

Haute École
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Développement d'une stratégie d'exportation pour une start-up belge sur le marché français dans le secteur des insectes comestibles - Cas de l'entreprise Kriket.

Mémoire présenté par :

Constance DE BIOLLEY

Pour l'obtention du diplôme de :

Master - Ingénieur commercial

Année académique 2019-2020

Promoteur :

Mohamed SELMOUNI

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

Haute École
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Développement d'une stratégie d'exportation pour une start-up belge sur le marché français dans le secteur des insectes comestibles - Cas de l'entreprise Kriket.

Mémoire présenté par :

Constance DE BIOLLEY

Pour l'obtention du diplôme de :

Master - Ingénieur commercial

Année académique 2019-2020

Promoteur :

Mohamed SELMOUNI

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

« Je soussigné, DE BIOLLEY, Constance, 2^{ième} Master, déclare par la présente que le Mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle.

Sur l'honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et je confirme que le Mémoire présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement.
»

Dans le cadre de ce dépôt en ligne, la signature consiste en l'introduction du mémoire via la plateforme ICHEC-Student.

Je tiens à adresser mes remerciements à toutes les personnes qui m'ont aidée dans la réalisation de mes recherches et de ce mémoire.

Un grand merci à...

... Mohamed Selmouni, professeur de méthodes quantitatives à l'ICHEC Brussels Management School et promoteur de ce mémoire, pour son aide et sa disponibilité.

... Michiel Van Meervenne, cofondateur de Kriket, pour son accueil plus que chaleureux au sein de sa start-up, pour m'avoir accordé sa confiance et m'avoir confié ce projet, m'ayant permis de vivre une première expérience professionnelle enrichissante.

... Antoine Roba, employé de Kriket, pour son aide, ses précieux conseils et son implication dans le projet.

... Jennifer Guyot, amie, pour la relecture de ce travail.

... Claire de Biolley, ma mère, pour m'avoir soutenue tout au long de ce mémoire, pour sa patience infinie et son travail de relecture.

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE	1
INTRODUCTION	3
CHAPITRE 1 : CONTEXTUALISATION DU PROJET	5
1. Présentation de Kriket	5
A. Historique (Kriket SPRL, 2018)	5
B. Vision et mission	6
C. Activités et produits	6
D. Indices de performance clé	7
E. Les perspectives futures de l'entreprise	7
2. La nature du projet	8
A. Le but de la gestion de projet	8
B. Les contraintes du projet	9
C. L'organisation de la gestion de projet	10
CHAPITRE 2 : LE DIAGNOSTIC EXPORT	11
1. L'outil de production	12
2. Les capacités financières	12
Les ressources financières disponibles	12
3. Les produits	13
4. Le degré de préparation à l'export	15
5. La qualité du management	16
6. Le choix du marché cible	16
CHAPITRE 3 : L'ANALYSE EXTERNE	18
1. L'environnement externe	18
A. Présentation générale de la France	18
B. L'analyse PESTEL	19
1. L'aspect politique	19
1.1 La gouvernance	19
1.2 Présence au niveau international	19
1.3 Stabilité politique	19
1.4 Politique & alimentation	20
2. L'aspect économique	20
2.1 État général de l'économie	20
2.2 Membre de l'Union européenne (comme la Belgique)	20
2.3 Membre de l'Organisation mondiale du Commerce (comme la Belgique)	20
2.4 Évolution de la croissance du PIB	21
2.5 Commerce extérieur	22

2.6	Taux d'emploi	23
2.7	Évolution pouvoir d'achat	24
2.8	L'alimentation et la consommation des ménages français	25
2.9	Consommation de viande (protéines animales classiques)	25
2.10	Impact de la crise sanitaire	25
3.	L'aspect socioculturel	26
3.1	La démographie	26
3.2	La culture culinaire des Français	26
3.3	Changements dans les habitudes de consommation des Français	26
3.4	Les snacks en France	31
4.	L'aspect technologique	31
4.1	L'e-commerce alimentaire	32
4.2	Usage des réseaux sociaux	32
4.3	Avancées technologiques pour la production des insectes	32
4.4	Utilisation d'application sur le smartphone	33
5.	L'aspect écologique	33
6.	L'aspect légal	34
6.1	Statut légal des insectes comestibles en Europe (France)	34
6.2	L'étiquetage des produits	35
C.	L'Analyse de l'offre	35
1.	Marché des snacks	35
2.	Marché des insectes comestibles	37
2.1	Au niveau mondial	37
2.2	Au niveau européen	38
3.	Distribution en France	41
3.1	Magasins spécialisés dans l'alimentation bio	41
3.2	Le réseau de distribution d'alimentation classique	43
4.	L'analyse de la concurrence	45
4.1	Les concurrents directs	45
4.2	Les produits de substitution	50
4.3	Force de négociations des clients	53
4.4	Force de négociations des fournisseurs	54
4.5	Menace de nouveaux entrants	54
D.	Analyse de la demande	54
1.	Méthodologie	54
2.	L'évaluation quantitative de la demande	55
2.1	Les caractéristiques des répondants	55
2.2	Catégorie socioprofessionnelle	56
2.3	Régime alimentaire	56
2.4	Le produit : les barres de céréales	57
2.5	L'entomophagie ou la consommation d'insectes par l'être humain	57
2.6	Les barres de céréales Kriket	59
2.7	Critères d'achat	59
2.8	Canaux de distribution	60
2.9	Le prix	60
2.10	Promotion	61
3.	L'évaluation qualitative de la demande	61
3.1	Quelles sont les choses auxquelles les consommateurs potentiels pensent quand ils regardent brièvement une barre de céréales Kriket ?	62
3.2	Quels facteurs influencent l'achat d'une barre de céréales Kriket ?	62
3.3	Quelle est l'influence de la présence d'insectes sur leur décision d'achat ?	63
3.4	À quelles occasions vont-ils utiliser ce produit ?	63
CHAPITRE 4 : L'ANALYSE SWOT		63
CHAPITRE 5 : LA STRATEGIE D'EXPORTATION		67

1. Théorie sur les stratégies d'exportation	67
A. Stratégie d'exportation	67
B. La théorie en pratique	69
1. Les capacités de l'entreprise	69
1.1 Son expérience	69
1.2 Ses ressources humaines	70
1.3 Ses ressources financières	70
2. Les caractéristiques du marché visé et de ses consommateurs	71
2.1 Le potentiel du marché	71
2.2 La stabilité	71
2.3 L'ouverture commerciale	71
3. Les caractéristiques du produit à distributeur	72
3.1 Les caractéristiques techniques	72
3.2 Les caractéristiques commerciales	72
4. Les différences entre le marché domestique et le marché étranger visé	72
4.1 La culture d'affaires	72
4.2 Le cadre légal	73
5. Les réseaux de distribution locaux	73
6. Conclusion : le mode d'entrée idéal pour Kriket sur le marché français	74

CHAPITRE 6 : LA STRATEGIE MARKETING 76

1. La segmentation	76
2. Le ciblage	78
3. Positionnement	80

CHAPITRE 7 : LE PLAN MARKETING 81

1. Produit	81
A. La gamme	81
B. Ingrédients & poids	82
C. Packaging	82
D. Matière de l'emballage	83
E. Vendu par tranche ou individuellement ?	83
F. Le service après-vente	84
2. Le prix	84
3. La place	86
A. Distribution	86
B. Logistique	87
C. Zone de couverture	87
4. La promotion	88
A. Les messages à véhiculer	89
B. Les réseaux sociaux & internet	89
C. Dégustation en magasins (et à des événements)	90
D. Publicité via les médias (radio, presse)	90
E. Participation à des événements, salons	90

CHAPITRE 8 : LE PLAN FINANCIER 92

CHAPITRE 9 : REcul CRITIQUE	94
1. Les limites du projet	94
A. Le diagnostic export	94
B. Le potentiel du marché	94
C. L'organisation et la mise en œuvre chronologique du plan marketing	94
D. La nouveauté de l'entreprise	95
2. Les perspectives de développement de l'entreprise	95
CONCLUSION GENERALE	96
BIBLIOGRAPHIE	98
LISTE DES ANNEXES	109

Introduction générale

Le présent mémoire a comme ambition d'aider Kriket à mettre en place une stratégie d'exportation pour la France. Kriket est une start-up belge, active dans le domaine de l'alimentation saine et durable ; plus précisément, dans le domaine des insectes comestibles et les produits à base de farine d'insectes. Pour l'instant, Kriket commercialise un seul produit, une barre de céréales à base de farine de grillons. Dès sa création, cette start-up a décidé d'être ouverte à toute possibilité de s'étendre à l'international en raison d'un marché domestique encore assez restreint. Après avoir fait leur entrée sur le marché néerlandais, anglais et allemand, les fondateurs ont estimé que leur prochaine cible à l'export serait la France. Un nouveau projet se présentait donc dans l'organisation.

Dans ce contexte et en tant que stagiaire en gestion de projet, j'ai eu l'opportunité de collaborer avec l'entreprise Kriket afin d'aider cette dernière dans son projet d'exportation. Cette collaboration a eu lieu durant mon stage réalisé dans le cadre de mon cursus académique de Master en Ingénieur Commercial à l'ICHEC Brussels Management School. J'ai choisi de réaliser ce stage pour vivre une première expérience professionnelle dans une start-up innovante et axée sur le développement durable.

Ma question de départ pour ce mémoire a donc été : « Quelle est la stratégie optimale à adopter pour Kriket afin de réussir sur le marché français ? ». Tout au long de ce travail, j'ai appliqué une approche méthodologique et rationnelle afin de délivrer un travail le plus concret et pertinent possible pour le projet d'expansion de Kriket sur le marché français. Cependant, je tiens, d'ores et déjà, à vous informer, cher lecteur, qu'après avoir réalisé le début de ce mémoire, je me suis vite rendu compte qu'il allait être compliqué d'identifier une seule et unique stratégie vu les nombreux facteurs incertains de mon projet. Plusieurs freins auxquels j'ai dû faire face ont fait que j'ai préféré, dans ce travail, proposer plusieurs stratégies d'entrée sur le marché. Ces freins ou « contraintes » seront mentionnés plus tard dans mon travail et sont le COVID-19, la distance, le manque de données, etc.

J'ai divisé mon travail en neuf chapitres.

Après une introduction plus spécifique de mon sujet, le premier chapitre a pour objectif de contextualiser mon projet au sein de l'entreprise. J'y décris, d'une part, les caractéristiques de l'entreprise Kriket (historique, produits, vision, etc.) et d'autre part, j'élabore ma gestion de projet et son organisation.

Le deuxième chapitre est consacré au diagnostic export. Cette partie demande d'examiner les capacités de l'entreprise afin d'identifier si elle est prête pour un nouveau projet d'internationalisation. Il est indispensable que la stratégie élaborée soit compatible avec les aptitudes de Kriket. Cette partie éclaircit aussi le choix de la France comme marché à l'exportation.

Dans la partie suivante, j'ai tout d'abord procédé à une analyse PESTEL afin de discerner les menaces et les opportunités de l'environnement spécifique dans lequel Kriket, une fois en France, sera baigné.

Ensuite, dans le but d'approfondir la connaissance et comprendre les perspectives des secteurs influençant Kriket, je me suis intéressée à l'offre des différents marchés concernés (marché de l'alimentation, des snacks (barres de céréales), du bio et des insectes comestibles). Pour certains d'entre eux, il a été plus compliqué de trouver des informations spécifiques à la France ; dès lors, une analyse plus globale, c'est-à-dire européenne a été faite. Par ailleurs, l'analyse de l'offre inclut l'évaluation de la pression concurrentielle à laquelle Kriket devra faire face. Enfin, l'analyse de la demande du marché a permis de comprendre en partie le consommateur et de quantifier le potentiel de ce marché. Une analyse qualitative aurait été nécessaire afin d'interpréter plus clairement les besoins et désirs des potentiels acheteurs. Cependant, dû au COVID-19 il m'a été impossible de collecter ce genre d'informations. Toutefois, j'ai trouvé une alternative en diffusant un questionnaire en ligne.

Le quatrième chapitre résume au moyen d'une matrice SWOT, les forces et faiblesses de l'entreprise, de même que les opportunités et menaces identifiées lors de l'analyse du marché. Cela a servi de base pour concevoir la stratégie d'internationalisation de Kriket en France.

Dans la cinquième partie, j'ai procédé à l'élaboration des stratégies d'internationalisation que je recommande. Tout d'abord, j'ai proposé différents modes d'entrée, que je considère réalisables, compte tenu des analyses des chapitres qui précèdent. Après j'ai réalisé la segmentation du marché potentiel en groupes homogènes, pour ensuite recommander à Kriket ceux qu'elle devrait cibler. Finalement, j'ai suggéré comment Kriket devrait se positionner par rapport à la concurrence afin de s'en différencier dans l'esprit de sa clientèle cible.

Dans la continuité du chapitre précédent, le chapitre six reprend le plan marketing opérationnel qui décrit le marketing mix (le produit, le prix, la place et la promotion) à mettre en place. En accord avec ce qui est déjà pratiqué et sur bases des informations récoltées, j'ai élaboré des propositions pour chacun de ces quatre éléments.

Un plan financier aurait ensuite été un plus, mais le manque de données chiffrées et les incertitudes diverses ne m'ont pas permis de le réaliser. J'estime que Kriket, en tant que start-up flexible, réalisera une analyse financière, une fois que le projet d'exportation pourra légalement être mis en route. J'ai tout de même procédé à une estimation du chiffre d'affaires.

Pour finir, le dernier chapitre est consacré à une analyse critique des solutions proposées et de la méthodologie appliquée.

J'ai conclu ce mémoire en résumant les points majeurs développés.

Introduction

D'ici 2050, on estime que la population mondiale atteindra les 9 milliards. Cela signifie une forte augmentation du nombre de bouches à nourrir, et par conséquent une augmentation de la production alimentaire (FAO, 2020). Mais notre Terre a-t-elle la capacité et les ressources nécessaires pour répondre aux besoins de tous ? Ce qui est certain, c'est que cette augmentation de production aura des répercussions graves sur l'environnement. De fait, la FAO ou « *Food and Agriculture Organisation* » prévoit « (...) des pénuries des terres agricoles, d'eau, des forêts, de la pêche, des ressources de la biodiversité, des nutriments et des énergies non renouvelables » (FAO, 2020, para.1).

Dans le secteur agroalimentaire, la production de viande a un impact important sur le réchauffement climatique. Selon le rapport « *Tackling Climate Change Through Livestock* » publié par la FAO en 2013, l'élevage de bétail est responsable pour 14,5% des émissions de gaz à effet de serre. Actuellement, il est donc essentiel de trouver des alternatives à cette source de protéines d'origine animale. Pour répondre à cette demande, les protéines végétales ont fait leur entrée sur le marché. Mais qu'en est-il des insectes comestibles ?

D'un côté, l'entomophagie ou la consommation d'insectes par l'être humain, est une des solutions envisageables pour répondre au problème de la surconsommation de viande. En effet, les insectes contiennent des protéines de bonne qualité, des vitamines et des acides aminés bénéfiques pour les humains. Un autre atout qu'on leur reconnaît est leur indice de consommation élevé. Celui-ci permet aux insectes comme les grillons par exemple de produire la même quantité de protéines que les bovins, mais en ayant besoin de six fois moins de nourriture. Par ailleurs, ils émettent moins de gaz à effet de serre que l'élevage de bétail. Finalement, des déchets organiques peuvent être utilisés pour les élever. Tous ces avantages sont à prendre en compte et il est dès lors important de considérer cette source de protéines pour la consommation humaine (FAO, 2020).

D'un autre côté, le monde évolue ainsi que notre façon de vivre, de manger change. En effet, les millennials et la génération Z vivent une « *fast-life* » et veulent pouvoir manger où et quand ils le veulent. Le schéma classique de trois repas par jour se transforme alors en cinq ou six repas moins conséquents. Dès lors, le « *snacking* » devient une part importante dans leur vie car cela répond exactement à leurs besoins (Weber Shandwick, 2017). Par « *snacking* », je me réfère à la consommation de « *snack* » ou « en-cas » en français (Larousse, 2020). Dans la suite de ce travail, j'utiliserai donc le mot anglais « *snack* » pour indiquer un repas ou un casse-croûte léger qui peut être mangé sur-le-champ en cas de besoin.

C'est sur base de ces idées que Michiel et Anneleen Van Meervenne, frère et sœur, ont décidé de lancer leur start-up du nom de Kriket : une entreprise qui commercialise des barres de céréales à base de farine d'insectes (de grillons spécifiquement). Tout d'abord, ils ont voulu rajouter la farine de grillons pour son apport nutritionnel mais ils avaient également l'intention d'aider les personnes à dépasser cette barrière psychologique qui les empêchait de manger des insectes.

En effet, manger une petite bestiole peut en effrayer plus d'un ; il est donc plus agréable de déguster un insecte sans avoir le visuel de ce dernier (celui-ci étant présent sous forme de poudre). La population d'aujourd'hui est appelée à intégrer les insectes à son alimentation quotidienne ; autant donc s'y habituer en douceur. De plus, malgré la grande offre de barres de céréales sur le marché, ils se sont rendu compte que peu de barres saines et réellement bonnes pour la santé se trouvaient sur le marché. Partant, ils ont développé les barres Kriket, qui contiennent un minimum de sucre et un maximum de bons aliments tels que de l'avoine, des noix, des graines et bien évidemment de la farine de grillons (Van Meervenne, 2020).

Par conséquent, Kriket se situe dans le secteur des snacks, mais du côté « *healthy* », sain donc, avec une touche innovatrice pour se démarquer : sa farine de grillons.

C'est une start-up qui a fait ses débuts en septembre 2018 en établissant ses bureaux à Bruxelles, et depuis l'entreprise ne cesse de grandir que ce soit en Belgique ou à l'international.

Le but de ma gestion de projet est d'analyser le marché français afin de pouvoir exporter leur produit vers la France. Il sera donc intéressant de voir, dans un premier temps comment Kriket fonctionne en Belgique pour ensuite pouvoir déterminer la stratégie adéquate à adopter pour pénétrer le marché français. Un bémol, les règles légales pour le marché des insectes ne sont pas les mêmes dans tous les pays européens et en France la législation est encore floue. Les responsables français ont en effet décidé d'attendre que l'Europe statue sur la question pour transposer la loi européenne dans leur propre législation. Cependant, on attend que pour la fin de cette année 2020 ou début 2021, une loi au niveau de l'Union européenne (UE) qui légalisera la vente et le commerce d'insectes comestibles. Mon projet permettra donc, une fois cette loi passée, d'entreprendre les démarches nécessaires afin de lancer les produits Kriket sur le marché français.

Chapitre 1 : Contextualisation du projet

Cette partie sera consacrée à la présentation de la start-up Kriket, ses activités et objectifs futurs. Ensuite, je développerai la nature de ma gestion de projet. Je finirai par détailler les contraintes du projet et son organisation.

1. Présentation de Kriket

A. Historique (Kriket SPRL, 2018)

Kriket a fait ses débuts sur le marché des snacks sains en septembre 2018. Son histoire est donc plutôt récente et elle est à ce stade-ci encore considérée comme une start-up. Elle a été créée, comme dit précédemment, par un frère et sa sœur, Michiel et Anneleen Van Meervenne.

Michiel a travaillé pendant 5 ans en tant que journaliste pour la rubrique d'un magazine touchant à l'agriculture et l'alimentaire. C'est de là qu'est venu son intérêt pour les insectes et surtout pour les insectes comme sources de protéines animales durables. Créer cette start-up est donc devenu son objectif mais il restait encore à définir dans quel produit incorporer ces insectes. Après plusieurs mois de réflexion et d'analyse, il a constaté une croissance importante dans le marché des snacks, et plus précisément des barres de céréales. C'est alors qu'il s'est lancé dans le développement de barres prototypes dans sa cuisine. Après plusieurs essais, le premier produit fini sort sous le nom de « *The Original* », une barre de céréales avec des noix, des graines et surtout avec de la farine de grillons (Van Meervenne, 2020).

Retraçons quelques dates clés pour Kriket. Début juin 2017, Kriket rassemble 13.275 euros suite à une campagne de *crowdfunding*. Quelques mois plus tard, l'entreprise travaille en collaboration avec une étudiante en diététique de l'université HoGent afin de développer le produit et finaliser la recette. Le 21 mars 2018, les statuts sont déposés et Kriket est reconnue comme SPRL au Moniteur belge. Et c'est en septembre de la même année que le premier « *batch* » des barres est produit. L'essentiel des ventes se fait alors via la plateforme en ligne. Fin décembre 2018, les produits de Kriket se vendent dans deux grandes enseignes en Belgique, Aveve et Carrefour (Van Meervenne, 2020).

L'année 2019 montre un nouveau tournant pour l'organisation au niveau de son internationalisation. Tout d'abord, en mai, Kriket gagne un concours pour start-up organisé par Metro NX-food ce qui permet à leur produit de figurer sur le menu de tous les vols d'Eurowings pendant 6 mois. Plus tard, en juin, Bio-Planet et A.S.Adventure sont les nouveaux magasins où le snack est disponible. Et seulement un mois plus tard, Kriket réalise sa première livraison au distributeur hollandais Udea qui travaille avec les magasins Ekoplaza, une chaîne de supermarchés d'aliments biologiques aux Pays-Bas. La même année, la Grande-Bretagne devient aussi un marché où Kriket fait son entrée via le distributeur Epicurium. Présent déjà dans trois pays en 2019, l'idée est de continuer ce mouvement d'exportation dans les années à venir (Van Meervenne, 2020).

Entre-temps, deux autres saveurs de barres sont développées. Le lancement d'un granola à base de farine de grillons est prévu pour fin 2020.

À l'heure actuelle, l'entreprise compte trois employés à plein-temps, les deux fondateurs et un troisième, Antoine Roba, qui est venu renforcer l'équipe en mai 2020.

B. Vision et mission

C'est une discussion avec Michiel, le cofondateur de Kriket, qui m'a permis de connaître la vision et la mission de l'entreprise.

La mission de Kriket est : « *Take a leading role in making our food system more sustainable by creating tasty, nutritious cricket-based products and offering an accessible consumer experience* » ou en français, la volonté de jouer un rôle prépondérant dans le besoin de rendre notre système alimentaire plus durable en créant des produits bons et nutritifs à base de grillons et en offrant aux consommateurs une expérience accessible à tous.

Pour la vision, Kriket veut : « *être le snack préféré des clients en ce qui concerne les en-cas bons pour la santé, nutritifs et soucieux de l'environnement en Belgique et dans le reste du monde* » (Van Meervenne, 2020).

C. Activités et produits

L'activité principale de Kriket est bien évidemment la commercialisation de ses produits. Les deux cofondateurs ont établi la recette et testé différents prototypes de barres dans leur cuisine. Mais pour pouvoir produire à grande échelle, il a fallu faire appel à un producteur de barres de céréales. La volonté étant de produire les barres en Belgique, ils ont en trouvé un situé en Flandre. Cependant, c'est Kriket qui a trouvé le fournisseur de farine de grillons, localisé dans une ferme aux Pays-Bas. La start-up a ensuite mis en contact la ferme et le producteur de barres (Kriket, 2019). Kriket s'occupe également des envois nécessaires suite aux commandes en ligne. Enfin, l'équipe travaille beaucoup pour développer la marque, faire connaître ses produits et agrandir son réseau de clients.

À l'heure d'aujourd'hui, Kriket offre un seul produit sur le marché qui se décline en trois saveurs différentes. L'ingrédient commun à tous est bien évidemment la farine d'insectes qui caractérise le produit et le rend unique. Différents types de noix, graines, etc. y sont ajoutés. Les trois goûts avec mention de leurs ingrédients principaux sont (Kriket, 2019) :

- *The Original* : un mélange de noisettes grillées, flocons d'avoine et graines de courges.
- *Cocoa Chirp* : une association de pistaches, pépites de chocolat et graines de chia.
- *Protein Boost* : un mélange de noix de pécan, dattes avec une pointe de sel.

D. Indices de performance clé

Pour le premier exercice comptable de Kriket de septembre 2018 à décembre 2019, le chiffre d'affaires s'élève à environ 130.000 euros (Van Meervenne, 2020). Durant cette même période, les pertes sont quant à elles évaluées à un peu plus de 100.000 euros (Van Meervenne, 2020). Les ventes se font en grande partie dans les magasins de grande distribution avec lesquels l'entreprise travaille (Bio-Planet, Ekoplaza,...). Le magasin en ligne, quant à lui, porte également ses fruits avec presque 10.000 euros de recettes l'an dernier. Les parts de marché de Kriket sont pour l'instant difficiles à chiffrer mais on peut estimer qu'elles sont très faibles vu la nouveauté de l'entreprise et le produit encore innovant qu'elle propose. Pour avoir une idée chiffrée au niveau des ventes, fin décembre 2019, après 1 an et demi d'activité, 100.000 barres avaient été vendues.

E. Les perspectives futures de l'entreprise

Au cours de cette année, Kriket prévoit d'étendre sa gamme de produits en proposant cette fois-ci un granola à base de farine de grillons. Celui-ci serait, tout comme les barres, disponible en trois saveurs. Le nouveau produit est pour l'instant encore au stade de prototype, mais une fois finalisé, l'idée est de le proposer aux clients existants ainsi qu'à de nouveaux contacts qui seront peut-être plus séduits par ce genre de produits.

Sur le court terme, l'organisation vise également à augmenter sa visibilité et sa notoriété tant sur le marché national qu'international via une stratégie marketing plus poussée. En effet, en Belgique, Kriket est déjà bien présent en Flandre, alors qu'en Wallonie la marque commence seulement à se faire connaître. Afin de mettre en place cette stratégie, ils prévoient d'employer une stagiaire responsable de la communication et des réseaux sociaux dans les mois à venir (Roba, 2020).

Par ailleurs, pour diversifier et agrandir son portefeuille de clients, Kriket souhaite augmenter ses canaux de distribution. L'idée est, par exemple, de proposer leurs produits dans des cantines d'entreprises ou encore dans des boîtes cadeaux offertes par les entreprises à leurs employés. De cette façon, les barres Kriket seront découvertes d'une manière différente que dans les rayons d'un magasin. De plus, cette idée pourra aussi servir pour les marchés étrangers.

Au niveau des ventes, l'objectif pour l'année en cours est de doubler les ventes pour atteindre un total de 300.000 barres vendues depuis la création (septembre 2018). Cependant, avec la pandémie qui a affecté économiquement l'entreprise, cette hypothèse de vente est sans doute à revoir à la baisse.

Finalement, sur le long terme, Kriket reste flexible et à l'affût des tendances du marché afin d'être prêt à saisir chaque opportunité (Roba, 2020).

2. La nature du projet

Dans cette partie, je présenterai le projet réalisé lors de mon stage au sein de l'entreprise Kriket.

Kriket a commencé son activité en Belgique. Après quelques mois, quelques bons contacts et des opportunités saisies ont permis à la start-up d'offrir ses produits par-delà les frontières. Kriket est en train de s'étendre sur le marché européen et l'idée est de continuer sur cette lancée.

Jusqu'à maintenant, les exportations ont été réalisées par le biais d'un distributeur présent dans les pays visés comme aux Pays-Bas et au Royaume-Uni. Ceux-ci sont contactés par le cofondateur Michiel Van Meervenne après des recherches sur internet ou une rencontre lors de salons tels que Biofach, ISM, Anuga, etc.... Puis, un contrat est établi afin de s'accorder sur les différents points au niveau des quantités, du prix, du paiement, des responsabilités, ... Les produits sont alors livrés au distributeur qui, à son tour, les distribue dans les magasins avec lesquels il travaille.

Quelles sont les raisons qui poussent une start-up à exporter ses produits ? Nous vivons dans un monde globalisé et observons une accélération de l'internationalisation des start-ups. Ceci peut être justifié par le fait que les jeunes qui montent leur entreprise ont été exposés à ce monde global avec une ou plusieurs expériences internationales grâce à leurs études. Par ailleurs, les levées de fonds pour soutenir les start-ups aident au développement international. Au final, les raisons sont simples, si la vente de son produit fonctionne dans plusieurs pays, cela permet d'augmenter ses ventes, sa notoriété et sa reconnaissance globale (Mayrhofer et Salvadori, 2018). Dans le cas de Kriket, le potentiel du marché national restreint, pousse à l'internationalisation.

Kriket a donc besoin de continuer sur sa lancée. Un marché important à intégrer est celui de nos voisins français. En effet, en 2018, la France était la septième puissance économique mondiale et prenait la troisième place en Europe (Statista, 2020). Cependant, plusieurs contraintes apparaissent. Les Français sont tout d'abord connus pour leur alimentation traditionnelle et une culture de la nourriture propre. De plus, au niveau de la législation des insectes comestibles, celle-ci est encore très floue en France. Kriket veut être prêt à pouvoir intégrer le marché une fois que cela sera rendu légal. Pour cela, l'organisation a besoin d'un plan d'action et c'est à ce stade que j'interviens.

A. Le but de la gestion de projet

Le but principal de ma gestion de projet est de préparer le développement de Kriket sur le marché français. Ce choix est justifié, notamment, par les prévisions favorables du secteur des insectes comestibles en Europe. L'idée est donc de mettre en place une ou plusieurs stratégies d'exportation efficaces suite à une analyse en profondeur d'une part de la start-up et d'autre part, du marché visé. Ceci implique, entre autres, d'établir une stratégie et un plan marketing détaillé en déterminant quels canaux de distribution utiliser, quelles régions viser, etc. En d'autres mots, le but est le suivant : « Analyser le potentiel commercial et développer les opportunités commerciales de l'entreprise Kriket sur le marché français à des fins d'exportation ».

B. Les contraintes du projet

Il existe pour chaque projet des contraintes de “base” comme les délais, les coûts et l’obligation de délivrer à temps. Cependant, j’étayerai ici plus spécifiquement les contraintes que j’ai rencontrées lors de la réalisation de ce projet.

Une première contrainte concerne les informations disponibles et nécessaires pour la réalisation de mon projet. Ceci concerne particulièrement les informations relatives aux marchés des insectes comestibles, que soit au niveau mondial, européen et français. Ce marché est encore très récent et en plein essor dans certaines parties du monde. Cela implique que les données historiques sur le sujet sont peu nombreuses. Dès lors, une quantité limitée de personnes s’est penchée sur le sujet et le nombre de sources est restreint.

De plus, vu que la réglementation concernant les insectes comestibles en Europe n’est pas encore bien définie, cela représente une deuxième contrainte importante. En effet, les insectes sont repris sous la nouvelle loi des « *Novel Food* ». Cette loi dispose que « les nouveaux aliments ne peuvent être mis sur le marché que s’ils ont été au préalable autorisés. Sans cette autorisation, l’utilisation d’un nouvel aliment dans l’alimentation humaine est interdite. » (Health Belgium, 2016, para.2). En France, la situation est floue, et ce flou amène des doutes. L’Union européenne joue donc un rôle capital. Un projet de loi est en cours pour généraliser la loi relative à la commercialisation des insectes comestibles dans tous les pays de l’Union européenne. Tant que cette loi n’existe pas, le présent projet ne peut être mis en route.

Une troisième contrainte concerne Kriket même. En effet, cette start-up n’a pratiquement aucune expérience sur le marché français. Il est vrai que Kriket exporte déjà dans d’autres pays européens, mais chaque pays et ses habitants ont des cultures et habitudes alimentaires différentes. Par ailleurs, la France est un pays assez étendu géographiquement et la demande des habitants peut varier d’une région à l’autre. Cela ne rendra pas la tâche facile pour identifier la future clientèle et les régions à prospecter en premier lieu. De plus, Kriket fait appel pour l’instant à des distributeurs pour exporter ses produits. L’entreprise ne dispose donc pas de beaucoup de données historiques sur les ventes pour pouvoir planifier sa production et faire des prévisions financières.

La quatrième contrainte est culturelle. En France, manger des insectes ne fait pas encore partie des habitudes alimentaires. Cela affectera bien évidemment la demande, car Kriket amènera sur le marché un produit qui attise la curiosité mais qui ne suscite peut-être pas encore le besoin chez tout le monde. Il s’agira donc de convaincre le consommateur avec l’aide d’une bonne stratégie marketing. Le marché des insectes comestibles n’est pas encore très développé ni accepté en France. Il faudra aussi convaincre les magasins de mettre ce produit dans leurs rayons (Rume, 2020).

En conclusion, les contraintes touchent essentiellement au fait que c’est une start-up qui commercialise un produit “nouveau” dans un marché encore niche.

C. L'organisation de la gestion de projet

Dans le cadre de mon stage de fin d'études à l'ICHEC, j'ai donc entrepris un stage en gestion de projet dans l'entreprise Kriket. Lors de mes deux premières semaines, j'ai accompagné mon maître de stage et co-fondateur, Michiel Van Meervenne, à deux salons internationaux : ISM à Cologne et BioFach à Nuremberg. Cela était une magnifique opportunité, car j'ai directement été baignée dans le vif du sujet. J'ai eu la chance d'y rencontrer des clients (B2B) actuels, de parler avec des distributeurs potentiels, de faire connaissance avec d'autres entreprises dans le secteur des insectes comestibles, etc. ce fut très enrichissant puisque j'ai pu assimiler rapidement comment la start-up fonctionnait et me familiariser avec les produits. J'ai passé un peu plus d'un mois dans les bureaux avec le cofondateur Michiel avant que le COVID-19 vienne « chambouler » mes plans. J'ai alors dû travailler depuis chez moi. Entre-temps, la sœur et co-fondatrice, ainsi qu'Antoine Roba avaient rejoint l'équipe. Finalement, le dernier mois de mon stage, je suis retournée au bureau rejoindre la nouvelle équipe. Antoine, futur responsable du marché français m'a alors beaucoup aidée et guidée dans la réalisation de mon projet.

Chapitre 2 : Le diagnostic export

Cette partie est consacrée à un examen interne de l'entreprise. L'identification de ses forces et faiblesses aidera à voir si, oui ou non, elle est prête pour ce projet d'exportation en France.

Lorsqu'une entreprise souhaite se développer à l'international, Duboin *et al.* (2017) nous rappellent que, préalablement, un diagnostic export doit être établi. Comme l'affirme Nisslé (2012), celui-ci a pour but d'examiner les aptitudes internes et donc d'évaluer les forces et les faiblesses de l'entreprise vis-à-vis d'un projet d'internationalisation. Ensuite, sur base de ces résultats, il faudra proposer une stratégie et des plans d'action qui sont compatibles.

Pour ce faire, il s'avère utile d'utiliser les cinq indicateurs présentés par Heinen (2019) et Duboin *et al.* (2017) et repris dans le tableau suivant. Ils permettent d'aborder tous les domaines qui ont une influence au sein de l'entreprise.

