

Haute École
« ICHEC — ECAM — ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Quelles sont les conditions de faisabilité de la création d'une entreprise de vente de macarons bio et sans sucre ?

Mémoire présenté par :
Chaimae BENELABED

Pour l'obtention du diplôme de :
Master en sciences commerciales

Année académique 2023-2024

Promoteur :
Vincent HUART

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

Haute École
« ICHEC — ECAM — ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Quelles sont les conditions de faisabilité de la création d'une entreprise de vente de macarons bio et sans sucre ?

Mémoire présenté par :
Chaimae BENELABED

Pour l'obtention du diplôme de :
Master en sciences commerciales

Année académique 2023-2024

Promoteur :
Vincent HUART

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

Remerciements

La rédaction de ce mémoire constitue l'aboutissement d'un parcours académique riche en apprentissages et en expériences. À cette occasion, je tiens à exprimer ma gratitude à toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce travail.

Je souhaite tout d'abord remercier sincèrement mon promoteur de mémoire, Monsieur Vincent Huart. Son soutien, ses conseils éclairés et sa disponibilité ont été d'une aide inestimable tout au long de ce projet. Sa confiance en mes capacités et ses encouragements m'ont permis de surmonter les moments de doute.

Mes remerciements vont également à Nicolas Lambein, Raoul Petit, Fouad Benali et Carole Janssen, pour leur collaboration et les précieuses informations qu'ils ont bien voulu partager avec moi. Leur aide a été importante pour la richesse de ce mémoire.

Je tiens à remercier chaleureusement toutes les personnes qui ont participé à mon enquête quantitative. Leur engagement et leur coopération ont été essentiels pour mener à bien cette recherche.

Je n'oublie pas non plus de remercier mes parents, ma sœur, mon frère et mes amis proches. Leur soutien indéfectible, leur patience et leurs encouragements constants ont été d'un grand réconfort tout au long de mes années d'études et durant la rédaction de ce mémoire.

Enfin, ce mémoire est le résultat d'un effort collectif, et je suis profondément reconnaissante envers toutes les personnes qui ont, de près ou de loin, contribué à cette aventure académique.

Déclaration de non-plagiat

ENGAGEMENT

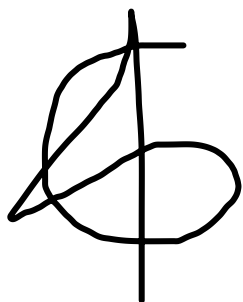
Déclaration sur l'honneur sur le respect des règles de référencement et sur l'usage des IA génératives dans le cadre du mémoire

« Je soussigné, BENELABED, Chaimae, année d'études 2023-2024, déclare par la présente que le mémoire ci-joint respecte les règles de référencement des sources reprises dans le règlement des études et signées lors de mon inscription à l'ICHEC (respect de la norme APA concernant le référencement dans le texte, la bibliographie, etc.) ; que ce travail est l'aboutissement d'une démarche entièrement personnelle ; qu'il ne contient pas de contenu produit par une intelligence artificielle sans y faire explicitement référence. Par ma signature, je certifie sur l'honneur avoir pris connaissance des documents précités et que le travail 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.

Date : Le lundi 20 mai 2024

Signature : BENELABED Chaimae 212086

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized, cursive letter 'B' that loops around a vertical line, with a horizontal stroke at the top.

Je soussignée, BENELABED Chaimae 212086, déclare sur l'honneur les éléments suivants concernant l'utilisation des intelligences artificielles (IA) dans mon mémoire :

Type d'assistance		Case à cocher
Aucune assistance	J'ai rédigé l'intégralité de mon travail sans avoir eu recours à un outil d'IA générative.	
Assistance avant la rédaction	J'ai utilisé l'IA comme un outil (ou moteur) de recherche afin d'explorer une thématique et de repérer des sources et contenus pertinents.	
Assistance à l'élaboration d'un texte	J'ai créé un contenu que j'ai ensuite soumis à une IA, qui m'a aidé à formuler et à développer mon texte en me fournissant des suggestions.	
	J'ai généré du contenu à l'aide d'une IA, que j'ai ensuite retravaillée et intégrée à mon travail.	
	Certaines parties ou passages de mon mémoire ont été entièrement générés par une IA, sans contribution originale de ma part.	
Assistance pour la révision du texte	J'ai utilisé un outil d'IA générative pour corriger l'orthographe, la grammaire et la syntaxe de mon texte.	X
	J'ai utilisé l'IA pour reformuler ou réécrire des parties de mon texte.	X
Assistance à la traduction	J'ai utilisé l'IA à des fins de traduction pour un texte que je n'ai pas inclus dans mon travail.	
	J'ai également sollicité l'IA pour traduire un texte que j'ai intégré dans mon mémoire.	
Assistance à la réalisation de visuels	J'ai utilisé une IA afin d'élaborer des visuels, graphiques ou images.	
Autres usages		

Je m'engage à respecter ces déclarations et à fournir toute information supplémentaire requise concernant l'utilisation des IA dans mon mémoire, à savoir :

J'ai mis en annexe les questions posées à l'IA et je suis en mesure de restituer les questions posées et les réponses obtenues de l'IA, je peux également expliquer quel type d'assistance j'ai utilisé et dans quel but.

Fait à Bruxelles, le lundi 20 mai 2024

Signature : BENELABED Chaimae 212086

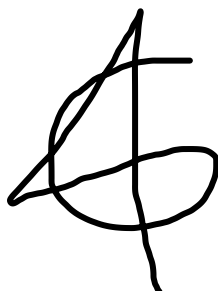


Table des matières

Introduction.....	1
Partie 1 : Mise en contexte du projet.....	2
Chapitre 1 : La distribution	2
1.1. La distribution alimentaire en Belgique	2
1.2. Le marché de la pâtisserie.....	3
1.3. Le marché des macarons	5
Conclusion chapitre 1	6
Chapitre 2 : Les tendances de consommation des Belges	7
2.1. Un passage vers une alimentation responsable	8
2.2. Le développement du marché bio	9
2.3. Les produits saisonniers	10
2.4. Le marché des substituts du sucre.....	11
2.5. Le circuit court.....	12
2.6. Les régimes alimentaires tendance	12
Conclusion chapitre 2	13
Chapitre 3 : Le gaspillage alimentaire.....	14
3.1. Le gaspillage alimentaire en Belgique	14
3.1.1. Good food	15
Conclusion chapitre 3	16
Conclusion partie 1.....	16
Partie 2 : Développement du projet.....	17
Chapitre 4 : Le concept.....	17
4.1. Présentation du concept	17
4.2. Méthodologie de recherche.....	20
4.3. Notre mission	21
4.4. Notre vision	21
4.5. Nos valeurs.....	21
Chapitre 5 : Analyse de l'environnement.....	22
5.1. La concurrence	22
5.1.1. Concurrents directs	22
5.1.2. Concurrents indirects.....	25
5.2. Le micro-environnement : les 5 forces de PORTER	26
5.2.1. La menace des nouveaux entrants	26
5.2.2. L'intensité concurrentielle.....	26
5.2.3. Le pouvoir de négociation des fournisseurs	27

5.2.4.	Le pouvoir de négociation des acheteurs.....	27
5.2.5.	La menace des produits substitués	28
	Conclusion 5 forces de Porter	28
5.3.	Le macro-environnement : analyse PESTEL.....	28
5.3.1.	L'environnement politique.....	29
5.3.2.	L'environnement économique	30
5.3.3.	L'environnement socioculturel.....	33
5.3.4.	L'environnement technologique	35
5.3.5.	L'environnement écologique.....	38
5.3.6.	L'environnement légal	40
	Conclusion analyse PESTEL.....	42
	Chapitre 6 : Analyse SWOT	43
6.1.	Forces	43
6.2.	Faiblesses.....	44
6.3.	Opportunités.....	45
6.4.	Menaces	45
	Chapitre 7 : Enquêtes de terrain et étude qualitative	48
7.1.	Enquête de terrain.....	48
7.2.	Étude qualitative : entretiens avec des clients potentiels	49
7.2.1.	Objectifs de l'étude.....	49
7.2.2.	Choix de l'échantillon.....	49
7.2.3.	Élaboration du questionnaire	51
7.2.4.	Résultats.....	51
	Chapitre 8 : Étude quantitative	54
8.1.	Motivations de l'étude.....	54
8.2.	Objectifs de l'étude.....	54
8.3.	Choix de l'échantillon.....	54
8.4.	Élaboration du questionnaire	55
8.5.	Résultats.....	55
	Conclusion	61
	Chapitre 9 : Implémentation du concept.....	63
9.1.	Marketing stratégique.....	63
9.1.1.	Segmentation	63
9.1.2.	Ciblage	65
9.1.3.	Positionnement	66
9.2.	Marketing opérationnel	67

9.2.1. P-Produit	67
9.2.2. P-Prix.....	74
9.2.3. P-Place	75
9.2.4. P-Promo	76
Chapitre 10 : Aspects légaux et réglementaires	80
10.1. Choix du statut juridique.....	80
10.2. Formalités administratives et juridiques pour la création d'une entreprise.....	81
10.3. Aspects juridiques relatifs à la distribution d'aliment alimentaire	82
Conclusion	83
Chapitre 11 : Plan financier.....	84
11.1. Investissements	84
11.1.1. Financement des dépenses d'investissement.....	85
11.2. Chiffre d'affaires	86
11.3. Les coûts	86
11.3.1. Coût des marchandises.....	86
11.3.2. Frais de personnel	87
11.3.3. Services et biens divers.....	88
11.3.4. Amortissements	89
11.3.5. Charges d'exploitation non récurrentes.....	89
11.4. États financiers	90
11.4.1. Compte de résultat prévisionnel	91
11.4.2. Flux de trésorerie	92
11.4.3. Seuil de rentabilité.....	92
11.4.4. Besoin en fonds de roulement	93
11.5. Conclusion financière.....	94
Les limites du mémoire et pistes futures du travail	95
Conclusion	96
Bibliographie.....	98

Table des figures et tableaux

Figure 1 : Les lieux d'achat des produits bio.....	57
Figure 2 : Les préférences d'achat de pâtisseries.....	57
Figure 3 : Les dépenses mensuelles pour des pâtisseries	58
Figure 4 : Les attentes pour des friandises biologiques et sans sucre	58
Figure 5 : Les saveurs	59
Figure 6 : La fréquence d'achat pour notre produit	59
Figure 7 : Le prix pour une pâtisserie bio	60
Figure 8 : Les indications sur l'emballage	60
Figure 9 : L'intérêt de commander en ligne	61
Tableau 1 : SWOT	46
Tableau 2 : Les critères de segmentation.....	65
Tableau 3 : Tarif moyen des concurrents.....	75
Tableau 4 : Les investissements.....	84
Tableau 5 : Le chiffre d'affaires prévisionnel année 1	86
Tableau 6 : Les chiffres prévisionnels	86
Tableau 7 : Le coût d'une boîte de macarons	87
Tableau 8 : La rémunération annuelle	87
Tableau 9 : Les coûts des S&B	88
Tableau 10 : Le coût des amortissements	89
Tableau 11 : Le tableau des amortissements.....	89

Introduction

Dans un contexte où la prise de conscience collective sur la santé et l'environnement n'a jamais été aussi forte, le secteur de l'alimentation doit se réinventer pour répondre aux nouvelles attentes des consommateurs. Ceux-ci recherchent de plus en plus de produits qui allient plaisir gustatif, bien-être et respect de la nature. C'est dans ce cadre que notre projet de création d'une entreprise spécialisée dans la vente de macarons bio et sans sucre prend toute sa pertinence et sa singularité.

Le macaron, petite douceur emblématique de la pâtisserie française, est en général riche en sucre. Cependant, les évolutions récentes des comportements alimentaires montrent une demande croissante pour des alternatives plus saines sans sacrifier la gourmandise. Fort de ce constat, nous avons développé une gamme de macarons utilisant la stévia, un édulcorant naturel à l'indice glycémique nul, permettant de conserver la douceur tant appréciée des macarons tout en éliminant le sucre raffiné. Cette innovation répond à un double objectif : offrir une option savoureuse aux personnes soucieuses de leur santé, notamment les diabétiques, et participer activement à la réduction de la consommation de sucre dans l'alimentation quotidienne.

Par ailleurs, l'engagement envers l'agriculture biologique et la lutte contre le gaspillage alimentaire sont au cœur de notre démarche. Tous nos ingrédients sont soigneusement sélectionnés pour leur qualité bio, garantissant une production respectueuse de l'environnement.

Ce mémoire explore de manière approfondie la faisabilité de notre projet de macarons bio et sans sucre. La première partie est consacrée à une mise en contexte du projet, avec une étude du marché de la distribution alimentaire en Belgique, des tendances de consommation, et des spécificités du commerce des pâtisseries et des macarons. Ces éléments nous permettent de situer notre initiative dans un environnement dynamique et en constante évolution.

Ensuite, nous nous pencherons sur les aspects pratiques du développement de notre entreprise. Cette section inclut une étude des opportunités et des menaces via une analyse SWOT, ainsi qu'une présentation des résultats de nos recherches qualitatives et quantitatives sur les préférences des consommateurs belges. Nous y aborderons également les aspects juridiques et réglementaires, indispensables pour assurer la conformité de notre activité, ainsi que l'élaboration d'un plan financier solide, garant de la viabilité économique de notre société.

En choisissant d'investir dans des produits sains, locaux et respectueux de l'environnement, nous répondons à une demande croissante et nous nous alignons sur les valeurs actuelles de nombreux acheteurs. Ce mémoire s'attache donc à démontrer que « Une Amourette » n'est pas seulement un projet gourmand, mais aussi une entreprise porteuse de sens et de valeurs. Nous visons à offrir à nos clients des moments de plaisir authentique, tout en contribuant à un mode de consommation plus responsable.

Partie 1 : Mise en contexte du projet

Avant de plonger dans les détails du concept de vente de nos macarons bio et sans sucre, il est primordial de dresser le contexte et d'examiner les facteurs externes influençant notre projet. En raison du lien étroit entre notre entreprise et le secteur de la distribution, une analyse approfondie de la situation actuelle de la distribution, ainsi que des tendances émergentes et des habitudes de consommation des Belges, s'avère essentielle.

Chapitre 1 : La distribution

Avant de parler de la manière dont nous allons commercialiser nos délicieux macarons bio et sans sucre, jetons un coup d'œil à l'univers de la distribution alimentaire en Belgique. Nous allons explorer ce marché complexe, comprendre comment fonctionne la vente de pâtisseries et découvrir ce qui se passe dans le monde des macarons. En comprenant mieux ces aspects, nous pourrions davantage situer notre projet et voir comment il s'intègre dans ce paysage diversifié.

1.1. La distribution alimentaire en Belgique

La distribution alimentaire peut être définie comme le processus par lequel les produits alimentaires sont transportés du producteur au consommateur. Cela comprend le transport, le stockage, et la vente de biens alimentaires (Encyclopædia Universalis, s.d.). Le secteur de la distribution alimentaire en Belgique est un marché dynamique et concurrentiel. En 2022, le secteur a connu une évolution marquée, avec une augmentation de 25 % par rapport à l'année précédente (La consultation socio-économique, 2023). Cette croissance peut être attribuée à divers facteurs, dont la reprise postpandémie et l'adaptation rapide des acteurs du marché aux nouvelles habitudes de consommation (International Energy Agency, 2022).

En 2016, le chiffre d'affaires de l'industrie alimentaire s'élevait à 44 442,4 millions d'euros (Service public fédéral Economie, 2018). En 2022, il avait grimpé à 68,6 milliards d'euros (Service public fédéral Economie, 2023). Cette augmentation spectaculaire s'explique en partie par l'essor des ventes en ligne et l'innovation dans les services de livraison, exacerbés par la pandémie de COVID-19 qui a accéléré le passage aux achats numériques (McKinsey & Company, 2020).

Le secteur de la distribution alimentaire en Belgique compte aujourd'hui plus de 3 500 supérettes, supermarchés et hypermarchés. Les grandes enseignes comme Colruyt et Carrefour dominent le marché (Actu Retail, 2021). De plus, l'industrie belge de l'alimentation et des boissons comptait 100 772 travailleurs, ce qui en fait le secteur industriel le plus important en matière d'emploi contrairement à 2016, qui comptait 79 552 travailleurs. L'augmentation du nombre de travailleurs reflète l'expansion du secteur et la nécessité de

répondre à une demande croissante pour des produits alimentaires (La consultation socio-économique, 2023).

L'un des principaux défis a été l'augmentation des coûts d'exploitation (Forgestik, 2023). En effet, l'inflation élevée des denrées alimentaires a eu un impact significatif sur le comportement des consommateurs. Les ménages ont vu leurs coûts augmenter plus vite que leurs revenus et ont donc opté pour des produits moins chers, davantage de marques de distributeur, et ont fait leurs achats plus souvent chez les discounters (Van Rompaey, Les supermarchés enregistrent la plus forte baisse de marge depuis cinq ans, 2023). De plus, la marge nette pour la chaîne de la distribution a baissé en 2022, passant de 1,93 % en 2021 à 1,16 % en 2022 (Service Public Fédéral Économie, 2024). Cette diminution des marges est en partie due à l'augmentation des coûts opérationnels, mais également à la pression concurrentielle accrue qui oblige les détaillants à maintenir des prix compétitifs malgré la hausse des coûts (Deloitte, 2022). Malgré les défis, le secteur de la distribution alimentaire en Belgique présente des perspectives prometteuses. La croissance de l'économie belge a atteint 3 % en 2022, grâce notamment à la consommation des ménages (Bureau fédéral du Plan, 2022). De plus, les entreprises alimentaires belges continuent de montrer un potentiel économique marquant (Fevia, 2023).

En ce qui concerne la distribution dans les magasins bio, il y a entre 450 et 500 magasins bio en Belgique (L'agence nature, 2020). Les supermarchés classiques concentrent 39 % du marché bio alimentaire en Belgique. Ils sont suivis par les magasins bio avec 32 % du marché (DELRAN, 2020). Le marché belge des produits biologiques a généré un chiffre d'affaires de 955,1 millions d'euros en 2022, en baisse de 2,5 % par rapport à l'année précédente. Cette baisse peut être attribuée à la forte inflation des denrées alimentaires qui a poussé les consommateurs à opter pour des produits moins chers (Deschamps, 2023). Cependant, malgré cette baisse, la consommation de produits bio reste supérieure en Wallonie (SillonBelge.be, 2022). Cependant, le secteur de la distribution bio en Belgique est également confronté à des défis, notamment la concurrence croissante et l'augmentation des coûts d'exploitation (Forgestik, 2023).

Pour conclure, le secteur de la distribution alimentaire en Belgique a connu une croissance au cours des dernières années, malgré les défis posés par l'inflation et l'augmentation des coûts d'exploitation. La pandémie de COVID-19 et la crise énergétique de 2022 ont eu des impacts significatifs, mais le secteur a su s'adapter et continuer à croître. La distribution bio, bien que confrontée à des défis, reste un segment clé du marché, soutenu par une demande croissante pour des produits plus sains et durables.

1.2. Le marché de la pâtisserie

Le marché de la pâtisserie fait référence à l'ensemble des activités économiques liées à la production, la distribution et la vente de produits de pâtisserie. Ces produits peuvent inclure

une variété de gâteaux, tartes, viennoiseries et autres douceurs, qui peuvent être fabriqués de manière artisanale ou industrielle (Mecatherm, 2020). Le marché des pâtisseries demeure en croissance constante. Selon une analyse de Mordor Intelligence, l'Europe possède la plus grande part du marché (Mordor Intelligence, 2024). En Belgique, le secteur de la pâtisserie a connu une importante évolution ces dernières années. En 2016, la dépense totale pour le pain et la pâtisserie a diminué de 1,7 % à 863 millions d'euros en Flandre. Cependant, la consommation de pâtisseries a augmenté de 9 % en 2016 (Evolution Media Group, s.d.).

Les données les plus récentes disponibles ne sont pas nouvelles. Afin d'avoir une idée générale de l'évolution du secteur, nous allons examiner sa progression au cours des années antérieures. En 2019, la part de marché de la boulangerie-pâtisserie représentait 8,2 % du marché de l'industrie alimentaire (Fevia, 2020).

En 2018, le chiffre d'affaires s'élevait à 2 878,9 millions d'euros. En 2019, une augmentation de 7,4 % a été enregistrée, portant le chiffre d'affaires à 3 091,5 millions d'euros. En 2020, une légère baisse de 3,4 % a été observée, ramenant le chiffre d'affaires à 2 984,9 millions d'euros, une situation attribuée à la pandémie et aux restrictions associées. En 2021, une hausse importante de 10,3 % a été enregistrée, portant le chiffre d'affaires à 3 292,3 millions d'euros, marquant ainsi une période de reprise postpandémie. Enfin, en 2022, une croissance de 7,3 % a été constatée, bien que moins conséquente qu'en 2021, avec un chiffre d'affaires de 3 532,3 millions d'euros (Service public fédéral Economie, 2023).

Nous pouvons observer que le chiffre d'affaires de la fabrication de pain et de pâtisserie fraîche en Belgique a connu une hausse globale entre 2018 et 2020. Après une augmentation en 2019, il y a eu une légère baisse en 2020, suivie d'une évolution importante en 2021 et 2022.

Selon ApaQ-W, en 2022, 74 % des pâtisseries sont achetées sous forme artisanale. En ce qui concerne les viennoiseries et les pâtisseries, les boulangeries et les hypermarchés demeurent les principaux points de vente. En effet, 77 % des acheteurs de pâtisseries les achètent dans les boulangeries, et 52 % dans les supermarchés. Les autres lieux d'achat, tels que les marchés, les petits commerces bio et les stations-service, représentent chacun moins de 5 % des achats dans les deux cas. Les pâtisseries se classent en dernier lors des achats de produits en boulangerie (ApaQ-W, 2022).

Le marché est segmenté par :

- saveur : sucrée et salée
- type de produit : pâtisseries emballées et pâtisseries non emballées/artisanales
- canal de distribution : supermarchés/hypermarchés, dépanneurs/épicerie, magasins spécialisés, magasins de détail en ligne et autres canaux de distribution
- géographie : Amérique du Nord, Europe, Asie-Pacifique, Amérique du Sud, Moyen-Orient et Afrique (Mordor Intelligence, 2024).

La popularité croissante des pâtisseries personnalisables et l'innovation grandissante des biens devraient stimuler l'accroissement du marché au cours de la période de prévision. L'utilisation d'ingrédients spéciaux, tels que le pain complet, les concentrés et les mélanges de produits sucrés dans les pâtisseries, a connu des développements importants dans le cadre de la demande globale d'ingrédients sains, de gâteries sans calories et d'une forte demande de produits à emporter (Mordor Intelligence, 2024).

Toutefois, les produits sucrés tels que les cupcakes et les parts de gâteau sont choisis en fonction de critères esthétiques, de texture, de sensation en bouche, et d'autres caractéristiques subjectives, mettant ainsi au second plan la priorité accordée aux ingrédients sains au second plan (Mordor Intelligence, 2024).

La compétition sur le marché de la pâtisserie est particulièrement intense en raison de la présence d'un grand nombre de fournisseurs locaux et internationaux. Pour attirer les consommateurs attentifs à leur santé, d'innovants types de produits plus sains et moins gras sont régulièrement lancés par les vendeurs. En plus d'offrir des produits uniques et personnalisés, les entreprises s'efforcent d'améliorer et d'élargir leur réseau de distribution (Mordor Intelligence, 2024).

En conclusion, le marché de la pâtisserie en Europe et en Belgique présente des opportunités intéressantes. Cette croissance est alimentée par l'innovation constante des produits et la popularité croissante des pâtisseries personnalisables. Nonobstant un intérêt croissant pour les ingrédients sains et les options à faible teneur en calories, les consommateurs privilégient l'apparence et la texture des produits sucrés. Le marché est très concurrentiel, avec de nombreux fournisseurs régionaux et internationaux qui cherchent à se démarquer en offrant des produits uniques et en élargissant leur réseau de distribution. Malgré les défis, le secteur des pâtisseries continue de prospérer grâce à l'innovation et à l'adaptation aux préférences changeantes des consommateurs.

1.3. Le marché des macarons

Le marché des macarons couvre l'ensemble des activités économiques liées à la production, la distribution et la vente de macarons. Les macarons sont des confiseries françaises qui ont captivé les papilles du monde entier. Ces petites friandises rondes se composent de deux coquilles de meringue aux amandes prenant en sandwich une garniture savoureuse, créant un équilibre parfait entre croquant et moelleux (Fauchon, s.d.).



Source : L'atelier de Roxane

Selon un rapport fait par Exactitude Consultancy (2023), le marché des macarons est en pleine transformation avec l'introduction de nouvelles saveurs et d'alternatives respectueuses de la

santé. Cette diversification attire les consommateurs audacieux en quête de nouvelles saveurs, mais elle favorise également l'expansion du marché en attirant une clientèle plus diversifiée. Les fabricants explorent des options sans gluten, végétalienne et biologique, répondant à la demande croissante de friandises qui correspondent aux objectifs de bien-être des consommateurs (Exactitude Consultancy, 2023). La plus grande part du marché mondial du macaron est prise par l'Europe, avec 38 %. Le reste du monde possède 62 % (Exactitudeconsultancy, 2023).

D'après mes études menées sur le terrain, l'affluence de nouvelles saveurs et d'alternatives soucieuses de la santé représente une voie de croissance importante sur le marché des macarons. Ce changement ne fait pas seulement des macarons des douceurs délicieuses et gourmandes, mais les présente aussi comme des plaisirs sans remords, ce qui élargit leur attrait sur un marché de plus en plus axé sur la santé. Les consommateurs donnent de plus en plus d'importance aux saveurs distinctes et aux choix plus sains. Si le marché répond à ces nouvelles préférences, il prospérera davantage (cf. infra p. 52). Malheureusement, le marché des macarons est confronté à des défis importants attribués à la nature périssable et à la durée de conservation limitée du produit. Les macarons, délicats et fabriqués avec une combinaison précise d'ingrédients, sont sujets à la détérioration et à la dégradation de leur qualité avec le temps (La Boutique des Chefs, s.d.).

Conclusion chapitre 1

Après avoir exploré la distribution alimentaire en Belgique, le marché de la pâtisserie et des macarons, notre projet de commercialisation de délicieux macarons bio et sans sucre s'inscrit dans un contexte d'opportunités et de défis. La croissance du secteur alimentaire, malgré les obstacles comme l'inflation, offre un environnement propice. De même, l'évolution positive du marché de la pâtisserie et des macarons démontre un intérêt continu pour des produits novateurs.

Notre projet répond à ces tendances en proposant des macarons bio et sans sucre, alignés sur la demande croissante de produits de qualité et sains. Comprendre le paysage de la distribution alimentaire en Belgique et les dynamiques du marché de la pâtisserie nous permet de positionner notre entreprise stratégiquement et de saisir les opportunités de croissance.

Chapitre 2 : Les tendances de consommation des Belges

Le présent chapitre se consacre à une analyse approfondie des habitudes de consommation des Belges, ainsi qu'à l'étude des nouvelles tendances alimentaires. Notre objectif est de développer un concept en parfaite adéquation avec les attentes actuelles des consommateurs. Pour ce faire, nous nous pencherons sur les préférences alimentaires, les choix des produits et les comportements d'achat spécifiques à la Belgique. De plus, nous mettrons en lumière les opportunités offertes par un marché en constante évolution, tout en tenant compte des valeurs environnementales et du souci de privilégier un circuit court. Pour cela, nous allons analyser en priorité les changements alimentaires avant, pendant et après le COVID-19.

D'après Belgiqueenbonnesanté.be (2020), le régime alimentaire belge présentait une surconsommation de viande rouge, de viande transformée et de boissons sucrées, avec une insuffisance de fruits, légumes, noix, graines, lait, œufs et poisson (Belgique en Bonne Santé, 2020). En 2018, seulement 12,7 % de la population consommait la quantité recommandée de fruits et légumes, tandis que 20,4 % consommaient quotidiennement des boissons sucrées, et 4,1 % en consommaient au moins un litre par jour (Belgique en Bonne Santé, 2020).

Selon Belgian Health, en 2018, la consommation de collations sucrées ou salées est répandue en Belgique, avec 38,3 % de la population qui en consomme quotidiennement. Cependant, cette prévalence varie selon les régions, avec des pourcentages plus bas à Bruxelles (29,6 %), et des pourcentages plus élevés en Wallonie (37,2 %) et en Flandre (40,6 %) (Drieskens, Charafeddine, & Gisle, 2018).

Le confinement imposé par la pandémie de COVID-19 a entraîné une série de conséquences sur la santé mentale, notamment en ce qui concerne les troubles du comportement alimentaire (A. Mengin, 2020). Ces troubles comprennent la restriction alimentaire, l'alimentation émotionnelle et l'hyperphagie boulimique, caractérisée par une consommation excessive d'aliments (De Bruyne, 2021).

Les changements alimentaires post-covid incluent une augmentation de la consommation d'aliments sains tels que les légumes, le poisson, l'huile d'olive et les légumineuses, ainsi qu'une diminution de la consommation d'aliments moins sains comme les aliments frits, la restauration rapide et les boissons sucrées (Belgique en Bonne Santé, 2020). Les habitudes de vie liées aux habitudes alimentaires ont également changé, avec une augmentation du temps passé à cuisiner et à organiser les repas. Cependant, il y a aussi eu une augmentation du temps passé à regarder la télévision, ce qui peut entraîner une augmentation des grignotages et des repas rapides (Belgique en Bonne Santé, 2020). La qualité de l'alimentation joue un rôle décisif dans la santé, contribuant à la prévention des maladies non transmissibles.

Comme vu ci-dessus, la tendance de consommation en Belgique a connu une évolution significative ces dernières années, avec une préférence croissante pour les produits locaux et

durables. Les consommateurs belges ont montré un intérêt accru pour les produits frais et de saison, et ont privilégié des produits avec moins d’emballages ou avec des emballages plus durables (JAZOULI, 2023). Cette tendance est en accord avec notre projet de vente de macarons bio et sans sucre, fabriqués artisanalement et localement.

En ce qui concerne le gaspillage alimentaire, une préoccupation majeure de notre entreprise, l’Agence Fédérale pour la Sécurité de la Chaîne Alimentaire (AFSCA) a partagé des conseils pour le réduire. Par exemple, faire une liste de courses pour éviter les achats impulsifs, utiliser des contenants réutilisables pour les achats en vrac, et donner une nouvelle vie aux fruits et légumes défraîchis (AFSCA, 2023). Ces pratiques peuvent être intégrées dans notre modèle d’entreprise pour minimiser le gaspillage.

2.1. Un passage vers une alimentation responsable

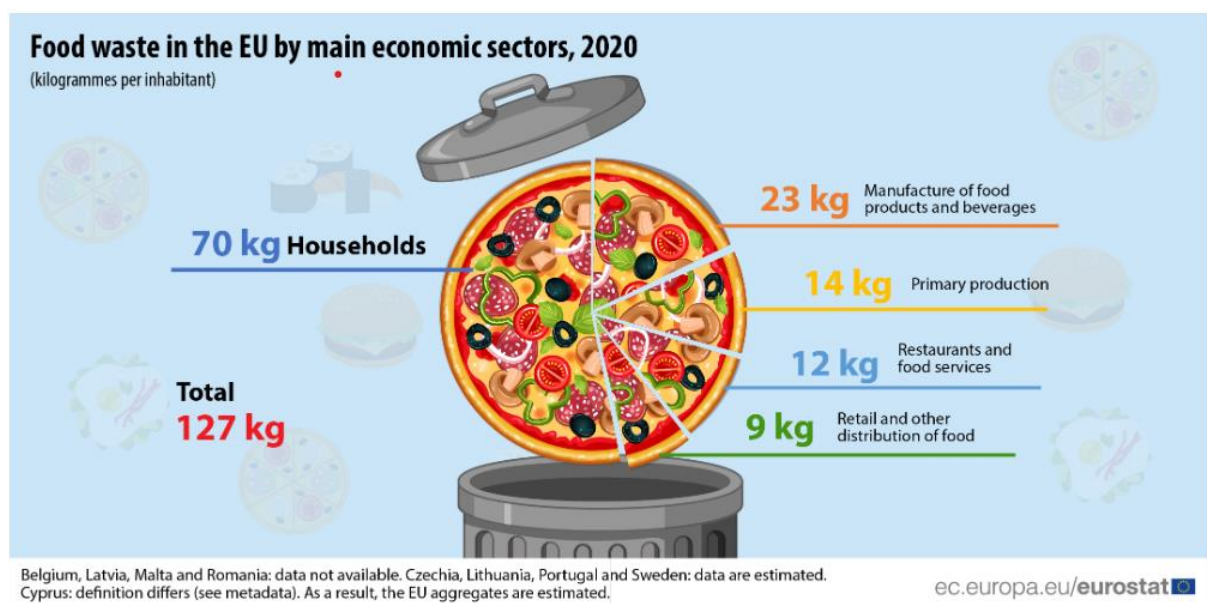
L’alimentation responsable est une approche de consommation qui prend en compte les impacts environnementaux, sociaux et économiques de nos choix alimentaires. Elle implique de choisir des aliments qui sont produits de manière durable, qui soutiennent les économies locales, qui sont accessibles à tous, et qui contribuent à une bonne santé (European Commission, 2010).

L’alimentation durable est un sujet de plus en plus préoccupant en Belgique, comme dans le reste du monde (Service Public Fédéral de Wallonie, 2023). Ce concept englobe divers aspects, notamment l’agriculture biologique, l’achat de produits locaux et de saison, la réduction de la consommation de produits d’origine animale et de produits de la mer, le soutien au commerce équitable et la lutte contre le gaspillage alimentaire (WWF, 2023). Les motivations principales qui influent sur le choix de consommation sont : la volonté de protéger l’environnement et l’importance accordée à la préservation de la santé (Drieskens, Charafeddine, & Gisle, 2018).

Des initiatives locales ont vu le jour pour promouvoir une alimentation plus durable, comme l’achat de produits issus de l’agriculture biologique, la réduction de la consommation de produits d’origine animale, le soutien au commerce équitable et la lutte contre le gaspillage alimentaire (WWF, 2023). Par exemple, le label belge « Mieux Pour Tous » s’engage à développer en Belgique des filières d’agriculture responsable, du champ à l’assiette, avec une recherche constante de qualité et de santé pour l’animal, l’homme et l’environnement (Mieux Pour Tous, 2023). De plus, des projets tels que la relocalisation de l’alimentation en Wallonie et le Green Deal Cantines durables en Wallonie ont été lancés pour accélérer la transition vers un système alimentaire durable (Service Public Fédéral de Wallonie, 2023). Bruxelles Environnement propose des ressources pratiques sur son portail Good Food pour rendre l’alimentation durable accessible à tous les résidents de Bruxelles (Bruxelles Environnement, 2023).

Cependant, malgré les différentes avancées citées ci-dessus, des défis subsistent. Par exemple, le SPF Santé publique a mis en place un système de Nutrivigilance en raison de l'augmentation de la consommation de compléments alimentaires et de nouveaux aliments (SPF Santé publique, 2024). Cela souligne la nécessité d'une réglementation et d'une surveillance continue pour garantir la sécurité et la qualité de notre alimentation.

En conclusion, le passage vers une alimentation responsable en Belgique est en cours et se manifeste par une multitude d'initiatives locales et nationales. Parmi ces initiatives, nous retrouvons la stratégie Good Food, plan d'actions de Food Wallonia, les conseils de Politique alimentaire (CPA) et la conception de systèmes alimentaires durables de la WWF Belgique. Ces efforts sont essentiels pour assurer la durabilité de notre système alimentaire et pour répondre aux défis environnementaux, économiques et sociaux actuels (Service Public Fédéral de Wallonie, 2023).



Source : Eurostat, (2022), Food waste: 127 kg per inhabitant in the EU in 2020, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20220925-2>

2.2. Le développement du marché bio

Le marché bio est l'ensemble des activités économiques liées à la production, la distribution et la vente de produits biologiques (Agence Bio, 2023). Les produits biologiques sont des aliments qui sont produits selon des normes spécifiques qui visent à minimiser l'impact sur l'environnement, à promouvoir la biodiversité, à éviter l'utilisation de produits chimiques synthétiques et à assurer le bien-être des animaux (Pahun, Fouilleux, & Daviron, 2018).

Le marché bio en Belgique a connu une **croissance constante** ces dernières années. En 2020, 39 % des ménages belges achetaient chaque semaine au moins un produit bio. De plus, 70 % des ménages belges ont déclaré qu'ils leur arrivaient occasionnellement d'acheter bio.

Cependant, ces chiffres ne sont pas homogènes sur toute la Belgique (SIRIUS Insight, 2020). Les adeptes des produits biologiques indiquent consacrer en moyenne 32 % de leur budget alimentaire à ces produits, enregistrant ainsi une hausse de 5 points par rapport à l'année précédente. Cette tendance semble également se manifester de manière croissante en Wallonie et à Bruxelles : alors qu'en 2018, seulement 26 % des dépenses étaient allouées au bio, ce chiffre est passé à 30 % en 2020, pour atteindre 36 % en 2022 (Apaw-W, 2023).

Il y a 19 chaînes de magasins bio actives en Belgique, qui représentent 25 % du marché. Le nombre de magasins bio connaît une forte croissance. En 2020, on comptait 690 points de vente répartis sur l'ensemble du territoire belge. 7 magasins bio sur 10 sont détenus par des indépendants (SIRIUS Insight, 2020). Un consommateur bio sur deux achète des produits bio exclusivement en supermarché. Parallèlement, on observe une augmentation du nombre de ménages qui se rendent aussi bien dans les supermarchés que dans les magasins bio spécialisés ou sur les marchés pour faire leurs achats. En moyenne, en 10 minutes de temps de trajet, un ménage peut atteindre près de 5 magasins bio (SIRIUS Insight, 2020).

En 2021, les achats de produits bio des ménages belges ont atteint un total de 978 millions d'euros, marquant une hausse de +4,6 % par rapport à l'année précédente. Ils représentent 3,82 % de la part de marché (Apaw-W, 2023). Les dépenses en produits bio des Wallons se sont élevées à 441 millions d'euros, enregistrant une légère augmentation de +0,5 % en 2021 (Union Nationale des Agrobiologistes Belges, 2021). La consommation du bio en Wallonie représente 5,04 % de la part du marché dans le secteur (Biowallonie, 2022). Il est à noter que la Wallonie représente 45 % des dépenses nationales en produits bio, bien qu'elle ne compte que 32 % de la population belge (Union Nationale des Agrobiologistes Belges, 2021).

En résumé, le marché bio en Belgique est en plein essor, avec une croissance, une diversité d'approches d'achat et une forte présence de magasins indépendants. Les dépenses en produits bio reflètent l'intérêt croissant des consommateurs pour des choix alimentaires plus durables et sains.

2.3. Les produits saisonniers

En Belgique, la consommation de fruits de saison est encouragée pour plusieurs raisons. Non seulement ces fruits ont un goût plus prononcé puisqu'ils arrivent à maturité, juste à temps pour nous offrir les éléments nutritifs dont nous avons besoin, mais leur consommation est également bénéfique pour notre santé, notre porte-monnaie et l'environnement (Marc, 2022). Le marché des produits saisonniers est composé de différents acteurs, y compris les producteurs locaux, les marchés de producteurs, et les supermarchés. Ces derniers proposent souvent une section dédiée aux fruits de saison.

La disponibilité des fruits varie en fonction des saisons. Par exemple, en mars, on trouve principalement des poires, des pommes, des noix et des noisettes (Tomate-Cerise, 2023). En

avril, les noix et les noisettes restent disponibles, tandis qu'en mai, les fraises commencent à apparaître (Réseau IDée, 2023). En été, une grande variété de fruits est disponible, notamment les fraises, les framboises, les griottes, les groseilles, les mûres, et bien d'autres (Färm, s.d.). La consommation de fruits de saison est une pratique de plus en plus répandue en Belgique. Pour bénéficier d'un apport diversifié en composés protecteurs, il est recommandé de consommer des fruits de différentes couleurs (Tomate-Cerise, 2023).

2.4. Le marché des substituts du sucre

Les substituts du sucre sont des alternatives au sucre traditionnel (saccharose) qui sont souvent utilisées pour réduire l'apport calorique et glucidique. Ils peuvent être naturels ou artificiels. Voici quelques exemples de substituts du sucre : le miel, le sirop d'érable, le sirop d'agave, le xylitol de bouleau, la stévia, la saccharine, la mélasse, la panela et le sucralose (Devaux, 2024).

