

## Mémoire-projet

**Auteur** : Bailly, Thomas

**Promoteur(s)** : Pironet, Thierry

**Faculté** : HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

**Diplôme** : Master en sales management, à finalité spécialisée

**Année académique** : 2022-2023

**URI/URL** : <http://hdl.handle.net/2268.2/17486>

---

### *Avertissement à l'attention des usagers :*

*Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.*

*Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.*

---



# ÉLABORATION D'UNE STRATÉGIE DE VENTE À DESTINATION DES ATELIERS TRAITEURS VISANT L'UTILISATION DE VENDING MACHINES

Cas d'étude : L'Atelier du Bon Wagon

Jury :  
Moniteur :  
Thierry Pironet  
Lecteurs :  
David Randaxhe  
Dimitri Van Dyck

Mémoire projet présenté par :  
**Thomas BAILLY**  
En vue de l'obtention du diplôme de  
Master en Sales Mangement en alternance  
Année académique : 2022 - 2023





Je tiens à remercier Dimitri et Mike Van Dyke de m'avoir permis de découvrir l'Atelier du Bon Wagon, de m'avoir fait confiance et de m'avoir transmis leur savoir.

Merci aussi à la direction de m'avoir donné ma chance.

Je souhaite remercier l'ensemble des employés du Bon Wagon qui durant cette année de stage m'ont accueilli.

Je remercie ensuite Catia Van Dyck avec qui j'ai été en étroite collaboration tout au long de l'année. Tes valeurs et ta motivation ont très vite impacté ma vision du monde et de ses enjeux.

Merci à Jan Montens de m'avoir transmis une partie de ses connaissances dans le domaine de la production alimentaire.

Merci à Thierry Pironet, mon promoteur de mémoire au sein d'HEC de m'avoir guidé et orienté lors de la réalisation de ce mémoire.

Je tiens à remercier David Randaxhe, mon promoteur de stage au sein d'HEC, qui aura toujours été présent afin de me conseiller.

Enfin, j'accorde une mention particulière à Georges Pelsser, qui m'a permis de débiter cette aventure il y a deux ans maintenant.





## Table des matières

Lexique des abréviations : .....	8
Introduction : .....	9
Contextualisation : .....	10
Mission et valeurs de L'Atelier : .....	10
Définition du marché : .....	10
Justification du segment : .....	13
Revue littéraire : .....	13
Les nouvelles technologies et les vending machines : .....	13
Les datas au service des vending machines : .....	14
Le processus de décision du consommateur : .....	16
Évolution des types de vending machines : .....	17
Évolution des tendances de consommation : .....	18
Méthodologie : .....	19
Étude de cas : .....	20
Analyse interne : .....	20
Analyse swot : .....	20
Modélisation du processus de production de l'Atelier : .....	22
Analyse de l'organisation du processus de production de l'Atelier : .....	23
Modélisation du processus de vente des vending machines : .....	24
Analyse externe : .....	25
Analyse concurrentielle : .....	25
Cartographie des vending : .....	33
Récapitulatif de l'analyse concurrentielle : .....	33
Les services de livraisons à domicile : .....	34
Récapitulatif de l'analyse des services de livraison : .....	41
Analyse PESTEL : .....	41
Analyse des résultats de l'étude : .....	44
Profils types : .....	44
Fréquence d'achats et timing : .....	44
Les raisons du déclenchement de l'achat : .....	44
Les facteurs encourageant l'achat : .....	45
Les facteurs encourageant le renouvellement de l'achat : .....	45
Les facteurs freinant le renouvellement de l'achat : .....	45
Les facteurs stoppant le renouvellement de l'achat : .....	45
L'évolution des tendances alimentaires : .....	46

Les attentes culinaires des clients : .....	46
L'utilisation des réseaux sociaux : .....	46
La localisation idéale : .....	46
L'apparence du distributeur : .....	47
Recommandations : .....	47
Produit : .....	47
Prix : .....	49
Promotion : .....	49
Place : .....	50
Itinéraire logistique : .....	56
Plan financier : .....	57
Gestion des invendus : .....	59
Business Model Canvas : .....	59
Partenaires clés : .....	59
Activités clés : .....	60
Ressources clés : .....	60
Proposition de valeur : .....	60
Relation client : .....	60
Chaînes de distribution : .....	60
Segments cibles : .....	60
Structure des coûts : .....	60
Flux de revenus : .....	60
Conclusion : .....	61
Rapport réflexif : .....	62
Phase de planification : .....	62
Phase de réalisation : .....	62
Phase de vérification : .....	63
Phase d'amélioration : .....	64
Bibliographie : .....	65
Annexes : .....	70
Modélisation du processus de production de l'Atelier : .....	70
Modélisation du processus d'achat via une vending machine : .....	71
L'Atelier Take Away : .....	72
Boucherie Goeders : .....	73
Traiteur Alain Delhougne : .....	74
Ça mijote Limbourg : .....	75