Tableau 1 : Les indicateurs du diagnostic export

Pour se lancer à l'export, il faut :	Domaines du diagnostic correspondant :
- Augmenter et adapter la production	La capacité et l'adaptabilité de l'outil de production (1)
- Investir pour augmenter la production, prospecter, former le personnel et distribuer à l'étranger	Les capacités financières et la volonté d'investir (2)
- Proposer des produits compétitifs et adaptés au marché	Les caractéristiques des produits ou services proposés par l'entreprise (3)
- Disposer d'un minimum de compétences techniques spécifiques à l'exportation	Le degré de préparation à l'export (4)
- Disposer d'un management rigoureux, performant et ouvert	La qualité du management (5)

Sources : Duboin, J. *et al.* (2017). *Exporter* 26^e édition. Paris : Foucher. ;

Heinen, M-L. (2019). *Export – Import Strategy*. Slides. ICHEC, Bruxelles

Afin d'analyser ces cinq indicateurs pour Kriket, j'utiliserai les sources d'informations suivantes :

- Les entretiens et discussions avec Michiel Van Meervenne (cofondateur) et Antoine Roba (employé)
- Les observations sur le terrain durant mon stage
- Les documents internes à l'entreprise

1. L'outil de production

Comme le précisent Heinen (2019) et Duboin *et al.* (2017), deux critères fondamentaux pour réussir le développement à l'international d'une organisation sont :

- sa capacité à augmenter sa production
- sa capacité à adapter sa production à la demande additionnelle résultante des marchés étrangers.

Dans le cas de Kriket, premièrement, la production de leurs barres est externalisée vers un site de production situé à Deinze (Flandre). Cette partie, moins significative pour l'entreprise, sera abordée brièvement.

La capacité d'augmenter la production ne dépend donc pas de la start-up. En effet, le producteur avec lequel elle travaille, produit des barres pour un grand nombre de marques. Kriket ne représente qu'un faible pourcentage de sa production totale. J'estime qu'il ne devrait pas rencontrer de problème, en tout cas dans les premières années, à produire les quantités demandées. Une chose à laquelle Kriket devra faire attention est de notifier à temps le producteur, afin que la commande soit prête dans les délais souhaités. Au niveau de la disponibilité des matières premières, c'est également le producteur qui gère cela. On peut se poser la question de savoir si la ferme aux Pays-Bas produit assez de kilos par an pour répondre à une potentielle hausse des demandes.

Ensuite, pour Kriket, l'adaptation du produit au niveau du goût, poids, packaging, etc. engendrerait des coûts élevés. J'estime que, malgré certaines différences culturelles, dans la globalité le goût des Français reste comparable avec celui des Belges. De plus, les normes ISO sont les mêmes en Europe. Dès lors, selon moi, aucune adaptation ne serait vraiment nécessaire au niveau du produit même.

2. Les capacités financières

Heinen (2019), Duboin *et al.* (2017) et Nisslé (2012) soulignent également qu'un effort financier est primordial pour arriver à un résultat durable. Cet effort doit évidemment être accompagné d'une volonté d'investir, sans quoi il n'est pas utile de perdre du temps à un projet d'export.

Dans le cas de Kriket, la volonté de s'étendre à l'international est dans son ADN. Dès le début, l'idée était de commercialiser ses barres dans plusieurs pays européens. Tout en sachant que de tels projets peuvent s'avérer coûteux et qu'il faut rester raisonnable.

Vu la nouveauté de la start-up, j'ai pu récolter peu d'informations financières : un seul compte annuel pour l'instant vu le jour. Un deuxième exercice comptable aurait été intéressant afin de faire des comparaisons. Kriket ne peut pas pour l'instant encore affirmer combien pourrait être débloqué pour le projet à l'export (par exemple dans la formation du personnel à l'export et la participation à des salons professionnels).

Les ressources financières disponibles

Chez Kriket, les ressources financières sont diverses. Il y a eu un apport de fonds propres, un *crowdfunding* a également été mis en place afin de lancer l'activité.

Récemment, Colruyt Group a investi une somme conséquente dans l'entreprise, montrant ainsi son soutien au projet. Avoir un si grand groupe alimentaire qui investit dans une petite start-up est un atout énorme pour le futur. Grâce à cet investissement, Kriket va pouvoir déployer ses activités, élargir son équipe et sa gamme de produits. Malgré cet investissement, il faudra opter pour des stratégies d'exportation à moindre coût.

Heureusement, la France est un pays proche de la Belgique et située dans l'UE. Cela laisse à penser que les coûts seront plus raisonnables qu'une exportation aux États-Unis par exemple.

Et puis, il y a les sources externes de financement auxquelles, en cas de besoin, Kriket peut faire appel (subsides).

3. Les produits

Heinen (2019), Duboin *et al.* (2017) conseillent également de vérifier si l'offre est adaptable facilement aux besoins du marché visé en utilisant des critères tant physiques que commerciaux et réglementaires.

Les éléments d'appréciation physique des barres de céréales	
Rapport poids/valeur	Les barres sont rassemblées dans des caisses par 15 et une grande boîte en carton peut contenir 12 caisses de 15. Une palette <i>EPAL</i> peut alors contenir 56 boîtes en carton. Cela permet un transport avec un bon rapport entre le poids du produit (35gr) et la valeur unitaire.
Fragilité	Produit peu fragile, qui ne nécessite pas d'emballage spécial
Durée de vie	La durée de vie est de 12 mois et le produit ne doit pas rester au frais ; cela évite donc des coûts de stockage. De plus, le climat français ne diffère pas fortement de celui de la Belgique.

Dès lors, au niveau de la logistique, du stockage, du transport et de la livraison, les coûts resteront raisonnables vu le peu de spécificités nécessaires. Cependant, au niveau de la livraison, cela peut prendre plus du temps en fonction des régions visées.

Les éléments d'appréciation commerciale des barres de céréales	
La marque	Kriket compte commercialiser ses barres sous le même nom à l'étranger. Kriket fait directement penser au mot français « criquet » qui est un insecte. Le fait de l'écrire d'une différente façon permet de faire une référence indirecte aux grillons.
Adaptation aux habitudes, goûts et à la culture locale	Dans les grandes lignes la France et la Belgique sont similaires, dès lors pas besoin de s'adapter
Adaptation à la concurrence et au pouvoir d'achat	Les prix des concurrents directs en France sont comparables à ceux appliqués par Kriket
Le lieu de fabrication	Les barres sont fabriquées en Belgique, en principe cela est vu d'un bon œil en France, les produits belges y ont une bonne réputation
Les contraintes de service d'après-vente (SAV), de stock	Le SAV se fera principalement par mail ou téléphone, la faible complexité du produit ne devrait pas entraîner de grands problèmes d'après-vente auprès des consommateurs finaux. Et cas de problème avec un distributeur, par exemple, une visite sur place est toujours envisageable.

Les éléments d'appréciation réglementaire des barres de céréales	
Marge unitaire	Marge unitaire faible, besoin d'exporter de grandes quantités pour amortir les frais induits par l'exportation
Conformité aux normes internationales	Le label Bio que possède Kriket est reconnu en France, tout comme le nutri-score. Le problème est que le produit pour l'instant n'est légalement pas encore autorisé à la vente sur le marché français.
Sujétions tarifaires probables, inhérentes à la nature même du produit	En Europe, un produit comme Kriket n'est pas redevable de taxes, droits de douane, etc.

C'est pourquoi, en considération des critères précédents, la start-up peut, dans l'état actuel des choses, facilement accéder au marché français. Elle devra faire attention particulièrement à pouvoir exporter des volumes conséquents pour amortir ses frais, mais la proximité géographique, culturelle, linguistique lui est favorable.

4. Le degré de préparation à l'export

Cet indicateur va permettre d'évaluer les aptitudes et compétences des ressources humaines de l'entreprise en matière d'exportation. L'évaluation des compétences techniques et le potentiel humain disponible seront utilisés à cet égard (selon les grilles établies par Duboin *et al.* 2017).

L'expérience export du personnel de Kriket	
La part de clients étrangers (% du CA)	Informations non existantes
Le nombre de visites à l'étranger par an	Participation à des salons internationaux, au moins 5/6 par an (fortement impactés par le COVID-19 cette année)
La politique de collecte des informations sur les marchés étrangers	Aucune, pour le moment cela est fait sur base de choix personnel

Les compétences techniques en matière d'exportation	
Les contrats de vente internationaux et incoterms	Peu d'expérience, sauf pour Michiel
Les modes de paiement	Virements bancaires et paiements en ligne sécurisés
Le financement et le risque de change	Pas de risque de change

Le potentiel humain dont dispose Kriket	
Le personnel commercial dédié à l'export	10% du temps d'un employé à temps plein
Le niveau linguistique	Le français (langue officielle de la France) est maîtrisé
L'ouverture aux autres cultures	Grande, tous les membres de l'équipe ont connu une expérience internationale dans leur vie
La motivation et la disponibilité	Importante

En somme, les ressources humaines actuelles sont constituées d'une équipe de trois membres. Michiel, Anneleen et Antoine. Ce dernier a comme responsabilité, entre autres, de s'occuper des exportations vers le marché français. Au niveau du potentiel humain, c'est sans doute ici que se trouve la plus grande faiblesse de Kriket. Le temps disponible du personnel à accorder au développement en France n'est peut-être pas suffisant pour atteindre des résultats satisfaisants. Un manque d'expérience pourrait également poser problème mais il pourrait être comblé grâce à des aides externes.

Après avoir passé plus de quatre mois au sein de cette entreprise, j'estime que malgré qu'ils ne soient que trois, ils forment une équipe complémentaire, dynamique et efficace. Au niveau des exportations, seul Michiel a déjà connu des expériences avec des clients (distributeurs ou autres) étrangers ; à lui donc de transmettre ses connaissances aux deux autres. Par ailleurs, Kriket peut aussi compter sur de l'aide extérieure d'un « coach export » ou de différents *freelancers* pour gérer leur comptabilité, le développement du site, les photos nécessaires pour le marketing, etc. Finalement, peut-être qu'une formation en stratégie d'exportation pourrait être envisagée afin de répondre aux compétences techniques requises et ainsi éviter tout risque lors de la signature de contrats par exemple.

5. La qualité du management

Le dernier indicateur permet de se faire une idée de la qualité et de l'engagement du management au sein de l'organisation. Les outils utilisés sont ceux établis par Heinen (2019) et Duboin *et al.* (2017).

Le dynamisme commercial de Kriket	
Le taux de croissance des ventes en volume et en valeur	Estimé faible à moyen
Le délai moyen de réponse aux demandes	Rapide (1 jour)
Le taux de renouvellement de la clientèle	Informations inexistantes
Le taux de renouvellement de la gamme	1 fois tous les 2 ans en moyenne

La capacité d'adaptation, d'animation et de contrôle	
Le processus de prise de décision	Les décisions sont discutées à trois
La périodicité des tableaux de bord	Un tableau de bord a été établi pour la première fois en mai 2020

La maîtrise du métier et savoir-faire	
Nombre de produits différents les 5 dernières années	Un produit décliné en trois saveurs sur un an et demi
L'indice de notoriété de l'entreprise	Pas mesuré, mais estimé très faible en Belgique francophone et moyenne en Flandre

Les capacités de prévision de Kriket	
La date des derniers plans (marketing, d'investissement) et périodicité	Les premiers plans datent de mai 2020
La fréquence des réunions de fixation d'objectifs (CT, LT)	Fréquence élevée

C'est seulement depuis quelques mois que l'entreprise a mis en place un tableau de bord avec des objectifs à court et long terme. L'équipe est aussi en train de développer une stratégie marketing précise. J'estime que ces éléments amèneront une bonne structure des activités de chaque membre de l'équipe et aideront grandement la start-up.

6. Le choix du marché cible

Le diagnostic export qui précède permet de reconnaître les forces et les faiblesses de Kriket par rapport à son projet d'export. Comme prochaine étape, la théorie établie par Duboin *et al.* (2017) voudrait que j'analyse les différents marchés potentiels pour ensuite sélectionner parmi eux les plus intéressants pour l'activité de l'entreprise. Seulement, en pratique, la France m'avait déjà été assignée comme pays ciblé pour le projet d'internationalisation. En effet, dès le début de mon stage, le projet consistait à explorer les opportunités pour Kriket sur le marché français. Dès lors, dans cette partie je procéderai

plutôt à une brève justification de ce choix.

Les grandes entreprises ont les moyens tant temporels que financiers de mener une véritable étude de marché sur plusieurs pays. Dans le cas de Kriket, l'entreprise a des ressources plus limitées. Pour cela, Duboin *et al.* (2017) proposent une méthodologie en deux étapes, plus adaptée aux petites entreprises. La première étape consiste en une préétude réalisée afin de déterminer le ou les marchés les plus intéressants. Les informations utilisées à cet égard doivent être facilement accessibles et peuvent être fournies par des chambres de commerce par exemple. Deuxièmement, l'entreprise doit réaliser une étude de marché poussée du marché retenu. Cela permettra de valider ou non son choix et définir à terme son plan marketing.

Dans le cas de Kriket, la première étape n'est pas d'actualité, le marché français étant déjà choisi comme cible. La deuxième étape sera abordée dans le chapitre suivant (cf. *infra* p.18).

En conclusion, le marché français a été sélectionné et c'est sur celui-là que je me pencherai pendant mon mémoire. Néanmoins, il ne faut pas négliger le fait que Cyrille Rume (2020), distributeur français SAS Les Savouristes, m'a informée qu'il avait, suite à ses quelques contacts, senti une certaine réticence de ses clients. Ceci est probablement dû à plusieurs raisons : le caractère non réglementé des insectes comestibles (devrait s'arranger fin 2020, début 2021), la nouveauté, l'innovation et donc le risque que représente un tel produit et les habitudes alimentaires encore trop traditionnelles des Français. Malgré ces différents défis, Kriket a les cartes en mains pour se lancer sur ce marché.

Chapitre 3 : L'analyse externe

Dans le chapitre précédent, j'ai justifié les raisons du choix de la France. Il s'agit maintenant d'analyser en profondeur ce marché.

Moeremans (2014) déclare que l'environnement externe à l'entreprise (source d'opportunités et de menaces) lui offre les moyens de survie. Il est alors essentiel d'analyser cet environnement afin d'anticiper, voire influencer, les changements qui y surviennent. Le même auteur présente trois étapes qui aident à analyser et comprendre les changements au sein d'un environnement complexe.

Pour ce faire, j'utiliserai tout d'abord une analyse PESTEL pour comprendre la France de façon globale, afin d'avoir une idée des enjeux politiques, économiques, etc. qui pourraient impacter Kriket. Puis, je procèderai à l'analyse des secteurs d'activité où Kriket se situe plus spécifiquement. Cela permettra de connaître l'offre des marchés concernés. Pour finir, j'examinerai l'environnement qui est en contact immédiat avec l'organisation, les concurrents et les consommateurs. Pour cela, je réaliserai une analyse de la concurrence d'une part et une analyse de la demande potentielle du marché, d'autre part. La collecte de données se fera via des recherches documentaires ainsi que via les résultats d'enquêtes que j'ai diffusés en ligne.

1. L'environnement externe

A. Présentation générale de la France

La France se situe dans l'Europe de l'Ouest, avec une superficie 18 fois plus grande que son pays voisin, la Belgique. Sa population est de 66,6 millions d'habitants (FIT, 2020). La France métropolitaine est divisée en 13 régions et compte 95 départements. La langue officielle est le français. Parmi les plus grandes villes économiques, on retrouve Paris, Lyon, Marseille, Lille et Toulouse (Régions & Départements, 2020).

La France, tout comme la Belgique, fait partie de l'Union européenne, avec comme monnaie locale l'Euro. Selon la fiche technique du pays établie par l'Awex (2020), le moyen de paiements le plus utilisé pour les transactions commerciales est le virement SWIFT à 60 jours (Awex, 2020).

En 2018, La France était le deuxième pays vers lequel les Belges exportaient. Parmi les principaux secteurs d'exportation, en 2018, on retrouve le secteur des produits alimentaires, boissons et tabacs (Awex, 2002). Les relations commerciales entre nos deux pays sont relativement dynamiques dû à une proximité géographique et culturelle. De nombreuses opportunités sont à saisir dans le secteur de l'agroalimentaire, premier secteur du pays qui, en outre, est constamment à la recherche d'innovations (Hub.brussels, 2020).

Flanders Investment & Trade (FIT) (2020) expose trois indicateurs intéressants. Tout d'abord, le risque politique sur une échelle de 1 à 7. Pour la France, il est de 1, donc le plus faible. Concernant l'indice qui mesure la facilité à faire des affaires, la France se retrouve à la 32^{ième} place sur 190 pays. Puis, au niveau du risque commercial (sur une échelle de A à C), la note de B lui est attribuée (FIT, 2020).

Au vu de ces données, on constate que les relations commerciales entre la Belgique et la France sont possibles, voire même à encourager.

B. L'analyse PESTEL

L'analyse PESTEL va me permettre d'analyser encore plus en profondeur cet environnement externe. Elle consiste, en effet, à étudier six types d'influences externes : politique, économique, socioculturelle, technologique, écologique et légale. Je concentrerai ici mes recherches principalement sur les facteurs du marché français qui représenteraient des opportunités ou des menaces pour la start-up Kriket.

1. L'aspect politique

1.1 La gouvernance

La France est une république constitutionnelle unitaire ayant un régime semi-présidentiel. Cela implique un régime mélangeant les caractéristiques d'un régime présidentiel et d'un régime parlementaire, avec d'une part le chef d'État et d'autre part, le chef du gouvernement. Le Président de la République actuel, élu au suffrage universel direct, est Emmanuel Macron (Cours de droit, 2020). Le Premier ministre, Jean Castex, fut récemment (03/07/2020) nommé, après la démission du gouvernement d'Édouard Philippe (RTBF, 2020).

1.2 Présence au niveau international

La France fait partie de l'Union européenne et est le deuxième pays contributeur au budget de l'Union, derrière l'Allemagne (Toute l'Europe, 2020). La politique européenne a permis la mise en place d'un marché unique au sein de l'Union européenne ce qui favorise et facilite les échanges entre la France et la Belgique. De plus, la Banque de France participe à l'objectif principal de la politique monétaire de l'Eurosystème qui est d'assurer la stabilité des prix (Banque de France, 2020). Nos voisins jouent donc un rôle conséquent au sein de cette organisation, mais pas uniquement. La position française à l'ONU, à l'OTAN, au G8 et au G20 place la France comme un important partenaire de contact et de discussion pour la Belgique et d'autres pays européens (Diplomatie Belgium, 2016).

1.3 Stabilité politique

Comme dit précédemment, le risque politique en France est très faible et le pays connaît une certaine stabilité politique. Et ce, malgré les manifestations antigouvernementales des gilets jaunes débutées en novembre 2018. Celles-ci se sont calmées suite aux concessions fiscales accordées par le président de la République (Marsch, 2020). Cela dit, une reprise du mouvement n'est pas à exclure vu

l'attachement de Macron à son programme de réformes structurelles. Dans le passé, ces actions ont détruit un bon nombre de commerces et ont eu des répercussions diverses sur la vie des Français même s'il est impossible de connaître l'impact exact de ceux-ci (France Culture, 2019).

1.4 Politique & alimentation

En France, le bien-être alimentaire des consommateurs est soutenu par des politiques publiques. Des contrôles sanitaires et l'encadrement des normes de commercialisation garantissent la sécurité des Français. Par ailleurs, d'autres indicateurs permettent d'assurer la commercialisation de bons produits comme les labels de qualité, l'appellation d'origine contrôlée (AOP), l'indication géographique protégée (IGP) ou encore l'agriculture biologique (Patrick Rambourg, 2019).

2. L'aspect économique

2.1 État général de l'économie

En 2019, la France gardait toujours sa place de septième puissance économique mondiale. Elle a connu une sortie de la crise économique de 2008 plus tardive que d'autres pays européens, son économie reste donc fragile dû également à des déséquilibres structurels (B'trade, 2020).

« En 2018, l'économie française reposait essentiellement sur l'administration publique, la défense, l'éducation, la santé et les services sociaux (22,4 %), le commerce de gros et de détail, les transports, les services d'hébergement et de restauration (17,8 %), ainsi que sur les activités spécialisées, scientifiques et techniques et les activités de services administratifs et de soutien (14,0 %) » (Union européenne, 2020, para. 2).

2.2 Membre de l'Union européenne (comme la Belgique)

Au sein de l'Union européenne, le libre échange permet la libre circulation des biens et services entre les nations. Le commerce et les échanges au sein de l'Europe sont alors facilités pour les pays membres. Tout d'abord, par l'utilisation de la monnaie unique mais également grâce à la suppression des barrières à l'exportation (droits de douane, quotas, etc.). La conquête de nouveaux marchés est ainsi plus facilement accessible (Vie publique, 2019).

2.3 Membre de l'Organisation mondiale du Commerce (comme la Belgique)

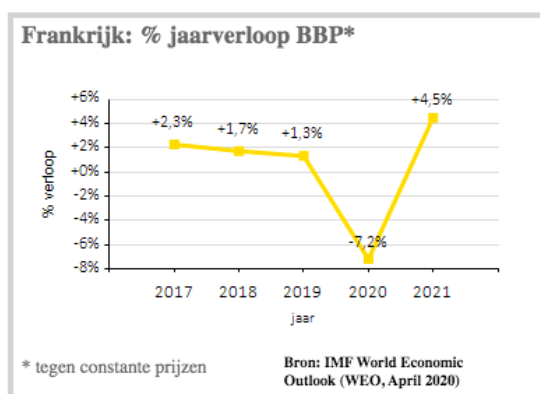
La France fait également partie de l'OMC, ce qui leur procure certains avantages (cf. site: https://www.wto.org/french/thewto_f/whatis_f/10thi_f/10thi00_f.htm) par exemple : réduire le coût de la vie et relever les niveaux de vie, stimuler la croissance économique et l'emploi, réduire le coût de l'activité commerciale au niveau international, encourager la bonne gouvernance, etc. (OMC, 2020)

2.4 Évolution de la croissance du PIB

Selon l'Insee (2020), « la croissance économique de la France est l'évolution de la richesse produite sur le territoire français entre deux années ou entre deux trimestres. Cette richesse est appelée produit intérieur brut (PIB) ».

Tout d'abord, en 2018, le PIB s'élevait à 2.778 milliards USD, contre 543 milliards USD en Belgique. Au niveau du PIB par habitant, pour la même année, la France atteignait les 41.470 USD (contre 47.472 USD en Belgique) (FIT, 2020).

Figure 1 : La croissance annuelle en % (à prix constant) du PIB français



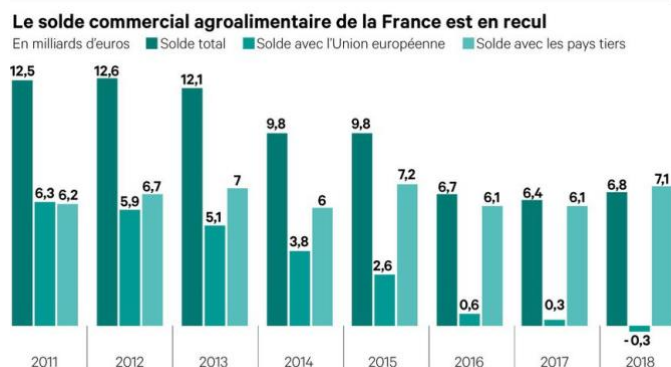
Source: FIT. (2020). *Frankrijk in cijfers*. Récupéré de <https://www.flandersinvestmentandtrade.com/export/landen/frankrijk/cijfers>

Le graphique ci-dessous montre la croissance annuelle en % (à prix constant) du PIB français. « Après une croissance estimée à 1,7% en 2018, le PIB n'a progressé que de 1,3% en 2019, soutenu par une demande intérieure stimulée par des mesures sociales et fiscales » (B'trade, 2020, para.1). Le ralentissement de la croissance en 2019 est dû, selon l'Insee cité dans Awex (2020), à des incertitudes économiques sur le plan national et international avec le commerce mondial qui continuerait de ralentir (Brexit et protectionnisme américain).

« Selon les prévisions actualisées du FMI du 14 avril 2020, en raison de l'apparition du COVID-19, la croissance du PIB devrait tomber à -7,2 % en 2020 et remonter à 4,5 % en 2021, sous réserve de la reprise économique mondiale post-pandémique » (B'trade, 2020, para.1).

2.5 Commerce extérieur

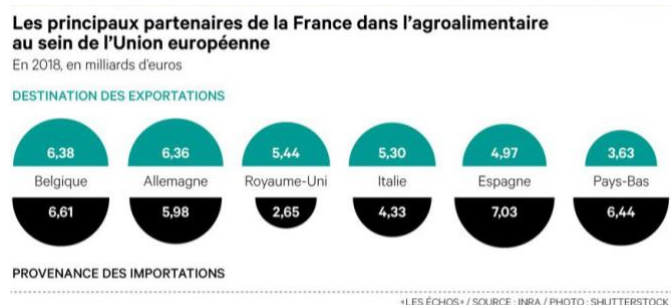
Figure 2 : Le solde commercial agroalimentaire de la France



Source : Les Échos. (2019). Agroalimentaire : la France perd la main en Europe. *Les Échos*. Récupéré de <https://www.lesechos.fr/industrie-services/conso-distribution/agroalimentaire-la-france-perd-la-main-en-europe-1035838>

On observe sur le graphique ci-dessus que pour la première fois la balance commerciale agroalimentaire française avec les pays européens a connu un chiffre négatif (-0,3%). Alors que les exportations sont restées stables, c'est un bond de +24% des importations qui cause ce déséquilibre. Malgré sa réputation de puissance agroalimentaire reconnue dans le monde, le pays a acheté plus de produits alimentaires que ce qu'elle en a vendu au sein de l'UE (Les Échos, 2019).

Figure 3 : Les principaux partenaires de la France dans l'agroalimentaire au sein de l'Union européenne



Source : Les Échos. (2019). Agroalimentaire : la France perd la main en Europe. *Les Échos*. Récupéré de <https://www.lesechos.fr/industrie-services/conso-distribution/agroalimentaire-la-france-perd-la-main-en-europe-1035838>

La Belgique est un important client et fournisseur de la France en termes d'échanges de produits agroalimentaires. Comme noté ci-dessus, 6,61 milliards d'euros en 2018 en termes d'importations de produits en provenance de la Belgique vers la France ont été réalisés. Après l'Espagne, c'est le chiffre le plus élevé au sein des nations de l'UE.

Ces deux informations précédentes sont une belle opportunité pour Kriket. Cependant, il faut garder à l'esprit que ce sont des données pour 2018, et avec la pandémie et le confinement, il est probable que de tels chiffres aient baissé.

2.6 Taux d'emploi

Le taux d'emploi est calculé à partir du nombre de personnes actives parmi celles qui sont en âge de travailler. Ce taux est plus intéressant que le taux de chômage étant donné qu'il reflète le réel potentiel productif d'un pays.

Figure 4 : Part de la population d'âge actif en emploi en France entre le 1er trimestre 2015 et le 2ème trimestre 2019



Source : Statista. (2019). *Part de la population d'âge actif en emploi en France entre le 1er trimestre 2015 et le 2e trimestre 2019*. Récupéré de <https://fr.statista.com/statistiques/719776/taux-emploi-mensuel-france/>

Ce graphique montre la part de la population d'âge actif en emploi en France entre le premier trimestre de 2015 et le deuxième trimestre de 2019. Ainsi, au cours du deuxième trimestre de l'année 2019, le taux d'emploi de 65,49 % est en augmentation quasi constante depuis 2015 (Statista, 2019). Ce graphique ne montre pas les données pour 2020, et donc nous ne pouvons pas encore y voir les répercussions de la pandémie.

2.7 Évolution pouvoir d'achat

Figure 5 : Évolution du revenu disponible brut et du pouvoir d'achat en France entre 2018 et 2019

Indicateur	2018- T4	2019- T1	2019- T2	2019- T3	2019- T4	2019 (1)
Revenu disponible brut (RDB)	1,3	0,8	0,3	0,7	0,9	3,2
RDB par RDB par unité de consommation (UC)	1,2	0,6	0,1	0,6	0,8	2,7
Pouvoir d'achat du RDB	1,1	0,6	-0,2	0,5	0,7	2,1
Pouvoir d'achat du RDB par UC	1,0	0,4	-0,3	0,4	0,6	1,5
Taux d'épargne	14,9	15,0	14,7	14,7	15,1	14,9
Taux d'épargne financière	4,8	4,9	4,3	4,2	4,6	4,5

(1) : évolution par rapport à l'année précédente en %.
 Note : données révisées ; données corrigées des variations saisonnières et des effets des jours ouvrables.
 Champ : France.
 Source : Insee, comptes nationaux trimestriels - base 2014.

Source : Insee. (2020). *Évolution du revenu disponible brut et du pouvoir d'achat*. Récupéré de <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2830166#graphique-figure1>

Par rapport à 2018, comme l'indique le tableau ci-dessus, le pouvoir d'achat du revenu disponible brut (RDB) a augmenté de 2,1% en 2019. L'an dernier et avant la crise, le pouvoir d'achat des Français était donc en hausse. Cependant, l'arrivée de la pandémie a marqué un coup d'arrêt dans cette progression. Déjà pour le premier trimestre de 2020, l'Insee (2020) informe que le revenu disponible brut (RDB) a baissé de 0,1% et le pouvoir d'achat du RDB a baissé de 0,3% par rapport au dernier trimestre de 2019.

Pour la suite de l'année 2020, l'industrie agroalimentaire avertit les Français qu'ils doivent s'attendre à une baisse de leur pouvoir d'achat suite aux mesures de confinement. L'Ania (l'Association Nationale des Industries alimentaires) cité par Franceinfo (2020) avance que, même si pour l'instant les entreprises agroalimentaires tiennent le coup, une hausse de prix à la caisse pourrait voir le jour. Celle-ci serait causée par une hausse des coûts liée à l'augmentation des prix des matières premières et l'achat d'équipements de protection des salariés (Franceinfo, 2020).

Le Figaro a publié un article disant que plus de 75% des Français ne croient pas en une quelconque amélioration de leur pouvoir d'achat en 2020. Dominique Schelcher (PDG de Système U) (mai 2020) craint aussi les conséquences du confinement pour le pouvoir d'achat et prédit une « fracture économique au sein de la société » créant « deux France ». Il y aurait d'une part les Français les plus aisés (+3000€ de revenus/mois) qui ont, pour la plupart, pu profiter du confinement pour épargner. D'autre part, les catégories socioprofessionnelles plus modestes qui, en plus de leurs difficultés préexistantes, ont connu une diminution de leurs revenus (chômage partiel) (Océane Herrero, 2020).

2.8 L'alimentation et la consommation des ménages français

Si on regarde la part du budget des ménages français alloués à l'alimentation, les statistiques de l'Insee montrent que celle-ci s'est réduite au cours des années. En effet, si en 1960, les ménages dépensaient 29% de leur budget de consommation à l'alimentation (y compris le tabac), ce chiffre est passé à 17% en 2017 et a atteint les 13,1% en 2020 (Statista, 2020). Cependant, le montant consacré à la dépense alimentaire par habitant a progressé de 1.322 euros en 1960 à 3.081 euros en 2017 (en euros constants de 2014). Il est également important de souligner qu'au plus le niveau des ménages est faible, au plus le poids de l'alimentation dans leur budget est élevé. En effet, en France, pour les 10% des ménages qui ont le niveau de vie le plus élevé, environ 14% de leur budget est alloué à l'alimentation à domicile, tandis que pour les 10% qui ont le niveau de vie le plus bas cette part est d'environ 18% (données s'arrêtant en 2009) (La Finance Pour Tous, 2019).

2.9 Consommation de viande (protéines animales classiques)

Selon l'Insee (2019), la consommation de viande des Français a baissé (– 2,4 % en volume pour 2018 contre – 1,5 % en 2017 et – 1,0 % en 2016), ceci est imputable à un contexte de hausse modérée des prix (+ 1,3 % en 2018 contre + 1,1 % en 2017 et + 0,3 % en 2016) (Insee Première, 2019). En effet, selon une étude du Crédoc (2018) en dix ans, la consommation de viande a diminué de 12%. Les raisons sont entre autres une prise de conscience environnementale (coût en émission de CO₂ de la production de viande), les inquiétudes pour la santé, les préoccupations par rapport au bien-être animal et la hausse des prix au cours de la décennie 2008-2018, comme mentionné ci-dessus (Tavoularis, G. et Sauvage, E., 2018).

2.10 Impact de la crise sanitaire

Sur la consommation des ménages

Suite à la crise sanitaire, « la consommation des ménages chute au deuxième trimestre 2020 (–11,0 % par rapport à –5,8 % au premier trimestre), davantage du côté des services (–15,3% contre –5,8 % au 1^{er} trimestre) que du côté des biens (–7,1 % contre –6,8 %). Les dépenses alimentaires ne se replient que légèrement (–0,5 % contre +2,8 % au premier trimestre de cette année) » (Insee, 2020, para. 4).

Sur les distributeurs/grandes surfaces

Les magasins d'alimentation ont été qualifiés d'essentiels durant cette crise sanitaire. Dès lors, pour la plupart des grandes surfaces et commerçants, on a noté une hausse des ventes. Les chiffres d'affaires réalisés en grande distribution ont bondi mais pour les hypermarchés, trop excentrés, cela a été un peu plus compliqué. En effet, pendant le confinement, les Français privilégiaient proximité et rapidité ; ce qui a bénéficié aux commerces de proximité (Ducros, 2020). Mais c'est également le drive et la livraison à domicile qui sont sortis gagnants de cette crise (The conversation, 2020).

Cependant, Cyrille Rume (2020), un distributeur avec lequel Kriket est en contact en France, a affirmé que les acheteurs vers lesquels il se tourne d'habitude pour proposer des nouveaux produits ne sont

(pour l'instant) pas intéressés par cela. En effet, pourquoi prendre le risque de commercialiser un nouveau produit s'ils ont, pendant cette période de confinement, fait d'énormes bénéfices avec les produits déjà présents dans leurs magasins ? Ils sont pour l'instant encore très réticents à de nouvelles collaborations, surtout avec un produit aussi innovant que celui de Kriket.

3. *L'aspect socioculturel*

3.1 La démographie

La France compte 66,6 millions d'habitants. Selon les statistiques de Statista (2020), les personnes âgées de moins de 25 ans représentaient environ 29,6 % de la population française totale, tandis que 33,1 % de la population en France est composée de personnes de 55 ans et plus. Il reste donc 37,3% de la population totale qui a entre 25 et 54 ans. Parmi les villes les plus densément peuplées, on retrouve Paris (2.274.880 habitants) en première position suivie de Marseille, Lyon ou encore Toulouse et Lille se trouve à la dixième place avec ses 234.033 habitants (FIT, 2020).

3.2 La culture culinaire des Français

En novembre 2010, l'UNESCO inscrivait le repas gastronomique des Français au patrimoine immatériel de l'humanité ; reconnaissant ainsi leur manière de s'alimenter, de cuisiner et leur rapport à la nourriture comme une spécificité culturelle. Cette reconnaissance leur a fait prendre conscience de leur attachement au rituel du repas, tout un art où se mêlent plaisir, convivialité et conversation. La cuisine et la gastronomie ont donc pris une place importante dans l'identité française suite à un long processus historique et culturel en constante évolution (Patrick Rambourg, 2019). Cependant, le secteur de l'agroalimentaire français ne reste pas sur ses acquis mais est en quête d'innovation et de renouveau (hub.brussels, 2020).

3.3 Changements dans les habitudes de consommation des Français

Nous avons, et sommes en train, de traverser différentes crises, qu'elles soient économiques, écologiques ou sanitaires ; toutes sont accompagnées par la révolution digitale. Le monde est donc en train d'évoluer, mais qu'en est-il du système alimentaire ?