Le marché des substituts du sucre est en pleine croissance, en particulier en Europe et en Belgique. Cette croissance est principalement due à la demande croissante de produits alimentaires et de boissons à faible teneur en sucre et à faible teneur en calories (Mordor Intelligence, 2024).

La demande de produits alimentaires sains, exempts de sucre ou à faible teneur en calories, a considérablement augmenté en raison de l'impact de la pandémie de COVID-19. La consommation excessive de sucre est l'une des principales raisons de l'augmentation de l'obésité et du diabète. En Belgique, près de 8 % de la population, ce qui représente approximativement 1 million d'individus, souffre de diabète. Sur ce nombre, environ 30 % ne sont pas encore diagnostiqués (Ligue Cardiologique Belge, 2023). Les substituts de sucre peuvent être une alternative intéressante pour réduire la consommation de sucre pour les personnes diabétiques. Cependant, ce n'est pas la solution magique pour régler le problème d'obésité. En effet, certains édulcorants peuvent créer une envie durable de ces saveurs sucrées (Van Lerberghe & Foulon, Enquête : quelles sont les meilleures alternatives au sucre blanc ?, 2023).

Le marché des substituts du sucre fait partie intégrante de l'industrie sucrière de la région. Il est motivé par la demande croissante de différents types de produits de substitution du sucre tels que les édulcorants à haute intensité, les édulcorants à faible intensité et le sirop à haute teneur en fructose dans les applications alimentaires, les boissons et les soins de santé (Mordor Intelligence, 2024).

Le marché des substituts du sucre en Belgique et en Europe est en pleine croissance, stimulé par la demande croissante de produits alimentaires et de boissons à faible teneur en sucre et à faible teneur en calories. Pour une entreprise comme la nôtre, qui se concentre sur la production de macarons bio et sans sucre, l'utilisation de ces substituts du sucre pourrait non

seulement améliorer la qualité de nos produits, mais aussi renforcer notre image de marque en tant qu'entreprise respectueuse de l'environnement.

2.5. Le circuit court

Le circuit court désigne une méthode de distribution des produits, principalement agricoles, où les produits sont vendus directement du producteur au consommateur ou avec seulement un intermédiaire. En d'autres termes, un circuit court est un parcours de distribution qui n'engage que très peu d'intermédiaires, c'est-à-dire un au maximum (Info net, 2023).

Le circuit court se caractérise par deux éléments principaux : sa dimension locale et le nombre limité d'intermédiaires entre le producteur et le consommateur. L'établissement de circuits courts assure un approvisionnement durable et favorise une traçabilité améliorée des produits, en particulier dans le secteur alimentaire. Les bénéfices environnementaux et sociaux sont importants. Le gaspillage d'énergie est limité et l'activité locale, ainsi que l'emploi, sont mieux soutenus. Aujourd'hui, la croissance du local est aussi rapide que celle de l'e-commerce, c'est-à-dire d'environ 15 % par an (UCM Magazine, 2020).

Les Belges indiquent qu'ils achètent les produits locaux plus souvent, suivis par les produits biologiques et écologiques. Les produits locaux sont des produits dont la majeure partie du processus de production (culture, élevage, transformation) est réalisée dans une zone géographique délimitée (Pineau & Maréchal, 2023). Par rapport à toutes les autres catégories de produits, le Belge est également davantage satisfait des produits locaux (Tradecorp, 2023).

Consommer local a plusieurs avantages. D'une part, cela permet de soutenir l'économie locale et de créer des emplois (UCM Magazine, 2020). D'autre part, cela permet de réduire l'empreinte carbone en limitant les transports longue distance. De plus, les produits locaux sont souvent de meilleure qualité et plus frais, car ils ne nécessitent pas de longs transports et de stockage (Tradecorp, 2023). Bien que présentant des avantages, cette approche comporte également des inconvénients, notamment un choix d'aliments restreint et des coûts élevés associés aux produits (L'Eau Vive, s.d.).

2.6. Les régimes alimentaires tendance

Les habitudes alimentaires en Belgique et à Bruxelles sont influencées par divers facteurs, y compris les tendances alimentaires. Ces tendances reflètent un intérêt en hausse pour une alimentation saine et durable (Le Dieu, 2022). Nos études sur le terrain révèlent une tendance croissante où de plus en plus de personnes modifient leur régime alimentaire pour adopter une alimentation saine en privilégiant les produits bio (voir partie étude qualitative et quantitative).

En Belgique, les habitudes alimentaires se caractérisent par une surconsommation de viande rouge, de viande transformée et de boissons sucrées, ainsi qu'une consommation insuffisante de fruits, légumes, noix, graines, produits laitiers, œufs et poissons. Cependant, de nouvelles tendances font surface dans la culture alimentaire belge, notamment les produits végétaux, la cuisine sans déchets, les boissons et aliments fermentés, etc. (Le Dieu, 2022).

À Bruxelles, la « Stratégie Good Food » promeut une alimentation équilibrée et délicieuse, mettant en avant les fruits, légumes, légumineuses, fruits à coque et céréales complètes. Le repas Good Food est cuisiné à base d'ingrédients frais, de saison, de préférence bio, un maximum local (goodfood.brussels, 2022). De plus, la gastronomie d'époque et la gastronomie du bien-être sont deux tendances alimentaires qui vont marquer l'année 2024 à Bruxelles (DESCLOS, 2023).

Conclusion chapitre 2

En conclusion, ce chapitre a mis en évidence l'alignement stratégique de notre projet de vente de macarons bio, sans sucre et artisanaux avec les tendances actuelles de consommation en Belgique. L'augmentation de la sensibilisation à une alimentation saine et durable, couplée à un intérêt croissant pour les produits locaux et écoresponsables, offre un terrain fertile pour l'introduction de notre offre unique sur le marché bruxellois. En privilégiant un circuit court et des ingrédients de qualité supérieure, notre entreprise ne répond pas seulement aux attentes des consommateurs en termes de produits sains et écologiques, mais s'inscrit également dans une démarche globale de valorisation des ressources locales et de réduction de l'empreinte écologique. Ainsi, ce projet ne se contente pas de proposer une alternative gourmande aux options existantes ; il contribue activement à la promotion d'un modèle de consommation plus responsable et s'aligne sur les impératifs du développement durable. Par conséquent, nous sommes convaincus que notre entreprise ne se distingue pas seulement par la qualité et l'originalité de ses produits, mais aussi par son engagement profond envers des valeurs environnementales et sociales, renforçant ainsi sa proposition de valeur sur un marché en pleine évolution.

Chapitre 3 : Le gaspillage alimentaire

Dans ce chapitre, nous plongerons dans la problématique du gaspillage alimentaire en Belgique, ainsi que dans les initiatives mises en place pour y remédier, telles que la Stratégie Good Food. Cette thématique revêt une importance capitale dans notre projet, car notre entreprise s'engage activement à minimiser le gaspillage alimentaire et à promouvoir une consommation responsable. En explorant le contexte du gaspillage alimentaire en Belgique et les mesures prises pour le combattre, nous pourrions mieux comprendre les enjeux auxquels notre entreprise est confrontée et élaborer des stratégies efficaces pour y faire face.

3.1. Le gaspillage alimentaire en Belgique

La page de Bruxelles Environnement fournit une vue d'ensemble des impacts environnementaux de l'alimentation en Belgique, en mettant l'accent sur les multiples étapes de la chaîne alimentaire, depuis la production jusqu'à la consommation, et leurs conséquences sur l'environnement (Bruxelles Environnement, 2020). Le gaspillage alimentaire se produit à tous les niveaux de la chaîne de production, de transformation, de distribution et de consommation de produits alimentaires (Service public de Wallonie, 2023).

Le gaspillage alimentaire constitue un problème important ayant des répercussions à la fois économiques et environnementales. En Belgique, ce problème est particulièrement préoccupant. Selon WWF, la Belgique est l'un des pays qui gaspillent le plus de nourriture en Europe (WWF, s.d.). On estime, en moyenne, que les Européens gaspillent environ 127 kilos de nourriture par personne et par an. Les ménages européens sont responsables de 55 % de ce gaspillage, soit environ 70 kilos de nourriture par an et par personne. En Belgique, il n'y a pas de chiffres précis, mais la moyenne des pays voisins s'établit à 72 kilos (De Bruyn, s.d.).

L'industrialisation de la production agricole a permis d'augmenter la quantité de produits disponibles, mais a également entraîné d'importantes conséquences environnementales. La Belgique est l'un des pays européens qui utilise le plus de pesticides par unité de surface, ce qui contribue à la pollution de l'air, des sols, et de l'eau. Environ 80 % des fruits et 60 % des légumes en Belgique contiennent des résidus de pesticides. Près de 80 % des aliments sont désormais transformés par l'industrie agroalimentaire, ce qui implique l'utilisation d'énergie, d'eau, et génère des déchets à chaque étape du processus (Bruxelles Environnement, 2020). Les modes de consommation ont également un impact sur l'environnement, étant responsables de 23 % des émissions de gaz à effet de serre de la chaîne alimentaire. Diminuer la consommation de viande et privilégier les fruits et légumes de saison peuvent contribuer à réduire ces émissions (Bruxelles Environnement, 2020).

Au-delà des conséquences environnementales, l'alimentation représente un enjeu social crucial. À Bruxelles, 32 000 personnes dépendent de l'aide alimentaire. Les choix alimentaires ont également des répercussions sur la santé, avec une alimentation plus grasse, plus salée, et

plus sucrée contribuant à l'augmentation des maladies liées au mode de vie (Bruxelles Environnement, 2020). Cependant, il est important de noter que le comportement des Belges à l'égard du gaspillage alimentaire s'est détérioré ces dernières années. Selon une enquête réalisée en 2022, le nombre de Belges déclarant gaspiller des aliments à la maison était plus élevé en 2022 qu'en 2018. Les « restes de repas », les « pains et pâtisseries » et les « légumes » étaient les trois catégories d'aliments les plus souvent citées en 2022 (Service public de Wallonie, 2023).

3.1.1. Good food

La Région de Bruxelles-Capitale a lancé la stratégie Good Food 2 (2022-2030) : « Vers un système alimentaire plus durable en Région de Bruxelles-Capitale ». Cette stratégie s'inscrit dans le cadre de son programme de transition vers un système alimentaire durable (Good Food Bruxelles, s.d.). Cette stratégie vise à transformer la situation alimentaire bruxelloise en assurant que tous les habitants aient accès à une alimentation de qualité et adaptée à leurs besoins. De plus, des conditions de rémunération équitable sont garanties pour les producteurs locaux. Elle a été adoptée par le gouvernement bruxellois le 2 juin 2022 et repose sur une approche inclusive et participative, impliquant plusieurs acteurs sociaux, économiques, publics et associatifs (Belgique en Bonne Santé, 2020).

Au cœur de la stratégie, Good Food 2 se trouve l'idée de promouvoir une alimentation saine et durable à travers toute la chaîne alimentaire, de la production à la consommation. Pour y parvenir, la région bruxelloise s'engage à soutenir une production agroécologique tant à Bruxelles qu'en périphérie, à développer des filières d'approvisionnement alimentaire durable, à assurer la distribution d'une offre commerciale Good Food et à réduire les pertes et gaspillages alimentaires (Bruxelles Environnement, 2022). En favorisant une alimentation respectueuse de l'environnement et de la santé, la Région de Bruxelles-Capitale contribue à la lutte contre le changement climatique, à la préservation de la biodiversité et à la promotion d'une économie circulaire et solidaire. La région entend créer les conditions propices à l'émergence d'un système alimentaire plus durable et résilient, capable de répondre aux défis présents et futurs auxquels Bruxelles est confrontée (Good Food, 2022).

Pour rendre cette nourriture de qualité plus accessible, de nombreux supermarchés coopératifs et participatifs sont disponibles à Bruxelles. Ces magasins, où les clients sont également des cogérants, cherchent à rendre les produits de qualité plus abordables en réduisant les coûts de distribution. Des exemples de ces initiatives à Bruxelles incluent la BEES Coop à Schaerbeek, la wAnderCoop à Anderlecht, le Pédalo à Etterbeek/Ixelles, Bab'l Market à Woluwe-Saint-Pierre et la BOScoop à Bruxelles-Nord (en phase d'ouverture) (Belgique en Bonne Santé, 2020).

Conclusion chapitre 3

En conclusion, ce chapitre souligne l'ampleur du gaspillage alimentaire en Belgique et met en lumière l'importance de notre engagement à le minimiser. Nous avons exploré les défis environnementaux, économiques et sociaux associés au gaspillage alimentaire, tout en examinant les initiatives telles que la Stratégie Good Food qui visent à y remédier. En comprenant mieux ces enjeux et en identifiant les solutions existantes, nous sommes mieux équipés pour élaborer des stratégies efficaces dans notre projet. En somme, ce chapitre renforce notre détermination à promouvoir une consommation responsable et à réduire les pertes alimentaires en Belgique.

Conclusion partie 1

L'analyse de la distribution alimentaire en Belgique et du marché de la pâtisserie montre que notre projet de vente de macarons bio et sans sucre est bien ancré dans un environnement favorable. La croissance dynamique du secteur alimentaire et l'augmentation des ventes en ligne offrent une base solide pour introduire des produits innovants.

Le marché belge des pâtisseries est concurrentiel, mais ouvert à des alternatives saines. Les consommateurs cherchent de plus en plus des options bio et sans sucre, ce qui confirme la pertinence de notre projet. En utilisant des ingrédients biologiques et la stévia comme édulcorant, nous répondons directement à cette demande croissante.

En conclusion, les éléments de cette première partie soulignent que notre projet de macarons bio et sans sucre a un potentiel significatif. Le marché est réceptif, et les tendances actuelles de consommation soutiennent notre initiative. Nous sommes convaincus que notre entreprise peut s'épanouir dans ce contexte propice.

Partie 2 : Développement du projet

Dans cette partie, nous examinerons de manière approfondie le développement du projet en explorant divers aspects. Tout d'abord, nous exposerons le choix du concept de notre entreprise et les motivations qui sous-tendent cette sélection. Ensuite, nous entreprendrons une analyse de l'environnement des affaires dans le but d'identifier les opportunités et les menaces associées à notre projet. À cette fin, nous utiliserons une analyse SWOT pour mettre en lumière les forces et les faiblesses de notre entreprise, ainsi que les opportunités et les menaces qui se présentent à nous. Nous détaillerons ensuite les résultats de nos analyses qualitatives et quantitatives et réfléchirons à la mise en œuvre du concept. Enfin, nous aborderons les aspects juridiques et réglementaires du projet, ainsi que l'élaboration d'un plan financier. En résumé, cette section revêt une importance capitale pour évaluer la viabilité du projet dans son ensemble.

Chapitre 4 : Le concept

Cette partie est dédiée à la présentation du concept de notre entreprise, ainsi qu'à l'explication de sa mission, sa vision et ses valeurs. Nous explorerons les fondements de notre projet, en définissant sa singularité et sa proposition de valeur. De plus, nous clarifierons nos objectifs à court et long terme, tout en mettant en avant les principes qui guident nos actions. Cette introduction offre un aperçu essentiel pour appréhender la nature et la portée de notre entreprise dans son ensemble.

4.1. Présentation du concept

Tout d'abord, nous souhaitons mettre en avant notre passion pour la pâtisserie, qui constitue la principale source de motivation dans notre démarche. Nous avons eu l'idée de créer des macarons bio, artisanaux et sans sucre. Notre produit sera donc issu de l'agriculture biologique, de même que tous nos ingrédients. Nous mettrons l'accent sur la qualité des ingrédients et l'impact environnemental positif de notre produit. Notre objectif est d'évaluer la viabilité de notre projet de vente de macarons biologiques et sans sucre à Bruxelles. Notre vision consiste à proposer des macarons originaux et durables, répondant à une demande encore insuffisamment satisfaite sur le marché bruxellois.

Pourquoi avons-nous décidé d'éliminer le sucre ? Nous avons constaté un manque de choix en termes de gourmandises sans sucre dans les grandes surfaces. Notre objectif est de toucher les **personnes diabétiques**, celles qui **accordent de l'importance à leur santé** et à leur **forme physique**, ainsi que celles qui souhaitent **réduire leur consommation de sucre tout en se faisant plaisir en toute tranquillité**. Nous croyons que tout le monde mérite de savourer un moment de plaisir sans devoir cuisiner soi-même. C'est pourquoi nous misons sur les saveurs et la gourmandise pour que nos macarons plaisent à un large éventail de consommateurs.

Cela nous permettra de nous démarquer de la concurrence sur le marché. En effet, il n'existe pas encore de macarons bio et sans sucre, ce qui constitue un réel atout pour notre projet. Nos macarons ne sont donc pas exclusivement destinés aux diabétiques, afin d'attirer le plus grand nombre de consommateurs possible.

Vous vous demandez probablement comment nous allons remplacer un ingrédient aussi important dans une recette de pâtisserie tel que le sucre. C'est simple : nous préparons nos délicieux macarons avec un ingrédient phare qui fera toute la différence, à savoir la **poudre fine de feuilles séchées de stévia bio**. En effet, il s'agit d'une solution sucrante dont l'indice glycémique est nul, ce qui en fait une alternative idéale.

Nous avons aussi pris en considération le problème du gaspillage alimentaire en utilisant des fruits qui ne seront pas vendus aux consommateurs finaux, car ils ne rentrent pas dans les critères esthétiques de vente. Cette action est en parfaite adéquation avec notre engagement à réduire notre empreinte environnementale, tout en offrant à nos clients une solution pratique et respectueuse de l'environnement.

Pourquoi avoir opté pour ce nom ? Tout simplement parce que lorsqu'on vit une aventure amoureuse, on y trouve séduction, amour, passion, sans conséquence ! C'est exactement ce que reflètent nos macarons bio et sans sucre, où malgré la passion et l'attraction qu'ils suscitent, ils n'impactent pas la santé de nos clients. Cet amour passager naît de notre présence à chaque instant de plaisir que vous vivez (fêtes, événements, etc.).

Dans cette perspective, nous formulons plusieurs hypothèses que nous confronterons au terrain afin de les confirmer ou de les infirmer. Voici nos hypothèses spécifiques :

Voici nos hypothèses :

➤ ***Demande, cible, besoin***

- Il est plausible que notre concept de macarons biologiques puisse répondre aux préférences des Belges.
- Il est plausible que notre concept de macarons sans sucre puisse répondre aux préférences des Belges.
- Les Belges sont de plus en plus conscients de l'impact environnemental associé à leur alimentation.
- Offrir des options sans sucre constitue un avantage considérable pour notre entreprise.
- Une augmentation du nombre de Belges opteraient pour des régimes alimentaires spécifiques.
- Le marché actuel ne propose pas une offre satisfaisante qui répond pleinement aux besoins spécifiques de notre cible.

- Notre cible est disposée à modifier ses habitudes d'achat en faveur de produits soutenant des causes sociales ou environnementales.
- Les consommateurs sont disposés à payer un prix premium pour des macarons biologiques, sans sucre et fabriqués à partir de produits locaux.

➤ **Distribution**

- Un circuit court pourrait renforcer l'image de marque de notre entreprise en tant qu'entreprise respectueuse de l'environnement.
- L'utilisation de canaux de distribution en ligne est plus efficace pour atteindre notre segment de marché que les canaux traditionnels.
- Établir des partenariats avec des détaillants locaux ou des entreprises complémentaires pourrait accroître la visibilité et la distribution de nos produits.
- La plupart des Belges se rendent dans des magasins spécialisés pour acheter des produits biologiques.
- Les réglementations belges concernant les produits biologiques et sans sucre pourraient favoriser les entreprises comme la nôtre qui souhaitent pénétrer ce marché.

➤ **Viabilité**

- L'utilisation d'un circuit court de distribution pourrait potentiellement réduire les coûts.
- Nous postulons que les consommateurs belges sont disposés à investir davantage financièrement dans des produits écologiques.
- Notre modèle économique axé sur la durabilité et la responsabilité sociale semble viable à long terme sur le plan financier.
- Les coûts de production de nos produits durables pourraient être compensés par une augmentation de la demande et la possibilité de fixer des prix plus élevés.
- La sensibilisation et l'éducation des consommateurs sur les avantages de nos produits durables pourraient positivement influencer leur comportement d'achat et garantir la pérennité de notre entreprise.
- Les investissements dans la recherche et le développement pour améliorer l'efficacité de nos processus de production et réduire notre empreinte environnementale pourraient renforcer notre compétitivité sur le marché.

En résumé, notre projet vise à vendre des macarons uniques à Bruxelles, mettant en avant des macarons biologiques, sans sucre et respectueux de l'environnement. Nous sommes impatients de confronter nos hypothèses à la réalité du marché bruxellois et de contribuer ainsi à une offre gourmande plus durable.

4.2. Méthodologie de recherche

Afin de vérifier et de valider les hypothèses énoncées précédemment, une méthodologie mixte a été adoptée, combinant recherche littéraire, étude qualitative et étude quantitative. Cette approche globale vise à obtenir une compréhension approfondie des comportements, des attitudes et des préférences des consommateurs belges à l'égard des produits alimentaires durables.

Dans un premier temps, une recherche approfondie de la littérature pertinente a été effectuée. Cette recherche documentaire a permis de recueillir des informations provenant d'études antérieures, d'analyses de marché et de données statistiques concernant les tendances de consommation, les préférences alimentaires et l'évolution du marché des produits durables en Belgique.

Ensuite, une étude qualitative a été menée auprès d'un échantillon représentatif de la population belge. Des entretiens semi-structurés et des groupes de discussion ont été organisés pour recueillir des informations détaillées sur les perceptions, les motivations et les comportements des consommateurs en matière d'alimentation durable. Cette approche qualitative a permis d'explorer en profondeur les attitudes et les opinions des participants.

En complément, une enquête quantitative a été réalisée auprès d'un large échantillon de consommateurs belges. Cette enquête a été conçue pour mesurer de manière objective les attitudes, les préférences et les comportements d'achat des consommateurs envers les produits alimentaires durables. Un questionnaire structuré a été mis en ligne pour collecter des données quantitatives facilement analysables.

À la suite de la collecte des données quantitatives, une analyse approfondie des hypothèses formulées a été réalisée. Les données recueillies ont été examinées et interprétées afin de confirmer ou d'infirmer les différentes hypothèses énoncées. Cette analyse comparative permettra de tirer des conclusions robustes sur la pertinence et la validité des hypothèses initiales.

En combinant ces différentes approches méthodologiques, cette étude vise à fournir des aperçus précieux sur les attitudes et les comportements des consommateurs belges à l'égard de l'alimentation durable, ainsi qu'à éclairer les décisions stratégiques des entreprises dans ce domaine.

4.3. Notre mission

Notre mission est de nous positionner en tant que leader dans le domaine de la production artisanale de macarons bio sans sucre en Belgique, avant de nous étendre à l'échelle internationale. Notre cible principale comprend les personnes atteintes de diabète, les sportifs, ainsi que toute personne souhaitant adopter une alimentation saine ou éviter la consommation de sucre.

4.4. Notre vision

Nous envisageons un avenir où les choix alimentaires sains et respectueux de l'environnement sont accessibles à tous. Nous aspirons à transformer le marché de la pâtisserie en proposant des alternatives de plaisirs gourmands artisanaux, sans sucre et biologiques qui ne compromettent pas le goût ni la qualité. En devenant le leader dans ce domaine, nous espérons inspirer d'autres entreprises à adopter des pratiques plus durables et à prioriser la santé de leurs clients. D'ici quelques années, nous envisageons d'élargir notre offre dans d'autres villes belges et par la suite, à l'international. Nous sommes motivés par le désir de partager notre concept unique avec un public de plus en plus vaste.

4.5. Nos valeurs

Nos valeurs fondamentales sont les suivantes :

- **Le vivre-ensemble** : Nous croyons en la force de la communauté et nous nous efforçons de créer un environnement où chacun se sent accueilli et valorisé. Nous favorisons la collaboration et l'harmonie au sein de notre équipe et avec nos clients.
- **Le respect** : Nous traitons chacun avec dignité et considération, qu'il s'agisse de nos employés, de nos clients, de nos partenaires ou de nos fournisseurs. Nous respectons également les lois et les réglementations qui régissent notre activité.
- **Le partage** : Nous croyons en l'importance du partage, que ce soit en partageant nos connaissances et notre expertise, ou en partageant les bénéfices de notre succès avec ceux qui ont contribué à le réaliser.
- **L'intégrité** : Nous nous engageons à agir avec honnêteté et transparence dans toutes nos actions. Nous tenons nos promesses et nous nous efforçons de faire ce qui est juste, même lorsque personne ne regarde.
- **La nature** : Nous sommes profondément conscients de notre responsabilité envers l'environnement. Nous nous efforçons de minimiser notre impact sur la planète en utilisant des ingrédients biologiques, en privilégiant les circuits courts et en adoptant des pratiques durables dans toutes les facettes de notre entreprise.

Chapitre 5 : Analyse de l'environnement

Dans ce chapitre, nous allons analyser l'environnement qui influence notre projet. Cette analyse nous aidera à saisir le cadre dans lequel notre vente de macarons uniques opère. Tout d'abord, nous étudierons les acteurs concurrentiels directs et indirects sur le marché. Par la suite, nous nous concentrerons sur les composants du micro-environnement qui entourent notre projet et nous appliquerons le modèle des 5 forces de Porter pour évaluer : la concurrence, les produits de substituts, les fournisseurs, les clients et les entrants potentiels. Pour conclure ce chapitre, nous observerons l'environnement macro-économique dans lequel notre projet s'inscrit, en employant l'analyse PESTEL pour examiner les facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux et légaux qui pourraient avoir un impact sur notre activité.

5.1. La concurrence

« La stratégie concurrentielle est d'être différent. Cela signifie choisir délibérément un autre ensemble d'activités en vue d'un mélange unique de valeur. » (Michael Porter)

Dans le secteur des macarons, aucun concurrent ne propose actuellement des produits qui correspondent à nos critères spécifiques : bio et sans sucre. Nous avons l'intention d'analyser nos concurrents en fonction de leur réputation sur le marché. Même s'ils n'offrent pas nécessairement des produits avec les mêmes avantages qualitatifs que les nôtres, ils restent néanmoins des concurrents importants en raison de leur réputation et de leur savoir-faire. Étant donné que le marché des macarons est en constante évolution, il ne serait pas difficile pour ces entreprises de s'adapter et de proposer des macarons qui présentent les mêmes avantages que les nôtres.

5.1.1. Concurrents directs

« Un concurrent direct est une entreprise qui propose une offre de produits et/ou de services similaire à celle de votre entreprise. Elle comble les mêmes besoins des consommateurs que la vôtre et apporte un niveau de satisfaction similaire. » (Clermont, Concurrents directs et indirects : définition, différences et analyse, 2021)

Le marché des macarons est vaste et compte de nombreux concurrents. Plusieurs d'entre eux sont reconnus pour leur savoir-faire inégalable et la diversité de leur offre. On peut citer parmi eux Ladurée, PMSweet, Brian Joyeux, Gingko, etc. Cependant, notre attention se portera sur les producteurs et fournisseurs de macarons présents dans les magasins à Bruxelles, afin d'être en adéquation avec notre produit. Ce dernier sera vendu en grande surface, mais également en ligne. Les 3 concurrents que nous avons choisi d'analyser sont PMSweet, Les Biscuits de Louise et les plateformes en ligne qui proposent des recettes de macarons.

PMSweet, une entreprise belge, est reconnue pour sa production artisanale de macarons. Son fondateur, Michaël Labro, a quitté le domaine médical pour se dévouer entièrement à la confection de ces délices sucrés. En 2023, la production quotidienne atteignait près de 700 000 macarons, provenant de deux ateliers situés à Liège. Actuellement, PMSweet emploie environ 350 personnes et génère un chiffre d'affaires annuel de 60 millions d'euros. (Fevia, 2024).



Source : PMSweet

PMSweet a fait un investissement significatif dans une usine ultramoderne de 17 000 m². La production quotidienne a augmenté, passant de 700 000 à environ 1 million de macarons de haute qualité. L'usine est localisée dans la région de Liège. L'entreprise offre une gamme diversifiée de produits, incluant des macarons sucrés, salés, gourmands et personnalisés. De plus, ils proposent des coques pour macarons ainsi que des boîtes de macarons préemballés (PMSweet, s.d.).

PMSweet distribue ses produits dans plus de 30 pays à travers le monde. Ils sont déterminés à minimiser leur empreinte écologique et à adopter des pratiques de production durables. Dans cette optique, ils ont équipé leur usine de 11 000 m² de panneaux solaires, ce qui leur permet de récupérer de l'énergie pour le refroidissement des réfrigérateurs et des congélateurs, ainsi que pour le chauffage de l'eau dans toute l'usine. (Fevia, 2024).



Source : Les Biscuits de Louise

Les Biscuits de Louise est une entreprise artisanale établie en Belgique, plus précisément à Mouscron. Leurs produits sont vendus dans plusieurs points de vente à Bruxelles. Sa spécialité réside dans la confection de macarons ainsi que de coques de macarons (Wallonia.be, s.d.).

La gamme de produits de l'entreprise comprend une diversité de macarons, proposés en 28 saveurs différentes et déclinés en 3 tailles. Parmi les spécialités offertes figurent des macarons au chocolat, au spéculoos, au caramel, au citron, au cassis, à la rose, à la bergamote... . De plus, ils proposent des coques de macarons pour ceux qui préfèrent garnir eux-mêmes leurs macarons (Les biscuits de loulise, s.d.).

En ce qui concerne leur conservation, Les Biscuits de Louise ont élaboré une recette spéciale de macarons frais avec une Date Limite d'Utilisation Optimale (DLUO) de 3 mois, offrant ainsi une alternative intéressante entre les produits ultrafrais et surgelés (Les biscuits de loulise, s.d.).

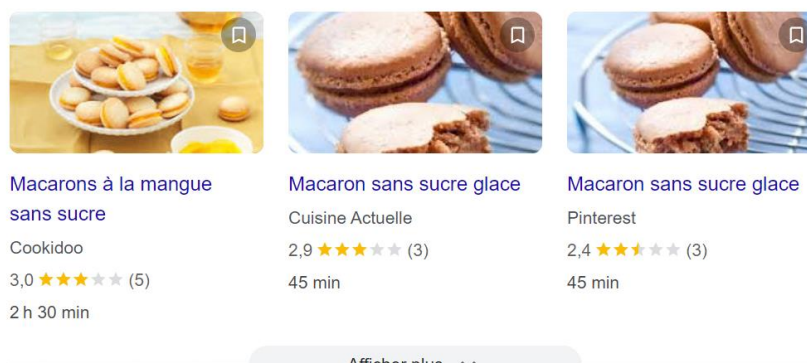
En analysant de près les concurrents sur le marché des macarons, il est évident que la qualité et la production artisanale sont des caractéristiques communes à plusieurs de ces entreprises, y compris PMSweet et Les Biscuits de Louise. Ces entreprises sont présentes dans différents établissements à Bruxelles, renforçant ainsi la concurrence.

Dans le paysage concurrentiel des macarons sans sucre, une catégorie de concurrents notable est représentée par les **plateformes en ligne** offrant des recettes pour la préparation de ces délices sucrés sans ajout de sucre. Ces ressources en ligne fournissent aux consommateurs des instructions détaillées pour la fabrication maison de macarons sans sucre, les encourageant ainsi à créer leurs propres produits dans le confort de leur foyer.

Ces concurrents virtuels se démarquent par leur accessibilité et leur gratuité. En effet, les utilisateurs peuvent facilement accéder à une variété de recettes de macarons sans sucre sur divers sites web, blogs culinaires, forums de discussion et réseaux sociaux. Cette abondance de ressources en ligne offre aux consommateurs une flexibilité et une liberté de choix dans la sélection et la préparation de recettes adaptées à leurs besoins diététiques et à leurs préférences gustatives.

Bien que ces plateformes ne proposent pas de produits finis à la vente, elles représentent néanmoins une forme de concurrence directe pour les entreprises spécialisées dans la production et la vente de macarons sans sucre. En effet, en fournissant des alternatives de bricolage abordables et personnalisables, ces recettes en ligne peuvent influencer les comportements d'achat des consommateurs, les incitant potentiellement à choisir la voie de la fabrication maison plutôt que l'achat de produits préparés.

Recettes :



Source : Google chrome

Cependant, aucun de ces concurrents ne se concentre spécifiquement sur la production de macarons bio et sans sucre, ce qui offre à notre entreprise une opportunité unique de se différencier. Notre proposition de valeur unique — des macarons bio, sans sucre, fabriqués à partir de produits locaux — pourrait nous permettre de nous démarquer sur ce marché concurrentiel.

5.1.2. Concurrents indirects

La concurrence indirecte est un concept qui se réfère aux entreprises qui, bien que n'offrant pas le même produit ou service, répondent aux mêmes besoins ou désirs des consommateurs. Ces concurrents indirects peuvent avoir un impact significatif sur notre entreprise, car ils offrent des alternatives qui peuvent détourner les clients de notre produit.

De nombreuses entreprises proposent une variété de pâtisseries qui pourraient se substituer à nos macarons. Parmi elles, on trouve La Maison de Lavoisier, La Belgique Gourmande, Pierre Marcolini, Maison Dandoy, Frederic Blondeel Chocolatier, et bien d'autres. Cependant, nous allons concentrer notre attention sur deux enseignes spécifiques : La Maison de Lavoisier et La Belgique Gourmande.



Source : La Maison Lavoisier

La Maison Lavoisier est une entreprise artisanale située à Jette, en Belgique. Elle a été créée par Amel, une ancienne banquière qui s'est reconvertie en pâtissière. Elle a suivi sa formation au CERIA à Bruxelles et travaille désormais depuis son atelier, où elle prépare des pâtisseries et des chocolats sans l'ajout de sucre (Tartine et boterham, s.d.).

Au lieu du sucre blanc raffiné, Amel utilise des dérivés de blé, de malt ou de riz, des sortes de glucose, qui ont un pouvoir sucrant, mais qui n'ont pas — ou peu — d'impact sur la glycémie. Ses pâtisseries sont destinées aux diabétiques, aux intolérants aux sucres ou à toute autre personne qui ne peut pas manger de sucre à cause d'une maladie (m.witdouck, 2023).

La gamme de produits offerte par la Maison Lavoisier inclut une diversité de délices, allant des pâtisseries aux saveurs de pistache, de fraise ou de café, en passant par une sélection de chocolats, de glaces et même de pains au levain. Tous ces produits sont réalisés sur place (m.witdouck, 2023).

La Belgique Gourmande est une entreprise belge, qui a été fondée par Henry et Carine, il y a plus de 15 ans. Elle compte 9 boutiques dont la principale, se situe à Bruxelles, dans la Galerie de la Reine. Ils ont pour objectif de rassembler les meilleurs artisans belges pour offrir une gamme de produits authentiques et délicieux. L'entreprise propose une variété de produits, notamment des cuberdons, des gaufres, des pralines, des macarons, des amandes enrobées de chocolat, des truffes au chocolat et des spéculoos. Tous ces produits sont sélectionnés avec soin et passion pour offrir les meilleures gourmandises de



Source : La Maison Gourmande

Belgique. La Belgique Gourmande a également une présence en ligne, où les clients peuvent acheter leurs produits. Cela comprend des amandes enrobées de chocolat, des truffes au chocolat, et d'autres délices (La Belgique Gourmande, s.d.).

Conclusion

Pour conclure, il est évident que nos concurrents sont actifs sur le marché et offrent des produits similaires. Bien que le marché des macarons soit compétitif, notre engagement envers la qualité, l'innovation et la durabilité, ainsi que notre offre unique de macarons bio et sans sucre, **nous positionne de manière unique** pour réussir sur ce marché. En introduisant cette gourmandise, nous proposons une **offre unique sur le marché**, étant donné que nos concurrents ne proposent pas cette caractéristique distinctive.

5.2. Le micro-environnement : les 5 forces de PORTER

Le modèle des 5 forces de Porter, proposé par Michael E. Porter, professeur de stratégie à Harvard, est un outil pour analyser les forces concurrentielles en jeu dans un secteur. Le but de ce modèle est d'examiner les différentes forces afin de réaliser une analyse structurelle des secteurs. Il aide les entreprises à anticiper les évolutions du marché, à identifier les opportunités et les menaces, et à orienter leurs choix en matière d'investissement et d'innovation (GRANGER , 2023).

5.2.1. La menace des nouveaux entrants

La menace des nouveaux entrants est une force majeure dans le modèle des 5 forces de Porter. Elle se réfère à la possibilité que de nouvelles entreprises entrent sur le marché, augmentant ainsi la concurrence qui pourrait avoir un impact sur les prix, les parts de marché et la rentabilité (Latour , 2021). Le marché des macarons bio et sans sucre peut attirer de nouveaux entrants en raison de sa croissance et de sa rentabilité potentielles (cf. supra p.5).

Cependant, l'entrée sur ce marché peut nécessiter des investissements importants en termes de production, de distribution et de marketing. De plus, la conformité aux normes et réglementations en matière de produits bio et sans sucre peut constituer une barrière à l'entrée.

5.2.2. L'intensité concurrentielle

L'intensité concurrentielle est intense. En effet, il existe plusieurs pâtisseries et boulangeries artisanales à Bruxelles, qui proposent des macarons à la vente tels que PMSweet, Brian Joyeux, Gingko, Les Biscuits de Louise... . De plus, le marché des macarons est en pleine croissance, ce qui peut attirer de nouvelles entreprises et augmenter la concurrence.

Cependant, notre entreprise offre un produit unique, des macarons bio et sans sucre qui nous donne un avantage concurrentiel et qui réduit la rivalité avec les concurrents existants. Grâce à cela, nous nous démarquons de la concurrence.

5.2.3. Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Le pouvoir de négociation des fournisseurs se réfère à la capacité des fournisseurs à influencer les conditions de leur relation commerciale avec les entreprises, notamment en termes de prix, de qualité et de délais de livraison (Andros, 2023). De nos jours, il y a tellement de fournisseurs de produits qu'ils proposent une multitude d'options. Cependant, cette abondance d'offres limite la capacité des établissements à négocier efficacement. Malgré cela, il est essentiel de choisir nos fournisseurs avec soin pour maintenir notre engagement envers la qualité.

Nous nous approvisionnons en matières premières auprès de fournisseurs locaux et biologiques, notamment des agriculteurs et des magasins spécialisés dans les produits biologiques. Étant donné leur nombre relativement élevé, leur pouvoir de négociation est faible. Toutefois, notre ingrédient principal, la poudre de stévia bio, est fourni par Nutritienda. Par conséquent, leur pouvoir de négociation est considérable. Notre entreprise cherche à établir une relation de confiance à long terme avec nos fournisseurs.

5.2.4. Le pouvoir de négociation des acheteurs

Le pouvoir de négociation des acheteurs se réfère à la capacité des clients à influencer les conditions de leur relation commerciale avec les entreprises, notamment en termes de prix, de qualité et de service (Media WAN, 2023). Les clients ont un pouvoir de négociation important. En effet, avec l'augmentation de la sensibilisation à la santé et à l'alimentation, les clients sont de plus en plus exigeants en termes de qualité et de naturalité des produits (Van Lerberghe & Foulon, Les ventes des produits sans gluten ont doublé depuis 2016 : sont-ils vraiment meilleurs pour la santé ?, 2023). Ils ont également accès à une large gamme de produits et peuvent facilement passer d'un produit à un autre, mais notre produit est innovant sur le marché et n'a pas de substituts. De ce fait, le pouvoir de négociation est faible. Cependant, il faudra constamment innover et améliorer la qualité de nos produits pour maintenir la satisfaction de nos clients. C'est un facteur très important à prendre en compte lors de la planification de l'entreprise. Il sera essentiel d'établir des relations solides avec nos clients et de négocier des conditions favorables pour garantir la rentabilité et le succès de notre projet.

5.2.5. La menace des produits substitués

La menace des produits substitués se réfère à la possibilité que des produits ou services alternatifs puissent satisfaire les mêmes besoins que ceux de votre entreprise (Clermont, Les produits de substitution : qu'est-ce que c'est ? Pourquoi s'en méfier ?, 2021). Les produits de substitution peuvent être une menace pour l'entreprise. Les produits de substitution sont des recettes accessibles via internet et des livres, ou encore, des pâtisseries sans sucre, des pâtisseries bio et des pâtisseries artisanales. Cependant, il n'existe aucun produit bio, artisanal et sans sucre ayant tout de même une saveur sucrée grâce à la poudre de stévia bio avec un indice glycémique nul. De la sorte, nous qualifions leur pouvoir comme étant moyennement élevé.

