

**Louvain School of Management**

# **Business plan : Spiruline**

Auteure : Marie Henckes  
Promotrice : Valérie Swaen  
Année académique 2023-2024  
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de  
Master (60) en Sciences de Gestion



## Remerciements :

*Je voudrais remercier toutes les personnes qui m'ont soutenues durant la longue période de la réalisation de ce travail, car sans elles cela n'aurait pas été possible.*

*Un merci particulier à ma famille, qui m'a soutenue même dans les moments les plus fastidieux.*

*J'aimerais également dire un tout grand merci à Damien Dallemagne, qui m'a épaulée tout au long de ce projet, mais également Joseph Remacle et Paulette Devalet qui ont toujours été réactifs à mes questions et problèmes.*

*Et surtout, je voudrais remercier ma promotrice, Valérie Swaen, ainsi que Sendil, responsable du Volontariat en Inde et Dominique, présidente du comité belge, sans qui je n'aurais jamais pu travailler sur un projet ayant tant de sens pour moi.*



## Table des matières

|                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| Introduction .....                                                          | 1  |
| Analyse du marché européen actuel .....                                     | 3  |
| Macroenvironnement .....                                                    | 3  |
| Microenvironnement.....                                                     | 8  |
| Cadre légal actuel en Belgique et en Europe.....                            | 14 |
| Législation européenne et belge relative aux compléments alimentaires ..... | 14 |
| AFSCA – règlement de commercialisation .....                                | 15 |
| Analyse marketing .....                                                     | 17 |
| Les publics cibles .....                                                    | 17 |
| Les sportifs .....                                                          | 17 |
| Les personnes atteintes de malnutrition.....                                | 18 |
| Pour un tout un chacun .....                                                | 19 |
| Stratégies possibles.....                                                   | 22 |
| La vente via un grossiste.....                                              | 22 |
| La vente à des magasins spécialisés.....                                    | 22 |
| La vente via un site internet.....                                          | 23 |
| Combinaison .....                                                           | 23 |
| La vente via Paulette Devalet .....                                         | 24 |
| Analyse avantages – inconvénients.....                                      | 25 |
| Facteurs internes.....                                                      | 25 |
| Facteurs externes .....                                                     | 28 |
| Certifications .....                                                        | 29 |
| Biologique .....                                                            | 29 |
| Les normes ISO.....                                                         | 32 |
| Plan financier .....                                                        | 35 |
| Conclusion et recommandation pour le projet.....                            | 39 |
| Bibliographie .....                                                         | 41 |



# Introduction

Créé il y a plus de 50 ans dans la ville de Pondichéry, Volontariat en Inde est une association qui vient en aide aux personnes les plus défavorisées du pays. Au fil du temps le Volontariat s'est diversifié et ses activités vont aujourd'hui de la scolarisation des jeunes à la réhabilitation des personnes handicapées, en passant par le tissage de cotonnade, la prise en charge de jeunes en difficulté ou des personnes âgées seules, sans ressources mais aussi une production agricole et le développement de la spiruline.

La spiruline est une microalgue de couleur verte en forme de spirale. Cette cyanobactérie est très riche en macro et micronutriments, c'est une source précieuse pour combattre la malnutrition. Cette microalgue est composée de 60 à 70% de protéines riches en acides aminés, 18% de glucides, 5% de lipides. Elle s'est aussi une bonne source de vitamines, surtout pour la vitamine B12, c'est également une source de caroténoïde et de bêta-carotène. Les minéraux présents dans la spiruline sont principalement le fer, le calcium et le phosphore. (Bard, 2018)

La spiruline produite par le Volontariat sert avant tout à combler le bol alimentaire des personnes prises en charge par l'association. Cette culture s'est développée jusqu'à produire plus que ce qu'ils n'utilisaient. L'idée de vendre ce surplus en Europe est alors apparue. Avant de se lancer dans ce nouveau projet, il fallait étudier le marché, ses possibilités et ses risques. Damien Dallemagne s'est mis à la recherche d'un étudiant afin de réaliser ce travail.

Ce travail de fin d'étude consiste à une analyse du marché macro et micro environnemental belge des compléments alimentaires, les renseignements et informations concernant le cadre légal actuel en Europe et en Belgique plus particulièrement, une analyse des publics cibles afin de préparer le marketing d'une potentielle vente, mais surtout une analyse comparative des différentes techniques de ventes envisagées par le Volontariat, c'est-à-dire la vente à un grossiste, la vente via des magasins spécialisés ainsi que la vente par un site internet. La comparaison de ces différentes stratégies, par leurs chaînes de valeurs, leurs marges brutes et les risques qu'elles engendrent, permettra aux décideurs du Volontariat en Inde de faire un choix. A ces trois stratégies de bases, vient s'ajouter un quatrième scénario, la vente à Lyriange qui se trouve entre une vente via un grossiste et une vente par internet. Lyriange est une entreprise active depuis plus de 15 ans dans le monde de la spiruline.

Afin de réaliser ce travail, j'ai eu l'occasion de rencontrer différents acteurs de l'association, mais également certaines personnes qui s'intéressent au projet de la spiruline en particulier. Depuis la décision de commercialiser leur production en Europe, ils ont entrepris les démarches techniques et administratives pour rencontrer les minimums de qualités d'exportation du produit, la qualité de leurs concurrents ainsi que les démarches pour obtenir toutes les autorisations d'exportation nécessaires. Le travail réalisé ne concerne pas les normes qualitatives, ni les évolutions technologiques que le Volontariat va devoir mettre en œuvre afin de commercialiser leur produit.

# Analyse du marché européen actuel

## Macroenvironnement

Le macroenvironnement, c'est l'ensemble des variables qui exercent une influence sur une grande partie des entreprises présentes dans un même domaine. C'est l'environnement général au sein duquel l'entreprise évolue. Afin d'observer au mieux celui-ci, nous allons réaliser une analyse PESTEL.

L'analyse PESTEL est un outil qui permet d'identifier les variables macroéconomiques importantes pour le développement d'une entreprise. Elle permet au responsable de prendre les meilleures décisions pour le futur tout en observant les scénarios basés sur des variables incertaines actuelles. (del Marmol et Feys, 2015)

### *P = politique*

Le côté politique de cette analyse reprend toutes les décisions prises par les pouvoirs publics, qui ont une influence considérable sur l'entreprise, que ce soit sur les opérations quotidiennes, les performances financières, voir mêmes les performances sociales. Il ne faut pas négliger les conflits et le degré d'interventionnisme de l'état dans le secteur concerné. Il faut également tenir compte des organisations internationales qui interviennent dans les échanges commerciaux. (del Marmol et Feys, 2015)

Les relations entre la Belgique et l'Inde sont amicales, les deux pays partagent différentes valeurs comme la primauté du droit, le fédéralisme et le pluralisme. La Belgique fût l'un des premiers pays à établir des relations diplomatiques avec l'Inde en 1947, lors de son indépendance. Les visites entre les deux états sont assez régulières, la dernière date du mois de mai 2023. L'Inde est également un de plus grands partenaires commerciaux de la Belgique, surtout pour ce qui est du secteur des pierres précieuses. Les deux pays collaborent dans différents domaines, que ce soit maritime, culturel, commercial, pour les énergies renouvelables ou encore la science et les technologies. Les conflits politiques actuels ne concernent pas les relations entre les 2 pays, et rien de particulier n'est à signaler au niveau des compléments alimentaires. (India-Belgium Bilateral relations, 2023)

Dans le cas de la spiruline et des compléments alimentaires, ce sont principalement des produits importés. Les décisions prises par les pouvoirs publics sont donc les plus importantes. Le tarif douanier appliqué pour le marché des compléments alimentaires est régulé par l'Union

européenne. Nous pouvons nous baser sur le TARIC (Tarif intégré de l'Union européenne). Le TARIC est une base de données multilingue qui reprend toutes les mesures relatives à la législation douanière de l'Union européenne. Son application assure une vision claire et uniforme des mesures à prendre pour l'importation et l'exportation de marchandises pour l'UE, il permet également de collecter des statistiques communes. Il contient entre autres une nomenclature des marchandises, cette nomenclature est tarifaire. Elle permet d'estimer les droits de douane et anti-dumping. Les compléments alimentaires, tel que la spiruline, répondent au chiffre 2106 9092 50, alors que les algues répondent au chiffre 1212 2900 90. En fonction de l'utilisation que l'on fait de cette spiruline, le tarif douanier est donc différent. (Site internet de la commission européenne).

Pour la spiruline en comprimé, reconnue sous le numéro 2106 9092 50 dans la nomenclature, on peut trouver sur le site du service public fédéral des finances le tarif pour les droits de douane qui sont de 12,8%, calculé sur le prix de la marchandise et de son transport. On y trouve également le taux de la TVA (taxe sur la valeur ajoutée) du produit.

### *E = économique*

Une entreprise ne pourra pas modifier l'économie seule, mais elle peut tout mettre en place pour accueillir au mieux ses fluctuations. Le PIB, l'imposition, la croissance ou le pouvoir d'achat sont importants afin de prendre les bonnes décisions managériales. Une analyse des chiffres relatifs à son domaine est primordiale. (del Marmol et Feys, 2015)

Selon l'institut de statistique de Belgique, l'inflation dans notre pays est actuellement de 3,37% en Belgique (chiffres datant du 29/04/2024). L'inflation, selon celui-ci, c'est le rapport entre l'indice des prix à la consommation d'un mois en comparaison avec le même mois de l'année précédente. Cela calcule la vitesse de l'évolution des prix en général.

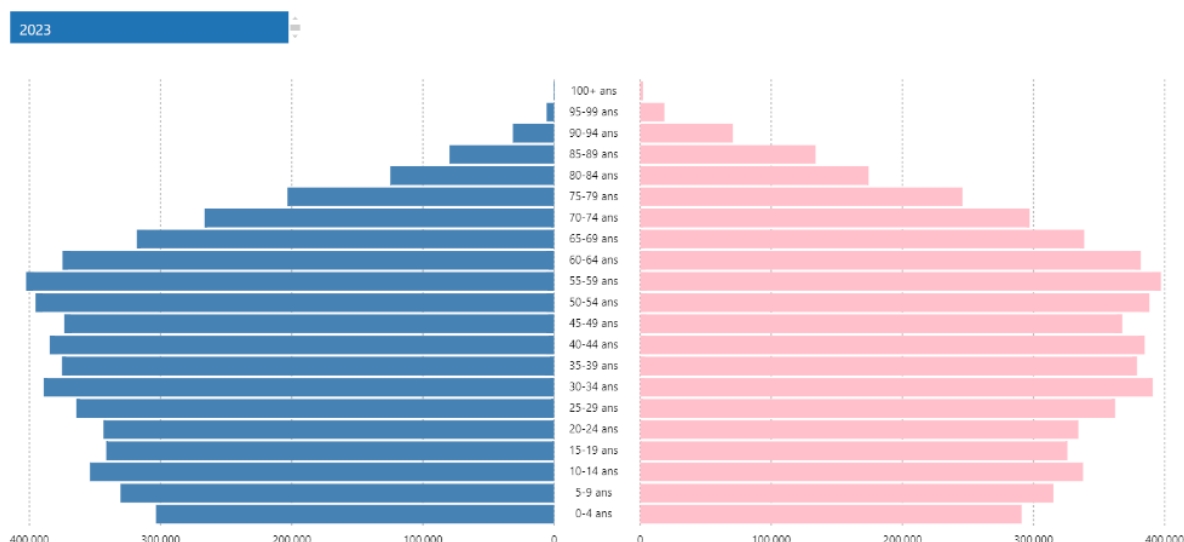
Toujours selon l'institut de statistique de Belgique, en 2023, 72,1% de la population entre 20 et 64 ans avaient un emploi, c'est une augmentation de 0,2 pourcent par rapport à l'année précédente. Les indicateurs du marché du travail restent stables ces dernières années. L'objectif est d'arriver à 80% d'ici 2030, cela fait que 550 000 personnes doivent trouver un travail d'ici là.

Selon l'étude de Businesscoot (2023) sur les compléments alimentaires en Belgique, la dépense moyenne d'un belge par an en compléments alimentaires est de 33,9€. Ce sont, en principe, les personnes âgées et les jeunes adultes qui en sont les plus grands consommateurs. Le fait que la

population qui travaille va augmenter dans les années à venir va permettre à la catégorie des jeunes adultes d'augmenter leur pouvoir d'achat.

*S = socio-culturel*

Comprendre le comportement d'achat d'une population passe par une compréhension de sa population. Le climat, l'histoire et les racines d'une population peuvent influencer son comportement d'achat. (del Marmol et Feys, 2015)



La pyramide des âges de Belgique en 2023 (source : office belge de statistique).

Si nous analysons cette pyramide des âges belge, nous pouvons constater que les personnes entre 50 et 59 ans sont les plus nombreuses, tout comme la génération qui a actuellement entre 25 et 35 ans. On constate cependant une forte diminution du taux de natalité depuis une quinzaine d'années. La Belgique a actuellement une population vieillissante.

Les groupes de la population qui consomment le plus de compléments alimentaires, selon l'étude Businesscoot sur les compléments alimentaires en Belgique, ce sont les personnes âgées ainsi que les jeunes adultes. Les jeunes adultes sont dans la pyramide des âges de la Belgique une des plus grosses catégories. L'autre catégorie qui consomme le plus, ce sont les personnes âgées, et vu que la population belge est vieillissante, cela va entraîner une augmentation de la consommation de compléments alimentaires dans les prochaines années.