Euromonitor International (2020) a publié un rapport concernant les nouvelles tendances en matière d'alimentation pour les années à venir. Selon ce rapport, l'industrie alimentaire ne cesse d'évoluer. Que ce soit du côté des consommateurs avec leurs nouvelles attentes et habitudes en termes de consommation ou que ce soit du côté des entreprises qui doivent répondre à cette demande et repenser l'accès à l'alimentation.

Euromonitor International (2020) et MADE (2019) identifient six tendances clés qui façonnent l'industrie pour le moment.

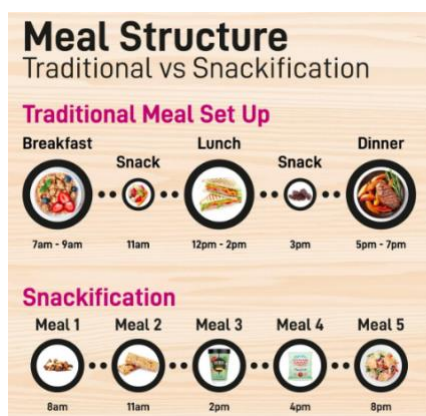
1. La *snackification* ou l'apparition de nouvelles occasions de manger

Tout d'abord, l'apparition de nouvelles occasions de manger représente une opportunité de croissance pour les entreprises comme Kriket.

Notre société évolue dans un monde actif, rapide où l'on est constamment occupé ou en déplacement. Avec ce rythme de la vie qui s'accélère et nos modes de consommation qui changent, de nouveaux produits font leurs entrées sur le marché. Ceux-ci permettent au consommateur d'aujourd'hui de grignoter n'importe quand et n'importe où (Euromonitor International, 2020).

Dès lors, la frontière qui sépare le repas et les snacks s'estompe de plus en plus. Si les Français consacraient 1h30 au déjeuner il y a 20 ans ; en 2019 cela est passé à 22 minutes. Quelques données au niveau mondial nous le confirment : « Selon Nielsen, 76 % des consommateurs dans le monde consomment des snacks parfois ou souvent et 45 % le font pour remplacer un repas. Selon Innova Database, le snacking est en train de passer du stade d'extra facultatif à une vraie prise alimentaire » (MADE, 2019, p.9).

Figure 6 : Évolution des habitudes de consommation



Source : Feast. (2018). What Is Snackification?. Récupéré de <https://www.feast-magazine.co.uk/shopping/lifestyle/what-is-snackification-18838>

L'image ci-jointe indique clairement le changement qui a lieu quant au repas d'une journée type. Traditionnellement, on mangeait trois repas complets par jour avec un petit snack en cas de petit creux. Or, la conséquence de la snackification est la consommation de 5 à 6 plus petits repas tout au long de la journée.

Une précision est à faire quand à la définition d'un snack consommé comme repas lors de la snackification. Les snacks inclus sous ce nom vont des sandwiches, salades, *bowls*, hamburgers de fast-food, pizzas, sushis... à des snacks sucrés tels que des barres de céréales. Le point commun est qu'ils sont tous prêts à être consommés et faciles à emporter.

2. La consommation réfléchie

L'alimentation saine

Les entreprises élargissent leur offre en proposant des aliments allant de la gourmandise au nutritif. De fait, bien que les tendances en matière d'alimentation saine continuent de s'accélérer, les consommateurs conservent l'envie de se faire plaisir. Ce qui change, c'est la nature de ce plaisir, car ils se font plaisir moins souvent et avec des produits "meilleurs" pour eux. En réponse à cela, les entreprises proposent des innovations en termes d'ingrédients et de positionnement (produits bio, sans gluten ou enrichis en protéines, fibres) (Euromonitor International, 2020).

Un autre détail important est le sucre qui est devenu l'ennemi numéro un et que bon nombre de consommateurs veulent remplacer par des alternatives plus naturelles et moins transformées (MADE, 2019).

Ces deux éléments sont exactement sur lesquels l'offre de Kriket joue.

L'importance du « clean label »

Ensuite, une tendance clé concerne l'alimentation réfléchie et la naissance de nouvelles croyances alimentaires.

Les labels jouent aussi un rôle très important. En effet, de plus en plus, le consommateur est attentif à ce qu'il achète en tenant compte des informations nutritionnelles. Les aliments naturels, moins transformés et les produits "sans" (sans conservateurs, sans ingrédients artificiels, ...) ont la côte. (Euromonitor International, 2020).

L'authenticité, la traçabilité, le bio et le respect de l'environnement sont également des motifs qui déclenchent l'achat en rayon. En effet, la mise en œuvre de ces éléments permet d'avoir des listes d'ingrédients plus courtes et permet ainsi aux consommateurs de comprendre ce qu'ils mangent. La tendance du "*clean label*" décrit donc la simplification des ingrédients et est de plus en plus utilisée par les entreprises pour communiquer sur leurs engagements (Nutrieko, 2019). Dans le cas présent, Kriket possède le label Bio. L'analyse du marché bio en France qui arrive plus tard dans cette section (cf. infra p.29) révélera l'importance et le potentiel de ce marché dans notre pays voisin.

Afin d'atteindre le consommateur à tout moment et en tout lieu, on retrouve des emballages plus petits et plus faciles à emporter avec soi, mais aussi des offres qui vont de la gourmandise au nutritif (Euromonitor International, 2020).

3. L'ère végétale

Une alimentation à base de plantes est une des conséquences de ces changements. Les consommateurs se tournent de plus en plus vers des produits végétaux et ceci pour des raisons touchant à leur santé, au développement durable, au bien-être animal ou simplement au goût. Cependant, la planète ne compte aujourd'hui que 2% de vegan et 5% de végétariens.

Mais, un élément important, qui peut intéresser Kriket, est le nombre croissant de "flexitariens" qui s'engagent à réduire la consommation de viande tout en augmentant la part des végétaux dans leur assiette. « On qualifie ainsi couramment de flexitarien quelqu'un qui a fortement réduit sa consommation de viande sans pour autant être devenu végétarien » (Le Monde, 2020).

En France, en 2018, ils étaient 34% de flexitariens, alors qu'ils n'étaient que 25% en 2015 (Kantar Worldpanel cité par Bienvenu dans Le Monde, 2018).

Selon une étude de Kantar Worldpanel citée par La Dépêche (2019), le comportement des flexitariens s'explique d'abord pour des raisons de santé. En effet, 58% jugent les protéines animales néfastes pour leur santé. Alors que 33% des répondants affirment être flexitariens pour protéger le bien-être animal et le même pourcentage pour protéger l'environnement, 31% mettent en avant la raison économique, en précisant que se nourrir de viande coûte cher (La Dépêche, 2019).

Les 33% de flexitariens français qui évitent les produits carnés et qui affirment que ce n'est pas bon pour l'environnement constituent une opportunité pour Kriket. On peut, en effet, penser que, vu le caractère écologique des grillons, les flexitariens et, qui sait, même les végétariens seraient prêts à manger des insectes même si ce sont des animaux (MADE, 2019).

4. La recherche de protéines alternatives

Par ailleurs, des alternatives alimentaires sont recherchées pour diverses raisons comme la santé, le développement durable, le bien-être animal ou simplement le goût et pour des raisons économiques. Il y a dès lors une demande de nouvelles protéines afin de remplacer les protéines animales traditionnelles. Les consommateurs se dirigent vers des protéines végétales, comme les légumineuses et les microalgues. C'est ici que les insectes entrent en jeu en proposant une source de protéines plus durable et nutritive que les autres protéines animales (MADE, 2019) (Tereos, 2019). Seul l'avenir nous dira si les insectes comestibles seront capables de percer et d'être acceptés par un plus large panel de consommateurs (Euromonitor International, 2020).

5. Soutien des producteurs locaux

Les Français sont aussi de plus en plus concernés par un retour aux bases en consommant des produits issus d'une production locale ou artisanale (Tereos, 2019). Les chiffres montrent que 68% des Français font attention à l'origine des produits (MADE, 2019). Cela explique la tendance toujours en vogue du « *made in France* ». En 2015, les ménages français consommaient en total 81% de produits intégralement fabriqués chez eux selon les derniers chiffres de l'Insee (2017) cités par BFMTV (2019). Autrement dit, seuls 19% des biens et services consommés dans l'Hexagone étaient importés de l'étranger (BFMTV, 2019). À noter tout de même qu'il y a de fortes différences entre les différents types de produits.

6. L'explosion du bio

En France, l'alimentation des consommateurs est donc en train de changer et la consommation de produits bio se trouve au cœur de ce changement. L'Agence Bio (2020) nous informe qu'en 2019, « plus de 9 Français sur 10 déclarent avoir consommé des produits biologiques et près de 71%

consomment bio régulièrement (au moins une fois par mois) ». De plus, ils précisent que 14% en consomment même tous les jours. Une réelle augmentation est aussi observée au cours des années. En effet, si on regarde les chiffres de 2015, 10% consommaient des produits bio quotidiennement et 65% au moins une fois par mois (Agence Bio, 2020).

Par rapport aux chiffres concernant le marché bio en France, la valeur de celui-ci s'établit à plus de 9 milliards d'euros en 2019. En 2018, un chiffre d'affaires de 9,7 milliards d'euros a été atteint. Cette même année, la valeur des achats des produits alimentaires bio a augmenté de 1,4 milliard d'euros soit une croissance de +15,7 % par rapport à 2017. Dès lors, près de 5 % de la consommation alimentaire des ménages est consacrée aux produits bio. la France est donc le deuxième marché bio en Europe, après l'Allemagne (Agence Bio, 2020) (IFAOM, 2008) (FiBL, 2020).

Analysons maintenant la consommation de produits issus de l'agriculture biologique au niveau des différentes régions de France. On observe, selon les informations données par Agence Bio (2020) que la région autour de Paris (Ile-de-France) et la région nommée Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA) présentent des chiffres où respectivement 77% et 78% des habitants consomment au moins une fois par mois des produits bio, sachant que la moyenne française s'élève à 71%. Pour la région des Hauts-de-France, le pourcentage s'élève à 69% et à 41% pour ceux consommant bio au moins une fois par semaine (Agence Bio, 2020).

Les produits répondant à plusieurs critères peuvent être certifiés comme "biologiques" par un organisme de certification. Le produit reçoit alors un label, « une étiquette » qui joue le rôle de preuve et d'assurance qu'il est bel et bien biologique (IFOAM, s.d.). Kriket proposant des produits labélisés 100% d'origine biologique, les évolutions de ce secteur ont également une influence importante sur l'organisation.

Impact du COVID-19

Suite au confinement, certaines des tendances se sont vues accentuées. Les citoyens prônent davantage l'utilisation de circuits courts ainsi que la consommation locale. L'interdiction de l'élevage intensif et la réduction des déchets font aussi partie d'un monde plus *green* auquel les internautes français aspirent. Ils montrent aussi une forte volonté de réduire les emballages à usage unique (Torgemen pour Le Parisien, 2020). Des chiffres publiés par l'LSA (2020) indiquent que 47 % des Français affirment acheter plus de bio qu'avant la pandémie. De plus, le « *Made in France* » est privilégié par 76% afin de soutenir l'économie française et les acteurs locaux. Ces différents éléments pourraient venir menacer la commercialisation des barres de céréales Kriket qui sont produites en Belgique et emballées individuellement.

Cependant, comme l'affirme Rume (2020), de grandes marques belges dans différents secteurs (chocolats, biscuits, textiles, ...) sont implantées en France depuis longtemps et leur qualité a été approuvée par les Français qui ont en général une bonne image d'un produit belge.

3.4 Les snacks en France

Mondelez International (2019) a publié un rapport « *State of Snacking* » qui étudie l'évolution des tendances de consommation des produits de snacking. Certains éléments sont à retenir pour le marché français.

Premièrement, un Français sur trois consomme quotidiennement un en-cas lors d'une petite pause sucrée (8% de plus que la moyenne mondiale). Cette habitude quotidienne est transmise à travers les générations, 73% des parents donnent à leurs enfants des snacks consommés dans leur enfance. De plus, les Français profitent du moment de *snacking* comme une pause réconfortante et essentielle durant leur journée chargée. En effet, l'étude montre que près de 70% des Français consomment des snacks qui les aident à garder de l'énergie. Les différentes générations (les millennials, les baby-boomers et la génération Z) ont toutes les mêmes motivations (en proportions variables) pour la consommation de produits de *snacking* : trouver une sensation de réconfort, s'accorder des moments de tranquillité ou du « temps pour soi » ou tout simplement se faire plaisir. Pour finir, « les Français sont de plus en plus attentifs à ce que contient comment [et où] sont fabriqués leurs produits de snacking : en examinant leurs besoins nutritionnels, le soutien aux [en soutenant les] agriculteurs locaux et sur [en s'intéressant à] l'histoire du produit » (Mondelez International, 2019).

Le *healthy snacking*

Finalement, le *healthy snacking* est une autre tendance qu'il faut garder à l'œil, car prometteuse et intéressante. Selon Grand View Research, le marché mondial du snacking sain devrait atteindre 32,8 milliards de dollars en 2025 (MADE, 2019).

Plus de 60 % des consommateurs mondiaux sont à la recherche de snacks plus sains. Les grands groupes (Mondelez, Mars, Kellogg's, Pepsico, ...) l'ont compris et prennent de l'avance en rachetant des start-up qui se développent sur le marché du snacking sain. Une information intéressante pour Kriket, c'est qu'en 2018, les barres de céréales représentaient 36 % du marché mondial du snacking sain (MADE, 2019).

4. L'aspect technologique

« La révolution digitale impacte tous les secteurs, y compris celui de l'alimentation » (Artisans Gourmands, 2017, para.2). Les comportements alimentaires des consommateurs sont alors transformés par le digital et ce dans toutes les étapes précédant ou suivant l'acte d'achat : « recherche et partage de l'information (comparateurs, bases de données, géolocalisation, alimentation connectée), l'acte d'achat (*click&buy*), les services associés à l'achat comme la livraison et l'évaluation post-achat. Cette tendance émergente a déjà commencé à s'inscrire dans les habitudes (succès des drives) et pourrait modifier en profondeur notre rapport à l'alimentation » (Artisans Gourmands, 2017, para.2).

Le digital permet aussi au client d'être mieux informé et de pouvoir comparer les offres, ce qui le rend plus exigeant. Il marque alors les tendances en communiquant sur ses achats et son mode de consommation. Les avis et opinions n'ont jamais été autant respectés que maintenant, leur impact sur

le secteur agroalimentaire est important. L'agroalimentaire est également de plus en plus présent sur les réseaux sociaux (Nourrissons notre avenir, 2019). « Les nouvelles technologies de l'information rapprochent les entreprises des consommateurs, en permettant une communication immédiate et une écoute active » (Nourrissons notre avenir, 2019, para.3). Par ailleurs, des centaines de données sur les modes de consommation sont récoltées afin d'aider les industriels à définir une offre adéquate et personnalisée (Nourrissons notre avenir, 2019).

4.1 L'e-commerce alimentaire

La distribution alimentaire elle aussi est en pleine mutation pour tenter de répondre aux attentes des consommateurs. Les achats de produits alimentaires en ligne ne cessent d'augmenter avec un marché français qui a atteint les 7.5 milliards d'euros en 2018 (MADE, 2019). L'e-commerce alimentaire n'est donc clairement plus une niche. L'Institut Nielsen avance que la France est la championne d'Europe quand il s'agit d'e-commerce avec 6,6 % des achats du quotidien réalisés en ligne (contre 6,3 % au Royaume-Uni et 0,7% en Allemagne) (Bertrand, 2019).

4.2 Usage des réseaux sociaux

Internet s'est énormément développé au cours des dernières années. Cela a permis de répondre au besoin d'une communication rapide et mondiale. En France, Statista (2019) affirme que « le nombre d'internautes en France est passé d'environ 8,5 millions en 2000 à plus de 52 millions en 2018, et aujourd'hui, près de 80 % de la population française utilise internet » (Statista, 2019, para 1).

Selon une étude de l'Institut Mediamétrie citée par France Bleu (2019), que ce soit les réseaux sociaux ou autre : en moyenne les Français passent 2 heures et 12 minutes par jour en ligne. Alors que six Français sur dix se connectent quotidiennement sur les réseaux sociaux, cela représente en moyenne 32% de leur temps total en ligne. Sans surprise, les quatre marques appartenant à Facebook sont dans le top 5 des réseaux préférés : Facebook, Instagram, Messenger et Whatsapp (France Bleu, 2020). Ceci indique qu'un bon nombre de Français sont souvent en contact avec des publicités, des photos, des influenceurs, etc. qui fixent les tendances du moment. Dès lors, que ce soit de façon consciente ou inconsciente, l'achat du consommateur va être influencé par ce qu'il voit quotidiennement sur les réseaux.

De plus, les réseaux sont un moyen de communication à faible coût, et pour les start-ups par exemple cela importe énormément. Cela permet aussi de faire de la promotion à distance. Une entreprise belge peut facilement, via sa page Instagram par exemple, faire connaître son produit en France.

4.3 Avancées technologiques pour la production des insectes

Pour le moment, l'élevage d'insectes se fait à trop petite échelle mais lorsque la consommation d'insectes comestibles augmentera, des recherches et des efforts technologiques pourraient améliorer le processus d'élevage. On peut alors espérer que cela réduira les coûts de production tout en augmentant la capacité d'élevage. En conséquence, on peut s'attendre à une production plus rentable et un prix final plus accessible au public.

4.4 Utilisation d'application sur le smartphone

On voit apparaître également une multitude d'applications nutritionnelles. En France, 19% des foyers disent avoir utilisé au moins une application alimentaire (ex. : Yuka), d'hygiène ou de beauté en 2018. Parmi les utilisateurs, 75% déclarent que cela a changé leur façon d'acheter. Du coup, 63% des ménages se disent prêts à payer plus pour des produits de qualité (Kantar Worldpanel cité par Offre Media, 2019).

5. *L'aspect écologique*

Un autre défi pour les marques et les entreprises, c'est les consommateurs de plus en plus responsables qu'il faut satisfaire. En France, 86% déclarent adopter une consommation qui respecte l'homme, l'animal et l'environnement. Beaucoup souhaitent redonner un sens à leur consommation et attendent la même chose de la part des entreprises. Même si équité, transparence, commerce local, ... font partie de ces attentes, les consommateurs français n'oublient pas l'accessibilité du prix et la praticité. Ces deux éléments restent les principaux freins à une consommation responsable (Offre Media, 2019).

Comme mentionné précédemment, une des raisons de la baisse de consommation de viande, est la prise de conscience environnementale (cf. supra p.26). À cela s'ajoute le fait que la recherche pour les protéines alternatives augmente. La combinaison de ces deux facteurs forme donc une réelle opportunité pour Kriket.

De plus, les consommateurs désirent aussi réduire le gaspillage alimentaire ainsi que leurs déchets. Cela passe par une réduction de l'utilisation d'emballages plastiques à usage unique par exemple. Les entreprises doivent faire des efforts afin de les réduire. Kriket et ses emballages uniques pourraient souffrir de cette tendance.

Finalement, l'aspect écologique des insectes joue un rôle très important comme réponse à la demande de protéines alternatives plus durables. En effet, selon la FAO (2013), les avantages environnementaux de l'élevage d'insectes sont nombreux. Tout d'abord, étant des animaux à sang froid, leur taux de conversion alimentaire (la quantité de nourriture requise pour produire une augmentation de poids de 1 kg) est élevé et très efficace. Avec 2kg d'aliments comme nourriture, il est possible de produire 1kg d'insectes, là où pour les bovins on se situe autour des 8kg d'aliments nécessaires. En outre, la production de gaz à effet de serre et la consommation d'eau sont aussi deux facteurs inférieurs à ceux de l'élevage classique de bétail. Finalement, les insectes se nourrissent de déchets organiques qu'ils transforment en protéines de qualité (FAO, 2013).

6. L'aspect légal

Un point d'interrogation qui persiste en France et dans la plupart des pays européens est la réglementation autour de la commercialisation d'insectes comestibles. Depuis le 25 mai 2015, les insectes sont repris sous le nouveau règlement européen « *Novel Food* » et cela engendre des conséquences importantes. La partie suivante permettra de mieux comprendre la situation actuelle en France.

6.1 Statut légal des insectes comestibles en Europe (France)

C'est seulement en 2015 que le vide juridique concernant le statut légal des insectes comestibles a été comblé au niveau européen. Afin de comprendre cela, faisons un retour en arrière, en 1997 plus précisément, lors de l'apparition du premier règlement « *Novel Food* » (UE) No 258/97. À ce moment-là, « *Novel Food* » se définit comme étant « des aliments ou des ingrédients dont la consommation était négligeable, voire inexistante dans les pays de l'Union européenne avant le 15 mai 1997 » (Anses, 2020, Site web, para.1). Cependant, aucun paragraphe ne mentionnait clairement et spécifiquement les insectes entiers ou les ingrédients dérivants d'insectes entiers (farine par exemple), ce qui a engendré en une divergence d'interprétation au niveau national quant au statut légal de ces aliments (Merten-Lentz et Commandeur, 2018).

Par exemple, au Royaume-Uni, les insectes entiers et les produits dérivés de ceux-ci étaient considérés comme non couverts par la réglementation « *Novel Food* ». En Belgique, une politique de tolérance à l'égard de dix espèces d'insectes a été adoptée, tandis que la France, l'Espagne et la Suède considéraient les insectes, quelles que soient leurs formes, comme des « *Novel Food* » nécessitant une autorisation préalable pour leurs exploitations sur le marché (Merten-Lentz et Commandeur, 2018).

C'est alors que le 25 novembre 2015, afin d'harmoniser le statut légal des insectes comestibles, la mise à jour du règlement « *Novel Food* » (UE) 2015/2283 a été votée. Ce règlement est entré en vigueur à la date du 1er janvier 2018 et couvre désormais explicitement les insectes comestibles entiers et leurs parties. Cependant, malgré le fait que le règlement ait été voté à l'Europe, il ne s'agit pas d'une directive, dès lors, chaque pays est encore libre de l'interpréter et de l'adapter selon sa volonté (AFSCA, 2020).

En France, le règlement voté en novembre 2015 est donc applicable. La conséquence de ceci est que la mise sur le marché d'insectes comestibles entiers ou parties d'insectes en France doit être soumise à une demande administrative préalable (Ipiff, 2020). Chaque sorte d'insectes qu'une entreprise veut commercialiser doit faire l'objet d'une procédure d'évaluation européenne et doit être autorisée spécifiquement afin d'apparaître sur la liste de l'Union européenne reprenant les « *Novel Food* » autorisés à être mis sur le marché européen. Pour l'instant, aucune sorte d'insectes ne figure sur de telles listes (Merten-Lentz et Commandeur, 2018).

Cependant, en pratique, la législation sur la commercialisation des insectes comestibles reste encore floue. En effet, certaines entreprises, comme Micronutris (cf. infra p.46) commercialisent leurs produits à base d'insectes en France sans autorisation officielle de l'UE.

Le secteur des insectes comestibles espère donc un changement rapide. Heureusement, l'évaluation des demandes de nouveaux aliments est actuellement en cours (par la Commission européenne et l'Autorité européenne de sécurité des aliments - EFSA) et les premières autorisations sur le marché de l'UE sont attendues pour la fin de 2020 ou le début de 2021 (Ipiff, 2020).

6.2 L'étiquetage des produits

La « loi Toubon » oblige l'utilisation de la langue française sur les emballages des produits. L'étiquetage correct des produits est supervisé par la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) (FIT, 2020).

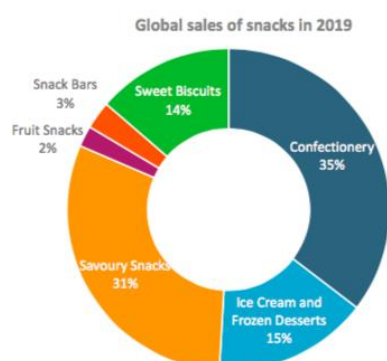
C. L'Analyse de l'offre

Après avoir apprécié les opportunités et menaces découlant de l'analyse PESTEL, cette partie sera consacrée à l'offre. Dans le cas de Kriket, les secteurs dans lesquels l'étude de l'offre est intéressante sont multiples. Premièrement, j'aborderai les tendances actuelles et futures du marché du *snacking* en Europe. Puis, je détaillerai le marché des insectes comestibles en Europe, en gardant en tête l'aspect légal qui joue un rôle conséquent pour l'évolution des entreprises qui veulent en commercialiser. Après cela, j'analyserai le réseau de distribution français. J'utiliserai ensuite l'analyse des cinq forces de PORTER pour aborder l'intensité de la concurrence à laquelle Kriket sera confrontée. Pour finalement terminer par une analyse de la demande potentielle sur le marché voisin.

1. Marché des snacks

Pour cette partie, je me référerai principalement à un autre rapport publié par Euromonitor International qui présente des chiffres clairs par rapport à ce secteur. Tout d'abord, si on regarde la vente globale de snacks, celle-ci a atteint une valeur totale de 473 milliards d'euros en 2019. Avec un taux de croissance annuel moyen (TCAC) de 4,2% entre 2014 et 2019. En euro, cela représente une croissance réelle de 88 milliards pour cette même période.

Figure 7 : Ventes mondiales de snacks en 2019



Source: Euromonitor International. (2020). *Key Trends Driving Global Snacks*.

Le marché des snacks peut ensuite être divisé en différentes sous-catégories : la plus vendue, étant les confiseries avec 35%, suivi par les snacks salés (31%). En bas du classement, nous retrouvons les « *snacks-bars* », comptant pour 3% des ventes globales de snack en 2019. C'est dans cette catégorie-là que nous situons Kriket avec leurs barres de céréales.

La question se pose alors de savoir pourquoi une telle croissance a eu lieu ces dernières années. Tout d'abord, comme mentionné précédemment, la société dans laquelle on se trouve a changé sa façon de se nourrir et la régularité de ses repas.

Selon Euromonitor International, parmi les 15-29 ans, 50% achètent au moins 3 à 4 fois un snack par semaine. Pour la tranche d'âge de 30 à 44 ans, cela s'élève à 40%. Le rapport indique que plus de 30% des moins de 44 ans mangent beaucoup de snacks entre leur repas.

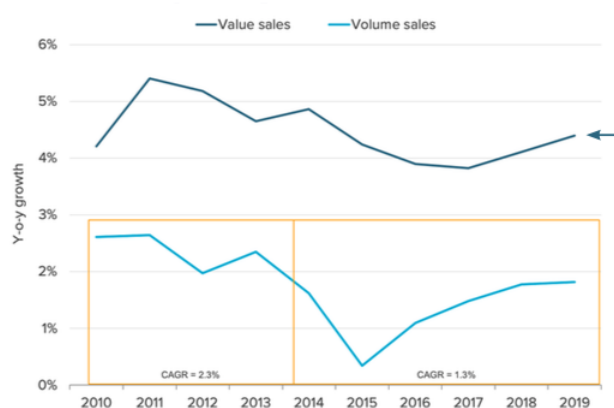
Ceci confirme l'idée que l'on est passé d'un cycle où l'on mangeait trois fois par jour à un cycle composé de cinq à sept plus petits repas, la *snackification* vue précédemment (cf. supra p.27).

De plus, le facteur temps devient aussi important, selon l'enquête réalisée par Euromonitor International sur le mode de vie. En effet, tout va de plus en plus vite et 35% des interrogés sont prêts à dépenser de l'argent pour des produits plus chers, si cela leur fait gagner du temps (Euromonitor International, 2020).

Plus précisément, par rapport à la catégorie des barres (« *snack-bars* »), on observe ces dernières années la plus grande croissance en termes de volumes avec un TCAC de + 3% ; ce qui représente un aspect important pour Kriket en gardant à l'esprit que ce sont des données mondiales en l'espèce.

Figure 8 : Marché mondial des snacks : croissance en volume et en valeur 2010-2019

Global Snacks: Value and Volume Growth 2010–2019



Source: Euromonitor International. (2020). *Evolving Trends in Food and Nutrition*.

Si l'on regarde l'évolution du marché global des snacks en termes de croissance en valeur et volume, entre 2010 et 2019, on observe clairement ce phénomène. En effet, alors que les volumes mondiaux de snacks décélèrent, la valeur des ventes reste élevée car les consommateurs préfèrent payer plus pour des snacks de qualité supérieure ou plus sains, représentant pour eux une réelle valeur ajoutée.

Finalement, commodité et portabilité sont ce que les consommateurs recherchent. Ceci se traduit soit par des snacks à emballage individuel, soit par des snacks *on-the-go*.

Comme mentionné lors de l'analyse PESTEL (cf. supra p.19), les nutriments recherchés évoluent aussi, c'est ainsi que les protéines et les fibres deviennent des nutriments clés. On estime qu'à partir de 2021-2022, les barres de protéines dépasseront les barres de céréales classiques en termes de ventes.

En outre, le consommateur n'achète pas seulement un produit, il achète aussi toute l'expérience qui va avec. Il ne s'agit pas simplement de proposer un simple snack, il faut prendre d'autres aspects en compte en se focalisant par exemple sur les émotions, la santé, la fonctionnalité, etc.

Tous ces nouveaux aspects sont à prendre en compte par les fabricants de snacks comme Kriket afin de proposer des produits innovants, répondants à la demande actuelle.

2. Marché des insectes comestibles

Le marché des insectes comestibles comme mentionné précédemment est une possibilité de trouver une alternative aux protéines animales. Dans cette partie, je développerai le contexte dans lequel évolue ce secteur au niveau global et en Europe principalement.

Manger des insectes, autrement dit l'entomophagie, est quelque chose de traditionnel dans bon nombre de cultures, mais pas dans les pays occidentaux. En effet, plus de deux milliards de personnes mangent déjà des insectes dans le monde et l'avantage nutritif est bien connu. Cependant, ces sources de protéines alternatives ne sont ni traitées comme des produits alimentaires classiques ni largement intégrées dans les régimes alimentaires occidentaux. Bien que la consommation d'insectes soit encore rare en Europe et en Amérique du Nord, on constate un intérêt croissant depuis le début du millénaire (FAO, 2013).

Une population en croissance signifie une demande alimentaire qui augmente. Afin de répondre à cette demande, la production alimentaire actuelle doit au moins doubler de volume. Vu la situation mondiale, ce sont des solutions durables et respectueuses de l'environnement qui doivent être trouvées pour produire ce dont on aura besoin. À cet égard, les insectes comestibles pourraient être une excellente réponse au problème, car, grâce à leur haute valeur nutritive, ils sont capables de satisfaire une importante partie des besoins alimentaires. Par ailleurs, la production de cet aliment présente des avantages écologiques par rapport à la viande et aux autres sources de protéines (Meticulous Research, 2019).

Mais qu'en est-il de la situation mondiale de l'entomophagie et de son marché ? La section suivante permettra de disposer d'une vue d'ensemble sur la situation actuelle, mais également sur les perspectives futures pour ce marché.

2.1 Au niveau mondial

Selon une étude réalisée par Meticulous Research (2019), le marché mondial des insectes comestibles devrait atteindre 7,95 milliards de dollars (USD) d'ici 2030 soit environ 6,95 milliards d'euros. Pendant la période 2019-2030, cette croissance en valeur se verra épaulée par un taux de croissance annuel

moyen (TCAC) de 24,4%. Ensuite, en termes de volume, ce marché devrait croître à un TCAC de 27,8 % au cours de la même période de prévision pour atteindre 732 684,1 tonnes en 2030.

Différents facteurs constituent le moteur derrière la croissance du marché mondial des insectes comestibles. L'étude en cite plusieurs dont les éléments suivants : « (...) la croissance démographique et la diminution des ressources alimentaires, la demande croissante d'aliments riches en protéines, le coût élevé des protéines animales, la durabilité environnementale liée à la production et la consommation d'insectes comestibles, la valeur nutritionnelle élevée des insectes (...) ». (Meticulous Research, 2019, Site web, para.1).

Toutefois, certains facteurs freinent cette croissance, parmi eux, les principaux sont : « (...) le cadre réglementaire non normalisé à travers le monde, le manque de sensibilisation et les barrières psychologiques et éthiques dues à la consommation d'insectes (...) » (Meticulous Research, 2019, Site web, para.1).

On en conclut que malgré certaines limites, la consommation d'insectes prend le bon chemin pour devenir petit à petit une réelle tendance alimentaire.

2.2 Au niveau européen

Récemment, l'Ipiff (International Platform of Insects for Food & Feed) a publié un rapport concernant la situation du marché des insectes comestibles en Europe spécifiquement. Vu le peu d'études réalisées à cet égard, elle m'a été d'une précieuse aide dans la réalisation des sections suivantes.

L'élevage d'insectes est une industrie en plein essor en Europe (Ipiff, 2020).

Alors que dans nos pays occidentaux, les insectes comestibles forment encore un marché de niche, ces derniers étant consommés par une petite partie de la population, la FAO (2013, p.13), nous informe que les insectes font partie de l'alimentation de plus de deux milliards de personnes dans le reste du monde.

Néanmoins, l'élevage d'insectes est une activité en pleine expansion en Europe. Il y a deux raisons principales à cela : premièrement, nos habitudes de consommation qui évoluent rapidement et deuxièmement, la hausse des consommateurs prêts à dépasser la barrière psychologique qui les empêchaient de goûter des aliments à base d'insectes.

D'autres facteurs viennent aussi renforcer cette tendance : une couverture médiatique positive de l'entomophagie et une plus grande disponibilité des produits à base d'insectes. Mais c'est surtout, une importante communication sur les avantages nutritionnels et l'empreinte écologique réduite des insectes qui jouent un rôle.

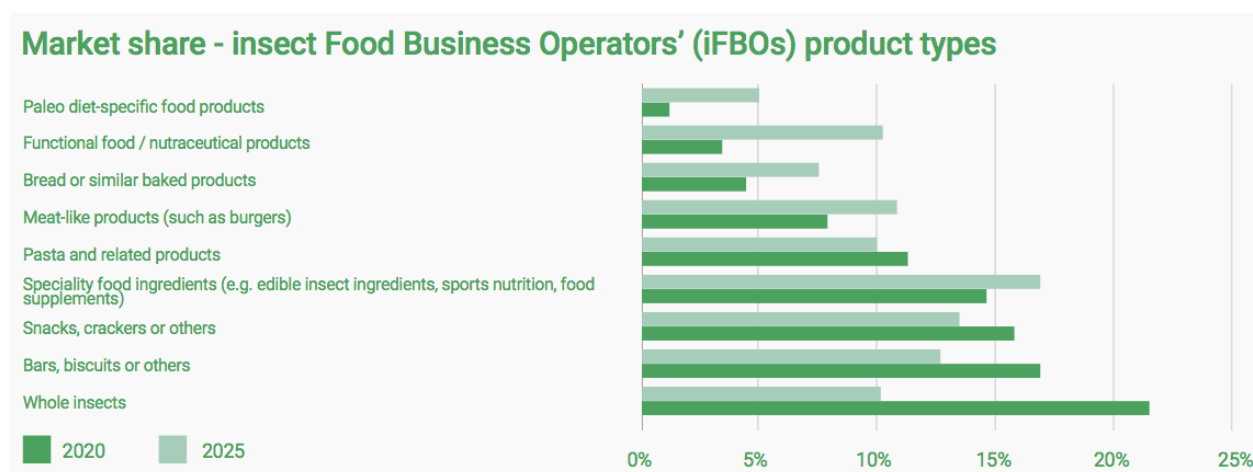
Par ailleurs, comme abordé lors de l'analyse PESTEL (cf. supra p.19) une partie des consommateurs actuels sont plus attentifs à ce qu'ils mangent afin que cela soit bienfaisant pour leur santé et pour l'environnement. Une hausse dans la demande pour les aliments à teneur élevée en protéines pour la nutrition sportive, les aliments diététiques ou encore les compléments alimentaires représentent d'autres nécessités clés.

