 - Frais Transport - Voyages d'affaires	21%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
61332 - Frais Transport - Autres	21%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6140 - Frais Commerciaux - Annonces	21%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6143 - Frais Commerciaux - Foires et salons	21%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6144 - Frais Commerciaux - Autres	21%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
615 - Autres Sous-traitances	21%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6230 - Frais HR - Assurances du personnel	21%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6400 - Taxes et impôts - Véhicules et autres	21%	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
6402 - Taxes et impôts - Région, Province	21%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
66 - Imprévus	21%	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
TOTAL (hors TVA)		4,104	4,104	4,104	4,104	4,104	4,104	4,104	4,104	4,104	4,104	4,104	4,104

7. Frais des ressources humaines : Employé - Ouvrier / Administrateur - Gérant

7.1. Rémunération mensuelle brute des employés et ouvriers

Employés			Ouvriers		
Personne ou fonction à remplir	Brut mensuel de départ	Date d'entrée	Personne ou fonction à remplir	Brut mensuel de départ	Date d'entrée
Employé 1	1,750	1/01/19	Ouvrier 1	1,000	1/01/19
Employé 2	0	1/01/19	Ouvrier 2		1/01/19
Employé 3	0	1/01/19	Ouvrier 3		1/01/19

7.2. Rémunération mensuelle brute des administrateurs-gérants, mois par mois

	Année 1 - 2019											
	1/2019	2/2019	3/2019	4/2019	5/2019	6/2019	7/2019	8/2019	9/2019	10/2019	11/2019	12/2019
Administrateur-Gérant 1	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Administrateur-Gérant 2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Administrateur-Gérant 3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Administrateur-Gérant 4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500

8. Investissements à réaliser

8.1. Investissements de l'année 2019

a) Frais de constitution	Taux de TVA	Date prévue	Montant	Durée d'amort.
(-) Acte authentique	21%	1/01/19	1,000	5 ans
(-) Extrait de l'acte constitutif publié au moniteur belge	21%	1/01/19	223	5 ans
Total			1,223	
b) Immobilisations incorporelles	Taux de TVA	Date prévue	Montant	Durée d'amort.
(-)	21%	1/01/19	-	5 ans
(-)	21%	1/01/19	-	5 ans
(-)	21%	1/01/19	-	5 ans
Total			-	
c) Immobilisations corporelles	Taux de TVA	Date prévue	Montant	Durée d'amort.
(-) Camionnettes - 3 unités	21%	1/01/19	60,000	5 ans
(-) Frigos - 12 pièces	21%	1/01/19	4,200	10 ans
(-) Mobiliers de bureau	21%	1/01/19	3,000	10 ans
Ordinateur	21%	1/01/19	500	3 ans
(-)	21%	1/01/19	-	5 ans
(-)	21%	1/01/19	-	5 ans

9. Financement de l'entreprise : Capital (= capital additionnel libéré, mois par mois)

	Année 1 - 2019											
	1/2019	2/2019	3/2019	4/2019	5/2019	6/2019	7/2019	8/2019	9/2019	10/2019	11/2019	12/2019
Capital additionnel libéré	92,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL cumulé fin du mois	92,000	92,000	92,000	92,000	92,000	92,000	92,000	92,000	92,000	92,000	92,000	92,000

10.4.3 Scénario optimiste

2.1. Chiffre d'affaires : Volume de vente (= nombre d'unités vendues, mois par mois, pour chaque produit-service)

	Taux de TVA	Année 1 - 2019											
		1/2019	2/2019	3/2019	4/2019	5/2019	6/2019	7/2019	8/2019	9/2019	10/2019	11/2019	12/2019
(-) Paniers de 15€	6%	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161
(-) Paniers de 25 €	6%	964	964	964	964	964	964	964	964	964	964	964	964
(-) Paniers de 30€	6%	482	482	482	482	482	482	482	482	482	482	482	482
(-) Paniers de 40€	6%	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161
(-) Paniers de 50€	6%	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
(-) Paniers de 70€	6%	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80