Après la pandémie du covid19, une étude a été réalisée sur plus de 301 personnes en Belgique et nous montre que plus de 38% des personnes ont modifié leur consommation de compléments alimentaires. L'augmentation de consommation de compléments alimentaires observée est statistiquement liée à la vaccination. Cette augmentation est faite à titre préventif et souvent composée de vitamine D. (Latour, 2022)

La Belgique est un pays de petite taille, toute la population a des caractéristiques semblables en ce qui concerne l'histoire ou la religion. Cela n'influence donc pas la consommation de compléments alimentaires.

### *T = technologique*

L'anticipation de l'innovation peut permettre aux managers l'ayant anticipée, d'en tirer un avantage concurrentiel considérable. Il faut une continuelle remise en question sur les produits et l'acquisition envers le client. La recherche et le développement sont primordiaux pour la croissance d'une entreprise. (del Marmol et Feys, 2015)

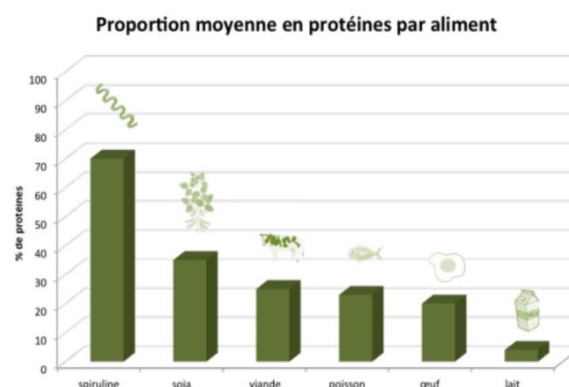
Le développement des compléments alimentaires peut concerner la R&D pour de nouveaux produits, de nouvelles technologies pour faciliter la fabrication ou encore des nouveautés concernant les techniques de ventes. De nouveaux produits voient continuellement le jour, tout comme de nouvelles technologies de préparation sont en constante création. En ce qui concerne les nouvelles techniques de vente, elles sont plus rares.

### *E = écologique*

L'écologie est de plus en plus au cœur des débats politiques, que ce soit pour le tri des déchets ou le développement durable, tout le monde s'en préoccupe. La consommation énergétique et la pollution sont contrôlées par les instances et les décisions que ces dernières prennent peuvent influencer les opérations des entreprises concernées. (del Marmol et Feys, 2015)

La production de spiruline se fait par division cellulaire, dans une eau à une température entre 35 et 37 degrés et un pH compris entre 9 et 11. Il faut que l'eau soit saumâtre, c'est-à-dire qu'elle soit plus salée que de l'eau douce, mais moins salée que de l'eau de mer, et les apports pour nourrir la spiruline sont le carbone, l'azote, le phosphore, du fer, du magnésium, du potassium, du calcium, des minéraux et des oligo-éléments. (Fédération des spiruliniers de France)

La culture de spiruline est une culture éco-responsable par nature car lors de sa production, le processus de la photosynthèse se passe. C'est-à-dire que cela produit de l'oxygène sans émettre aucun gaz à effet de serre. Par an, un hectare de spiruline consomme 40 tonnes de CO<sub>2</sub>. De plus, la spiruline se cultive sans pesticide, sans herbicide et sans fongicide.

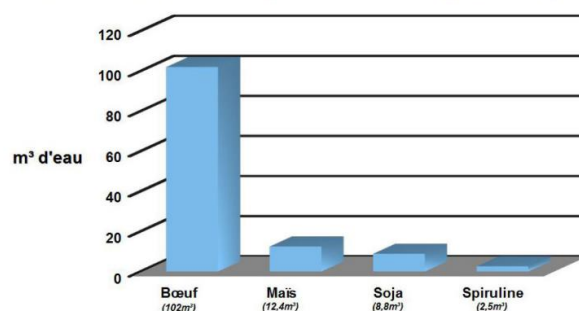


En outre, comme on peut le voir dans le livre : « *Les incroyables vertus de la spiruline* » de B. Legrain et G. Legrain-Laval (2016), la spiruline est composée de grandes quantités de protéines. Son rendement est d'approximativement 40 tonnes par hectare par an. Ceci équivaut à 20 fois plus que le soja et 300 fois plus que l'élevage.

En comparaison avec la culture d'autres céréales, pour produire autant de protéines, la spiruline utilise 20 fois moins d'eau, comme nous le montre ce graphique qui vient du livre « *La spiruline pour l'homme et la planète* » de Michka et J. Flaquet, (2005).

Son rendement énergétique, l'énergie produite/énergie consommée, est 5 fois plus grand que le soja et 150 fois supérieur à la viande de bœuf.

Quantité d'eau nécessaire à la production d'un kilogramme de protéine



### *L = légal*

Afin d'éviter toute attaque judiciaire, il est important pour l'entreprise de se renseigner sur la législation appliquée sur le territoire.

L'organisme responsable de surveiller et contrôler le marché des compléments alimentaires est l'AFSCA. Ces ou ses contrôles sont aléatoires, ils se basent sur l'arrêté royal qui retranscrit la directive européenne 2002/46/CE. Ce qu'il faut faire c'est une demande de mise sur le marché pour un complément alimentaire. Cette demande est à faire au service public fédéral de la santé, dans celle-ci se trouvent différents documents concernant la composition du complément ainsi qu'un bon à tirer à faire valider.

Plus d'informations sur ceci se trouvent dans la partie « Cadre légal ».

Pour conclure cette analyse PESTEL, le côté politique des relations Inde – Belgique est propice à la collaboration, l'Europe met également des choses en place afin de faciliter l'importation de produits tout en gardant un protectionnisme. Économiquement parlant, la Belgique est un pays qui se porte bien et le marché des compléments alimentaires est en hausse. La démographie du pays est en accord avec les publics cibles de la vente des compléments alimentaires. Ces derniers ont également bénéficié de la crise du covid19 qui a augmenté leur consommation. Les technologies de production de la spiruline restent basiques. Concernant l'écologie, la culture de spiruline fait de la photosynthèse, et son rapport protéine/litre d'eau est très avantageux.

## Microenvironnement

Le microenvironnement d'une entreprise, ce sont tous les acteurs et éléments extérieurs à cette entreprise, qui ont un impact sur son développement. Afin d'analyser celui-ci, l'utilisation du modèle des 5 forces de Porter est adapté.

Ce modèle permet d'analyser l'environnement concurrentiel. Il permet de comprendre dans quelles mesures les concurrents identifiés d'une organisation sont susceptibles de réduire la capacité à générer du profit des autres acteurs du secteur. L'intensité de la concurrence dépend de la concentration du secteur, du taux de croissance de l'industrie, des barrières à l'entrée et à la sortie, des coûts de production et de la différenciation. (Michaux et Cadiat, 2015)

La différenciation est un concept qui porte sur la diversité des produits offerts, pour un même type de produits entre concurrents. Elle peut se faire par le prix ou être perceptuelle. (Lambin et de Moerloose, 2008)

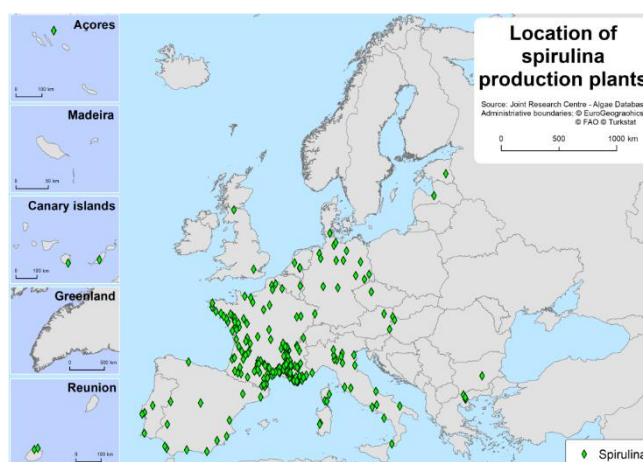
### *La rivalité intra sectorielle*

Au sein d'une industrie, les concurrents luttent pour maintenir ou accroître leur position. Cette concurrence peut se faire par une baisse des prix, par de nouveaux produits, par de la publicité ou par une amélioration des produits ou des services. (Michaux et Cadiat, 2015)

La spiruline est une microalgue qui grandit dans des zones chaudes, dans de l'eau douce riche en sels minéraux. Les pays qui en produisent le plus sont la Chine, l'Inde, les États-Unis, ... Quelques pays européens en produisent également, mais à une échelle bien réduite.

Si on se base sur les chiffres de la Commission européenne, comme sur le graphe ci-joint, on peut voir que les producteurs de spiruline européens se trouvent en majorité en France, en Italie, en Allemagne et en Espagne.

En effet, depuis quelques années maintenant, la spiruline française prend de l'ampleur sur le marché. C'est en 2009, que la fédération des spiruliniers de France a été créée, son but est de permettre aux différents producteurs de spiruline française de se rassembler et de partager leurs compétences et connaissances entre eux. Cette association fait prendre de plus



en plus d'ampleur à ces 120 micro-fermes. La production de spiruline en France est de 40 tonnes par an, ce qui représente à peu près 10% de leur consommation.

Les 90 autres pourcents de la consommation des Français sont toujours importés depuis d'autres zones du monde. (Buchet, 2021)

Le plus grand producteur de spiruline indien est Parry Nutraceuticals, une division de EID Parry qui est responsable des sucres et du nutraceutique. Il fait partie du groupe Murugappa, qui fût fondé en 1900 et qui compte actuellement 28 business dont 9 sont cotés en bourse. Il représente 1,5 millions de doses de spiruline, vendues dans 41 pays du monde.

Un autre grand producteur de spiruline, ce sont les États-Unis et surtout Earthrise, une ferme située dans le sud-est de la Californie, dans un endroit où l'air est pur, loin des autoroutes, aéroports et autres. L'eau qui coule dans les bassins vient du Colorado, elle est donc riche en minéraux. Cette spiruline est idéale et préserve toute sa valeur nutritionnelle.

On peut également citer DIC Corporation, une compagnie japonaise active sur le marché de la spiruline depuis les années 80. (Report Prime, 2023)

Tous ces producteurs de spiruline sont donc des concurrents pour le Volontariat car ils désirent tous vendre leur production. Chacun d'entre eux a sa façon de se démarquer, de l'expérience aux nouvelles technologies en passant par de nouveaux produits. Le Volontariat quant à lui se démarque de ses concurrents par le côté humain que représente son produit. En effet, tous les bénéfices réalisés seront automatiquement utilisés pour l'association.

### *Le pouvoir de négociation des clients*

Ce pouvoir des clients peut forcer des entreprises à augmenter leur qualité ou baisser leur prix, mais il peut également faire jouer la concurrence avec d'autres acteurs. Les consommateurs auront une rentabilité de marché directe. Les clients ont un pouvoir relatif à leur nombre et le volume de leurs achats, la différenciation par rapport aux concurrents a également un effet. Les clients auront également plus de pouvoir de négociation s'ils savent intégrer les activités du fournisseur à leur activité ou bien si le coût de transfert vers un autre fournisseur est faible. (Michaux et Cadiat, 2015)

Pour la spiruline, le pouvoir de négociation du client peut se faire sur la qualité du produit proposé par l'entreprise. La qualité c'est la mesure de l'excellence d'un produit ou d'un service, c'est un indicateur de performance lié à sa capacité à répondre aux besoins du client. Les critères pris en compte ce sont la fonctionnalité, la capacité à répondre la fonction pour laquelle il a été créé, la fiabilité, le fait de fonctionner sans faute, sa facilité d'utilisation, sa conformité aux

normes, sa sécurité, sa durabilité, son coût, la satisfaction du client, ainsi que la personnalisation, souvent véhiculés par les valeurs que représentent le produit. (Hichri, 2023)

La qualité de la spiruline est évaluée par sa teneur en protéines et en phycocyanine. Afin de s'assurer d'avoir une bonne qualité, il faut que le taux de protéines soit aux alentours de 67%, et le taux de phycocyanine doit se trouver aux alentours de 16%. Ces pourcentages peuvent être influencés par la souche de spiruline et par son séchage. (Devalet, 2023)

La qualité du produit peut également se trouver dans l'histoire qu'il raconte, dans sa différenciation, dans les valeurs qu'il véhicule. Dans le cas de la spiruline produite par le Volontariat en Inde, elle raconte toute une histoire, elle est le synonyme d'une bonne action. L'achat de cette spiruline permet de financer une association qui œuvre au quotidien pour l'éducation des enfants indiens, le soutien des parents et l'accompagnement des personnes handicapées ou âgées. La qualité d'un produit, peut également être reconnue à ses certifications.

Ce pouvoir de négociation des clients peut aussi avoir des effets sur le prix de vente de la spiruline. Le Volontariat devra donc rester en compétition avec ses concurrents afin de trouver sa clientèle. L'objectif de ce projet est de permettre de faire du bénéfice afin que le Volontariat puisse continuer d'agir auprès des plus démunis, mais également d'offrir un travail aux personnes qui travaillent pour la fabrication de cette spiruline.