Le temps est donc venu pour le secteur des insectes comestibles d'exploiter ces nouvelles opportunités sur le marché européen. En effet, même si le marché de l'entomophagie est une niche, il devrait s'accroître rapidement dans les prochaines années.

La part de marché par types de produits (Ipiff, 2020).

Les « *iFBOs* (*insect Food Business Operators*) » se traduisant par « les d'entreprises alimentaires spécialisées dans les insectes » proposent différents types de produits à base d'insectes. L'avantage de ces petites bêtes est leurs facilités d'utilisation. En effet, une fois bouillis, frits, séchés ou transformés en poudre, il est enfantin de les incorporer à des aliments classiques afin d'augmenter la valeur nutritionnelle ou la fonctionnalité de celui-ci.

Figure 9 : La part de marché par types de produits des entreprises alimentaires spécialisées dans les insectes



Source: Ipiff. (2020). Edible insects on the European Market.

Le graphique ci-dessus reprend la part de marché de chaque catégorie de produits à base d'insectes.

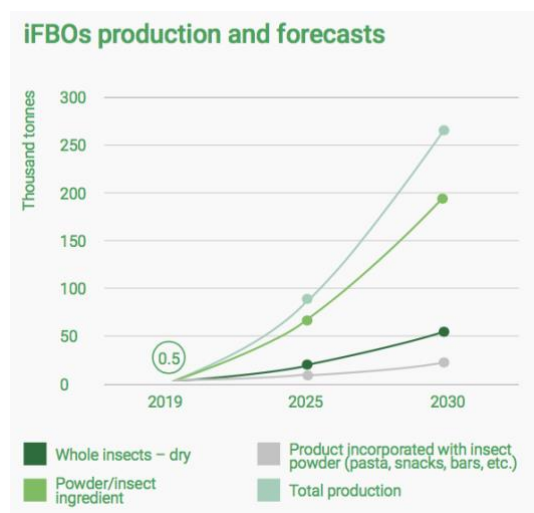
Actuellement, la part de marché la plus importante est représentée par les insectes entiers (un peu plus de 20% de la totalité des produits sur le marché), suivis dans l'ordre par les barres, biscuits et autres (+/- 17%), les snacks et autres (+/- 16%), les ingrédients alimentaires spéciaux (+/- 14%) et les pâtes (+/- 11%).

D'ici 2025, on s'attend à une évolution de ces parts de marché. Alors que la part des insectes entiers diminuera de la moitié par rapport à 2020, les ingrédients alimentaires spéciaux couvriront près d'un cinquième du marché. Ceci peut s'expliquer par l'intérêt croissant pour les aliments à haute teneur en protéines pour la nutrition sportive, les aliments diététiques ou les compléments alimentaires. Le haut du classement sera complété par les snacks et les barres, respectivement deuxième et troisième, même si l'on prévoit que ces catégories-là aussi perdent quelques pourcentages de parts de marché en 5 ans. Pour les catégories qui se situeront à la quatrième et cinquième place, on retrouve les produits analogues à la viande et les aliments fonctionnels (Ipiff, 2020).

Les barres de Kriket feront donc partie des produits avec une part de marché importante sur le marché des insectes comestibles.

Production et prévisions des *iFBOs* (Ipiff, 2020).

Figure 10 : Production et prévisions des entreprises alimentaires spécialisées dans les insectes



Source: Ipiff. (2020). Edible insects on the European Market.

Après avoir abordé les différents types de produits à base d'insectes comestibles, que prévoit-on quant aux volumes de production ? Si l'an dernier, seulement 500 tonnes de produits à base d'insectes (insectes entiers, ingrédients d'insectes et produits incorporés avec des insectes comestibles) ont été mis sur le marché européen, on prévoit une croissance rapide qui permettrait d'atteindre les 260 000 tonnes d'ici 2030 (Ipiff, 2020).

Une différence importante sur 10 ans, avec des chiffres fournis (en termes de volumes) pour l'année 2019 qui pourraient être perçus comme faibles. Ceci est pourvu d'une explication. En effet, en 2019, les 500 tonnes étaient produites par un nombre assez limité d'acteurs, notamment en raison des incertitudes réglementaires actuelles dans certains pays européens. Dans les prochaines années, l'autorisation de la commercialisation d'insectes comestibles est un facteur qui permettrait l'émergence de nouveaux acteurs sur le marché et donc l'augmentation du volume de production. D'autant plus que bon nombre d'entreprises existantes ont mis en pause leurs activités, mais prévoient un retour sur le marché une fois les autorisations européennes accordées. Sans compter qu'on s'attend à un élargissement de l'acceptation des consommateurs et au fait que le marché ne se limite pas à des points de vente de niche (comme c'est le cas actuellement) (Ipiff, 2020).

Le nombre consommateur en Europe (Ipiff, 2020).

Les consommateurs européens qui incluent des insectes comestibles (et leurs produits dérivés) dans leur régime alimentaire étaient environ 9 millions en 2019. Si les tendances actuelles se poursuivent, ce chiffre devrait atteindre un total de 390 millions de consommateurs d'ici 2030. Cette hausse impressionnante est motivée notamment par l'arrivée d'une autorisation tant attendue pour les

insectes en tant que denrées alimentaires au niveau européen, la diversité des produits sur le marché ainsi que leur disponibilité dans des points de vente de détails et l'acceptation des consommateurs (Ipiff, 2020).

En conclusion, quatre facteurs détermineront sans doute le développement des insectes en tant que marché alimentaire en Europe : l'accessibilité de l'offre, l'acceptation par les consommateurs et l'évolution des facteurs socioculturelle. L'évolution positive de la réglementation des « *Novel Food* » devrait également jouer un rôle constructif dans le façonnement du marché, en facilitant la mise sur le marché de produits à base d'insectes (Ipiff, 2020).

3. Distribution en France

Ce chapitre se divise en deux parties, la première servira à faire un inventaire des magasins spécialisés dans l'alimentation bio en France ; la seconde, quant à elle à faire un inventaire du réseau de distribution d'alimentation générale.

3.1 Magasins spécialisés dans l'alimentation bio

Dans cette partie, nous nous familiariserions avec la distribution en France afin de sélectionner le réseau idéal pour Kriket. Kriket désire exporter des barres de céréales bio, dès lors il est judicieux de regarder de plus près les enseignes et les noms du réseau spécialisé bio. La figure ci-dessous reprend l'ensemble des principales enseignes bio présentes en France et précise également le nombre de magasins pour chacune [cette image ne reprend pas les indépendants et autres groupements].

Figure 11 : Nombre de magasins du réseau spécialisé bio : mai 2020

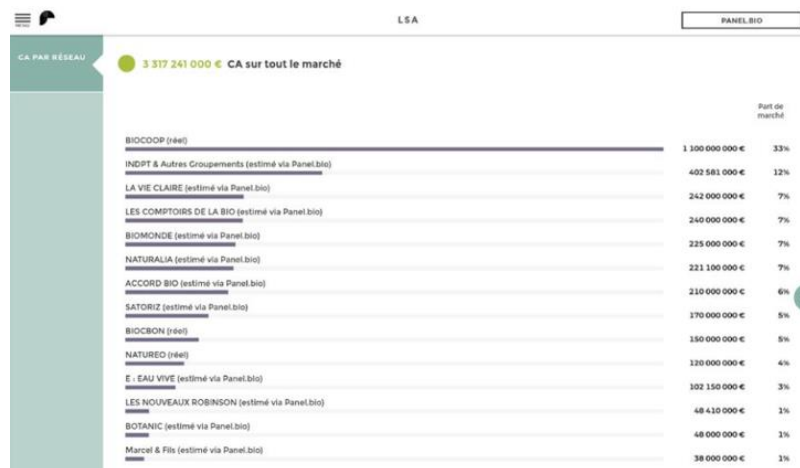


Source : Rume, 2020.

La première chose que l'on observe est la présence importante de Biocoop. En effet, avec leurs 637 magasins en mai 2020, ils sont l'enseigne avec le plus grand nombre de magasins. Vient ensuite La Vie Claire, avec 356 magasins, près de la moitié en moins. La suite du classement quant au nombre de

magasins est le suivant : Naturalia (210), Biomonde (210), Bio c' Bon (151), Les comptoirs de la bio (150), L'eau Vive (74), ... Même si le nombre de magasins peut être une caractéristique significative de l'activité de l'enseigne sur le marché du bio en France, il est intéressant de croiser ces observations avec le chiffre d'affaires et les parts de marché de chaque enseigne. L'image ci-dessous reflète le chiffre d'affaires des principaux spécialistes de la distribution de produits bio en 2017.

Figure 12 : Chiffres d'affaires et parts de marché des enseignes bio



Source : LSA. (2018). *Chiffres d'affaires et parts de marché des enseignes bio [Exclu LSA]*. Récupéré de <https://www.lsa-conso.fr/decouvrez-le-chiffre-d-affaires-et-les-parts-de-marche-2017-des-specialistes-du-bio-exclusif-lsa,288641>

Incontestablement, et vu les données ci-dessus ce n'est pas étonnant, Biocoop est le leader avec un chiffre d'affaires de plus d'un milliard d'euros et une part de marché de 33 % en valeur. En deuxième position, on retrouve les indépendants et autres groupements, suivis par La Vie Claire et ses 242 millions d'euros de CA et 7 % de parts de marché en valeur. Ces 7% les placent à égalité à ce niveau avec Les Comptoirs de la Bio, Biomonde et Naturalia et Accord Bio (groupement bio, qui ne se retrouve pas dans sur la première image). Bio c'Bon finit l'année avec un chiffre d'affaires de 150 millions d'euros et avec 6% des parts de marché, ceci est dû à son rythme de développement accru. Suivi ensuite par les enseignes NatureO et L'Eau Vive. Finalement, Les Nouveaux Robinson, Botanic et Marcel & Fils se retrouvent en bas du classement avec 1 % de part de marché (LSA, 2018). En annexe, un bref descriptif de chaque marque est disponible (Voir ANNEXE 1 : Description des enseignes bio).

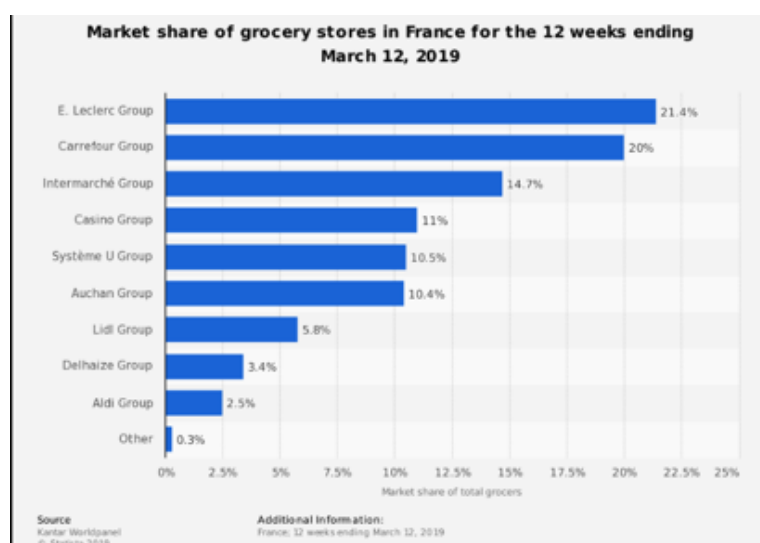
Le tableau ci-dessous croise les données des deux tableaux précédents afin de classer les enseignes (hors indépendants et autre groupement) les plus importantes en France selon trois critères : les parts de marché, le nombre de magasins, et le chiffre d'affaires. Les parts de marché me semblent le critère le plus significatif car Kriket a besoin tout d'abord d'une bonne visibilité. De ce fait, une marque qui possède beaucoup de parts de marché implique qu'elle est bien représentée et reconnue par les consommateurs. Un nombre élevé de magasins permet de se retrouver potentiellement dans des rayons à différents endroits en France, sur une étendue géographique relativement large.

Tableau 2 : Récapitulatif des principales enseignes bio

Nom	Parts de marché (2017)	Nombre de magasins en mai 2020	Chiffre d'affaires (en euro, en 2017)
1. Biocoop	33%	637	1.100.000.000
2. La Vie Claire	7%	356	242.000.000
3. Biomonde	7%	210	225.000.000
4. Naturalia	7%	210	221.100.000
5. Les Comptoirs de la Bio	7%	150	240.000.000
6. Bio c' Bon	5%	151	150.000.000
7. Satoriz	5%	38	170.000.000

3.2 Le réseau de distribution d'alimentation classique

En France, la grande distribution (les super et hypermarchés) constitue le canal de vente le plus important, suivi par les magasins spécialisés (c'est-à-dire les commerces de proximité). Néanmoins, ces dernières années, la part de marché des enseignes de la grande distribution comme Casino, E.Leclerc, Carrefour, Système U, ou encore Auchan a légèrement diminué au profit de ces magasins spécialisés. En effet, les clients souhaitent retrouver des valeurs de proximité, de praticité et de transparence. Les modes de consommation évoluent aussi, avec la fréquence et la fragmentation des achats qui augmentent. Ces changements obligent la grande distribution à investir dans des magasins de proximité (FIT, 2020) (Toute la franchise, 2020).

Figure 13 : Part de marché des enseignes de la grande distribution en France

Source : Rume, 2020.

Le graphique ci-dessus nous montre les parts de marchés des enseignes de la grande distribution en France. Les données datent de début 2019. À cette période, le groupe E. Leclerc était en tête avec 21,4%, suivi de près par le groupe Carrefour (20%). Ces deux groupes représentent clairement les deux leaders de la grande distribution. En troisième, position on retrouve le groupe Intermarché (14,7%). Puis, nous avons les enseignes Casino (11%), Système U (10,5%) et Auchan (10,4%) qui se retrouvent au milieu du classement. Enfin, les groupes Lidl (5,8%), Delhaize (3,4%) et Aldi (2,5%) qui clôturent la liste. En annexe, un tableau récapitulatif de la part de marché de chacun est disponible (Voir ANNEXE 2 : Parts de marché des principales enseignes françaises).

Notons que le bio ne se vend pas exclusivement dans les magasins spécialisés. De nos jours, il est très courant de trouver des produits bio dans les grandes et moyennes surfaces. Les grandes enseignes commencent même à ouvrir des magasins uniquement dédiés à l'alimentation bio. La figure ci-dessous en témoigne. Elle reprend les parts de marché du bio dans l'alimentaire des ménages, ainsi que l'évolution du chiffre d'affaires des différents circuits de distribution de 2012 à 2018.

Figure 14 : Parts de marché du bio dans l'alimentation des ménages et évolutions des ventes de produits biologiques des circuits de distribution

PARTS DE MARCHÉ DU BIO DANS L'ALIMENTAIRE DES MÉNAGES ET ÉVOLUTIONS DES VENTES DE PRODUITS BIOLOGIQUES DES CIRCUITS DE DISTRIBUTION

En millions €	Chiffres d'affaires TTC							Croissance	Part du marché bio
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018		
Grandes et Moyennes Surfaces	1 910	2 035	2 224	2 469	3 020	3 652	4 478	+22,6%	49,0%
Distribution spécialisée bio en réseau	1 078	1 212	1 365	1 624	2 030	2 380	2 599	+9,2%	28,4%
Distribution spécialisée bio indépendante	347	339	361	395	485	493	497	+0,8%	5,4%
Total distribution spécialisée bio	1 425	1 551	1 725	2 019	2 515	2 874	3 096	+7,7%	33,9%
Artisans, commerçants	193	220	238	274	329	390	430	+10,3%	4,7%
Vente directe	492	577	643	772	874	1 006	1 135	+12,8%	12,4%
TOTAL	4 020	4 383	4 830	5 534	6 738	7 921	9 139	+15,4%	100%
Part de l'AB*	2,3%	2,5%	2,8%	2,9%	3,6%	4,2%	4,8%		

*Basé sur la série mensuelle CVS CJO aux prix de l'année précédente : produits agricoles, sylvicoles, pêches, produits agroalimentaires hors tabacs. Révisée en 2019.

Source : Rume, 2020.

Premièrement, on observe qu'en 2018, en France, les grandes et moyennes surfaces atteignent une part de marché de 49%, tandis que pour le réseau de distribution spécialisé en aliments bio elle est de 33,9%. Une différence assez marquante, accentuée par le fait que cette part de marché croît depuis 2012 à hauteur de 22,6%, comparé à une croissance de seulement 7,7% pour le réseau spécialisé.

Une autre donnée intéressante à retirer de ce tableau est la croissance des parts de marché totales sur les 6 ans. Elle dépasse les 15%. Cela confirme que la vente de produits biologiques est depuis plusieurs années en pleine expansion. Enfin, en 2018, le chiffre d'affaires total du marché du bio en France était de 9.139 millions d'euros. En guise de comparaison, le marché de la grande distribution en France en 2019 représentait un marché d'environ 190 milliards d'euros (Fédération du Commerce et de la Distribution, 2019).

Cette section nous permet d'avoir un aperçu plus ou moins détaillé des principales enseignes en France, spécialisées dans le bio ou non. Ces canaux de distribution sont évidemment des pistes intéressantes pour Kriket. Si l'entreprise arrive à se retrouver sur les étalages d'une des grandes enseignes (bio ou non), cela pourrait aider à améliorer sa visibilité sur le territoire français.

4. L'analyse de la concurrence

L'analyse de l'offre se conclut avec la mesure de l'intensité de la concurrence présente sur le marché potentiel de Kriket en France. J'utiliserai l'outil d'analyse des cinq forces de Porter (1979). Cet outil modélise l'environnement concurrentiel sous la forme de cinq forces afin de comprendre en profondeur la concurrence à laquelle Kriket devra faire face. Car, comme le cite Moeremans (2014), la concurrence n'est pas seulement réduite aux concurrents directs, déjà présents sur le marché, mais comprend également d'autres facteurs tels que les nouveaux entrants potentiels, les produits de substitution disponibles, le pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs.

4.1 Les concurrents directs

Si on regarde la concurrence directe, c'est-à-dire les entreprises qui développent des produits et plus spécifiquement des barres de céréales à base de farine d'insectes, on se retrouve dans un marché qui est encore au début de son développement. La présence d'autres acteurs pourrait alors être plutôt perçue comme un soutien à l'expansion de ce marché. En effet, avoir plusieurs entreprises qui travaillent avec des insectes aide à répandre l'idée que la consommation d'insectes est normale et peut devenir une réalité pour le futur. Cette idée doit se répandre non seulement auprès des consommateurs mais également chez les distributeurs et magasins afin qu'ils osent commercialiser ces catégories de produits.

Dès lors, vu le produit de Kriket, on se concentrera ici sur les entreprises commercialisant des barres de céréales saines et à base de farine d'insectes en France. Une particularité des insectes est qu'ils sont riches en protéines. Beaucoup d'entreprises utilisent cette propriété-là pour commercialiser leurs produits et se positionner sur le marché des barres protéinées. Tel n'est pas le cas de Kriket qui veut avant tout créer un snack accessible à un large public et pas seulement aux sportifs à la recherche de protéines.

Au niveau européen, on retrouve certaines marques tels que **Sens** (Allemagne), **Insack** (Allemagne), **Essento** (Suisse), qui commercialisent différents produits à base d'insectes, dont des barres de céréales ou encore des « *raw-bars* » (c'est-à-dire des barres crues).

En France, nous en retrouvons deux : **Jimini's** et **Micronutris**. Dans le tableau suivant, j'ai réalisé une analyse comparative sur plusieurs aspects. Ceci permettra de situer Kriket par rapport à ses concurrents directs.

Les données récoltées proviennent principalement des sites internet de chaque marque ainsi que des pages de leurs réseaux sociaux.

Tableau 3 : Informations relatives aux concurrents directs de Kriket en France

Informations factuelles	Jimini's	Micronutris	Kriket
Prix pratiqué pour une barre protéinée/énergétique de céréales à base de farine de grillons (Données de leur magasin en ligne)	1,99€ pour une barre protéinée/énergétique de 40g → 49,75€/kg	2,80€ pour une barre de 30g 3,20€ pour une barre de 40g ou 50g → Respectivement 93,33€/kg, 80€/kg et 64€/kg	Entre 1,95€ et 2,10€ pour une barre de 35g (Prix dégressif en fonction des quantités achetées) → Respectivement entre 55,7€/kg et 60€/kg
Gamme de produits proposée (combien de goûts différents)	4 goûts différents, tous au même prix	3 goûts différents avec prix et poids qui varient en fonction du goût	3 goûts différents avec le prix qui varie en fonction du goût
Label Bio ?	Non, mais leurs produits contiennent 89 à 95% d'ingrédients bio	Non, mais l'alimentation de leurs insectes provient de producteurs bio	Oui
Sans gluten ?	Oui	Oui	Oui
Date de création de l'entreprise	2012 : L'entreprise achète des insectes dans des fermes en Europe et les prépare et les transforme dans leur propre atelier en France.	2011 : Se présente comme une entreprise : - d'élevage d'insectes, - de conception et de transformation alimentaire, - innovante commercialisant des aliments durables.	2018 : Première start-up belge à commercialiser des barres de céréales à base de farine d'insectes. Achète les insectes dans une ferme aux Pays-Bas et fait produire les barres dans un atelier en Belgique.
Marketing			
Nombre d'avis client en ligne (données mises à jour le 12 août 2020)	« Avis vérifiés » : 519 avis depuis le 31/05/2018 Facebook : 158 avis depuis la création en 2012	Google : / Facebook : 62 avis depuis le 1 ^{er} janvier 2011	Google : / Facebook : 20 avis depuis le 6 mai 2017
Note moyenne des avis clients (données mises à jour le 12 août 2020)	« Avis vérifiés » : 9,1/10 (284 avis obtenus sur les 12 derniers mois) Facebook : 4,7/5	Facebook : 4,2/5	Facebook : 4,8/5
Positionnement et comment ils se différencient ?	Mission : changer (à leur échelle) le monde et faire entrer petit à petit les insectes dans notre alimentation quotidienne. Objectifs : - Proposer des produits de qualité « <i>made in</i>	Se positionne comme étant la première ferme d'élevage d'insectes comestibles de qualité en France. Elle les distribue ensuite sous forme de produits transformés ou entiers.	Mission : rendre notre système alimentaire plus durable en rendant la consommation de grillons (d'insectes) habituelle. Objectifs : Proposer une barre de céréales avec

	<p><i>France</i> » qui sont bons, beaux et sains</p> <ul style="list-style-type: none"> - Garantir qualité et traçabilité - Respecter l'environnement en minimisant l'impact de leur activité - Éduquer en menant des actions éducatives auprès des jeunes pour faire évoluer les mentalités 	<p>Mission : créateur d'alimentation durable</p> <p>Objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le zéro déchet - Des circuits courts et sains - Promouvoir la transparence 	<ul style="list-style-type: none"> - Une valeur nutritionnelle gigantesque et la plus petite empreinte écologique possible - Qui soit délicieuse et saine - Qui soit innovante et révolutionnaire grâce à l'introduction d'insectes sous forme de farine dans un produit connu de tous (ce qui facilite sa consommation) - Produit de façon transparente
Ambassadeurs, programme de fidélité, etc.	<p>Lancement d'un programme de fidélité prévu dans un futur proche.</p> <p>Ils veulent aussi commencer à travailler avec des sportifs, chefs cuisiniers, blogueurs, scientifiques... qui croient en leur mission et partagent leurs valeurs.</p>	/	/
Lieux de vente (distribution)	<p>Commercialise sa gamme de produits</p> <ul style="list-style-type: none"> - En grands magasins, épiceries fines, magasins bio, concept-stores pour la France - Dans plus de 350 points de vente en Europe. - Via leur site internet avec livraison dans toute la France et en Europe selon différents tarifs - En ligne sur d'autres plateformes de e-commerce - En B2B avec des clients privés et publics pour des opérations événementielles. <p>Distribue majoritairement ses produits en France, en</p>	<p>80% du chiffre d'affaires de la société provient de la vente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aux épiceries fines - En magasins spécialisés - Via leur site internet où une communauté de 40 000 personnes a déjà été conquise avec une livraison partout en France et dans le monde entier <p>Autre :</p> <ul style="list-style-type: none"> - En ligne sur d'autres plateformes de e-commerce <p>Distribue majoritairement ses produits en France, au</p>	<p>Commercialise sa gamme de produits dans</p> <ul style="list-style-type: none"> - des grands magasins (A.S Adventure, Aveve) - Des magasins de proximité (Night&Day) - Des magasins bio (Bio-Planet, Bi'Ok, Farm) - Des cafés & concept-stores (Gruun, Tich) pour la Belgique. - Via leur site internet avec une livraison partout en Belgique et dans toute l'Europe <p>Distribue majoritairement ses produits en Belgique,</p>

	Belgique, aux Pays-Bas, en Allemagne, au Royaume-Uni, en Espagne récemment et bientôt en Suisse.	Royaume-Uni, aux Pays-Bas, au Danemark et en Allemagne.	aux Pays-Bas, au Royaume-Uni et en Allemagne.
Promotion faite via ?	Présent sur les réseaux sociaux suivants : Facebook, Instagram, Twitter, NewQuest. Présence d'un blog sur le site internet	Présent sur les réseaux sociaux suivants : Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Pinterest. Propose d'organiser des événements tels que des conférences, des soirées animations & dégustations.	Présent sur les réseaux sociaux suivants : Facebook, Instagram, LinkedIn. Présence d'un blog sur le site internet
Présence d'un magasin propre ?	Non	Non	Non
Vente en ligne ?	Oui	Oui	Oui
Présence sur réseau ? (données mises à jour le 12 août 2020)	Facebook : 23.972 « j'aime » Instagram : 4891 <i>followers</i> et 1031 publications LinkedIn : 2257 <i>followers</i>	Facebook : 37.389 « j'aime » Instagram : 5214 <i>followers</i> et 408 publications LinkedIn : 1832 <i>followers</i>	Facebook : 2046 « j'aime » Instagram : 1452 <i>followers</i> et 94 publications LinkedIn 655 <i>followers</i>
Aspects opérationnels			
Nombre d'employés	2 fondateurs + 12 employés	1 fondateur + une dizaine d'employés	2 fondateurs + 1 employé
Aspects financiers	2017 : La start-up a bouclé un tour de table d'1 million d'euros avec Le Comptoir de L'innovation	2015 : Micronutris lève 500.000 d'euros qu'elle consacrera à l'agrandissement de son site de production et à l'élargissement de sa gamme.	Début juin 2017, Kriket rassemble 13.275 euros suite à une campagne de crowdfunding. Colruyt a investi une somme importante [non communiquée] en mai 2020.
Situation financière	Un des leaders européens tant en volume qu'en valeur dans son secteur, avec plusieurs centaines de milliers de produits vendus par an et un chiffre d'affaires approchant le million d'euros en fin d'année.	Chiffre d'affaires : 1 131 400 € au 30 avril 2013 (les comptes récents non disponibles)	Pour le premier exercice comptable de Kriket de septembre 2018 à décembre 2019, le chiffre d'affaires s'élevait à 130.000 euros.

(Kriket, 2017) ; (Kriket, 2020) ; (Out Of The Box, 2016) ; (Micronutris, s.d.) ; (Jimini's, 2016), (Jimini's, 2017) ; (Jimini's, 2020)

Après avoir réalisé cette analyse comparative entre l'offre des concurrents directs et Kriket, les conclusions suivantes peuvent être tirées. Premièrement, le produit en lui-même est assez comparable, les barres sont composées de fruits secs (amandes, dates, figues séchées, ...), de graines et de céréales dans certains cas. Une différence cependant est que chez Kriket les barres de céréales

sont cuites, alors que chez les deux concurrents on retrouve des barres dites « crues », c'est-à-dire que le mélange n'est pas passé au four et que la texture est tendre. Les trois marques produisent des produits sans gluten et proposent 3 à 4 goûts différents. Cependant, Kriket se différencie sur un point grâce à ses produits labélisés bio. Ceci est un grand avantage sur lequel l'entreprise devra communiquer abondamment.

Ensuite, par rapport au prix, Kriket se positionne à mi-chemin entre ses deux concurrents. L'entreprise se situe même très proche du concurrent Jimini's qui propose le prix le plus bas au kilo. En effet, Jimini's vend toutes ses barres au même prix, alors que Kriket adopte des prix différents selon les ingrédients. On peut en conclure que le prix de Kriket est acceptable par le marché, si on le compare à celui de ses concurrents plus expérimentés sur le marché français.

Par ailleurs, au niveau du marketing, un grand effort est à faire du côté de Kriket. Tout d'abord, même si l'entreprise est présente sur les réseaux sociaux principaux, leur activité et le nombre de personnes qui les suivent ne sont pas suffisants comparés aux concurrents. Le lancement d'un programme de fidélité ou une collaboration avec des personnes fortement suivies sur les réseaux pourraient améliorer leur situation. Deuxièmement, le message que veulent faire passer les trois marques est très semblable et repose sur la durabilité de notre système alimentaire. Cette mission commune peut avoir un effet positif sur la mentalité des consommateurs dans toute la France et ainsi agrandir la communauté qui consomme des insectes.

Au niveau de la distribution de leurs produits, Kriket devra, comme ses concurrents, vendre sur des plateformes d'e-commerce françaises, afin d'atteindre les consommateurs qui achètent en ligne. La France étant déjà un très grand marché, les concurrents ont moins besoin de s'internationaliser que Kriket, même s'ils sont aussi présents sur différents marchés européens pour des raisons plutôt législatives.

Finalement, Kriket est une entreprise créée récemment et cela se voit par rapport aux aspects opérationnels avec le chiffre d'affaires et le nombre d'employés les plus faibles. Cependant, financièrement, ils ont la capacité de grandir.

Il ne faut pas oublier que les deux concurrents sont déjà sur le marché depuis maintenant 8 et 9 ans, ce qui leur a permis d'acquérir de l'expérience supplémentaire. D'autre part, leur présence sur le marché pourrait être bénéfique pour Kriket car ils ont déjà su inciter une partie de la population française à consommer des insectes. Si Kriket parvient à se différencier sur le prix et sur le goût, l'entreprise pourra en bénéficier.

Dès lors, la pression qu'exercent les concurrents directs sur Kriket est difficilement mesurable. Ceci est dû, entre autres, à l'attente d'une législation européenne sur la commercialisation des insectes comestibles qui empêchent les entreprises déjà présentes de se développer sur le marché français. Micronutris a le grand avantage de produire ses insectes elle-même, dans sa ferme. Jimini's, de son côté, a pu profiter d'une grande couverture médiatique pour se faire connaître. L'écart entre eux et Kriket est encore large mais pas insurmontable.

4.2 Les produits de substitution

Il est assez facile d'imaginer des produits de substitution aux barres de céréales de Kriket, c'est pour cela que l'intensité de cette force est élevée. En effet, Kriket propose une barre de céréales saine, bonne au niveau du goût et avec des valeurs nutritionnelles intéressantes. De nos jours, vu la demande des consommateurs, de plus en plus d'entreprises se lancent dans la production d'en-cas sains, bio, sans gluten, avec une teneur élevée en protéines, fibres etc. Malgré le fait que les en-cas sains présentent un marché niche, les produits de substitutions sont bel et bien présents et en grandes quantités. De plus, la demande pour des sources de protéines alternatives est également une tendance grandissante. Pour cela, les insectes sont une option, mais un grand nombre de protéines végétales peuvent aussi répondre à cette demande.

Dans la partie qui suit, je réalise une étude des produits de substitution offerts par les concurrents indirects de Kriket. Je concentrerai mon analyse sur les producteurs de barres de céréales uniquement, le marché total des snacks étant trop étendu.

Les grandes marques telles que *Kelloggs*, *Nestlé*, *Lu*, sont connues de tous. Malgré leur place importante sur le marché des barres de céréales, elles sont considérées ici comme des concurrentes indirectes de Kriket. En effet, leurs barres de céréales se vendent à un prix par unité allant de 0,28€ à 0,75€. Quant aux qualités nutritives, ces grands acteurs ne sont pas fortement présents dans les domaines du sain et du biologique (Morel, 2018).

Par contre, on constate qu'il y a un autre groupe de concurrents indirects mais plus proches de Kriket, ce sont ceux du « *healthy snacking* ». Dans ce secteur-là, on retrouve de plus en plus de marques qui tentent de proposer un en-cas sain aux consommateurs. Quelques exemples de marques comme *Nature Valley*, *BE KIND*, ... font partie du grand groupe alimentaire General Mills (Bio-Planet, 2020).

Finalement, les entreprises qui offrent des barres de céréales biologiques se retrouvent aussi en concurrence indirecte avec Kriket. *Bio Soleil* et *Evernat* sont des exemples d'entreprises qui vendent des barres de céréales bio.

Afin d'identifier efficacement les concurrents indirects présents en France, j'ai réalisé des recherches internet sur les magasins en ligne des enseignes de distribution prédominantes en France (E. Leclerc, Carrefour et Casino). Suite à cela, j'ai pu faire une sélection des principales marques en France qui proposent des barres de céréales (voir tableau ci-dessous).

Les prix ont été récupérés des sites internet des grandes enseignes mentionnées ci-dessus, ainsi que le nutri-score et la gamme. Le prix trouvé varie en fonction du magasin où le produit est acheté. Les informations ci-dessous permettent d'avoir une vue générale sur chaque marque.

Pour information, le nutri-score est un indicateur de la qualité nutritionnelle d'un produit. Selon Sante Publique France (2020) c'est en fait un logo qui va informer le consommateur sur les valeurs nutritionnelles, et ce, de façon simplifiée, visible et complémentaire à la déclaration nutritionnelle obligatoire fixée par le règlement européen. Il est basé sur une échelle de cinq couleurs, associé à des

lettres allant de A à E. Le nutri-score pour les barres de céréales Kriket est A, c'est-à-dire, le meilleur score possible (Sante Publique France, 2020).

Figure 15 : Les couleurs et les lettres associées au nutri-score



Source : Sante Publique France. (2020). *Le Nutri-Score*.

Tableau 4 : Informations relatives aux concurrents indirects de Kriket en France

Marques	Sous marques	Gamme (nombre de goûts différents) (1, 2, 3, 4, 5+)	Prix (le plus cher de la gamme) (nombre de barres x grammes par barre) + prix au kilo	Nutri-score (À,B,C,D,E)
Kellogg's				
	<i>Special K</i>	5+	1,89€ (6x20g) 15,75€/kg	D
	<i>Extra</i>	4	2,80€ (4x32g) 21,88€/kg	D
	<i>Kellogg's Nuts & raw fruit bar</i>	3	2,97€ (4x30g) 24,75€/kg	A
Nestlé				
	<i>Yes</i>	3	2,99€ (3x35g) 28.48€/kg	D
	<i>Fitness</i>	4	1,50€ (6x23,5g) 10,64€/kg	D
BE KIND		5+	1,95€ (1x40g) 48.75€/kg	D
Nature Valley		5+	2,78€ (5x30g) 18,53€/kg	D
Lu				
	<i>Grany</i>	5+	1,94€ (6x125g) 15.52€/kg	D
Nakd		5+	3,49€ (4x35g) 24,21€/kg	2 goûts B, 1 goût C, reste : D
Jordans				
	<i>Frusli</i>	3	2,45€ (6x30g) 13,61€/kg	C

Eat Natural		5+	3,23€ (3x50g) 21,53€/kg	C ou D
Dukan		5+	3,79€ (4x30g) 31,58€/kg	A

(Carrefour, 2020) ; (Casino drive, 2020) ; (E.Leclerc, 2020)

Le tableau ci-dessous reprend les principaux concurrents qui proposent des barres de céréales bio. Après avoir procédé à des recherches sur les plateformes en ligne de produits bio, j'ai pu identifier les marques qui revenaient souvent (Voir ANNEXE 3 : Récapitulatif des plateformes bio en ligne). Cette même source d'information, ainsi que le site spécifique de chaque marque m'ont permise de récolter les prix, la gamme, etc.