2.2. Chiffre d'affaires : Prix de vente (= prix unitaire annuel moyen, pour chaque produit-service, hors TVA)

(-) Paniers de 15€	6%	14.15	14.15	14.15	14.15	14.15	14.15	14.15	14.15	14.15	14.15	14.15	14.15
(-) Paniers de 25 €	6%	23.59	23.59	23.59	23.59	23.59	23.59	23.59	23.59	23.59	23.59	23.59	23.59
(-) Paniers de 30€	6%	28.30	28.30	28.30	28.30	28.30	28.30	28.30	28.30	28.30	28.30	28.30	28.30
(-) Paniers de 40€	6%	37.74	37.74	37.74	37.74	37.74	37.74	37.74	37.74	37.74	37.74	37.74	37.74
(-) Paniers de 50€	6%	47.17	47.17	47.17	47.17	47.17	47.17	47.17	47.17	47.17	47.17	47.17	47.17
(-) Paniers de 70€	6%	66.04	66.04	66.04	66.04	66.04	66.04	66.04	66.04	66.04	66.04	66.04	66.04

2.3. Chiffre d'affaires : Résultat (= nombre d'unités vendues par an, multiplié par prix unitaire moyen, pour chaque produit-service, hors TVA)													
(-)Paniers de 15€	6%	2,273	2,273	2,273	2,273	2,273	2,273	2,273	2,273	2,273	2,273	2,273	2,273
(-)Paniers de 25 €	6%	22,741	22,741	22,741	22,741	22,741	22,741	22,741	22,741	22,741	22,741	22,741	22,741
(-)Paniers de 30€	6%	13,641	13,641	13,641	13,641	13,641	13,641	13,641	13,641	13,641	13,641	13,641	13,641
(-)Paniers de 40€	6%	6,064	6,064	6,064	6,064	6,064	6,064	6,064	6,064	6,064	6,064	6,064	6,064
(-)Paniers de 50€	6%	3,789	3,789	3,789	3,789	3,789	3,789	3,789	3,789	3,789	3,789	3,789	3,789
(-)Paniers de 70€	6%	5,305	5,305	5,305	5,305	5,305	5,305	5,305	5,305	5,305	5,305	5,305	5,305
TOTAL (hors TVA)		53,813	53,813	53,813	53,813	53,813	53,813	53,813	53,813	53,813	53,813	53,813	53,813
3. Coûts des ventes													
	Taux de TVA	Année 1 - 2019											
		1/2019	2/2019	3/2019	4/2019	5/2019	6/2019	7/2019	8/2019	9/2019	10/2019	11/2019	12/2019
3.1. Achats de marchandises : Coûts d'achat des marchandises liées aux produits-services vendus, mois par mois, pour chaque produit-service, exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires, hors TVA													
(-)Paniers de 15€	6%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%
(-)Paniers de 25 €	6%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%
(-)Paniers de 30€	6%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%
(-)Paniers de 40€	6%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%
(-)Paniers de 50€	6%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%
(-)Paniers de 70€	6%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%
3.2. Autres coûts de vente liés au produit-service vendu, mois par mois, pour chaque produit-service, exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires, hors TVA													
(-)Paniers de 15€	6%	5.040%	5.040%	5.040%	5.040%	5.040%	5.040%	5.040%	5.040%	5.040%	5.040%	5.040%	5.040%
(-)Paniers de 25 €	6%	5.028%	5.028%	5.028%	5.028%	5.028%	5.028%	5.028%	5.028%	5.028%	5.028%	5.028%	5.028%
(-)Paniers de 30€	6%	5.023%	5.023%	5.023%	5.023%	5.023%	5.023%	5.023%	5.023%	5.023%	5.023%	5.023%	5.023%
(-)Paniers de 40€	6%	5.018%	5.018%	5.018%	5.018%	5.018%	5.018%	5.018%	5.018%	5.018%	5.018%	5.018%	5.018%
(-)Paniers de 50€	6%	5.014%	5.014%	5.014%	5.014%	5.014%	5.014%	5.014%	5.014%	5.014%	5.014%	5.014%	5.014%
(-)Paniers de 70€	6%	5.010%	5.010%	5.010%	5.010%	5.010%	5.010%	5.010%	5.010%	5.010%	5.010%	5.010%	5.010%
5. Stocks et délais de paiement													
5.1 Stocks													
		Stock Minimum (en valeur achat)		Rotation moyenne du stock tous les									
(-)Paniers de 15€		0	(euro htva)	0.0	mois								
(-)Paniers de 25 €		0	(euro htva)	0.0	mois								
(-)Paniers de 30€		0	(euro htva)	0.0	mois								
(-)Paniers de 40€		0	(euro htva)	0.0	mois								
(-)Paniers de 50€		0	(euro htva)	0.0	mois								
(-)Paniers de 70€		0	(euro htva)	0.0	mois								
5.2. Délais moyen de paiement des clients													
Délai moyen de paiement des clients (de 0 à 6 mois)				0.0	mois								
5.3. Délais moyen de paiement aux fournisseurs													
Délai moyen de paiement aux fournisseurs (de 0 à 6 mois)				0.5	mois								
6. Frais généraux (mois par mois, hors TVA)													
	Taux de TVA	Année 1 - 2019											
		1/2019	2/2019	3/2019	4/2019	5/2019	6/2019	7/2019	8/2019	9/2019	10/2019	11/2019	12/2019
610 - Loyers et charges locatives	21%	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
6120 - Fournitures - Eau, gaz, électricité,	21%	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
6121 - Fournitures - Téléphone, GSM, Int	21%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
6124 - Fournitures - Autres	21%												
6131 - Assurances hors RH (incendie, vol,	21%	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267
61321 - Honoraires d'experts - Comptabl	21%	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
61321 - Honoraires d'experts - Secrétari	21%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
61321 - Honoraires d'experts - Avocats	21%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
61321 - Honoraires d'experts - Autres	21%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
61330 - Frais Transport - Personnel	21%	3,840	3,840	3,840	3,840	3,840	3,840	3,840	3,840	3,840	3,840	3,840	3,840
61331 - Frais Transport - Voyages d'affa	21%												
61332 - Frais Transport - Autres	21%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6140 - Frais Commerciaux - Annonces et	21%												
6143 - Frais Commerciaux - Foires et exp	21%												
6144 - Frais Commerciaux - Autres	21%												
615 - Autres Sous-traitances	21%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6230 - Frais HR - Assurances du person	21%												
6400 - Taxes et impôts - Véhicules et aut	21%	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
6402 - Taxes et impôts - Région, Provinc	21%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
66 - Imprévus	21%	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
TOTAL (hors TVA)		5,857	5,857	5,857	5,857	5,857	5,857	5,857	5,857	5,857	5,857	5,857	5,857
7. Frais des ressources humaines : Employé - Ouvrier / Administrateur - Gérant													
7.1. Rémunération mensuelle brute des employés et ouvriers													
Employés		Ouvriers											
Personne ou fonction à remplir	Brut mensuel de départ	Date d'entrée	Personne ou fonction à remplir	Brut mensuel de départ	Date d'entrée								
Employé 1	1,750	1/01/19	Ouvrier 1	1,000	1/01/19								
Employé 2		1/01/19	Ouvrier 2	1,000	1/01/19								
Employé 3	0	1/01/19	Ouvrier 3		1/01/19								
Employé 4	0	1/01/19	Ouvrier 4		1/01/19								
7.2. Rémunération mensuelle brute des administrateurs-gérants, mois par mois													
	Année 1 - 2019												
	1/2019	2/2019	3/2019	4/2019	5/2019	6/2019	7/2019	8/2019	9/2019	10/2019	11/2019	12/2019	
Administrateur-Gérant 1	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	
Administrateur-Gérant 2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Administrateur-Gérant 3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Administrateur-Gérant 4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
TOTAL	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	