### *Le pouvoir de négociation des fournisseurs*

Les fournisseurs peuvent également exercer une influence sur la rentabilité d'une entreprise. Leur pouvoir de négociation varie en fonction de leur concentration mais aussi de la concentration de leurs clients, du coût de transfert vers un autre fournisseur qui peut être élevé ou non, des produits de substitutions ou encore de la capacité à intégrer l'activité des autres dans leur chaîne de production. (Michaux et Cadiat, 2015)

Comme on peut le voir sur la photo à droite, prise par Mme Devalet lors de son voyage en Inde, la spiruline se cultive dans des grands bassins, à l'abri de la lumière directe du soleil. Elle est nourrie par des sels et nutriments (nitrate de potassium, du phosphate monoammonique, du sulfate de fer, du sulfate de potassium et du sulfate de magnésium) qui sont rajoutés dans l'eau. Ensuite la spiruline est récupérée par des tamis



avant d’être placée dans un four afin de la faire sécher. Le matériel nécessaire pour la production de la spiruline, ce sont les bassins, les sels et minéraux, l’eau et l’électricité, la souche de spiruline et le four. (Malheiro, 2022)

Dans le cas du Volontariat, l’eau vient d’un puits qui appartient à l’association, l’électricité vient de leur propre installation également, ils sont donc autonomes pour cela. L’investissement des bassins et du four a déjà été fait il y a plusieurs années. La souche de spiruline a été renouvelée il y a peu, et si elle est bien entretenue elle peut être conservée pendant très longtemps. Le seul élément qui doit être acheté régulièrement ce sont les sels et les minéraux qui nourrissent cette spiruline.

Dans certains cas, un autre fournisseur présent pour ce produit pourrait être l’entreprise qui fait les comprimés et la mise en pot, ou encore l’imprimeur pour les étiquettes. Mais ceux-ci sont nombreux sur le marché donc leur pouvoir de négociation est limité.

#### *La menace des nouveaux entrants*

L’objectif des nouveaux entrants est de gagner de nouvelles parts de marché jusque-là inoccupées, afin de faire baisser les prix de leurs concurrents. Cela bouleverse le marché. Cette menace est plus forte lorsqu’il n’y a pas de brevet qui protège les technologies utilisées ou si les besoins en capitaux pour rentrer sur le marché sont faibles, ou encore lorsque les coûts de remplacement pour les clients sont faibles, que les clients ne sont pas forcément fidèles aux entreprises, ... (Michaux et Cadiat, 2015)

Dans la culture de la spiruline, les barrières à l’entrée du marché sont assez conséquentes car il faut tout d’abord avoir de grand espace disponible afin de construire les bassins, il faut également investir dans un four. La région dans laquelle le nouveau producteur décide de s’installer peut faire énormément jouer le prix de l’investissement. En effet, le bassin doit se trouver dans un environnement chaud et avec beaucoup de lumière. (Fédération des spiruliniers de France)

En France, la météo est moins encline à cette culture, les infrastructures à mettre en place seront plus importantes afin d’atteindre les températures nécessaires. Cependant, l’avantage de se lancer dans la culture de spiruline en France, c’est l’existence de la FSF, elle va permettre aux nouveaux producteurs d’avoir accès à beaucoup d’avantages, surtout du partage de savoir-faire, ce qui n’est pas le cas pour la culture dans d’autres pays.

La spiruline est un marché en hausse, l'arrivée de nouveaux producteurs ne serait donc pas un problème sur le marché actuel. La clientèle potentielle est très vaste, dans les pays occidentaux c'est un complément alimentaire qui commence à être connu, mais dans les pays moins développés, peu sont ceux qui l'utilisent. Et pourtant, la spiruline possède beaucoup de vertus qui pourraient avoir beaucoup de bienfaits sur les populations défavorisées. Ce sont donc des marchés à développer à l'avenir, surtout si la production augmente.

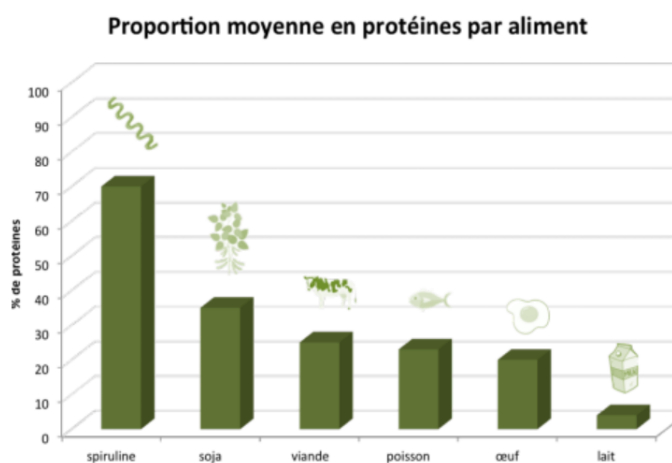
La croissance du marché de la spiruline entre 2024 et 2029 devrait être de 10,41% selon Mordor Intelligence (2023), ces chiffres sont des prévisions basées sur les années 2021 et 2022.

### *La menace des produits de substitution*

Ce sont les produits qui répondent à des besoins similaires, une alternative à l'offre existante. Ces produits peuvent devenir des menaces s'ils ont une meilleure qualité, un prix plus bas que le produit de base ou encore un coût de transfert faible. Ces produits deviennent des menaces lorsqu'ils gagnent des parts de marché. (Michaux et Cadiat, 2015)

Dans le cas des compléments alimentaires, beaucoup de nouveaux produits peuvent être trouvés comme substitution aux produits existants car le budget en ressources et développement est élevé. Mais pour le cas de la spiruline plus particulièrement, au vu de ses nombreux bienfaits, il est compliqué de trouver un aliment qui a autant de vertus. Son taux de protéines, son taux de **phycocyanine** ?, ses acides aminés et ses vitamines sont tellement élevés que l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé) la considère comme un superaliment. (Devalet, 2023)

Comme on peut le voir sur le graphique reprenant la proportion moyenne en protéines par aliment de Géraldine Laval-Legrain et de Benoît Legrain, la proportion de protéines de la spiruline est très élevée en comparaison avec les autres aliments. Le produit de substitution qui se rapproche le plus de cette proportion est le soja.



Pour ce qui est de la phycocyanine, elle se trouve uniquement dans les algues bleues-vertes et parfois un peu dans certaines algues rouges (mais elles ne sont pas comestibles). (Fleurence, 2018)

Pour conclure cette analyse du microenvironnement de la spiruline produite par le Volontariat en Inde, on peut remarquer que la rivalité intra sectorielle est intense, de plus en plus de producteurs voient le jour et les plus grands producteurs continuent de prendre de l'ampleur sur le marché. Cela permet aux clients d'augmenter leur pouvoir de négociation car le nombre de fournisseurs possibles pour eux augmentent et se diversifient. Mais on peut aussi voir que le marché peut encore beaucoup se développer dans d'autres régions du monde. Le pouvoir de négociation des fournisseurs n'est pas trop contraignant pour le Volontariat, tout comme la menace des nouveaux entrants, il faut tout de même rester vigilant et attentif aux évolutions du marché. Les produits de substitution seront assez variés et ne répondront jamais à toutes les vertus de la spiruline qui est un superaliment selon l'OMS.

## Cadre légal actuel en Belgique et en Europe

Comme expliqué dans le modèle de PESTEL ci-dessus, le cadre légal dans lequel évolue une entreprise est très important car il peut influencer le macroenvironnement de celle-ci. Le L dans PESTEL signifie légal, il reprend les réglementations et les lois qui impactent le secteur étudié. L'analyse de ce dernier permet de se protéger contre les éventuelles attaques judiciaires et d'anticiper les contraintes légales. (del Marmol et Feys, 2015)

Dans le cas de la spiruline, nous allons observer la législation belge et européenne des compléments alimentaires ainsi que la façon dont celles-ci sont mises en place et contrôlées.

### Législation européenne et belge relative aux compléments alimentaires

L'Union européenne, via son Conseil et son Parlement prennent des décisions appelées directives. Une directive n'est pas une règle directement applicable dans les états. Une fois qu'elle est signée et qu'elle entre en vigueur, elle fait naître l'obligation pour les états membres de la transposer dans leur ordre juridique national. Souvent la flexibilité et les marges de manœuvres laissées par les directives aux états membres sont assez faibles. (TFUE, art 288, al.3)

Le Conseil européen peut également prendre des décisions, appelées règlements. Ces derniers ont une portée générale et sont directement applicables dans tous les états membres, ils n'ont pas besoin de transposition. (TFUE, art 288, al.2)

Le parlement et le conseil de l'Union européenne, le 10 juin 2002, ont statué sur la directive 2002/46/CE qui est relative au rapprochement des législations des états membres concernant les compléments alimentaires. Dans celle-ci, un complément alimentaire est défini, à l'article 2, a) comme « des denrées alimentaires (substance ou produit, transformé, partiellement transformé ou non transformé, destiné à être ingéré ou raisonnablement susceptible d'être ingéré par l'être humain (règlement 178/2002/CE)) dont le but est de compléter le régime alimentaire normal et qui constituent une source concentrée de nutriments ou d'autres substances ayant un effet nutritionnel ou physiologique seuls ou combinés, commercialisés sous forme de doses, à savoir les formes de présentation telles que les gélules, les pastilles, les comprimés, les pilules et autres formes similaires, ainsi que les sachets de poudre, les ampoules de liquide, les flacons munis d'un compte-gouttes et les autres formes analogues de préparations liquides ou en poudre destinées à être prises en unités mesurées de faible quantité ».

Cette directive nous indique que les pays doivent prendre des mesures législatives afin de garantir la sécurité de tout consommateur et d'assurer la présence d'informations claires et précises sur les produits mis en vente. Pour cela, elle exige qu'il n'y ait aucun risque de santé lorsque le produit est utilisé conformément aux recommandations, que les ingrédients utilisés soient autorisés et sûrs, que la qualité soit strictement respectée par les fabricants. Elle déclare aussi que l'étiquetage doit fournir les informations relatives à la composition du produit, le dosage journalier, le mode d'emploi et les effets indésirables.

Dans la législation belge, l'arrêté royal qui transpose cette directive est l'AR du 29/08/1997. Il a été modifié et adapté lors des évolutions de la réglementation afin de rester conforme aux exigences du domaine des compléments alimentaires. Dans cet arrêté, il est indiqué que les autorisations à avoir afin de mettre un produit sur le marché (procédures et exigences), les obligations d'informations pour l'étiquetage, c'est-à-dire la composition, le dosage, les précautions d'emploi et les mentions légales sont à demander au SPF santé. Enfin il prévoit que les mesures de contrôle et de surveillance pour garantir le respect des dispositions légales seront réalisés par l'AFSCA.

## AFSCA – règlement de commercialisation

L'AFSCA est l'agence fédérale de sécurité de la chaîne alimentaire, elle veille à la qualité des aliments par des analyses en laboratoire, depuis l'origine de l'aliment jusqu'à l'assiette du consommateur. Elle contrôle également les denrées alimentaires provenant de l'étranger. Pour ce faire, elle suit la législation belge, elle-même basée sur la directive européenne concernant les compléments alimentaires.

Afin de pouvoir mettre des compléments alimentaires dans le commerce, il faut avoir introduit un dossier de notification auprès du pouvoir public compétent, le service public fédéral de la santé. Cette notification doit contenir une liste complète, qualitative et quantitative de chaque ingrédient, une analyse nutritionnelle, les données concernant le non-toxicité des substances actives ainsi que l'étiquette qui ira sur le produit. Cette notification se fait principalement électroniquement, même si le format papier est encore accepté.

Cette notification va ensuite être vérifiée, et si tout est correct, le notifiant recevra un numéro administratif et les remarques de son dossier. Dès ce moment-là, le produit pourra être mis sur le marché belge.

L'étiquetage des compléments alimentaires doit contenir obligatoirement certaines informations, comme la dénomination « complément alimentaire », l'apport de référence, un avertissement concernant le dépassement de l'apport journalier recommandé, un avertissement indiquant que le produit doit être tenu hors de portée des enfants, une mention disant que les compléments alimentaires ne peuvent pas être utilisés comme substituts d'une alimentation variée, la teneur des nutriments présente par portion journalière recommandée (possible sous forme de graphiques), le nom de la ou les plantes si elle(s) existe(nt), mais aussi le nom scientifique (pour les CA contenant des plantes). Le tout doit être indiqué dans la langue de la région de vente.

Par contre, sur cette étiquette, il est interdit d'attribuer à un produit des propriétés de prévention, de traitement ou de guérison d'une maladie voir même d'en évoquer des propriétés similaires. Il est également interdit de mentionner ou suggérer qu'un régime alimentaire équilibré et varié ne constitue pas une source suffisante de nutriments en général. Les allégations alimentaires sont très réglementées. Les allégations alimentaires, ce sont, selon l'article 2, 2., 1) du règlement n° 1924/2006 : « les messages ou les représentations, non-obligatoires en vertu de la législation communautaire ou nationale, y compris sous forme d'images, d'éléments graphiques ou de symboles, qui affirment, suggèrent ou impliquent qu'une denrée alimentaire possède des caractéristiques particulières ». Afin de pouvoir être utilisées, toujours selon ce règlement, les allégations nutritionnelles doivent être justes, non-ambiguës et pas trompeuses, elles ne peuvent pas susciter de doutes quant à la sécurité ou l'adéquation nutritionnelle d'autres denrées alimentaires, ne doivent pas encourager la consommation excessive du produit, ne doit pas insinuer que cela peut apporter des nutriments en quantité appropriée, etc.