Conclusion 5 forces de Porter

En conclusion, il est évident que la concurrence est en constante augmentation. Cela rend le marché des macarons bio et sans sucre de plus en plus difficile à pénétrer. D'une part, les clients ont un pouvoir de négociation faible, étant donné qu'ils ont accès uniquement à notre produit sur le marché. D'autre part, bien que nous ayons de nombreux fournisseurs locaux et biologiques pour nos matières premières, notre dépendance à un seul fournisseur pour notre ingrédient principal, la poudre de stévia bio, donne à ce fournisseur un pouvoir de négociation élevé.

La présence de produits de substitution, tels que d'autres types de pâtisseries ou de desserts, représente également une menace importante pour notre entreprise. Cependant, le fait que nos macarons soient bio et sans sucre peut constituer un avantage concurrentiel, car cela répond à une demande croissante pour des produits plus sains. C'est pourquoi il est primordial de se démarquer en offrant des produits de qualité supérieure et en construisant une marque forte. En faisant cela, nous serons en mesure de faire face à la concurrence grandissante et de réussir sur ce marché.

5.3. Le macro-environnement : analyse PESTEL

Le macro-environnement implique l'analyse externe de l'entreprise. Pour obtenir une vue d'ensemble de cette analyse, nous utiliserons le modèle PESTEL, qui comprend les dimensions politiques, économiques, socioculturelles, technologiques, environnementales et légales. Cela nous permettra de comprendre l'environnement dans lequel nous évoluerons et de prévoir les opportunités et les menaces dans le secteur (IONOS, 2023). Elle permet d'anticiper les tendances, de gérer les risques, d'identifier les opportunités, de planifier stratégiquement et d'optimiser les ressources. En comprenant les facteurs externes tels que les changements réglementaires, les tendances économiques et sociales, et les avancées technologiques, nous pouvons prendre des décisions éclairées pour le succès de notre entreprise.

5.3.1. L'environnement politique

Pour débiter, nous allons examiner la situation politique de notre environnement. Les startups qui aspirent à entrer dans le monde de l'entrepreneuriat sont soumises à de nombreuses réglementations, mais bénéficient également de plusieurs subsides. Nous passerons en revue les exigences que l'État impose concernant le secteur d'activité, ainsi que les aides mises en place pour aider les jeunes entrepreneurs à se lancer.

Les réglementations européennes protègent le marché des produits biologiques de l'Union européenne. Ces réglementations ne peuvent pas couvrir tous les détails, c'est pourquoi chaque pays a son propre cahier des charges pour couvrir les points non traités par celles-ci. Elles couvrent des domaines tels que la production, le traitement et la commercialisation des produits biologiques, ainsi que des critères de qualité et de sécurité alimentaire (CERTISYS, 2023). Ce point sera développé plus en détail dans la section sur l'environnement légal.

En ce qui concerne la création d'entreprise, l'État met en place plusieurs mesures dans la création de nouvelles startups. Ces mesures comprennent la réduction des charges sociales et un crédit d'impôt. Dans la réduction des charges sociales, on trouve la réduction pour les premiers engagements. Depuis le 1er janvier 2022, cette réduction est limitée à un forfait maximum de 4000 EUR par trimestre. Cela signifie que les employeurs peuvent bénéficier d'une réduction de leurs charges sociales pour leurs premiers engagements (1819.brussels, 2022). Les starters indépendants peuvent demander une réduction de leur cotisation pendant les 4 premiers trimestres à 386,33 €/trimestre si leur revenu annuel ne dépasse pas 7 251,66 €. À partir du cinquième trimestre de l'activité, ils paieront une cotisation minimale de 748,11 €/trimestre (1819.brussels, 2021). Ces réductions peuvent être cumulées avec une réduction « groupe cible ». Le groupe cible regroupe les travailleurs âgés, les chômeurs de longue durée via l'aide Activa.brussels, les jeunes travailleurs via l'aide Activa.brussels,... Les mesures d'aide à l'emploi impliquent généralement une diminution permanente des charges sociales pour les employeurs ou une allocation financière (1819.brussels, 2023).

Le gouvernement belge soutient énormément les entreprises engagées dans les pratiques durables (SPF Economie, 2024). Pour exemple, l'un des projets intitulé « Plan d'action fédéral pour une économie circulaire 2021 – 2024 » vise à saisir les opportunités liées à l'économie circulaire en matière d'innovation, de création d'emplois et de compétitivité en Belgique. Cette aide se fait sous forme d'accompagnement et de conseil. (SPF Economie, 2024).

De plus, Goodfood.brussels (2022) propose une série de ressources de financement dédiée aux initiatives en alimentation durable sous forme de dons ou d'apports de la famille, amis ou crowdfunding. Ces financements visent à soutenir la promotion d'une alimentation saine, respectueuse de l'environnement et durable. Ces initiatives ont un effet bénéfique sur la santé publique, la préservation de l'écosystème et le dynamisme de l'économie locale (Good Food, 2024).

Des fondations proposent leur aide afin de « promouvoir et soutenir le développement des professionnels de l'alimentation durable à Bruxelles » (RABAD, 2024). Le Réseau des Acteurs Bruxellois pour l'Alimentation Durable (RABAD) joue un rôle central dans la promotion et le soutien du développement des professionnels de l'alimentation durable à Bruxelles. Le RABAD vise à encourager la coopération entre les acteurs de l'alimentation durable, soutenir le développement de nouvelles filières professionnelles d'alimentation durable à Bruxelles, faire remonter les retours d'expérience des professionnels sur le terrain aux responsables politiques et aux organisations d'aide aux entrepreneurs, tout en informant, partageant et inspirant. Le RABAD organise des moments de rencontres et de networking, offre du soutien aux professionnels de l'alimentation durable, et communique régulièrement via une newsletter et LinkedIn. Le réseau rassemble une variété de professionnels de l'alimentation durable, provenant de diverses activités du secteur commercial (RABAD, 2024).

De nombreux autres exemples d'organisation et d'incubateurs peuvent offrir des subventions ou des conseils aux startups dans le domaine de l'alimentation. Voici une liste de quelques organisations qui pourront nous aider dans l'avancement de notre projet : Startups.be, Bruxelles Économie et Emploi, Impulse.brussels, Fonds européen de développement régional (FEDER), Greenlab Brussels, Innoviris,....

En conclusion, nous observons un environnement réglementaire favorable et des incitations gouvernementales encourageantes pour notre projet d'entreprise axé sur l'alimentation durable. Les réglementations européennes et nationales soutiennent le marché des produits biologiques, tandis que les mesures incitatives telles que les réductions de charges sociales et les crédits d'impôt favorisent l'entrepreneuriat et l'innovation. De plus, les initiatives telles que le Plan d'Action Fédéral pour une Économie circulaire et les ressources de financement proposées par des organisations comme Goodfood.brussels et le RABAD offrent des opportunités supplémentaires pour notre projet. En collaborant avec des organisations telles que Startups.be et Impulse.brussels, nous pouvons bénéficier d'un soutien financier et de conseils précieux pour le développement et la croissance de notre entreprise. En conclusion, l'environnement politique actuel crée un cadre favorable pour la réalisation de notre vision de fournir des macarons biologiques de haute qualité, tout en contribuant à la promotion d'une alimentation saine et respectueuse de l'environnement.

5.3.2. L'environnement économique

Après avoir analysé l'environnement politique, nous passons à l'environnement économique. La Belgique a connu une croissance économique stable ces dernières années, malgré une légère inflation des prix. La croissance économique de la Belgique (PIB) est prévue à 1,5 % pour 2023, 1,4 % pour 2024 et 1,3 % pour 2025 (SPF Economie, 2024). Selon les données de la Banque Nationale de Belgique, l'inflation, de 2,3 % en 2023, a été principalement due à la hausse des prix de l'énergie et des matières premières. Cependant, les prix des produits alimentaires, des services et des biens industriels ont continué à augmenter. Comparativement

à d'autres pays, l'inflation totale en Belgique a été beaucoup moins élevée, bien qu'elle ait également chuté en Allemagne et aux Pays-Bas. L'inflation en France est restée relativement stable (Belga, 2024).

En Belgique, les prix de l'énergie ont diminué dès le début de l'année 2023, ce qui a entraîné une inflation moyenne pour les produits énergétiques de -28,4 % pour l'année. Cette baisse des prix de l'énergie est attribuée à la baisse de la demande due à des conditions climatiques clémentes, à des efforts d'économie d'énergie et au ralentissement de l'économie chinoise. Cependant, les prix du gaz et de l'électricité restent toujours supérieurs à leurs niveaux de prix d'avant les tensions entre l'Ukraine et la Russie. Bien que l'inflation ait ralenti en 2023, certains secteurs, comme l'alimentation, les services et les biens industriels, ont connu une hausse des prix (Belga, 2024). L'impact de l'inflation varie en fonction du niveau de revenu des ménages. Toute augmentation des prix dans les dépenses de l'énergie, logement ou nourriture peut réduire le pouvoir d'achat des ménages. Contrairement aux ménages aisés qui ont moins de mal à investir dans produits et services de qualité, les ménages avec peu de revenus se tourneront vers des produits substitués ou supprimeront le produit ou le service de leur dépense. La baisse du pouvoir d'achat dans les ménages belges pourra impacter le choix d'achat de notre produit.

Le tableau ci-dessous montre l'inflation au cours de l'année 2023 pour les différents biens et services :

Évolution récente de l'inflation sur la base de l'indice des prix à la consommation harmonisé

(Taux de variation à 1 an d'écart, sauf indication contraire)

	2020	2021	2022	2022			2023		2023 – II			Contri- bution 2023T1 ¹	Contri- bution 2023T2 ¹	Poids ²
				II	III	IV	I	II	avr	mai	juin			
Énergie	-11,0	22,4	57,9	64,3	59,3	46,1	-11,2	-32,0	-27,1	-32,6	-36,0	-1,75	-4,72	14,7
Produits alimentaires	2,6	0,9	8,3	6,5	9,6	12,8	16,9	14,2	15,3	14,5	12,9	3,59	3,00	20,3
Produits alimentaires transformés	2,1	1,7	8,4	6,7	9,8	12,7	17,0	14,2	15,2	14,5	13,0	2,89	2,42	16,3
Produits alimentaires non transformés ^a	4,7	-2,2	7,6	5,6	8,6	13,2	16,7	14,1	15,4	14,7	12,5	0,70	0,59	3,9
Biens et services	1,4	1,3	4,0	3,5	4,3	5,1	6,3	6,5	6,3	6,8	6,5	4,09	4,27	65,0
Biens industriels non-énergétiques	0,7	0,8	4,2	3,4	4,5	6,0	6,8	6,5	6,5	6,5	6,5	1,80	1,69	24,9
Services	1,8	1,6	3,8	3,6	4,2	4,5	5,8	6,5	6,0	6,9	6,4	2,30	2,58	40,2
Inflation sous-jacente^b	1,5	1,4	4,9	4,2	5,5	6,7	8,4	8,1	8,1	8,4	7,9	6,98	6,69	81,4
p.m. Indice santé ^c	1,0	2,0	9,3	8,3	10,0	11,2	7,5	5,6	5,9	5,9	5,0			
Inflation totale	0,4	3,2	10,3	9,9	11,0	11,2	5,9	2,6	3,3	2,7	1,6	5,93	2,56	100,0

Sources : CE, SPF Économie, Statbel.

^a Fruits, légumes, viandes et poissons. ^b Mesuré par l'IPCH, hors produits alimentaires non transformés et produits énergétiques.

^c Indice national des prix à la consommation, hors tabac, boissons alcoolisées, essence et diesel.

¹ Contribution à l'inflation totale (en points de %) ² p.m. Poids en 2023 (en %).

Source : Observatoire des prix. (2023). Observatoire des prix Q2 2023. Récupéré de <file:///C:/Users/Chaim/Downloads/Observatoire-des-prix-Q2-2023.pdf>

Selon Statbel, en 2022, les ménages belges ont consacré 15,8 % de leur budget aux produits alimentaires, aux boissons et au tabac. Les ménages bruxellois y ont dépensé en moyenne 39 638 euros en 2022 (STATBEL, 2023). Cette proportion a connu une augmentation

importante en 2020, où elle a atteint un pic de 18,1 % (Trends Tendances, 2022). Cependant, en 2022, cette part est revenue à un niveau normal (Trends Tendances, 2022).

Le marché belge des produits biologiques a généré un chiffre d'affaires de 955,1 millions d'euros, malgré une légère baisse de 2,5 % en 2022 (Deschamps, 2023). Cela montre que malgré les fluctuations économiques, il y a une demande constante pour les produits bio en Belgique. Selon une étude de BioWallonie, la part de marché du bio a augmenté de 3,1 % à 3,2 % en volume en 2020. Cette croissance est en partie due à la crise sanitaire qui a encouragé les consommateurs à se tourner vers des produits plus sains et durables. Les grandes enseignes de distribution ont également contribué à la croissance du marché bio en Belgique en proposant une offre de plus en plus variée de produits bio. D'après les conclusions de l'étude menée par BioWallonie, la moitié des consommateurs de produits biologiques effectuent leurs achats exclusivement dans les supermarchés. Les chaînes de magasins bio en Belgique représentent environ 25 % du marché (Sneyers, 2024).

D'une autre part, nous avons également une expansion du marché de l'e-commerce. Selon le SPF Économie, en 2022, 27,7 % du chiffre d'affaires des entreprises belges provient du commerce en ligne (Service Public Fédéral Économie, 2024). Selon une étude menée par RETIS (2023), le commerce électronique en Belgique a augmenté de 8 % par rapport à l'année précédente. Au troisième trimestre 2023, les ventes en ligne représentaient 5,3 % du commerce de détail (RETIS, 2024). La vente en ligne permet aux fabricants et aux détaillants de vendre leurs produits directement aux consommateurs (delemotion, 2023). C'est un marché qui permet de produire des ventes plus importantes pour tout type d'entreprise.

Pour conclure, dans cette période d'incertitude, il faut rester prudent. L'économie a été fortement touchée par la crise récente, ce qui a entraîné une diminution du pouvoir d'achat en Belgique, une inflation accrue et une baisse des ventes dans l'industrie alimentaire. Ces éléments doivent être pris en compte avant de se lancer dans un projet, car ils peuvent comporter des risques financiers considérables. Il est important de prendre en compte plusieurs facteurs, comme l'évolution de la pandémie de COVID-19 et les tensions géopolitiques, qui pourraient continuer à perturber notre économie. Mais il est difficile de dire exactement comment cela affectera notre projet. Il est également essentiel de rester vigilant en cette période d'incertitude. Étant donné la nature de notre concept, il est impératif de prêter une attention particulière aux coûts de nos matières premières, en identifiant soigneusement les facteurs susceptibles d'influencer leur évolution future, afin de prévenir leur impact sur les prix associés à notre produit.

5.3.3. L'environnement socioculturel

« Tout être humain naît et grandit dans une culture qui influence fortement ses croyances, ses valeurs et ses normes. Or ces dernières déterminent largement les goûts et les préférences des consommateurs. » (Kotler, Keller et Manceau [2015, p. 89])

L'environnement socioculturel en Belgique joue un rôle significatif dans le comportement d'achat des consommateurs, en particulier en ce qui concerne les produits alimentaires. Les Belges sont de plus en plus conscients de l'importance de la durabilité et de la santé, ce qui influence leurs décisions d'achat (De Schrijver, 2020). Il y a également une évolution des préférences alimentaires des consommateurs qui ont une prise de conscience accrue des problèmes de santé liés à la consommation de sucre. Cette tendance croissante à la consommation de produits bio et sans sucre pourrait favoriser la demande pour nos macarons.

Les préférences des consommateurs Belges se tournent de plus en plus vers des produits locaux et biologiques (De Schrijver, 2020). En outre, les consommateurs belges sont de plus en plus préoccupés par l'impact environnemental de leurs choix de consommation. Selon une étude de la Commission Européenne en 2017, 95 % des Belges estiment qu'il est important de protéger l'environnement et 88 % pensent pouvoir y contribuer (1819.Brussels, 2018). De même, la Belgique a une riche culture du thé et des pâtisseries (Teatime, 2024) (Pettit, 2024). Les macarons, en particulier, sont très appréciés et pourraient donc trouver un marché réceptif à Bruxelles.

Les consommateurs belges sont de plus en plus enclins à modifier leur comportement d'achat pour respecter l'environnement. Selon une étude menée par Fairtrade Belgium, 45 % des personnes interrogées veulent accorder plus d'attention à l'alimentation durable, 42 % ont décidé de consommer plus local, 23 % ont commencé à privilégier les produits issus du commerce équitable, 14 % s'intéressent un peu plus aux produits biologiques (De Schrijver, 2020).

Plusieurs facteurs influencent le comportement d'achat des consommateurs belges. Les influenceurs sociaux, par exemple, ont un impact sur le comportement d'achat des consommateurs, en particulier dans le secteur de la mode (Dantinne, 2020). Bien que cela ne soit pas directement lié à l'industrie alimentaire, cela montre que les consommateurs belges sont réceptifs aux recommandations des influenceurs.

D'une part, le réel engagement communautaire de la part d'entreprises, qui s'engagent dans des pratiques durables et respectueuses de l'environnement, est de plus en plus valorisées par les consommateurs (Touret, 2015). D'autre part, les écochèques, un instrument mis en place par le gouvernement belge pour encourager les achats écologiques, ont une influence positive sur le comportement d'achat du consommateur en Belgique. Plus de la moitié des employés

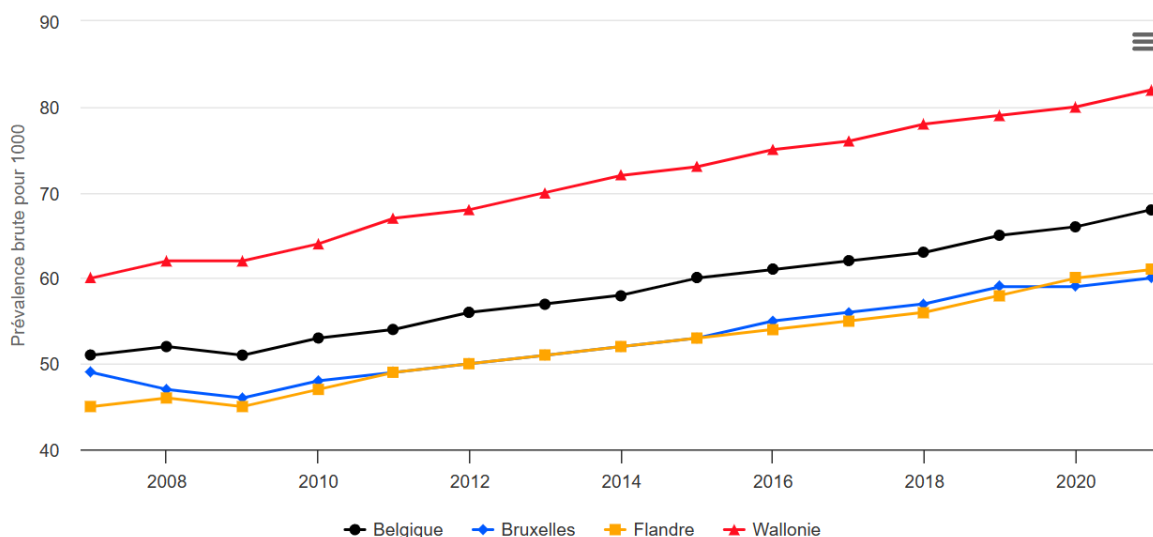
belges bénéficiant de ces avantages sont plus sensibles à l'environnement lorsqu'ils font leurs achats (Via Belgium, 2019).

En Belgique, le diabète est une préoccupation majeure de santé publique. En 2021, environ 6,8 % de la population belge avait un diagnostic de diabète connu. Cependant, plus d'un tiers des personnes diabétiques ne savent pas qu'elles sont atteintes de cette maladie, ce qui porte à 10 % la prévalence réelle estimée du diabète (Sciensano, 2023). À Bruxelles, la prévalence du diabète est légèrement inférieure à la moyenne nationale, avec environ 6,4 % de la population diagnostiquée comme diabétique. Cela représente une part importante de la population de la ville (François, 2024).

Pour maintenir un bon équilibre du diabète, les personnes diabétiques doivent adopter un certain mode de vie qui peut parfois être très contraignant. Cela comprend le respect du traitement et l'autocontrôle des glycémies, mais également des mesures hygiéno-diététiques et la pratique d'une activité physique régulière (1030.be, 2018). Il est important de noter que le diabète de type 2, qui est le plus répandu, peut être retardé ou évité en adoptant une bonne hygiène de vie, notamment une alimentation saine et une activité physique régulière (Sciensano, s.d.). L'impact du diabète sur la société belge est considérable. La maladie pèse lourdement sur le budget de la Sécurité sociale, représentant à elle seule 5,8 milliards d'euros de coûts. De plus, l'augmentation du nombre de diabétiques diagnostiqués laisse présager une explosion des coûts dans le futur (François, 2024).

Prévalence brute du diabète diagnostiqué, Belgique et régions, 2007-2021

Source : Atlas IMA-AIM [1]



Source : Sciensano. Maladies Non Transmissibles : Diabète, Health Status Report, 13 juin 2023, Bruxelles, Belgique, <https://www.belgiqueenbonnesante.be/fr/etat-de-sante/maladies-non-transmissibles/diabete>

Pour conclure, l'environnement socioculturel en Belgique, est marqué par une prise de conscience croissante de l'importance de la durabilité et de la santé, influence le

comportement d'achat des consommateurs. Les produits locaux, biologiques et respectueux de l'environnement sont de plus en plus privilégiés. Les influenceurs sociaux et les initiatives gouvernementales comme les écochèques jouent également un rôle dans la formation des préférences des consommateurs. N'oublions pas que Bruxelles est une ville cosmopolite avec une grande diversité culturelle. Cela pourrait nous permettre de proposer une gamme variée de saveurs de macarons pour plaire à une clientèle diversifiée. De plus, notre projet de vente de macarons bio et sans sucre à Bruxelles pourrait répondre à un besoin important pour cette population diabétique. Il est essentiel de continuer à sensibiliser à l'importance d'une alimentation saine pour la prévention et la gestion du diabète.

5.3.4. L'environnement technologique

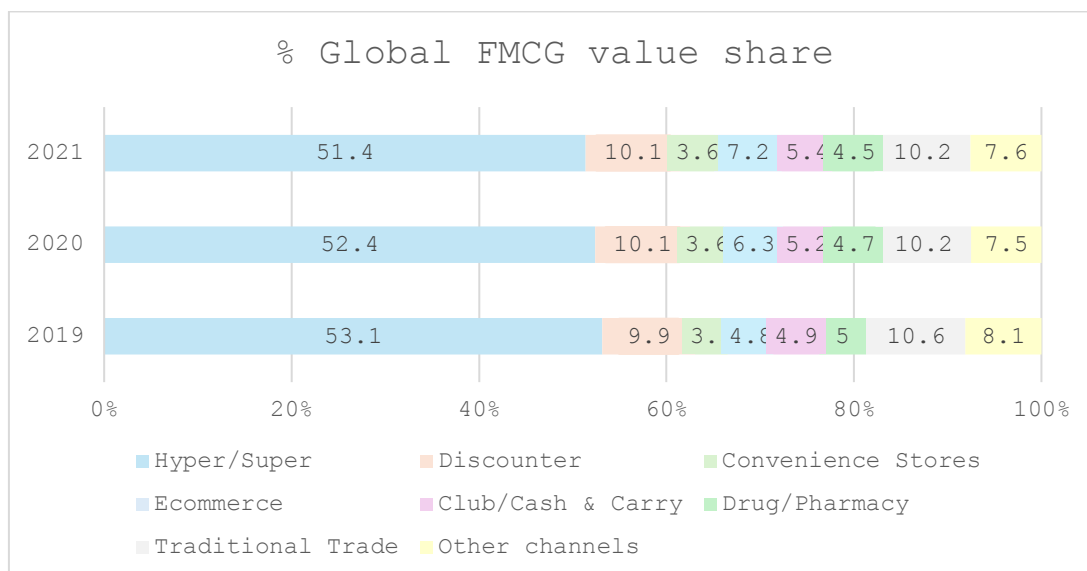
L'environnement technologique en Belgique est en constante évolution, avec des avancées significatives dans divers domaines tels que l'intelligence artificielle (IA), l'impression 3D, l'internet des objets (IoT) et le Big Data (SPF Economie, 2023). De nombreux scientifiques belges ont contribué à des avancées qui ont révolutionné notre vie quotidienne ou notre perception du monde (SPF Economie, 2022).

La Belgique est un pays innovant, avec une forte concentration d'entreprises technologiques. En 2021, 10,3 % des entreprises belges utilisaient au moins une technologie d'intelligence artificielle. De plus, plus d'un quart des entreprises en Belgique utilisent des dispositifs relevant de l'internet des objets. En 2020, 6,2 % des entreprises de Belgique ont utilisé l'impression 3D. Ces technologies peuvent être utilisées pour améliorer l'efficacité des processus de production, optimiser la gestion des stocks, et améliorer la qualité des produits (SPF Economie, 2023).

Le SPF Economie met en évidence l'importance de la création d'une boutique en ligne pour les entreprises et donne 10 conseils pratiques. Il souligne que le commerce électronique a profondément modifié les pratiques commerciales, offrant de nouvelles perspectives pour les entreprises et les consommateurs, comme l'accès à une gamme de produits plus large, une concurrence accrue et une offre de services en ligne. En 2019, 32,6 % du chiffre d'affaires des entreprises belges provenait du commerce électronique. En 2019, 72 % des utilisateurs d'internet en Belgique ont effectué des achats de biens et/ou services en ligne. Cela montre l'importance croissante de la vente en ligne pour les entreprises en Belgique (SPF Economie, 2022).

La vente en ligne est un aspect important de l'environnement technologique actuel. En Belgique, le commerce électronique a connu une croissance de 22 % en 2022, avec 8,5 millions de Belges ayant effectué des achats en ligne. Cela représente un total de 170 millions d'achats en ligne, pour une valeur de 14,7 milliards d'euros (Gondola, 2023). Les données récentes de BeCommerce, l'association belge des entreprises de commerce électronique, révèlent une augmentation importante des ventes en ligne de produits alimentaires dans notre pays. Cette

catégorie a enregistré une croissance impressionnante de 51 % par rapport à 2020. Malgré cette augmentation, la part totale des achats en ligne de produits alimentaires reste modeste, représentant seulement 4 % de l'ensemble des dépenses en ligne (Belga, 2021). Les motivations principales évoquées sont la nécessité (26 %), le gain de temps (18 %) et la moindre exigence en termes d'efforts (14 %). Selon le psychologue et observateur des tendances Herman Konings, « Faire ses courses n'est plus simplement une activité anodine, mais semble de plus en plus constituer une menace pour notre bien-être mental » (Delannois, 2023). La part des achats en ligne de produits alimentaires augmente progressivement d'année en année. En 2019, les ventes en ligne représentaient 4,8 %, tandis qu'en 2020, elles ont atteint 6,3 %, puis 7,2 % en 2021 (Van Rompaey, Les achats en ligne pèsent désormais 7,2 % du marché des PGC, 2022). Cela montre que les consommateurs belges sont de plus en plus à l'aise avec les achats en ligne de produits alimentaires, ce qui pourrait être bénéfique pour notre entreprise de macarons bio et sans sucre.



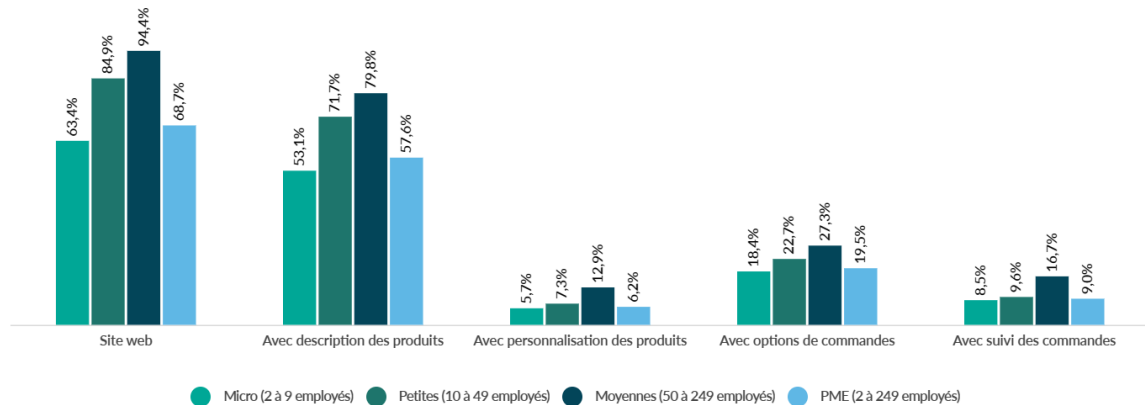
Source : Van Rompaey, S. (2022, 10 mai). Les achats en ligne pèsent désormais 7,2 % du marché des PGC. RetailDetail BE. <https://www.retaildetail.be/fr/news/food/les-achats-en-ligne-pesent-desormais-72-du-marche-des-pgc/>

En ce qui concerne la vente en ligne, il existe plusieurs plateformes webshop qui peuvent être utilisées pour créer une boutique en ligne tels que WordPress, Wix, Weebly, Jimdo, Squarespace. Ces plateformes offrent une variété de fonctionnalités, y compris des solutions de paiement diverses et variées.

Comme nous pouvons l'observer sur le schéma ci-dessous :

- 63,4 % des micro-entreprises possèdent un site web en 2020
- 53,1 % ont une description de leurs produits
- 5,7 % font de la personnalisation

- 18,4 % ont une option pour commander
- 8,5 % ont un suivi de commande



[Download data](#)

Source: Statbel, enquête sur l'utilisation des TIC et de l'e-commerce dans les entreprises; Calculs et représentations: SPF Economie, Observatoire des PME

Source : Service Public Fédéral Economie, (s.d.), Technologies numériques au sein des PME belges, récupéré le 11 février 2024, <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/digitalisation-des-pme/technologies-numeriques-au>

En ce qui concerne la production de macarons, celle-ci nécessite une précision et une finesse qui sont maintenant facilitées par l'automatisation. Les machines à macarons modernes offrent une fonctionnalité automatique qui garantit une production efficace de macarons, en automatisant le processus de distribution de la pâte sur la plaque à pâtisserie. Cela augmente considérablement le taux de production, ce qui est bénéfique dans un environnement commercial où la production en grand volume est nécessaire. De plus, ces machines sont équipées d'un déposant de haute précision qui garantit que chaque macaron est identique en taille et en poids (Sinofude, 2024).

En conclusion, l'environnement technologique en Belgique offre de nombreuses opportunités pour les entreprises qui cherchent à innover et à améliorer leurs produits et processus. Que ce soit par l'utilisation de nouvelles technologies, l'accès à des ressources technologiques, l'adoption d'améliorations technologiques ou l'exploitation de nouvelles découvertes, il existe de nombreuses façons pour notre entreprise de tirer parti de cet environnement dynamique. L'analyse de l'environnement technologique souligne un changement fondamental dans les habitudes de consommation des Belges, avec une montée en puissance significative du commerce électronique, y compris dans le secteur alimentaire. Cette évolution offre une opportunité stratégique majeure pour notre projet de macarons bio et sans sucre. En effet, avec une part croissante des achats en ligne de produits alimentaires, notre entreprise a la possibilité d'atteindre un public plus large et de répondre à une demande croissante pour des options de produits sains et durables. Ainsi, en tenant compte de ces tendances technologiques, notre projet est bien positionné pour prospérer dans un environnement commercial en évolution rapide.

5.3.5. L'environnement écologique

L'écologie est devenue un enjeu majeur dans tous les secteurs d'activité, y compris la pâtisserie. De nombreuses entreprises intègrent des pratiques de développement durable dans leurs opérations afin de minimiser leur impact sur l'environnement. Ces pratiques incluent notamment la promotion de l'utilisation d'énergies renouvelables, l'adoption de produits locaux dans leur chaîne d'approvisionnement, ainsi que l'emploi d'emballages recyclables, contribuant ainsi à la préservation des ressources naturelles et à la réduction des déchets. Par exemple, l'entreprise Packhelp fournit des emballages personnalisables et durables aux entreprises. Ces emballages sont écoresponsables et biodégradables. Elle soutient également l'association One Tree Planted qui plante des arbres à travers le monde (Packhelp, s.d.).

Les **cuisines partagées** sont des espaces de cuisine professionnels qui sont loués à l'heure ou au mois par des professionnels et parfois des particuliers (Barbara, 2021). Elles permettent de réduire les coûts fixes pour les entreprises, d'aider les entreprises qui ont une activité irrégulière. C'est un lieu où il est possible de développer de nouveaux produits et d'avoir un partage de conseils et d'expériences avec les autres collaborateurs (Gastronome Professionnels, s.d.). De plus, les déchets sont triés, les huiles sont recyclées, et les déchets organiques sont transformés en compost par l'atelier, conformément aux normes en vigueur. En outre, la production biologique respecte l'environnement en limitant l'utilisation d'engrais et de pesticides, ce qui contribue à la préservation de la biodiversité (Service Public Fédéral Santé Publique, 2016).

Les sociétés de livraison s'y mettent également et proposent des livraisons écoresponsables et à faible impact environnemental en utilisant des véhicules électriques ou en livrant en point relais. Ceci permet la réduction des émissions de CO2 liées au transport des produits, qui est souvent très énergivore (Joachim, 2022). Les deux sociétés qui opèrent à Bruxelles sont Urbeez et Molenbike.

Il existe également plusieurs applications en Belgique qui aident à lutter contre le gaspillage alimentaire tels que Too Good To Go, OLIO et Phenix. Ces applications ont pour but de lutter contre le gaspillage alimentaire. Elles permettent aux utilisateurs d'acheter des excédents alimentaires auprès de restaurants, de boulangeries, de supermarchés et d'autres professionnels de l'alimentation à des prix réduits. Les commerçants mettent en vente des paniers de nourriture à prix réduits, composés des invendus de la journée. Les utilisateurs peuvent alors réserver leur panier et le récupérer dans l'établissement concerné à la fin de la journée (Too Good To Go, s.d.).

Le respect de l'environnement passe également par le circuit court. En privilégiant un circuit court et des produits bio et locaux, les entreprises contribuent à la réduction de l'empreinte carbone. Les circuits courts alimentaires, en limitant le nombre d'intermédiaires et en

favorisant des relations géographiques et sociales étroites entre les producteurs, les transformateurs et les consommateurs, ont un impact environnemental faible (Biowallonie, s.d.) (HOLLANGE, 2018). De plus, la production biologique respecte l'environnement en limitant l'utilisation d'engrais et de pesticides, ce qui contribue à la préservation de la biodiversité (Service Public Fédéral Santé Publique, 2016).

La responsabilité des Belges envers l'environnement est de plus en plus présente. Voici quelques règles mises en place par l'État afin de réparer les dommages environnementaux :

- Le principe du pollueur-payeur : « Le principe du pollueur-payeur signifie que les pollueurs paient pour les mesures de prévention, de contrôle et de lutte contre la pollution ainsi que pour les coûts engendrés pour la société par la pollution. » (Commission européenne, 2024). Ce régime vise à prévenir et à réparer les dommages environnementaux.
- La Convention d'Aarhus : elle accorde à chaque citoyen le droit d'une participation citoyenne dans les questions environnementales. Cette convention repose sur trois fondements principaux : l'accès à l'information, la participation du public dans les décisions et l'accès à la justice. (Gouvernement belge, 2024).
- Le préjudice écologique : La jurisprudence belge a reconnu le préjudice écologique. Cela signifie que les actions civiles visant à réparer les dommages écologiques se multiplient (Barthélemy, 2022).
- La responsabilité sociétale des entreprises : De plus en plus d'entreprises en Belgique adoptent des pratiques durables et respectueuses de l'environnement. Le cadre de référence de la responsabilité sociétale des entreprises en Belgique décrit les points prioritaires de la RSE, l'importance de la RSE pour les entreprises et leurs parties prenantes, un aperçu des principaux instruments et normes au niveau international (Gouvernement belge, 2024).
- Le score environnemental : La Belgique met en place un score environnemental pour les produits alimentaires pour aider les consommateurs à faire des choix plus éclairés et favoriser les produits ayant un impact environnemental moindre (écoconso, 2018).

En conclusion, la prise de conscience environnementale en Belgique est en croissance, soulignant ainsi l'importance de l'engagement de tous les acteurs de la société dans la protection de l'environnement. La création de notre projet de vente de macarons bio, sans sucre, locaux et artisanaux à Bruxelles illustre cette tendance. En prenant en compte l'ensemble du cycle de vie du produit, de l'approvisionnement en matières premières à la vente au consommateur final, et en adoptant des pratiques respectueuses de l'environnement à chaque étape, notre projet a le potentiel de contribuer à une économie plus durable.

Bien que l'impact environnemental des circuits courts et de la production biologique puisse varier, l'accent mis sur la production écologique et artisanale, qui limite l'utilisation de

machines énergivores et favorise le savoir-faire local, renforce le potentiel de notre projet pour une contribution positive à l'environnement. Ainsi, notre projet est non seulement une opportunité commerciale, mais aussi une chance de faire une différence significative dans la lutte contre le gaspillage alimentaire et la protection de notre planète. C'est un exemple concret de la manière dont les entreprises peuvent jouer un rôle actif dans la construction d'un avenir plus durable.

5.3.6. L'environnement légal

Pour créer une entreprise en Belgique, il faut satisfaire les différentes obligations légales concernant l'environnement, la gestion des déchets et le recyclage. La législation en matière d'environnement de notre pays est assez complexe et relève presque exclusivement de la responsabilité des régions (Bebat, s.d.). Pour la finalisation de la création d'une entreprise, il faut compléter tous ces points : choisir un nom, ouvrir un compte bancaire, choisir le statut juridique, établir un plan financier, enregistrer l'acte de constitution de l'entreprise, s'inscrire à la Banque-Carrefour des Entreprises (BCE), identifier l'entreprise à la TVA, s'affilier à une caisse d'assurances sociales, souscrire des assurances et demander les autorisations spécifiques (Service Public Fédéral Economie, 2020).

Pour la vente des aliments, il faut respecter les normes d'hygiène alimentaire et obtenir une autorisation de la part de l'Agence Fédérale pour la Sécurité de la Chaîne alimentaire (AFSCA) (AFSCA, s.d.). L'Agence Fédérale pour la Sécurité de la Chaîne alimentaire (AFSCA) est l'organisme belge mandaté pour garantir la sécurité et la qualité des aliments tout au long de la chaîne alimentaire. Elle joue un rôle primordial dans la garantie de la sécurité alimentaire en Belgique. Sa mission est de veiller à la sécurité et à la qualité de l'alimentation afin de protéger la santé de la population, des animaux et des végétaux. Elle y parvient en menant des contrôles sur l'ensemble de la chaîne alimentaire (Fevia, s.d.). L'AFSCA est également à la disposition des opérateurs qui vendent directement des denrées alimentaires aux consommateurs, et offre un service de médiation pour les opérateurs qui ont une plainte relative au fonctionnement de l'AFSCA. De plus, l'AFSCA permet aux opérateurs de consulter leur propre dossier, leurs déclarations et factures précédentes, et d'introduire une demande d'enregistrement ou de modification de leurs activités (AFSCA, s.d.).

La sécurité alimentaire est une préoccupation majeure dans la production de denrées alimentaires. Les producteurs doivent se conformer aux principes HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point), qui sont un système de gestion de la sécurité alimentaire. Ces principes exigent que les producteurs identifient et contrôlent les dangers potentiels à chaque étape de la production alimentaire (Horion, 2017). En outre, le Code de droit économique, livre IX relatif à la sécurité des produits et des services, stipule que les produits et les services doivent répondre à des prescriptions générales de sécurité (Service Public Fédéral Economie, s.d.). Pour l'industrie de la pâtisserie en Belgique, il existe des réglementations spécifiques (Van

Coillie, 2019). L'une de ces normes est de respecter les normes d'hygiène des locaux (Vallet de Payraud, 2023).