Tableau 5 : Informations relatives aux concurrents indirects bio de Kriket en France

Marque	Gamme (nombre de goûts différents) (1, 2, 3, 4, 5+)	Prix (le plus cher de la gamme) (nombre de barres x grammes par barre) + prix au kilo	Nutri-score (À,B,C,D,E)
Bio Soleil	5+	3,68€ (6x21g) 29,44€/kg	B, C
Valpibio	4	3,99€ (3x75g) 53,20€/kg	C
Gonuts	3	2,47 (1x45g) 54,89€/kg	Non disponible
Evernat	5+	2,98€ (3x25g) 39,73€/kg	Non disponible
Foodspring	5+	2,19€ (1x35g) 62,60€/kg	A
Germline	5+	1,33€ (1x33g) 40,30€/kg	C

Trois critères permettent donc de comparer Kriket à ses concurrents indirects et présents sur le marché français.

Tout d'abord, un niveau de la gamme, la plupart des grandes marques proposent plus de 5 goûts différents ce qui permet de satisfaire un plus large panel de consommateurs. Cependant, j'estime que pour un début, le fait que Kriket propose 3 goûts est déjà une offre relativement large vu la taille de l'entreprise. En effet, il est normal que Kellogg's par exemple ait pu développer plus de goûts vu l'ampleur de leurs moyens financiers, matériels et humains.

Un autre aspect important d'un produit, surtout pour le consommateur, c'est le prix. Le prix au kilo pour les barres de céréales non bio, se situe entre 10,63€/kg et 48,75€/kg, respectivement des marques Fitness (Nestlé) et BE KIND. Les autres se situent plutôt proches des 20€/kg. Rappelons ici que le prix au kilo chez Kriket se situe entre 55,7€/kg et 60€/kg. Les concurrents sont clairement moins chers. Cependant, trois marques se démarquent en proposant un prix plus élevé que la moyenne, BE KIND (48,75€/kg), Yes (Nestlé, 28.48€/kg) et Dukan (31,58€/kg). En bref, ces marques-là se

positionnent comme des barres de céréales bonnes pour la santé, remplies de protéines ou autres bons aliments, ce qui justifie le prix plus élevé.

En ce qui concerne la moyenne du prix au kilo des barres de céréales bio, elle se rapproche de celui de Kriket (entre 55,7€/kg et 60€/kg). En effet, on retrouve tout d'abord les barres Foodspring à 62,60€/kg, suivie par Gonuts à 54,89€/kg et Valpibio (53,20€/kg). Foodspring se positionne plutôt comme une barre protéinée ou énergétique, et il la propose comme en-cas sportif. Gonuts propose leur barre comme collation qui coupe la faim ou qui donne de l'énergie pour le sport. Valpibio, quant à lui, promet à ses clients un produit sain avec des ingrédients naturels et surtout sans gluten (Gonuts, 2020) (Foodspring, s.d.) (Valpiform, 2017). J'émet l'hypothèse que se sont ces caractéristiques-là, associées à chaque marque, qui peut justifier aux yeux des consommateurs, un prix plus élevé que les autres barres classiques, qui sont alors perçues comme un simple plaisir sucré.

Abordons le nutri-score qui est en train de se développer en France malgré que ce logo reste facultatif et qu'il se rajoute sur une base volontaire des entreprises agroalimentaires (ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, 2019). Selon le Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, « 86% des Français identifient bien que le Nutri-Score permet de qualifier la qualité nutritionnelle des produits et 90% se disent favorables au Nutri-Score (ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, 2019, para. 1). Cet indicateur prend donc de l'importance et le comparer entre concurrents devient intéressant. Comme dit précédemment, Kriket a reçu un A, le meilleur score. Parmi les concurrents, on retrouve deux barres classiques avec un nutri-score A (*Kellogg's Nuts & raw fruit bar* et *Dukan*) et une barre bio (Foodspring). Étonnamment, les barres BE KIND et Yes qui se vendent comme étant saines, se retrouvent avec un nutri-score D, comme la plupart des autres barres de céréales non bio d'ailleurs.

Enfin, outre les concurrents cités ci-dessus, d'autres concurrents indirects viennent s'ajouter à la liste de ceux qui offrent des barres de céréales bio et bonnes pour la santé : So pure (nuts&fruit), Roo'bar, Germline, Hello Joya, Good Gout (pour enfants), Ma Vie Sans Gluten, Rapunzel, Iswari - Eveil du Bouddha, Schnitzer Organic Break, Pural, Lifebar, etc.

4.3 Force de négociations des clients

La force de négociations des clients doit être divisé en deux parties, le B2C et le B2B.

Pour le B2C, elle est considérée comme plutôt basse. En effet, si on regarde le marché des barres de céréales saines, on retrouve des prix plus au moins comparables à ceux pratiqués par Kriket. De plus, si on regarde uniquement l'offre des barres de céréales à base de farine d'insectes, l'offre en France est assez réduite et les clients n'ont donc pas d'autres choix que d'accepter le prix fixé.

Concernant le B2B, les insectes étant encore perçus comme une nouvelle tendance, certains magasins et distributeurs sont encore assez hésitants par rapport au potentiel de ce nouveau marché (Rume, 2020). Leur force de négociation est donc plus élevée car ils décident des volumes commandés. Notons qu'afin de rentabiliser les coûts de transport par exemple, il faudra que Kriket ait des commandes élevées en volume. Et en magasins, vu la marge unitaire assez faible, il faudra aussi vendre de grandes quantités.

4.4 Force de négociations des fournisseurs

Pour Kriket, les fournisseurs majeurs sont la ferme qui élève les insectes comestibles et le producteur des barres. Sur le marché des insectes comestibles, les éleveurs ont une force de négociations plutôt élevée. En effet, en Europe, ils sont très peu à répondre à cette demande et les prix pratiqués sont encore élevés, allant de 50 à 100 euros le kilo. Cependant, sur le long terme, on peut espérer que la consommation d'insectes comestibles va augmenter et dès lors, son offre de matières premières aussi. En outre, Kriket négocie le prix de ses barres avec son producteur en Belgique. Pour l'instant, Kriket représente une faible partie de la production totale de celui-ci. Cependant, si Kriket arrive à augmenter sa demande (en exportant en France), l'entreprise pourra plus facilement négocier des tarifs intéressants.

4.5 Menace de nouveaux entrants

Kriket propose un produit innovant qui utilise un ingrédient (des grillons) dont l'utilisation va devenir de plus en plus fréquente dans notre futur. Petit à petit, on voit l'apparition d'entreprises qui commercialisent des produits à base d'insectes comestibles. La menace de nouveaux entrants est donc assez élevée. De plus, il existe en France des entreprises déjà établies mais qui ont dû arrêter leurs activités, parce qu'il n'était pas autorisé de commercialiser des insectes. Une fois la loi européenne établie, ils seront prêts à affronter le marché. À noter également qu'il y a très peu de barrières à l'entrée car le produit est facilement copiable. En effet, tous les ingrédients sont notés sur l'emballage. Un élément qui protège tout de même Kriket est que les nouveaux entrants ne connaissent pas le marché niche qui est assez spécifique et innovant ; un certain temps d'adaptation leur sera donc nécessaire.

D. Analyse de la demande

Dans cette partie, je déterminerai la demande potentielle correspondante à l'offre de Kriket sur le marché français. Je réaliserai cela grâce à une évaluation quantitative et qualitative de cette demande. Une telle approche permettra tout d'abord de pouvoir quantifier la capacité d'absorption des produits de Kriket en France, ainsi que de comprendre le comportement d'achat, les habitudes de consommation et les besoins spécifiques des consommateurs ciblés (Duboin *et al.*, 2017).

1. Méthodologie

Pour l'estimation quantitative de la demande des produits de Kriket sur le marché français, j'ai réalisé une enquête en ligne. Celle-ci, comprenant 25 questions, a permis de récolter des informations relatives à différents critères : segmentation, produit, prix, promotion, distribution, ... L'enquête a été diffusée auprès de résidents français uniquement. Des proches et amis de proches ont aidé à la diffusion de l'enquête afin d'avoir un échantillon le plus représentatif possible. Le nombre de réponses souhaitées était au minimum de 100. Après trois semaines, 110 réponses ont été obtenues.

Il est vrai que généralement, une étude quantitative se base sur un nombre très élevé de réponses. Dans mon cas, les 110 ne réponses représentent évidemment qu'un très petit échantillon de la population française et ce par faute de moyens financiers et de contacts. Cependant, je me baserai sur

les données récoltées pour tenter d'en retirer le plus d'informations possible, même si cela reste des hypothèses.

L'évaluation qualitative de la demande a été plus compliquée à réaliser. En effet, celle-ci nécessitait d'interviewer des personnes directement. Les restrictions liées au COVID-19, additionné au fait que la France n'est pas mon pays de résidence ont fait que je n'ai pas eu la possibilité de m'y rendre afin de m'entretenir avec des consommateurs locaux. Comme alternative, j'ai réalisé un questionnaire avec six questions ouvertes que j'ai diffusé via mes réseaux et sur des groupes Facebook. Les répondants devaient satisfaire trois critères : avoir entre 24 et 55 ans, habiter en France, se rendre au moins une fois par mois dans un magasin bio. Cela m'a permis d'obtenir 51 réponses d'ordre qualitatives.

Les résultats des deux enquêtes se trouvent en annexe (Voir ANNEXE 4 : Résultats de l'enquête pour l'analyse quantitative) (Voir ANNEXE 5 : Résultats de l'enquête pour l'analyse qualitative)

2. L'évaluation quantitative de la demande

Ci-après, les informations découlant directement ou indirectement de ces 110 répondants vont être analysées en profondeur. Ces données vont servir à segmenter le marché français et identifier la clientèle cible de Kriket lors de l'élaboration du plan marketing.

2.1 Les caractéristiques des répondants

La première série de questions a permis de segmenter les répondants quant à leur sexe, âge, catégorie socioprofessionnelle, etc.

Le sexe

Presque 60% des répondants sont des femmes et 40,9% sont des hommes. Une première information qui résulte de l'enquête est qu'il n'y a pas de différence importante entre les deux sexes concernant leurs volontés ou disposition à goûter des produits à base d'insectes comestibles.

Lieu de résidence

90% des répondants habitent en ville où à la périphérie d'une ville, le reste réside à la campagne. C'est un point essentiel, car l'idée est de commercialiser les produits de Kriket dans les villes où un nombre élevé de magasins est présent avec une population dense. Par conséquent, sur ce point, l'échantillon est bien représentatif.

Tranche d'âge

Ensuite, plus de la moitié des répondants sont âgés entre 18 et 25 ans (51,8%), la deuxième tranche d'âge présente en nombre est celle des 26-35 ans (29,1%). Et finalement, on retrouve ensuite les 36-45 ans représentés à 4,5% et les 45-60 à 7,3%.

En Belgique, la clientèle cible de Kriket se situe entre 24 et 55 ans, c'est-à-dire la partie de la population qui commence à avoir ou a déjà un certain pouvoir d'achat (Roba, 2020). Cette tranche d'âge est relativement bien représentée dans l'enquête, j'estime que presque la moitié des répondants y correspondent. Il reste à vérifier si pour la France, Kriket visera la même catégorie d'âge.

	Tranche d'âge				
Réponses à la question : Seriez-vous prêt à goûter une barre de céréales réalisée avec de la farine de grillons ?	18-25	26-35	36-45	45-60	60+
Non	5,17%	2,73%	0%	0%	28,57%
Oui	72,41%	75%	60%	50%	14,29%
Peut-être, ça dépend sous quelle forme on les [les insectes] retrouve	22,41%	12,5%	40%	50%	57,14%

C'est dans la tranche d'âge 26-35 ans qu'on retrouve proportionnellement le plus de consommateurs prêts à goûter les barres de chez Kriket. Parmi tous les répondants entre 26 et 35 ans, ¾ émettent une réponse positive. Suivi de près par les 18-25 ans et les 36-45 ans avec respectivement 72,41% et 60%.

Une autre observation est que, plus on monte dans les tranches d'âge, plus il y a, au premier abord, une certaine réticence à manger des insectes. On observe cela avec le pourcentage de « peut-être » qui croît avec l'âge. Heureusement, un « peut-être » peut se transformer en un « oui » si les arguments convaincants sont mis en avant. Kriket devra donc veiller à utiliser une communication adéquate pour les faire changer d'avis, surtout si elle veut atteindre plusieurs tranches d'âges.

2.2 Catégorie socioprofessionnelle

Puis, les deux catégories socioprofessionnelles ayant obtenu le plus haut pourcentage sont les étudiants avec 40,9% et les employés, cadres, indépendants ou chefs d'entreprise représentant quant à eux 49,1% de la totalité des répondants.

2.3 Régime alimentaire

Une dernière question a également été posée, celle-ci concernait le régime alimentaire suivi par les personnes interrogées. La majorité (72,2%) suit un régime omnivore, c'est-à-dire qu'ils mangent de tout, contre 19,1% qui se considèrent flexitariens, c'est-à-dire qu'ils mangent 3 à 4 fois par semaine végétarien. À noter que la majorité des flexitariens (63%) sont âgés entre 18 et 25 ans. Sachant que la part de flexitarien est en constante augmentation en France et ce pour des raisons de santé, environnementale, de bien-être animal, etc. (cf. supra p.29) Cette information est intéressante pour identifier le profil de clients à cibler avec leurs produits. Enfin, au niveau de l'enquête, les 7,3% restants ont dit être végétariens.

Ces informations nous permettent donc de nous faire une première idée quant aux profils des personnes interrogées.

2.4 Le produit : les barres de céréales

À la question :

“Consommez-vous des barres de céréales ?”,

près de 50% ont répondu : *moins d’une fois par semaine*. Dans ce cas, les barres sont principalement consommées *comme un en-cas sucré* (dans 65% des cas) ou *avant une activité sportive* (21%). L’autre majorité (48,2%) a affirmé ne *jamais* en consommer. Ces résultats pourraient inquiéter Kriket sur le choix du produit auquel ils ont intégré la farine de grillons. Cependant, en 2018, les barres de céréales représentaient 36 % du marché mondial du snacking sain (MADE, 2019) ce qui est un bon signe pour l’entreprise. Par ailleurs, les 4,5% des répondants qui en consomment *au moins une fois par semaine* sont tous des hommes et des femmes entre 26 et 35. Ceux-là en consomment de manière équivalente que ce soit *comme un en-cas sucré* ou *avant une activité sportive*. On en déduit donc des données intéressantes afin de cibler un groupe de consommateur et le moment de consommation des barres de céréales.

Le questionnaire a aussi permis de définir, par tranche d’âge, le moment pendant lequel une barre de céréales était la plus consommée ?

- 18-25 ans : 27,59% comme en-cas sucré
- 26-35 ans : 12,5% avant une activité sportive, 21,88% comme en-cas sucré, 7% en voiture
- 36-45 ans : 20% avant une activité sportive, 20% comme en-cas sucré
- 45-60 ans : 12,5% comme en-cas sucré et 25% autre

Une fois que la tranche d’âge ciblée par Kriket sera définie, ces informations serviront pour adapter la communication en accentuant les différents moments auxquels les barres peuvent être mangées.

2.5 L’entomophagie ou la consommation d’insectes par l’être humain

À la question

« Avez-vous déjà consommé des produits à base d’insectes ? »,

presque 60% ont répondu « *jamais* ». Cependant, 34,5% ont dit déjà avoir goûté *une fois par curiosité*. On remarque ici que peu de gens se sont déjà aventurés dans l’entomophagie et ceux qui le font, c’est souvent par curiosité. Kriket devra donc essayer de créer une demande récurrente pour ses produits et pas uniquement occasionnelle.

Ensuite, deux questions étaient posées quant à la volonté des répondants ou non de consommer des insectes comestibles. La première énumérait les bienfaits des insectes pour la santé et la seconde, les bienfaits environnementaux de ceux-ci. On remarque, suite aux réponses, que le bienfait

environnemental prime sur celui de la santé. En effet, 15,5% ont dit être prêts à consommer des insectes après avoir pris connaissance de leurs vertus pour la santé, contre 36,4% qui sont prêts à en consommer une fois leurs avantages environnementaux exposés.

De plus, pour les deux questions concernant la volonté de consommation, près de 50% des répondants ont coché : *peut-être, ça dépend sous quelle forme on les [les insectes] retrouve*. On peut dès lors en conclure que plus de 80% des interrogés sont prêts à en goûter après avoir pris connaissance de leurs avantages et si la forme dans laquelle se retrouvent les insectes est psychologiquement acceptable. En effet, dans certains cas, la barrière psychologique n'est pas facile à dépasser.

Il est également pertinent de croiser cette question avec le régime alimentaire des répondants.

Réponses après l'explication des bénéfices des insectes comestibles pour la santé

	Type de régime alimentaire		
Réponses à la question : ces informations vous pousseraient-elles à en consommer (d'avantage) ?	Flexitarien (%)	Omnivore (%)	Végétarien (%)
Non	4,76	31,25	25
Oui	14,29	15	25
Peut-être, ça dépend sous quelle forme on les [les insectes] retrouve	80,95	53,75	50

Réponses après l'explication des bénéfices des insectes comestibles pour l'environnement

	Type de régime alimentaire		
Réponses à la question : ces informations vous pousseraient-elles à en consommer (d'avantage) ?	Flexitarien (%)	Omnivore (%)	Végétarien (%)
Non	4,76	18,75	25
Oui	52,38	31,25	50
Peut-être, ça dépend sous quelle forme on les [les insectes] retrouve	42,86	50	25

Les flexitariens eux sont plus fortement influencés par les avantages environnementaux des insectes, on passe de 14,29% à 52,38% de réponses positives. Ce qui laisse penser qu'ils mangent végétariens 3 à 4 fois par semaine pour des raisons écologiques. Kriket peut donc profiter de cette tendance auprès

de ce segment de la population. Chez les omnivores et les végétariens, les pourcentages doublent entre les deux questions. On notera donc que dans tous les cas il sera primordial de communiquer sur le caractère écologique des insectes car celui-ci peut fortement influencer le choix du consommateur pour qu'il se tourne vers des aliments à base d'insectes comestibles.

2.6 Les barres de céréales Kriket

Ensuite, le descriptif suivant leur a été exposé :

« KRIKET développe et commercialise des barres de céréales à base de farine de grillons (un petit insecte comestible qui, une fois cuit et réduit en poudre, a un léger goût de noisette). Sont ajoutés à cela des noisettes, flocons de céréales (épeautre, avoine), sirop d'agave, graines (sésame, chanvre, lin, de courge) ».

La question qui suivait était :

« Seriez-vous prêt à goûter une barre de céréales réalisée avec de la farine de grillons ? »

67,3% des interrogés ont répondu *oui* et 24,5% *peut-être, ça dépend sous quelle forme on le retrouve (en entier, farine, ..)* ; ceci implique qu'il est possible de les convaincre dans le futur.

Une donnée intéressante à analyser aussi, est le pourcentage de végétariens et flexitariens ayant répondu *oui* ou *peut-être*. En effet, ceux-ci sont des consommateurs qui font attention à leur régime alimentaire pour diverses raisons (santé, environnement, etc.) et qui représentent dès lors une cible importante pour Kriket. Parmi les végétariens (7,3% du total des répondants, tous âgés entre 18 et 35, vivant en ville), 62,5% ont répondu *oui* et 25% ont dit *peut-être, ça dépend sous quelle forme on le retrouve (en entier, farine, ..)*. Et parmi les flexitariens (19,1% du total des répondants, dont 95% âgés entre 18 et 35 ans, et 76% vivant en ville), 85% ont répondu *oui*.

2.7 Critères d'achat

Finalement, il a été demandé aux répondants de classer huit éléments, du plus au moins important, lorsqu'ils réalisent l'achat d'un snack (barres de céréales ou autre). Après avoir réalisé une moyenne, le classement est le suivant :

1. Goût
2. Sain
3. Prix
4. Produit de façon respectueuse de l'environnement
5. Le moins de sucre possible
6. Bio
7. Teneur élevée en protéines
8. Sans gluten

On retiendra donc que, sans trop de surprise, le *goût* reste le facteur numéro 1 lors de l'achat d'un snack. Et, même si le *sain* prend une place importante, le *prix* se trouve dans le top 3, avant le *bio* et

la production respectueuse de l'environnement. Cela montre bien que, même si le consommateur est prêt à faire des efforts pour consommer de manière plus responsable, le prix reste un facteur important. Toutefois, des études démontrent que 79% des Français sont prêts à payer plus pour un produit de qualité. Par qualité, ils entendent la composition du produit et les valeurs nutritionnelles (LSA, 2015). Une information à retenir pour Kriket.

2.8 Canaux de distribution

Passons maintenant à la partie distribution. Cela va permettre de définir dans quels endroits Kriket aura intérêt à commercialiser ses barres. 55,5% affirment acheter leurs barres de céréales *en grande surface* alors que 22,7% s'en procurent *dans la supérette la plus proche* de chez eux (ex.: Petit Casino, Spar, Carrefour Market, ...). Ces informations pousseraient donc Kriket à essayer de vendre en grande surface. Néanmoins, il ne faut pas oublier que les tendances du marché français montrent un intérêt grandissant de la part des consommateurs pour les magasins de proximité (cf. supra. p.41)

En outre, un autre élément est à prendre en compte. En effet, Kriket vend des produits bio et lorsqu'il s'agit d'acheter du bio, 53,6% préfèrent acheter leurs produits *dans un magasin spécialisé en aliments bio*. Cela montre bien que pour Kriket, il sera également essentiel de se trouver dans les rayons des magasins bio tels que Biocoop, Bio c Bon, Naturalia, Naturéo, Biomonde, La Vie Claire... où 21,8% des répondants se rendent tout de même *une à trois fois par mois*.

Le bio devient de plus en plus une tendance. En effet, Agence Bio (2020) nous informe qu'en 2019, « plus de 9 Français sur 10 déclarent avoir consommé des produits biologiques et près de 70% consomment bio régulièrement (*au moins une fois par mois*) ». Les chiffres de l'enquête le confirment, avec plus de 50% des interrogés qui estiment que consommer des produits alimentaires bio est *important, voire très important*. Cependant, lors de l'achat d'un snack, le critère *bio* se trouve seulement en sixième place, donc il reste important, mais pas toujours le facteur le plus déterminant lors de l'achat.

2.9 Le prix

Le prix a aussi été une donnée analysée lors de cette enquête. Pour cela, une même fourchette de prix a été proposée lors de deux questions. La première demandait le prix qu'ils [les répondants] considéraient raisonnable pour une barre de céréales classique. La seconde question concernait le prix pour une barre de céréales de chez Kriket. Les réponses ont été synthétisées dans le tableau suivant :

Fourchette de prix	Barre classique (% des répondants)	Barre Kriket (% des répondants)
1 - 1,49 €	52,7%	42,7%
1,50 - 1,99 €	18,2%	30%
2- 2,49 €	1,8%	12,7%

Suite à cela, la conclusion qui peut être faite est que 12,7% des interrogés sont prêts à payer entre 2 et 2,49€; 30% entre 1,5 et 1,99€ pour une barre de céréales à base de farine de grillons, bonne pour

l'environnement et la santé (remplie de bons nutriments : B12, fibres, élevée en protéines), bio et sans gluten. Chez Kriket, le prix pour leurs barres varie entre 1,99 et 2,10€, mais celui-ci est dégressif si les barres sont achetées en pack de 6, 12 ou 24.

Cependant, si on compare ces réponses avec ceux de la première question (pour une barre de céréales classique), seulement 18,2% sont prêts à payer entre 1,50 et 1,99€ ; et une très faible partie (1,8%) entre 2 et 2,49€. Cela indique que le consommateur y voit bel et bien une plus-value quand une barre contient des insectes, qu'elle est bio et saine. Il est disposé à payer plus cher.

Si l'on observe de plus près le profil des consommateurs disposés à payer entre 2 et 2,49€ pour une barre Kriket, 50% se trouvent être des jeunes entre 18 et 25 ans (28,57% ont entre 26 et 35 ans et 21,43% ont entre 45 et 60 ans). Cependant, les 50% représentent seulement 12,07% des 18-25 ans, alors que 50% des 26-60 ont opté pour ce prix. Cela indique qu'une grande partie des 26+ serait prête à payer 2 à 2,49 €.

Une autre hypothèse était que les étudiants seraient plus disposés à goûter une barre avec des insectes que les employés ou indépendants. Cependant, l'enquête révèle qu'aucune différence flagrante n'est visible entre les deux catégories socioprofessionnelles. La différence serait-elle alors au niveau du prix qu'ils seraient prêts à payer ? La réponse est oui. Parmi les étudiants, 28,89% pourraient dépenser entre 1,5 et 1,99€, alors que 35,19% des employés, cadres, chefs d'entreprise ou indépendants ont opté pour cette option. Malgré cette faible différence, j'estime qu'un employé a, en théorie, plus de pouvoir d'achat qu'un étudiant et serait donc disposé à dépenser plus.

2.10 Promotion

Finalement, au niveau du moyen de communication par lequel les consommateurs veulent entendre parler de Kriket, plus de 75% des répondants affirment qu'ils veulent que cela se passe, entre autres, en magasins via des dégustations, promotions, ... Cette réponse n'est pas étonnante, vu l'originalité du produit et le caractère inconnu qu'il représente pour beaucoup. Cependant, cela demandera beaucoup de temps et d'efforts à Kriket. Le réseau social favori est Instagram avec presque 50% qui le préfèrent comme moyen de communication, suivi par Facebook (32,7%). Kriket possède déjà une page Instagram et Facebook, mais il est maintenant essentiel d'augmenter son activité et son nombre de *followers*.

Je suis consciente que mes conclusions ne sont que des hypothèses vérifiées par un très petit échantillon. Cependant, j'estime que les résultats obtenus donnent déjà une première idée tangible des potentiels consommateurs français. Ils permettent de faire certaines conclusions, même hypothétiques, qui serviront à Kriket comme guide sur le marché français.

3. L'évaluation qualitative de la demande

L'analyse qualitative est une source importante d'information nécessaire pour la conception de la stratégie marketing. Elle permet de comprendre le comportement, les habitudes et d'avoir une idée plus précise de ce que les consommateurs de produits bio recherchent et pensent du produit de Kriket.

Dans mon enquête, 51 répondants respectaient les critères : avoir entre 24 et 55 ans, habiter en France, se rendre au moins une fois par mois dans un magasin bio. Parmi eux 5 hommes seulement, cependant, lors de cette analyse aucune distinction sera faite par rapport aux critères de segmentation, mais plutôt sur bases des comportements de chacun. Je ne détaillerai donc pas spécifiquement les pourcentages obtenus à chaque question, d'autant plus que, comme ce sont des questions ouvertes, il est plus compliqué d'en retirer des données statistiques. Le but est la récolte d'informations pertinentes.

3.1 Quelles sont les choses auxquelles les consommateurs potentiels pensent quand ils regardent brièvement une barre de céréales Kriket ?

Cette section permet de lister les idées positives et négatives qui émanent du consommateur après avoir vu une première image du produit.

Le premier élément positif qui ressort de cette question, c'est le design du packaging qui est considéré par beaucoup de répondants comme « sympa, joli, visuellement alléchant, avec des couleurs attrayantes et un logo et un nom attirants ». De plus, le fait de rajouter les informations nutritives en « badge » est vu comme intéressant.

Cependant, l'emballage en lui-même est lui fort critiqué. En effet, bon nombre de consommateurs accompagnent leur démarche bio d'une démarche durable, ils tentent de réduire leurs déchets. Le plastique utilisé pour emballer les barres de Kriket ne fait donc pas l'unanimité dû à sa composition peu durable.

L'attrait gustatif des barres est mitigé. Certains se disent dégoûtés par la présence d'insectes ou que le goût ne leur parle pas, alors que pour d'autres les barres ont l'air d'avoir un goût attrayant. À noter aussi que, grâce au nom « Kriket », certains des répondants comprennent rapidement que des insectes sont utilisés comme ingrédients, alors que d'autres ne s'en rendent pas compte tout de suite.

Enfin, le produit attise chez certains la curiosité et le questionnement. D'autres se demandent aussi si la quantité de sucre n'est pas trop élevée.

3.2 Quels facteurs influencent l'achat d'une barre de céréales Kriket ?

Pour beaucoup, le prix mentionné (1,95€ pour une barre de 35g) est trop onéreux. Ils préfèrent prendre un en-cas moins cher (une banane par exemple) ou en fabriquer à la maison. Cependant, une partie inférieure des répondants affirment que le prix demandé est raisonnable pour ce genre de produit.

Ensuite, une barre de céréales n'est pas un produit qui conquiert tous les consommateurs, tout simplement parce qu'ils n'en mangent pas. Ils préfèrent alors des produits frais ou des fruits secs ou du fait « maison ».

La présence de farine d'insectes ne les ravit pas tous non plus, soit parce qu'ils sont végétariens ou vegans, soit, simplement par dégoût et par manque d'habitude de consommer de tels aliments. Un répondant avance tout de même être déçu par la présence de seulement 5% de farine de grillons. Enfin, devant des produits transformés, les consommateurs réguliers de bio peuvent être réticents. C'est finalement aussi trop calorique pour certains et un produit trop sucré.

Cependant, d'autres apprécient le caractère bio du produit et cela les pousserait à l'achat. Les ingrédients sains attirent également l'acheteur avec la présence de graines et céréales bonnes pour la santé. Les valeurs nutritives mises en avant sont aussi convaincantes.

Un autre motif d'achat serait la curiosité et l'envie de goûter ou d'offrir un produit innovant.

3.3 Quelle est l'influence de la présence d'insectes sur leur décision d'achat ?

Parmi les répondants se trouvait un certain nombre de vegan pour qui la consommation d'animaux est réhibitoire. D'autres ne se sentent pas prêts de manger des insectes et cela ne leur donne pas envie. Un argument mis en avant est qu'il existe d'autres sources de protéines. Un manque d'informations sur l'apport santé et durable de la farine d'insectes est aussi reproché.

Cependant, par curiosité, certains seraient prêts à en acheter, pour tester une fois ou vivre une expérience nouvelle. Alors que d'autres sont carrément emballés par l'idée sachant que les insectes sont une alternative aux protéines animales classiques et que cela ne les dérange pas du tout d'en manger.

D'autres ne sont pas influencés par cette information, ce qui importe, c'est le goût qui doit être bon.

3.4 À quelles occasions vont-ils utiliser ce produit ?

Il y a plusieurs raisons qui sont mises en avant : soit comme en-cas, soit pour remplacer un repas ou avant une activité physique. La première raison, c'est surtout comme en-cas. Il faut qu'il soit simple et facile à emporter, nourrissant et ait un effet coupe-faim. Cet en-cas peut aussi juste être une gourmandise.

Une autre raison c'est comme remplacement d'un repas que ce soit d'un petit-déjeuner ou d'un goûter en désirant qu'il soit bon, de qualité et nutritif. Si la barre est consommée en début de journée, les répondants désirent qu'elle leur donne de l'énergie pour attaquer la journée.

Enfin, la dernière raison pour laquelle ils vont prendre cette barre de céréales, c'est avant de faire une activité sportive.

Chapitre 4 : L'analyse SWOT

Dans cette section, je reprendrai les éléments abordés précédemment dans un tableau récapitulatif afin d'avoir une vision claire des forces et faiblesses de Kriket qui lui permettront de saisir les opportunités et éviter les menaces présentes dans son environnement.

Tableau 6 : Analyse SWOT de Kriket

FORCES	FAIBLESSES
<p><u>L'entreprise et ses ressources :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Start-up belge, avec une histoire authentique (créée par un frère et une sœur dans leur cuisine) - Super équipe avec une belle synergie et des profils qui se complètent professionnellement - Équipe qui s'entoure de l'expertise nécessaire (Advisory board, Netwerk Ondernemen, The Shift, BIIF, coach à l'export, etc.) - Start-up flexible et prête à s'adapter si nécessaire - Déjà beaucoup de contacts internationaux grâce aux foires commerciales - Investissement récent de Colruyt Group qui pourrait mener à une alliance stratégique pour Kriket (Colruyt Group se trouve aussi sur le marché français) - Viable financièrement - Gagnant de différents concours : peut aider pour la réputation <p><u>France comme marché à l'export :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Proximité linguistique et géographique : communication fluide et possibilité de se rendre facilement sur place - Déjà un premier contact sur place (via le distributeur Cyrille Rume) - Approche de marché (positionnement général - pas de niche) - Coûts liés à la logistique (stockage, transport, assurance et droits de douane) estimés raisonnables <p><u>Les produits de Kriket :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Les produits belges ont une bonne réputation généralement en France - Produit innovant : premier arrivé dans la catégorie biologique - Packaging avec un beau design, attrayant - Insectes sous forme de farine, donc plus facile de briser la barrière psychologique 	<p><u>L'entreprise et ses ressources :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Manque d'expérience et de connaissances au sein de l'équipe dans le domaine des ventes (surtout à l'exportation) - Petite équipe et peu de temps disponible pour la gestion de l'export - Peu de preuve que l'entreprise peut fonctionner à l'étranger - Petite entreprise avec peu de poids par rapport aux grands acteurs (belges ou français) - Peu de savoir-faire en matière de développement de produits alimentaires - Marketing digital faible/moyen - Canaux de distribution en Belgique : la start-up n'est pas encore présente auprès des grandes enseignes - Stratégie marketing peu définie <p><u>France comme marché à l'export :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Manque de données sur le marché et ses consommateurs - Pas encore légalement autorisé de commercialiser des insectes comestibles - Grand territoire - Faible connaissance des distributeurs français existants <p><u>Les produits de Kriket :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Nécessité d'exporter des volumes importants afin d'être rentable - Prix toujours assez élevé par rapport au public cible - Production externalisée (anticiper le stock) - Un seul produit, proposé en trois goûts

<ul style="list-style-type: none"> - Produit qui répond aux tendances actuelles et futures (recherche de protéines alternatives, respect de la santé et de l'environnement, etc.) La farine d'insecte vient des Pays-Bas et la barre est produite en Belgique (proximité et transparence) - Le « <i>Made in Belgium</i> » est apprécié dans le nord de la France 	
<p style="text-align: center;">OPPORTUNITÉS</p> <p><u>Potentiel du marché :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Le marché des insectes comestibles est en pleine croissance - Le bio est une forte tendance en France - Sensibilisation accrue aux insectes comestibles - Intensité concurrentielle encore faible pour le moment <p><u>Attraits de la France :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Salons internationaux et subsides pour y participer - Augmenter la notoriété de la marque - Marketing des ambassadeurs (renforcement de la communauté et influenceurs) - Modifications de la réglementation en 2020/2021 - Partenariats avec des entreprises françaises (co-création) - Concurrence (développement du marché des insectes) <p><u>Consommateur français :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mentalités et priorités du consommateur changent - Changements dans les tendances de consommation : importance des protéines (alternatives), sensibilisation à la santé, praticité - Élargissement du portefeuille de produits (en lien avec les tendances de consommation) - Diminution de la consommation de la viande en France - Valeur écologique croissante <p><u>Autre :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Impact de COVID-19 (accent sur l'alimentation saine et bio, retour vers les magasins de proximité, ...) - Réseaux sociaux : plus facile pour changer les habitudes culturelles et briser les barrières psychologiques - Engouement des médias = publicité gratuite pour le secteur et puissante auprès du consommateur - Plus de fermes d'insectes permettraient que le prix de la farine diminue afin de proposer des prix plus compétitifs aux consommateurs 	<p style="text-align: center;">MENACES</p> <p><u>Potentiel du marché :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Le marché des insectes comestibles est toujours une niche - Intensité concurrentielle peut s'accroître rapidement et risque de se faire écraser par les grandes entreprises alimentaires <p><u>Inconvénients de la France :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Présence de Jimini's et Micronutris (les deux concurrents directs) depuis plusieurs années - Qualité et sécurité alimentaire des « <i>Novel Food</i> » - Modifications de la réglementation en 2020/2021, très dépendant de l'UE et ses décisions - Si la législation devient favorable, de nouveaux entrants feront leur apparition et d'anciens acteurs reviendront en force <p><u>Consommateur français :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Les Français privilégient le « <i>Made in France</i> » - Grand pays, donc certaine disparité entre le type de personnes de chaque région - Un comportement conservateur des consommateurs - Tendance à l'achat de produits alimentaires locaux (menace pour les produits provenant de l'UE) - Même si le secteur est en croissance, les mentalités doivent encore changer pour arriver à accepter cette nouveauté <p><u>Autre :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Impact du COVID-19 : conjoncture économique difficile (récession) : qui peut mener à un marché paralysé, une diminution du pouvoir d'achat des consommateurs, etc. - Réseaux sociaux et médias peuvent aussi être des menaces si la communication sur l'entomophagie est négative (suite à un scandale sanitaire ou autre) - Produits de substitution : les nouvelles sources de protéines : les chercheurs cherchent constamment de nouvelles solutions (protéines végétales, algues, etc.)