Pour conclure, ce qui est important, législativement parlant, pour le Volontariat et la commercialisation de leur spiruline, c'est d'avoir les autorisations de la part du SPF santé car l'AFSCA peut venir à l'improviste vérifier que tout soit en ordre. Le bon à tirer est un des documents les plus importants et le plus surveillé et contrôlé, surtout au niveau des allégations alimentaires indiquées ci-dessus. Il faut également rester vigilant à la teneur en métaux lourds de la spiruline. Si cela est respecté, aucun problème ne devrait survenir.

# Analyse marketing

Cette section est divisée en différentes parties, tout d'abord une analyse des différents publics cibles de la spiruline afin de déterminer lequel il est plus intéressant de viser dans les campagnes de publicité, mais également pour avoir une meilleure notion des vertus qu'a la spiruline. Ensuite, nous observons les chaînes de valeurs de différentes stratégies de ventes étudiées afin d'avoir une idée claire des responsabilités du Volontariat pour chacune d'entre elle. Par après, il y a une analyse avantages et inconvénients qui permettra d'avoir une vision globale des points positifs et des risques de chacune des stratégies. Enfin, il y aura une explication sur les certifications les plus intéressantes que le Volontariat pourrait obtenir afin de valoriser sa spiruline.

## Les publics cibles

Un public cible est un ensemble de personnes qui sont visées par un produit, du fait de leurs caractéristiques ou intérêts communs. (Le Robert)

La spiruline est une microalgue bleue-verte de la classe des cyanobactéries, elle a des valeurs nutritionnelles très élevées par sa teneur en protéines, en calcium, en fer, en bêta-carotène, en vitamine B12, vitamine E, potassium, et beaucoup d'autres, mais également en phycocyanine. (Bard, 2018)

Tous ces éléments lui permettent d'avoir des vertus particulières pour les sportifs, les personnes atteintes de malnutrition, mais elle est également bonne pour la santé d'un tout un chacun, qu'il y ait des troubles du comportement alimentaire ou non, en passant par tous les âges grâce au boost d'énergie qu'elle produit, la spiruline s'adapte à tout le monde. (Vidalo, 2018 et Devalet, 2023)

## Les sportifs

Les personnes pratiquant beaucoup de sport (en quantité ou en intensité) sont souvent atteints d'hypoglycémie (insuffisance du taux de glucose dans le sang), d'hypokaliémie (diminution anormale du taux de potassium dans le sang) voire de l'accumulation massive de métabolites de la concentration musculaire. La spiruline a des vertus en matière physiologique sportive connues depuis bien longtemps. La structure moléculaire de la phycocyanine est similaire à

l'érythropoïétine (hormone qui stimule la réponse à une carence en oxygène), cela permet au corps humain, de manière totalement naturelle, de garder des réserves d'oxygène au sein des globules rouges en situation d'effort intense. La phycocyanine permet aussi d'empêcher la formation de leucotriène B4 qui est hautement inflammatoire.

Ensuite la spiruline est composée de beaucoup de vitamines, en particulier de la vitamine B, qui est utile pour la restitution des structures musculo-tendineuses qui ont été menées à mal durant les efforts intenses. Mais également en vitamine A, D et E qui jouent un rôle important dans la régulation du calcium. Le fer est également très présent, et ses besoins sont 4 à 5 fois plus importants chez le sportif que chez le sédentaire. La magnésium, manganèse, zinc, cuivre et sélénium participent au métabolisme musculaire et neurologique.

La spiruline peut également être utilisée comme préparation à un effort physique prolongé. Contrairement à des produits dopants, elle ne va pas cacher les signes de fatigue, mais elle va optimiser les capacités physiologiques en économisant les dépenses énergétiques. L'absorption de tous les éléments et minéraux compris dans la spiruline permet tout d'abord de tamponner les lactates (métabolite du glucose produit par les tissus de l'organisme lorsque l'apport en oxygène est insuffisant) au cours de leur production dans les muscles sollicités, qui génèrent des contractures et des douleurs musculaires. En effet, dans l'étude menée par l'université de Memphis, Tennessee (2001), il est prouvé qu'il y a une diminution très significative de la douleur musculaire lors de l'effort intensif grâce à la présence de dérivés de phycocyanine. Ensuite, cela permet une réabsorption de ces lactates dans le foie, qui va ainsi transformer ce déchet en aliment hautement énergétique.

Le fer est l'oligo-élément le plus important chez le sportif pour un bon fonctionnement de l'organisme. Que ce soit pour l'oxygénation ou la respiration car il constitue le noyau central de l'hémoglobine. Ce fer dans la spiruline est fort présent mais il est surtout super biodisponible. Cela veut dire qu'il peut être presque totalement assimilé car il est déjà lié aux acides aminés qui permettent sa bonne absorption. C'est ce qui fait sa différence par rapport aux autres compléments alimentaires, dans lesquels il se trouve sous forme de sulfates ferreux. (Vidalo, 2018)

## Les personnes atteintes de malnutrition

La malnutrition est la plus grande source de décès dans le monde, plus que le sida, la malaria et la tuberculose réunis selon l'OMS. L'organisation mondiale de la santé définit la malnutrition

comme une mauvaise nutrition, une insuffisance de certains nutriments essentiels et l'excès d'autres, mais également la réaction de l'organisme à certaines infections qui empêche une bonne absorption des éléments nutritifs. Chez les enfants, la malnutrition peut provoquer des dommages sur le développement mental et physique.

Certaines études cliniques ont été réalisées à grande échelle, même si elles restent assez rares. L'étude « Large scale nutritional supplementation with spirulina alga », réalisée en 1993 à Madras (Inde), a été réalisée sur 5000 enfants souffrant de carence de vitamine A et ayant la « tâche de Bitot ». Cette étude a démontré l'efficacité d'une dose d'un gramme de spiruline par jour sur la pathologie.

Une autre étude a été effectuée au Burkina Faso (2006) sur 550 enfants de moins de 5 ans en sous poids qui vont réagir positivement à une alimentation qui associe spiruline et misola (mélange de millet, soja et cacahuète).

A Dakar, les résultats d'un essai de réhabilitation nutritionnelle avec de la spiruline montre que cela fait prendre environ 50 grammes par jour.

Il existe quelques études ayant été faites, mais elles ne sont pas nombreuses à être publiées dans des revues spécialisées, qui parlent des qualités nutritionnelles de la spiruline car la plupart du temps ce sont des ONG qui donnent de la spiruline aux populations souffrant de malnutrition, ils remarquent les améliorations mais n'ont pas tous les moyens financiers ni les protocoles afin d'en faire des études scientifiques. (Vidalo, 2018)

## Pour un tout un chacun

La spiruline est un aliment qui est bon pour tout le monde, des nouveau-nés jusqu'aux personnes âgées, et cela grâce à tous les nutriments qu'elle contient.

La spiruline peut avoir un effet coupe-faim si elle est consommée 30min avant un repas, mais il faut qu'il y ait un repas par après. Ses micronutriments (phénylalanine et tryptophane) vont stimuler les centres de la satiété, ce qui va engendrer une baisse de l'appétit. Une étude a été faite sur les personnes souffrant d'obésité. Des chercheurs allemands ont testé l'effet de la spiruline sur des patients qui suivaient un régime amaigrissant. Au bout d'un mois les pertes étaient notablement différentes des personnes n'ingurgitant pas de spiruline avant chaque repas.

La spiruline est aussi fort connue dans la gente féminine pour ses effets probants sur la qualité de la peau, la résistance des ongles ou encore la pousse des cheveux. Cela est dû à la composition complète de la spiruline, son équilibre micro-nutritionnel optimal. Elle peut aussi

être utilisée de façon externe, par le biais des produits cosmétiques. Elle a des vertus antioxydantes, elle détoxifie et elle régénère.

En ce qui concerne les enfants, une célèbre méta analyse démontre que les enfants nourris au lait maternel ont un QI quelque peu supérieur à ceux qui n'en ont pas bénéficié. La spiruline est avec le lait maternel, les seuls aliments qui contiennent de l'acide di-homo-gamma-linolénique. Pour les enfants, une cicatrice vécue sur leurs premières années peut entraîner des conséquences sur son développement durant toute sa vie. C'est pour cela qu'il est important qu'il évite toutes carences en apports nutritifs.

La spiruline régule beaucoup d'hormones, et elle agit sur la sécrétion de mélatonine (hormone sécrétée dans le centre du cerveau, de laquelle dépend directement le sommeil). Cette sécrétion diminue avec l'âge et la prise de spiruline permet d'agir. Elle a beaucoup de bienfaits en ce qui concerne la vitalité, le tonus et l'énergie. Elle aide aussi à soutenir le système immunitaire, renforce les défenses naturelles et la résistance de l'organisme. C'est une source d'antioxydants qui aide le corps à se protéger contre l'oxydation et le stress oxydatif.

Dans certains cas, la spiruline peut avoir des effets négatifs. Elle peut avoir une forte teneur en métaux lourds, il faut vérifier que ceux-ci ne soient pas mauvais pour la santé.

Si une personne commence une cure de spiruline, son organisme va rejeter toutes les toxines nuisibles au fonctionnement du corps, ce rejet peut provoquer des maux de têtes, de ventre ou des boutons. Cela ne dure que quelques jours et il est conseillé de boire beaucoup d'eau pendant cette semaine-là pour favoriser l'élimination des toxines.

Au vu de sa forte teneur en fer, en protéines et en acides aminés, la consommation de spiruline est déconseillée pour les personnes atteintes de phénylcétonurie ou d'hémochromatose. Pour les femmes enceintes ou allaitantes, un avis médical est toujours recommandé.

La phénylcétonurie est une maladie du métabolisme des acides aminés qui survient chez les nourrissons qui n'ont pas la capacité de dégrader normalement la phénylalanine (toxique pour le cerveau qui s'accumule dans le sang). La spiruline étant fort chargée en acide aminé, cela peut mener à des complications.

Et c'est également dangereux pour les personnes atteintes d'hémochromatose, c'est une maladie qui provoque une surcharge de fer dans le corps qui peut venir empoisonner les organes et entraîner un cancer ou autre. La spiruline est composée de beaucoup de fer donc c'est à éviter à tout prix dans ce cas. (Le Guehennec, 2023 et Vidal, 2018 et Devalet, 2023)

Ci-dessous, un tableau récapitulatif des effets positifs et négatifs que peut avoir la spiruline sur le corps humain. Les effets négatifs sont peu nombreux et sont toujours les mêmes.

|                                         | Effet positif                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Effet négatif                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Les sportifs                            | La phycocyanine permet de garder des réserves d'oxygène et de diminuer l'inflammation. Elle donne un boost énergétique. La vitamine B permet de se remettre plus vite d'un effort physique intense. La vitamine A, D et E aident pour la régulation du calcium. Le fer est très présent, ainsi que d'autres minéraux, pour diminuer la douleur musculaire et les contractures.         | Il faut rester vigilant à la forte teneur en métaux lourds.<br>Permet de libérer des toxines, ce qui peut se ressentir par des maux de ventre, de tête ou des boutons.<br>Dû à sa forte teneur en acides aminés, la spiruline est déconseillée pour les personnes atteintes de phénylcétonurie.<br>Il y a également beaucoup de fer donc c'est déconseillé pour les personnes atteintes d'hémochromatose. |
| Les personnes atteintes de malnutrition | Aide pour la carence en vitamine A et pour la « tâche de Bitot ». Aide les enfants en sous poids à avoir un meilleur bol alimentaire, elle peut faire gagner jusqu'à 50 grammes par jour.                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Pour tout un chacun                     | Elle a un effet coupe faim pour les personnes qui suivent un régime amaigrissant. Elle améliore la qualité de la peau, la résistance des ongles et la pousse des cheveux. Elle a des vertus antioxydantes. Elle permet aux nouveau-nés d'éviter des carences en apports nutritifs. Elle a des bienfaits pour la vitalité, le tonus et l'énergie. Elle soutient le système immunitaire. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

Pour le cas de la spiruline du Volontariat en Inde, les publics cibles les plus intéressants seraient les sportifs ainsi que tout un chacun. Les personnes souffrant de malnutrition sont moins présentes en Belgique.

Les sportifs, qu'ils soient débutants, accomplis ou de haut niveau, sont souvent à la recherche de compléments alimentaires afin d'éviter toute carence en minéraux et en vitamines. Mettre en avant la spiruline et tous ses composants seraient une bonne solution pour eux et une technique de vente intéressante pour le Volontariat.

La spiruline a des vertus reconnues pour tous les âges et beaucoup de recherches différentes. Afin de vendre ce produit, il faut aller à la rencontre du client et lui vendre le produit sur l'utilité qu'elle représente pour lui. S'il s'agit d'une personne âgée, l'argument de la sécrétion de mélatonine est la plus importante, mais s'il s'agit d'une personne à la recherche d'un régime alimentaire, il serait plus opportun de lui expliquer les vertus coupe-faim. Chacun peut y trouver son bonheur, il suffit de bien expliquer le produit.

## Stratégies possibles

Afin de commercialiser la spiruline produite par Volontariat en Inde, il y a plusieurs stratégies qui se proposent à eux. Ils pourraient la vendre à un grossiste belge, la vendre à des magasins spécialisés ou bien créer un site internet et faire la vente directement eux-mêmes. Afin de comparer ces différentes stratégies, le traçage des chaînes de valeurs de chacune d'entre elles va être analysé. C'est une analyse des différentes étapes par lesquelles la spiruline va passer et la responsabilité du Volontariat pour chacune d'entre elles.