En ce qui concerne la production biologique, elle est soumise à des normes spécifiques. Pour les produits bio, un nouveau règlement européen (UE) 2018/848 précise l'ensemble des règles à suivre concernant la production, la transformation, la distribution, l'importation, le contrôle et l'étiquetage des produits biologiques (EUR-Lex, s.d.). Les produits doivent être correctement étiquetés avec des informations précises sur les ingrédients, les allergènes, la date de péremption, etc. (Alimentation de Qualité, s.d.). En Belgique, un produit est considéré comme bio s'il répond aux exigences de la législation européenne (écoconso, 2015). Parmi ces règles, nous retrouvons que les produits biologiques doivent être produits sans l'utilisation de pesticides synthétiques, d'engrais chimiques ou d'OGM (organismes génétiquement modifiés) (Alimentation de Qualité, s.d.). Pour les produits transformés, au moins 95% des ingrédients doivent être issus de l'agriculture biologique (écoconso, 2015). Pour les produits sans sucre, la réglementation stipule que le produit ne doit pas contenir plus de 0,5 g de sucres pour 100 g ou 100 ml (Institut national de la consommation, 2022).

Le tableau ci-dessous reprend les différents types de sucre et leur réglementation.

Type de sucre	Pouvoir sucrant	DJA mg/kg	Risque sur la santé
Saccharose (sucre)	1		En cas d'une surconsommation, peut amener des pathologies comme le diabète de type 2. Il peut également provoquer une addiction au sucre.
Fructose	1.5		N'augmente pas significativement la glycémie mais doit être consommé avec modération
Glucose	0,7		
Sucralose E955	600	15	
Aspartame E951	200	40	Aucune étude a réellement démontré un risque concret sur la santé humaine.
Stévia	300	4	Aucun risque démontré sur la santé. Ne favorise pas l'apparition de carie.
Néotame E961	8 000	2	Aucun risque démontré sur la santé
Cyclamate E952	30	11	Aucun risque démontré sur la santé
Saccharine E954	300	5	Aucun risque sur la santé n'a été démontré : Le Comité scientifique de l'alimentation humaine a par ailleurs approuvé que la saccharine n'abîme pas les dents et n'influence ni la sécrétion d'insuline ni la glycémie.

Pouvoir sucrant de différents sucres et édulcorants. Source : édulcorant.eu

Source : Institut national de la consommation. (s.d.), La réglementation sur le sucre. Récupéré de <https://www.inc-conso.fr/content/la-reglementation-sur-le-sucre>

Afin de considérer son produit comme bio, il faut être approuvé par un label bio. Le label bio est un indicateur pour les consommateurs qui cherchent à acheter des produits biologiques. En Belgique, il existe plusieurs labels bio, dont le label européen de l'agriculture biologique (EU biolabel) et le label belge Biogarantie (Commission européenne, s.d.). Le label européen

de l'agriculture biologique, créé en 2010, est obligatoire pour tous les produits emballés biologiques en Europe. Il assure que la production, la transformation et la vente respectent les normes rigoureuses de l'agriculture biologique. Le contrôle est effectué par des organisations indépendantes dans les États membres (Labelinfo, s.d.).

Le label belge Biogarantie® est un label bio belge géré conjointement par Probila-Unitrab, l'UNAB et BioForum Vlaanderen. L'attribution de la certification est garantie par les organismes Certysis, Quality Partner et Tuv-Nord. Biogarantie permet aux consommateurs d'identifier directement les produits 100 % produits et transformés en Belgique (Union Nationale des Agrobiologistes Belges, s.d.).

En ce qui concerne la réglementation pour les produits locaux et artisanaux, il existe des réglementations spécifiques. « Le produit qualifié d'artisanal doit être la résultante d'un processus de fabrication, de transformation, de réparation ou de restauration dont les activités présentent des aspects essentiellement manuels, un caractère authentique, développant un certain savoir-faire axé sur la qualité, la tradition, la création ou l'innovation. » (Service Public Fédéral Economie, s.d.).

Pour la vente en ligne, le respect de la réglementation relative à la vente à distance doit être applicable. Il faut être conforme aux lois sur le commerce électronique (Service Public Fédéral Economie, s.d.). Par exemple, l'entreprise a l'obligation de présenter au consommateur les informations précontractuelles de manière adaptée au mode de communication à distance utilisé, en utilisant un langage clair et compréhensible (Service Public Fédéral Economie, 2019).

En conclusion, l'environnement légal belge impose diverses obligations aux entreprises, notamment en matière d'environnement, de sécurité alimentaire et de commerce électronique. Pour notre projet de vente de macarons bio et sans sucre à Bruxelles, il est obligatoire de respecter les normes sanitaires, les réglementations sur la production biologique et les lois sur la vente à distance. La conformité à ces règles est essentielle pour assurer le succès et la légalité de notre entreprise.

Conclusion analyse PESTEL

Pour conclure, notre analyse PESTEL révèle des éléments essentiels. Premièrement, l'opportunité d'obtenir des subventions pourrait propulser notre entreprise en augmentant nos investissements et en favorisant l'exploration de nouvelles initiatives. Cependant, il est impératif de souligner que l'accès à ces subventions est souvent lié au respect de normes nutritionnelles spécifiques.

Deuxièmement, d'un point de vue économique, il faut avoir un œil attentif sur les coûts des matières premières. Il est important de bien les examiner pour éviter que cela n'affecte nos prix à l'avenir.

Troisièmement, la demande croissante de produits durables influence les consommateurs, favorisant les produits locaux et biologiques. De plus, la montée du diabète en Belgique met en lumière la demande croissante des produits sans sucre. À Bruxelles, cette tendance offre des opportunités pour proposer des macarons bio, sans sucre et respectueux de l'environnement, répondant aux besoins d'une clientèle diversifiée.

Quatrièmement, l'avancée technologique offre des opportunités d'innovation pour les entreprises, avec l'utilisation de **nouvelles technologies** et **l'essor du commerce en ligne**. Notre entreprise peut bénéficier de ces avancées pour améliorer ses produits, atteindre un public plus large et augmenter ses ventes.

Cinquièmement, la conscience écologique grandit, encourage l'engagement en faveur de pratiques durables. En favorisant les **circuits courts** et la **production artisanale**, les entreprises contribuent à une économie plus verte et à la réduction du gaspillage alimentaire.

Pour finir, les labels bio ont une place importante dans la promotion de l'agriculture biologique et la protection des consommateurs. Ils garantissent que les produits respectent les normes strictes de l'agriculture biologique et offrent une transparence aux consommateurs qui cherchent à faire des choix alimentaires durables.

Chapitre 6 : Analyse SWOT

Après avoir effectué une étude sur l'environnement, nous accorderons une importance capitale à l'analyse SWOT, un outil stratégique précieux permettant d'évaluer les forces, les faiblesses, les Opportunités et les menaces relatives à notre projet de créer une entreprise de vente de macarons bio et sans sucre à Bruxelles. Cette méthode d'évaluation stratégique nous permet d'identifier à la fois les facteurs internes (forces et faiblesses), tels que nos compétences, nos ressources et nos limites, et les facteurs externes (opportunités et menaces), comme les tendances du marché, la concurrence et les réglementations gouvernementales, qui pourraient influencer la réussite de notre entreprise.

En analysant ces aspects, nous pouvons obtenir une vision globale de notre position stratégique, identifier les domaines à renforcer, saisir les opportunités offertes par le marché et anticiper et gérer les menaces éventuelles. Cela nous permettra de concevoir des stratégies efficaces pour atteindre nos objectifs commerciaux et garantir la durabilité et le succès à long terme de notre entreprise.

6.1. Forces

Notre entreprise se distingue par plusieurs forces clés qui contribuent à notre proposition de valeur unique et nous positionnent de manière avantageuse sur le marché. Les forces sont :

- Nous privilégions la collaboration avec des fournisseurs partageant nos valeurs humaines et durables, en proposant des produits de qualité et biologiques.
- Notre entreprise soutient les producteurs locaux, contribuant ainsi à dynamiser l'économie locale. Cela stimule l'économie locale, réduit l'empreinte carbone, améliore la qualité des produits et renforce les liens avec la communauté, ce qui peut conduire à une meilleure perception de notre entreprise par les clients.
- Nous garantissons une totale transparence sur l'origine et la qualité des ingrédients utilisés. Ceci renforce la confiance des consommateurs, différencie notre entreprise sur le marché, renforce la perception de qualité de nos produits et répond aux préoccupations croissantes en matière de santé et de durabilité.
- Notre concept est novateur sur le marché bruxellois, conférant ainsi un avantage concurrentiel.
- Notre offre vise un large éventail de consommateurs, incluant les diabétiques, les sportifs et les personnes soucieuses de leur santé.
- Nos emballages respectent l'environnement en étant recyclables.
- Notre solution sucrante a un indice glycémique nul, contribuant ainsi à une alimentation saine.

6.2. Faiblesses

Malgré les nombreuses forces de notre entreprise, nous devons également prendre en compte certaines faiblesses potentielles qui pourraient affecter notre performance et notre croissance. Les faiblesses sont les suivantes :

- La durée de conservation des macarons varie généralement de 3 à 5 jours.
- Il est essentiel d'adapter l'emballage du produit pour garantir sa fraîcheur.
- Pour le transport, il est nécessaire de s'associer à une entreprise disposant de véhicules équipés de réfrigérateurs pour maintenir les macarons à une température adéquate.
- Le choix des saveurs est restreint en fonction des ingrédients disponibles, et il est important de sélectionner celles qui se marient bien avec la poudre de feuilles séchées de stévia.
- Le coût de production du produit est élevé en comparaison avec celui des concurrents, en raison du prix plus élevé des matières premières.
- En tant que nouvelle entreprise sur le marché, il n'existe pas encore de notoriété établie.
- **Les coûts d'investissement sont importants**, ce qui représente un défi supplémentaire à relever.

6.3. Opportunités

En dehors des forces internes de l'entreprise, il existe également un certain nombre d'opportunités externes qui pourraient favoriser la croissance et le succès de notre projet. Les opportunités sur le marché sont les suivantes :

- Le marché des macarons est en expansion, reflétant ainsi une demande croissante.
- Les Belges sont de plus en plus attentifs à leur alimentation et à leur santé, ce qui se traduit par une augmentation de la consommation de produits bio et sains.
- La qualité et l'origine des produits suscitent une préoccupation grandissante parmi la population belge.
- Depuis la pandémie, les achats en ligne de produits de boulangerie et de pâtisserie ont considérablement augmenté.
- Le nombre de diabétiques atteint un niveau record dans le pays, générant une demande croissante d'alternatives au sucre. À Bruxelles, 6,4 % de la population est atteinte de diabète.
- Les entreprises peuvent envisager des partenariats avec des commerçants soucieux d'innover en proposant des produits uniques à leur clientèle.
- Les entreprises respectueuses de l'environnement et travaillant avec des fournisseurs locaux peuvent bénéficier de subventions de l'État.
- La digitalisation croissante offre de nouvelles opportunités dans la vente en ligne de macarons, ouvrant ainsi de nouveaux marchés.
- L'initiative de Too Good To Go contribue à réduire le gaspillage alimentaire en proposant les invendus à des prix réduits.
- Des fondations et des entreprises privées proposent des aides financières et des conseils aux nouvelles entreprises désireuses de lancer leurs projets.

6.4. Menaces

Malgré les opportunités prometteuses, nous devons également être conscients des menaces éventuelles qui pourraient entraver notre croissance et notre succès sur le marché. Les menaces sur le marché sont :

- La concurrence sur le marché est intense en raison de la diversité des parfums proposés par plusieurs enseignes.
- Les entreprises cherchent à attirer et fidéliser leur clientèle en innovant constamment. Un concurrent peut décider de proposer le même produit sans sucre.
- Les fluctuations importantes des prix des matières premières peuvent impacter les coûts de production et, par conséquent, le prix final des produits.
- On observe une augmentation du nombre d'entreprises proposant des produits issus de l'agriculture biologique.

- Avec la hausse continue du coût de la vie et des revenus stables, les consommateurs sont incités à surveiller leurs dépenses et à être plus sélectifs dans leurs achats, ce qui pourrait affecter la demande pour nos produits.
- Les normes relatives à l'hygiène et à la sécurité alimentaire peuvent imposer des contraintes importantes.
- Les réglementations rigoureuses en matière alimentaire peuvent entraîner des coûts supplémentaires pour les entreprises impliquées dans la production, la transformation, la distribution et la commercialisation des produits alimentaires.
- De nouvelles réglementations gouvernementales pourraient être instaurées, impactant notre entreprise, telles que des exigences plus strictes en matière d'étiquetage des produits biologiques ou des modifications des normes de santé et de sécurité.

Ci-dessous se trouve un tableau qui résume les différents points listés plus haut :

Tableau 1 : SWOT

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Concept innovant • Produits saisonniers et bio • Produits sans sucre • Approvisionnement local • Emballage respectueux de l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> • Durée de conservation courte • Moyen de transport spécial • Investissements onéreux • Absence de notoriété • Prix plus élevé à cause de l'approvisionnement et la qualité des produits
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Marché en expansion • Prise de conscience de l'alimentation saine • Consommation responsable • L'achat en ligne est en plein essor • Augmentation de produits avec des alternatives au sucre • Applications innovantes pour réduire le gaspillage alimentaire (Too Good To Go) • Initiatives gouvernementales et publiques • Aides financières et conseils privés 	<ul style="list-style-type: none"> • Normes alimentaires strictes • Concurrence rude • Exigence des consommateurs • Instabilité économique • Réglementation en matière d'hygiène et de sécurité alimentaire

Suite à notre analyse SWOT, il est clair que notre projet de création d'une entreprise de vente de macarons bio et sans sucre à Bruxelles présente un certain nombre d'opportunités et de menaces. Étant donné que notre entreprise est encore en phase de démarrage, il est naturel que nous ayons plus d'opportunités et de menaces à explorer que de forces et de faiblesses établies.

Parmi les forces potentielles, notre engagement envers la qualité, l'utilisation de produits bio et locaux, ainsi que notre approche respectueuse de l'environnement se démarquent. Ces aspects constituent le fondement même de notre projet et pourraient devenir des avantages distinctifs à mesure que notre entreprise évolue. En revanche, notre manque de notoriété et les défis associés à l'utilisation de produits bio et locaux sont des faiblesses à surmonter.

Sur le plan externe, nous percevons des opportunités considérables dans le cadre du soutien croissant des autorités belges aux entreprises durables, ainsi que dans la sensibilisation croissante à l'écologie parmi les consommateurs. Ces derniers recherchent activement des options durables, y compris dans leur choix de restauration. En tant qu'entreprise axée sur la durabilité, nous pouvons attirer cette clientèle en offrant une expérience unique.

Cependant, nous reconnaissons les défis liés à la gestion des nombreuses réglementations alimentaires et légales. Toutefois, il est nécessaire de souligner que ces réglementations renforcent la crédibilité des entreprises et inspirent une confiance chez les consommateurs, qui se sentent rassurés de consommer des produits de qualité.

Chapitre 7 : Enquêtes de terrain et étude qualitative

Après avoir mené une analyse approfondie sur l'environnement macro-économique et micro-économique, nous avons pu identifier les facteurs internes et externes qui sont susceptibles d'influencer notre projet. À présent, pour mieux appréhender les attentes du marché et affiner notre stratégie, nous devons mener des études qualitatives et quantitatives afin de collecter les données. Grâce à ces études, nous pourrions infirmer ou affirmer nos hypothèses (cf. supra p.18).

Ces données nous permettront de récolter des informations sur la réalité du terrain. Nous allons analyser le comportement d'achat des Belges, les tendances du marché, les opportunités émergentes et les lieux potentiels où l'on pourra vendre notre produit. Nous examinerons en détail les méthodes utilisées, les résultats obtenus et leur impact sur notre projet. Ces informations nous permettront d'évaluer diverses variables et de prendre les bonnes décisions. En intégrant ces données à nos recherches, nous pourrions structurer notre projet de manière optimale tout en acquérant une meilleure compréhension des stratégies de nos concurrents. Il est essentiel de savoir s'adapter aux conditions changeantes du marché et d'utiliser les informations pertinentes pour enrichir notre concept.

7.1. Enquête de terrain

Dans un premier temps, nous avons entrepris des démarches sur le terrain pour déterminer les modes de distribution les plus propices à la commercialisation de notre produit. Les différentes options sont les suivantes : la vente via des distributeurs, en ligne, dans notre propre magasin, sur les marchés locaux, et d'autres alternatives. Nous avons ainsi visité différents types de points de vente, des hypermarchés tels que Cora, Carrefour, Delhaize, mais aussi des magasins bio comme Färm, Sequoia et Natural Corner. Ces visites nous ont permis de nous plonger dans l'univers de la vente au détail et d'avoir une vue d'ensemble sur plusieurs aspects : les assortiments proposés par ces enseignes, la diversification des offres, la présentation et la mise en valeur des produits, la politique d'approvisionnement, la tarification, le positionnement et l'image de l'enseigne, le comportement du personnel et le profil de leur clientèle. Cette approche nous a permis de mieux comprendre leur fonctionnement et de cerner les éléments à approfondir pour une analyse qualitative.

En parallèle, nous avons réalisé des **enquêtes de rue auprès des clients** de ces différents établissements, afin d'interroger directement les clients sur l'intérêt éventuel d'une nouvelle pâtisserie avec des caractéristiques uniques. Grâce à ceci, nous avons pu directement prendre en compte les attentes et les préférences des fréquentations des différents magasins.

7.2. Étude qualitative : entretiens avec des clients potentiels

Dans le cadre de cette étude, des entretiens ont été menés avec des clients potentiels afin de mieux comprendre leurs besoins, leurs préférences et leurs attentes concernant notre produit. L'objectif principal de cette étude qualitative était de recueillir des informations précieuses pour orienter le développement et la commercialisation de notre produit. Pour ce faire, nous avons adopté une approche méthodologique rigoureuse, en sélectionnant un échantillon de la population cible, comprenant à la fois des professionnels du secteur et des consommateurs finaux. Cette démarche nous a permis d'obtenir des perspectives variées et complémentaires sur notre offre. L'élaboration du questionnaire a été soigneusement pensée pour aborder des aspects clés tels que la perception du produit, les critères de sélection, les habitudes d'achat et les motivations d'achat. Les résultats obtenus à l'issue des entretiens avec les professionnels et les clients cibles ont été analysés de manière approfondie, mettant en lumière des aspects essentiels pour affiner notre stratégie marketing et notre proposition de valeur. Cette étude qualitative constitue donc une étape cruciale dans le processus de développement de notre entreprise, nous permettant de prendre des décisions éclairées et de répondre efficacement aux besoins du marché.

7.2.1. Objectifs de l'étude

Après avoir mené des enquêtes sur le terrain, il est devenu essentiel d'entreprendre une étude qualitative pour notre projet. Dans cette démarche, des **entretiens** ont été réalisés avec des **professionnels du secteur de la vente** au détail afin de mieux comprendre le fonctionnement de leurs magasins, les défis auxquels ils font face, leur avantage concurrentiel, l'intensité concurrentielle et les attentes de leur clientèle. Nous avons privilégié les entretiens en personne pour avoir une interaction directe et personnelle avec les interviewés. Nous avons également interviewé un **professionnel de la santé** pour avoir son avis sur le produit sain que nous proposerons dans le futur. Cette approche en face à face présente plusieurs avantages, notamment la capacité de percevoir les expressions faciales, les nuances de ton et le langage corporel. Tout ceci permet d'obtenir des informations plus détaillées.

7.2.2. Choix de l'échantillon

Nous avons pris l'initiative de contacter et d'interviewer plusieurs **magasins bio** de la Région de Bruxelles-Capitale. Ceux qui ont répondu positivement pour une interview sont Sequoia Jourdan et Bio Shanti (voir annexes 1 et 2). L'objectif était double : d'une part, évaluer leur intérêt pour notre produit et comprendre comment il pourrait s'intégrer dans leur offre existante ; d'autre part, saisir l'occasion pour explorer leur univers, comprendre leurs valeurs, leurs pratiques commerciales et les défis auxquels ils sont confrontés. Ces entretiens nous ont permis de mettre en lumière les avantages potentiels d'un partenariat avec ces magasins, tout en identifiant les éventuelles difficultés que nous pourrions rencontrer dans notre démarche.

Nous avons également interviewé le **gérant de la boulangerie-pâtisserie** Marrakech (voir annexe 3). Même si nous n'allons pas ouvrir de pâtisserie, il était essentiel d'avoir l'avis d'une pâtisserie qui puisse nous donner de plus amples détails sur le marché global des produits de boulangerie et sur la place des macarons dans ce marché. Nous pouvons également recueillir des informations sur les clients et donc avoir des informations précieuses sur les préférences des clients, leurs habitudes d'achat et les tendances actuelles.

Pour finir, nous nous sommes tournés vers le secteur médical en interviewant une **diététicienne** (voir annexe 4). Les diététiciens offrent des perspectives professionnelles et sont spécialisés sur les aspects nutritionnels et de santé liés aux comportements d'achat et aux préférences alimentaires des consommateurs. Ils proposent également des conseils aux patients ce qui les aide à comprendre les habitudes de consommation et les défis spécifiques auxquels les consommateurs peuvent être confrontés.

Nous avons tout d'abord interviewé l'un des fondateurs Nicolas Lambein de Bio Shanti. Il est actuellement le gérant et propriétaire de cet établissement. Son entreprise est basée à Bruxelles, plus précisément, à l'avenue Adolphe Buyl 70, 1050 Ixelles. Passionné par les produits biologiques et respectueux de l'environnement, il s'efforce de proposer à ses clients une large sélection de produits de qualité. Son engagement envers la durabilité environnementale et le bien-être des clients se reflète dans la philosophie de son entreprise.

Par la suite, nous avons interviewé le gérant du Sequoia Jourdan, Raoul Petit. Le magasin se situe près de la place Jourdan à la rue Gray 2 bte 20, 1040 Etterbeek. Plusieurs moyens de transport tels que le bus, métro et train sont à proximité.

Pour finir, nous avons interviewé le gérant de la boulangerie-pâtisserie Marrakech, Fouad Benali. La boulangerie se situe en plein centre du quartier pavillon à Schaerbeek, à la rue Gallait 151-155, 1030 Schaerbeek. Il possède une enseigne pour la boulangerie, une autre dédiée aux spécialités marocaines et une pour la sandwicherie.

Parallèlement, nous avons jugé essentiel de recueillir l'avis direct des **consommateurs potentiels** de notre produit. Nous avons planifié des entretiens en face à face du 23 février au 2 mars. Ainsi, nous avons réalisé des entretiens avec plusieurs personnes représentatives de notre cible : des **diabétiques**, des **individus susceptibles d'acheter des produits bio et sans sucre**. Ces entretiens nous ont offert un aperçu précieux de leurs habitudes d'achat, de leurs attentes et de leurs préférences en matière de produits alimentaires (voir annexe 5).

Pour résumer, ces enquêtes de terrain nous ont permis d'approfondir notre compréhension du marché, d'identifier des opportunités et des défis, et surtout, de recueillir des données concrètes et précises qui serviront de base solide pour la suite de notre projet.

7.2.3. Élaboration du questionnaire

Durant nos entretiens avec les gérants, nous avons utilisé un guide structuré basé sur un questionnaire pour approfondir notre compréhension des magasins bio et de la pâtisserie. Ce questionnaire a été conçu pour aborder divers aspects tels que l'offre de produits, les défis, la clientèle, ainsi que d'autres éléments pertinents pour notre projet. Nous avons fait de même avec le gérant d'une pâtisserie et le professionnel de la santé (voir annexes 1,2,3 et 4).

Au cours des entretiens, nous n'avons pas totalement suivi le questionnaire. Nous avons ajusté nos questions en fonction des réponses des participants. Les questions initiales ont été modifiées ou écartées afin de maintenir une conversation fluide. Cette approche nous a permis d'explorer plus en détail certains sujets spécifiques et d'approfondir les points les plus intéressants et de saisir de nouvelles informations pertinentes.

En ce qui concerne le questionnaire pour notre cible, nous avons essayé de suivre le questionnaire à la lettre afin de recueillir le maximum d'informations utiles pour élaborer notre étude quantitative. Nous nous sommes attardés sur le comportement d'achat, leur consommation de sucre et de produits bio, sur leurs intérêts pour notre produit...

7.2.4. Résultats

Résultats magasins bio, pâtisserie & diététicienne

Il est important de noter que baser des conclusions sur seulement quatre entretiens ne garantit pas des résultats indiscutables. Pour obtenir des conclusions plus fiables et applicables de manière plus générale, il est préférable d'avoir un échantillon plus vaste et représentatif. Dans de telles circonstances, il est plus judicieux d'interpréter les résultats comme des indications ou des tendances émergentes plutôt que comme des vérités absolues. Interroger plusieurs professionnels de domaines différents peut enrichir notre étude et permettre de corroborer les opinions et les informations exprimées par chacun.

Les entretiens avec les 4 différents acteurs du secteur alimentaire à Bruxelles offrent un panorama riche et diversifié des pratiques, des tendances et des défis rencontrés dans l'industrie. Chacun apporte une perspective unique, enrichissant ainsi notre compréhension de l'écosystème alimentaire de la ville.

Nos interlocuteurs soulignent en premier lieu l'importance grandissante accordée à une alimentation saine et respectueuse de l'environnement. D'un côté, les magasins bio offrent une variété de produits biologiques et locaux, répondant ainsi à une demande croissante de la part d'une clientèle diversifiée. Leurs rayons regorgent de produits alimentaires ainsi que d'articles de soins personnels et ménagers respectueux de l'environnement. D'un autre côté, les professionnels de la santé partagent leurs perspectives sur l'évolution des tendances

alimentaires et de la prise de conscience en matière de santé au sein de la population belge, mettant en lumière un nouveau rapport avec l'environnement. Leurs conseils sont précieux, de nombreux individus faisant appel à des diététiciens pour réévaluer leur consommation et l'adapter à des choix plus sains. Parallèlement, le gérant de la pâtisserie s'engage également dans une démarche de réduction de son empreinte carbone, en prêtant attention à la provenance de leurs ingrédients. Une grande importance est également accordée aux produits locaux, favorisant ainsi l'économie belge, réduisant l'empreinte écologique et privilégiant les circuits courts. Il est évident, à travers ces différents points de vue, que malgré les diverses professions représentées, tous partagent une approche similaire et convergent vers un même avis concernant les habitudes de consommation.

Ensuite, nos entretiens révèlent également que les clients expriment des demandes spécifiques. Par exemple, Fouad Benali nous rapporte que ses clients lui ont exprimé le désir de proposer des alternatives moins sucrées. Contrairement à il y a quelques années, la demande en sucre est de plus en plus faible. Une grande sensibilité à l'égard des produits sains est également observée par les autres professionnels interrogés.

De plus, nos professionnels sont confrontés à de nombreux défis alors qu'ils doivent s'adapter aux évolutions du marché. Malheureusement, les produits sains ne sont pas aussi abondants que les produits transformés, ce qui rend la croissance du marché potentiellement difficile en raison d'un manque de matières premières. Les clients sont également très exigeants en ce qui concerne le goût et souhaitent retrouver la même saveur dans les produits vendus que celle à laquelle ils sont habitués.

Néanmoins, nos professionnels ont constaté que des individus de tous âges souhaitent changer leurs habitudes alimentaires, et pas seulement les personnes âgées. Auparavant, les jeunes étaient moins impliqués dans ce processus, mais au cours des dernières années, ils font tout leur possible pour ajuster leur alimentation et s'adapter à un mode de vie plus sain.

Pour finir, notre suggestion de proposer des macarons bio et sans sucre suscite l'intérêt des différents intervenants et renforce notre confiance en notre projet, tout en nous aidant à mieux comprendre l'environnement dans lequel nous nous lançons. Le gérant de la pâtisserie Fouad Benali nous a confirmé que les macarons sont très demandés et gagnent en popularité au fil du temps.

Pour conclure, ces entretiens révèlent une convergence d'opinions sur l'importance croissante accordée à une alimentation saine, respectueuse de l'environnement et adaptée aux besoins individuels. Ils mettent en lumière les efforts déployés par différents acteurs pour promouvoir des choix alimentaires plus conscients et offrir des options diversifiées et innovantes aux consommateurs bruxellois.

Résultats cible finale

Selon notre étude qualitative, nous avons pu recueillir des informations précieuses sur notre public cible, bien que l'échantillon de 6 personnes interrogées ne soit pas représentatif de l'ensemble de la population. Par conséquent, les conclusions tirées ne peuvent pas être généralisées. Cette enquête nous a permis d'identifier et de comprendre les habitudes de consommation, le comportement d'achat et les préférences en matière de produits sucrés.

Voici un aperçu des caractéristiques pour la sélection de nos répondants :

- Résider en Belgique, principalement à Bruxelles et ses environs, étant donné que nos macarons seront initialement commercialisés dans cette région via des distributeurs.
- Âge de 16 à 65 ans.
- Appartenir à notre cible constituée des diabétiques ou être des consommateurs soucieux de son alimentation, tout en appréciant les plaisirs de la pâtisserie.

Nos répondants ont révélé plusieurs points intéressants. Sur le plan de l'alimentation, la majorité des répondants témoignent d'une certaine attention à leur alimentation, même si cela peut varier en fonction des contraintes personnelles telles que le diabète, les régimes stricts liés à la pratique du sport ou des préoccupations environnementales. Certains expriment des efforts pour minimiser le gaspillage alimentaire en réutilisant les restes ou en les donnant à des associations.

En ce qui concerne la sensibilité aux aspects environnementaux lors de l'achat de produits alimentaires, tous les participants se disent sensibles à cette dimension, avec une préférence marquée pour les produits bio. Ils ont tendance à consommer fréquemment des produits bio, avec une moyenne de 3 à 10 fois par mois. Ils sont prêts à dépenser entre 5 € et 10 € pour une pâtisserie bio et visitent en moyenne un magasin bio une à deux fois par semaine, connaissant des enseignes telles que Bio Planet, Färm et Sequoia.

Généralement, nos répondants achètent des macarons ou des pâtisseries pour leur propre plaisir, pour offrir ou pour des occasions spéciales. Ils dégustent ces produits lors du goûter ou en après-midi. Leurs attentes et besoins en matière de gourmandise sans sucre portent sur le goût, l'esthétique du produit, tout en tenant compte des valeurs nutritionnelles.

En ce qui concerne nos macarons, la plupart des participants sont intéressés par cette idée et seraient prêts à les acheter, surtout s'ils étaient fabriqués dans le respect de l'environnement. Nos répondants préfèrent les trouver dans des magasins spécialisés ou en grande surface, et sont disposés à dépenser entre 10 € et 15€ pour nos produits. Leurs préférences en matière de saveurs varient, oscillant entre les classiques comme le chocolat et la pistache, et des saveurs plus originales telles que le caramel beurre salé ou la violette.

En conclusion, bien que l'échantillon soit limité, les résultats de cette enquête fournissent des points précieux pour la compréhension des attentes et des besoins des consommateurs belges

en matière de produits sucrés, en particulier les macarons bio et sans sucre. Ces informations pourraient être utiles pour orienter le développement et la commercialisation de tels produits sur le marché belge, tout en tenant compte des spécificités de chaque segment de consommateurs.

Chapitre 8 : Étude quantitative

8.1. Motivations de l'étude

Dans ce chapitre, nous avons comme objectif d'examiner les résultats de l'étude quantitative afin de confronter la théorie à la réalité sur le terrain. De ce fait, nous avons choisi d'utiliser « Google Forms », outil de création de formulaires gratuit. C'est un outil qui est simple à utiliser et permet de collecter, organiser et analyser les données.

Notre questionnaire a été diffusé du 9 mars jusqu'au 1er avril 2024. Cette enquête a rassemblé un total de 206 répondants. Ce chapitre se concentrera sur les motivations de l'étude, le choix de l'échantillon, l'élaboration du questionnaire, ainsi que les résultats obtenus.

8.2. Objectifs de l'étude

L'étude quantitative vise à compléter notre analyse de marché en validant les hypothèses formulées lors de l'étude qualitative. Elle a pour objectifs principaux d'évaluer l'intérêt des consommateurs pour des macarons bio et sans sucre, ainsi que de mesurer l'attrait et la demande pour notre produit. Cette étude permet également d'identifier les préférences en matière de saveurs et d'ingrédients, en déterminant les goûts et attentes spécifiques des consommateurs.

En outre, l'analyse des comportements d'achat, comprenant les habitudes d'achat et les canaux de distribution préférés, est essentielle pour comprendre les pratiques des consommateurs. L'étude cherche aussi à évaluer la sensibilité au prix, en déterminant le budget que les consommateurs sont prêts à allouer à nos macarons.

De plus, l'examen de l'impact des facteurs socio-économiques nous aidera à segmenter le marché selon des critères démographiques pertinents. Enfin, l'étude testera l'acceptabilité des produits personnalisés, en explorant l'intérêt des consommateurs pour des options de personnalisation. Ces objectifs nous permettront d'adapter notre offre et notre stratégie pour répondre au mieux aux attentes des consommateurs et assurer le succès de notre projet.

8.3. Choix de l'échantillon

Nous avons réalisé une enquête quantitative impliquant un échantillon de 206 individus. Malgré les défis rencontrés en raison de la réticence habituelle des personnes à participer aux sondages, nous avons pu obtenir un grand nombre de répondants. L'étude a été largement partagée via divers réseaux afin d'avoir un grand échantillon pour obtenir des résultats fiables.

Notre objectif principal était d'encourager la participation, en particulier des résidents de la région de Bruxelles.

8.4. Élaboration du questionnaire

Pour élaborer notre questionnaire (voir annexe 6), nous avons suivi une approche progressive. Tout d'abord, nous avons réalisé des entretiens qualitatifs avec des clients de divers magasins bio à Bruxelles, tels que Färm et Sequoia, Bio-Planet. Cette étape nous a permis de comprendre leurs préférences et leurs attentes vis-à-vis des produits alimentaires bio.

Nous avons commencé par leur poser des questions personnelles telles que leur mode de vie, leur position par rapport à l'environnement. Ensuite, nous nous sommes tournés sur leur alimentation, leurs comportements d'achats, leurs préférences, leur position vis-à-vis de la consommation du sucre et leurs intérêts sur notre produit. L'objectif était d'explorer en profondeur leurs habitudes d'achat et leurs besoins spécifiques.

Sur la base des réponses tirées de cette phase qualitative, nous avons créé un questionnaire pour notre enquête quantitative. Ce questionnaire comprend plusieurs questions, principalement formulées sous forme de questions fermées et à choix multiples pour faciliter l'analyse des réponses. Cela nous a permis d'obtenir des données précises sur les attentes et les préférences des répondants, tout en tenant compte des aspects spécifiques relevés lors des entretiens qualitatifs.

8.5. Résultats

Avant d'entamer l'analyse des données recueillies par le sondage, il est important de prendre en considération divers facteurs pouvant potentiellement influencer les réponses. Par exemple, il est à noter qu'un petit pourcentage de participants **(13%) ont déclaré ne pas consommer de pâtisserie**. Cette situation pourrait avoir impacté leur capacité à fournir des réponses précises concernant les préférences et les habitudes de consommation de ces sucreries. Toutefois, leurs réponses relatives aux habitudes alimentaires demeurent jugées pertinentes et ont été intégrées dans l'analyse.

Il convient également de souligner que les résultats du sondage ne peuvent être généralisés à l'ensemble de la population, étant donné la participation limitée de 206 personnes. Par conséquent, il est primordial de tenir compte de la **marge d'erreur** associée aux résultats. Cette marge d'erreur, ou intervalle de confiance évalue dans quelle mesure les données du sondage peuvent refléter les opinions de la population globale. Ainsi, il est essentiel de prendre en considération cette marge d'erreur lors de l'interprétation des résultats du sondage afin d'éviter toute conclusion hâtive ou erronée (SurveyMonkey, s.d.).

Lorsque l'on mène une enquête, il faut considérer à la fois la taille de la population visée et le nombre de participants. Dans le cas présent, l'enquête avait pour objectif d'explorer les

habitudes de consommation des macarons des Belges. Toutefois, avec seulement 206 réponses recueillies pour une population totale de 11,71 millions d'habitants, une **marge d'erreur de 7%** doit être prise en considération (Worldometer, s.d.). Cette marge d'erreur, relativement élevée, indique que les résultats obtenus ne peuvent être généralisés à l'ensemble de la population belge (SurveyMonkey, s.d.).

Il est donc impératif de ne pas accorder une confiance absolue aux résultats de cette enquête et de reconnaître qu'ils ne représentent pas fidèlement la réalité pour l'ensemble de la Belgique. Afin d'éviter de tirer des conclusions hâtives ou erronées, il est essentiel de tenir compte de cette marge d'erreur lors de l'analyse des données.

De plus, il est essentiel de souligner qu'en diffusant un sondage sur les réseaux sociaux, il existe un risque de biais de similarité. Ce phénomène survient lorsque les individus partageant des opinions similaires sont davantage disposés à répondre au sondage, tandis que ceux ayant des opinions divergentes sont moins susceptibles d'y participer. Par conséquent, les résultats obtenus peuvent ne pas être représentatifs de l'ensemble de la population, mais plutôt refléter les tendances des individus exposés au sondage via les réseaux sociaux. Il est donc primordial de prendre en considération cette limitation potentielle lors de l'interprétation de nos résultats.

Sur les 206 participants à cette enquête portant sur les habitudes de consommation de sucrerie en Belgique, la majorité des répondants sont des femmes (66%) par rapport aux hommes (34%). Cette répartition des genres constitue un aspect important à prendre en compte lors de l'analyse des résultats, car elle pourrait influencer les habitudes de consommation observées.

Tout d'abord, les résultats de l'enquête révèlent que les participants accordent une grande importance à leur alimentation. En effet, 73 % d'entre eux ont déclaré être soucieux de leur alimentation, tandis que 23 % n'y font pas attention. De ce fait, 65 % consomment des produits bio et 29 % n'en consomment pas. Parmi les consommateurs de produits bio, 51 % achètent un produit bio au moins une fois par semaine tandis que 45 % en achètent au moins une fois par mois. Le budget mensuel moyen total pour des produits bio est de 86,53 €. Les magasins bio qu'ils connaissent sont Bio Planet, Färm et Sequoia. Pour acheter des produits bio, 45 % se dirigent vers les grandes surfaces et 37 % vers les magasins spécialisés.

Cette observation renforce notre précédente analyse indiquant une évolution dans les habitudes de consommation des Belges, qui se dirigent vers une alimentation davantage axée sur la durabilité et la responsabilité. Les individus prennent de plus en plus conscience de l'incidence de leurs choix alimentaires sur l'environnement et la société, ce qui les pousse à adopter des comportements plus éthiques.

Où les répondants achètent en général leurs produits bio

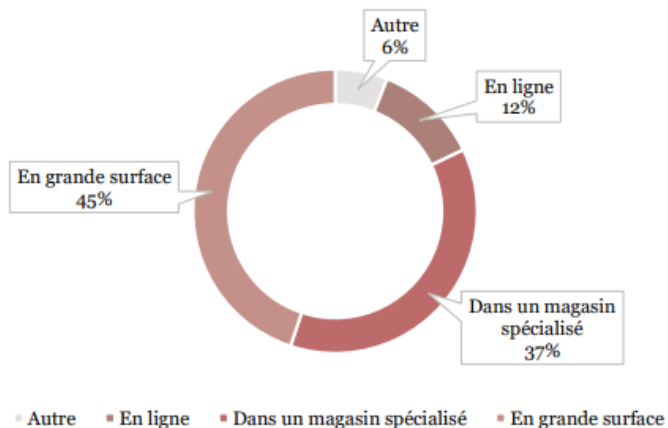


Figure 1 : Les lieux d'achat des produits bio

En ce qui concerne les habitudes de consommation, les données globales révèlent que les répondants ont tendance à consommer des pâtisseries pour se faire plaisir, lorsqu'ils sont invités par leur entourage et pour offrir. Ils ont une préférence pour les viennoiseries, macarons et les parts de gâteaux. Leur choix est majoritairement effectué en fonction du goût du produit. Ils font également attention, en général, aux ingrédients des pâtisseries avant de les acheter. Le budget mensuel consacré par les répondants pour les pâtisseries est de : 22 % entre 0 € et 10 €, 62 % entre 10 € à 50 €, 13 % entre 50 € et 100 € et 3 % entre 100 € à plus. En général, le budget consacré aux pâtisseries varie entre 10 € et 50 €.