Kapella Take Away :.....	76
Coco Cook :.....	77
L’Auberge de Moresnet :.....	78
Party Service Schmidt :.....	79
Food Local :.....	80
Food Box :.....	81
Dufrais :.....	82
Dufrais échanges messenger :.....	83
Le coin des gourmets :.....	84
Nos coups de cœur pour l’originalité des produits :.....	85
Guide d’entretien :.....	86
Retranscriptions des interviews :.....	87
Madame Brisbois D. :.....	87
Madame Carlier A. :.....	88
Madame Duchesne A. :.....	90
Monsieur Schwaiger J. :.....	91
Madame Wislet C. :.....	93
Monsieur Schwaiger A. :.....	95
Monsieur Talbot E. :.....	97
Madame Maudoux A. :.....	99
Cafétéria hôpital Malmedy :.....	102
Cafétéria hôpital Eupen :.....	103
Brasserie hôpital Verviers :.....	104
Cafétéria clinique St-Elisabeth :.....	105
Gamme de boissons Biodis :.....	106
Executive summary :.....	108

## Lexique des abréviations :

Internet of things	IoT
Vending machine	VM
Intelligence artificielle	IA
Business to Business	B2B
Business to Consumer	B2C
Business to Government	B2G
Prix de vente consommateur	PVC

## Introduction :

La crise sanitaire du COVID-19 fut sans précédent et bouleversa l'ensemble des habitudes mondiales. Confinement, télétravail ainsi que la fermeture de nombreux commerces, l'ensemble de la population a été soumis à des règles très strictes afin d'endiguer la progression du virus. Bien évidemment, cette période n'a pas été sans conséquence sur le retour à la vie normale.

L'ensemble des artisans traiteurs ou restaurateurs ont dû se réinventer afin de survivre à la fermeture de leur commerce et à la diminution, voir la suppression totale des interactions sociales et culturelles. Pour ce faire, nous assistons à l'augmentation de l'offre de plats à emporter, seule solution permettant de profiter d'un restaurant durant la crise sanitaire.

Très vite, la concurrence grandissante entre les différentes offres de plats à emporter limite les possibilités de développement et de pérennité financière. Il est donc une nouvelle fois question de se réinventer afin de continuer à survivre.

Très vite, l'idée des distributeurs catering commence à émerger auprès de certains restaurateurs. Ce qui nous conduira à assister à une révolution concernant l'utilisation des distributeurs automatiques. Dès lors, depuis la crise du COVID-19 nous pouvons voir fleurir de nombreuses solutions de vending machines destinées à la vente de plats traiteurs. À travers cette nouvelle offre, les habitudes de consommations ont évolué et de ce fait les attentes clients aussi.

Conscient des enjeux liés aux distributeurs et du potentiel qui en ressort, L'Atelier du Bon Wagon a pour objectif de développer une activité liée aux vending machines.

L'Atelier du Bon Wagon fait partie du groupe Le Bon Wagon dont le siège social se situe à Ovifat. Au sein du Bon Wagon, nous retrouvons deux magasins et un atelier traiteur certifiés biologique. L'Activité traiteur se concentre principalement sur la production de denrées alimentaires végétariennes telles que des quiches, des tartinables, des houmous ou encore des plats traiteurs.

Les principaux clients actuels de l'Atelier sont les deux magasins biologiques du groupe. Cependant, le faible volume de production ainsi que les marges limitées ne permettent pas à l'Atelier d'atteindre ses objectifs. De ce fait, il est donc nécessaire de développer de nouvelles activités parallèles afin d'augmenter le volume de production et ainsi atteindre les objectifs stratégiques établis. C'est dans ce but que le développement d'une activité en lien avec les distributeurs automatiques a été mis en avant.