Durant le mois d'avril, une nouvelle option a vu le jour. Paulette Devalet, fondatrice de l'entreprise Lyriange, s'est intéressée au projet de la spiruline du Volontariat. Ce scénario va donc aussi être analysé ici.

### La vente via un grossiste

Un grossiste est un intermédiaire qui achète la marchandise en grande quantité à un producteur pour ensuite la revendre au détaillant. (Le Robert)

Dans le cas de cette stratégie, le Volontariat est responsable de créer la spiruline dans leur bassin, mais



également de transformer la poudre en comprimés, de les envoyer en laboratoire afin de les faire tester. Le test en laboratoire sert à créer la fiche des composants de la spiruline, pour avoir son taux de protéines, phycocyanine, chlorophylle et de bêta carotène, mais surtout pour voir la teneur en métaux lourds. Une fois ce test laboratoire effectué, il ne reste plus qu'à envoyer cette spiruline à l'exportation. La suite se fera par le grossiste dans le pays d'exportation.

### La vente à des magasins spécialisés

Les magasins spécialisés, dans ce cas-ci, cela sous-entend des magasins bio, des magasins de compléments alimentaires, des pharmacies, des magasins de bien-être, ...



La production de spiruline se fait toujours de la même façon en Inde, par la suite la poudre est envoyée à un compresseur qui va s'occuper d'en faire des comprimés et de les mettre en pot.

Une étiquette imprimée par un imprimeur local sera également collée sur les pots. Cette étiquette doit être approuvée auparavant par le SPF santé belge. Afin que cette étiquette soit acceptée, il faut rentrer un dossier comme expliqué dans la partie du cadre légal. Une fois les pots étiquetés, ils seront exportés jusqu'en Belgique.

Lors de leur arrivée en Belgique, ils seront réceptionnés par le collaborateur belge, qui va s'occuper de toute l'importation, c'est-à-dire les frais de dédouanement, la TVA ainsi que les frais d'enlèvement. Une fois la marchandise récupérée, le collaborateur va devoir faire des accords avec les divers magasins qui vont mettre en vente leur spiruline, faire les contrats, livrer la marchandise et ensuite faire les factures.

## La vente via un site internet

Quand on parle de vente via internet, cela signifie que le Volontariat créerait un site web à leur nom avec comme but de vendre la spiruline qu'ils produisent.



Dans ce cas-ci, les premières étapes seraient semblables à la vente via des magasins spécialisés, c'est-à-dire, la production, faire les comprimés, mettre en pot et étiqueter, tester en laboratoire, exporter et importer. C'est après cette étape que cela devient différent. En effet il faudra ensuite créer le site internet et gérer les commandes passées, cela comprend l'envoi vers le client ainsi que la facturation. Mais afin que des commandes soient passées, il faut tout d'abord que le produit arrive à la connaissance du potentiel consommateur et qu'il soit convaincu de l'acheter. Pour ce faire, une campagne marketing devrait être réalisée. Voici encore un rôle pour le collaborateur présent en Belgique.

## Combinaison

Il est évidemment possible de combiner plusieurs solutions. Que ce soit en les complémentarisant ou en trouvant un client qui combine deux stratégies.

Pour la solution de réaliser deux stratégies de vente en même temps, le plus simple serait de combiner la vente via des magasins spécialisés ainsi que la vente via un site internet. La personne qui travaillerait depuis la Belgique aurait alors un travail un peu plus varié. De plus,

cette combinaison permettrait à la spiruline d'avoir de la visibilité via les magasins et puis pourrait fidéliser les clients par leur site internet qui aurait un argument de vente relatif à l'histoire de cette spiruline.

La combinaison de complémentarité d'un grossiste avec une autre technique de vente est moins avantageuse car elle imposerait d'avoir un collaborateur en Belgique dont le job serait minime.

Une combinaison de deux stratégies qui reprendrait les avantages de chacune d'entre elles afin de les remettre ensemble, c'est le cas de la vente via l'entreprise Lyriange, fondée par Paulette Devalet.

## La vente via Paulette Devalet

Lyriange est une entreprise belge, créée il y a plus de 35 ans par Paulette Devalet, ayant une expertise reconnue sur l'algue de la spiruline due à un partenariat avec l'université de Liège. Elle commercialise des nutriments afin d'améliorer le bien-être de ses clients, cela va du maquillage aux compléments alimentaires. (Devalet 2023)

Cette stratégie se trouve entre une vente via un grossiste et une vente via un site internet. En effet, Lyriange achète en gros à son fournisseur afin de revendre directement aux clients par son site internet. Afin de faire connaître ses produits, Paulette et ses vendeuses se rendent directement chez les clients afin de faire des soirées de présentation des produits.

Pour le Volontariat, cette stratégie représenterait la même chaîne de valeur que la vente via un grossiste.



Actuellement, le fournisseur de spiruline de Lyriange est Parry Nutraceuticals.

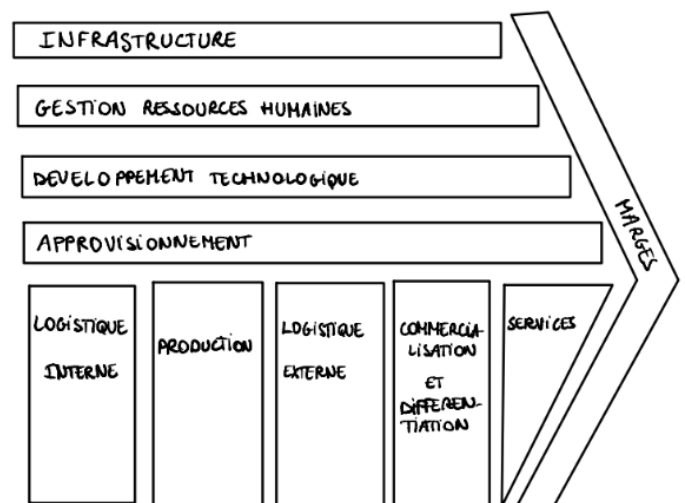
## Analyse avantages – inconvénients

Pour faire cette analyse des différents avantages et inconvénients de chacune des stratégies étudiées, on va diviser en 2 les facteurs intervenants dans chacune des stratégies afin d'analyser d'abord les facteurs internes et ensuite les facteurs externes à l'association.

### Facteurs internes

Pour faire analyser les fonctions génératrices de valeurs interne à l'entreprise, on va utiliser l'analyse de la chaîne de valeur de Porter qui est adéquate.

Michael E. Porter s'est beaucoup intéressé à la notion d'avantage compétitif et aux théories stratégiques. Il a donc créé la chaîne de valeur, ce sont plusieurs actions menées dans le but de valoriser un produit sur le marché. Cette chaîne de valeur a pour objectif, l'amélioration des services, la réduction des coûts et la création de valeur. Il a alors divisé les fonctions génératrices de valeur en deux pôles, le premier qui reprend les activités de base qui interviennent dans la valeur ajoutée finale. C'est la logistique d'acquisition ou interne, la production, la logistique de distribution ou externe, la commercialisation et la différenciation et les services. Ensuite le deuxième pôle reprend les actions qui agissent indirectement dans la création de valeur. Ce sont l'infrastructure, les ressources humaines, le développement de la technologie ainsi que les approvisionnements. Enfin la marge représente la différence entre la valeur finale du produit et les coûts qu'elle nécessite. L'avantage concurrentiel entre 2 entreprises se voit en comparant les chaînes de valeur. (Robben, 2015)



Dans le cas de la spiruline, l'analyse de certaines fonctions potentiellement génératrices de valeur de la chaîne de valeurs n'apporte rien à la comparaison des scénarios car elles sont les mêmes pour toutes les stratégies de ventes analysées. La fonction de recherche et développement technologique, l'approvisionnement, la logistique interne ainsi que la production restent les mêmes quelle que soit la stratégie choisie.

La première fonction génératrice de valeur que l'on va analyser ici c'est la logistique de commercialisation. Dans le cas d'une vente à un grossiste, cette logistique est assez simple, il

suffit d'exporter la marchandise vers le grossiste, après avoir été comprimée et testée en laboratoire. Cependant, pour la stratégie de vente par des magasins spécialisés, cette logistique externe devient plus complexe car il faut aller déposer les produits dans chacun des magasins partenaires. Pour la vente en direct par un site internet, c'est aussi plus compliqué que la vente à un grossiste, car il faut faire un envoi spécialisé pour chacune des commandes passées. La facturation individuelle, pour la vente par les magasins spécialisés et pour la vente en ligne est chronophage.

La seconde fonction génératrice de valeur c'est le marketing. Celui-ci peut être divisé en deux parties, d'abord la publicité et ensuite la différenciation. La publicité reprendrait le fait de faire connaître le produit aux potentiels acheteurs alors que la différenciation reprendrait le fait d'utiliser l'histoire qui est derrière cette spiruline comme argument de vente.

Pour la vente via un grossiste, la commercialisation serait un avantage car celui-ci connaît déjà de potentiels clients intéressés par la spiruline qu'il se procurerait au Volontariat. Par contre, ce dernier ne mettrait pas en avant l'histoire de cette spiruline, la bonne action qui est faite lors de son achat. Les magasins spécialisés sont dans un cas similaire à celui des grossistes. Ils ont déjà une clientèle établie et intéressée par ce genre de produit, mais le Volontariat ne peut pas s'assurer que l'histoire de son produit sera mise en avant. En revanche, la vente par un site internet sera fort différente. Toute la publicité est à faire, il va falloir amener le produit à la connaissance de ses potentiels acheteurs mais le plus grand argument de vente restera l'histoire et le côté humain que cette spiruline transmet, cela pourra être valoriser auprès du client final.

La troisième fonction génératrice directe de cette spiruline c'est le service offert au client final, dans le cas d'une vente à un grossiste, il est difficile de savoir qui sera le client final car ce grossiste va revendre sa spiruline à différentes entreprises. Pour ce qui est des magasins spécialisés, ce point se situe dans les avantages car le choix des magasins qui commercialisent la spiruline peuvent être choisis sur ce critère-là. La vente par un site internet choisit évidemment aussi le service qu'elle veut fournir à son client.

Ensuite il y a les actions qui créent indirectement de la valeur pour le produit, la première d'entre elles est l'infrastructure. Elle reprend tout ce qui concerne l'administration et les autorisations nécessaires pour pouvoir mettre un produit sur le marché. Dans le cas d'une vente à un grossiste, toutes ces autorisations sont gérées par le grossiste directement et donc cela n'est pas sous la responsabilité du Volontariat. Cela en fait un avantage considérable. Cependant, cela sera un inconvénient dans le cas d'une vente par des magasins spécialisés car l'étiquetage et

l'autorisation de mise sur le marché devront être gérées par le Volontariat, via le collaborateur présent en Belgique. La vente par internet sera identique à la vente à des magasins spécialisés.

La seconde action indirecte, c'est la gestion des ressources humaines. Dans le cas du Volontariat, la GRH sera un avantage lorsqu'il y aura moins de personnel à gérer, c'est-à-dire dans le cas d'une vente à un grossiste. Dans le cas d'une vente via des magasins spécialisés, il faut un collaborateur présent en Belgique afin de gérer les contrats, la distribution, les stocks et la facturation aux clients. Le scénario pour la vente par un site internet est assez semblable car il faut également une personne pour gérer les stocks, l'envoi aux clients, la facturation et tout le marketing. Dans ces 2 cas-là, cela représentera un inconvénient.

Enfin, la marge est un aspect important concernant la valorisation du produit. Dans le cas d'une vente par un grossiste, cette marge sera plus faible car une grande partie sera prise par le grossiste en lui-même, ce qui est logique car il effectue une plus grande partie du processus. Un autre point à prendre en compte dans le cas d'une vente à un grossiste, c'est le fait que ce dernier peut facilement avoir d'autres propositions de vente d'autres producteurs et donc s'il reçoit une meilleure proposition, il pourrait facilement changer de fournisseur. Pour la vente par des magasins spécialisés, le prix de vente sera plus élevé, car le Volontariat prendra sa marge plus la marge du grossiste, mais il aura plus de dépenses à son compte. Enfin pour la vente par un site internet, le prix de vente au client final sera beaucoup plus élevé que celui à un grossiste, mais le coût de production sera également beaucoup plus élevé.

Voici un tableau récapitulatif des différentes fonctions génératrices de valeurs analysées ci-dessus, avec en vert les avantages et en rouge les inconvénients.

|                    | Via un grossiste | Via des magasins spécialisés | Via un site internet |
|--------------------|------------------|------------------------------|----------------------|
| Infrastructure     | +                | -                            | -                    |
| GRH                | +                | -                            | -                    |
| Logistique externe | +                | -                            | -                    |
| Commercialisation  | +                | +                            | -                    |
| Différentiations   | -                | -                            | +                    |
| Services           | -                | +                            | +                    |
| Marges             | -                | +                            | +                    |

On peut voir que chacune des stratégies possèdent des avantages et des inconvénients. Sachant que la vente via Lyriange reprend les avantages de la vente par un grossiste et la vente par internet, c'est la solution la plus avantageuse car le seul point négatif serait les marges.