Parmi ces types de produits, ceux que les répondants achètent habituellement

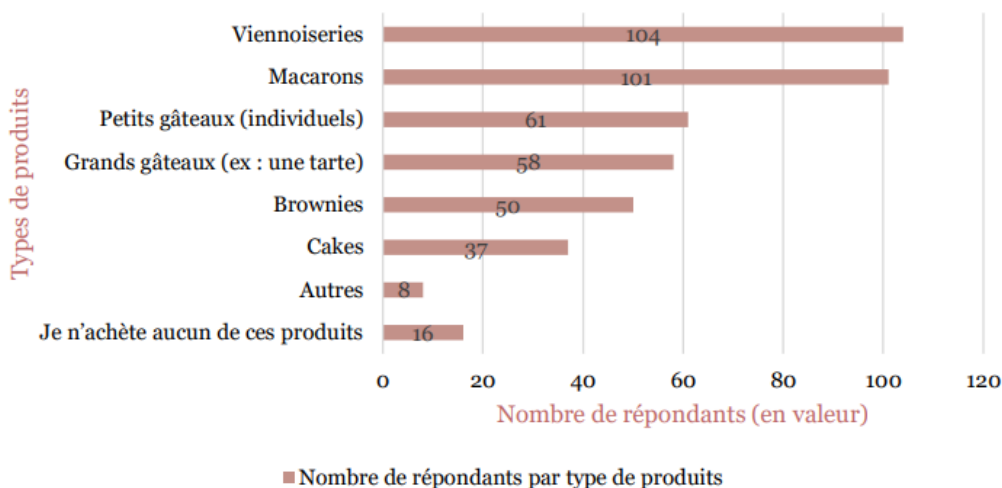


Figure 2 : Les préférences d'achat de pâtisseries

Dépenses mensuelles de chaque répondants pour des pâtisseries

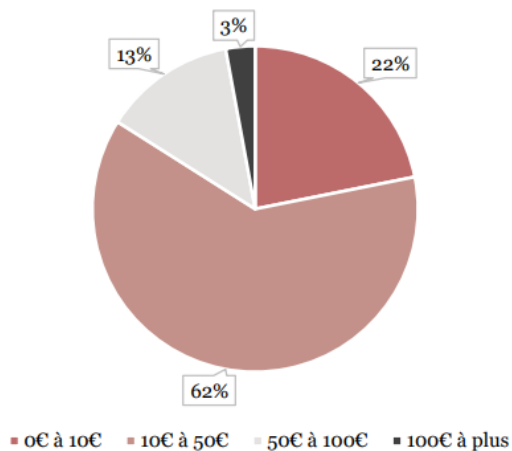


Figure 3 : Les dépenses mensuelles pour des pâtisseries

Dans notre étude, l'opinion de nombreux diabétiques a été recueillie, représentant 32 % des répondants. De plus, même parmi ceux qui ne sont pas diabétiques, 61 % consomment des produits sans sucre. En outre, la moitié des participants sont familiers avec les produits sans sucre, notamment les marques bien connues telles que Gerblé et Céréral. Leurs attentes concernant les friandises biologiques et sans sucre comprennent le goût, la qualité, le prix, l'aspect du produit et l'emballage. En ce qui concerne le choix de pâtisseries biologiques et sans sucre, 54 % des participants étaient favorables à l'idée de macarons.

Nombre de répondants en fonction de leurs attentes

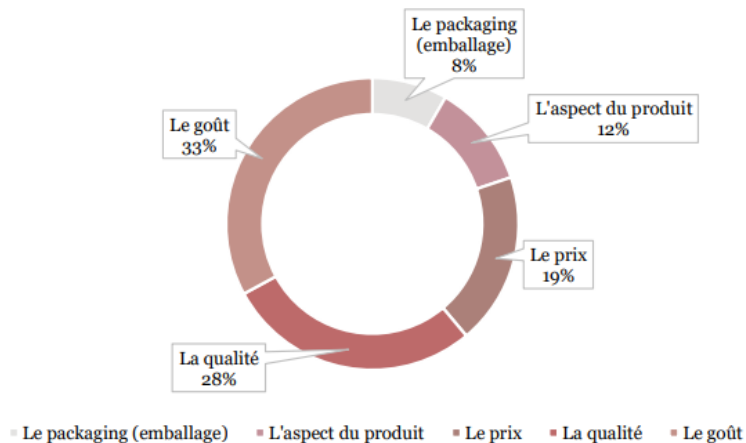


Figure 4 : Les attentes pour des friandises biologiques et sans sucre

Passons maintenant aux macarons. Les participants ont associé divers mots au terme « macaron », notamment plaisir, couleurs, gourmandise, sucré, délicieux, douceur, dessert, élégant, sophistiqué et raffiné. Une grande majorité, soit 82 % des répondants, ont déjà acheté des macarons, généralement pour des occasions spéciales telles que des anniversaires, le Nouvel An ou des mariages, ainsi que pour leur plaisir personnel ou pour offrir. Ils les consomment principalement au dîner en tant que dessert ou au goûter. En ce qui concerne les saveurs, 46 % sont plus attirés par les saveurs fruitées ou amères, 34 % par des saveurs

classiques telles que le chocolat ou la pistache et 20 % par des saveurs originales comme la violette ou le salé. Ces données devront être prises en compte dans l'élaboration de nos macarons, afin de proposer des parfums adaptés aux différentes préférences alimentaires des consommateurs.

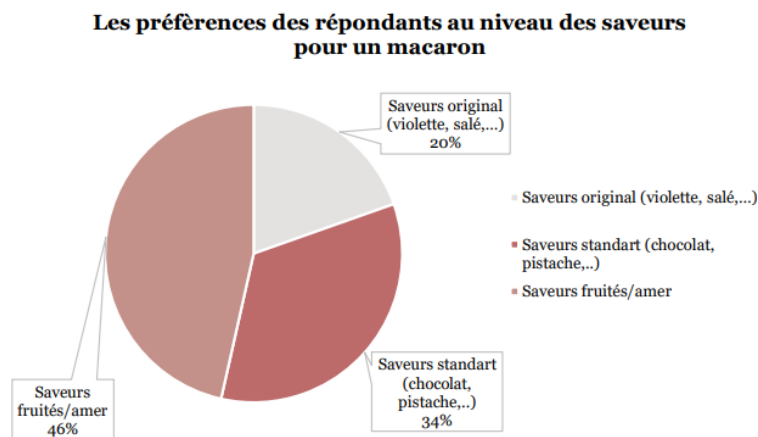


Figure 5 : Les saveurs

Nous avons approfondi notre analyse en interrogeant les participants sur leur intérêt pour un produit alimentaire durable, respectueux de l'environnement, artisanal et sans sucre. Les résultats ont révélé un fort intérêt, avec 93 % des répondants exprimant un intérêt pour notre produit, tandis que seulement 7 % ne manifestaient aucun intérêt. En ce qui concerne la fréquence d'achat, 55 % se sont déclarés prêts à en acheter une fois par semestre. Ils ont exprimé le désir de retrouver les macarons dans des magasins tels que Färm, Bio Planet et Sequoia. Ces conclusions sont encourageantes pour notre projet et confirment que notre concept répond à une demande potentielle sur le marché.

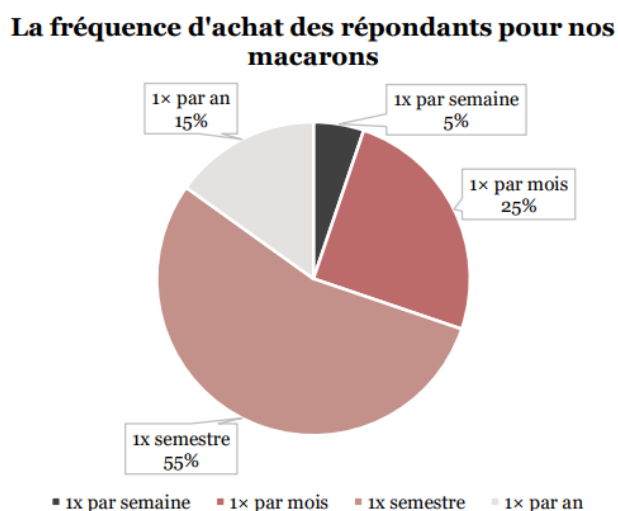


Figure 6 : La fréquence d'achat pour notre produit

En ce qui concerne le prix d'une pâtisserie bio, les données recueillies montrent que 26 % des participants sont prêts à dépenser entre 0 € et 5 €, 44 % entre 5 € et 10 €, 16 % entre 10 € et

15 €, et 14 % sont disposés à dépenser 15 € ou plus. Ces informations sont importantes, car elles nous permettent de déterminer la fourchette de prix acceptée par la plupart des clients dans l'achat de nos macarons.

Le prix que les répondants sont prêts à mettre pour une pâtisserie bio

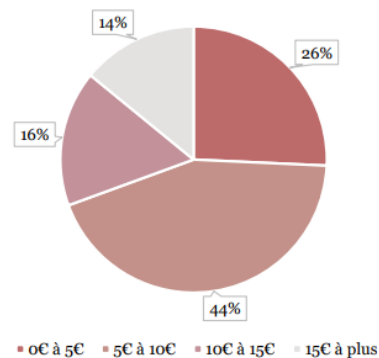


Figure 7 : Le prix pour une pâtisserie bio

En ce qui concerne l'emballage, les éléments les plus souhaités par les répondants sont les suivants : la liste des ingrédients, la mention « issue d'une agriculture biologique », l'indication « sans sucre », ainsi que la mention « produit local et artisanal ».

Déterminer quelles sont les indications attendues par les répondant en priorité sur l'emballage d'un produit (en %)

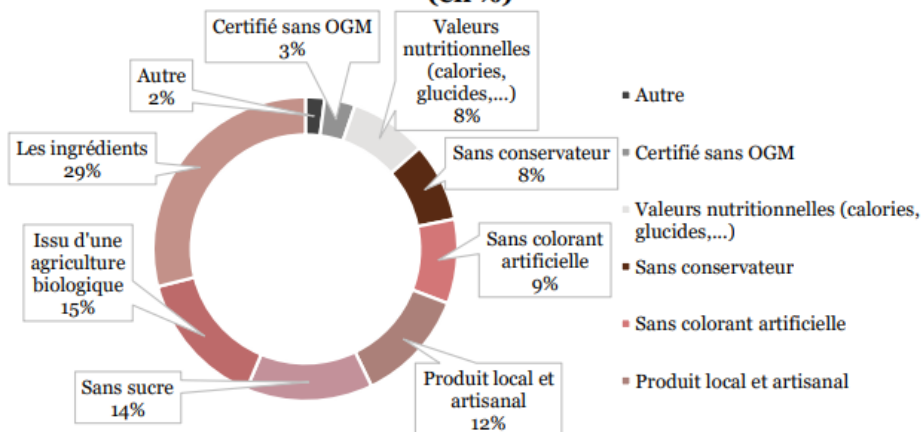


Figure 8 : Les indications sur l'emballage

En outre, 72 % des participants ont exprimé le souhait de pouvoir commander notre produit en ligne. Les autres préfèrent se rendre en magasin, craignant une éventuelle altération de la qualité et de la fraîcheur du produit, ainsi qu'un délai de livraison trop long. Par ailleurs, 90 % des répondants se montrent intéressés par la possibilité de personnaliser les macarons en fonction des événements. Nous envisageons de mettre en place des services de livraison à domicile afin de pouvoir fournir à nos clients en dehors de Bruxelles notre produit. Nous souhaitons également vendre nos macarons personnalisés uniquement sur notre site web afin de toucher une plus grande clientèle. Il serait intéressant de surveiller attentivement les

évolutions du marché et d'évaluer la pertinence des moyens de transport spéciaux et respectueux de l'environnement afin d'appliquer ses livraisons lors de la création de notre projet.

Déterminer si les répondants sont prêts à commander nos macarons en ligne

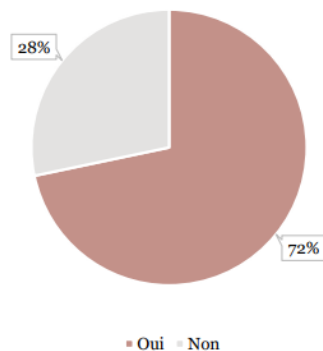


Figure 9 : L'intérêt de commander en ligne

Conclusion

Pour conclure, cette étude quantitative a enrichi notre compréhension de notre public cible. Malgré la marge d'erreur inhérente, nous avons identifié des similitudes importantes et recueilli des informations essentielles sur la démographie de notre cible, sa répartition géographique, ses comportements d'achat et ses préférences en matière de pâtisserie. Cette connaissance approfondie de notre clientèle nous permettra de prendre des décisions judicieuses en matière de marketing stratégique et opérationnel pour le développement de notre projet. Ainsi, nous pourrions ajuster nos stratégies de manière plus précise pour répondre aux besoins et aux attentes de notre public, ce qui pourrait se traduire par de meilleures performances et une grande satisfaction du client.

Après avoir mené notre enquête sur le terrain, nous sommes en mesure de confirmer ou d'infirmer les hypothèses émises dans le chapitre 4 de notre présentation conceptuelle. Tout d'abord, nous pouvons confirmer que notre concept est en mesure de répondre aux préférences des Belges, étant donné que la majorité des participants ont exprimé de l'intérêt pour notre proposition. De plus, il a été observé que les Belges sont de plus en plus conscients de l'impact environnemental de leur alimentation, une constatation qui a été confirmée lors de notre entretien avec Carole Janssen et les gérants des magasins.

L'hypothèse selon laquelle l'offre de produits sans sucre constitue un avantage concurrentiel est confirmée. De nombreux Belges adoptent des régimes alimentaires spécifiques, même s'ils ne souffrent pas de problèmes de santé. Cela est confirmé par le nombre de Belges qui consomment des produits sans sucre, même s'ils ne sont pas atteints de diabète.

En ce qui concerne l'hypothèse, selon laquelle le secteur de la pâtisserie bio et sans sucre est relativement faible, elle est confirmée. Aucun concurrent connu sur le marché ne propose des

macarons bio et sans sucre. Les marques comme Gerblé et Cérééal proposent divers produits sans sucre, mais principalement des sucreries et non des pâtisseries. Notre capacité à nous démarquer sur le marché grâce à notre proposition de valeur ajoutée est donc évidente. Nous ouvrirons de nouvelles portes au marché.

Nous pouvons également confirmer que les Belges sont disposés à investir davantage financièrement dans des produits écologiques et à payer un prix premium pour des macarons bio, sans sucre et élaborés à partir de produits locaux. Leur volonté de déboursier entre 5 € et 10 € pour une pâtisserie est claire, surtout compte tenu du fait qu'une pâtisserie classique sur le marché coûte généralement moins de 5 €. Cette situation nous offre la possibilité de fixer une marge importante et de réaliser des bénéfices substantiels. Cependant, nous devons être prudents dans notre stratégie de tarification. Bien que le prix puisse être élevé, nous devons prendre en considération tous les éléments pour éviter de dépasser la capacité d'investissement des consommateurs. De plus, nous devons être conscients qu'une marge supplémentaire sera ajoutée lorsque notre produit sera revendu dans les magasins, ce qui pourrait dissuader les consommateurs finaux. Ainsi, une tarification équilibrée est essentielle pour garantir à la fois la rentabilité et l'accessibilité de notre produit sur le marché.

Pour finir, notre enquête quantitative a permis de valider certaines de nos hypothèses initiales tout en réfutant d'autres. À propos des hypothèses manquantes concernant la viabilité du projet, elles seront infirmées ou confirmées dans la partie plan financier. Cette connaissance approfondie de notre public cible nous permettra de poursuivre le développement de notre produit et de nous adapter en fonction des préférences de notre future clientèle.

Chapitre 9 : Implémentation du concept

L'implémentation du concept constitue une étape décisive dans le processus de développement d'un projet entrepreneurial. C'est à ce stade que les idées abstraites prennent forme et deviennent des actions concrètes (Lambin & de Moerloose, 2016). Dans cette section, nous aborderons les aspects liés au marketing stratégique et opérationnel, ainsi que les 4 P (Produit, Prix, Place et Promotion), qui sont essentiels pour la mise en œuvre réussie de notre concept de pâtisserie bio et sans sucre.

Notre objectif est de vendre une pâtisserie avec des caractéristiques uniques sur Bruxelles, des macarons bio et sans sucre. À cet effet, nous avons analysé en profondeur les tendances alimentaires ainsi que le contexte dans lequel notre initiative prend place, identifiant ses atouts et ses points faibles à travers des enquêtes détaillées, tant qualitatives que quantitatives. Bien que prometteur, ce projet comporte des incertitudes typiques d'une nouvelle entreprise. Nos choix stratégiques sont basés sur des hypothèses que nous expliquerons avec leurs avantages et inconvénients.

9.1. Marketing stratégique

La stratégie marketing est le plan directeur qui guide une entreprise vers l'atteinte de ses objectifs commerciaux et marketing. Elle est le lien entre les besoins du marché et les capacités de l'entreprise à répondre à ces besoins. La stratégie marketing commence par une compréhension approfondie du marché cible. Cela implique une analyse détaillée des besoins et des désirs des clients, ainsi que des forces et des faiblesses des concurrents. Sur cette base, l'entreprise peut développer une proposition de valeur unique qui répond aux besoins des clients mieux que les concurrents. Elle est la clé pour créer une valeur unique pour les clients et pour atteindre un avantage concurrentiel durable (Lambin & de Moerloose, 2016).

9.1.1. Segmentation

La segmentation de marché permet aux entreprises de diviser un marché hétérogène en sous-groupes homogènes, ou segments, qui partagent des caractéristiques communes. Cette approche permet aux entreprises de cibler plus précisément leurs efforts marketing et de développer des offres de produits ou de services qui répondent aux besoins spécifiques de chaque segment. C'est à ce stade que les idées abstraites prennent forme et deviennent des actions concrètes (Dolnicar, Grün, & leisch, 2018).

Les critères de segmentation peuvent être socio-économiques (catégorie socioprofessionnelle, niveau de revenus, niveau d'éducation), psychologiques (centres d'intérêt, mode de vie, personnalité, maturité technologique), liés au comportement d'achat (fréquence d'achat, habitudes d'achat, utilisation des produits), sociodémographique (âge, sexe, taille, lieu de résidence, situation familiale) ou organisationnel (attributs de l'entreprise, localisation, niveau de chiffre d'affaires, taille, ancienneté). Une segmentation marketing

réussie permet d'optimiser les efforts marketing à fournir, de mieux satisfaire sa clientèle et donc d'accroître sa rentabilité (Qualtrics, 2023).

Tout d'abord, dans notre processus de segmentation, nous accordons une importance capitale au critère psychographique, qui est d'une grande importance pour notre démarche. Notre objectif est de cibler des individus qui apprécient le plaisir de savourer des produits sucrés sans culpabilité. Nous nous intéressons également aux clients sensibles aux questions environnementales, désireux d'adopter une approche de consommation responsable. De plus, nous visons à attirer une clientèle diabétique à la recherche d'une gourmandise sucrée avec un taux glycémique nul. En tenant compte de ces critères psychographiques, nous serons mieux à même de répondre aux attentes de notre clientèle et de leur offrir une expérience unique et mémorable.

Ensuite, nous avons examiné la situation d'achat ou de consommation de notre clientèle potentielle. Nous avons constaté que nos clients typiques sont ceux qui privilégient la consommation de produits bio, ainsi que ceux qui apprécient les pâtisseries lors de festivités ou simplement pour se faire plaisir.

Nous avons identifié les avantages recherchés dans nos produits par notre cible. Nous avons constaté que nos clients sont intéressés par la possibilité de consommer des pâtisseries sans sucre et en accord avec leurs préoccupations pour leur santé. De plus, ils sont également attirés par la conception de macarons 100 % naturels mettant en avant une attention particulière à la qualité des ingrédients. Nos clients sont à la recherche de saveurs gustatives de qualité, les incitant à découvrir de nouvelles expériences sensorielles.

Pour finir, il est essentiel de considérer le critère géographique, l'un des plus répandus dans cette démarche. Il implique de diviser le marché en fonction de la localisation géographique des consommateurs, ce qui permet de mieux cibler les individus dans une région particulière et d'adapter les produits et services à leurs besoins spécifiques.

Pour notre projet de vente de macaron à Bruxelles, il est intéressant de se focaliser sur les résidents de cette région. Cette approche permettra une meilleure compréhension de leurs besoins et préférences en termes de pâtisseries, facilitant ainsi la proposition de parfums adaptés à leurs goûts. De plus, en concentrant nos efforts sur une zone géographique définie, nous pouvons établir des liens de proximité avec notre clientèle et favoriser leur fidélisation. Cette proximité renforcera le sentiment d'appartenance à notre entreprise bruxelloise, contribuant ainsi à renforcer l'image de marque de nos macarons.

Pour résumer, nous avons visé une clientèle disposant d'un pouvoir d'achat moyen à élevé, prête à payer un peu plus pour des produits de qualité tout en ayant un faible impact écologique. Nous sommes persuadés que cette clientèle sera réceptive à notre engagement

en faveur de l'environnement et sera disposée à investir dans des produits répondant à leurs exigences en matière de qualité et de durabilité.

Ce tableau résume les critères de segmentation sélectionnés :

Tableau 2 : Les critères de segmentation

Géographique	
Ville	Bruxelles
Psychographique	
Style de vie	Diabétique faisant attention au taux d'indice glycémique dans son sang. Individu qui recherche des produits bio et naturels. Individu soucieux de son apparence. Sportif qui veut se faire plaisir sans culpabiliser.
Comportementale	
Situation d'achat ou de consommation	Consommation de produits BIO et naturels. Consommation de pâtisseries lors de festivités ou pour se faire plaisir.
Avantages recherchés dans le produit	Consommer une pâtisserie sans sucre, avec un indice glycémique nul. Conception de macarons BIO, 100% naturels et artisanaux. Faire attention à sa santé Découvrir une saveur gustative de qualité

9.1.2. Ciblage

Pour notre stratégie de ciblage, nous visons principalement un public diversifié, comprenant des hommes et des femmes âgés de 16 ans et plus. Notre clientèle type se compose des individus désireux de se faire plaisir tout en maintenant un mode de vie sain, en optant pour des produits biologiques et adaptés aux besoins des diabétiques. Nous ciblons spécifiquement les personnes atteintes de diabète, qui sont tout aussi concernées par leur bien-être que par le plaisir gustatif. Notre offre s'adresse également à ceux qui accordent une grande importance à leur santé, ainsi qu'aux individus engagés dans la pratique régulière d'une activité sportive.

De plus, notre public cible comprend les consommateurs en quête de saveurs culinaires haut de gamme, alliant la qualité biologique des produits à un sucre adapté, incarnant ainsi notre engagement envers une gestion de la qualité totale (TQM)¹. En concentrant nos efforts sur ce segment de marché, nous nous assurons de répondre aux besoins et aux attentes d'une clientèle exigeante et soucieuse de son bien-être.

Services différenciants :

Notre entreprise se distingue principalement par son offre de macarons biologiques haut de gamme, fabriqués de manière artisanale, sans sucre ajouté, et dans le respect de l'environnement. « Une Amourette » se démarque de la concurrence en proposant des

¹ A core definition of total quality management (TQM) describes a management approach to long-term success through customer satisfaction. In a TQM effort, all members of an organization participate in improving processes, products, services, and the culture in which they work. (ASQ, s.d.)

macarons sans sucre, conçus pour les consommateurs soucieux de leur santé, en privilégiant des ingrédients biologiques. De plus, nos macarons sont conditionnés dans des emballages allégés, biodégradables et respectueux de l'environnement de la marque Biopack. Notre entreprise attache une grande importance au respect de la nature et des valeurs écologiques. Enfin, nous offrons à nos clients la possibilité de personnaliser leurs commandes de macarons via notre boutique en ligne. Ils peuvent ainsi ajouter des inscriptions et des citations sur les coques des macarons, tout en sélectionnant les saveurs qui leur conviennent.

9.1.3. Positionnement

Nous finirons la partie marketing stratégique avec le positionnement. Il s'agit de la manière dont une entreprise se distingue de ses concurrents et se place dans l'esprit des consommateurs. Le positionnement est essentiel pour définir l'identité de l'entreprise et sa proposition de valeur unique. Selon une étude menée par Saqib (2021), cette étude suggère une définition globale du positionnement qui englobe cinq perspectives sous-jacentes : la concurrence, le slot/mental vide, la perception des consommateurs, la différenciation et l'avantage concurrentiel (Saqib, 2021).

Dans le contexte actuel d'hypercompétitivité, le positionnement stratégique nécessite une vision à long terme de l'entreprise sur ses domaines cibles de produits/marchés et comment elle entend passer d'un avantage concurrentiel à un autre. Cela nécessite également l'évaluation des capacités susceptibles de générer, d'exploiter et de renouveler ce portefeuille d'avantages « transitoires » (Chereau & Meschi, 2017). Il doit être clairement défini, cohérent et se démarquer nettement de ce que proposent les concurrents afin d'être attractif. Un positionnement efficace peut générer des avantages tels qu'une notoriété accrue, la fidélisation des clients, une augmentation des ventes et des marges bénéficiaires (Schwab, 2021).

En somme, le positionnement d'une entreprise est un processus dynamique qui nécessite une compréhension approfondie du marché, des consommateurs et des capacités internes de l'entreprise. Il est essentiel pour la réussite à long terme de l'entreprise et pour sa capacité à créer et à maintenir un avantage concurrentiel (Chereau & Meschi, 2017).

Énoncé du positionnement :

« Une amourette offre une sélection de macarons biologiques, artisanaux et sans sucre, tout en conservant une saveur sucrée grâce à l'utilisation de poudre de feuilles de stévia biologique. Ces macarons sont spécialement conçus pour les diabétiques et toute personne recherchant une expérience culinaire de qualité tout en veillant à sa santé. Notre entreprise prend en compte tous ces aspects en proposant une pâtisserie haut de gamme et innovante, élaborée à partir d'ingrédients naturels et équilibrés sur le plan nutritionnel. »

9.2. Marketing opérationnel

Le marketing opérationnel, comme le définit Philip Kotler, est un élément essentiel de la stratégie globale d'une entreprise. Il se concentre sur les activités et les processus qui aident une entreprise à promouvoir ses produits ou services. Cette approche permet à l'entreprise de s'ajuster de manière dynamique aux évolutions du marché en proposant des produits, des prix, une communication et une distribution qui correspondent aux besoins changeants des clients (Kotler, Keller, Manceau, & Hemonnet, 2019). En somme, le marketing opérationnel joue un rôle important dans la réalisation des objectifs stratégiques d'une entreprise. Il nécessite une compréhension approfondie du marché cible, une planification minutieuse, et une exécution efficace.

9.2.1. P-Produit

- **Notre produit**

Nous avons eu l'idée de nous lancer dans la création de macarons bio sans sucre et artisanaux. Notre produit sera issu d'une agriculture biologique, tout comme l'ensemble de nos ingrédients. Pourquoi cette décision de ne pas inclure de sucre ? Nous avons remarqué qu'il existe un faible choix de gourmandises sans sucre dans les grandes surfaces. Notre objectif est de cibler les personnes diabétiques, celles soucieuses de leur santé et de leur condition physique, ainsi que celles désirant réduire leur consommation de



source : ELLE

sucre tout en se faisant plaisir en toute tranquillité. Chacun mérite un moment de plaisir sans avoir à passer derrière les fourneaux. Ainsi, nous jouerons sur les saveurs et la gourmandise pour que nos macarons plaisent à un large éventail de consommateurs.

Cela nous permettra de nous distinguer de la concurrence sur le marché, car il n'existe pas de macarons bio, sans sucre et artisanaux, ce qui constitue un véritable atout pour notre projet. Nos macarons ne seront pas exclusivement destinés aux diabétiques, afin d'attirer un maximum de consommateurs. Vous vous demandez peut-être comment nous allons remplacer un ingrédient aussi essentiel dans une recette de pâtisserie que le sucre. C'est simple : nous utilisons un ingrédient phare qui fera toute la différence, à savoir la poudre fine de feuilles séchées de Stévia BIO. Nous allons nous procurer ceci chez Nutritienda (Nutritienda, s.d.).

- **Nom de la marque**

L'histoire d'Une Amourette...

Notre concept prend racine dans une idée simple : Une Amourette évoque séduction, amour, passion, le tout sans conséquences. C'est exactement ce que représentent nos macarons haut de gamme, bio et sans sucre. Malgré la passion et l'attrance qu'ils suscitent, ils préservent la santé de nos consommateurs. Notre objectif est de les séduire par l'esthétique de notre produit, le choix des couleurs, notre nom et notre univers. Cette romance éphémère se manifeste à chacun de vos moments de plaisir, que ce soit lors de fêtes, d'événements ou de moments intimes.

Ainsi, notre marque s'adresse à toute personne passionnée par les pâtisseries, animée par le désir de se faire plaisir à tout moment de la journée ou lors d'occasions spéciales. Une Amourette peut être offerte en cadeau ou être dégustée en famille et entre amis.

Notre logo



Nous avons choisi un design élégant et raffiné pour notre logo, en accord avec l'identité et l'univers de notre entreprise. Les couleurs utilisées ont été sélectionnées avec soin pour évoquer la séduction, la délicatesse et le romantisme. La teinte rose douce principalement utilisée renforce ces associations, évoquant la douceur et le soin apporté à la fabrication de nos macarons. De plus, les couleurs pastel peuvent inspirer des sentiments de calme et de sérénité, en accord avec l'idée de produits bio et sans sucre.

La typographie choisie pour le nom de notre entreprise, « Une Amourette », est courte et élégante, ajoutant une touche romantique et artisanale au logo. Cela renforce l'idée que nos macarons sont faits à la main avec amour et soin. Le slogan « Une histoire d'amour sans sucre »

est quant à lui écrit dans une police plus simple pour garantir la lisibilité tout en soulignant l'absence de sucre dans nos produits.

Notre logo comprend également une illustration stylisée d'un macaron, qui attire immédiatement l'attention sur notre produit phare. Les ornements délicats sous le slogan ajoutent une touche d'élégance, renforçant l'idée que nos macarons sont des produits de haute qualité et le cœur a été choisi en référence à notre nom « Une Amourette » qui est également inscrit sur le logo.

En résumé, notre logo utilise efficacement les couleurs, la typographie et les images pour communiquer les valeurs de notre entreprise et l'identité de nos produits. Chaque élément a été soigneusement choisi pour être en accord avec notre univers et nos valeurs, reflétant ainsi notre engagement envers la qualité et la passion pour nos macarons.

Notre slogan

Notre slogan, « Une histoire d'amour sans sucre », reflète nos valeurs fondamentales : la création de pâtisseries biologiques, sans sucre et artisanales, tout en préservant l'environnement. Pour cultiver cette histoire d'amour, nous aspirons à établir une connexion authentique avec nos clients. C'est pourquoi nous mettons l'accent sur l'accompagnement lors de leurs événements.

- **Atelier de cuisine**

Après de nombreuses hésitations concernant l'ouverture d'un magasin physique, la préparation à domicile ou la location d'espaces de cuisine, et après avoir effectué plusieurs recherches et calculé les frais impliqués, nous avons pris la décision de ne pas opter pour notre propre magasin physique, mais plutôt de passer par des distributeurs. Cette approche nous permettra, dans nos débuts, de réduire nos coûts et d'utiliser les distributeurs pour promouvoir nos produits auprès du public. Par la suite, notre objectif est d'ouvrir notre propre pâtisserie proposant une variété d'options de pâtisseries biologiques, sans sucre et artisanales. En parallèle, nous prévoyons également de développer nos ventes en ligne de macarons en proposant une gamme élargie de saveurs.

Pour la fabrication de nos macarons, nous irons chez BeCook, une entreprise basée à Bruxelles qui propose des cuisines professionnelles partagées. Leurs cuisines sont disponibles 24/7 pour les jeunes entrepreneurs et les passionnés de cuisine. Ils offrent également un soutien à 360° avec du coaching pour le développement des plans d'affaires et dans la conception d'un plan d'hygiène optimal (BeCook, s.d.).

Leurs cuisines sont adaptées à chaque projet et toutes leurs cuisines s'adaptent à vos besoins en termes de type d'activité, de volume de production, de temps de location et de niveau

d'expérience. Ils proposent également différentes options de location, y compris des cuisines professionnelles, des laboratoires de cuisine, des cuisines pour transformateurs, des cuisines partagées, des cuisines fantômes et des cuisines temporaires. Pour la production de nos macarons, nous devons nous équiper de certains matériaux essentiels. BeCook fournit plusieurs équipements nécessaires à la préparation de nos macarons, notamment un robot de cuisine, un mixeur, un thermomètre de cuisson, une balance, une maryse, un cul-de-poule, un mixeur plongeant, une poche à douille, un tamis, un four, ainsi qu'un tapis pâtissier pour les macarons. (BeCook, s.d.).

Étant donné que la production de pâtisseries requiert un diplôme en pâtisserie, nous engagerons un pâtissier pour la fabrication de nos macarons. La formation pour obtenir ce diplôme dure 3 ans auprès de l'efp.be (Efp, s.d.). Nous envisageons de suivre cette formation sur 3 ans afin d'acquérir les compétences nécessaires pour fabriquer nos propres macarons et ne plus dépendre d'une personne extérieure pour leur confection. Pendant ce temps, nous nous occuperons de la gestion et des partenariats.

- **Fournisseurs**

Pour l'approvisionnement de notre matière première, nous avons besoin de certains ingrédients essentiels pour la production de nos macarons. L'ingrédient phare est la poudre de stévia, une poudre 100 % naturelle qui ajoutera du sucre à nos macarons que nous nous procurerons auprès de Nutritienda. Le choix de la poudre fine de feuilles séchées de Stévia BIO comme substitut de sucre pour notre projet repose sur une série de facteurs pertinents qui garantissent à la fois la qualité de nos produits et le respect des attentes des consommateurs.

Tout d'abord, la Stévia BIO est issue de l'agriculture biologique, ce qui signifie qu'elle est cultivée sans l'utilisation de pesticides, d'herbicides ou d'autres produits chimiques nocifs. En optant pour un ingrédient biologique, nous garantissons à nos clients un produit de haute qualité, respectueux de l'environnement et de leur santé. En outre, la Stévia BIO présente un pouvoir sucrant exceptionnellement élevé, avec un indice de 300 pour 4 mg, comparé à celui de l'aspartame qui est de 200 pour 40 mg (Institut national de la consommation, 2022). Cette capacité sucrante supérieure nous permet d'obtenir le même niveau de douceur avec des quantités beaucoup plus faibles, ce qui réduit la teneur en calories de nos produits tout en préservant leur goût sucré.

Un autre avantage de la Stévia BIO est son utilisation sous forme semi-brute, contrairement aux produits de stévia raffinés disponibles dans le commerce. Cette forme semi-brute conserve les composants naturels de la plante, tels que les glycosides de stéviol, qui contribuent à son goût sucré et à ses bienfaits pour la santé. De plus, la Stévia BIO est reconnue pour ses nombreux bienfaits pour la santé. Contrairement à d'autres édulcorants artificiels, elle ne présente aucun risque pour la santé et ne provoque pas de pics de glycémie, ce qui en fait une

option idéale pour les personnes souffrant de diabète ou cherchant à contrôler leur consommation de sucre (Henry, s.d.).

En résumé, le choix de la poudre fine de feuilles séchées de Stévia BIO comme substitut de sucre pour notre projet est justifié par sa qualité biologique, son pouvoir sucrant élevé, sa forme semi-brute préservant sa naturalité et ses nombreux bienfaits pour la santé. L'utilisation de la stévia bio vise à répondre à une demande croissante pour des produits plus sains, mais elle pose des défis en termes de coûts et d'acceptation par le public. En offrant à nos clients un produit naturel, sain et respectueux de l'environnement, nous nous engageons à répondre à leurs attentes et à promouvoir un mode de vie plus sain et durable.

Concernant les autres ingrédients qui entrent en jeu lors la production de nos macarons, nous retrouvons : poudre d'amande, œufs, colorant alimentaire, crème liquide, chocolat noir, framboise fraîche, pâte de pistache, beurre, citron, beurre demi-sel. Nous envisageons d'acquérir la plupart des ingrédients mentionnés par le biais de Naturitas, une boutique en ligne spécialisée dans les produits alimentaires biologiques provenant d'une agriculture naturelle et durable. Cette plateforme propose des aliments locaux et naturels à des prix compétitifs, contribuant ainsi au développement durable de l'environnement.

Quant à la crème liquide, au beurre, au beurre demi-sel et aux œufs, nous prévoyons de les obtenir auprès d'un fournisseur local, Hoeveproducten De keersmaecker, une ferme belge renommée pour ses produits laitiers et son approche artisanale de l'agriculture biologique.

Pour ce qui est des fruits tels que les citrons et les framboises, destinés à apporter une touche de fraîcheur à nos macarons, nous comptons nous approvisionner auprès de BE-HERE — marché bio, un fournisseur belge proposant une large gamme de fruits et légumes cultivés de manière artisanale.

Enfin, pour les emballages de nos macarons, nous avons choisi Biopack, une entreprise offrant des solutions d'emballage personnalisées et écologiques. Leurs emballages biodégradables et leur engagement en faveur de la durabilité en font un choix idéal pour notre entreprise. Les circuits courts et les partenariats locaux réduisent notre empreinte carbone et soutiennent l'économie locale, mais impliquent des risques liés à la dépendance et aux fluctuations des prix.

- **Gammes**

Nous offrirons une variété de saveurs pour offrir aux consommateurs une expérience gourmande authentique. En outre, nous aurons deux gammes distinctes : une gamme classique destinée aux points de vente physiques et une gamme exclusive pour notre site web.

Nous avons pris la décision de lancer un service de personnalisation pour nos emballages et nos macarons, adapté aux préférences des consommateurs. Ce service sera exclusivement disponible sur notre site internet.

La gamme classique sera composée de 5 macarons avec les différents parfums : chocolat, framboise, citron, caramel beurre salé et pistache. Concernant la gamme exclusive, nous proposerons des saveurs fruitées (fraise, framboise, citron, mangue, fruit de la passion, cassis), des saveurs intemporelles (chocolat, pistache, moka, mojito, rose) et des saveurs exclusives (violette, caramel beurre-salé, vanille, spéculoos).

Pourquoi cette différence ?

Nous cherchons à éviter de rivaliser avec nos distributeurs tels que Sequoia et Färm. Ainsi, nous avons choisi de nous démarquer en offrant un service de personnalisation. Chaque client aura la possibilité de sélectionner le thème de ses macarons et les saveurs parmi celles proposées. Le choix dépendra de l'occasion ou de l'événement, comme Noël, la Saint-Valentin, une naissance, une réunion familiale, et bien d'autres encore.



Source : Pinterest

- **Emballage**

Nous avons choisi un emballage de la société Biopack, conçu en carton recyclé, coloré et au design soigné, mettant en avant notre engagement environnemental (Biopack, s.d.). Cela permettra aux consommateurs d'identifier facilement nos macarons, même sans voir leur contenu. Nous avons ainsi décidé d'organiser des dégustations sur le lieu de vente, attirant l'attention des clients grâce à l'attrait visuel de l'emballage. Ce dernier comportera toutes les mentions légales requises, le logo de notre marque « Une Amourette », ainsi que le poids net d'un macaron, fixé à 25 g. Ainsi, une boîte de 5 macarons pèsera 125 g au total. Dans un souci de sensibilisation écologique, nous incluons une image séduisante de nos macarons sur l'emballage, permettant aux clients de se faire une idée précise du contenu de la boîte. Les illustrations correspondantes sont présentées ci-dessous.



Source : Biopack. (s.d.). Emballages, produits jetables et sacs. Récupéré de <https://www.biopack.be/fr/>

- **Conditionnement**

En ce qui concerne notre produit, le conditionnement revêt une importance capitale pour assurer la qualité de nos macarons. Nous élaborerons nos délicieuses pâtisseries dans un atelier de BeCook, où nous disposerons d'un réfrigérateur pour les maintenir frais. Pour ce qui est du transport, nous avons choisi de collaborer avec l'entreprise de livraison Molenbike, dont les vélos sont équipés de réfrigérateurs pour garantir la conservation optimale de nos macarons lors de leurs trajets.

- **Gestion des stocks**

Nous optons pour une stratégie de production « PULL ». Cela signifie que nous fabriquons nos produits uniquement sur demande. Ainsi, nos boîtes sont préparées et expédiées le jour même à nos distributeurs et aux clients de notre boutique en ligne. Nous n'avons donc pas de stock de base. De plus, la souplesse de notre chef pâtissier nous permettra de relancer rapidement la production en cas de demande spécifique d'un client. En ce qui concerne le stockage de l'approvisionnement, il se fera chez BeCook. BeCook possède un endroit de stockage afin de conserver les aliments sur le lieu de travail.

- **Journée type du chef pâtissier et du gérant**

Dans la vie d'un gérant de pâtisserie, chaque journée est une course contre la montre. Entre la gestion administrative, les commandes et la promotion, il jongle avec de multiples responsabilités. Il veille à maintenir les stocks, à promouvoir l'entreprise sur les réseaux sociaux et à entretenir des relations avec les partenaires et fournisseurs. Pendant ce temps, l'ouvrier se concentre sur la production des macarons. C'est un équilibre délicat entre le travail de coulisse et la visibilité de l'entreprise.