	- Nombre très élevé de marques de barres de céréales sur le marché des snacks
--	---

Chapitre 5 : La stratégie d'exportation

1. Théorie sur les stratégies d'exportation

A. Stratégie d'exportation

Dans ma recherche pour la réalisation de mon projet, un aspect théorique essentiel touche aux exportations. Dans cette partie, je ferai donc un récapitulatif des principales stratégies d'exportation. Je commencerai avec une définition du mot "exportation". Selon Larousse (s.d.), exporter signifie : « action de vendre et d'expédier à l'étranger des produits nationaux ».

Nous vivons dans un monde globalisé où le commerce international possède une place importante dans notre vie quotidienne. Une question se pose alors : pourquoi les entreprises décident-elles de s'internationaliser ?

L'internationalisation à travers les exportations peut avoir lieu pour différentes raisons. Selon Buigues et Lacoste (2011), trois raisons principales existent :

- L'accès à de nouveaux marchés plus étendus,
- L'existence de capacités de production supplémentaires,
- L'existence de lois ou réglementations strictes sur le marché national.

Quand une société prend la décision d'exporter ses produits, il est important de se poser la question de savoir quelle place elle va accorder à ses exportations dans sa stratégie de développement. Il peut s'agir d'une stratégie de spécialisation à l'exportation ou juste de délocaliser une partie de la production ou encore d'exporter tout ou une partie des produits afin d'avoir accès à des nouveaux marchés (Buigues et Lacoste, 2011).

Pour exporter, il faudra faire face aux coûts de transports mais également à des coûts fixes comme par exemple la promotion et le marketing du produit, la recherche d'un partenaire commercial, éventuellement la mise aux normes du pays importateur ou encore la traduction des notices ou autres (Buigues et Lacoste, 2011).

Deux caractéristiques des entreprises exportatrices reviennent souvent : (Buigues et Lacoste, 2011)

- La taille : on constate en général que les entreprises qui exportent sont de tailles plus importantes que celles qui n'exportent pas même s'il faut nuancer cela en fonction du secteur de production.
- La productivité : les entreprises plus productives sont amenées à exporter davantage que les autres mais l'inverse n'est pas spécialement vrai.

Venons-en aux stratégies d'entrée à proprement parler. Selon Heinen (2019), il y a quatre groupes de modes d'entrée possible sur un marché étranger : l'exportation directe, indirecte, via des partenariats ou alliances et les investissements directs à l'étranger. Chaque groupe se différencie par le degré de

contrôle de l'entreprise sur son marketing mix ainsi que par l'engagement de celle-ci sur le marché visé.

Tableau 7 : Stratégie d'entrée sur un marché étranger

Exportation indirecte	Exportation directe
<p><i>Ventes nationales :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Bureau d'achat - Société de gestion à l'exportation - Société de commerce international <p><i>Ventes internationales :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Portage - Agent commercial - Consortium d'exportation (groupement d'entreprises) - Société d'accompagnement à l'international - Foire internationale - Vente via internet 	<p><i>Sans intermédiaire :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Représentant salarié ▪ Vente directe B2B ▪ Vente via internet ▪ Succursale ou filiale locale ▪ Bureau de représentation <p><i>Avec intermédiaire :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Agent commissionné ▪ Distributeur ▪ Partenaire commercial ▪ Commissionnaire exportateur
Alliances stratégiques	Investissements directs à l'étranger (IDE)
<ul style="list-style-type: none"> - Licence - Franchise - <i>Turnkey operations</i> - Co-entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acquisition ▪ Investissement dit « de création » ou « <i>greenfield</i> »

Source : Heinen. (2019). *Export-import Strategy*. Slides. ICHEC, Bruxelles.

Ci-dessous, j'expliciterais brièvement les quatre catégories possibles pour pénétrer un marché étranger en faisant référence au tableau ci-dessus.

Les exportations directes consistent à promouvoir, vendre et distribuer les produits directement (ou presque) aux clients. Ceci apporte plusieurs avantages : une meilleure rentabilisation des investissements, une possibilité d'établir des prix plus bas et donc d'être plus concurrentiel, et par-dessus tout un rapport (quasi) direct avec le client. Cette relation client est essentielle pour les fidéliser. Malgré ces avantages, l'organisation peut rencontrer un bon nombre de difficultés en voulant s'étendre à l'international (Gouvernement du Canada, 2019).

Si une entreprise décide d'exporter ses produits de façon indirecte, elle le fera via un intermédiaire, représenté par une société de gestion des exportations, un agent, un bureau d'achat, etc. En échange d'une rémunération, ce dernier fera, sur base d'un contrat, des recherches et un travail préalable pour l'entrée de l'entreprise sur le marché (Gouvernement du Canada, 2019). Dès lors, les décisions liées à la politique commerciale sur le marché visé sont prises par l'intermédiaire choisi (Duboin *et al.*, 2017).

Puis, une autre façon de s'attaquer à un marché inconnu, c'est former une alliance ou un partenariat avec une entreprise nationale ou étrangère. Cela permet d'acquérir les compétences, la technologie, le capital ou l'accès au marché auquel seule, l'organisation n'aurait pas eu accès. Cela peut aussi

permettre de réduire les coûts, grâce aux efforts de commercialisation conjoints ou au partage des canaux de distribution (Gouvernement du Canada, 2019).

Finalement, les investissements directs à l'étranger sont une quatrième option quand l'exportation se trouve être plus compliquée pour des raisons diverses (coûts de transport trop élevés, moins cher de produire à l'étranger, etc.). Cette méthode est souvent accompagnée d'un mouvement de capitaux et la possibilité d'exercer un certain contrôle dans la gestion (Heinen, 2019).

Comme dit précédemment, la décision du mode d'entrée sur un marché étranger aura alors des conséquences sur le plan marketing, financier et opérationnel. En effet, chaque mode d'entrée a ses propres spécificités et nécessités.

Dès lors, définir une bonne stratégie d'entrée est une étape importante lors d'un développement à l'international. Ce choix permet d'organiser la présence des produits sur le marché étranger (Duboin *et al.*, 2017). De plus, les occasions d'entrer sur un marché ne sont pas multiples, il faut être bien préparé pour réussir du premier coup.

B. La théorie en pratique

Dans la section suivante, je tâcherai de définir le mode d'entrée idéal pour Kriket en France. Ensuite, j'expliquerai les aspects pratiques liés au mode d'entrée sélectionné. Ceci permettra à Kriket, une fois la réglementation autour des insectes comestibles définie, de disposer d'une proposition de stratégie en fonction de leurs ressources (financières, humaines et matérielles).

Heinen (2019) et Duboin *et al.* (2017) suggèrent de baser l'élection du mode d'entrée, et donc également du niveau de maîtrise souhaité, sur cinq facteurs : (1) les capacités de l'entreprises, (2) les caractéristiques du marché visé et de ses consommateurs, (3) les caractéristiques du produit à distribuer, (4) les différences entre le marché domestique et le marché étranger visé et (5) les réseaux de distribution locaux. Je vais donc procéder à l'examen de ces cinq facteurs dans le cas de Kriket, afin de pouvoir déterminer la ou les stratégies d'entrée les plus adaptées à la start-up.

1. Les capacités de l'entreprise

Selon Duboin *et al.* (2017), les capacités de l'entreprise se concrétisent en son expérience à l'export, ses ressources humaines et ses moyens financiers.

1.1 Son expérience

- Au niveau de son expérience, comme dit précédemment, Kriket exporte déjà ses produits aux Pays-Bas et en Angleterre par le biais d'un distributeur local. C'est aux Pays-Bas que cela marche le mieux avec une belle rotation des commandes, malgré la sensibilité au prix élevé des Hollandais. L'entreprise a également réalisé quelques ventes ponctuelles en Allemagne. Cependant, l'expérience export est encore neuve (1,5 an) et la start-up n'en est donc qu'à ses débuts.

- Les salons internationaux organisés dans des pays potentiellement intéressants aident énormément l'entreprise. Le SIAL (Salon international de l'alimentation) aurait dû avoir lieu en septembre à Paris, une belle opportunité pour Kriket mais dû au COVID-19, cet événement a été annulé.
- De plus, la rigueur et l'organisation autour de son processus de prospection de nouveaux marchés ne sont, pour l'instant, pas encore assez développées.

1.2 Ses ressources humaines

- Pour l'instant, seul Michiel a déjà conclu des affaires avec des clients étrangers. Antoine, qui dans ce cas-ci sera responsable de la France, n'a pas encore d'expertise dans ce domaine.
- Le temps qu'il pourra consacrer à ce projet sera de l'ordre de 10% de son temps de travail, ce qui est relativement faible.
- Heureusement, au niveau culturel et linguistique, le potentiel humain revêt les capacités requises.

1.3 Ses ressources financières

- Les ressources sont faibles, même si la start-up a connu récemment un investissement important, la volonté des fondateurs d'investir dans le projet est limitée.
- En effet, malgré la volonté de s'étendre, la start-up ne peut pas se permettre de dépenser des sommes importantes pour l'export. Cependant, la participation à des foires commerciales et d'autres événements pour se faire connaître sur le marché français sont, financièrement, tout à fait envisageables.
- De plus, des aides financières publiques sont suffisamment disponibles si besoin il y a (Roba, 2020). Il existe, par exemple, l'organisation Finance&invest.brussels qui soutient financièrement les entreprises (donc aussi les start-ups) situées en Région de Bruxelles-Capitale via des subsides et des aides publiques (aides à l'exportation par exemple) (Be.Brussels,2020).

Au vu des caractéristiques spécifiques à Kriket, il me semble judicieux d'exclure déjà les modes d'entrée suivants :

- les IDE (Investissements directs à l'étranger),
- les alliances stratégiques,
- dans les exportations directes :
 - une succursale ou filiale locale et
 - un bureau de représentation

En effet, ces modes d'entrée demandent des moyens financiers assez importants de la part de l'organisation (Duboin *et al.*, 2017), ce dont Kriket ne dispose pas actuellement, malgré les aides extérieures auxquelles elle pourrait faire appel. De plus, il est, selon moi, trop tôt, vu la taille de l'entreprise, pour s'aventurer vers un tel engagement sans avoir réellement exploré le potentiel du marché français.

2. Les caractéristiques du marché visé et de ses consommateurs

Lors de l'analyse externe, l'offre et les tendances sur les secteurs impliqués ont été examinées. Une analyse de la demande a également été faite. Par ailleurs, Heinen (2019) confirme que la demande et les spécificités du marché sont deux facteurs influençant le mode d'entrée. Dans ce cas précis, j'évaluerai les critères par rapport au marché des insectes comestibles/produits à base d'insectes comestibles.

2.1 Le potentiel du marché

- La demande actuelle est un critère important lors de l'évaluation du potentiel de marché. Pour l'instant, cette demande est encore relativement faible. En effet, peu de gens connaissent ou sont prêts à consommer de façon régulière de la farine d'insectes ou des produits à base de cet ingrédient.
- Cependant, les analyses des tendances révèlent que l'on pourrait s'attendre à une croissance de la demande plutôt élevée dans les années à venir. Cette prospection est positive pour Kriket.

2.2 La stabilité

- Comme mentionné plusieurs fois déjà, la commercialisation d'insectes comestibles n'est pas encore légale en France, sauf si une autorisation a été délivrée. Cela procure une certaine instabilité, pour le moment en tout cas.
- Au niveau de la stabilité des besoins de la clientèle, on peut espérer qu'une fois les besoins réellement présents, ils seront stables et augmenteront au cours des années.

2.3 L'ouverture commerciale

L'intensité concurrentielle directe est moyenne, alors que la menace de l'arrivée de nouveaux concurrents elle est élevée. En effet, la France est un pays facilement accessible à d'autres produits européens car il y a peu de contraintes à l'entrée de son marché. Dès lors, des marques allemandes, suisses, ... qui commercialisent aussi des barres de céréales à base d'insectes pourraient venir exporter en France. Un mode d'entrée qui permet d'adapter la politique commerciale est préférable dans ce cas-là (Duboin *et al.*, 2017).

Le marché des insectes comestibles est encore un marché de niche, même si Kriket met tout en œuvre pour changer cela. Ce marché est restreint et concerne des consommateurs précis. Dès lors, Kriket doit pouvoir rester relativement proche de ses clients et selon moi, devrait avoir une certaine implication quant au marketing mix pratiqué sur le marché étranger. En effet, un grand challenge pour Kriket sera de créer cette demande, d'éduquer et d'influencer le consommateur à déguster ces nouveaux produits. De plus, à cause des menaces de nouveaux concurrents et des produits de substitution, il est préférable pour Kriket de rester proche et à l'affût de ce qui se passe sur le marché afin d'avoir un accès direct à ces informations.

Pour cela, il convient d'éliminer également :

- l'exportation indirecte dans sa globalité,
- à l'exception des ventes via internet

qui peuvent être un canal intéressant. J'explicitai cela dans la conclusion de cette section.

3. Les caractéristiques du produit à distributeur

Comme les critères précédents, les caractéristiques spécifiques des barres de céréales de Kriket ont une influence sur le réseau de vente sélectionné.

3.1 Les caractéristiques techniques

- Les contraintes au niveau de la logistique et du stockage sont assez faibles. Kriket devra exporter des grands volumes pour amortir les coûts de transport.
- Par ailleurs, aucune contrainte de service d'avant ou après-vente n'est présente.

3.2 Les caractéristiques commerciales

- La valeur ajoutée par barre étant assez faible, dès lors les marges unitaires sont faibles. Ceci implique qu'un éventuel intermédiaire ne pourra que prendre une faible marge sur le produit.
- Ensuite, le degré d'adaptabilité à la demande est également faible.
- Par contre, il y a une importance relativement élevée quant à la qualité de l'image de l'entreprise, reflétée surtout par la communication utilisée.

On peut dès lors exclure les modes d'exportation suivants qui demandent une valeur ajoutée plutôt élevée voir très élevée selon Duboin *et al.* (2017) :

- le représentant salarié,
- le commissionnaire exportateur et
- l'agent commissionné.

En effet, certains modes nécessitent des marges plutôt élevées. De plus, la faible notoriété de l'entreprise n'attirerait pas, à ce stade-ci, des intermédiaires à l'export de ce type.

4. Les différences entre le marché domestique et le marché étranger visé

Des différences importantes entre le marché domestique et le marché étranger visé peuvent être un risque pour l'entreprise, elles sont donc aussi à prendre en compte dans la décision de mode d'entrée.

4.1 La culture d'affaires

- La proximité culturelle et linguistique entre la Belgique et la France permet d'avoir une certaine similitude quant à la culture d'affaires, même si cela varie en fonction des régions de France. En

effet, la France est un pays avec des différences régionales dues à son aire géographique étendue (Passport to Trade 2.0, 2019).

4.2 Le cadre légal

- Il y a des grandes similitudes juridiques entre la France et la Belgique qui font toutes les deux partie de l'Union européenne, excepté évidemment la législation concernant la commercialisation d'insectes comestibles. Pour le reste, au niveau de l'UE par exemple, la libre circulation des biens est un atout considérable.

Ces arguments pourraient laisser penser que, vu les similitudes, entrer sur le marché sans une personne de contact est une option acceptable pour un produit belge. Cependant, différentes organisations (FIT, 2020 et Awex, 2020) mettent en garde sur une approche directe, sans intermédiaire vers la France. FIT (2020) parle de la France comme un marché fermé qui exige une grande dose de persévérance, un grand nombre de visites de prospection et de suivi téléphonique. L'Awex (2020) averti que le monde des affaires y est très stratifié et qu'il est opportun de se faire recommander par une tierce personne. Ces informations sont à retenir pour le choix final du mode d'entrée idéal.

5. Les réseaux de distribution locaux

Les structures et l'organisation de la distribution locale jouent également un rôle dans le choix du réseau de vente (Duboin *et al.*, 2017). Dans le présent cas, analyser la disponibilité des réseaux de distribution est intéressante car il est fort probable, pour Kriket, d'opter pour la vente avec intermédiaire.

La France est très bien desservie en termes de distribution, mais les canaux de distribution ne sont pas les mêmes qu'en Belgique. En France, il y a différentes options : via un distributeur, via une centrale d'achat, via un distributeur spécialisé dans le bio, les épiceries fines, ou encore dans les magasins de sport. La longueur du circuit va donc dépendre du client [magasin] final (Vanaerde, 2020). Pour le type de produit tel que Kriket, d'après mes entretiens avec Rume et Vanaerde, c'est le schéma classique : « grossiste -> détaillants -> consommateurs » (Duboin *et al.*, 2017) qui est le plus souvent adopté.

L'analyse de l'offre (cf. supra p.41) a permis d'avoir une connaissance approfondie de la distribution pour les produits alimentaires. Les super et hypermarchés restent le canal de vente le plus important, mais perdent des parts de marchés au profit des magasins spécialisés (FIT, 2020).

Selon FIT (2020) il existe de nombreuses différences entre les diverses chaînes de vente au détail. Chez certaines, une gestion centralisée est appliquée alors que d'autres favorisent les réseaux indépendants. Des différences apparaissent également en fonction du produit proposé. Il n'y a que parmi les grandes marques internationales qu'il y a une forte "massification" (ou concentration des flux de marchandises à l'aide d'une plateforme unique) (Emarketing, 2020). De leur côté, les PME ont souvent plus tendance à appliquer une approche plus régionale (FIT, 2020).

6. Conclusion : le mode d'entrée idéal pour Kriket sur le marché français

L'analyse qui précède permet d'aboutir un choix final à faire parmi les quatre options restantes :

- l'exportation directe avec un intermédiaire :
 - un distributeur
- l'exportation directe sans intermédiaires :
 - vendre en B2B
 - ventes via internet
- l'exportation indirecte :
 - ventes via internet

Selon moi, ces quatre formules sont pour Kriket une façon optimale d'entrer sur le marché français. Dans le cadre de mon mémoire, j'ai décidé de me concentrer sur un seul mode d'entrée : l'exportation directe via un distributeur. Avant de développer ce choix, je justifierai brièvement les trois autres options.

Tout d'abord, j'estime que la vente en B2B peut se révéler être intéressante pour Kriket. La start-up commence à le faire en Belgique en proposant ses produits à des cantines d'entreprises ou dans des packs cadeaux offerts aux employés. De cette façon, l'organisation pourrait aussi toucher un public intéressant. Un contact direct avec les entreprises pourrait éviter de perdre la marge normalement dédiée au distributeur. Le défi sera alors de trouver et de contacter par soi-même des entreprises telles que des PME partageant des valeurs communes avec Kriket (le sain, le durable, la transparence, l'innovation, etc.). L'expérience acquise pour ce type de réseau de vente en Belgique pourra être utilisée par la suite sur le marché voisin. Les salons internationaux sont une belle opportunité pour rencontrer et créer des contacts en B2B. Ce mode d'entrée demandera principalement du temps et de l'énergie aux ressources humaines de Kriket.

L'exportation indirecte grâce à la vente via internet est une autre formule sélectionnée. Pour cela, je propose à Kriket de commercialiser ses barres sur des plateformes en ligne, principalement des plateformes bio. L'e-commerce alimentaire est une tendance à la hausse en France et il faut en profiter. Bon nombre de ses concurrents indirects offrant des barres bio se retrouvent sur les principaux sites de e-commerce tels que Greenweez, MondeBio et La Fourche. Ce mode d'entrée ne demande pas d'investissements financiers trop importants. Notons que Kriket n'aura aucune maîtrise sur le marketing mix, dû au caractère indirect de cette proposition. Afin d'aider Kriket à sélectionner les sites intéressants, j'ai annexé (Voir ANNEXE 3 : Récapitulatif des plateformes bio en ligne) un tableau reprenant les principales plateformes en ligne de produits bio.

L'exportation direct via des ventes en ligne est déjà une formule utilisée à cette heure-ci. Comme pour la Belgique, ceci se fera via le webshop du site de Kriket. Ce choix permet de ne pas devoir passer par un intermédiaire et éviter de perdre une certaine marge. Le désavantage dans ce cas, est le coût de livraison qui peut s'avérer coûteux.

Sur base de l'examen des cinq facteurs suggérés par Duboin *et al.* (2017), le mode d'entrée que j'ai finalement décidé de développer pour Kriket est l'exportation directe via un distributeur. J'estime que pour une start-up comme Kriket, qui a peu de contact sur le marché français, avoir une personne locale qui gère la commercialisation des produits est une nécessité. Les raisons sont les suivantes. Premièrement, comme Kriket travaille déjà avec des distributeurs dans d'autres pays, l'expérience acquise là-bas est utile. Le temps restreint que peut consacrer Antoine (l'employé de Kriket) à la France et les ressources financières limitées justifient aussi ce choix. Un distributeur local connaît la culture d'affaires, le réseau de distribution, le système juridique ce qui représente un avantage non négligeable. L'absence de contraintes logistiques, de stockage ou encore de services par rapport aux produits de Kriket est un autre argument en faveur de ce choix.

Deux désavantages sont tout de même à relever. Il aurait été préférable pour Kriket d'avoir la maîtrise complète de son marketing mix, malheureusement en travaillant avec un distributeur cela n'est pas possible. Cependant, Duboin *et al.* (2017) écrivent que la signature d'un bon contrat peut permettre à l'exportateur d'avoir une certaine influence sur la politique de prix, le produit, la promotion, et les canaux de distribution. Un désavantage supplémentaire est la marge prise par l'intermédiaire. Surtout que dans le cas de Kriket, la marge unitaire est déjà relativement basse.

Ensuite, étant donné le vaste territoire français, il m'a semblé nécessaire de définir la zone géographique à cibler pour l'entrée sur le marché. Un entretien téléphonique qualitatif avec Marie Vanaerde (2020), attachée commerciale pour hub.brussels à Lille, m'a guidée vers le choix de Lille et la région des Hauts-de-France comme premier lieu d'exportation.

Le marchés des Hauts-de-France se rapproche énormément du marché belge. La proximité géographique, linguistique et culturelle présente un avantage indéniable. La communication est facilitée grâce à la langue commune. Les habitants partagent une même culture historique, ce qui crée des affinités. Les produits belges y sont appréciés, car les Français en consomment quotidiennement. Sans oublier que c'est la troisième région la plus peuplée de France. Et Lille, la principale ville de la région se trouve à seulement 30 minutes en train de Bruxelles. Par ailleurs, le tissu économique y est considéré comme très dynamique et varié, cela constitue donc un bon marché test pour la start-up belge. De plus, en termes de coûts logistiques c'est avantageux. Afin de trouver le distributeur idéal, hub.brussels pourra mettre son réseau de partenaires locaux à disposition de Kriket (Marie Vanaerde, 2020) (Hub.brussels, 2020) (FIT, 2020).

Chapitre 6 : La stratégie marketing

Kotler et Armstrong (2016) rappellent que si une entreprise veut parvenir à développer son activité, elle doit élaborer une stratégie marketing orientée client. L'objectif de cette stratégie est double : d'une part, créer de la valeur pour les clients, d'autre part, établir une relation client solide. L'entreprise doit sélectionner les consommateurs à cibler et trouver comment se différencier de ses concurrents. Une telle stratégie se conçoit en trois étapes. Premièrement, la segmentation, qui va donner lieu à la division du marché en segments distincts d'acheteurs. Ensuite, le ciblage permettra d'identifier les segments les plus attractifs afin d'en sélectionner un ou plusieurs. Finalement, deux étapes se complètent : la différenciation du produit (1), qui elle, servira ensuite à positionner l'offre (2) de l'entreprise à une place unique dans l'esprit de la clientèle cible.

Dans mon cas, je limiterai mon étude de la stratégie marketing aux acheteurs et consommateurs finaux. Une autre stratégie devra en effet être développée pour persuader le réseau de distribution français (les grandes et moyennes surfaces et les magasins spécialisés en produits bio) de proposer ce produit dans leurs rayons.

1. La segmentation

Selon Kotler et Armstrong (2016), la segmentation de marché consiste en un processus qui permet d'identifier différents groupes de consommateurs sur base de divers critères tels que leurs besoins, leurs caractéristiques ou comportements. Ces groupes d'acheteurs partagent alors les mêmes besoins ou caractéristiques auxquels l'entreprise peut décider de répondre. Chaque segment pourrait alors aspirer à des produits distincts, mis en avant grâce à des plans marketing adaptés.

Dans le cas de Kriket, le marché concerné est composé de l'ensemble d'acheteurs potentiels de barres de céréales à base de farine d'insectes. Il s'agit donc de le découper en segments sur base de caractéristiques géographiques, sociodémographiques, psychographiques ou comportementales (Kotler, Keller, Manceau et Hemonnet, 2019).

L'étude de l'environnement externe réalisée précédemment (cf. supra p.18), ainsi que l'analyse de la demande sur le marché français (cf. supra p.54) sont deux sources de données sur lesquelles je me baserai afin de m'aider dans la segmentation du marché concerné.

Après avoir réalisé l'analyse de la demande, je n'ai pas pu en déduire une segmentation évidente au niveau géographique. Il est vrai que la France est un pays étendu sur un grand territoire avec des différences en fonction des régions. De plus, il n'est pas anormal que des personnes vivant en zones rurales ou en zones urbaines aient des besoins différents. Cependant, au niveau alimentaire et plus spécifiquement dans le cas des barres de céréales, mes recherches et analyses n'ont pas permis de conclure sur une segmentation géographique évidente. J'estime donc que si un acheteur habite en ville (ou en périphérie d'une ville) ou à la campagne, cela n'influencera pas sa volonté de consommer les barres Kriket. Pour le moment, l'offre ne doit donc pas s'adapter à la localisation des acheteurs potentiels.

D'autres critères sur lesquels il est possible de se baser pour la segmentation sont démographiques : l'âge, le sexe, la catégorie socioprofessionnelle, etc. Dans le cas de Kriket, une segmentation sur le sexe ne me semble pas pertinente, alors que l'âge est un facteur important. En effet, après avoir segmenté le marché potentiel des Hauts-de-France par tranches d'âge, il conviendra de définir la ou les tranches d'âges ciblées par la start-up.

Les clients (acheteurs) sont les jeunes étudiants (entre 18 et 23 ans), les jeunes (étudiants en fin de parcours/travailleurs/adultes) entre 24 et 39 ans et les adultes (entre 40 et 55 ans). Au niveau des consommateurs finaux, on retrouve les mêmes groupes d'âge, additionnés d'un autre groupe, les enfants (8-18) (pour qui les adultes achètent les barres). J'émet ici l'hypothèse qu'un jeune (25), qui est exposé aux réseaux sociaux, qui parle avec ses collègues, etc. donc moins attaché à la tradition culinaire est plus prêt à consommer des insectes comestibles qu'un adulte de plus de 55 ans. Chaque segment a alors d'autres besoins, désirs et ressources financières aussi.

Les critères comportementaux me semblent ici les plus pertinents pour établir une réelle segmentation sur base de la motivation d'achat des produits Kriket et l'expérience attendue à l'égard du produit. Dès lors, les segments se différencieront quant aux avantages recherchés dans le produit. Un message spécifique doit alors être adressé à chaque segment en fonction de la satisfaction que peut donner le produit. J'ai donc identifié six segments distincts.

- Les curieux

- Ce groupe de consommateurs est prêt à se lancer dans une nouvelle aventure pour goûter quelque chose qui leur est inconnu. Ils aiment vivre des expériences différentes et il n'y a aucune barrière psychologique qui les empêchera de manger des barres de céréales avec de la farine de grillons. Ils ne consommaient pas spécialement des barres avant, mais peut-être franchiront-ils le pas ?

- Les amusants

- Les motivations d'achats des amusants sont plutôt liées à un aspect ludique. Ils trouvent cela divertissant d'en goûter une fois. Ils n'en achèteront plus par la suite.
- Les sportifs
- Ce qui les intéresse dans le produit, c'est les valeurs nutritionnelles des insectes et leurs teneurs élevées en protéines. Le goût à moins d'importance, au contraire ce qui importe c'est l'énergie que va leur procurer cette barre de céréales. Ce sont des consommateurs de barres.

- Les engagés

- Ils sont au courant que les insectes sont plus écologiques à produire que d'autres protéines. En consommant des barres, ils participent à des actions engagées pour protéger la planète. Consommateur de barres ou non, ils sont prêts à manger d'autres aliments qui leur donneront la dose de protéines nécessaires.

- Les nutritionnistes
 - Ils vont acheter et consommer le produit pour ces bonnes valeurs nutritionnelles, ce sont des mangeurs de snacks, qui aiment se faire plaisir mais toujours avec des aliments sains et bons pour la santé. Ils s'en achèteront pour eux ou pour leurs enfants. Qui plus est, ils aiment les produits bio.
- Les gourmands
 - Ceux-là, peu importe qu'il y ait des insectes ou non, ce qu'ils aiment c'est le goût de la barre de céréales et c'est tout. Ils veulent avoir du plaisir gustatif que cela soit pour des enfants ou leurs parents.

2. Le ciblage

Après avoir identifié les différents segments, il convient à présent de sélectionner nos cibles. Selon Kotler et Armstrong (2016), cela implique l'évaluation du potentiel de chaque groupe, afin d'en choisir un ou plusieurs pour lesquels Kriket déploiera son plan marketing. Les mêmes auteurs notent qu'il est important de se concentrer sur des segments où l'entreprise peut générer une grande valeur ajoutée pour ses clients et ce, de façon rentable et sur le long terme.

Par ailleurs, Kotler et Armstrong (2016) et Kotler *et al.* (2019) distinguent quatre stratégies principales de ciblage, chacune influencée par le niveau de segmentation :

- Le marketing indifférencié ou de masse, dans lequel l'entreprise cherche à couvrir le marché dans sa globalité. L'unique offre marketing mise en place a pour but d'attirer le plus grand nombre possible d'acheteurs.
- Le marketing différencié, dans lequel l'entreprise propose une offre adaptée à chaque segment (ciblé) selon leurs différences.
- Le marketing concentré, parfois aussi appelé le marketing de niche, dans lequel l'organisation cible le plus d'acheteurs possible dans un ou quelques segments de plus petite taille. Cela aide l'entreprise à prendre une place importante sur le marché grâce à une connaissance précise des besoins du segment visé.
- Le marketing personnalisé, dans lequel l'organisation personnalise son offre marketing (produit et plan) afin de répondre aux besoins et désirs de chaque individu séparément.

Avant d'élire une stratégie adéquate pour Kriket, il est essentiel de rappeler certains éléments. Tout d'abord, Kriket est une jeune start-up qui est encore au début de son développement. À court terme, il sera donc difficile pour l'entreprise d'établir des offres distinctes pour chaque segment. Dès lors, la différence se fera plutôt sur la communication au sein du plan marketing mis en place afin d'atteindre et de répondre aux besoins d'un segment ciblé.

C'est donc pour cela que, dans un premier temps, je propose de suivre une stratégie de marketing concentrée, ou marketing de niche. Ainsi, Kriket pourra se baser sur une offre similaire au niveau de ses produits et elle adaptera ou affinera certains éléments du marketing mix en fonction du segment ciblé. Ceci leur permettra (Kotler et Armstrong, 2016) de bien connaître les besoins des segments visés.

À noter que Kriket ne veut pas être perçu comme un produit de niche, la start-up veut rendre la consommation d'insectes « *mainstream* ». Néanmoins, j'estime que pour débiter, une stratégie concentrée est plus adéquate, quitte à se rediriger vers une stratégie différenciée après avoir testé le potentiel du marché français.

Au niveau du ciblage à proprement parlé, je propose tout d'abord de cibler une zone géographique précise. Dans le choix de la stratégie d'entrée sur le marché français, la région des Hauts-de-France et la ville de Lille plus précisément ont été délimitées comme zone géographique à pénétrer. La région est la troisième la plus peuplée de France et Lille (situé au Nord-Pas-de-Calais) est la dixième ville la plus densément peuplée en France. En effet, elle compte 232 787 habitants, soit 6 684 habitants/km² (2019). En guise de comparaison, la ville de Bruxelles en 2019 était peuplée de 182 738 habitants, soit 5 307 d'habitants/km². La région des Hauts-de-France, quant à elle, compte plus de 6 millions d'habitants, équivalent à de la moitié de l'ensemble de la population belge (Wikipédia, 2020).

J'estime que près de la frontière belge réside donc un bon nombre de consommateurs potentiels que Kriket pourra cibler.

Le ciblage sur base de l'âge se fait d'une part suite aux informations internes reçues de Kriket, qui, pour le marché belge, visent les 25-40 ans, d'autre part sur les résultats de l'enquête pour l'analyse de la demande.

L'enquête révèle que la tranche d'âge avec le plus de consommateurs prêts à goûter les barres de chez Kriket est celle des 26-35 ans (75% d'entre eux). Suivi de près par les 18-25 ans et les 36-45 ans avec respectivement 72,41% et 60%. Elle nous informe aussi que les 4,5% des répondants qui consomment *au moins une fois par semaine* des barres de céréales sont tous des hommes et des femmes entre 26 et 35.