## Facteurs externes

En ce qui concerne les facteurs externes à l'entreprise qui pourraient influencer le choix de la stratégie de vente, ce sont les 5 forces de Porter qui vont être analysées et classées. Ce modèle permet d'appréhender la structure concurrentielle d'une industrie. Il permet d'identifier la relation avec les autres acteurs du secteur par 5 forces, le pouvoir de négociation des clients, des fournisseurs, la menace des nouveaux entrants, des produits de substitutions et la rivalité à l'intérieur du secteur. (Michaux et Cadiat, 2015)

Le pouvoir de négociation des fournisseurs n'a pas d'intérêt dans l'étude qui est faite, en effet, la spiruline produite sera la même et produite de la même façon pour toutes les stratégies.

Du point de vue du Volontariat, le pouvoir de négociations du client sera plus fort dans le cas d'une vente à un grossiste ou à des magasins spécialisés car le fait que ce soient des entreprises leur donne plus de pouvoir de négociation alors que lorsque la vente se fera par internet, les clients ont moins de moyens de pression sur le vendeur.

Le deuxième facteur externe est la menace des nouveaux entrants. Cette menace est principalement présente dans le cas de la vente par des magasins spécialisés et dans la vente par internet, car lors du lancement d'un nouveau business les quantités sont toujours assez restreintes au début. Ils commenceront par mettre de petits volumes en vente. Les grossistes seront moins impactés par ces nouveaux entrants.

Le facteur suivant c'est la menace des produits de substitutions. Ce facteur impacte peu les grossistes car si ces derniers sont à la recherche de spiruline, c'est que c'est le produit que recherche leur client. Pour des magasins de substitution, la vente de la spiruline et d'un produit de substitution en simultané ne pose aucun problème. Tandis que pour la vente par internet, cela devient une plus grande menace.

Enfin, la rivalité à l'intérieur du secteur reste une menace assez présente, quelle que soit la stratégie de vente choisie.

Pour conclure les facteurs externes, ces derniers ont des avantages et des inconvénients différents et équivalents pour chacune des stratégies étudiées.

## Certifications

L'obtention d'une certification permet de valoriser une entreprise et de la faire progresser dans ses démarches citoyennes et responsables. Cela crée une différence entre l'entreprise et ses concurrents. C'est une stratégie commerciale et de communication, un facteur de différenciation et de compétitivité. Une certification c'est, selon le dictionnaire du Robert : « un certificat délivré par un organisme indépendant attestant la conformité aux normes et règlements en vigueur », autrement dit, Claude Pinet (2015) définit cela comme « la procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, processus ou service est conforme aux exigences spécifiées » dans son livre : « *10 clés pour réussir sa certification QSE* ».

Une certification peut porter sur un produit, sur un service (garanti le respect d'engagement pris par une entreprise), sur une personne ou sur des compétences (la preuve qu'une personne met en pratique ses connaissances ou ses qualités) ou encore la certification d'un système (le fait qu'un organisme ou une personne morale fasse fonctionner un management conforme à une norme internationale). (Pinet et Bayard, 2015)

Pour le Volontariat en Inde, les certifications qui ont le plus de sens, c'est tout d'abord, la certification biologique. En effet, celle-ci est fort connue dans le monde entier et offre au consommateur la certitude d'avoir un produit bon pour la santé, garanti sans produit chimique. Elle permettrait d'augmenter les ventes et d'avoir une différenciation par rapport à la spiruline des concurrents. C'est surtout un argument de vente pour le client final.

L'autre norme ayant du sens pour le Volontariat sera la norme ISO 9001, en effet cette dernière est une norme de management de qualité. Elle permettrait d'assurer aux clients mais également aux responsables de l'association un contrôle de la qualité des produits vendus et donc ne pas avoir de problème si un consommateur développe des soucis. C'est un confort pour les responsables de l'association et les clients, surtout si ce sont des entreprises.

## Biologique

L'appellation biologique donne aux produits un avantage supplémentaire, cela donne accès à un marché qui a une croissance régulière dans le secteur national et à l'exportation.

Afin qu'un produit qui a été importé puisse être vendu comme biologique, il doit respecter les normes d'équivalence aux normes applicables au sein de l'Union européenne. Différentes procédures ont été mises en place en fonction de l'origine des produits afin que les importateurs puissent commercialiser leurs produits en tant que produit biologique.

Dans le règlement du Conseil européen 834/2007, dans le titre VI, échange avec les pays tiers, on nous dit à l'article 33, 1. qu'un produit peut être commercialisé comme biologique s'il y a été produit conformément à toutes les étapes de sa production et que les opérateurs puissent en fournir les preuves et que le produit est couvert d'un certificat d'inspection qui a été délivré par les autorités locales compétentes.

Selon le règlement 1235/2008 de la Commission du 8/12/2008 portant sur les modalités d'application du règlement 834/2007 du Conseil en ce qui concerne le régime d'importation des produits biologique en provenance de pays tiers, l'équivalence des produits biologiques se fait automatiquement avec certains pays si les certificats ont été délivrés par des commissions de contrôle définies dans le pays de production.

Dans le cas de l'Inde, les normes de production à respecter et reconnue par l'Union européenne ce sont les normes NPOP (National Programme for Organic Production), l'autorité compétente pour certifier cela c'est ADEPA (Agricultural and Processed food products Export Development Authority), le ministère du commerce et de l'industrie du gouvernement indien. Les organismes de contrôles sont au nombre de 24. Le programme NPOP prévoit l'accréditation d'organismes de certification, la promotion de l'agriculture, l'élaboration de normes pour la production biologique et la promotion de la commercialisation biologique.

Afin de suivre les conditions NPOP, il faut avoir un bureau établi en Inde, être enregistré comme organisation auprès de l'état avec une stabilité financière, il faut également avoir une structure organisationnelle adéquate avec l'infrastructure.

Les normes NPOP, c'est une méthode agricole qui utilise uniquement des produits bio, pas d'utilisation d'engrais chimique ni de pesticides, si avant ça les terres étaient utilisées pour de l'agriculture conventionnelle, il faudra attendre 2 à 3 ans afin que tous les OGM (Organisme Génétiquement Modifié) soient éliminés. Il faut également laisser des espaces libres entre les autres cultures et l'agriculture qui cherche à avoir la certification bio, sinon le vent peut emmener les pesticides ou produits chimiques des autres cultures sur celle qui demande la certification bio. Ces normes ont pour but de préserver la capacité de reproduction et de

régénération du sol afin que les aliments soient plus nutritifs, riches en vitalités et résistants aux maladies. (Sheiffer, 2023)

La première étape c'est la compréhension des exigences, après cela il faut choisir une agence de certification qui est reconnu par l'APEDA (en fonction de la région, dans le cas de Volontariat en Inde, c'est IMO control private limited). Ensuite il faut envoyer le formulaire de demande, toute la documentation nécessaire (toutes les informations sur la ferme, des analyses laboratoires, une description des activités journalières, etc) ainsi que les frais de la certification (+- 500 ₹). L'étape suivante c'est l'inspection et l'évaluation, pour cela des professionnels viennent sur le terrain pour voir la production, contrôler que le document d'activité journalière reflète la réalité et interviewer le demandeur. Ils peuvent aussi prendre des échantillons directement dans la production. Cette inspection peut être faite par surprise. Par la suite, l'agence de certification va faire un retour sur ce qui doit être amélioré. Viens enfin la décision de la certification, si elle est obtenue, c'est pour 3 ans. Le logo biologique indien pourra être utilisé sur l'étiquetage des produits. Une fois la certification acquise, une surveillance reste d'application et chaque année un contrôle sera fait. (Sheiffer, 2023)

Une fois l'équivalence demandée et obtenue en Europe, le produit pourra avoir sur son étiquette, le logo européen de la certification biologique.

Ce processus reste long et coûteux, mais il reste positif car la demande pour les produits biologiques grandit exponentiellement. Cela permet de faire beaucoup de profit, ce logo est un symbole de confiance envers le produit.

En ce qui concerne les producteurs français, pour avoir la certification bio, l'utilisation d'azote d'origine minéral est interdite, cela doit être d'origine animale. Mais pour que la spiruline ne soit pas de qualité impropre, il faut utiliser de l'azote d'origine minérale car l'azote d'origine organique ajouté dans l'eau peut amener une bactérie qui contamine toute l'eau. Donc de la spiruline produite en France n'aura jamais le label bio, mais de la spiruline produite dans un autre pays peut avoir l'équivalence même si de l'azote minéral a été utilisé pour sa production. Il arrive à de la spiruline française d'aller jusqu'en Allemagne qui a un processus de certification bio plus laxiste, afin de d'obtenir la certification et puis de se vendre comme une spiruline française.

L'obtention de cette norme permettrait à la spiruline qui l'obtient d'avoir plus de crédibilité auprès des acheteurs potentiels. Avoir le label est un avantage marketing qui augmente le nombre de potentiels acheteurs et qui peut démarquer cette spiruline de celles d'un concurrent.

Cette certification est atteignable sans trop de changements dans la production, il faudrait peut-être juste une adaptation des produits chimiques qui servent de nourriture pour la spiruline.

## Les normes ISO

En 1979 fût constitué l'ISO, qui signifie International Organization for Standardization. C'est cette année-là, la première norme sera publiée. Depuis le processus d'obtention des normes et le cahier des charges à respecter évoluent en continu. Beaucoup de normes ISO différentes ont vu le jour, que ce soit pour la gestion de la santé, de la sécurité du travail, la sécurité des informations, la qualité des dispositifs médicaux, ... (Pinet et Bayard, 2015)

Voici quelques informations sur les normes ISO plus intéressantes concernant le projet de Volontariat en Inde.

### *ISO 9001*

C'est une norme internationale qui garantit aux organisations un management de qualité, c'est-à-dire une orientation client, une implication de tout le personnel, une prise de décisions fondée sur des preuves, un management de relations avec les parties intéressées, un bon leadership et une constante amélioration. C'est la norme la plus utilisée à travers le monde.

Cela permet une bonne compréhension et une satisfaction permanente des exigences, une performance effective des processus, une amélioration des processus grâce à l'évaluation des données ainsi que la prise en compte des processus en termes de valeur ajoutée. Elle travaille en quatre étapes : planifier, réaliser, vérifier et agir (PCDA = plan, do, check, act). C'est une approche par les risques, c'est-à-dire la mise en œuvre d'actions préventives pour éviter toutes non-conformités.

L'obtention de ce certificat permet d'avoir plus d'influence dans les appels d'offres et les demandes de permis, un meilleur fonctionnement, plus efficace, une meilleure réputation pour le monde extérieur, être sur la même longueur d'onde que les collaborateurs ainsi que la direction, une satisfaction des clients et une amélioration continue du management.

Ce certificat est délivré par des organismes précis, en Belgique par exemple c'est BELAC, un organisme sous la responsabilité du SPF Economie. Cette certification se fait en plusieurs étapes. D'abord interne à l'organisation, le soutien de toutes les parties, la formation à la norme qui veut être obtenue, une analyse de la situation actuelle par rapport à la situation souhaitée, l'élaboration d'un plan avec des objectifs clairs et un planning, de la communication entre les différents acteurs. Par la suite il faut mettre en œuvre le plan d'action avant de contacter un

organisme d'audit qui va faire un contrôle approfondi de tous les documents ainsi qu'une analyse sur place du management et de son fonctionnement. Si toutes les conditions sont remplies alors le certificat sera donné, mais celui-ci est temporaire car c'est un travail continu sur le management qu'il faut entretenir.

La norme ISO 9001 peut être délivrée dans la plupart des pays par des instituts standards ou des organismes d'accréditation. Afin de regrouper les pratiques standards de tous les pays, d'éliminer toutes les barrières commerciales des pays, de rendre la certification ISO plus authentique et acceptable, l'IAF (International Accreditation Forum) guide et contrôle les fonctions opérationnelles des organismes d'accréditation. La norme IAF ISO 9001 est donc la norme ISO 9001 qui a été délivrée par un organisme qui est reconnu par l'IAF.

### *ISO 14 001*

Cette norme internationale est la deuxième plus utilisée, elle permet de mettre en place un management environnemental, cela assure à vos collaborateurs que vous avez un impact environnemental mesuré et amélioré. Elle offre aussi des avantages juridiques car cela forme déjà votre organisation pour les futures réglementations en matière de performance environnementale, cela va aussi mener à un meilleur usage des ressources par l'efficacité énergétique. Cela fait preuve d'un engagement envers le climat, ce qui est devenu une priorité pour les entreprises et les consommateurs.

Pour le Volontariat ce n'est pas l'objectif premier de ce dernier, même s'il reste préoccupé par ce qu'il se passe dans le monde. C'est donc une certification intéressante à laquelle le Volontariat pourrait s'intéresser afin d'avoir un engagement envers le climat, mais l'obtention de la certification en elle-même n'est pas nécessaire.

### *ISO 22 000*

Cette norme assure le système de management de la sécurité des denrées alimentaires, du champ au magasin.

La sécurité alimentaire est fondamentale et son non-respect dans la chaîne alimentaire peut mener à de graves conséquences. Cette norme internationale reconnaît une transparence pour tous les acteurs de la chaîne alimentaire et garantit des produits sûrs au consommateur. Elle promet une communication transparente et de principe HACCP. Cela permet une intervention rapide lors d'une erreur sur la chaîne alimentaire.

C'est une norme qui peut être intéressante pour les denrées alimentaires, mais qui perd de son sens dans le cas de la spiruline car c'est un produit sec, exporté en comprimé. Il n'y a pas de chaîne de froid à respecter. Dès lors, c'est une certification intéressante, mais dans le cas du Volontariat cela n'amènera pas grand-chose de plus.