Le chef pâtissier est responsable de la qualité, de la conservation et de la présentation des produits finis. Il se rend à l'atelier de BeCook où les matières premières sont livrées et stockées dans nos chambres froides. Les produits sont étiquetés et datés. L'ouvrier commence par préparer la pâte pour les coques de macarons et prépare ensuite les différentes ganaches en

fonction des commandes de nos distributeurs et de nos clients finaux. En annexe 7 se trouve la journée type du chef pâtissier et du gérant.

9.2.2. P-Prix

La détermination des prix est essentielle lors de la création d'une entreprise, car elle a un impact direct sur sa rentabilité et sa durabilité à long terme. Le prix que nous attribuerons à notre pâtisserie sera décisif, influençant la perception de valeur par nos clients et jouant un rôle déterminant dans leur décision d'achat. Si nos prix sont trop élevés, nous risquons de perdre une part importante de notre clientèle potentielle. À l'inverse, des prix trop bas pourraient ne pas couvrir nos coûts, compromettant ainsi notre rentabilité. Il faut considérer les coûts réels des matières premières, du personnel, de la location, et d'autres facteurs qui affectent nos dépenses. Notre objectif ne se limite pas à couvrir nos coûts ; nous visons également à augmenter nos parts de marché pour garantir la rentabilité à long terme de notre entreprise. Pour ce faire, nous devons offrir une qualité supérieure à des prix compétitifs afin d'attirer et de fidéliser notre clientèle.

Nous avons mené une étude quantitative approfondie pour évaluer la demande et déterminer les prix que nos clients potentiels seraient prêts à payer pour notre pâtisserie. L'une des questions posées dans cette enquête était : « Quel prix seriez-vous prêt à payer pour une pâtisserie bio ? ». Les résultats ont révélé que 44 % des répondants étaient prêts à dépenser entre 5 € et 10 €, tandis que 16 % étaient disposés à payer entre 10 € et 15 €. Ces données nous fournissent des informations précieuses sur la fourchette de prix acceptable pour notre public cible, nous permettant ainsi d'ajuster notre stratégie tarifaire en conséquence.

Pour fixer un prix de vente approprié, il est essentiel de commencer par estimer les coûts. Cette estimation doit inclure les coûts fixes, tels que les charges locatives, les salaires, les frais divers, et les assurances, qui seront détaillés dans la partie financière de notre étude de faisabilité (cf. infra p.85). Les coûts variables comprennent les dépenses liées à l'achat des matières premières pour nos différentes saveurs de macarons et leur emballage. Nous avons calculé le coût de production de chaque macaron et de son emballage pour déterminer le prix d'une boîte (voir annexe 9). Le coût de production d'une boîte de macarons est de 1,57 €.

Nous avons jugé nécessaire d'examiner les prix de nos concurrents pour avoir une idée des tarifs et des marges que nous pourrions envisager. L'analyse des prix pratiqués par la concurrence est essentielle pour développer notre stratégie de tarification. Nous avons donc relevé les tarifs appliqués par différents concurrents localement et consulté leurs prix sur leurs sites internet respectifs.

Tableau 3 : Tarif moyen des concurrents

Concurrents	Prix	Prix HTVA	Boîte de 5 macarons HTVA
Pierre Marcolini	2,46 €	2,32 €	11,60 €
Les Biscuits de Louise	1,30 €	1,23 €	6,13 €
Les Mac à Oli	1,20 €	1,13 €	5,66 €
La Belgique gourmande	1,77 €	1,67 €	8,35 €
Brian Joyeux	2,25 €	2,12 €	10,61 €
Prix moyen	1,80 €	1,69 €	8,47 €

Après avoir examiné les tarifs de nos concurrents, il est apparu que le prix moyen hors taxes d'une boîte de 5 macarons est de 8,47 €.

Nous avons décidé de diviser nos prix de macarons en deux catégories. Les boîtes vendues chez nos partenaires seront proposées au client final pour un montant de 7,93 € TTC. Pour déterminer ce prix, nous avons pris en compte le coût de production, qui s'élève à 1,57 €, auquel nous avons ajouté une marge de 2. Ainsi, le prix de vente pour nos distributeurs sera de 4,99 € TTC. Nous avons choisi de maintenir une marge modeste sur nos macarons vendus chez nos distributeurs, car un prix de vente élevé pourrait dissuader les clients.

Quant aux prix pratiqués sur notre site internet, nous appliquons une marge de 4. Cela donne un prix final de 8,32 € TTC. Nous avons décidé de ne pas ajouter d'autres marges, même pour les macarons personnalisés qui demandent plus de travail et de matériel. Nous pensons que des prix raisonnables contribueront à maintenir l'intérêt des clients, en particulier en ligne où la concurrence est forte.

9.2.3. P-Place

Pour la distribution de nos produits, nous envisageons de les rendre disponibles dans des magasins spécialisés dans les produits bio, tels que Färm et Sequoia. Cette stratégie nous permettra de bénéficier de leur renommée et ainsi de toucher leur clientèle fidèle. Nous pensons qu'une présence dans ces magasins nous offrira une meilleure visibilité sur le marché. Après avoir contacté les responsables de ces enseignes, nous avons reçu des retours positifs et même des demandes d'envoi de notre business plan en vue d'une collaboration potentielle.

Localisation des différents distributeurs :

➤ Sequoia

1. Rue de Gray 2, 1040 Etterbeek ouvert tous les jours de 9 h 30 à 19 h 30 sauf le dimanche.



2. Rue Lesbroussart 123, 1000 Bruxelles, ouvert tous les jours de 9 h à 19 h 30 sauf le dimanche.
- **Färm**
3. Avenue Rogier 383, 1030 Schaerbeek, ouvert tous les jours de 9 h à 19 h 30 sauf le dimanche.
4. Chaussée d'Ixelles 136, 1050 Ixelles, ouvert tous les jours de 9 h à 19 h 30 sauf le dimanche.

La logistique de distribution de nos produits frais nécessite une attention particulière. Nous devons respecter les réglementations strictes concernant le transport et le stockage des aliments périssables, incluant des exigences de température contrôlée. Nous avons également pour ambition de livrer tous nos produits via « Molenbike », une coopérative de coursiers à vélo équipés de véhicules réfrigérés proposant une livraison écoresponsable et de qualité. Cette initiative s'inscrit dans une démarche de circuit court, favorisant ainsi l'économie locale à Bruxelles. Les coursiers seront rémunérés de manière équitable, suivant les principes du commerce équitable. Ces aspects logistiques présentent des contraintes et des risques, tels que les coûts supplémentaires liés à la gestion des produits frais et les potentiels retards de livraison. Cependant, ils offrent également des opportunités, comme l'amélioration de notre image de marque en assurant une livraison de qualité et la fidélisation de notre clientèle grâce à un service fiable.

Parallèlement, nous prévoyons de développer nos ventes en ligne. Le commerce en ligne est une tendance croissante sur laquelle nous souhaitons tirer profit. Notre boutique en ligne offrira aux clients la possibilité d'acquérir nos produits uniques sans avoir à se rendre en magasin physique. Ils auront accès à une plus grande variété de saveurs et pourront personnaliser leurs commandes en ajoutant des descriptions spécifiques.

9.2.4. P-Promo

Dans un monde en constante évolution, la communication est devenue un pilier essentiel pour les entreprises cherchant à se distinguer dans un marché concurrentiel. À Bruxelles, où le secteur de la pâtisserie est particulièrement compétitif, il est primordial de trouver des moyens de se démarquer. Pour atteindre cet objectif, il est primordial d'utiliser la communication pour accroître notre visibilité, forger notre image de marque et créer une communauté autour de notre entreprise. Pour toucher notre public cible, nous devons exploiter plusieurs canaux de communication et nous focaliser sur cette audience spécifique.

- **Le site internet**

Le développement de notre site internet (voir annexe 8) vise plusieurs objectifs stratégiques. Premièrement, il servira de plateforme d'information pour présenter notre entreprise, notre engagement envers des produits bio et sans sucre, et nos valeurs de durabilité et de qualité. Il

sera essentiel pour éduquer les consommateurs sur les bienfaits de nos macarons et sur l'importance de choisir des produits respectueux de l'environnement.

Deuxièmement, le site internet sera une plateforme de vente en ligne. Nous proposons nos macarons à un prix plus élevé en ligne que chez nos distributeurs partenaires comme Färm et Sequoia. Cette stratégie de prix est justifiée par la commodité de l'achat en ligne et les coûts associés à la logistique de la livraison directe au consommateur. En ligne, notre marge est doublée par rapport à celle obtenue via les distributeurs, ce qui permet de compenser les coûts supplémentaires de la vente directe.

Cependant, cette stratégie nécessite une réflexion approfondie concernant les relations avec nos partenaires distributeurs. Il est crucial de maintenir une transparence avec Färm et Sequoia et de s'assurer que nos prix en ligne n'affectent pas négativement notre collaboration. Nous devons justifier les prix plus élevés en ligne par les frais de livraison, le service client personnalisé et les offres exclusives disponibles uniquement sur notre site.

En termes de marges, vendre via des distributeurs comme Färm et Sequoia nous procure une marge inférieure en raison des coûts de gros et des marges bénéficiaires des distributeurs. Toutefois, cela nous permet d'accéder à une clientèle établie et d'augmenter notre visibilité. En revanche, la vente directe aux consommateurs via notre site internet offre une marge plus élevée, mais implique des coûts logistiques et marketing supplémentaires.

De nos jours, les consommateurs se fient largement aux moteurs de recherche tels que Google pour découvrir des entreprises. L'absence de notre présence dans ces résultats pourrait donner l'impression que notre entreprise n'est pas fiable ou même qu'elle n'existe pas. C'est pourquoi nous envisageons de développer un site web à la fois convivial, esthétique et cohérent avec notre identité de marque, notre logo et nos couleurs. Nous nous engageons à fournir un contenu de qualité, des images de haute résolution et une expérience utilisateur optimale sur tous les appareils. En exploitant efficacement notre site web, nous pourrions nous démarquer de nos concurrents et renforcer notre visibilité auprès de notre public cible.

- **Les réseaux sociaux**

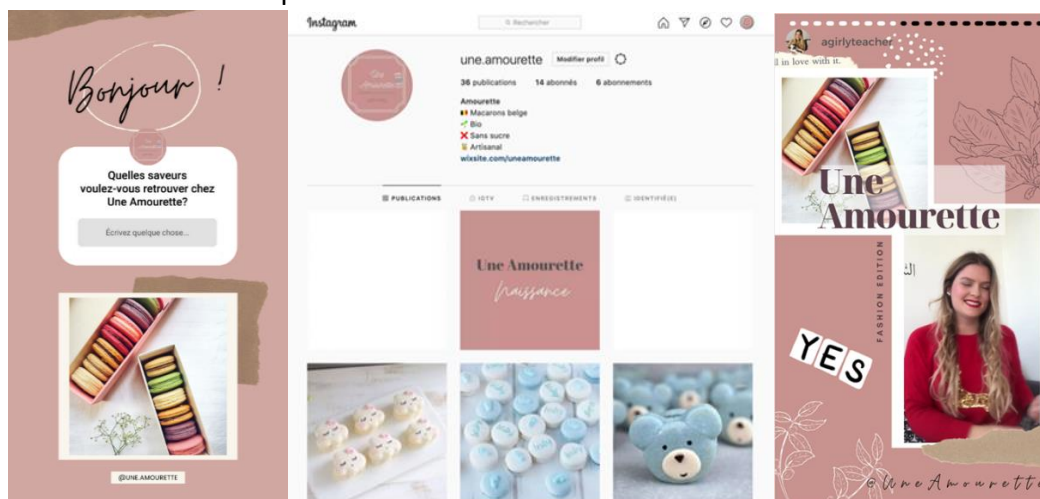
Il est indéniable que pour bâtir une notoriété, une marque doit se faire connaître de manière appropriée. C'est dans cette optique que « Une Amourette » a développé diverses stratégies. Les réseaux sociaux jouent un rôle crucial dans la stratégie de promotion de notre marque. Cependant, il ne suffit pas de créer des comptes pour garantir le succès. Il est essentiel de comprendre les meilleures pratiques et de définir une stratégie claire pour maximiser notre présence en ligne. Il est essentiel de créer du contenu à la fois engageant et pertinent. Cela inclut des publications régulières, des histoires, des vidéos de démonstration de produits et des partages de témoignages clients. Nous devons également organiser des événements en ligne, tels que des concours ou des sessions de questions-réponses en direct, pour engager notre communauté. Être présent sur les réseaux sociaux nécessite une planification et une

constance. Nous devons identifier les plateformes les plus fréquentées par notre cible, comme Instagram, Snapchat, Facebook et TikTok, et adapter notre contenu à chaque réseau.

Pour maximiser la visibilité et l'engagement de nos publications et stories sur les réseaux sociaux, il est important de poster aux moments où notre audience est la plus active. Selon plusieurs études, les meilleurs moments pour publier sur Instagram sont généralement en milieu de semaine, surtout le mercredi, entre 11 h et 13 h et le vendredi matin entre 10 h et 11 h (CoSchedule, 2023). Pour les stories, elles obtiennent le plus d'engagements en fin de journée, entre 19 h et 21 h, quand les utilisateurs se détendent après leur journée de travail (Gagliardi, 2024). Ces horaires optimaux varient en fonction du réseau social et de l'audience cible. Par exemple, sur Facebook, les publications reçoivent le plus d'interactions en milieu de semaine, entre 13 h et 15 h (Needle, 2024). En revanche, pour TikTok, les créneaux les plus efficaces se situent entre 18 h et 21 h, et les week-ends sont également propices à un fort engagement (Naceva, 2024). Maintenir une présence active sur les réseaux sociaux est chronophage. Il faut compter plusieurs heures par semaine pour créer du contenu, interagir avec les followers et analyser les performances.

Nous avons établi un partenariat avec une influenceuse locale, « Agirlyteacher » possédant 16 900 abonnés. Les micro-influenceurs, qui comptent entre 1 000 et 100 000 abonnés, ont souvent un taux d'engagement plus élevé que les influenceurs ayant un plus grand nombre de followers. Cette forte interaction est due à la relation plus étroite et de confiance qu'ils entretiennent avec leur audience (Hootsuite, 2023). En effet, les abonnés des micro-influenceurs sont plus enclins à suivre leurs recommandations, ce qui se traduit par un taux de conversion plus élevé pour les produits promus (Naceva, 2024). Elle parlera de nos produits une fois par mois. Ce partenariat nous apportera concrètement une augmentation du trafic vers notre site web et des ventes accrues. Cependant, il est important de mesurer l'impact réel de ce partenariat en termes de conversion et de retour sur investissement.

En conclusion, les réseaux sociaux sont un outil puissant pour promouvoir notre marque, mais nécessitent une approche stratégique et bien pensée. En répondant à ces questions et en analysant continuellement nos performances, nous pourrions optimiser notre présence en ligne et maximiser notre impact sur notre audience cible.



- **Les affiches publicitaires**

Dans le cadre de notre stratégie de promotion, nous avons choisi d'utiliser des affiches publicitaires pour accroître la visibilité de notre marque et attirer l'attention des consommateurs potentiels. Trois affiches distinctes seront déployées dans des zones stratégiques, notamment dans les environs de Schaerbeek/Ixelles, à proximité des magasins Sequoia et Färm, ainsi qu'à Louise. Ces emplacements ont été sélectionnés en raison de leur forte fréquentation et de leur pertinence pour notre public cible.

Pour maximiser l'impact de nos affiches, nous avons choisi de les placer aux arrêts de transports en commun, tels que Paduwa, Meiser et Louise. Cette décision nous permettra d'atteindre un large public tout en garantissant une exposition optimale de notre marque et de nos produits.

En outre, chaque affiche comportera un code QR qui dirigera les consommateurs vers notre boutique en ligne, offrant ainsi une expérience pratique et instantanée pour découvrir et acheter nos produits. Cette approche innovante permettra d'encourager l'engagement des consommateurs et de faciliter l'accès à nos macarons artisanaux.

En combinant la puissance de l'affichage publicitaire avec les avantages du marketing numérique, nous sommes convaincus que notre campagne publicitaire sera un élément important de notre stratégie de promotion, renforçant ainsi la notoriété de notre marque et stimulant les ventes de nos produits.



- **Stand**

Les magasins Sequoia et Färm offrent aux entreprises des stands promotionnels ainsi que des présentoirs pour mettre en avant leurs produits et les promouvoir auprès des clients. C'est une opportunité précieuse pour « Une Amourette » de présenter nos créations et d'attirer l'attention des consommateurs dans ces environnements où l'accent est mis sur le bien-être et les produits naturels.

Le marché de Noël est un événement incontournable où les gens se rassemblent pour profiter de l'ambiance festive, découvrir des décorations magnifiques et déguster des produits délicieux. C'est un lieu privilégié pour créer une atmosphère unique, captiver l'attention du public et attirer de nouveaux clients. Pour « Une Amourette », participer à un marché de Noël représente une opportunité exceptionnelle de générer des revenus supplémentaires et de promouvoir notre marque de manière efficace.

Chapitre 10 : Aspects légaux et réglementaires

Lors de la création d'une entreprise, il est important de prendre en considération les aspects juridiques et légaux qui lui sont associés. Cette étape est fondamentale pour assurer la conformité aux lois et réglementations en vigueur, ainsi que pour assurer la viabilité à long terme de l'entreprise.

Dans un premier temps, nous examinerons les différentes formes juridiques d'entreprises en Belgique. Ce choix aura des implications importantes sur les obligations légales, fiscales et comptables de l'entreprise. Nous analyserons attentivement les options disponibles afin de sélectionner celle qui correspondent le mieux à notre projet.

Ensuite, nous aborderons les formalités administratives et juridiques liées à la création d'une société. Cela inclut la rédaction des statuts, la déclaration d'activité, l'immatriculation auprès des autorités compétentes, ainsi que la gestion des obligations fiscales et sociales. Bien que cette étape puisse être complexe, elle est indispensable pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise.

Enfin, nous nous concentrerons sur les aspects juridiques spécifiques à la distribution d'aliments, notamment les normes d'hygiène et de sécurité. Nous veillerons à respecter scrupuleusement ces normes afin de garantir la durabilité et la réputation de notre entreprise.

10.1. Choix du statut juridique

Dans notre processus de création d'entreprise, nous envisageons sérieusement la structure de société plutôt que celle de personne physique, pour plusieurs raisons. Opter pour une entreprise en tant que personne physique présente des risques, notamment en ce qui concerne la fusion des patrimoines personnels et professionnels, ce qui peut entraîner une imposition plus élevée pour l'entrepreneur. En cas de défaillance financière, les créanciers peuvent saisir les actifs personnels de l'entrepreneur pour régler les dettes de l'entreprise, mettant ainsi en péril sa situation financière.

En revanche, créer une société offre une protection juridique plus robuste, car la société est considérée comme une entité distincte de ses fondateurs. En cas de difficultés financières, seuls les actifs de la société sont concernés, préservant ainsi le patrimoine personnel de l'entrepreneur. De plus, les structures sociétaires bénéficient souvent d'avantages fiscaux, permettant ainsi des économies d'impôt substantielles.

En Belgique, plusieurs formes juridiques d'entreprise sont disponibles, notamment la société à responsabilité limitée (SRL), la société coopérative (SC), la société anonyme (SA) et la société en nom collectif (SNC) (My Fid, 2023). Pour notre projet, la SRL semble être la forme la plus appropriée.

En tant que jeune entrepreneur, notre choix est la SRL comme structure juridique pour notre entreprise de vente de macarons. La Société à Responsabilité Limitée (SRL) représente une option juridique attrayante pour les entrepreneurs émergents et les petites et moyennes entreprises (PME), offrant divers avantages. Les associés d'une SRL sont protégés par la limitation de leur responsabilité aux apports effectués, préservant ainsi leur patrimoine personnel en cas de faillite ou de passif de l'entreprise. De plus, cette forme juridique permet une grande souplesse dans l'organisation de la société, les associés pouvant adapter les statuts selon leurs besoins. De même, un actionnaire peut transférer ses parts sans nécessiter l'approbation des autres associés, pourvu que cette clause soit incluse dans les statuts de la SRL (Notaire.be, 2020).

Cependant, la constitution d'une SRL implique l'intervention d'un notaire, la préparation d'un plan financier, la rédaction des statuts, ainsi qu'un rapport de réviseur d'entreprises, notamment en cas d'apports en nature. De plus, la dissolution et la liquidation d'une SRL engendrent des frais supplémentaires (Notaire.be, s.d.).

10.2. Formalités administratives et juridiques pour la création d'une entreprise

Lorsqu'on se lance dans la création d'une entreprise en Belgique, plusieurs démarches doivent être suivies avec rigueur. Tout d'abord, il est important de choisir le statut juridique le plus approprié en fonction des besoins spécifiques de l'entreprise, en prenant en considération des critères tels que sa taille, le nombre de fondateurs et les avantages offerts par chaque statut. Conformément à notre choix préalablement exposé dans la première section, nous avons opté pour la création d'une société à responsabilité limitée (SRL) en tant que personne morale (Notaire.be, s.d.).

Ensuite, il convient de rédiger un acte constitutif de la société, qui doit être soumis et enregistré chez un notaire. Cet acte doit contenir des informations capitales telles que la dénomination de la société, l'adresse du siège, sa forme juridique, son objet, sa durée, etc. De plus, il est nécessaire de fournir certains documents tels qu'un plan financier pour justifier les dépenses et les recettes prévues (Service Public Fédéral, 2023).

Il est également primordial d'ouvrir un compte bancaire spécifique à l'entreprise, de s'inscrire auprès de la Banque Carrefour des Entreprises pour obtenir un numéro d'entreprise et de s'identifier à la TVA. De plus, l'entreprise doit adhérer à une caisse d'assurance sociale pour travailleurs indépendants et s'acquitter des cotisations sociales, ainsi qu'à une mutuelle pour bénéficier des prestations de l'assurance maladie-invalidité en tant que travailleur indépendant. Il est indispensable de souscrire certaines assurances telles que l'assurance des personnes contre les accidents de travail pour le personnel, l'assurance de responsabilité civile pour les véhicules utilitaires, etc. (Belgium.be, 2024).

De plus, il est nécessaire de s'affilier à un secrétariat social et de réaliser diverses démarches auprès de l'ONSS, comme s'identifier en tant qu'employeur, établir une déclaration à l'emploi (DIMONA) ainsi qu'une déclaration multifonctionnelle trimestrielle qui reprend les prestations et rémunérations des travailleurs (Service Public Fédéral, 2024).

Il est à noter que pour créer une entreprise en Belgique, trois critères doivent être respectés : avoir un âge minimum de 18 ans, être de nationalité belge ou ressortissant de l'Union européenne, et disposer de certaines compétences et connaissances de base en gestion (Service public Fédéral, 2023).

10.3. Aspects juridiques relatifs à la distribution d'aliment alimentaire

Dans le cadre de notre projet de distribution de produits alimentaires en Belgique, il est essentiel de respecter les normes alimentaires en vigueur. Ces normes, définies par le règlement (CE) n° 178/2002 et d'autres règlements spécifiques, couvrent divers aspects tels que l'hygiène des installations, la gestion des allergènes, l'étiquetage des produits, la traçabilité des ingrédients et les bonnes pratiques de fabrication (Service Public Fédéral (SPF) Santé Publique, 2016).

Tout d'abord, il est impératif de procéder à son enregistrement et d'obtenir l'approbation de l'Agence fédérale pour la sécurité de la chaîne alimentaire (AFSCA), sauf dans certains cas particuliers. En fonction du niveau de risque associé à l'activité envisagée, il peut être nécessaire d'obtenir une autorisation et de s'enregistrer auprès de cette agence (Afsca, s.d.).

La sécurité alimentaire est une priorité absolue dans le secteur de l'alimentation. Pour garantir la sécurité des consommateurs, les entreprises alimentaires doivent respecter les bonnes pratiques d'hygiène et mettre en place des systèmes de gestion de la sécurité alimentaire, tels que le système HACCP (Analyse des dangers — points critiques pour leur maîtrise). Cela implique de veiller à ce que les matières premières soient de qualité, que les installations de production soient propres et conformes aux normes, que les processus de fabrication soient contrôlés et que des mesures correctives soient prises en cas de non-conformité (Service Public Fédéral (SPF) Santé Publique, 2016).

En ce qui concerne nos macarons bio et sans sucre, des réglementations spécifiques s'appliquent également. Les produits biologiques sont soumis au règlement européen (UE) 2018/848, qui établit les directives relatives à la production, la transformation, la distribution, l'importation, le contrôle et l'étiquetage de ces produits (EUR-Lex, s.d.). Pour les produits sans sucre, nous ne pouvons pas prétendre qu'un produit est « sans sucre » à moins qu'il ne contienne pas plus de 0,5 g de sucre par 100 g ou 100 ml (Édulcorants.eu, s.d.).

L'étiquetage des produits alimentaires est une obligation légale qui vise à fournir aux consommateurs des informations précises et transparentes sur les aliments qu'ils achètent. Le

règlement européen (UE) n° 1169/2011 définit les exigences en matière d'étiquetage, qui comprend la liste des ingrédients, les allergènes, la date de durabilité minimale (DDM) ou la date limite de consommation (DLC), les conditions de conservation et les instructions de préparation (Service Public Fédéral, 2023).

Pour la vente de nos macarons via des distributeurs, il est essentiel d'avoir des contrats clairs et complets qui définissent les termes de la relation commerciale. Ces contrats devraient inclure des informations sur les prix, les conditions de livraison, les responsabilités de chaque partie, les modalités de paiement, les clauses de résiliation, etc. Il est recommandé de faire appel à un professionnel juridique pour rédiger ou examiner ces contrats afin de s'assurer qu'ils protègent nos intérêts commerciaux et respectent la législation en vigueur (Criscenzo, s.d.).

La vente en ligne de produits alimentaires est soumise à la réglementation relative à la vente à distance. Nous devons fournir aux consommateurs des informations précontractuelles claires et compréhensibles, y compris les restrictions de livraison éventuelles et les moyens de paiement acceptés. De plus, une autorisation de commercialisation de denrées alimentaires est nécessaire pour vendre des produits alimentaires en ligne (Afsca, 2024).

Conclusion

Dans notre projet de création d'entreprise de vente de macarons à Bruxelles, nous avons choisi la structure juridique d'une société à responsabilité limitée (SRL) pour ses avantages en matière de protection du patrimoine personnel et de flexibilité de gestion. Les étapes administratives nécessaires comprennent la rédaction des statuts, l'ouverture d'un compte bancaire, l'inscription à la BCE et à la TVA, ainsi que l'affiliation aux assurances sociales. Pour la distribution des produits alimentaires, nous devons respecter les normes de l'AFSCA, garantir la sécurité alimentaire, étiqueter correctement les produits et établir des contrats clairs avec les distributeurs. En résumé, une attention particulière aux aspects juridiques et administratifs est essentielle pour assurer le respect de la réglementation et la viabilité de notre entreprise.

Chapitre 11 : Plan financier

Afin d'évaluer la faisabilité de notre projet, nous considérons essentiel de réaliser un plan financier détaillé pour évaluer sa rentabilité. Notre objectif est de démarrer l'activité le 1er janvier 2025, et le plan financier couvrira une période de cinq ans jusqu'en 2029. Nous commencerons par identifier les investissements nécessaires pour concrétiser le projet, puis nous examinerons le chiffre d'affaires et les différents coûts associés à l'activité. En élaborant le compte de résultat, nous déterminerons le seuil de rentabilité et évaluerons les besoins en fonds de roulement. Enfin, nous conclurons sur la viabilité économique du projet. Il faudra analyser les résultats financiers obtenus et décider de la poursuite du développement de l'entreprise en fonction de leur positivité. En cas de résultats négatifs, des ajustements pourraient être nécessaires pour améliorer la rentabilité du projet.

11.1. Investissements

Avant de nous lancer dans notre projet entrepreneurial, il est important d'examiner en détail les investissements nécessaires pour concrétiser notre vision. Une analyse financière approfondie de tous les aspects de notre entreprise est indispensable. Cela inclut l'identification des coûts liés à l'acquisition d'équipements et de matériel, ainsi que des éventuels frais et honoraires. Cette étape nous permettra d'anticiper les dépenses associées à notre projet et de développer une stratégie de financement adaptée à nos besoins.

Tableau 4 : Les investissements

Frais d'établissement	1.712,85 €
Honoraires du notaire	1.000 €
Frais d'inscription à la BCE	105,50 €
Frais d'activation n°TVA	60 €
Publication au Moniteur Belge	224,70 €
Frais de propriété intellectuelle	244 €
AFSCA	78,65 €
Immobilisation incorporelles	2913
Logiciel et site web	408
Frais de recherche et développement	2505
Immobilisation corporelles	718,97
Ordinateur portables	718,97
TOTAL	5 344,82€

Pour débiter, les coûts initiaux liés à la création de l'entreprise se composent des frais totaux d'établissement, estimés à 1 712,85 €. Cette somme englobe les honoraires du notaire pour la rédaction des documents constitutifs de l'entreprise, évalués à 1 000 €, les frais d'inscription auprès de la Banque Carrefour des Entreprises de 105,50 €, les frais d'activation du numéro de TVA de 60 € (Securex, s.d.), les frais pour la publication de l'acte constitutif dans le Moniteur

Belge de 224,70 € (Service public fédéral Justice, s.d.), les frais pour l'ouverture d'un commerce alimentaire de 78,65 € (Acerta, s.d.), ainsi que les frais de propriété intellectuelle pour une durée de 10 ans, s'élevant à 244 € (Office Benelux de la Propriété intellectuelle, s.d.).

Nous avons également pris en compte les immobilisations incorporelles, car nous envisageons de créer notre propre site web pour la vente de nos macarons personnalisés. Cette décision est motivée par les résultats de notre enquête quantitative, qui ont montré l'intérêt des répondants pour la commande en ligne de pâtisseries. Le coût prévu pour la location du logiciel et la création du site web est de 408 € (Wix, s.d.). De plus, un budget de 2 505 € sera alloué à la recherche et développement. Par ailleurs, le gérant suivra une formation de 3 ans pour devenir chef pâtissier et être capable de créer ses propres créations (Efp, s.d.).

Pour les investissements en immobilisations corporelles, le coût total s'élève à 718,97 €. Il est essentiel d'acquérir un ordinateur portable pour le gérant, afin qu'il puisse créer du contenu, contacter les fournisseurs et partenaires, ainsi que pour innover et gérer l'administration de l'entreprise (LDLC.pro, s.d.).

11.1.1. Financement des dépenses d'investissement

Pour financer notre projet d'investissement, nous envisageons de contracter un prêt auprès d'une banque ou d'un prêteur privé. Ce prêt sera destiné à couvrir l'achat de matériel et le paiement de tous les frais initiaux de notre activité. Nous prévoyons également de solliciter des investisseurs non professionnels, souvent désignés sous le terme « 3F », comprenant amis et famille. Nous prévoyons une source d'investissement de 30 000 € de notre entourage.

Les 3 F sont une source de financement courante pour les entrepreneurs débutants qui ne disposent pas immédiatement d'un accès aux sources de financement traditionnelles. Bien que l'emprunt auprès de proches puisse sembler facile, il est essentiel de définir clairement les conditions du prêt pour éviter tout malentendu ou conflit (Narr, 2022). Pour cette raison, nous privilégions les prêteurs capables d'apporter une expertise en comptabilité et en gestion.

L'État offre un soutien financier aux jeunes entrepreneurs à travers la prime Projet d'entreprise, qui peut atteindre jusqu'à 3000 €. Cette aide vise à encourager le développement de nouvelles initiatives entrepreneuriales. Pour pouvoir bénéficier de cette prime, les entrepreneurs doivent soumettre une demande complète accompagnée d'une description détaillée de leur projet, démontrant ainsi leur engagement et leur vision stratégique (MyFid, s.d.).

Nous prévoyons d'emprunter 50 000 € sur une période de 7 ans à un taux d'intérêt de 1,5 %. Le remboursement se fera en 84 versements mensuels de 627,18 € chacun. Nous sommes engagés à respecter nos obligations financières et avons élaboré un tableau d'amortissement pour assurer le remboursement conforme au plan établi (voir annexe 10).

11.2. Chiffre d'affaires

Malgré la complexité d'estimer le chiffre d'affaires prévisionnel d'une entreprise émergente, dépendant de multiples variables telles que le marché, la concurrence, les tendances économiques et les préférences des consommateurs, nous avons évalué le prix de nos macarons à 4,71 € hors TVA pour les distributeurs. Les macarons personnalisés sont à 7,85 € hors TVA. En envisageant la vente de 14 000 macarons annuellement, notre chiffre d'affaires prévisionnel s'élèverait à 74 732 € par an. Ces estimations sont basées sur une répartition de 80 % des ventes via les distributeurs et 20 % via notre site web. Cependant, ces montants sont des moyennes approximatives et pour tenir compte des divers scénarios possibles, nous avons élaboré trois scénarios de chiffre d'affaires pour la première année de notre société.

Tableau 5 : Le chiffre d'affaires prévisionnel année 1

Scénario	CA	Année 1
Optimiste	1,2	89 678,4 €
Probable	1	74 732 €
Pessimiste	0,8	59 785,6 €

Nous prévoyons une croissance annuelle de 20 % de notre chiffre d'affaires au fil des années à venir.

Tableau 6 : Les chiffres prévisionnels

Taux	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
1,2	74 732€	89 678,4€	107.614,08 €	129.136,90 €	154.964,28 €

Le prix de vente de nos macarons TVAC pour les distributeurs est de 4,99 €. Avec une marge de 50 % que les distributeurs appliquent sur les produits, le prix en magasin est alors de 7,93 €. Sur notre site web, le prix TVAC des macarons personnalisés s'élève à 8,32 €. Conformément aux résultats de notre étude quantitative, les répondants ont exprimé une réticence à acheter des produits dépassant les 10 €. Par conséquent, nos prix sont fixés en tenant compte de cette considération.

11.3. Les coûts

11.3.1. Coût des marchandises

Pour calculer les coûts des marchandises nécessaires à la fabrication de nos boîtes de 5 macarons, nous avons dû évaluer le prix de tous les ingrédients et les ajuster en fonction de la recette. En annexe 9, les tableaux présentent le coût d'une recette de 30 macarons pour chaque saveur ainsi que le coût par kg.

Après avoir calculé le coût de 30 macarons par saveur, nous avons décidé de calculer le coût par unité afin de composer notre boîte finale qui sera proposée aux consommateurs. Le prix de production d'un macaron au chocolat est de 0,35 € du macaron à la framboise est de 0,24 €, du macaron au citron est de 0,25 €, du macaron caramel beurre salé est de 0,24 € et du macaron pistache est de 0,27 €. L'emballage personnalisé nous coûtera 0,21 € par unité. Le prix total de la matière première pour la composition d'une boîte de 5 macarons s'élève donc à 1,57 €.

Tableau 7 : Le coût d'une boîte de macarons

Achat de marchandises	PV HTHVA
Chocolat	0,35 €
Framboise	0,24 €
Citron	0,25 €
Caramel beurre salé	0,24 €
Pistache	0,27 €
Autres coûts	
Emballage	0,21 €
Total	1,57 €

11.3.2. Frais de personnel

Notre équipe se composera de deux membres, dont le gérant et le chef pâtissier. Conformément à la commission paritaire, les salaires sont basés sur une durée de travail hebdomadaire de 38 heures, soit 8 heures par jour, pour un total de 151,392 425 heures par mois (Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, s.d.).

- Le salaire mensuel brut pour le chef pâtissier est de 2 184 €.
- Le salaire mensuel brut du gérant est de 2 068 €.

Les coûts salariaux comprennent le pécule de vacances, le 13e mois et les charges patronales, selon les indications du secrétariat social Securex (Securex, s.d.). De plus, une indexation annuelle de 2 % est appliquée aux salaires. Pour le gérant, une augmentation de 5 % par an sera mise en place.

Tableau 8 : La rémunération annuelle

	Salaire brut/mois	Pécule de vacance	Prime de fin d'année	Coût salarial/an	Charges patronales	Coût salarial total/an
Gérant	2.068,00 €	1.672,81 €	1.902,56 €	28.391,37 €	8.040,38 €	36.431,75 €
Chef pâtissier	2.184,00 €	1.766,64 €	2.009,28 €	29.983,92 €	8.491,39 €	38.475,31 €
Total	4.252,00 €	3.439,44 €	3.911,84 €	58.375,28 €	16.531,78 €	74.907,06 €

11.3.3. Services et biens divers

Tableau 9 : Les coûts des S&B

Charges fixes	Coûts par an
Loyer	11.760,00 €
Honoraires comptables	3.000,00 €
Frais divers	1.000,00 €
Cotisation sociale	1.669,97 €
Frais secretariat social	632,00 €
Abonnement internet + téléphone	840,00 €
Campagnes publicitaires payantes	3.825,00 €
Terminal de paiement en ligne	418,82 €
Frais transport personnel	479,00 €
Assurance du personnel	4.800,00 €
Transport marchandise	2.600,01 €
Label bio	1.045,00 €
TOTAL	32.069,80 €

Pour clarifier nos dépenses fixes, notons tout d’abord le loyer estimé à 980 € par mois, soit 11 760 € par an, comme spécifié dans notre stratégie marketing (cf. supra p.69) (BeCook, s.d.). De plus, nous avons prévu une provision de 1000 € pour les fournitures de bureau, ainsi qu’une assurance du personnel évaluée à 4 800 € par an (UCM, s.d.). La certification bio, quant à elle, représente un coût de 1045 € par an (Certisys, 2024).

En ce qui concerne les abonnements internet et téléphones pour le gérant et le chef pâtissier, leur prix mensuel s’élève à 70 €, soit une dépense annuelle de 840 € selon les tarifs de Scarlet (Scarlet, s.d.). Les frais de secrétariat social pour le chef pâtissier et le gérant, fixés à 23 € par personne et par mois, avec un coût d’affiliation de 80 €, totalisent 632 € par an (Mon-Secrétariat-Social, s.d.). Les cotisations sociales trimestrielles de l’entreprise s’élèvent à 1 668,97 € par an (Institut national d’assurances sociales pour travailleurs indépendants, 2024). Nous avons également prévu les honoraires d’un comptable, estimés en moyenne à 250 € par mois, soit un coût total annuel de 3000 € (Experts-comptables.be, s.d.).

Pour la vente en ligne, nous avons opté pour un abonnement Wix Payments à 418,82 € par an (Wix, s.d.). En termes de publicité, nous prévoyons un budget de 1000 € pour les campagnes sur les réseaux sociaux et 640 € pour la location d’affiches publicitaires chaque année (Adintime, s.d.). Pour le marché de Noël, nous avons prévu 2000 € pour le stand, ainsi que 185 € pour la décoration et les cartes de visite (BX1, 2018). Le budget total alloué à la communication pour la première année est de 3 825 €. Nous utiliserons également le service de voitures partagées Cambio pour les déplacements professionnels, ce qui coûtera 479 € par an (Cambio, s.d.). Les frais de transport pour la livraison de nos produits varient selon la production, mais sont estimés à 2 6001,10 € au total (Molenbike, s.d.). Finalement, nos frais d’exploitation globaux s’élèvent à 32 069,80 €.

11.3.4. Amortissements

Pour assurer une gestion budgétaire et des investissements efficaces, il est primordial de considérer l'amortissement des investissements. Notre choix s'est porté sur la méthode d'investissement linéaire, garantissant un amortissement régulier sur une période de trois ans. Le montant d'amortissement sur cette durée est établi à 1 219,23 €, avec une diminution progressive pour atteindre 843,57 € la quatrième année et la cinquième année. Il est toutefois important de noter que la durée d'amortissement varie selon la nature de chaque investissement. Par exemple, l'amortissement du matériel informatique sera plus court que celui des frais d'établissement et de recherche et développement. Ainsi, nous ajusterons la durée d'amortissement pour chaque investissement en fonction de sa nature et de la valeur résiduelle estimée, nous permettant ainsi d'optimiser notre gestion financière et de planifier efficacement nos dépenses à long terme.