8. Investissements à réaliser

8.1. Investissements de l'année 2019

a) Frais de constitution	Taux de TVA	Date prévue	Montant	Durée d'amort.
(-)Acte authentique	21%	1/01/19	1,000	5 ans
(-)Extrait de l'acte constitutif publié au moniteur belge	21%	1/01/19	223	5 ans
Total			1,223	
b) Immobilisations incorporelles	Taux de TVA	Date prévue	Montant	Durée d'amort.
(-)	21%	1/01/19	-	5 ans
(-)	21%	1/01/19	-	5 ans
(-)	21%	1/01/19	-	5 ans
Total			-	
c) Immobilisations corporelles	Taux de TVA	Date prévue	Montant	Durée d'amort.
(-)Camionnettes - 4 unités	21%	1/01/19	80,000	5 ans
(-)Frigos- 15 pièces	21%	1/01/19	5,250	10 ans
(-)Meubliers de bureau	21%	1/01/19	3,000	10 ans
Ordinateur	21%	1/01/19	500	3 ans
	21%	1/01/19	-	5 ans
	21%	1/01/19	-	5 ans
(-)	21%	1/01/19	-	5 ans

9. Financement de l'entreprise : Capital (= capital additionnel libéré, mois par mois)

	Année 1 - 2019											
	1/2019	2/2019	3/2019	4/2019	5/2019	6/2019	7/2019	8/2019	9/2019	10/2019	11/2019	12/2019
Capital additionnel libéré	135,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL cumulé fin du mois	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000