Pour conclure, dans les normes ISO, c'est la certification ISO 9001, qui elle est plus utile et recherchée pour les grossistes et autres entreprises de la chaîne de valeur. Beaucoup de clients finaux ne connaissent pas cette certification. Elle permet d'avoir une garantie de la qualité constante du produit, et donc une certitude pour le Volontariat que leur spiruline n'est pas toxique.

La certification biologique et la certification ISO 9001 apportent toutes les deux des avantages à l'entreprise. Cependant, vu les coûts qu'elles représentent, l'idée de départ serait de travailler en essayant de respecter un maximum les cahiers de charge de chacune des normes afin que tous les réflexes soient pris et que les certifications soient plus faciles à obtenir dans les années à venir.

## Plan financier

Le plan financier d'un projet, ce sont les hypothèses chiffrées des coûts, des revenus et des marges que peuvent engendrer votre activité. Pour certaines sociétés, il est obligatoire car si elle fait faillite dans les 3 ans de sa conception, un juge pourra demander à voir le plan financier et estimer s'il y avait suffisamment de patrimoine ou non au départ. En fonction de cela, le fondateur pourra être tenu responsable de la faillite en question.

Le plan financier réalisé pour la commercialisation de la culture de spiruline de Volontariat en Inde a été divisé en différentes colonnes afin de comparer les prix pour chacune des stratégies de vente étudiées. Chacune de ces stratégies a été divisée en 2 années différentes afin de mieux percevoir les revenus à long terme sans les investissements de départ. Afin de réaliser ce plan financier, plusieurs hypothèses ont dû être faites. Beaucoup de chiffres reposent sur des estimations de Joseph Remacle, bénévole belge de l'association qui s'intéresse à la commercialisation de cette spiruline. Ses estimations reprennent notamment tous les chiffres de la production en Inde.

Ce plan financier est estimé en roupies indiennes. Uniquement les dernières lignes sont en euros afin que ces chiffres soient plus parlants. Les estimations sont faites sur une production de 800kg/an. Cela représente la production de spiruline que le Volontariat est capable de produire

| SPIRULINE                           |                            |                  |           |                          |           |                 |           |
|-------------------------------------|----------------------------|------------------|-----------|--------------------------|-----------|-----------------|-----------|
| avec amortissement pour 800 kg en ₹ |                            | Via un grossiste |           | Via magasins spécialisés |           | Via un site web |           |
| Production générale:                |                            | Année 1          | Année 2   | Année 1                  | Année 2   | Année 1         | Année 2   |
|                                     | Electricité (installation) | 30.000           | 30.000    | 30.000                   | 30.000    | 30.000          | 30.000    |
|                                     | Electricité (maintenance)  | 30.000           | 30.000    | 30.000                   | 30.000    | 30.000          | 30.000    |
|                                     | Eau                        | 0                | 0         | 0                        | 0         | 0               | 0         |
|                                     | Produits chimiques         | 242.000          | 0         | 242.000                  | 0         | 242.000         | 0         |
|                                     | Equipement                 | 25.000           | 25.000    | 25.000                   | 25.000    | 25.000          | 25.000    |
|                                     | Autre maintenance          | 66.000           | 66.000    | 66.000                   | 66.000    | 66.000          | 66.000    |
| GRH                                 | Worker 1                   | 206.800          | 206.800   | 206.800                  | 206.800   | 206.800         | 206.800   |
|                                     | Worker 2                   | 107.800          | 107.800   | 107.800                  | 107.800   | 107.800         | 107.800   |
|                                     | Worker 3                   | 66.000           | 66.000    | 66.000                   | 66.000    | 66.000          | 66.000    |
|                                     | Worker 4 (Belgique)        | 0                | 0         | 901.000                  | 901.000   | 1.802.000       | 1.802.000 |
| Packaging                           |                            | 3.000            | 3.000     | 5.500                    | 5.500     | 5.500           | 5.500     |
| Test laboratoire (IN)               |                            | 264.000          | 264.000   | 264.000                  | 264.000   | 264.000         | 264.000   |
| Certification ISO 9001              | Préparation                | 225.000          | 112.500   | 225.000                  | 112.500   | 225.000         | 112.500   |
|                                     | Maintenance                | 2.000            | 2.000     | 2.000                    | 2.000     | 2.000           | 2.000     |
| Certification bio                   | Préparation                | 0                | 0         | 0                        | 0         | 0               | 0         |
|                                     | Certification              | 1400             | 1.025     | 1400                     | 1.025     | 1400            | 1.025     |
| Test laboratoire (BE)               |                            | 0                | 0         | 0                        | 0         | 0               | 0         |
| Exportation                         |                            | 218.000          | 218.000   | 218.000                  | 218.000   | 218.000         | 218.000   |
| Droit de douane                     |                            | 0                | 0         | 268.000                  | 268.000   | 268.000         | 268.000   |
| TVA                                 |                            | 0                | 0         | 757.000                  | 757.000   | 1.514.000       | 1.514.000 |
| Website                             | Création                   | 0                | 0         | 0                        | 0         | 135.000         | 0         |
|                                     | Entretien                  | 0                | 0         | 0                        | 0         | 9.000           | 9.000     |
| Envoi client                        |                            | 0                | 0         | 0                        | 0         | 1.080.000       | 1.080.000 |
| Total en ₹                          |                            | 1.487.000        | 1.132.125 | 3.415.500                | 3.060.625 | 6.297.500       | 5.807.625 |
| Prix de vente €/kg                  |                            | 25               | 25        | 50                       | 50        | 100             | 100       |
| Marge brute pour 800kg en €         |                            | 3643             | 7546,625  | 2429,5                   | 6333,125  | 10727,5         | 16116,125 |

en plus de la quantité gardée pour leur propre utilisation avec les bassins actuels qu'ils possèdent. Notons que la possibilité d'ajouter des bassins afin d'augmenter cette production va être étudiée et que des améliorations du rendement sont actuellement en expérimentation.

Le premier point de ce tableau, qui est le même pour toutes les techniques de ventes, c'est la production générale de la spiruline. Cela reprend l'installation et l'utilisation de l'électricité, l'eau, les équipements (le four de séchage, les bassins, la pompe à eau, etc.), les produits chimiques qui servent de « nourriture » à la spiruline ainsi que la maintenance générale du site de production. Notons que seuls l'installation électrique et les équipements (bassins, four, pompe à eau, ...) sont calculés avec amortissement sur 10 ans.

Pour cette culture, il y a 3 personnes qui sont employées par le Volontariat, dont 2 à temps plein et une personne à temps partiel. Un quatrième travailleur apparaît lors de la vente par des magasins spécialisés ou par internet. Comme expliqué auparavant, dans le cas de ces stratégies, une personne doit être présente en Belgique. Dans le cas de la vente par des magasins spécialisés, le travail de cette personne est estimé à 1/4 temps et dans le cas de la vente par internet, c'est estimé à un mi-temps. L'estimation du salaire d'un responsable est de 40 000€/an.

Le packaging, quant à lui reprend pour la vente via des magasins spécialisés ou la vente par internet, la compression de la poudre en comprimé de 0,5 gr, la mise en pot, l'impression de l'étiquette et l'étiquetage. En revanche, pour un grossiste cela comprend uniquement la compression de la poudre en comprimé. Cela explique la différence de prix.

Comme expliqué lors des chaînes de valeurs, les comprimés doivent subir un test en laboratoire afin d'analyser leurs composants et leur teneur en métaux lourds. Un comprimé par lot doit être testé afin d'assurer une qualité irréprochable aux consommateurs.

➔ Tous ces chiffres viennent directement du Volontariat, ce sont des montants qui datent de 2019 et qui ont été indexés.

Ensuite, la certification ISO 9001 est une certification qui prend du temps à être mise en œuvre car elle nécessite beaucoup de rigueur, ce qui n'est pas le point fort actuel des producteurs du Volontariat. Une hypothèse a alors été faite avec Joseph et Sendil, les personnes qui connaissent le mieux la production et la certification. Cette estimation reprend un responsable à temps plein en Inde la 1<sup>ère</sup> année, et une personne à temps partiel par après, une fois que tous les réflexes auront été adoptés. Une fois obtenue, la certification se renouvelle tous les 3 ans. Le budget de maintenance totale de l'obtention a donc été divisé par 3.

La certification biologique quant à elle, est déjà pratiquement mise en place. L'utilisation d'engrais chimiques et de pesticides ne sont pas d'application pour cette culture, de plus les bassins du Volontariat se trouvent à plus de 200m des premières cultures qui utilisent des pesticides. Le vent ne risque pas d'amener des particules toxiques dans l'eau. Les frais sont donc uniquement pour la demande d'obtention de la certification et pour les contrôles des inspecteurs.

La ligne du test laboratoire en Belgique est nulle car aucun test en Belgique n'est obligatoire. Beaucoup de grossistes aiment refaire un test pour être sûr de la qualité fournie. Dans ce cas, le test pour l'analyse des 4 métaux lourds coûte 110€.

L'exportation reprend le coût de transport de la spiruline, depuis le port de Chennai (Inde) jusqu'en Belgique. Ceci est une hypothèse réalisée sur base du prix que Parry a pour l'exportation de ses produits, qui est de 0,89€ par kilo. Cependant, leur contrat avec l'exportateur est certainement avantageux au vu du nombre d'exportations qu'il effectue par an. L'exportation de t-shirts était à 9€ du kilo, et donc notre estimation se trouve à 3€/ kilo.

Le droit de douane se calcule sur le prix d'achat et le prix de transport multiplié par le taux de droit de douane pour ce produit-là, qui est de 12,8%. La TVA (taxe sur la valeur ajoutée) est de 21% et est comptée sur le prix de vente de la marchandise.

La conception d'un site web afin de vendre par celui-ci doit être comptabilisé, mais le domaine par la suite doit être maintenu d'année en année et il doit être amélioré au cours du temps. C'est pour cela que la première année est comptabilisée plus cher. Le Volontariat a actuellement déjà un site internet, il faudrait faire une vérification afin de voir s'il serait possible de juste ajouter une partie à celui-ci.

L'envoi au client, lui aussi, ne concerne que le cas de la vente par un site internet. En effet, lorsqu'une commande est faite, le collaborateur belge doit l'envoyer. Les prix Bpost sont de 5€ pour 200grammes en cas d'envoi unique. Si cette stratégie est choisie, un contrat pourra être négocié avec eux et sera autour des 3€.

Ensuite, il y a le total des coûts en roupies indiennes, suivi d'une ligne avec le prix en €/kg afin de nous donner une meilleure idée de ce que cela représente. Enfin nous avons la ligne qui reprend la marge brute, soit les revenus moins les coûts. C'est la marge qui reviendrait directement au Volontariat si les 800kg de spiruline produits sont vendus.

Un autre plan financier est actuellement étudié par Joseph, celui-ci reprend la possibilité d'ajouter des bassins. En effet, les coûts de production se réduiraient si la quantité de production augmente car les coûts fixes restent identiques.

## Conclusion et recommandation pour le projet

Pour conclure ce travail, le marché a été analysé pour son macro et son microenvironnement. Cette analyse a permis de se rendre compte que le marché est prêt à accueillir la vente d'une nouvelle spiruline. Le cadre légal des compléments alimentaires est aussi propice à cette commercialisation.

L'analyse marketing indique les publics à viser lors de la commercialisation de ce produit afin de pouvoir écouler les stocks produits. La comparaison des différentes stratégies de vente représente toutes des avantages et inconvénients plus ou moins important.

La vente via un grossiste est la stratégie qui engendre le moins de risques. Le contrat signé avec ce dernier permet une certitude de vente de la production. Cependant, elle ne valorise pas l'association et la bonne action qu'elle représente.

La vente via des magasins spécialisés quant à elle ne garantit pas de revenu ni la vente de la marchandise complète. La valorisation de l'association ne peut pas être mise en valeur. Cette solution est donc la moins bonne. De plus, depuis la crise du covid, ce type de magasins a de plus en plus de mal de survivre.

Enfin la vente via un site internet géré par le Volontariat est une très bonne solution afin de valoriser le produit et sa production. Malheureusement, cette stratégie comprend beaucoup de risques dans le cas où toute la production n'est pas vendue, beaucoup d'investissements doivent être remboursés avant de commencer à faire des bénéfices.

Le dernier scénario qui s'est rajouté dans l'équation, est celui de la vente à Lyriange, entreprise reconnue pour son expertise de la spiruline depuis plus de 35 ans. Cette commercialisation reprendrait les avantages de la vente via un grossiste ainsi que les avantages de la vente via un site internet. Le seul risque de ce scénario serait la pression que Lyriange pourrait mettre au Volontariat concernant le prix de vente de leur spiruline. Mais lorsque nous apprenons à connaître Paulette Devalet, sa fondatrice, on peut constater que ce qui l'a surtout attirée vers le Volontariat c'est justement l'histoire et le côté humain qu'il y a derrière le produit.

L'obtention de ces certifications n'est en rien obligatoire même si elle permettrait d'offrir une certitude au client.

Ce mardi 14 mai 2024, après un weekend qui rassemble tous les comités belges et français du Volontariat en Inde afin de prendre les décisions concernant l'association, j'ai eu l'occasion de présenter l'avancement de mon travail sur leur spiruline, à Liège. Pour l'occasion, Sendil (le responsable de l'association en Inde) était présent, tout comme Dominique, présidente du comité belge et d'autres personnes. Lors de cette présentation je leur ai présenté l'analyse comparative des stratégies de ventes, la responsabilité du Volontariat pour chacune d'entre elle, et surtout les risques associés à chaque stratégie de vente analysée.