Tableau 10 : Le coût des amortissements

Nature de l'investissement	Montant	Amortissement			Exercice				
		Durée	L/D	%	1	2	3	4	5
Frais d'établissement	1.712,85 €	5 ans	L	100%	342,57 €	342,57 €	342,57 €	342,57 €	342,57 €
Immobilisation incorporelles	2.913,00 €								
Logiciel et site web	408,00 €	3 ans	L	100%	136,00 €	136,00 €	136,00 €		
Frais R&D	2.505,00 €	5 ans	L	100%	501,00 €	501,00 €	501,00 €	501,00 €	501,00 €
Immobilisation corporelles	718,97 €								
Ordinateur portable	718,97 €	3 ans	L	100%	239,66 €	239,66 €	239,65 €		
TOTAL					1.219,23 €	1.219,23 €	1.219,22 €	843,57 €	843,57 €

Nous avons élaboré un tableau synthétique mettant en avant la valeur résiduelle de chaque investissement pour chaque période. Cet outil s'avérera particulièrement utile pour surveiller l'évolution de la valeur résiduelle des investissements au fil du temps, en prenant en compte leur durée d'amortissement et leur nature. Ainsi, il constituera un instrument précieux pour anticiper les besoins de renouvellement d'investissements et pour planifier les dépenses à long terme de manière proactive.

Tableau 11 : Le tableau des amortissements

Nature de l'investissement	Montant	Amortissement			Exercice				
		Durée	L/D	%	1	2	3	4	5
Frais d'établissement	1.712,85 €	5 ans	L	100%	1.370,28 €	1.027,71 €	685,14 €	342,57 €	0,00 €
Immobilisation incorporelles	2.913,00 €								
Logiciel et site web	408,00 €	3 ans	L	100%	272,00 €	136,00 €	0,00 €		
Frais R&D	2.505,00 €	5 ans	L	100%	2.004,00 €	1.503,00 €	1.002,00 €	501,00 €	0,00 €
Immobilisation corporelles	718,97 €								
Ordinateur portable	718,97 €	3 ans	L	100%	479,31 €	239,66 €	0,00 €		
TOTAL					4.125,59 €	2.906,37 €	1.687,14 €	843,57 €	0,00 €

11.3.5. Charges d'exploitation non récurrentes

La mise en place d'un projet d'entreprise ne peut garantir une progression sans accroc. En effet, des événements imprévus, qu'ils soient favorables ou défavorables, peuvent influencer divers aspects tels que la clientèle, le personnel, les dépenses, les procédures et les

projections. Il est donc essentiel d'intégrer cette phase de lancement dans la planification financière de l'entreprise et d'adopter une approche prudente.

Dans cette optique, il est recommandé de constituer une réserve légale équivalant à 10 % des coûts estimés pour anticiper d'éventuelles dépenses imprévues ou des événements exceptionnels. Pour notre entreprise, cela représente une somme de 3 096,30 € dédiée aux charges d'exploitation non récurrentes pour le premier exercice. Cette réserve offrira à notre entreprise la flexibilité nécessaire pour surmonter les aléas sans compromettre sa rentabilité ni son fonctionnement à long terme.

11.4. États financiers

Pour finir, il est important de présenter de manière détaillée les principaux états financiers de notre projet, comprenant le compte de résultat, les flux de trésorerie, le seuil de rentabilité et le besoin en fonds de roulement. Le compte de résultat fournira une vue d'ensemble des revenus et des charges générés par le projet sur une période de 5 ans, permettant ainsi de calculer le résultat net. Les flux de trésorerie permettront de suivre les mouvements financiers entrants et sortants associés au projet, tandis que le seuil de rentabilité permettra de déterminer le niveau à partir duquel les recettes couvrent tous les coûts (fixes et variables). Le besoin en fonds de roulement évaluera quant aux besoins de financement liés aux opérations courantes de l'entreprise, notamment en ce qui concerne les stocks, les créances clients et les charges à payer. Ensemble, ces éléments offriront une vision complète de la situation financière du projet. En exposant ces données de manière claire et concise, nous serons en mesure d'évaluer plus précisément la viabilité financière de notre projet et de prendre des décisions éclairées quant à son évolution future.

Le compte de résultat présenté dans le prochain point révèle une performance négative de l'entreprise sur plusieurs exercices consécutifs. Toutefois, grâce à notre concept innovant, il est envisageable d'inverser cette tendance et d'attirer un large éventail de clients, ce qui pourrait potentiellement réduire les pertes à long terme de l'entreprise. Il est à noter que le résultat net d'une entreprise dépend de divers facteurs tels que sa stratégie commerciale, ses investissements, ses coûts, ses dépenses et ses obligations fiscales.

Par conséquent, il est primordial d'analyser méticuleusement les différents éléments du compte de résultat afin de comprendre la situation de l'entreprise. Il convient d'examiner des indicateurs tels que le chiffre d'affaires, les marges bénéficiaires, les coûts de production, les charges financières et autres pour appréhender l'évolution de l'entreprise sur le long terme. De plus, les résultats d'exploitation, les flux de trésorerie ainsi que la santé financière globale de l'entreprise doivent également être pris en considération pour obtenir une vision complète de sa situation.

11.4.1. Compte de résultat prévisionnel

		Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Ventes et prestations	70/76A	74 732 €	89 678 €	107 614 €	129 137 €	154 964 €
Chiffre d'affaires	70	74 732 €	89 678 €	107 614 €	129 137 €	154 964 €
et des commandes en cours d'exécution	71	- €	- €	- €	- €	- €
Production immobilisée	72	- €	- €	- €	- €	- €
Autres produits d'exploitation	74	- €	- €	- €	- €	- €
Produits d'exploitation non récurrents	76A	- €	- €	- €	- €	- €
Coût des ventes et des prestations	60/66A	133 270 €	138 764 €	148 421 €	158 954 €	171 331 €
Approvisionnements et marchandises	60	21 978 €	26 374 €	31 649 €	37 978 €	45 574 €
Achats	600/8	- €	- €	- €	- €	- €
Services et biens divers	61	32 070 €	33 673 €	35 357 €	37 125 €	38 981 €
Rémunérations, charges sociales et pensions	62	74 907 €	77 498 €	80 196 €	83 005 €	85 930 €
Amortissements et réductions de valeur sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles	630	1 219 €	1 219 €	1 219 €	846 €	846 €
et sur créances commerciales	631/4	- €	- €	- €	- €	- €
Provisions pour risques et charges	635/7	- €	- €	- €	- €	- €
Autres charges d'exploitation	640/8	- €	- €	- €	- €	- €
Charges d'exploitation portée à l'actif au titre de frais de restructuration	649	- €	- €	- €	- €	- €
Charges d'exploitation non récurrentes	66A	3 096 €	- €	- €	- €	- €
Bénéfice d'exploitation (Perte d'exploitation)	70/64 64/70	- 58 538 €	- 49 086 €	- 40 807 €	- 29 817 €	- 16 367 €
Produits financiers	75	- €	- €	- €	- €	- €
Charges financières	65	644 €	605 €	501 €	395 €	288 €
Charges des dettes	650	644 €	605 €	501 €	395 €	288 €
Réductions de valeur sur actifs circulants (autres)	651	- €	- €	- €	- €	- €
Autres charges financières	652/9	- €	- €	- €	- €	- €
Prélèvements sur impôts différés	780	- €	- €	- €	- €	- €
Transfert aux impôts différés	680	- €	- €	- €	- €	- €
Impôts sur résultat	67/77	- €	- €	- €	- €	- €
Impôts	670/3	- €	- €	- €	- €	- €
Régularisations d'impôts et reprises de provisions fisc.	77	- €	- €	- €	- €	- €
Bénéfice de l'exercice (Perte de l'exercice)	70/67 67/70	- 59 182 €	- 49 691 €	- 41 308 €	- 30 212 €	- 16 655 €
Bénéfice de l'exercice à affecter	70/68 (68/70)	- 59 182 €	- 49 691 €	- 41 308 €	- 30 212 €	- €

Tout d'abord, nous avons annoncé une augmentation de 20 % de notre chiffre d'affaires. Ensuite, nous avons pris en compte les coûts d'approvisionnement et de marchandises qui varient en fonction de cette évolution. Ces coûts ont été calculés et sont inclus dans ce montant (voir annexe 9). Par la suite, nous avons évalué les services et biens divers proportionnellement à notre chiffre d'affaires, ainsi que les rémunérations, en prévoyant une augmentation annuelle de 2 % pour le chef pâtissier et de 5 % pour le gérant. Nous avons également intégré les amortissements que nous avons calculés précédemment (cf. supra p.89). Pour la première année, nous avons prévu des charges d'exploitation non récurrentes s'élevant à 3 096 €.

En ce qui concerne les charges financières, nous avons pris en compte les intérêts annuels sur notre emprunt. De plus, nous avons estimé un taux d'imposition de 25 %. Cependant, comme nous prévoyons un déficit au cours des cinq premières années, nous n'aurons pas à payer d'impôts durant cette période. En conséquence, nous anticipons une perte de 59 182 € pour la première année, laquelle diminuera progressivement, mais restera négative pendant les cinq premières années.

11.4.2. Flux de trésorerie

Nous avons mis en place un processus de calcul des flux de trésorerie dans notre entreprise. Les flux de trésorerie sont une mesure essentielle de la santé financière, car ils permettent de suivre les entrées et sorties d'argent. Lorsque les entrées d'argent surpassent les sorties, les flux de trésorerie sont positifs, ce qui indique une situation financière saine. En revanche, si les sorties d'argent dépassent les entrées, les flux de trésorerie sont négatifs, ce qui peut entraîner des problèmes de liquidité à long terme (Lecoanet, 2024).

Pour simplifier le calcul de nos flux de trésorerie, nous avons décidé d'utiliser le résultat net de l'entreprise et d'y ajouter les amortissements, qui sont des charges non décaissées. D'après notre compte de résultat, nos flux de trésorerie pour la première année s'élèvent à -59 182 € + 1 219 €, soit -57 963 €. Cette situation n'est pas favorable, car nos sorties d'argent surpassent nos entrées d'argent. Si cette tendance se maintient sur une longue période, cela pourrait compromettre notre capacité à rembourser nos dettes et à respecter nos obligations financières.

11.4.3. Seuil de rentabilité

La détermination du seuil de rentabilité est importante pour toute entreprise. Ce seuil représente le niveau de chiffre d'affaires à atteindre au cours de l'exercice comptable pour parvenir à un bénéfice nul. En dessous de ce seuil, l'entreprise subit des pertes, tandis qu'au-delà, elle génère des bénéfices (Clermont, Calcul du seuil de rentabilité, 2013). Pour calculer ce seuil, il est d'abord nécessaire de répertorier l'ensemble de nos coûts fixes, qui s'élèvent à 108 196 €. Ces coûts incluent les services et biens divers (32 070 €), les rémunérations

(74 907 €) ainsi que les amortissements (1 219 €). Ensuite, nous devons déterminer nos coûts variables, c'est-à-dire la marge des coûts variables, que nous avons estimée à 52 754 €. Pour l'année en question, notre chiffre d'affaires s'établit à 74 732 €.

En effet, le seuil de rentabilité se calcule en divisant les coûts fixes par la marge sur coûts variables, puis en multipliant le résultat par le chiffre d'affaires (Fauconnier, 2022). En utilisant cette formule, nous avons déterminé un seuil de rentabilité de 153 272 €. Ce montant représente le minimum de ventes annuelles nécessaires pour que l'entreprise n'enregistre ni bénéfice ni perte. Cela correspond à 29 938 boîtes de macarons par an, ce qui dépasse largement le nombre de boîtes prévu dans notre plan organisationnel. Il est important de noter que ce seuil peut varier en fonction des fluctuations des coûts, des prix de vente et des variations de la demande sur le marché.

11.4.4. Besoin en fonds de roulement

Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) est un indicateur financier qui représente la somme nécessaire pour couvrir les dépenses courantes d'une entreprise en attendant les paiements de leurs clients. Il est calculé en additionnant les stocks et les créances clients, puis en soustrayant les dettes non financières. Un BFR efficace est essentiel pour maintenir une trésorerie saine et assurer la stabilité financière (Naudin, 2024).

Pour notre entreprise de production de macarons, nous avons minutieusement calculé le montant de nos stocks et commandes en cours en utilisant une méthode rigoureuse, basée sur nos besoins en approvisionnements et marchandises. Nous avons également pris en compte le niveau de stock requis pour une moyenne d'un mois. En outre, les dettes à plus d'un an échéant dans l'année sont directement liées à notre emprunt, dont le solde restant est évalué à la fin de chaque année.

En appliquant la formule de calcul du Besoin en Fonds de Roulement (BFR), nous avons estimé que nous devons disposer de 5 803 € pour maintenir nos activités sans subir de pression financière excessive. Cette somme représente la différence entre nos besoins d'exploitation (stocks, créances clients) et nos ressources d'exploitation (créances fournisseurs) (Naudin, 2024).

Ce constat révèle notre besoin en financement pour couvrir nos besoins d'exploitation, indiquant que nos besoins surpassent nos ressources d'exploitation, ce qui peut poser une contrainte financière. Pour pallier ce manque, nous pourrions augmenter notre chiffre d'affaires, réduire nos coûts d'exploitation, négocier des délais de paiement avec nos fournisseurs ou chercher des investissements en capital. Cependant, en raison de nos pertes importantes, obtenir des financements externes tels que des prêts bancaires est peu probable. Il faut bien évaluer les options disponibles et choisir celle qui convient le mieux à notre

entreprise, en tenant compte de sa situation financière et de ses objectifs à court et long terme.

11.5. Conclusion financière

Après avoir analysé les états financiers sur cinq ans, nous constatons que notre projet n'est pas rentable. Le compte de résultat indique des pertes au cours des cinq premières années, avec une perspective de bénéfices uniquement à partir de la huitième année.

Notre entreprise affiche une marge de 2 pour les macarons vendus via les distributeurs et de 4 pour ceux vendus sur notre site internet. La marge pour les distributeurs est réduite en raison des marges et de la TVA ajoutées lors de la revente par nos partenaires. Étant donné que les clients ne souhaitent pas payer plus de 10 € pour nos macarons, nous avons dû réduire nos marges pour rester compétitifs. Cette faible marge contribue significativement à nos pertes, car le coût de notre marchandise est élevé par rapport à notre chiffre d'affaires. Cependant, ce coût élevé est justifié par notre engagement à utiliser des aliments bio et locaux. La qualité de nos ingrédients et notre approvisionnement local sont des éléments distinctifs par rapport à nos concurrents, ce qui explique le coût plus élevé de nos matières premières.

Le prix de vente de nos macarons ne couvre pas les coûts des matières premières, ce qui limite notre chiffre d'affaires. La rémunération du chef pâtissier ajoute un coût supplémentaire, et comme un diplôme est requis pour confectionner nos macarons, nous devons engager une personne qualifiée. Une fois que le gérant aura terminé sa formation, il prendra en charge la confection des macarons.

Il est également nécessaire de noter que nos flux de trésorerie négatifs indiquent que les sorties d'argent dépassent les entrées. Cette situation est préoccupante, car elle pourrait compromettre la stabilité financière de notre entreprise. Si cette tendance perdure, notre capacité à honorer nos obligations financières, telles que le paiement des salaires, le remboursement des prêts et le règlement des factures des fournisseurs, pourrait être gravement menacée. De plus, maintenir des flux de trésorerie négatifs peut nuire à la capacité de l'entreprise à investir dans de nouveaux projets et opportunités de croissance, en raison de la limitation de ses ressources financières. Cette situation pourrait également inquiéter les investisseurs et les prêteurs, les amenant à douter de notre capacité à rembourser les dettes et à générer des rendements satisfaisants pour les actionnaires. Dans ce contexte, il est essentiel que notre établissement prenne des mesures pour inverser cette tendance négative en réduisant les sorties d'argent et en augmentant les entrées. Cela pourrait passer par la mise en place d'un plan de réduction des coûts ou d'une stratégie de marketing visant à augmenter les ventes et les revenus de l'entreprise.

Enfin, nous observons que notre Besoin en Fonds de Roulement (BFR) est positif, indiquant que des financements supplémentaires sont nécessaires pour couvrir les besoins liés à notre cycle d'exploitation. Cela inclut l'acquisition de matières premières, le paiement des salaires,

des factures de fournisseurs, des charges sociales et fiscales, ainsi que la gestion des stocks. Un BFR positif n'est pas forcément un signe de mauvaise santé financière, mais il doit être surveillé attentivement pour éviter d'éventuelles difficultés de trésorerie à long terme. Nous devons être capables de mobiliser les fonds nécessaires pour répondre à ces besoins d'exploitation tout en optimisant la gestion de nos stocks, en surveillant les délais de paiement et en maintenant des marges suffisantes pour faire face aux fluctuations économiques.

Les limites du mémoire et pistes futures du travail

Pour conclure ce mémoire, il est essentiel de reconnaître plusieurs limites qui exigent une interprétation prudente des résultats obtenus. Tout d'abord, la taille de notre échantillon est relativement réduite, ce qui pourrait restreindre la portée de nos conclusions. Notre étude de marché quantitative a été diffusée uniquement via nos réseaux sociaux, ce qui a abouti à la participation de seulement 216 répondants. Un échantillon plus large aurait été préférable pour améliorer la validité externe de notre étude.

Par ailleurs, bien que nos analyses aient révélé certaines tendances en matière de comportements de consommation dans le secteur alimentaire, il est important de noter que ces conclusions pourraient ne pas être généralisables à des populations plus larges. Cette limitation souligne la nécessité d'aborder nos résultats avec prudence et d'encourager des recherches futures pour confirmer ces tendances observées.

Une autre limite importante de notre étude réside dans l'absence d'utilisation de logiciels statistiques pour analyser et croiser les données de l'enquête quantitative. Bien que nous ayons réalisé des analyses basées sur des pourcentages simples, l'utilisation d'un logiciel spécialisé aurait permis une exploration plus approfondie des interactions entre différentes variables et aurait enrichi la complexité des analyses et des modèles développés. Cela soulève la question de savoir si l'utilisation de ces outils aurait pu offrir des perspectives supplémentaires ou des résultats différents.

Enfin, nous avons constaté que même en tentant d'élaborer un plan financier avec les données fournies, il est possible qu'il y ait des écarts entre les prévisions et la réalité. Les chiffres utilisés peuvent ne pas refléter totalement la réalité. Les prix varient souvent sur le site web, ce qui entraîne quelques variations entre les différents moments de consultation pour déterminer les coûts.

Conclusion

Au terme de ce mémoire consacré à l'étude de faisabilité de la création d'une entreprise de vente de macarons bio et sans sucre, il est essentiel de reconnaître les défis économiques importants qui compromettent la viabilité de notre projet. Malgré l'alignement parfait avec les tendances actuelles de consommation et les préoccupations environnementales, nos analyses financières révèlent une réalité moins encourageante.

Nos recherches approfondies et nos analyses détaillées ont confirmé un intérêt important des consommateurs pour des alternatives sans sucre et biologiques dans le domaine de la pâtisserie. En proposant des macarons confectionnés à partir d'ingrédients bio et utilisant la stévia comme édulcorant, nous avons développé une offre innovante répondant aux attentes des consommateurs soucieux de leur santé et de l'environnement. Notre engagement envers l'agriculture biologique et la réduction du gaspillage alimentaire nous a permis de nous différencier de la concurrence.

L'analyse SWOT a souligné les forces de notre projet, telles que l'innovation et la qualité de nos produits, et les opportunités offertes par un marché en pleine expansion. Cependant, elle a également révélé des défis importants, notamment la nécessité de sensibiliser et d'éduquer le public sur les bienfaits de nos macarons sans sucre, ainsi que des coûts initiaux et opérationnels élevés.

L'étude financière, bien que soigneusement élaborée, montre que malgré des perspectives de rentabilité prometteuses à long terme, notre entreprise resterait en déficit durant les 5 premières années. Les coûts élevés associés aux ingrédients biologiques de haute qualité, à l'innovation et à une production artisanale alourdissent notre structure de coûts. De plus, le marché des macarons sans sucre, bien qu'en croissance, reste un segment de niche encore insuffisant pour garantir des volumes de vente élevés nécessaires à la rentabilité.

En conclusion, bien que le projet « Une Amourette » soit une belle aventure entrepreneuriale alignée avec des valeurs fortes de santé et de durabilité, la réalité financière rend sa viabilité économique difficile à court et moyen terme. Ce mémoire a mis en lumière les défis financiers et les risques associés, soulignant l'importance d'une structure de coûts plus adaptée et de stratégies de marché robustes.

En fin de compte, notre démarche démontre que l'innovation et l'engagement envers des pratiques alimentaires saines et respectueuses de l'environnement doivent être soutenus par des modèles économiques solides. Nous restons convaincus que, avec des ajustements appropriés, il est possible de concilier plaisir gourmand, santé et durabilité dans le domaine de la pâtisserie.

« Le succès n'est pas la clé du bonheur. Le bonheur est la clé du succès. Si vous aimez ce que vous faites, vous réussirez. »

- Albert Schweitzer

Bibliographie

- 1030.be. (2018, octobre 05). *ABD - Association Belge du Diabète*. Consulté le avril 22, 2024, sur 1030.be: <https://www.1030.be/fr/content/abd-association-belge-du-diabete>
- 1819.Brussels. (2018, septembre 06). *L'environnement et les changements de comportement des consommateurs : quelles évolutions et quels leviers ?* Consulté le mars 12, 2024, sur 1819.Brussels: <https://1819.brussels/blog/lenvironnement-et-les-changements-de-comportement-des-consommateurs-queelles-evolutions-et>
- 1819.brussels. (2021, août 11). *Réduction des cotisations pour les starters indépendants*. Consulté le mars 12, 2024, sur 1819.brussels: <https://1819.brussels/blog/reduction-des-cotisations-pour-les-starters-independants>
- 1819.brussels. (2022, décembre 13). *Réduction des cotisations patronales : premiers engagements*. Consulté le mars 12, 2024, sur 1819.brussels: <https://1819.brussels/subsides/reduction-des-cotisations-patronales-premiers-engagements>
- 1819.brussels. (2023, février 09). *Les réductions de cotisations sociales patronales*. Consulté le mars 12, 2024, sur 1819.brussels: <https://1819.brussels/infotheque/subsides-pour-entrepreneurs/les-reductions-de-cotisations-sociales-patronales>
- A. Mengin, M. A. (2020, juin). *Conséquences psychopathologiques du confinement*. Consulté le janvier 02, 2024, sur <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0013700620300750?via%3Dihub>
- Acerta. (s.d.). *Tarifs Acerta Guichet d'Entreprise*. Consulté le mai 02, 2024, sur Acerta: <https://www.acerta.be/fr/independants/changements-dans-votre-entreprise/tarifs-bce>
- Actu Retail. (2021, mai 14). *Grande distribution : en Belgique, la concurrence s'installe*. Consulté le février 28, 2024, sur Actu Retail: <https://www.actu-retail.fr/2021/05/14/grande-distribution-belgique-concurrence-installe/>
- Adintime. (s.d.). *Panneaux publicitaires : les types de campagnes d'affichages*. Consulté le mai 03, 2024, sur Adintime: <https://adintime.com/fr/blog/panneaux-publicitaires-les-types-de-campagnes-daffichages-n35>
- AFSCA. (2023, juin 26). *Les 5 conseils de l'AFSCA pour lutter contre le gaspillage alimentaire*. Consulté le décembre 26, 2023, sur AFSCA: <https://favv-afsca.be/fr/publication/les-5-conseils-de-lafsca-pour-lutter-contre-le-gaspillage-alimentaire-0>
- Afsca. (2024, février 22). *Ces deux dernières années, l'AFSCA a traité plus de 450 plaintes portant sur la vente en ligne de produits alimentaires*. Consulté le mai 02, 2024, sur Afsca: <https://favv-afsca.be/fr/publication/ces-deux-dernieres-annees-lafsca-traite-plus-de-450-plaintes-portant-sur-la-vente-en-ligne-de>
- Afsca. (s.d.). *Ce que vous devez savoir avant de démarrer votre activité*. Consulté le mai 02, 2024, sur Afsca: <https://favv-afsca.be/fr/themes/starters/lors-du-demarrage-de-vos-activites/ce-que-vous-devez-savoir-avant-de-demarrer-votre-activite#:~:text=Cela%20peut%20se%20faire%20de,ou%20sur%20notre%20site%20internet.>
- AFSCA. (s.d.). *Denrées alimentaires*. Consulté le mars 12, 2024, sur AFSCA: <https://favv-afsca.be/fr/themes/alimentation/produire-et-vendre-des-aliments/denrees-alimentaires-etablissements-agrees>

- AFSCA. (s.d.). *Mon AFSCA*. Consulté le mars 12, 2024, sur AFSCA: <https://favv-afsca.be/fr/mon-afsca>
- Agence Bio. (2023). *Le marché alimentaire bio en 2022*. Consulté le avril 22, 2024, sur <https://www.agencebio.org/wp-content/uploads/2023/11/RAPPORT-2023-donne%CC%81es-2022-FINAL-nov23-1.pdf>
- Alimentation de Qualité. (s.d.). *Sécurité alimentaire : normes, réglementations et contrôles*. Consulté le mars 12, 2024, sur Alimentation de Qualité: <https://www.alimentationdequalite.be/accessibilite/determinants/accessibilite-pratique/normes-reglementations-controles.html>
- Andros. (2023, septembre 15). *Diagnostic externe - Andros*. Consulté le février 12, 2024, sur Etudes&Analyses: <https://www.etudes-et-analyses.com/marketing/theories-marketing/etude-de-cas/diagnostic-externe-andros-678694.html>
- Apaw-W. (2022, septembre). *Pain et produits de boulangerie*. Consulté le avril 22, 2024, sur Apaw-w: <https://www.apaww.be/sites/default/files/uploads/Observatoire/2023/obs-edm-produitsboulangerie230523.pdf>
- Apaw-W. (2023, juin 20). *Baromètre de consommation de produits locaux et issus des circuits courts*. Consulté le février 14, 2024, sur Apaw-W: <https://www.apaww.be/fr/node/11388>
- Apaw-W. (2023). *Baromètre de la consommation de produits bio*. Consulté le avril 22, 2024, sur Apaw-W: <https://www.apaww.be/sites/default/files/uploads/Observatoire/2023/obs-edm-bio270323.pdf>
- ASQ. (s.d.). *What is total quality management (TQM)?* Consulté le avril 15, 2024, sur ASQ: <https://asq.org/quality-resources/total-quality-management>
- Barbara. (2021, mars 01). *Qu'est-ce qu'une cuisine partagée ?* Consulté le mars 12, 2024, sur Cuisine Pro Partagée: <https://www.cuisinepropartagee.com/quest-ce-quune-cuisine-partagee/>
- Barthélemy, C. (2022, septembre 28). *Le préjudice écologique consacré par la jurisprudence – Arrêt de la cour d'appel de Liège du 26 mai 2021*. Consulté le mars 12, 2024, sur Dbbdefenso: <https://dbbdefenso.be/fr/article/le-prejudice-ecologique-consacre-par-la-jurisprudence-arret-de-la-cour-dappel-de-liege-du-26-mai-2021/>
- Bebat. (s.d.). *Obligations légales environnementales en Belgique*. Consulté le mars 12, 2024, sur Bebat: <https://www.bebat.be/fr/blog/obligations-legales-environnementales-belgique>
- BeCook. (s.d.). *Cuisines professionnelles partagées et durables à Bruxelles*. Consulté le avril 22, 2024, sur BeCook: <https://www.becook.be/>
- Belga. (2021, septembre 14). *Les Belges achètent 50 % de nourriture en plus sur internet*. Consulté le avril 22, 2024, sur La libre: <https://www.lalibre.be/economie/conjoncture/2021/09/14/les-belges-achetent-50-de-nourriture-en-plus-sur-internet-2ULPEBTINFABFNZY7F3SZCC3ZY/>
- Belga. (2024, février 13). *Important ralentissement de l'inflation en Belgique en 2023, établie à 2,3%*. Consulté le mars 12, 2024, sur Le Vif: <https://www.levif.be/economie/important-ralentissement-de-linflation-en-belgique-en-2023-etablie-a-23/#:~:text=L'inflation%20totale%2C%20ralentie%20par,par%20contre%2C%20continu%C3%A9%20%C3%A0%20grimper.>
- Belgique en Bonne Santé. (2020, juillet 31). *Vers une Belgique en bonne santé*. Consulté le décembre 25, 2023, sur Belgique en Bonne Santé: <https://www.belgiqueenbonnesante.be/fr/etat-de->

sante/determinants-de-
sante/alimentation#:~:text=Le%20r%C3%A9gime%20alimentaire%20belge%20se,se%20sont
%20que%20l%C3%A9g%C3%A8rement%20am%C3%A9lior%C3%A9s.

Belgium.be. (2024). *Étapes principales pour créer une entreprise*. Consulté le mai 02, 2024, sur Belgium.be:
https://www.belgium.be/fr/economie/entreprise/creation/etapes_principales#:~:text=constituer%20une%20soci%C3%A9t%C3%A9%20par%20un,certaines%20obligations%20en%20la%20mati%C3%A8re

Biopack. (s.d.). Consulté le avril 15, 2024, sur Biopack: <https://www.biopack.be/fr/>

Biowallonie. (2022). *Les Chiffres du Bio 2022*. Consulté le avril 22, 2024, sur Biowallonie:
[https://www.biowallonie.com/documentation/etudes-statistiques/chiffres-du-bio/#:~:text=La%20part%20de%20march%C3%A9%20bio,%2C7%25%20en%202022\).](https://www.biowallonie.com/documentation/etudes-statistiques/chiffres-du-bio/#:~:text=La%20part%20de%20march%C3%A9%20bio,%2C7%25%20en%202022).)

Biowallonie. (s.d.). *Les circuits-courts en Wallonie : où en sommes-nous ?* Consulté le mars 12, 2024, sur Biowallonie: <https://www.biowallonie.com/documentations/les-circuits-courts-en-wallonie-ou-en-sommes-nous/>

Bruxelles Environnement. (2020, mai 22). *Réduire mon gaspillage alimentaire*. Consulté le décembre 26, 2023, sur Bruxelles Environnement:
<https://environnement.brussels/citoyen/lenvironnement-bruxelles/agir-eco-responsable/reduire-mon-gaspillage-alimentaire>

Bruxelles Environnement. (2022, 03 01). *Alimentation Good Food accessible*. Consulté le décembre 19, 2023, sur Bruxelles Environnement:
<https://environnement.brussels/citoyen/lenvironnement-bruxelles/agir-eco-responsable/alimentation-good-food-accessible>

Bruxelles Environnement. (2022, mai 26). *Stratégie Good Food « Vers un système alimentaire plus durable en Région de Bruxelles-Capitale »*. Consulté le décembre 16, 2023, sur Bruxelles Environnement: <https://environnement.brussels/citoyen/nos-actions/plans-et-politiques-regionales/strategie-good-food-vers-un-systeme-alimentaire-plus-durable-en-region-de-bruxelles-capitale>

Bruxelles Environnement. (2023, décembre 15). *L'alimentation durable à Bruxelles*. Consulté le décembre 26, 2023, sur Bruxelles Environnement:
<https://environnement.brussels/citoyen/outils-et-donnees/sites-web-et-outils/lalimentation-durable-bruxelles>

Bureau fédéral du Plan. (2022, février 17). *La croissance de l'économie belge atteint 3% en 2022 grâce aux consommateurs*. Consulté le février 28, 2024, sur Bureau fédéral du Plan:
https://www.plan.be/press/communiqu%C3%A9-2212-fr-la_croissance_de_l_economie_belge_atteint_3_en_2022_grace_aux_consommateurs

BX1. (2018, novembre 21). *Obtenir un chalet aux Plaisirs d'hiver, un parcours du combattant pour certains commerçants*. Consulté le mai 03, 2024, sur BX1:
<https://bx1.be/communes/bruxelles-ville/obtenir-chalet-aux-plaisirs-dhiver-parcours-combattant-certains-commerçants/>

Cambio. (s.d.). *Combien ça coûte ? | Cambio Carsharing*. Consulté le mai 03, 2024, sur Cambio:
<https://www.cambio.be/fr-bxl/combien-ca-coute>

Capterra. (2023). *TCAC (taux de croissance annuel composé)*. Consulté le janvier 07, 2024, sur Capterra: <https://www.capterra.fr/glossary/110/cagr-compound-annual-growth-rate>

- CERTISYS. (2023, novembre). *Tout savoir sur les Règlements Européens BIO*. Consulté le mars 12, 2024, sur CERTISYS: <https://www.certisys.eu/reglementation-bio/>
- Certisys. (2024, janvier 01). *Tarif Préparateur Bruxelles*. Consulté le mai 03, 2024, sur Certisys: https://www.certisys.eu/wp-content/uploads/2024/01/TA021-v02_TarifPreparateur_Bxl_2024_FR.pdf
- Chereau, P., & Meschi, P.-X. (2017). *Defining Strategic Positioning*. Consulté le avril 15, 2024, sur https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-64422-6_3
- Clermont, T. (2013, juin 25). *Calcul du seuil de rentabilité*. Consulté le mai 03, 2024, sur Compta-Facile: <https://www.compta-facile.com/calcul-du-seuil-de-rentabilite/>
- Clermont, T. (2021, novembre 11). *Concurrents directs et indirects : définition, différences et analyse*. Consulté le mars 02, 2024, sur Le coin des entrepreneurs: <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/concurrents-directs-indirects/#>
- Clermont, T. (2021, novembre 11). *Les produits de substitution : qu'est-ce que c'est ? Pourquoi s'en méfier ?* Consulté le février 12, 2024, sur Lecoindesentrepreneurs: <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/produits-de-substitution/>
- Commission européenne. (2024). *Principe du pollueur-payeur : Bilan de qualité de son application en matière d'environnement*. Consulté le mars 12, 2024, sur Commission européenne: https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/13546-Principe-du-pollueur-payeur-Bilan-de-qualite-de-son-application-en-matiere-denvironnement_fr
- Commission européenne. (s.d.). *Logo biologique*. Consulté le mars 12, 2024, sur Commission européenne: https://agriculture.ec.europa.eu/farming/organic-farming/organic-logo_fr
- CoSchedule. (2023, mai 03). *Best Times To Post On Social Media*. Consulté le mai 03, 2024, sur CoSchedule: <https://coschedule.com/blog/best-times-to-post-on-social-media>
- Criscenzo, P. (s.d.). *Les principaux contrats de distribution en droit belge*. Consulté le mai 22, 2024, sur Actualités du droit belge: <https://www.actualitesdroitbelge.be/droit-des-affaires/droit-commercial/les-principaux-contrats-de-distribution-en-droit-belge/presentation-des-principaux-contrats-de-distribution>
- Dantinne, C. (2020). *L'impact des influenceurs sociaux sur le comportement d'achat des consommateurs dans le secteur de la mode : le cas des générations Y et Z en Belgique*. Université de Liège, Liège. Consulté le mars 12, 2024, sur <https://matheo.uliege.be/handle/2268.2/10452>
- De Bruyn, R. (s.d.). *Gaspillage alimentaire : combien de nourriture gaspille-t-on ?* Consulté le avril 22, 2024, sur ecoconso: <https://www.ecoconso.be/fr/content/gaspillage-alimentaire-combien-de-nourriture-gaspille-t>
- De Bruyne, Z. (2021). *Changement des habitudes alimentaires durant et au-delà du confinement pour la Covid-19 : quelle place pour la littérature alimentaire ?* Université catholique de Louvain. Consulté le décembre 17, 2023, sur <https://dial.uclouvain.be/memoire/ucl/fr/object/thesis%3A28863>
- De Schrijver, K. (2020, mai 08). *Les Belges revoient leurs habitudes de consommation: plus de produits locaux, bios et fairtrade*. Consulté le mars 12, 2024, sur Businessam: <https://fr.businessam.be/les-belges-revoient-leurs-habitudes-de-consommation-plus-de-produits-locaux-bios-et-fairtrade/>

- Delannois, C. (2023, décembre 12). *E-commerce alimentaire : Vers la fin des supermarchés ?* Consulté le avril 12, 2024, sur Trends: <https://trends.levif.be/mon-argent/consommation/e-commerce-alimentaire-vers-la-fin-des-supermarches/>
- delemotion. (2023). *E-commerce : quel est l'impact de la vente en ligne aujourd'hui ?* Consulté le mars 12, 2024, sur delemotion: <https://delemotion.fr/e-commerce-limpact-vente-en-ligne/>
- Deloitte. (2022). *Retailers face squeezed margins due to rising costs and competitive pricing. Deloitte Insights.* Consulté le février 02, 2024, sur Deloitte: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pt/Documents/consumer-business/Retail-Industry-Outlook-2023.pdf>
- DELRAN, P. (2020, juillet 03). *Le marché de la bio continue de croître en Belgique.* Consulté le février 16, 2024, sur BioLinéaires: <https://www.biolineaires.com/le-marche-de-la-bio-continue-de-croitre-en-belgique/>
- Deschamps, F. (2023, juillet 17). *Tous les chiffres du bio en Belgique en 2022.* Consulté le décembre 19, 2023, sur Plan Bio: <https://www.plan-bio.info/tous-les-chiffres-du-bio-en-belgique-en-2022/>
- DESCLOS, C. (2023, décembre 12). *GASTRONOMIE : LES TENDANCES FOOD 2024.* Consulté le janvier 19, 2024, sur Les Échos Études: <https://www.lesechos-etudes.fr/blog/actualites-21/gastronomie-les-tendances-food-2024-12271>
- Devau, G. (2024, février 11). *Par quoi remplacer le sucre : 21 alternatives puissantes.* Consulté le avril 22, 2024, sur Au paradis du thé: <https://www.auparadisduthe.com/blog/par-quoi-remplacer-le-sucre/>
- Dolnicar, S., Grün, B., & leisch, F. (2018, juillet 20). *Market Segmentation Analysis.* Consulté le avril 15, 2024, sur SpringerLink: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-10-8818-6_1
- Drieskens, S., Charafeddine, R., & Gisle, L. (2018). *Enquête de santé 2018 : Habitudes nutritionnelles.* Bruxelles: Sciensano. Consulté le décembre 19, 2023, sur https://www.sciensano.be/sites/default/files/nh_report_2018_fr_v3.pdf
- écoconso. (2015, mars 10). *Label européen de l'agriculture biologique.* Consulté le mars 12, 2024, sur écoconso: <https://www.ecoconso.be/fr/content/label-europeen-de-lagriculture-biologique>
- écoconso. (2018, mars 06). *Le score environnemental débarque pour mieux choisir ses produits.* Consulté le mars 12, 2024, sur écoconso: <https://www.ecoconso.be/fr/content/le-score-environnemental-debarque-pour-mieux-choisir-ses-produits>
- Édulcorants.eu. (s.d.). *Édulcorants : généralités.* Consulté le mai 02, 2024, sur Édulcorants.eu: <https://www.edulcorants.eu/edulcorants/edulcorants-sucres/etiquetage/>
- Efp. (s.d.). *Boulangier - Pâtissier artisan | Boulangère - Pâtissière artisane.* Consulté le avril 22, 2024, sur Efp: <https://www.efp.be/formations/chef-d-entreprise/efp-2/boulangier-patisserie-1.html>
- Efp. (s.d.). *Boulangier - Pâtissier artisan | Boulangère - Pâtissière artisane.* Consulté le mai 02, 2024, sur Efp: <https://www.efp.be/efp/themes/pdfGenerator/generatePdfGlobal.php?id=54>
- Encyclopædia Universalis. (s.d.). *Distribution des produits alimentaires.* Consulté le avril 22, 2024, sur Encyclopædia Universalis: <https://junior.universalis.fr/encyclopedie/distribution-des-produits-alimentaires/>
- EUR-Lex. (s.d.). *Règles de l'Union européenne relatives à la production biologique et à l'étiquetage des produits biologiques (à compter de 2022).* Consulté le mars 12, 2024, sur EUR-Lex:

<https://eur-lex.europa.eu/FR/legal-content/summary/eu-rules-on-producing-and-labelling-organic-products-from-2022.html>

EUR-Lex. (s.d.). *Règles de l'Union européenne relatives à la production biologique et à l'étiquetage des produits biologiques (à compter de 2022)*. Consulté le mai 02, 2024, sur EUR-Lex: [https://eur-lex.europa.eu/FR/legal-content/summary/eu-rules-on-producing-and-labelling-organic-products-from-2022.html#:~:text=Le%20r%C3%A8glement%20d%C3%A9l%C3%A9gu%C3%A9%20\(UE\)%202021,destin%C3%A9s%20aux%20animaux%20d'aquaculture](https://eur-lex.europa.eu/FR/legal-content/summary/eu-rules-on-producing-and-labelling-organic-products-from-2022.html#:~:text=Le%20r%C3%A8glement%20d%C3%A9l%C3%A9gu%C3%A9%20(UE)%202021,destin%C3%A9s%20aux%20animaux%20d'aquaculture).