Vu le prix des barres qui est encore perçu comme relativement cher, le public qui est le plus enclin à en acheter est celui qui a déjà un certain pouvoir d'achat. J'estime que les employés, cadres, chefs d'entreprise ou indépendants disposent généralement de ce pouvoir d'achat. Ces catégories socioprofessionnelles représentent les personnes âgées entre 24 et 60 ans. Dès lors, je ciblerai, ces deux catégories parmi les segments évoqués : les 24-39 ans et les 40-55 ans.

Finalement, la segmentation comportementale a abouti en différents groupes parmi lesquels « les engagés » et « les nutritionnistes » devraient être la cible de Kriket. Ils partagent les valeurs de la start-up, et peuvent s'y identifier. L'enquête nous informe tout d'abord que communiquer sur les bienfaits des insectes pour la santé et pour l'environnement, motive les consommateurs à essayer le produit. Elle indique aussi que, s'ils sont convaincus par le goût, ils rachèteront le produit de façon récurrente. Comme je propose à Kriket d'opter pour un marketing concentré, j'estime que cibler deux segments permettra à la start-up de développer une connaissance précise de leurs besoins afin d'y répondre de la meilleure manière.

Pour résumer, en France, Kriket devra cibler la population de Lille et ses alentours, âgée entre 24 et 55 ans, qui adapte ses habitudes de consommation pour des raisons environnementales ou pour des raisons de santé. Les flexitariens qui sont en constante augmentation en France (34% en 2018) et dans le monde peuvent se retrouver dans chacune des deux catégories.

3. Positionnement

Une fois la stratégie de ciblage choisie, la dernière étape consiste à définir le positionnement de Kriket dans les segments ciblés. D'après Kotler *et al.* (2019), se positionner permet de « (...) conférer à la marque une place spécifique dans l'esprit des clients [ciblés] » et donc d'occuper un positionnement clair dans l'esprit du client. Pour cela, l'entreprise doit fournir une proposition de valeur unique qui la différencie de la concurrence. La différenciation se fera sur base des caractéristiques et avantages que procure le produit. Afin de se différencier, la start-up va devoir déterminer son « *USP (unique selling proposition)* » perçue par le client et utiliser son avantage compétitif.

Kegelaers (2020) distingue cinq types de positionnement, axés sur :

- Les bénéfices et les attributs du produit
- L'utilisation ou l'utilisateur du produit
- Le prix et la qualité supérieure du produit
- Les produits concurrents
- Les éléments culturels du consommateur

Eu égard aux caractéristiques du produit, je pense qu'un positionnement bénéfices/attributs est idéal pour Kriket. Suite aux analyses de la demande, j'ai pu observer qu'après le prix, la santé, le goût et la durabilité d'un produit jouaient un rôle important lors de l'achat d'un snack.

L'USP de Kriket est « *the smartest bar out there* » et c'est par ce biais-là cela que Kriket mettra en avant les bénéfices et attributs de ses barres sur le marché français.

Le mot « *smartest* » fait référence aux différents avantages du produit. Il indique donc qu'en consommant les barres Kriket, le consommateur fait le choix le plus intelligent. La start-up se positionne alors dans l'esprit du client comme proposant des produits qui sont :

- Intelligents car c'est délicieux : le plaisir gustatif est réel, c'est croustillant et cela permet d'allier plaisir sucré et apports nutritionnels.
- Intelligents car c'est sain : remplie de bons nutriments tels que des protéines, des fibres, des ingrédients bio et un nutri-score A
- Intelligents car c'est respectueux de l'environnement : la farine de grillons est une source de protéines durables
- Intelligents car c'est unique : seules barres de céréales bio à base d'insectes qui existent sur le marché actuellement

Il est vrai que si l'on compare les prix des barres de céréales [saines] Kriket, il est plus élevé que chez les concurrents vendant des barres de céréales [classiques]. Kriket doit compenser ce prix plus élevé, par plus de valeur ajoutée pour le client. Un positionnement comme celui-ci peut l'aider à y arriver.

Chapitre 7 : Le plan marketing

Dans le chapitre précédent, la vision stratégique que Kriket devra adopter pour se déployer sur le marché français a été développée. Kriket ciblera une partie de son marché potentiel avec la même offre de produits dont elle dispose déjà sur le marché belge. Kriket se positionne dans l'esprit des consommateurs comme une marque jeune et tendance, avec un produit sain et délicieusement bon qui apporte de l'énergie pour une journée tout en faisant un choix écologique.

La partie qui suit va élaborer le marketing mix de Kriket en France, à travers les quatre « P » : « *product, price, promotion et place* ».

Notons que tout cela sera envisageable, une fois la commercialisation des produits à base d'insectes comestibles en France sera autorisée.

1. Produit

D'après Kegelaers (2020), une entreprise a le choix, soit d'adapter son produit selon le marché, soit de proposer un produit standardisé au niveau international. Pour Kriket, il est selon moi logique d'exporter en France les mêmes produits proposés sur le marché domestique. Pour l'instant, cela se résume à un seul produit : des barres de céréales.

Ceci étant dit, si Kriket venait à offrir d'autres produits sur le marché national (ce qui sera *a priori* le cas dans un futur proche), il serait judicieux d'y aussi les proposer en France.

Cependant, débiter sur le marché français uniquement avec un tout nouveau produit qui n'aurait pas encore été testé sur le marché national serait trop risqué. C'est donc pour cela que Kriket devrait faire son entrée sur le marché français avec ses barres de céréales, sans aucune adaptation au niveau de son produit.

A. La gamme

Comme Kriket offre trois goûts de barres de céréales, je pense qu'il conviendra d'exporter ces trois goûts afin d'offrir aux consommateurs un choix plus large selon leurs préférences. L'ingrédient commun à tous est bien évidemment la farine de grillons qui caractérise le produit et le rend unique, à cela sont ajoutés différents types de noix, graines, céréales, etc. Les trois goûts avec mention de leurs ingrédients principaux sont (Kriket, 2019) :

- *The Original* : un mélange de noisettes grillées, flocons d'avoine et graines de courges.
- *Cocoa Chirp* : une association de pistaches, pépites de chocolat et graines de chia.
- *Protein Boost* : un mélange de noix de pécan, dattes avec une pointe de sel.

Cela permet aussi de donner un peu plus de prépondérance à la start-up et montrer qu'elle a eu les capacités financières, humaines et matérielles d'étendre sa gamme.

À long terme, on pourrait envisager de créer une saveur spécialement pour la France, avec des ingrédients typiques français.

B. Ingrédients & poids

Le premier ingrédient phare utilisé est bien évidemment la farine de grillons. Dans chaque barre, on retrouve l'équivalent de 20 grillons, ce qui revient à 5% de la composition totale d'une barre. Une quantité supérieure à 5% n'est pour l'instant pas envisageable si les barres de céréales veulent garder leur dénomination bio. En effet, en France comme en Belgique, « seuls les produits contenant au moins 95 % d'ingrédients agricoles certifiés biologiques peuvent comporter les termes « biologique » ou « bio » dans leur dénomination de vente » (DGCCRF, 2018, para.5). Pour l'instant, aucune réglementation ne permet de certifier la farine à base d'insectes comme étant bio, ce qui empêche le dépassement de ces 5%.

Le fournisseur de cette farine de grillons est situé aux Pays-Bas, une ferme avec laquelle le cofondateur Michiel entretient de bonnes relations commerciales. Il me semble donc préférable de continuer à travailler avec le même fournisseur pour les barres vendues en France. Cependant, à long terme, Kriket pourrait envisager de se fournir chez une ferme française. Ceci rajouterait une touche plus locale au produit et jouerait par conséquent un rôle important au niveau du marketing.

Comme Kriket ne produit pas ses barres lui-même, il ne choisit pas l'origine des autres ingrédients mais tous les ingrédients utilisés sont certifiés bio. Un élément important à mettre en avant par la start-up.

Le poids d'une barre de céréale actuelle est de 35g. Sur le marché français, les concurrents directs et indirects de Kriket proposent des barres entre 25g et 40g en moyenne. Selon moi, ce poids de 35g est à garder pour l'export sur le marché français.

C. Packaging

Pour un produit alimentaire comme des barres de céréales, l'emballage est un outil de communication extrêmement important. Un consommateur potentiel doit être attiré par le produit. Le visuel doit lui donner envie de le manger. Le packaging a deux rôles principaux : mettre en valeur le produit et lui assurer une protection optimale.

Le packaging de Kriket connaît énormément de retours positifs. Que ce soit lors de mon enquête qualitative ou lors des salons internationaux auxquels j'ai pu participer, bon nombre de personnes apprécient le packaging coloré et *hype* de la start-up. Les couleurs et le nom de la marque (Kriket) écrit en grand permettent au produit d'être directement reconnaissable.

Chaque goût est identifiable grâce à deux couleurs spécifiques, ainsi qu'à son nom et ses ingrédients clés notés de façon visible sur le dessus de l'emballage. De plus, une petite fenêtre transparente sur l'emballage permet aux consommateurs de voir à quoi ressemble le produit. Cela est essentiel, surtout dans le cas de Kriket qui utilise des insectes, pour réduire le dégoût de certains clients potentiels.

Sur l'emballage, différents logos et écritures sont également présents :

- Le logo communautaire (euro feuille, relatif aux produits bio)
 - Une phrase : « 20 {dessin d'un grillon} *inside* » indiquant l'équivalence de 20 grillons dans chaque barre
 - Un logo indiquant « *high in protein* »
 - Un logo indiquant « *high in fibre* »
- Ces deux derniers permettent au consommateur d'identifier directement l'apport nutritif/énergétique de la barre.
- Le site internet est également noté ainsi que les émoticônes d'Instagram et Facebook qui montrent qu'ils sont présents sur les réseaux.

Un logo que Kriket pourrait rajouter, est un drapeau belge. L'effet « *Made in Belgium* » est un autre atout marketing sur lequel il faudrait communiquer, surtout dans les Hauts-de-France, où la consommation de produits belges est quotidienne. Cependant, adapter et changer un packaging peut entraîner des coûts de fabrication élevés dès lors j'estime qu'investir à ces fins n'est pas une priorité pour Kriket. Une alternative moins coûteuse qui pourrait être envisagée est celle de disposer des stickers et des posters, avec le drapeau belge, dans les magasins qui vendent les produits.

Les ingrédients étant déjà écrits en français, il n'y aurait aucune modification à faire à ce niveau-là.

D. Matière de l'emballage

L'emballage doit permettre de protéger le produit pour qu'il garde ses qualités nutritionnelles. Kriket utilise actuellement un emballage en plastique, qui assure la conservation de son produit pendant 12 mois. Les 12 mois sont une durée suffisante pour la France qui est un pays voisin ; le temps de transport raisonnable ne demande pas un délai de conservation supérieur.

Un aspect plus problématique de l'emballage est sa matière plastique, surtout si Kriket veut se démarquer comme produit bio et respectueux de l'environnement. En effet, lors de mes enquêtes sur le terrain, j'ai pu déduire qu'un bon nombre de consommateurs s'attendaient à un packaging écoresponsable pour un produit bio qui utilise des insectes comme source de protéines durables. Une discussion à ce sujet avec Michiel Van Meervenne m'a fait prendre conscience qu'il n'est pas aussi simple de trouver un emballage alliant durabilité et efficacité. Kriket est conscient qu'un effort est à faire à ce niveau-là. Dès lors, s'il est compliqué pour Kriket d'utiliser un autre type d'emballage, il serait intéressant d'expliquer sur leur site internet les raisons de ce choix. La transparence auprès des consommateurs est un aspect positif et permet de mieux comprendre cet aspect du problème.

Pour améliorer ce point, Kriket a récemment commencé une collaboration avec « The Shift » (une plateforme belge du développement durable) et ses partenaires afin d'améliorer la durabilité du packaging.

E. Vendu par tranche ou individuellement ?

En Belgique, Kriket commercialise ses barres de façon individuelle dans les magasins ; par contre en ligne, elles sont disponibles par tranche de 6, 12 et 24. Parmi ses concurrents, une partie vend les barres

par tranches de 3, 4 ou 6 ; d'autres les vendent individuellement. Lors de mon enquête qualitative, certains préfèrent acheter une barre individuelle car pour eux, le produit est nouveau et ils sont curieux. Cependant, d'autres répondants avançaient l'argument de vendre les barres par tranches supérieures pour diminuer le prix.

Selon moi, il serait intéressant de présenter la « *Discovery Box* » contenant deux barres de chaque goût à un prix dégressif pour faire découvrir le produit sur le marché français.

Dans le rayon, sur le présentoir qui contient 15 barres de céréales, j'ajouterai un QR code. Une fois scanné, celui-ci donnerait accès à une explication claire et brève des raisons principales de l'utilisation d'insectes dans ce produit. En effet, d'après mon étude qualitative, une large majorité des sondés ne connaît pas encore bien l'entomophagie et ses bénéfices.

F. Le service après-vente

Vu la simplicité du produit, aucun problème ne devrait se poser. Cependant, Kriket reste une entreprise très disponible et proche de ses consommateurs. La start-up est facilement atteignable par mail pour des questions ou des réclamations. Le distributeur local sera lui aussi responsable du service après-vente.

En conclusion, pour l'instant, je conseille de ne faire aucune modification par rapport au produit. La simplicité du produit, hormis la farine d'insectes, fait qu'il répond exactement à l'appellation d'une barre de céréales saine, que ce soit pour sur le marché belge ou français. À plus long terme, Kriket pourrait adapter son packaging, ajouter des goûts et proposer des boîtes comprenant 6 ou plus de barres.

2. Le prix

Comme le dit Kotler *et al.* (2019), le prix reflète la valeur que l'entreprise confère à sa marque et à ses produits. C'est aussi l'unique variable du marketing mix qui génère un revenu. Il est capital donc de bien définir la stratégie de prix.

Tout d'abord, comme les produits de Kriket sont présents dans des marchés proches de ceux de la France (Belgique, Pays-Bas), il convient de définir une politique de prix précise et cohérente entre les différents marchés voisins.

Heinen (2019) nous indique que la fixation du prix doit prendre en compte le coût à l'export, le pouvoir d'achat local et le prix des concurrents.

Concernant le coût à l'export, il est difficile pour moi d'évaluer ces coûts. Heureusement, la France est un pays voisin et dans l'Union européenne, les distances de transports sont raisonnables et toute taxe d'import/export, droits de douane sont inexistantes. De plus, l'idée serait de transporter de grands volumes afin de faire des économies d'échelle et d'amortir les coûts fixes liés au transport.

Concernant le pouvoir d'achat local, comme le public cible est celui des 24 à 55 ans, on peut raisonnablement penser que ces personnes disposent d'un certain pouvoir d'achat. Dans mon étude quantitative, on remarque que 30% des sondés sont prêts à payer maximum 1,99€ et 12,7% maximum 2,49€. L'enquête a révélé aussi que 50% des 26-60 sont disposés à payer entre 2 et 2,49€. Il est vrai que les prix pratiqués par Kriket sont jugés acceptables par près de la moitié du marché-cible même si cela reste encore un peu cher pour d'autres.

Pour ce qui est des concurrents directs comme Jimini's (49,75€/kg) et Micronutris (entre 64€/kg et 93,33€/kg), on constate que le prix au kilo de leurs barres de céréales est plus ou moins identique au prix actuel de Kriket (entre 55,7€/kg et 60€/kg).

Ajoutons que pour la France, vu la grandeur du réseau de distribution et le peu d'expérience de Kriket, la start-up fera appel à un distributeur, qui prendra forcément une marge et avec lequel un contrat devra être établi pour fixer, entre autres, la prise en charge des coûts.

Nonobstant l'indétermination des contacts avec le distributeur ainsi que des choix des magasins avec lesquels Kriket collaborera, il y a tout de même lieu de faire certaines hypothèses quant à la fixation du prix.

Kriket souhaite garder un prix similaire au prix auquel la barre se vend en Belgique. Elle veut que ce produit reste accessible. Kriket a toujours souhaité que le prix payé par le consommateur final soit proche des 2€. Ce prix est justifié par la qualité des ingrédients bio ainsi que la présence de la farine de grillons, qui est un ingrédient encore peu commercialisé et qui se vend en moyenne entre 50 et 100€/kg (Roba, 2020). On peut espérer que dans le futur, les coûts de production de cette farine diminueront.

Le coût unitaire et les marges étant confidentiels, j'ai estimé sur base de mon entretien avec Cyrille Rume (2020) et Antoine Roba (2020) le pourcentage de ceux-ci.

8%	Coût unitaire	0,159 €
28%	Marge Kriket	0,557 €
31%	Marge distributeur	0,617 €
33%	Marge magasin	0,657 €
100%	Prix final	1,99 €

Cependant, vu la stratégie d'entrée sélectionnée, la start-up n'aura pas la maîtrise quant au prix appliqué. En effet, ce sont les magasins, qui commercialiseront les barres, qui fixeront le prix de vente. Les quantités vendues auront aussi un impact sur les marges de chacun. La marge dont bénéficie Kriket doit permettre d'être rentable, donc de générer du profit et de couvrir tous les coûts liés au transport et à la logistique. La marge du distributeur permettra, entre autres, de payer les assurances, le stockage, etc.

En conclusion, suite aux informations présentées dans le tableau ci-dessus, je pense que le prix évoluera autour des 2€. Il sera indispensable pour Kriket de justifier ce prix légèrement élevé par une qualité et une valeur ajoutée importante pour le client.

3. La place

Aussi appelée distribution [canaux de distribution], la place renvoie, selon Kotler et Armstrong (2016), à toutes les activités nécessaires afin d'atteindre les consommateurs potentiels ; à savoir la distribution des produits de l'entreprise, la logistique nécessaire et la zone de couverture.

A. Distribution

Kriket va devoir travailler avec un distributeur qui a de l'expérience et qui connaît bien le marché et ses clients. Il faut qu'elle ait les moyens et les compétences nécessaires pour développer ce marché. Kriket doit donc sélectionner un distributeur avec un réseau de contacts adéquats, afin de cibler les segments précis.

La start-up a déjà eu certains échanges avec le distributeur Cyrille Rume qui travaille pour Sas Les Savouristes qui est un distributeur spécialisé dans les produits innovants et durables. Cependant, il ne faut pas exclure la possibilité d'en chercher d'autres.

En effet, la stratégie d'entrée implique que Kriket commence son internationalisation à Lille et ses alentours. Un distributeur qui connaît bien la région et qui possède un réseau large est un atout considérable. Ayant contacté Marie Vanaerde de chez hub.brussels, elle m'a affirmé que trouver un bon distributeur est assez fastidieux et demande beaucoup de recherches. Hub.brussels met en contact ses partenaires locaux et les entreprises belges. Kriket pourra donc compter sur leur aide. À noter que les foires commerciales sont aussi un bon point de rencontre. Malheureusement, cette année, avec le COVID-19, celles qui devaient avoir lieu en France ont toutes été annulées.

Il est également important que les produits de Kriket ne soient pas cannibalisés, c'est-à-dire que l'entreprise utilise différents canaux de distribution qui entrent en concurrence. Il sera donc important de sélectionner le distributeur idéal pour amener les produits aux bons endroits (Vanaerde, 2020).

Au niveau des canaux de distribution, on retrouve majoritairement quatre options :

- Commerces de proximité (commerces liés à la production artisanale, boutiques et « concept-store », shops, épiceries fines etc.)
- Grands commerces (GMS, super et hypermarchés, etc.)
- Distribution sans surface de vente (e-commerce) (bio ou non)
- Magasins spécialisés en produits bio

(Wikipedia, 2020).

Rappelons que les clients cibles de Kriket sont les « engagés » et « les nutritionnistes » qui consomment des aliments bio et qui cherchent à consommer des produits meilleurs pour leur santé et pour l'environnement. Il s'agit ici des mêmes valeurs que Kriket. C'est pourquoi je conseillerais de commencer par la distribution dans les magasins spécialisés dans l'alimentation bio. Vu l'importance grandissante des magasins de proximité en France depuis quelques années (tendance accentuée par le COVID-19), ce canal est également à envisager. Il sera également important d'être présent du côté

des e-commerces de marque bio. Afin de pouvoir accéder et livrer dans toute la France, même si la start-up se centrera sur Lille et ses environs.

Je mets la priorité sur les magasins spécialisés dans l'alimentation bio pour les raisons suivantes. Premièrement, 53,6% des sondés préfèrent acheter leurs produits bio *dans un magasin spécialisé en aliments bio*. Et 21,8% des répondants affirment se rendent tout de même *une à trois fois par mois* dans les magasins bio tels que Biocoop, Bio c Bon, Naturalia, Naturéo, Biomonde, La Vie Claire, ...

En outre, la France est le deuxième marché bio en Europe, avec près de 71% des français qui consomment bio régulièrement. Les barres Kriket ont un réel avantage par rapport à celles de ses concurrents : ce sont les seules barres labélisées bio. Cette information peut leur permettre de se démarquer dans un magasins bio en étant véritablement unique.

Enfin, l'enquête qualitative révèle que les consommateurs de produits biologiques le font principalement pour leur santé et dans une démarche écologique, des valeurs que partagent également Kriket. Le bémol concerne l'emballage plastique qui dérange certains consommateurs d'aliments bio, mais Kriket le sait et travaille à son amélioration.

B. Logistique

En ce qui concerne la logistique, le transport tout d'abord ne nécessite pas de condition spéciale. Les barres sont dans des boîtes en carton, peu fragiles et se gardent à température ambiante. Ensuite, une fois arrivés en France, l'idéal serait que les produits soient directement (ou du moins rapidement) distribués dans les magasins clients. Ainsi, le distributeur éviterait des coûts de stockage importants. La quantité à exporter et à stocker (ou non) pendant un ou plusieurs jours ne peut pas être évaluée actuellement, le distributeur devra d'abord trouver des clients. Les commandes des clients devront être suffisamment conséquentes pour envoyer de grands volumes en une fois en France afin d'amortir les coûts.

Cependant, s'il était amené à les stocker, le stockage des barres de Kriket ne requerrait pas de condition spéciale. Un simple endroit de stockage à température ambiante serait suffisant.

C. Zone de couverture

Comme expliqué précédemment, je conseille à Kriket de se focaliser sur la région des Hauts-de-France et la ville de Lille plus précisément (dans le département Nord). Il convient donc que le distributeur connaisse cette région. Je citerai ci-dessous les magasins bio se situant à Lille. Cependant, étant donné que Kriket travaillera avec un distributeur, les magasins où les produits seront vendus dépendront des contacts et relations que le distributeur entretiendra avec ceux-ci. L'idéal serait qu'il ait également un espace de stockage proche de Lille, mais surtout et avant toute chose, le distributeur doit être convaincu par le produit afin d'avoir une véritable politique de marketing adaptée.

On retrouve une vingtaine de magasins dans la ville de Lille (Pages jaunes, 2020)

Les chaînes	Les indépendants
<ul style="list-style-type: none"> - Bio c' bon (5) - Naturalia - Biocoop - La Vie Claire - Label Vie (6) 	<ul style="list-style-type: none"> - Vert'Tige - Harmonie Nature - Le Tirour aux Essences - Artisans du Monde Lille La nature a du génie - Healhty Life SARL - Sogood Nature - Le moulin à miel - Le Ch'ti Terroir - Robain des bio

Parmi ceux-ci, on reconnaît, les grandes enseignes mentionnées lors de l'analyse du réseau de distribution en France (cf. supra p.41) : Biocoop, La Vie Claire, Naturalia et Bio c' bon. Étant donné que la stratégie est de travailler avec un distributeur, les magasins où Kriket pourra commercialiser ses produits dépendront des contacts de cet intermédiaire.

Cependant, je ferai ici quelques hypothèses.

J'émet l'hypothèse que, pour débiter sur le marché français, Kriket n'a pas la notoriété nécessaire pour se retrouver dans les grandes chaînes de magasins bio. J'élimine donc les options : Biocoop, La Vie Claire, Naturalia. Dès lors, le bon compromis est de cibler des marques plus petites comme Label Vie et Bio c' Bon.

Bio c' Bon car cinq des 151 magasins se situent dans la ville de Lille et les six magasins Label Vie qui se situent à Lille et ses alentours.

Au niveau de la visibilité, il est plus intéressant pour Kriket d'intégrer une marque qui a plusieurs magasins, que de devoir convaincre chaque magasin indépendant de vendre ses produits.

4. La promotion

La promotion, aussi appelée communication marketing, correspond selon Kotler et al. (2019) « (...) aux moyens employés par une entreprise pour informer et persuader les clients actuels potentiels, directement et indirectement, et leur rappeler les marques, les produits et les services qu'elle commercialise ». Cela implique donc des canaux de communication qui permettent d'entrer en contact avec les clients afin d'établir une relation solide.

Étant donné que Kriket travaillera avec un distributeur, le degré de contrôle sur la politique marketing sera limité. L'idéal serait que Kriket travaille conjointement avec son distributeur pour mettre en place une communication commerciale qui met en avant les performances du produit, tout en appuyant le positionnement de la marque. Cette communication doit atteindre les segments ciblés par la start-up.

Je développerai ci-dessous les points qui me semblent importants à intégrer dans la communication de Kriket, en fonction du segment visé tout en gardant en tête les moyens financiers restreints de l'entreprise.

A. Les messages à véhiculer

Je conseille à Kriket de mettre l'accent sur son USP et les cinq attributs qui en découlent afin de maximiser ses chances de convaincre la clientèle potentielle. Rappelons ici que les deux segments ciblés sont les engagés et les nutritionnistes. En fonction du segment ciblé, d'autres bénéfices du produit devront être mis en avant.

Tout d'abord, le plaisir gustatif et l'aspect innovant seront à mettre en avant pour les deux segments.

Pour les engagés, l'attribut à accentuer sera la source de protéines durables qu'est la farine de grillons. L'origine des grillons est aussi une information importante. En effet, ils sont produits dans une ferme relativement proche de la France, aux Pays-Bas. C'est déjà plus local qu'une production externalisée en Asie.

Pour les nutritionnistes, c'est l'aspect bio et l'apport nutritionnel qui sera déterminant. La start-up devra communiquer sur l'apport en fibres et en protéines de haute qualité et sur le nutri-score A de ses produits.

Communiquer et inciter les gens à la consommation du produit passe aussi par le fait d'indiquer quand, comment, avec quoi, ... les barres peuvent se consommer. L'idée est de leur donner envie et de créer un besoin qui n'existe peut-être pas encore. L'analyse de la demande a permis d'identifier quand les répondants français consomment des barres de céréales. Les moments qui reviennent systématiquement sont : comme en-cas sucré, comme remplacement d'un petit-déjeuner ou un goûter, avant un effort physique, ...

De plus, une communication plus spécifique envers les parents se trouvant dans les deux segments ciblés devra être mise en place pour mettre l'accent sur l'en-cas sain, représentant "la" collation parfaite pour leur enfant à l'école

Pour ce faire, Kriket doit donc utiliser les sources d'informations suivantes : les réseaux sociaux et internet, les dégustations en magasins, la publicité via les médias et la participation à des événements, salons.

B. Les réseaux sociaux & internet

Vu ses moyens financiers réduits, Kriket utilise les réseaux sociaux comme moyen de communication peu coûteux. L'analyse quantitative nous révèle que bon nombre de répondants aimeraient être informés sur le produit et la marque via Facebook et Instagram. Ce n'est pas étonnant, ces réseaux sont extrêmement en vogue (cf. supra p.42)

Kriket est déjà présent sur ces réseaux et devra utiliser les mêmes comptes pour communiquer en France également. Pour cela, il sera important de poster des informations de façon régulière en français ou en anglais si nécessaire. Les internautes aiment voir du contenu et pas seulement des produits. Il faudra aussi communiquer sur le « *inside* » de la start-up, montrer les coulisses, donner des nouvelles sur l'équipe, etc. L'idéal serait d'augmenter le nombre de *followers* et d'obtenir des *followers* français. Pour arriver à cela, deux options sont efficaces à travers les réseaux : les influenceurs et les concours.

LinkedIn est également un réseau intéressant, il permet de partager des articles par rapport au secteur des insectes comestibles par exemple et il permet d'entretenir le réseau plus professionnel de Kriket.

Le site internet de Kriket doit être mis à jour régulièrement, ergonomique et bien référencé pour que les personnes souhaitant consommer des insectes ou un minimum intéressées, soient rapidement redirigées vers le site de Kriket. Utiliser la publicité en ligne payante serait aussi un bon atout.

C. Dégustation en magasins (et à des événements)

L'enquête quantitative a marqué un réel intérêt de la part de répondants pour les dégustations en magasins comme moyen de faire connaissance avec la marque et le produit. Cette information n'est pas étonnante, vu la nouveauté du produit. En Belgique, les dégustations en magasins fonctionnent extrêmement bien pour attirer des nouveaux clients (Van Meervenne, 2020). Chez Bio-Planet, Michiel le faisait avant le COVID-19 tous les samedis matin et cela permettait de booster les ventes. Dans le cas de la France, il sera plus compliqué pour une personne de l'équipe Kriket de se rendre en magasin.

Dès lors, je propose à Kriket d'engager et de former un(e) étudiant(e) responsable de ces dégustations à raison de deux à trois fois par mois pendant 3 ou 4h. Cet étudiant devra évidemment bien connaître le produit et la marque pour transmettre toutes les informations nécessaires aux clients. Une formation sera donc donnée à cet effet. L'idée est aussi qu'il se sente impliqué dans la marque afin de convaincre celles auxquelles il propose une dégustation. Il sera important également de transmettre à Kriket le feedback reçu suite au contact direct avec les clients potentiels.

D. Publicité via les médias (radio, presse)

La presse écrite est aussi un moyen efficace et peu coûteux pour se faire connaître. De plus, l'effet de « buzz » et la médiatisation autour des insectes comestibles sont déjà bien présents. Kriket pourra profiter de cela pour augmenter sa visibilité. Naturellement, Kriket reste flexible et ouvert pour différents interviews, articles, etc. auprès de la presse française.

E. Participation à des événements, salons

Participer à des événements sportifs et à des teams building en entreprise est aussi un bon moyen de sensibiliser des clients potentiels.

Les salons (B2B) permettent aussi de rencontrer des consommateurs potentiels, comme ce fut le cas cette année, en Allemagne. Malheureusement avec le COVID-19 beaucoup de salons en France ont dû être annulés.

Chapitre 8 : Le plan financier

La start-up étant encore au début de son développement, je n'ai pas eu accès à suffisamment d'informations financières, dû à leur non-existence ou la confidentialité de celles-ci, afin d'évaluer les perspectives financières du projet de développement en France.

De plus, réaliser une analyse chiffrée à ce stade-ci du projet est difficile vu l'importance des paramètres incertains. Premièrement, comme mentionné tout au long de ce mémoire, pour l'instant il n'est pas autorisé de commercialiser des produits à base d'insectes comestibles en France. Ensuite, la pandémie a eu des conséquences avec un impact important pour la start-up : l'annulation des foires commerciales, réticences des magasins, ralentissement des processus de contact,

J'essayerai tout de même d'apprécier le chiffre d'affaires de ce projet par rapport au distributeur. Pour cela, je procéderai à une estimation des ventes qui pourraient être réalisées par Kriket.

Trois scénarios concernant les ventes réalisées par Kriket seront exposés, un pessimiste, un neutre et un optimiste. Pour cela, je ferai au préalable plusieurs hypothèses.

J'émetts l'hypothèse qu'une fois la commercialisation d'insectes comestibles légalisée en France et le distributeur trouvé, Kriket pourra être présente dans :

- 3 magasins Label Vie
- 2 magasins Bio c' Bon
- 5 magasins indépendants

En Belgique, Kriket vend en moyenne 50 barres par mois dans un magasin Bio-Planet. (Roba, 2020). Bio-Planet étant le réseau de vente qui marche le mieux pour Kriket, j'estimerai cette valeur comme représentant le scénario optimiste. Les informations relatives au prix sont reprises ci-dessous.

Tableau 8 : Informations relatives au prix et à la marge de Kriket

8%	Coût unitaire	0,159 €
28%	Marge Kriket	0,557 €
31%	Marge distributeur	0,617 €
33%	Marge magasin	0,657 €
	Prix final	1,99 €

Le prix de vente des barres de céréales Kriket au distributeur est estimé à 0,716 €. Ce montant permettra de calculer le chiffre d'affaires.

Premier scénario pessimiste : un volume de vente de 15 barres/mois/magasins serait réalisé.

Deuxième scénario neutre : un volume de vente de 30 barres/mois/magasins serait réalisé.

Troisième scénario optimiste : un volume de vente de 50 barres/mois/magasins serait réalisé.

Année 2021-2022 (hypothèse)	Nombres de barres vendues/mois * prix de vente au distributeur * 10 (le nombre de magasins) * 12 (mois) = chiffre d'affaires total sur un an
Scénario pessimiste	1.288,80 €
Scénario neutre	2.577,60 €
Scénario optimiste	4.296,00 €

En guise de comparaison, on peut rappeler que pour sa première année en Belgique, Kriket a atteint un chiffre d'affaires d'environ 130.000 € en vendant près de 100.000 barres. On est loin de chiffres estimés ci-dessus. En effet, le chiffre d'affaires des différents scénarios est uniquement celui réalisé dans dix enseignes bio. À cela, il conviendrait d'ajouter le chiffre d'affaires de Kriket si ses produits se retrouvent dans des magasins de proximité et sur des plateformes de e-commerce bio.

Il aurait été opportun de pouvoir calculer les coûts des actions marketing, des foires commerciales et de l'étudiant à engager pour les dégustations afin de statuer sur les résultats (bénéfice ou perte) de l'entreprise. Cependant, vu qu'il est difficile de prévoir l'ensemble du chiffre d'affaires, j'estime qu'il est encore trop tôt pour réaliser une analyse des coûts.

Chapitre 9 : recul critique

Je terminerai ce mémoire en évoquant les limites, ainsi que les difficultés rencontrées au cours de l'élaboration de mon projet. Je souhaite également évoquer d'éventuelles pistes de développements futurs pour Kriket.

1. Les limites du projet

A. Le diagnostic export

Certaines limites du projet ont été rencontrées lors de l'élaboration du diagnostic export de l'entreprise. En effet, pour cette partie je me suis basée principalement sur des données récoltées lors de mes observations personnelles, des entretiens et des documents internes à la start-up. Ces sources internes n'étaient pas souvent vérifiables avec des sources externes. Afin d'éviter d'être trop biaisée par la subjectivité, j'ai essayé, lors de mes observations, d'adopter un regard critique quant aux informations reçues. Néanmoins, vu mon implication dans le projet, il est vrai que cela a pu conditionner cette objectivité.

B. Le potentiel du marché

J'ai rencontré une autre limite lors de la récolte de données pour apprécier le potentiel du marché et mesurer la demande. Le nombre de répondants à l'enquête pour analyser de manière quantitative le marché n'était pas très élevé. Les résultats obtenus ne reflètent donc pas la situation du marché français dans son entièreté. Étant donné le manque de moyens (financiers, relationnels, etc.) pour réaliser une étude approfondie, il se peut que les résultats soient biaisés. L'analyse qualitative aussi a été limitée. Dû au COVID-19, je n'ai pas eu la possibilité de me rendre à Lille afin de réaliser des entretiens en profondeur avec une clientèle potentielle.