La solution la moins risquée et la plus avantageuse serait de travailler avec Paulette Devalet, qui entre temps est déjà en contact avec plusieurs personnes de l'association pour leur permettre d'augmenter la qualité de leur produit et leur quantité de production. Le marché actuel de la spiruline est bien connu par Lyriange, tout comme le cadre légal et les publics cibles.

De plus, la stratégie de marketing de Lyriange se fait via des présentations de produits directement au client par un contact privilégié permettent de raconter l'histoire totale de la spiruline, de toucher les personnes. Cela pourrait faire de la publicité pour l'association, fidéliser les clients, voire même les encourager à devenir donateur ou bénévole pour l'association.

Si le Volontariat décide de travailler avec Lyriange, celle-ci n'oblige aucune certification, mais reconnaît que c'est toujours positif de travailler avec l'objectif d'en obtenir une, car cela affirme une volonté d'avoir un travail et un produit respectueux de l'environnement, de la qualité et des travailleurs.

Suite à la réunion de ce 14 mai, c'est donc la stratégie de travailler avec Paulette qui a été retenue. Cette réunion a également ouvert la discussion sur d'autres possibilités de vente en plus de la vente à Paulette, comme par exemple essayer de vendre leur spiruline sur place en Inde, à toutes les personnes bénévoles ou aux touristes du Volontariat, mais aussi de trouver des magasins en Inde avec qui collaborer.

D'autres pistes restent à étudier comme la récupération de l'eau de culture afin de produire des produits cosmétiques. Beaucoup de possibilités sont envisageables, mais la priorité actuelle reste la vente de leur spiruline en comprimé.

## Bibliographie

AFSCA, *Compléments alimentaires et aliments enrichis, commercialisation*, en ligne : <https://www.health.belgium.be/fr/alimentation/aliments-specifiques/complements-alimentaires-et-aliments-enrichis/commercialisation>

AFSCA, *Que fait l'afsca pour vous ?*, en ligne : <https://favv-afsca.be/fr/que-fait-lafsca-pour-vous>

Arrêté Royal belge du 29 août 1997 relatif à la fabrication et au commerce de denrées alimentaires composées ou contenant des plantes ou préparations de plantes, M.B. 21/11/1997

Banerjee S., (2024), *ISO registration – Certification, process, fees, procedures*, en ligne : <https://blog.tatanexarc.com/msme/iso-registration-certificate/#:~:text=for%20a%20company-.ISO%20certificate%20fees,between%20%E2%82%B93%2C000%2D%E2%82%B98%2C000.>

Bard J.M., (2018) *La spiruline, source de nutriments et aliment fonctionnel*

Buchet, M. (2021), *Spiruline en France : Le résumé*, Ferme Akal, nos actus, en ligne : <https://spiruline-akalfood.com/spiruline-francaise/#:~:text=La%20croissance%20est%20d'environ,euros%20de%20CA%20en%202019.&text=Sachant%20que%20les%20fran%C3%A7ais%20en,%2C%20Les%20Etats%2DUnis%E2%80%A6>

Bureau de normalisation NBN, *ISO 14001 – management environnemental*, en ligne : <https://www.nbn.be/fr/systemes-de-management/iso-14001>

Businesscoot, (2023), *Le marché des compléments alimentaires – Belgique*

Commission européenne, (2021) *Knowledge centre for bioeconomy, algae production industry in Europe*, en ligne : [https://knowledge4policy.ec.europa.eu/bioeconomy/algae-production-industry-europe\\_en](https://knowledge4policy.ec.europa.eu/bioeconomy/algae-production-industry-europe_en)

Commission Européenne, *Commerce de produits biologiques*, en ligne : [https://agriculture.ec.europa.eu/farming/organic-farming/trade\\_fr#informationforthirdcountrycontrolbodies](https://agriculture.ec.europa.eu/farming/organic-farming/trade_fr#informationforthirdcountrycontrolbodies)

Commission Européenne, *Tarif douanier de l'UE (TARIC)*, en ligne : <https://taxation-customs.ec.europa.eu/customs-4/calculation-customs-duties/customs-tariff/eu-customs-tariff->

[taric\\_fr#:~:text=Le%20Tarif%20int%C3%A9gr%C3%A9%20de%20l,tarifaires%2C%20commerciales%20et%20agricoles](#)

del Marmol, T., Feys, B., (2015). *Le modèle PESTEL analyser son environnement pour mieux anticiper*, 50minutes.fr : Gestion et Marketing.

Devalet, P. (2023), *La spiruline & moi*

Ecocert compagny, *Importateurs et exportateurs de produits hors UE*, en ligne : <https://www.certisys.eu/mon-activite/importateurs-et-exportateurs-de-produits-hors-ue/>

Fédération des spiruliniers de France, *La culture de spiruline en France*, en ligne : <https://www.spiruliniersdefrance.fr/culture-et-environnement/#:~:text=Une%20culture%20%C3%A9co%2Dresponsable%20par,par%20hectare%20et%20par%20an.>

Fleurence, J., 2018, *Les algues alimentaires : bilan et perspectives*, sciences et technologies agroalimentaires, Lavoisier

Genveritas, (2021) *Difference between IAF & non-IAF*, en ligne : <https://genveritas.in/difference-between-iaf-and-non-iaf/>

Hichri, J., (2023), *Comment définissez-vous la qualité et quels sont les critères de qualité que vous utilisez pour évaluer un produit ou un service ?*, en ligne : <https://www.linkedin.com/pulse/comment-d%C3%A9finissez-vous-la-qualit%C3%A9-et-quels-sont-les-crit%C3%A8res-hichri/>

Inblue spiruline, *Le marché de la spiruline, un marché au vert, une croissance naturelle*, en ligne : <https://inblue-spiruline.fr/pour-qui/le-marche-de-la-spiruline/>

India-Belgium *Bilateral relations*, June 2023

Lambin, J.J., de Moerloose, C. (2008), *Marketing stratégique et opérationnel, du marketing à l'orientation-marché*, Dunod, p. 199

Latour, E., (2022). *Exploration de l'impact de la pandémie Covid-19 sur la consommation de compléments alimentaires en Belgique*

Laval-Legrain, G., Legrain, B. (2016), *Les incroyables vertus de la spiruline*, Jouvence

Le Guehennec, J. (2023), *Naturopathe clinicienne, La spiruline* : podcast en ligne : <https://www.spirulinefrance.fr/interviews/joelle-le-guehennec-naturopathe-clinicienne>

Lecompte, R., (2019), *Produire de la spiruline étape par étape – partie ½ - rencontre SOSpiruline*, Les sourciers, en ligne : <https://www.youtube.com/watch?v=LItYqZVMQ5g>

Le Robert, dictionnaire, en ligne : <https://dictionnaire.lerobert.com/>

Malheiro, O., (2022), Mode d'emploi pour cultiver sa spiruline, Ferme Akal, plantes et ingrédients, en ligne : <https://spiruline-akalfood.com/cultiver-spiruline-chez-soi/>

Manconi, M., (2009), *Phycocyanin liposomes for tropical anti-inflammatory activity: in-vitro in-vivo studies*, PubMed, en ligne: [https://www.researchgate.net/publication/24212577\\_Phycocyanin\\_liposomes\\_for\\_topical\\_anti-inflammatory\\_activity\\_In-vitro\\_in-vivo\\_studies](https://www.researchgate.net/publication/24212577_Phycocyanin_liposomes_for_topical_anti-inflammatory_activity_In-vitro_in-vivo_studies)

Michaux, S., Cadiat, A.C. (2015) *Les 5 forces de Porter comprendre les sources des avantages concurrentiels*, 50minutes.fr, Gestion et marketing

Michka, Flaquet, J., (2005), *La spiruline pour l'homme et la planète*, Georg

Mordor Intelligence, (2023), Analyse de la taille et de la part du marché de l'extrait de spiruline – tendances de croissance et prévisions 2024-2029

Parry neutraceuticals, *Know us*, en ligne : <https://www.parrynutraceuticals.com/know-us>

Pinet, C., Bayard, P. (2015), *10 clés pour réussir sa certification QSE*, Afnor

Règlement (CE) N° 1235/2008 de la Commission du 8 décembre 2008 portant modalités d'application du règlement (CE) n° 834/2007 du Conseil en ce qui concerne le régime d'importation de produits biologiques en provenance des pays tiers, J.O.U.E. L334/25, 12/12/2008, annexe 3

Règlement (CE) N° 1924/2006 du Parlement européen et du Conseil du 20 décembre 2006 concernant les allégations nutritionnelles et de santé sur les denrées alimentaires, J.O.U.E L404, 30/12/2006

Règlement (CE) n° 834/2007 du Conseil du 28 juin 2007 relatif à la production biologique et à l'étiquetage des produits biologiques et abrogeant le règlement (CEE) n° 2092/91, J.O.U.E. L189/1, 20/07/2007

Règlement (EU) 2021/2306 de la Commission européenne du 21 octobre 2021 complétant le règlement (EU) 2018/848 du Parlement européen et du Conseil par des règles relatives aux

contrôles officiels des envois de produits biologiques et de produits en conversion destinés à l'importation dans l'Union et au certificat d'inspection, J.O.U.E, L 416/13, 27/12/2021

Règlement 1235/2008 de la Commission du 8/12/2008 portant sur les modalités d'application du règlement 834/2007 du conseil en ce qui concerne le régime d'importation des produits biologique en provenance de pays tiers, J.O.U.E. L334/25, 12/12/2008

Règlement d'exécution (UE) 2022/913 de la Commission du 30/05/2022 modifiant le règlement d'exécution (UE) 2019/1793 relatif au renforcement temporaire des contrôles officiels et aux mesures d'urgence régissant l'entrée dans l'Union de certains biens provenant de certains pays tiers, mettant en œuvre les règlements (UE) 2017/625 et (CE) no 178/2002 du Parlement européen et du Conseil, J.O.U.E, L158/1, 13/06/2022

Report Prime, (2023), *Top 10 market players in the spirulina market: leading the way in sustainable nutrition*, en ligne: <https://www.linkedin.com/pulse/top-10-market-players-spirulina-leading-way-sustainable-nutrition/>

Robben, X. (2015) *La chaine de valeur de Porter, identifier la création de valeur*, 50minutes.fr

SHEFIER, S. (2023) *How to get organic certification in India: steps, cost, agency and documentation*, organic farming, en ligne <https://timesofagriculture.in/how-to-get-organic-certification-in-india/>

Simpore, J., Kabore, F., Zongo, F., Dansou, D., Bere, A., Pignatelli, S., Biondi, D.M., Ruberto, G., Musumeci, S. (2006), *Nutrition rehabilitation of undernourished children utilizing Spiruline and Misola*, Nutrition Journal, Biomed central

SPF Finance, *Tarbel pour la nomenclature 2106 9092 50*, en ligne le 15/05/2024 : <https://eservices.minfin.fgov.be/extTariffBrowser/Measure?cnCode=2106909250&country=29146&date=20240513&lang=FR&page=1&trade=0>

Spiruliniers de France, *Les actualités de la fédération*, en ligne : <https://www.spiruliniersdefrance.fr/>

Statbel, *La Belgique en chiffre, la pyramide des âges*, en ligne : <https://statbel.fgov.be/fr/figures/pyramide-des-ages>

Statbel, *La Belgique en chiffre, taux d'inflation BE*, en ligne : <https://statbel.fgov.be/fr>

Statbel, La Belgique en chiffre, *taux de chômage*, en ligne :  
<https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/marche-du-travail/emploi-et-chomage>

Traité du fonctionnement de l'Union européenne, article 288

Tschäppeler R., Krogerus M. (2018). *Le livre des décisions, De Bourdieu au Swot, 50 modèles à appliquer pour mieux réfléchir*, ALISIO, pp 14-15.

Vidalo, J.L., (2018) *Spiruline, L'algue bleue de santé et de prévention*, Dauphin

## Résumé :

L'association Volontariat en Inde produit depuis plusieurs années de la spiruline. Cette production peut être facilement augmentée, sans coût fixe additionnel. Dès lors, la commercialisation de celle-ci est entrée en jeu. La question est de savoir quelle stratégie de vente rapportera le plus de bénéfices à l'association sans prendre trop de risques. Pour ce faire, une analyse du marché actuel a été réalisée, suivi par une analyse du cadre légal. Pour le marketing, c'est après avoir défini les publics cibles, qu'ont été comparées sur leur chaîne de valeur et leurs avantages – inconvénients, les stratégies de vente envisagées : la vente via un grossiste, via des magasins spécialisés ou via un site internet. Une attention a aussi été portée sur les certifications obtenables.

Enfin, la réalisation d'un plan financier a permis aux décideurs du Volontariat de visualiser au mieux les avantages de chacune des stratégies afin de faire un choix final.

C'est donc la stratégie de la vente à Lyriange, qui se trouve entre la vente à un grossiste et la vente par un site internet qui a été retenue. Cette dernière permet au Volontariat en Inde de minimiser ses risques tout en s'assurant une vente qui conservera et transmettra l'histoire de leur spiruline.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN  
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve  
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique  
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

[www.uclouvain.be/lsm](http://www.uclouvain.be/lsm)