À travers ce Master Thesis nous verrons comment mettre en place une stratégie de vente à destination des ateliers traiteurs visant l'utilisation de vending machines.

La première partie de ce mémoire servira à contextualiser la situation et justifier le segment cible. Ensuite interviendra la revue de littérature qui discutera de l'origine et l'évolution des vending machines ainsi que de l'évolution des habitudes de consommation alimentaire.

Pour poursuivre, une étude complète et détaillée du micro et macro environnement sera présentée. Cette partie fera l'état des lieux de la société et permettra d'apporter une vision éclairée des enjeux économiques, logistiques et internes. De plus, une étude détaillée de la concurrence et des solutions présentes actuellement sur le marché sera présentée.

Ensuite nous retrouverons les résultats de l'étude qualitative menée auprès de clients utilisateurs des distributeurs. L'analyse de cette étude permettra de mettre en évidence la cible et ses attentes ainsi que les facteurs déterminant la réussite d'un projet de distributeur de plats à emporter.

La dernière partie de ce mémoire sera orientée sur la rédaction des recommandations et de la conclusion. Les recommandations sont formulées suivant les modèles théoriques du marketing mix et du Business Model Canvas. En vous souhaitant une agréable lecture.

## Contextualisation :

L'idée du Bon Wagon est lancée par Dimitri Van Dyck en 2010. À l'époque, ce dernier est déjà consommateur de produits biologiques et régionaux et est convaincu du potentiel du marché. L'envie de créer un projet en lien avec son mode de vie et les valeurs véhiculées par ce dernier ont finalement vu naître Le Bon Wagon.

À l'origine, Le Bon Wagon constitue une échoppe mobile. Plusieurs fois la semaine, Dimitri et son équipe se déplacent avec une remorque de 7 mètres afin d'aller vendre ces produits dans certains villages de la région des Cantons de l'Est.

Entre Le Bon Wagon et les activités commerciales d'Arwem Food Group, le manque de temps commence à se faire ressentir pour Dimitri et son équipe.

Après quelques années d'activités itinérantes, le groupe effectue le grand saut en lançant en 2013, son premier magasin de produits bios et régionaux à Eupen. Vient ensuite un deuxième à Malmedy en 2018.

Cette année marque un nouveau tournant pour le groupe avec la création d'un nouveau projet nommé « L'Atelier du Bon Wagon ». L'Atelier crée des préparations traiteurs principalement végétariennes et bios. Le cadre de ce mémoire sera orienté exclusivement sur l'activité et le modèle de l'Atelier.

## Mission et valeurs de L'Atelier :

La mission de l'Atelier est de fournir des produits d'exceptions cuisinés à partir de produits de qualité et pour la majorité bio et régionaux. Il s'agit aussi d'un projet mettant en avant différentes valeurs comme :

- L'écoresponsabilité, avec un système de traitement des déchets qui les transforme en biomasse ainsi qu'un système de consignes en verre pour certains de ses produits.
- La consommation responsable, avec une sélection de machines effectuée sur base de leur consommation plus faible que leurs homologues. Une installation de panneaux photovoltaïques qui couvre en partie la consommation de L'Atelier durant la production et qui couvre totalement les besoins des frigos hors production, en réinjectant même dans le réseau.
- Le circuit court, en se fournissant en grande partie chez des producteurs locaux et en jouant aussi un rôle en tant que « producteur ».
- La réduction des déchets, avec une favorisation des produits en vrac, ainsi qu'un système de contenants réutilisables.

## Définition du marché :

Actuellement, les segments clients de l'Atelier sont le B2B avec les magasins du groupe et quelques entreprises dans le cadre d'évènements, le B2C avec les menus de fin d'année ainsi que des commandes occasionnelles.

Nous pouvons lister une sous-segmentation de prospects éventuels pour chacun des marchés.

Au niveau B2B :

- Les entreprises :
  - Organisation de repas, banquets d'entreprises.
  - Livraisons de plats en vrac pour les cantines.
  - Livraisons de plats en barquettes.

Avantages :	Inconvénients :
-Volume plus important. -Marge intéressante.	-Nécessite un système de livraison. -Nécessite de disposer d'un service de salle. -Délai de paiement.

- L'HORECA :
  - Livraisons de plats végétariens.
  - Livraisons de produits finis.
  - Livraisons de produits semi-finis.