C. L'organisation et la mise en œuvre chronologique du plan marketing

Élaborer un plan chronologique qui reprenait les différentes étapes à mettre en place sur le marché français était, selon moi, encore prématuré, vu les critères incertains liés au projet. Cela dépendra également du distributeur avec lequel la start-up travaillera. En effet, ce choix de stratégie d'entrée fait perdre une certaine maîtrise du marketing mix. Trouver le distributeur adéquat est un processus fastidieux qui demande l'aide d'organisations externes comme hub.brussels ou FIT. Hub.brussels a bien voulu m'aider et répondre à mes questions, mais le partage d'informations quant à ses partenaires et la mise en contact avec ceux-ci se fait uniquement avec l'entreprise elle-même.

D. La nouveauté de l'entreprise

Finalement, la start-up est encore très jeune et a été gérée pendant près d'un an et demi par une seule personne (Michiel Van Meervenne). Cela implique qu'il a dû, par manque de temps, se concentrer sur les tâches essentielles pour le fonctionnement de son entreprise. Dès lors, avant mon arrivée, aucun tableau de bord avec des objectifs n'avait été réalisé, il n'avait pas de réelle stratégie marketing mise sur papier, ni d'analyse des ventes. Ce manque de structure ne m'a pas permis de faire toutes les prévisions (surtout financières) nécessaires au projet. De plus, la start-up est très flexible et s'adapte à ses clients si besoin. Chaque contrat est donc négocié de manière spécifique, en fonction des échanges et de la relation établie avec le client.

2. Les perspectives de développement de l'entreprise

Kriket n'en est qu'à ses débuts et son développement international en fait partie. La stratégie d'exportation proposée indique d'utiliser la région des Hauts-de-France, et plus précisément Lille et ses alentours, comme marché test. Une fois que la start-up aura pénétré le marché lillois, Kriket pourra s'attaquer à l'Ile-de-France et Paris où les possibilités de développement sont énormes.

Si Lille fait ses preuves, l'équipe est prête à investir les moyens nécessaires pour se faire connaître sur le marché français. Financièrement parlant, l'entreprise est stable, l'investissement de Colruyt Group montre qu'une enseigne importante en Belgique croit au potentiel de cette petite start-up. Cela est une belle preuve pour le futur de l'entreprise et renforce leur image auprès de clients potentiels.

Enfin, le marché des insectes comestibles est prometteur et les opportunités qui peuvent en découler sont à saisir. Grâce au renforcement de l'équipe qui a lieu cette année, avec l'arrivée d'Anneleen et d'Antoine, une structure a été mise en place et il sera plus facile pour l'entreprise d'atteindre ses objectifs.

Conclusion générale

Tout au long de ce dernier semestre de Master en Ingénieur Commercial à l'ICHEC Brussels Management School, j'ai travaillé à une gestion de projet, intégrée à mon stage de fin d'études de 90 jours. Celui-ci a été réalisé chez Kriket, une start-up belge fondée en 2018 par Michiel et Anneleen Van Meervenne. Kriket commercialise des barres de céréales saines, à base de farine de grillons. En effet, les cofondateurs sont convaincus que la consommation de cette protéine alternative et innovante est nécessaire pour la transition vers un système alimentaire durable. Cette transition doit être mondiale, ce qui explique leur volonté de jouer un rôle prépondérant au niveau international.

Pensant que le marché français peut offrir de belles opportunités, Michiel m'a confié la mission d'explorer le potentiel de ce marché. J'ai donc réalisé ce mémoire dans le but de développer une stratégie d'exportation pour les produits de Kriket en France. J'ai voulu apporter une réelle plus-value à Kriket qui n'avait pas encore d'idées précises du marché français, de son potentiel, de ses consommateurs, ...

L'analyse interne, basée sur cinq indicateurs du diagnostic export, nous a révélé que le manque d'expérience et de temps des ressources humaines dédiées à l'export et au marketing représentait la plus grande faiblesse de l'entreprise dans le cadre du projet. Parmi les atouts dont dispose Kriket, outre son équipe dynamique et motivée, j'ai pu mettre en lumière son évolution positive quant à la création de tableaux de bord et d'un plan marketing. L'élaboration et la fixation d'objectifs concrets, à court et long terme, permettent de lancer Kriket sur le chemin du succès.

L'étude de l'environnement externe a permis de faire un constat sur les menaces et les opportunités présentes sur le marché français. L'opportunité majeure est le changement des habitudes de consommation des Français qui se dirigent davantage vers des produits alimentaires sains, bio, durables, de qualité et avec des valeurs nutritives élevées. Le rythme de vie qui s'accélère et la consommation d'en-cas qui augmente sont une autre opportunité. Les aspects technologiques entrent aussi en jeu. Grâce aux réseaux sociaux et aux médias, on peut estimer une hausse des consommateurs prêts à manger des insectes, ceux-ci étant influencés quotidiennement par ce qu'ils voient et ce qu'ils entendent.

L'analyse de l'environnement externe reprenait aussi les tendances du marché du snacking et du marché des insectes comestibles. Pour ces deux marchés, les chiffres indiquaient une croissance et donc une opportunité à saisir par Kriket.

La menace principale qui a été mentionnée plusieurs fois tout au long de ce mémoire est le fait que la commercialisation d'insectes comestibles, ou de produits à base d'insectes comestibles n'est pas encore autorisée en France. La situation chez nos voisins dépend de la décision de l'Union européenne, qui elle, devrait statuer sur la question d'ici fin 2020, début 2021. Si cette loi s'avère positive, cela facilitera énormément l'entrée de Kriket sur le marché français.

Des nouveaux entrants pourraient faire leur entrée sur le marché, une fois cette loi définie. Cela impliquerait l'augmentation de l'intensité concurrentielle pour Kriket. La start-up doit donc surveiller de près les acteurs du marché afin de ne pas subir les risques provoqués par cette menace.

Un chapitre a été consacré à la stratégie d'exportation la mieux adaptée aux caractéristiques de l'entreprise et du marché-cible. Les modes d'entrée choisis pour pénétrer de façon efficace le marché français passent par un distributeur et par les ventes en ligne. Vu la notoriété très faible et le peu de contacts que la start-up a sur le marché français ainsi que les ressources financières limitées et un temps restreint à accorder au projet d'export, un distributeur, qui connaît le réseau de distribution et la culture d'affaires est un atout considérable. Cependant, une certaine maîtrise de son marketing mix est nécessaire. Pour cela, un contrat bien pensé avec un distributeur compréhensif devra être établi.

La France étant un territoire géographiquement étendu, un choix stratégique pour Kriket serait de faire son entrée sur le marché lillois qui servirait alors de marché test. La région des Hauts-de-France étant culturellement, linguistiquement et géographiquement proche de la Belgique.

Enfin, un plan financier complet n'a pas pu être réalisé pour les raisons explicitées précédemment (cf. supra Recul critique p.94). La viabilité de ce projet dépend d'un certain nombre de facteurs encore incertains à ce stade-ci. Moyennant l'investissement important de Colruyt Group en mai 2020 et les aides financières publiques disponibles si besoin il y a, Kriket me semble avoir les ressources financières requises pour avancer dans ses projets d'internationalisation.

Malgré l'absence de ce plan financier, il est attendu que ce mémoire aide Kriket sur deux aspects. Tout d'abord, mes recherches serviront à la start-up pour connaître le marché français et son potentiel. Ensuite, la stratégie d'exportation développée servira d'outil pour réussir sa conquête du marché lillois dans un premier temps, et sur le long terme, du marché français.

Bibliographie

1. Les sources écrites

Les livres et les ouvrages

Buigues, P.-A. et Lacoste, D. (2011). *Stratégies d'internationalisation des entreprises. Menaces et opportunités* (1^{er} édition). Belgique : De Boeck.

Duboin, J. *et al.* (2017). *Exporter* (26^e édition). Paris: Foucher.

Kotler, P. et Armstrong, G. (2016). *Marketing principles* (16^e édition). Harlow : Pearson.

Kotler, P., Keller, K., Manceau, S. et Hemonnet, A (2019). *Marketing management* (15^e édition). Paris: Pearson Education.

Mayrhofer, U. et Salvadori, T. (2018). Chapitre 5. Les projets de développement international des start-up incubées. [Chapitre de livre] Dans *Capacités entrepreneuriales : des organisations aux territoires* (pp. 111-125). Caen, France: EMS Editions.

Moeremans, L. (2014). *Strategy & Innovation*. Harlow : Pearson.

Nisslé, G. (2012). *Le diagnostic export : 50 outils pour évaluer vos chances de succès*. Paris : Magnard-Vuibert.

Les syllabus et slides académiques

Heinen. M-L. (2019). *Export-Import Strategy*. Slides. ICHEC, Bruxelles.

Kegelaers, N. (2020). *International Marketing Management*. Slides. ICHEC, Bruxelles.

Les rapports et documents internes

Euromonitor International. (2020). *Evolving Trends in Food and Nutrition*. Récupéré de http://go.euromonitor.com/rs/805-KOK-719/images/wpTrendsFoodNutritionANUGA.pdf?mkt_tok=eyJpIjoiWWpBNVpHWmtZekJpT1RZMlslInQiOiJJVke0RXBHOWhWM1Z2cni0UytOaTkzNmV1N1VvQmZyekYxUkwwUGtiM2hWK0NESGw2elpwaFpNYitkc0RNXC95Q0tJN25STndDcmpjTnp6OEtxN01pWHPVmlhM0VnXC9HUVh5Tm5YcEtmNGIFZEZCUIRkd3R3TndmSG9jcnFLaFF5In0%3D

Euromonitor International. (2020). *Key Trends Driving Global Snacks*. Récupéré de https://go.euromonitor.com/rs/805-KOK-719/images/Key_Trends_Driving_Global_Snacks.pdf?mkt_tok=eyJpIjoiTnpNNE9EbG1ObVEwTIRKayslnQjOiJLbnVieUhua1JNekpUWVwvc2UxU0F0emlpeEkzbXJ5RVkrRFFvNnhObEppMnlUZUQ0V25rUG9LdXB0YitFTmFyMEZHdTVZK1dJQk40VUN4WkdkcDhGNkFGT1hiRjdDRTZjcjZhZ1d0bUt2SIM2NGNySFhse npFdGx4VW9cL2huOFYxln0%3D

FAO. (2013). *Insectes comestibles : Perspectives pour la sécurité alimentaire et l'alimentation animale*. Récupéré le 15 février 2020 de <http://www.fao.org/3/a-i3253f.pdf>

FAO. (2013). *Tackling climate change through livestock*. Rome : FAO. Récupéré le 16 février 2020 de <http://www.fao.org/3/i3437e/i3437e.pdf>

Fédération du Commerce et de la Distribution. (2019). *ÉVOLUTIONS DU COMMERCE ET DE LA DISTRIBUTION : FAITS ET CHIFFRES 2019*. Récupéré le 3 juin 2020 de http://www.fcd.fr/media/filer_public/92/ed/92edf312-5d30-4e09-80c7-191bde873ca3/evolutions_du_commerce_et_de_la_distribution_-_faits_et_chiffres_2019-_fcd.pdf

Insee Informations rapides. (2020). *Dépenses de consommation des ménages en biens*. [PDF]. Montrouge Cedex : Insee.

Insee Première. (2019). *En 2018, la consommation des ménages ralentit plus fortement que le pouvoir d'achat*. [PDF]. Récupéré le 1 juin 2020 de <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4168956>

Ipiff. (2020). *Edible insects on the European Market*. EU : Ipiff.

Jimini's. (2016). *Jimini's révèle ses barres à en-cas*. [PDF]. Récupéré le 2 avril 2020 de <https://www.jiminis.com/documents/CP-Mai-2016.pdf>

Jimini's. (2017). *Jimini's boucle son premier tour d'investissement*. [PDF]. Récupéré le 2 avril 2020 de <https://www.jiminis.com/documents/CP-Fev-2017.pdf>

Kriket. (2017). *Ceci est KRIKET*. [PDF]. Bruxelles : Kriket.

Kriket. (2017). *KRIKET Catalogue*. [PDF]. Bruxelles : Kriket.

Kriket. (2017). *KRIKET values*. [PDF]. Bruxelles : Kriket.

Kriket. (2017). *Timeline KRIKET*. [PDF]. Bruxelles : Kriket.

MADE. (2019). *Tendances & innovations 2019*. [PDF]. Récupéré le 8 mai de <https://www.madeparis.com/documents/innovation-tours/made-decryptage-tendance-fr-08-03-2019.pdf>

Meticulous Research. (2019). *Global Edible Insects Market – 2019-2030*. Inde : Meticulous Research.

Mondelez International. (2019). *Introducing the state of snacking*. [PDF]. Récupéré le 5 juin 2020 de https://www.stateofsnacking.com/wp-content/uploads/2019/11/2019_MDLZ_stateofsnacking_report_GLOBAL_EN.pdf

Weber Shandwick. (2017). *Tendances alimentaires en Belgique*. Bruxelles : Weber Shandwick. Récupéré le 20 février 2020 de <http://webershandwick.be/wp-content/uploads/2017/03/2017-Tendances-Alimentaires-en-Belgique.pdf>

Les articles

Artisans Gourmands. (2017). LES TENDANCES ALIMENTAIRES DE DEMAIN : DES OPPORTUNITÉS POUR L'ARTISANAT !. *Artisans Gourmands*. Récupéré le 10 juin 2020 de <http://www.artisans-gourmands.fr/project/les-tendances-alimentaires-de-demain-des-opportunites-pour-lartisanat/>

Bertrand, P. (2019). Le e-commerce alimentaire en pleine croissance. *L'Echo*. Récupéré le 5 mai 2020 de [https://www.lesechos.fr/industrie-services/conso-distribution/le-e-commerce-alimentaire-en-pleine-croissance-1013498#:~:text=Mi%2D2018%20d%C3%A9jà%20l'institut,Unis%20\(4%2C7%20%25\).](https://www.lesechos.fr/industrie-services/conso-distribution/le-e-commerce-alimentaire-en-pleine-croissance-1013498#:~:text=Mi%2D2018%20d%C3%A9jà%20l'institut,Unis%20(4%2C7%20%25).)

Bienvenu, J. (2018). Qu'est-ce qu'on mange en France ? Votre assiette décortiquée. *Le Monde*. Récupéré le 9 avril 2020 de https://www.lemonde.fr/planete/article/2018/12/20/qu-est-ce-qu-on-mange-l-assiette-des-francais-decortiquee_5400180_3244.html#:~:text=L'enquête%20INCA%20de,à%20seulement%200%2C1%20%25.&text=C'est%20l'augmentation%20qu,ans%2C%20de%202012%20à%202017.

Ducros, E. (2020). Les sept conséquences du coronavirus sur la grande distribution. *L'Opinion*. Récupéré le 5 juin 2020 de <https://www.lopinion.fr/edition/economie/sept-consequences-coronavirus-grande-distribution-215807>

Franceinfo. (2020). Les Français doivent s'attendre à une baisse de pouvoir d'achat après le confinement, selon l'industrie agroalimentaire. *Franceinfo*. Récupéré le 15 mai 2020 de https://www.francetvinfo.fr/sante/maladie/coronavirus/les-francais-doivent-s-attendre-a-une-baisse-de-pouvoir-d-achat-apres-le-confinement-selon-l-industrie-agro-alimentaire_3922625.html

Health Belgium. (2016). *Novel Food*. *Health Belgium*. Récupéré le 7 mars 2020 de <https://www.health.belgium.be/fr/alimentation/securite-alimentaire/nouveaux-aliments/quest-ce-quun-nouvel-aliment>

La Depeche. (2019). 35,4% des foyers français observent un régime fléxitarien. *La Depeche*. Récupéré le 4 avril 2020 de <https://www.ladepeche.fr/2019/10/02/354-des-foyers-francais-observent-un-regime-flexitarien,8453113.php>

Le Monde. (2018). Qu'est-ce qu'on mange en France ? Votre assiette décortiquée. *Le Monde*. Récupéré le 2 mai de https://www.lemonde.fr/planete/article/2018/12/20/qu-est-ce-qu-on-mange-l-assiette-des-francais-decortiquee_5400180_3244.html

Le Parisien. (2020). Un job d'été pour gagner de l'argent durant l'été !. *Le Parisien*. Récupéré le 10 avril 2020 de http://m.leparisien.fr/etudiant/etudiant/job-d-ete.html?fbclid=IwAR0egPhvaUAebXX1l24M3mjG8RaGFO67H5X6rx8_xbNd6R8Z18K8cYrHI-c

Les Echos. (2019). Agroalimentaire : la France perd la main en Europe . *Les Echos*. Récupéré le 9 juin 2020 de <https://www.lesechos.fr/industrie-services/conso-distribution/agroalimentaire-la-france-perd-la-main-en-europe-1035838>

Merten-Lentz, K. et Commandeur, C. (2018). Edible insects in the EU: the long road to legalisation. *Food Navigator*. Récupéré le 8 juillet 2020 de <https://www.foodnavigator.com/Article/2018/11/07/Edible-insects-in-the-EU-the-long-road-to-legalisation#>

Nourrissons notre avenir. (2019). L'agroalimentaire et la transformation digitale. *Nourrissons notre avenir*. Récupéré le 7 mai 2020 de <https://nourrissonsnotreavenir.fr/blog/lagroalimentaire-et-la-transformation-digitale>

Océane Herrero. (2020). Coronavirus: les trois quarts des Français estiment que leur pouvoir d'achat ne s'améliorera pas cette année. *Le Figaro*. Récupéré le 5 juin 2020 de <https://www.lefigaro.fr/conjoncture/coronavirus-les-trois-quarts-des-francais-estiment-que-leur-pouvoir-d-achat-ne-s-ameliorera-pas-cette-annee-20200604>

Patrick Rambourg. (2019). Les Français et leur culture alimentaire : approche historique. *Vie publique*. Récupéré le 19 avril 2020 de <https://www.vie-publique.fr/parole-dexpert/271830-les-francais-et-leur-culture-alimentaire-approche-historique>

Tavoularis, G. et Sauvage, E. (2018). Consommation & modes de vie. *Crédoc*. Récupéré le 3 mars 2020 de <https://www.credoc.fr/publications/les-nouvelles-generations-transforment-la-consommation-de-viande>

The conversation. (2020). Le Covid-19, une crise charnière pour le monde de la distribution. *The conversation*. Récupéré le 7 avril 2020 de <https://theconversation.com/le-covid-19-une-crise-charniere-pour-le-monde-de-la-distribution-135206>

The conversation. (2020). Pourquoi les consommateurs aiment le bio mais en achètent peu ?. *The conversation*. Récupéré le 7 avril 2020 de <https://theconversation.com/pourquoi-les-consommateurs-aiment-le-bio-mais-en-achetent-peu-132378>

Torgemen, E. (2020). Après-Covid : les internautes rêvent d'un monde plus vert. *Le Parisien*. Récupéré le 31 juillet 2020 de <https://www.leparisien.fr/environnement/apres-covid-les-internautes-revent-d-un-monde-plus-vert-28-05-2020-8325333.php>

Sites et pages internet

AFSCA. (2020). *LES INSECTES SONT-ILS NOTRE VIANDE DE DEMAIN ?*. Récupéré le 9 juin 2020 de <http://www.afsca.be/denreesalimentaires/insectes/>

Agence Bio. *Les chiffres clés*. (2020). Récupéré le 27 avril de <https://www.agencebio.org/vos-outils/les-chiffres-cles/>

Anses. (2020). *Nouveaux aliments et ingrédients alimentaires (novel food)*. Récupéré le 7 juin 2020 de <https://www.anses.fr/fr/content/nouveaux-aliments-et-ingr%C3%A9dients-alimentaires-novel-food#:~:text=Qu'entend%2Don%20par%20novel,avant%20le%2015%20mai%201997.>

Awex. (2020). *Conjoncture économique*. Récupéré le 20 juin 2020 de <https://www.awex-export.be/fr/marches-et-secteurs/france/conjoncture-economique-270>

Awex. 2020. *France*. Récupéré le 20 juin 2020 de <https://www.awex-export.be/fr/marches-et-secteurs/france>

B'trade. (2020). *France : Contexte politico-économique*. Récupéré le 12 juin de <https://www.btrade.ma/fr/observer-les-pays/france/contexte-politique?>

Banque de France. (2020). *Définition de la politique monétaire*. Récupéré le 5 avril 2020 de <https://www.banque-france.fr/politique-monetaire/presentation-de-la-politique-monetaire/definition-de-la-politique-monetaire>

Be.brussels. (2020). *Finance&invest.brussels*. Récupéré le 10 juin 2020 de <https://be.brussels/a-propos-de-la-region/les-organismes-regionaux/finance-brussels>

BFMTV. (2019). *QUE PÈSE VRAIMENT LE "MADE IN FRANCE" DANS LES ACHATS DES FRANÇAIS?*. Récupéré le 5 juin 2020 de https://www.bfmtv.com/economie/economie-social/que-pese-vraiment-le-made-in-france-dans-les-achats-des-francais_AN-201906050091.html

Bio-Planet. (2020). *249 Résultats pour 'barres de céréales'*. Récupéré le 27 février de <https://bioplanet.collectandgo.be/cogo/fr/home>

Carrefour. (2020). *Carrefour*. Récupéré le 7 juin 2020 de <https://www.carrefour.fr>

Casino drive. (2020). *Casino drive*. Récupéré le 7 juin 2020 de <https://www.casinodrive.fr/ecommerce/GC-catalog/fr/WE37208/>

Cours de droit. (2020). *Le régime politique et démocratique de la France*. Récupéré le 3 juillet 2020 de <https://cours-de-droit.net/le-regime-politique-et-democratique-de-la-france-a126994928/>

DGCCRF. (2018). *Agriculture biologique*. Récupère le 28 avril 2020 de <https://www.economie.gouv.fr/dgccrf/Publications/Vie-pratique/Fiches-pratiques/Agriculture->

biologique#:~:text=Les%20r%C3%A8gles%20d'%C3%A9tiquetage,%C2%BB%20ou%20%C2%AB%20compote%20bio%20%C2%BB

Diplomatie Belgium. (2016). *Europe occidentale*. Récupéré le 5 avril 2020 de https://diplomatie.belgium.be/fr/politique/regions_mondiales/europe_occidentale

E.Leclerc. (2020). *Achat en ligne*. <https://www.e-leclerc.com/catalogue/achat-en-ligne/drive-leclerc>

Emarketing.(2020). *Massification*. Récupéré le 20 juillet 2020 de <https://www.emarketing.fr/Definitions-Glossaire/Massification-242292.htm>

FAO. (2020). *Les insectes pour l'alimentation humaine et animale*. Récupéré le 10 février 2020 de <http://www.fao.org/edible-insects/fr/>

Feast. (2018). What Is Snackification?. Récupéré le 9 mai 2020 de <https://www.feast-magazine.co.uk/shopping/lifestyle/what-is-snackification-18838>

FiBL. (2020). *Le bio toujours en croissance en Europe*. Récupéré le 12 février 2020 de <https://www.fibl.org/fr/infotheque/message/le-bio-toujours-en-croissance-en-europe-le-marche-bio-depasse-les-40-7-milliards-d-euros.html>

Flanders Investment & Trade (FIT). (2020). Kansrijke sectoren. Récupéré le 8 juin 2020 de <https://www.flandersinvestmentandtrade.com/export/landen/frankrijk/kansrijke-sectoren>

Flanders Investment & Trade (FIT). (2020). *Wet- en regelgeving*. Récupéré le 8 juin 2020 de <https://www.flandersinvestmentandtrade.com/export/landen/frankrijk/wet-en-regelgeving>

Flanders Investment & Trade (FIT). 2020. *Frankrijk in cijfers*. Récupéré le 18 juillet 2020 de <https://www.flandersinvestmentandtrade.com/export/landen/frankrijk/cijfers>

Flanders Investment & Trade (FIT). 2020. Frankrijk in cijfers. Récupéré le 18 juillet 2020 de <https://www.flandersinvestmentandtrade.com/export/landen/frankrijk/cijfers>

Flanders Investment & Trade (FIT). (2020). Zakendoen in Frankrijk. Récupéré le 10 juin 2020 de <https://www.flandersinvestmentandtrade.com/export/landen/frankrijk/zakendoen-frankrijk>

Foodspring. (s.d.). *Foodspring*. Récupéré le 2 mai 2020 de <https://www.foodspring.be/barre-energetique-pack-de-12>

France Bleu. (2020). Les Français passent désormais plus de deux heures par jour sur internet. Récupéré le 8 avril 2002 de <https://www.francebleu.fr/infos/societe/les-francais-passent-desormais-plus-de-deux-heures-par-jour-sur-internet-1582269565>

France Culture. (2019). *Peut-on chiffrer l'effet gilet jaune sur l'économie*. Récupéré le 9 avril 2020 de <https://www.franceculture.fr/emissions/la-bulle-economique/peut-chiffrer-leffet-gilet-jaune-sur-leconomie>

Gonuts. (2020). *Barres*. Récupéré le 2 mai 2020 de <https://www.gonuts.fr/barres>

Gouvernement du Canada. (2019). *Stratégies d'entrée sur un marché d'exportation*. Récupéré le 20 février 2020 de <https://entreprisescanada.ca/fr/expansion/exportation-et-importation/exportation/exportation-marketing-ventes-et-logistique/strategies-dentree-sur-un-marche-dexportation/>

Hub.brussels. (2020). Exporter en Hauts-de-France: mode d'emploi. Récupéré le 10 juin 2020 de <https://hub.brussels.fr/blog/exporter-en-hauts-de-france-mode-emploi/>
Hub.brussels. (2020). *France*. Récupéré le 20 juin 2020 de <https://hub.brussels.fr/international/europe/europe-ouest/france/>

IFOAM. (s.d.). *Organic Basics*. Récupéré le 26 février 2020 de <https://www.ifoam.bio/fr/our-library/organic-basics>

Insee. (2020). *Au deuxième trimestre 2020, le PIB se contracte de 13,8 %*. Récupéré le 1 août 2020 de <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4638729>

Insee. (2020). *Évolution du revenu disponible brut et du pouvoir d'achat*. Récupéré le 18 juin de <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2830166#graphique-figure1>

Insee. (2020). *Tableaux de l'économie française*. Récupéré le 7 juin 2020 de <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4277783?sommaire=4318291>

Ipiff. (2020). *EU Novel Food Legislation*. Récupéré le 8 mai 2020 de <https://ipiff.org/insects-novel-food-eu-legislation/>

Jiminis. (2020). Récupéré le 03 avril 2020 de <https://www.jiminis.com/>

Kriket. (2019). *Ready to kriket ?*. Récupéré le 03 février 2020 de <https://kriket.be>

Kriket. (2019). *Ready to kriket ?*. Récupéré le 03 février 2020 de <https://kriket.be>

Kriket. (2020). *Hello Colruyt Group !*. Récupéré le 03 avril 2020 de <https://kriket.be/blog/hello-colruyt-group-2>

La Finance Pour Tous. (2019). *Evolution de la consommation des ménages*. Récupéré le 18 avril 2020 de https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/finance-perso/revenus/consommation/evolution-consommation_menages/

La Finance pour tous. (2020). *Quelle est la première puissance économique mondiale ?*. Récupéré le 28 février 2020 de <https://www.lafinancepourtous.com/outils/questions-reponses/quelle-est-la-premiere-puissance-economique-mondiale/>

Larousse. (s.d.). *Définitions*. Récupéré le 4 février 2020 de <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/exportation/32306>

Larousse. (s.d.). *Dictionnaires bilingues*. Récupéré le 2 mars 2020 de <https://www.larousse.fr/dictionnaires/anglais-francais/snack/612831>

Le Monde. (2020). *Citations*. Récupéré le 15 février 2020 de <https://dicocitations.lemonde.fr/dico-mot-definition/186772/Flexitarien.php>

LSA. (2015). *Alimentation: les Français prêts à payer plus pour un produit de qualité*. Récupéré le 6 mai 2020 de <https://www.lsa-conso.fr/alimentation-les-francais-prets-a-payer-plus-pour-un-produit-de-qualite-infographie,213690>

LSA. (2018). *Chiffres d'affaires et parts de marché des enseignes bio [Exclu LSA]*. Récupéré le 2 mai 2020 de <https://www.lsa-conso.fr/decouvrez-le-chiffre-d-affaires-et-les-parts-de-marche-2017-des-specialistes-du-bio-exclusif-lsa,288641>

LSA. (2020) [Coronavirus] *Post-confinement, 53 % des Français veulent rester dans une consommation frugale*. Récupéré le 4 juillet 2020 de <https://www.lsa-conso.fr/coronavirus-post-confinement-53-des-francais-veulent-rester-dans-une-consommation-frugale,348194>

Marsch. (2020). *Carte des risques politiques 2020*. Récupéré le 8 avril 2020 de <https://www.marsh.com/ca/fr/insights/research/political-risk-map-2020.html>

Micronutris. (s.d.). *Barres énergétiques*. Récupéré le 2 avril 2020 de <https://www.micronutris.com/fr/barres-energetiques>

Micronutris. (s.d.). *Micronutris*. Récupéré le 03 avril 2020 de <https://www.micronutris.com/fr/accueil>

Ministère de l'agriculture et de l'alimentation. (2019). *Étiquetage nutritionnel : le « Nutri-Score » se développe en France et en Europe*. Récupéré le 8 juin 2020 de <https://agriculture.gouv.fr/etiquetage-nutritionnel-le-nutri-score-se-developpe-en-france-et-en-europe>

Morel, J. (2018). *Comparatif des barres de céréales 2018*. Récupéré le 25 février 2020 de <https://lejournaldunediet.com/comparatif-des-barres-de-cereales-2018/>

Nutrikeo. (2019). *Clean label et transparence : regagner la confiance des consommateurs*. Récupéré le 5 juillet 2020 de <https://www.nutrikeo.com/2019/09/clean-label-transparence/>

Offre Media. (2019). *Kantar Worldpanel détaille les quatre défis qui attendent les acteurs de la grande consommation*. Récupéré le 9 juin 2020 de <https://www.offremedia.com/kantar-worldpanel-detaille-les-quatre-defis-qui-attendent-les-acteurs-de-la-grande-consommation>

OMC. (2020). *Dix choses que l'OMC peut faire*. Récupéré le 5 mars 2020 de https://www.wto.org/french/thewto_f/whatis_f/10thi_f/10thi00_f.htm

Out Of The Box. (2016). *Micronutris : un élevage hors du commun*. Récupéré le 2 avril 2020 de <https://act-outofthebox.org/micronutris>

Pages jaunes. (2020). *Magasins bio à Lille est ses environs*. Récupéré le 5 juin 2020 de <https://www.pagesjaunes.fr/annuaire/chercherlespros?quoi=magasins%20bio&ou=lille-59&idOu=L05935000&contexte=ELBZBW724r9e/KQHWAUEQHeKL16bkxx3e0d5jKAKSaA%3D&proximite=0&quoiQuiInterprete=magasins%20bio&carte=0>

Passport to Trade 2.0. (2019). *La France*. Récupéré le 8 juillet 2020 de <https://businessculture.org/fr/europe-de-louest/la-france/>

PORTER, M. (1979). *How competitive forces shape strategy*. Récupéré le 20 avril 2020 de <http://www.exed.hbs.edu/assets/documents/hbr-shape-strategy.pdf>

Régions & Départements. (2020). *Liste des Départements et Régions en France en 2020*. Récupéré le 3 juin 2020 de <https://www.regions-et-departements.fr/>

RTBF. (2020). *Et le nouveau Premier ministre français est... Jean Castex*. Récupéré le 5 juillet de https://www.rtbf.be/info/monde/detail_et-le-nouveau-premier-ministre-francais-est-jean-castex?id=10535616

Santé Publique France. (2020). *Le Nutri-Score*. Récupéré le 20 juin 2020 de <https://www.santepubliquefrance.fr/determinants-de-sante/nutrition-et-activite-physique/articles/nutri-score>

Statista. (2019). *L'utilisation d'Internet en France - Faits et chiffres*. Récupéré le 3 mars 2020 de <https://fr.statista.com/themes/2771/l-utilisation-d-internet-en-france/#:~:text=Dans%20le%20contexte%20de%20la,au%20cours%20des%20derni%C3%A8res%20ann%C3%A9es.&text=Ainsi%2C%20la%20part%20des%20Fran%C3%A7ais,plus%20de%2060%20%25%20en%202014.>

Statista. (2019). *Part de la population d'âge actif en emploi en France entre le 1er trimestre 2015 et le 2e trimestre 2019*. Récupéré le 8 juin 2020 de <https://fr.statista.com/statistiques/719776/taux-emploi-mensuel-france/>

Statista. (2020). *Ce que pèse l'alimentation dans le budget des Européens*. Récupéré le 5 février 2020 de <https://fr.statista.com/infographie/20702/part-de-alimentation-dans-depenses-des-menages-europeens/>

Statista. (2020). *Classement des pays ayant le produit intérieur brut (PIB) le plus élevé dans le monde en 2018*. Récupéré le 12 mars 2020 de <https://fr.statista.com/statistiques/553744/classement-pays-puissance-monde-pib/>

Statista. (2020). *Répartition de la population française par groupe d'âge au 1er janvier 2020*. Récupéré le 7 mai 2020 de <https://fr.statista.com/statistiques/472349/repartition-population-groupe-dage-france/>

Tereos. (2019). *Quelles tendances de consommation alimentaire aujourd'hui ?*. Récupéré le 28 mars 2020 de <https://tereos.com/fr/actualites/quelles-tendances-de-consommation-alimentaire-aujourd'hui/>

Toute l'Europe. (2020). *La France dans l'Union européenne*. Récupéré le 4 avril 2020 de <https://www.touteleurope.eu/actualite/la-france-dans-l-union-europeenne.html>

Toute la franchise. (2020). *Marché de la grande distribution : où en est-on en 2020 ?*. Récupéré le 15 mars 2020 de <https://www.toute-la-franchise.com/vie-de-la-franchise-A29271-marche-de-la-grande-distribution.html>

Union européenne. (2020). *France*. Récupéré le 8 juin 2020 de https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/france_fr#en-bref

Valpiform. (2017). *Valpiform*. Récupéré le 3 mai 2020 de <https://www.valpiform.com/valpiform-un-expert-pour-votre-sante/>

Vie publique. (2019). *Libre échange et protectionnisme*. Récupéré le 3 mars 2020 de <https://www.vie-publique.fr/fiches/270749-libre-echange-et-protectionnisme>

Wikipédia. (2020). *Bruxelles*. Récupéré le 6 août 2020 de <https://fr.wikipedia.org/wiki/Bruxelles#Population>

Wikipedia. (2020). *Commerce de détail*. Récupéré le 8 juin 2020 de https://fr.wikipedia.org/wiki/Commerce_de_d%C3%A9tail

Wikipédia. (2020). *Lille*. Récupéré le 6 août 2020 de <https://fr.wikipedia.org/wiki/Lille>

2. Les sources orales

Roba, A. (2020, mai). *Employé chez Kriket*. [Entretien]. Bruxelles.

Rume, C. (2020, mars). *Directeur associé chez SAS Les Savouristes*. [Entretien téléphonique]. Bierbeek.

Van Meervenne, M. (2020). *Maitre de stage*. [Entretien]. Bruxelles.

Vanaerde, M. (2020). *Attachée commerciale pour hub.brussels à Lille*. [Entretien téléphonique]. Bierbeek.