European Commission. (2010). *Preparatory study on food waste across EU 27*. Consulté le avril 22, 2024, sur <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/c53d0adf-7c3c-4cd4-a457-0df434575263/language-en>

Evolution Media Group. (s.d.). *Pain & Pâtisserie*. Consulté le avril 04, 2024, sur Evolution Media Group: <https://www.evolution.be/pain-patisserie-aperçu-sectoriel/?lang=fr>

Exactitude Consultancy. (2023, décembre 19). *Le marché des macarons devrait passer de 755.35 milliards de dollars en 2022 à 1,357.21 2030 milliards de dollars d'ici XNUMX*. Consulté le décembre 19, 2023, sur Exactitude Consultancy: <https://exactitudeconsultancy.com/fr/Articles/2023/12/19/Croissance-du-march%C3%A9-des-macarons/>

Exactitudeconsultancy. (2023, décembre 23). *Marché des macarons par type (basique, chocolat, fraise, citron) canal de distribution (supermarché/hypermarché, dépanneurs, détaillants indépendants, détaillants en ligne) et région, tendances mondiales et prévisions de 2023 à 2030*. Consulté le décembre 26, 2023, sur Exactitudeconsultancy: <https://exactitudeconsultancy.com/fr/rapports/34000/march%C3%A9-des-macarons/>

Experts-comptables.be. (s.d.). *Coûts comptable SRL*. Consulté le mai 03, 2024, sur Experts-comptables.be: <https://experts-comptables.be/couts-comptable-srl/>

Färm. (s.d.). *Calendrier des fruits et légumes de saison Belge*. Consulté le avril 22, 2024, sur Färm: <https://farm.coop/calendrier-fruits-legumes-belges/>

Fauchon. (s.d.). *Les origines du macaron : Histoire d'une pâtisserie d'exception*. Consulté le avril 22, 2024, sur Fauchon: <https://www.fauchon.com/fr/mag/conseils/origine-macaron/>

Fauconnier, M. (2022, juillet 28). *Comment calculer le seuil de rentabilité de son entreprise ? La formule*. Consulté le mars 03, 2024, sur Obat: <https://www.obat.fr/blog/seuil-rentabilite-entreprise/>

FAVRE, E. (2024, janvier 30). *5 régimes tendances en 2024 : avantages et inconvénients*. Consulté le février 02, 2024, sur unpetitboutdelise: <https://www.unpetitboutdelise.fr/be/5-regimes-tendances-en-2024-avantages-et-inconvenients/>

Fevia. (2020). *Rapport économique annuel 2019*. Consulté le avril 22, 2024, sur [file:///C:/Users/Chaim/Downloads/fevia_rapport_economique_annuel_2019-2020_0%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Chaim/Downloads/fevia_rapport_economique_annuel_2019-2020_0%20(1).pdf)

Fevia. (2023, mars 29). *Fevia Rapport économique 2022*. Consulté le février 28, 2024, sur Fevia: <https://www.fevia.be/fr/publication/fevia-rapport-economique-2022>

Fevia. (2024, février 14). *PMSweet s'agrandit et devient le plus grand producteur de macarons au monde*. Consulté le mars 02, 2024, sur Fevia: <https://www.fevia.be/fr/actualites/pmsweet-sagrandit-et-devient-le-plus-grand-producteur-de-macarons-au-monde>

- Fevia. (s.d.). *AFSCA - Agence fédérale de sécurité de la chaîne alimentaire*. Consulté le mars 12, 2024, sur Fevia: <https://www.fevia.be/fr/domaines-dexpertise/securite-alimentaire/afsca-agence-federale-de-securite-de-la-chaîne-alimentaire>
- fhf. (2023). *fh*. Récupéré sur gffnn.
- Forgestik. (2023). *Les 11 principaux défis en distribution alimentaire*. Consulté le mars 12, 2024, sur Forgestik: <https://blog.forgestik.com/fr/documentation/defis-distribution-alimentaire>
- François, A. (2024, mars 22). *Le nombre de cas de diabète a augmenté de 25% en dix ans en Belgique*. Consulté le avril 22, 2024, sur Vrtnews: <https://www.vrt.be/vrtnews/fr/2024/03/22/le-nombre-de-cas-de-diabete-a-augmente-de-25-en-dix-ans-en-belg/>
- Gagliardi, A. (2024, avril 05). *When Is the Best Time to Post on Instagram in 2024?* Consulté le mai 03, 2024, sur Later: <https://later.com/blog/best-time-to-post-on-instagram/>
- Gastronome Professionnels. (s.d.). *La cuisine partagée est-elle la cuisine de demain?* Consulté le mars 12, 2024, sur Gastronome Professionnels: <https://blog.gastronomeprofessionnels.com/cuisine-partagee-concept-moderne/>
- Gondola. (2023, mars 29). *22% de croissance pour les ventes en ligne en Belgique*. Consulté le mars 12, 2024, sur Gondola: <https://www.gondola.be/fr/news/22-de-croissance-pour-les-ventes-en-ligne-en-belgique>
- Good Food. (2022). *Stratégie Good Food 2 2022-2030*. Consulté le mars 22, 2024, sur https://goodfood.brussels/sites/default/files/inline-files/GF_A4_strat_FR_def_11.pdf
- Good Food. (2024, mars). *Quelques pistes de financement pour votre projet en alimentation durable*. Consulté le mars 12, 2024, sur Good Food: <https://goodfood.brussels/fr/contributions/quelques-pistes-de-financement-pour-votre-projet-en-alimentation-durable?domain=cit>
- Good Food Bruxelles. (s.d.). *La stratégie Good Food 2 (2022-2030)*. Consulté le avril 22, 2024, sur Good Food Bruxelles: <https://goodfood.brussels/fr/content/la-strategie-good-food-2-2022-2030?domain=cit>
- goodfood.brussels. (2022). *Stratégie Good Food 2 2022 - 2023*. Bruxelles: Région de Bruxelles-Capitale. Consulté le décembre 22, 2023, sur https://goodfood.brussels/sites/default/files/inline-files/GF_A4_strat_FR_def_11.pdf
- Gouvernement belge. (2024). *Protéger l'environnement : une tâche pour tous*. Consulté le mars 12, 2024, sur Gouvernement belge: <https://www.belgium.be/fr/environnement/leefmilieu>
- Gouvernement belge. (2024). *Responsabilité sociétale des entreprises (entreprise durable)*. Consulté le mars 12, 2024, sur Gouvernement belge: https://business.belgium.be/fr/gerer_votre_entreprise/entreprise_durable
- GRANGER, L. (2023, février 09). *Cinq forces concurrentielles pour analyser un secteur*. Consulté le février 03, 2024, sur Manager-go: <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/les-5-forces-de-porter.htm>
- Henry, M. (s.d.). *Avantages, types et effets secondaires potentiels de la stévia*. Consulté le avril 22, 2024, sur <https://drhenry.org/avantages-types-et-effets-secondaires-potentiels-de-la-stevia/>
- HOLLANGE, B. (2018). *Contribution à l'étude de l'impact environnemental des circuits courts alimentaires*. Université de Liège, Liège. Consulté le mars 12, 2024, sur <https://matheo.uliege.be/handle/2268.2/5529>

- Hootsuite. (2023). *The benefits of working with micro-influencers*. Consulté le mai 03, 2024, sur Hootsuite: <https://blog.hootsuite.com/benefits-of-working-with-micro-influencers/>
- Horion, B. (2017, septembre 03). *L'application des principes HACCP dans les entreprises alimentaires*. Consulté le mars 12, 2024, sur https://www.health.belgium.be/sites/default/files/uploads/fields/fpshealth_theme_file/guide_application_principes_haccp2_fr_2017.pdf
- Info net. (2023, avril 28). *Circuits courts : définition et exemples concrets*. Consulté le avril 22, 2024, sur Info net: <https://infonet.fr/lexique/definitions/circuit-court/>
- Innoviris. (2024, mars). *Le guide des startups à Bruxelles*. Consulté le mars 12, 2024, sur Innoviris: <https://innoviris.brussels/fr/news/le-guide-des-startups-a-bruxelles>
- Institut national d'assurances sociales pour travailleurs indépendants. (2024, janvier). *Cotisations 2024*. Consulté le mai 03, 2024, sur Institut national d'assurances sociales pour travailleurs indépendants: https://www.inasti.be/sites/rsvz/files/2024-01/folder_cotisations_sociales.pdf
- Institut national de la consommation. (2022, septembre 27). *La réglementation sur le sucre*. Consulté le mars 12, 2024, sur Institut national de la consommation: <https://www.inc-conso.fr/content/la-reglementation-sur-le-sucre>
- Institut national de la consommation. (2022, septembre 27). *La réglementation sur le sucre*. Consulté le janvier 11, 2024, sur Institut national de la consommation: <https://www.inc-conso.fr/content/la-reglementation-sur-le-sucre>
- International Energy Agency. (2022). *Global energy review 2022*. Consulté le février 02, 2024, sur International Energy Agency: <https://www.iea.org/reports/global-energy-review-2022>
- IONOS. (2023, septembre 12). *PESTEL : l'analyse des facteurs macro-environnementaux*. Consulté le mars 12, 2024, sur IONOS: <https://www.ionos.fr/startupguide/gestion/analyse-pestel/>
- JAZOULI, G. (2023, novembre 27). *Comeos révèle les habitudes de consommation des Belges de l'année 2023*. Consulté le décembre 26, 2023, sur Gondola: <https://www.gondola.be/fr/news/comeos-revele-les-habitudes-de-consommation-des-belges-de-lannee-2023#:~:text=Comeos%20d%C3%A9montre%20aussi%20que%20manger,de%2028%20%25%20de%20leurs%20transactions.>
- Joachim. (2022, octobre 04). *Quels sont les intérêts d'un circuit court pour l'environnement ?* Consulté le mars 12, 2024, sur Vie Durable: <https://vie-durable.org/quels-sont-les-interets-dun-circuit-court-pour-lenvironnement/>
- Kotler, P., Keller, K., Manceau, D., & Hemonnet, A. (2019). *Marketing Management*. Pearson France. Consulté le avril 12, 2024
- La Belgique Gourmande. (s.d.). *Tout Savoir Sur La Belgique Gourmande*. Consulté le avril 02, 2024, sur La Belgique Gourmande: <https://labelbelgiquegourmande.com/fr/a-propos/>
- La Boutique des Chefs. (s.d.). *Comment faire des macarons : Notre FAQ*. Consulté le février 13, 2024, sur La Boutique des Chefs: <https://www.laboutiquedeschefs.com/actualites/astuce-de-chefs/comment-faire-des-macarons-notre-faq-#:~:text=Les%20macarons%20achet%C3%A9s%20dans%20le,pendant%20une%20dizaine%20de%20jours.>

- La consultation socio-économique. (2023, juillet 11). *La conjoncture économique du secteur alimentaire et des boissons - avril 2023*. Consulté le janvier 17, 2024, sur La consultation socio-économique: <https://www.ccecrb.fgov.be/p/fr/1085/la-conjoncture-economique-du-secteur-alimentaire-et-des-boissons-avril-2023/8>
- Labelinfo. (s.d.). *EU BIOLABEL*. Consulté le mars 12, 2024, sur Labelinfo: <https://www.labelinfo.be/fr/label/eu-biolabel>
- L'agence nature. (2020, janvier 20). *La distribution des produits naturels et bio en Belgique*. Consulté le février 18, 2024, sur BioLinéaires: <https://www.biolineaires.com/la-distribution-des-produits-naturels-et-bio-en-belgique/>)
- Lambin, J.-J., & de Moerloose, C. (2016). *Marketing stratégique et opérationnel: La démarche marketing dans l'économie numérique*. Consulté le avril 15, 2024, sur Cairn info: <https://www.cairn.info/marketing-strategique-et-operationnel--9782100745463-page-212.htm>
- Larousse. (s.d.). *macaron*. Consulté le avril 22, 2024, sur Larousse: <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/macaron/48290>
- Latour , C. (2021, novembre 10). *LE COMMERCE DE L'ALIMENTATION ET DE LA RESTAURATION ALIMENTAIRE : Les menaces de nouveaux entrants dans un secteur*. Consulté le février 15, 2024, sur HRImag: <https://www.hrimag.com/Les-menaces-de-nouveaux-entrants-dans-un-secteur>
- LDLC.pro. (s.d.). *Fiche produit | LDLC.pro*. Consulté le mai 02, 2024, sur LDLC.pro: <https://www.ldlc.pro/fr-be/fiche/PB00569057.html>
- Le Dieu, E. (2022, août 08). *L'enquête de consommation alimentaire 2022 : Comment mangent les belges ?* Consulté le janvier 16, 2024, sur lesdieteticiens: <https://lesdieteticiens.be/actu-dieta-08-aout-2022/>
- L'Eau Vive. (s.d.). *Pourquoi consommer local ? Avantages et inconvénients*. Consulté le avril 22, 2024, sur L'Eau Vive: <https://conseils.eau-vive.com/alimentation/pourquoi-consommer-local-avantages-et-inconvenients/>
- Lecoanet, S. (2024, avril 17). *Qu'est ce que le flux de trésorerie disponible ? Le cash flow*. Consulté le mai 03, 2024, sur L'Expert-comptable.com: <https://www.l-expert-comptable.com/a/531847-qu-est-ce-que-le-flux-de-tresorerie-disponible-les-cash-flows.html>
- Les biscuits de louise. (s.d.). *Nos Macarons*. Consulté le avril 12, 2024, sur Les biscuits de louise: <http://www.biscuitsdelouise.com/indexfr.html>
- Ligue Cardiologique Belge. (2023). *Le diabète*. Consulté le janvier 07, 2024, sur Ligue Cardiologique Belge: <https://liguecardioliga.be/diabete/>
- m.witdouck. (2023, juin 14). *Les douceurs non sucrées de la Maison Lavoisier*. Consulté le avril 02, 2024, sur Pain et Pâtisserie: <https://www.painetpatisserie.be/les-douceurs-non-sucrees-de-la-maison-lavoisier/>
- Marc. (2022, février 20). *Qu'est-ce qu'un produit de saison ?* Consulté le avril 22, 2024, sur Educaged: <https://educaged.fr/cuisine/quest-ce-quun-produit-de-saison%E2%80%89/>
- McKinsey & Company. (2020, octobre 05). *COVID-19 accelerated the shift to online shopping by years*. McKinsey & Company. Consulté le février 02, 2024, sur McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/how-covid->

19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever

- Mecatherm. (2020, juin 16). *La pâtisserie industrielle : zoom sur le marché mondial*. Consulté le avril 22, 2024, sur Mecatherm: <https://www.mecatherm.fr/actualites/mosaique/details/la-patisserie-industrielle-zoom-sur-le-marche-mondial.html>
- Media WAN. (2023, mai 15). *Pouvoir de négociation des clients : en quoi cela consiste*. Consulté le février 17, 2024, sur Media WAN: <https://www.mediawan.fr/pouvoir-negociation-clients/>
- Mieux Pour Tous. (2023). *Le Label Belge pour une chaîne alimentaire plus durable*. Consulté le janvier 07, 2024, sur Mieux Pour Tous: <https://mieuxpourtous.be/>
- Molenbike. (s.d.). *Molenbike*. Consulté le mai 03, 2024, sur Molenbike: <http://molenbike.be/>
- Mon-Secrétariat-Social. (s.d.). *Tarif Belgique | Mon-Secrétariat-Social*. Consulté le mai 03, 2024, sur Mon-Secrétariat-Social: <https://mon-secretariat-social.be/tarif-belgique/>
- Mordor Intelligence. (2024). *Analyse de la taille et de la part du marché des pâtisseries – Tendances et prévisions de croissance (2024-2029) Source:* <https://www.mordorintelligence.com/fr/industry-reports/pastries-market>. Consulté le avril 04, 2024, sur Mordor Intelligence: <https://www.mordorintelligence.com/fr/industry-reports/pastries-market>
- Mordor Intelligence. (2024). *Analyse de la taille et de la part du marché des substituts de sucre en Europe – Tendances de croissance et prévisions (2024-2029)*. Consulté le février 02, 2024, sur Mordor Intelligence: <https://www.mordorintelligence.com/fr/industry-reports/europe-sugar-substitute-market>
- Mordor Intelligence. (2024). *Analyse de la taille et de la part du marché des substituts du sucre – Tendances de croissance et prévisions (2024-2029)*. Consulté le février 02, 2024, sur Mordor Intelligence: <https://www.mordorintelligence.com/fr/industry-reports/sugar-substitute-market> &
- Mordor Intelligence. (2024). *Des pâtisseries Part de marché*. Consulté le avril 04, 2024, sur Mordor Intelligence: <https://www.mordorintelligence.com/fr/industry-reports/pastries-market/market-share>
- My Fid. (2023, avril 19). *Types de sociétés en Belgique : les principales formes juridiques*. Consulté le avril 26, 2024, sur My Fid: <https://www.myfid.be/ressources/creation-entreprise/types-societes/>
- MyFid. (s.d.). *Les aides pour créer une entreprise en région de Bruxelles-Capitale et en région wallonne*. Consulté le mai 02, 2024, sur MyFid: <https://www.myfid.be/ressources/creation-entreprise/aides/>
- Naceva, N. (2024, janvier 24). *Best Times to Post on TikTok for 2024*. Consulté le mai 03, 2024, sur Influencer Marketing Hub: <https://influencermarketinghub.com/best-times-to-post-on-tiktok/>
- Narr, D. (2022, juillet 06). *Friends, family & fools : comment réussir sa première levée de fonds*. Consulté le mai 02, 2024, sur PME: <https://blogs.pme.ch/david-narr/2022/07/06/friends-family-fools-comment-reussir-sa-premiere-leeve-de-fonds/>
- Naudin, E. (2024, mars 12). *Besoin en Fonds de Roulement (BFR) : définition, calcul et analyse*. Consulté le mai 03, 2024, sur L'expert comptable.com: <https://www.l-expert-comptable.com/a/37381-qu-est-ce-que-le-besoin-en-fonds-de-roulement-bfr.html>

- Needle, F. (2024, avril 16). *The Best Times to Post on Social Media in 2024 [New Data]*. Consulté le mai 03, 2024, sur HubSpot: <https://blog.hubspot.com/marketing/best-times-post-pin-tweet-social-media-infographic>
- Notaire.be. (2020, juin 10). *Pourquoi entreprendre avec une société à responsabilité limitée (SRL) ?* Consulté le mai 02, 2024, sur Notaire.be: <https://www.notaire.be/nouveautes/detail/pourquoi-entreprendre-avec-une-societe-a-responsabilite-limitee-srl>
- Notaire.be. (s.d.). *La SRL (Société à Responsabilité Limitée)*. Consulté le mai 02, 2024, sur Notaire.be: <https://www.notaire.be/entreprendre/formes-juridiques-des-societes/la-srl-societe-a-responsabilite-limitee>
- Nutritienda. (s.d.). *Stevia bio 100G*. Consulté le avril 22, 2024, sur Nutritienda: https://www.nutritienda.com/be/salud-viva/stevia-bio-100g?_gl=1*1gf82on*_up*MQ..*_ga*MTk4NTg1MzUwMS4xNzE0MTQxMTEz*_ga_2CK23TCVXS*MTcxNDE0MTEyMi4xLjAuMTcxNDE0MTEyMi4wLjAuMA..
- Office Benelux de la Propriété intellectuelle. (s.d.). *Tarifs | Office Benelux de la Propriété intellectuelle*. Consulté le mai 02, 2024, sur Office Benelux de la Propriété intellectuelle: <https://www.boip.int/fr/entrepreneurs/marques/tarifs>)
- OpenAI.(2024).*ChatGPT*. <https://chatgpt.com/chat>
- Packhelp. (s.d.). *Plantez des arbres grâce à votre commande d’emballages*. Consulté le mars 12, 2024, sur Packhelp: <https://packhelp.fr/planter-des-arbres/>
- Pahun, J., Fouilleux, È., & Daviron, B. (2018). *De quoi la bioéconomie est-elle le nom ? Genèse d’un nouveau référentiel d’action publique*. Consulté le avril 22, 2024, sur Cairn info: <https://www.cairn.info/revue-natures-sciences-societes-2018-1-page-3.htm>
- Pettit, S. (2024, janvier 22). *Top 10 desserts in Belgium – with recipes*. Consulté le février 22, 2024, sur Expatica: <https://www.expatica.com/be/lifestyle/food-drink/top-belgium-desserts-with-recipes-666025/>
- Pineau, J., & Maréchal, M. (2023, septembre 22). *Produits locaux et circuits courts : quelles différences ?* Consulté le avril 22, 2024, sur RSE Magazine: https://www.rse-magazine.com/Produits-locaux-et-circuits-courts-quelles-differences_a5567.html
- PMSweet. (s.d.). *Des pâtisseries artisanales de luxe conçues pour les professionnels de la gourmandise*. Consulté le avril 12, 2024, sur PMSweet: <https://www.pmsweet.be/fr/maitre-artisan-macarons-sucres-sales-hotel-restaurant-horeca/>
- Qualtrics. (2023). *La segmentation marketing, une démarche stratégique incontournable*. Consulté le avril 15, 2024, sur Qualtrics: <https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/etude-marche/segmentation-marketing/>
- RABAD. (2024, mars). *RABAD : Réseau des acteurs bruxellois pour l’alimentation durable*. Consulté le mars 12, 2024, sur RABAD: <https://www.rabad.be/>
- Réseau IDée. (2023). *Calendrier des fruits et légumes de saison*. Consulté le décembre 14, 2023, sur Réseau IDée: <https://www.reseau-idee.be/fr/calendrier-des-fruits-et-legumes-de-saison>
- RETIS. (2024, février 26). *Chiffres du dynamisme du secteur de l’e-commerce belge*. Consulté le mars 12, 2024, sur RETIS: <https://www.retis.be/publications/statistiques/chiffres-secteur-ecommerce-belgique/>

- Saqib, N. (2021, juillet 11). *Positioning – a literature review*. Consulté le avril 15, 2024, sur <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PRR-06-2019-0016/full/html>
- Scarlet. (s.d.). *Packs Duo*. Consulté le mai 03, 2024, sur Scarlet: <https://www.scarlet.be/fr/packs/duo.html?v1=paidsearch&v2=Duo&v3=bing&v4=generic&v5=FR&mssckid=c2202ddb563015be5fec4b9be38cc81e> <https://www.scarlet.be/fr/abonnement-gsm/>
- Schwab, P.-N. (2021, septembre 22). *Positionnement marketing : définition, enjeux, exemples [guide 2021]*. Consulté le avril 15, 2024, sur IntoTheMinds: <https://www.intotheminds.com/blog/positionnement-marketing/>
- Sciensano. (2023, juin 13). *Maladies Non Transmissibles : Diabète, Health Status Report*. Consulté le avril 22, 2024, sur Sciensano: <https://www.belgiqueenbonnesante.be/fr/etat-de-sante/maladies-non-transmissibles/diabete>
- Sciensano. (s.d.). *Chiffres*. Consulté le mars 22, 2024, sur Sciensano: <https://www.sciensano.be/fr/sujets-sante/diabete/chiffres>
- Securex. (s.d.). *Coûts salariaux et rémunération*. Consulté le mai 02, 2024, sur Securex: <https://www.securex.be/fr/politique-rh/couts-salariaux-et-remuneration>
- Securex. (s.d.). *Se lancer comme indépendant – explications étape par étape*. Consulté le mai 02, 2024, sur Securex: <https://www.securex.be/fr/se-lancer-comme-independant/comptabilite-frais>
- Service public de Wallonie. (2023, juin 06). *Le gaspillage alimentaire*. Consulté le avril 22, 2024, sur Service public de Wallonie: <http://etat.environnement.wallonie.be/contents/indicator sheets/MEN%20Focus%202.html>
- Service Public Fédéral (SPF) Santé Publique. (2016, janvier 27). *Cadre législatif et normatif : Loi alimentaire*. Consulté le mai 02, 2024, sur Service Public Fédéral (SPF) Santé Publique: <https://www.health.belgium.be/fr/alimentation/politique-alimentaire/cadre-legislatif-et-normatif/loi-alimentaire#:~:text=Au%20niveau%20europ%C3%A9en%2C%20le%20r%C3%A8glement,%C3%A9n%C3%A9rales%20de%20la%20l%C3%A9gislation%20alimentaire>
- Service Public Fédéral (SPF) Santé Publique. (2016, mars 07). *HACCP, autocontrôle et traçabilité*. Consulté le mai 02, 2024, sur Service Public Fédéral (SPF) Santé Publique: <https://www.health.belgium.be/fr/alimentation/securite-alimentaire/dangers-microbiologiques-et-hygiene/haccp-autocontrole-et-0>
- Service Public Fédéral. (2023, novembre 24). *Etiquetage des denrées alimentaires*. Consulté le mai 02, 2024, sur Service Public Fédéral (SPF) Economie: <https://economie.fgov.be/fr/themes/ventes/reglementation/etiquetage/secteur-de-l'alimentation/etiquetage-des-denrees>
- Service Public Fédéral. (2023, novembre 10). *La constitution d'une société disposant de la personnalité juridique*. Consulté le mai 02, 2024, sur Service Public Fédéral: <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/creer-une-entreprise/demarches-pour-creer-une/la-constitution-dune-societe>
- Service public Fédéral. (2023, novembre 10). *Les conditions d'accès à la profession*. Consulté le mai 02, 2024, sur Service public Fédéral: <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/creer-une-entreprise/les-conditions-dacces-la#:~:text=Avant%20toute%20installation%2C%20certaines%20conditions%20l%C3%A9gal>

es%20doivent%20%C3%AAtre,des%20actes%20relatifs%20%C3%A0%20une%20activit%C3%A9%20prof

- Service Public Fédéral. (2024, avril 19). *Engager du personnel*. Consulté le mai 02, 2024, sur Service Public Fédéral: <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/creer-une-entreprise/demarches-pour-creer-une-engager-du-personnel>
- Service Public Fédéral de Wallonie. (2023). *Alimentation durable*. Consulté le janvier 07, 2024, sur Service Public Fédéral de Wallonie: <https://developpementdurable.wallonie.be/alimentation-durable>
- Service public fédéral Economie. (2018, avril 19). *La conjoncture économique dans l'industrie alimentaire et des boissons 2018*. Consulté le avril 22, 2024, sur Service public fédéral Economie: <https://www.ccecrb.fgov.be/p/fr/675/la-conjoncture-economique-dans-l-industrie-alimentaire-et-des-boissons-2018/8>
- Service Public Fédéral Economie. (2019, décembre 06). *Ventes par internet (e-commerce)*. Consulté le mars 12, 2024, sur Service Public Fédéral Economie: <https://economie.fgov.be/fr/themes/ventes/formes-de-vente/ventes-par-internet-e-commerce>
- Service Public Fédéral Economie. (2020, février 11). *Les démarches pour créer une entreprise*. Consulté le mars 12, 2024, sur Service Public Fédéral Economie: <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/creer-une-entreprise/les-demarches-pour-creer-une>
- Service public fédéral Economie. (2023). *Rapport sur la conjoncture économique dans les industries alimentaires et la fabrication de boisson*. Récupéré sur file:///C:/Users/Chaim/Downloads/Rapport-conjoncture-economique-industries-alimentaires-et-fabrication-de-boissons-avril-2023%20(1).pdf
- Service public fédéral Economie. (2023, juin 30). *Rapport sur la conjoncture économique dans les industries alimentaires et la fabrication des boissons - avril 2023*. Consulté le avril 22, 2024, sur Service public fédéral Economie: <https://economie.fgov.be/fr/publications/rapport-sur-la-conjoncture-23>
- Service Public Fédéral Économie. (2024, février 09). *Évolution des prix et des marges dans la chaîne alimentaire*. Consulté le mars 12, 2024, sur Service Public Fédéral Économie: <https://news.economie.fgov.be/234611-evolution-des-prix-et-des-marges-dans-la-chaine-alimentaire>
- Service Public Fédéral Économie. (2024, janvier 15). *Les entreprises et le commerce électronique*. Consulté le mars 12, 2024, sur Service Public Fédéral Économie: <https://economie.fgov.be/fr/themes/line/les-tic-en-belgique/economie-numerique-en-chiffres/les-entreprises-et-linternet/les-entreprises-et-le-commerce>
- Service Public Fédéral Economie. (s.d.). *Guidelines : L'utilisation de la terminologie « artisanal » et ses dérivés dans l'appellation des produits*. Consulté le mars 12, 2024, sur <https://economie.fgov.be/sites/default/files/Files/Entreprises/guidelines-produits-artisanaux.pdf>
- Service Public Fédéral Economie. (s.d.). *Réglementations relatives à la sécurité des produits et services*. Consulté le mars 12, 2024, sur Service Public Fédéral Economie: <https://economie.fgov.be/fr/themes/qualite-securite/securite-des-produits-et/reglementations-relatives-la>

- Service Public Fédéral Economie. (s.d.). *Ventes à distance*. Consulté le mars 12, 2024, sur Service Public Fédéral Economie: <https://economie.fgov.be/fr/themes/ventes/formes-de-vente/ventes-distance>
- Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale. (s.d.). *Durée du travail et temps de repos*. Consulté le mai 02, 2024, sur Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale: <https://emploi.belgique.be/fr/themes/international/detachement/conditions-de-travail-respecter-en-cas-de-detachement-en-1#:~:text=Dur%C3%A9e%20hebdomadaire%20maximale,une%20p%C3%A9riode%20de%20r%C3%A9f%C3%A9rence%20d%C3%A9termin%C3%A9e>
- Service public fédéral Justice. (s.d.). *Consultation des actes*. Consulté le mai 02, 2024, sur Service public fédéral Justice: [https://www.ejustice.just.fgov.be/tsv_pub/tarif_f.htm#:~:text=157%2C91%20euro%20\(effectuez%20le,un%20seul%20et%20unique%20versement\).&text=Lors%20d'un%20d%C3%A9p%C3%B4t%20via%20e%2Dgreffe%20vous%20payez%20en,l'introduction%20de%20votre%20dossier](https://www.ejustice.just.fgov.be/tsv_pub/tarif_f.htm#:~:text=157%2C91%20euro%20(effectuez%20le,un%20seul%20et%20unique%20versement).&text=Lors%20d'un%20d%C3%A9p%C3%B4t%20via%20e%2Dgreffe%20vous%20payez%20en,l'introduction%20de%20votre%20dossier)
- Service Public Fédéral Santé Publique. (2016, janvier 12). *Les Biocarburants et carburants fossiles*. Consulté le mars 12, 2024, sur Service Public Fédéral Santé Publique: <https://www.health.belgium.be/fr/les-biocarburants-et-carburants-fossiles>
- SillonBelge.be. (2022, juin 9). *La consommation bio demeure supérieure en Wallonie*. Consulté le décembre 19, 2023, sur SillonBelge.be: <https://www.sillonbelge.be/9308/article/2022-06-09/la-consommation-bio-demeure-superieure-en-wallonie>
- Sinofude. (2024, janvier 26). *Comment choisir la meilleure machine à macarons : un guide complet*. Consulté le mars 12, 2024, sur Sinofude: <https://sinofudegroup.com/fr/comment-choisir-la-meilleure-machine-a-macarons-un-guide-complet/>
- SIRIUS Insight. (2020). *Le Bio en Belgique*. Consulté le décembre 17, 2023, sur SIRIUS Insight: <https://siriusinsight.be/livre-blanc/bio-2020/>
- Sneyers, M. (2024, février 29). *Tendances et innovations : les nouveaux produits bio à surveiller sur le marché belge*. Consulté le mars 12, 2024, sur eFarmz: <https://www.efarmz.be/fr/blog/tendances-et-innovations-les-nouveaux-produits-bio-a-surveiller-sur-le-marche-belge>
- SPF Economie. (2022, novembre 22). *Créer une boutique en ligne*. Consulté le mars 12, 2024, sur SPF Economie: <https://economie.fgov.be/fr/themes/line/commerce-electronique/vente-par-internet/creer-une-boutique-en-ligne-ou>
- SPF Economie. (2023, septembre 06). *Technologies numériques au sein des PME belges*. Consulté le mars 12, 2024, sur SPF Economie: <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/digitalisation-des-pme/technologies-numeriques-au>
- SPF Economie. (2024, février). *Aides (financières) en faveur de la transition écologique et de la mobilité durable des PME*. Consulté le mars 12, 2024, sur SPF Economie: <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/economie-durable/aides-financieres-en-faveur-de>
- SPF Economie. (2024). *Evolution de l'inflation en Belgique et dans les pays*. Institut des Comptes nationaux. Consulté le mars 12, 2024
- SPF Economie. (2024, février 29). *Prévisions macro-économiques en Belgique et dans le monde*. Consulté le mars 12, 2024, sur SPF Economie:

- <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/analyses-economiques/conjoncture-en-belgique/previsions-macro-economiques>
- SPF Economie. (2024, février). *Vision et engagements de la Belgique sur l'économie durable*. Consulté le mars 12, 2024, sur SPF Economie: <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/economie-durable/vision-et-engagements-de-la>
- SPF Finances. (2024, février). *Investir dans une petite entreprise (Tax Shelter start-up / scale-up)*. Consulté le mars 12, 2024, sur SPF Finances: https://finances.belgium.be/fr/particuliers/avantages_fiscaux/investir-dans-petite-entreprise-tax-shelter-start-up-scale-up
- SPF Santé publique. (2024, février 06). *Informations générales*. Consulté le février 10, 2024, sur SPF Santé publique: <https://www.health.belgium.be/fr/informations-generales-1>
- STATBEL. (2023, septembre 26). *Nouveaux résultats de l'enquête sur le budget des ménages en Belgique*. Consulté le mars 12, 2024, sur STATBEL: <https://statbel.fgov.be/fr/themes/menages/budget-des-menages>
- SurveyMonkey. (s.d.). *Calculatrice de marge d'erreur*. Consulté le avril 08, 2024, sur SurveyMonkey: <https://fr.surveymonkey.com/mp/margin-of-error-calculator/>
- Tartine et boterham. (s.d.). *Maison Lavoisier*. Consulté le avril 22, 2024, sur Tartine et boterham: <https://tartine-et-boterham.be/boulangerie-patisserie/maison-lavoisier/>
- Teatime. (2024, février 05). *The Significance of Tea in Belgian Society*. Consulté le avril 22, 2024, sur Teatime: <https://teatime.cc/the-significance-of-tea-in-belgian-society/>
- Tomate-Cerise. (2023). *Calendrier des fruits et légumes de saison - Belgique*. Consulté le décembre 14, 2023, sur Tomate-Cerise: <https://www.tomate-cerise.be/fruits-et-legumes-de-saisons>
- Too Good To Go. (s.d.). *Luttons ensemble contre le gaspillage alimentaire*. Consulté le mars 12, 2024, sur Too Good To Go: <https://www.toogoodtogo.com/fr>
- Touret, C. (2015). *La bio au-delà d'un mode de production, un projet de renouveau socio-économique*. Consulté le mars 12, 2024, sur <https://www.cairn.info/revue-pour-2015-3-page-141.htm>
- Tradecorp. (2023, juin 21). *Consommation de produits locaux et de saison*. Consulté le février 12, 2024, sur Tradecorp: <https://tradecorp-belgium.be/consommation-de-produits-locaux-et-de-saison/>
- Trends Tendances. (2022, juillet 04). *Les entreprises profitent-elles de l'inflation?* Consulté le mars 12, 2024, sur Trends Tendances: <https://trends.levif.be/a-la-une/politique-economique/les-entreprises-profitent-elles-de-linflation/>
- UCM Magazine. (2020, décembre 11). *Circuits courts : 15 % de progression par an*. Consulté le janvier 16, 2024, sur UCM Magazine: <https://www.ucmmagazine.be/dossiers/circuits-courts-15-de-progression-an/>
- UCM. (s.d.). *Assurance Accident du Travail et Chemin du Travail*. Consulté le mai 03, 2024, sur UCM: <https://www.ucm.be/produits/assurance-accident-du-travail-et-chemin-du-travail>
- Union Nationale des Agrobiologistes Belges. (2021). *Les chiffres du Bio*. Consulté le décembre 15, 2023, sur Union Nationale des Agrobiologistes Belges: <https://www.unab-bio.be/chiffre-du-bio-wallonie>

- Union Nationale des Agrobiologistes Belges. (s.d.). *Biogarantie, la marque bio belge durable*. Consulté le mars 12, 2024, sur Union Nationale des Agrobiologistes Belges: <https://www.unab-bio.be/biogarantie>
- Vallet de Payraud, S. (2023, août 22). *La réglementation de l'épicerie bio*. Consulté le mars 12, 2024, sur Propulse by ca: <https://propulsebyca.fr/idees-business/commerce-bio/reglementation-commerce-bio>
- Van Coillie, F. (2019, mars 24). *Se lancer dans l'horeca : quelles sont les autorisations nécessaires ?* Consulté le mars 12, 2024, sur Liantis: <https://blog.liantis.be/fr/devenir-independant/se-lancer-dans-lhoreca-queelles-sont-les-autorisations-necessaires>
- Van Lerberghe, L., & Foulon, N. (2023, août 28). *Enquête : quelles sont les meilleures alternatives au sucre blanc ?* Consulté le avril 22, 2024, sur Rtl Info: <https://www.rtl.be/actu/belgique/societe/enquete-queelles-sont-les-meilleures-alternatives-au-sucre-blanc/2023-08-28/article/581255>
- Van Lerberghe, L., & Foulon, N. (2023, juillet 10). *Les ventes des produits sans gluten ont doublé depuis 2016 : sont-ils vraiment meilleurs pour la santé ?* Consulté le février 12, 2024, sur RTL Info: <https://www.rtl.be/actu/belgique/societe/les-ventes-des-produits-sans-gluten-ont-double-depuis-2016-sont-ils-vraiment/2023-07-10/article/565488>
- Van Rompaey, S. (2022, mai 10). *Les achats en ligne pèsent désormais 7,2 % du marché des PGC*. Consulté le mars 12, 2024, sur Retail Detail: <https://www.retaildetail.be/fr/news/food/les-achats-en-ligne-pesent-desormais-72-du-marche-des-pgc/>
- Van Rompaey, S. (2023, avril 19). *Les supermarchés enregistrent la plus forte baisse de marge depuis cinq ans*. Consulté le février 28, 2024, sur RetailDetail: <https://www.retaildetail.be/fr/news/food/rapport-les-supermarches-enregistrent-la-plus-forte-baisse-de-marge-depuis-cinq-ans/>
- Via Belgium. (2019, mai 06). *Le consommateur belge consomme plus durablement*. Consulté le mars 12, 2024, sur Via Belgium: <https://www.viabelgium.be/pdf/190506-Le-consommateur-belge-consomme-plus-durablement.pdf>
- Wallonia.be. (s.d.). *LES BISCUITS DE LOUISE*. Consulté le avril 12, 2024, sur Wallonia.be: <https://walfood.be/en-entreprises-e35121-s8.html>
- Wix. (s.d.). *Informations sur les tarifs de Wix*. Consulté le mai 02, 2024, sur Wix: <https://fr.wix.com/premium-purchase-plan/dynamo>
- Wix. (s.d.). *Les frais de transaction dans Wix Payments | Support Wix*. Consulté le mai 03, 2024, sur Wix: https://support.wix.com/fr/article/les-frais-de-transaction-dans-wix-payments?_gl=1*1v5nfly*_ga*NzUzNzEyODUuMTYwODAyMzQ3Ng..*_ga_H314XQHSPY*MTYxMDk3ODMyNC4xLjAuMTYxMDk3ODMyNC4w
- Worldometer. (s.d.). *Population de la Belgique (2024)*. Consulté le avril 08, 2024, sur Worldometer: <https://www.worldometers.info/world-population/belgium-population/>
- WWF. (2023). *Pour une alimentation durable : Préservons nos ressources naturelles*. Consulté le décembre 24, 2023, sur WWF: <https://wwf.be/fr/champs-action/alimentation-durable>
- WWF. (s.d.). *Cinq conseils contre le gaspillage alimentaire*. Consulté le avril 22, 2024, sur WWF: <https://wwf.be/fr/actualites/cinq-conseils-contre-le-gaspillage-alimentaire>

Entretiens :

Lambein, N. (2024, 16 février). Gérant de Bio Shanti. [Entretien], Ixelles.

Petit, R. (2024, 21 février). Gérant de Sequoia Jourdan. [Entretien], Etterbeek.

Benali, F. (2024, 28 février). Gérant de la boulangerie Marrakech. [Entretien], Schaerbeek.

Janssen, J. (2024, 06 mars). Diététicienne. [Entretien], Woluwe-Saint-Lambert.