Avantages :	Inconvénients :
-Volume plus important.	-Nécessite un système de livraison. -Délai de paiement. -Marge plus faible.

- Les magasins :
  - Vente de plats en barquettes.
  - Vente de plats en vrac pour vente en comptoir.

Avantages :	Inconvénients :
-Volume plus important.	-Nécessite un système de livraison. -Délai de paiement. -Marge plus faible.

- Les distributeurs :

Avantages :	Inconvénients :
-Volume plus important.	-Délai de paiement. -Marge plus faible.

Au niveau B2C :

- Site web :
  - Ventes en ligne de plats et retrait dans un locker ou une machine de vending.
  - Ventes en ligne de plats et retrait dans les magasins Le Bon Wagon.
  - Ventes en ligne de plats et livraison à domicile.

Avantages :	Inconvénients :
-Marge plus intéressante. -Paiement immédiat.	-Nécessite un système de livraison. -Nécessite un système informatique. -Traçabilité plus stricte. -Nécessite un locker ou une machine.



- Machine vending :
  - Vente de plats dans une machine positionnée à des endroits stratégiques.

Avantages :	Inconvénients :
-Marge plus intéressante. -Payement immédiat. -Dans l'air du temps.	-Nécessite un système de livraison. -Nécessite une machine de vending. -Traçabilité plus stricte.

- Service traiteur :
  - Organisation de banquets, repas.
  - Vente sur commande.
  - Création de menus pour des événements spécifiques (St-Valentin, Noël...).

Avantages :	Inconvénients :
-Volume plus important. -Marge intéressante.	-Nécessite un système de livraison. -Nécessite de disposer d'un service de salle.

- Table de l'Atelier :
  - Consommation sur place de plats dans nos magasins et dans des magasins partenaires.

Avantages :	Inconvénients :
-Marge intéressante. -Traçabilité moins stricte.	-Nécessite un système de livraisons. -Nécessite de disposer d'un service de salle. -Risque de gaspillage plus élevé.

Au niveau B2G :

- Aux administrations / CPAS / écoles :
  - Vente de plats en barquettes pour les employés.
  - Vente de soupe en pots pour les employés.
  - Vente de plats en vrac pour les cantines.
  - Vente de soupe en vrac pour les cantines.
  - Vente de produits semi-finis pour les cuisines.

Avantages :	Inconvénients :
-Volume plus important.	-Nécessite un système de livraison. -Délai de paiement. -Marge plus faible. -Marché public, système d'appel d'offres.

Dans le cadre de ce Master Thesis, au vu des segments potentiels et de la diversité de ces derniers, bien qu'il soit possible d'activer plusieurs pistes simultanément, nous nous concentrerons sur un segment en particulier.

À la suite d'une commande de machines et pour des raisons stratégiques, ce mémoire se concentrera sur le marché B2C et plus particulièrement sur le segment des machines de vending.

## Justification du segment :

Bien que le fait de concentrer ce mémoire sur le segment des vending machines découle directement de la commande de 3 distributeurs, il s'agit avant tout d'une profonde conviction venant de l'équipe entière concernant le principe de vente et le potentiel de volume de ces dernières.

En effet, depuis plusieurs années maintenant, nous avons pu voir émerger une multitude de machines à différents points stratégiques, que ce soit à la campagne, sur un parking ou en bord de route, elles font parties entières de notre environnement.

134,4 milliards c'est le chiffre d'affaires généré par les VM à travers le monde en 2020, ce chiffre devrait atteindre 146,6 milliards d'ici 2027 (Dimitrova et al., 2021), ce qui confirme la popularité de ces machines. De plus, en 2016, 97% des parts de marché liées aux VM étaient réalisées par les machines de boissons et de nourritures (Marinelli et al., 2020).

Bien longtemps concentrées uniquement sur les boissons et les snacks, nous assistons à leur révolution avec leurs déclinaisons pour d'autres produits. Ainsi, à l'heure actuelle, nous pouvons retrouver des solutions adaptées à la plupart des commerces.

Il n'est plus rare de rencontrer des machines dédiées aux boulangers ou bouchers du coin. Certains fermiers ingénieux les utilisent afin de vendre du lait frais, des produits de la ferme ou bien encore des sacs de pommes de terre. Du côté restauration, certaines machines proposent des pizzas cuites en 3 minutes et en 30 secondes seulement pour des fraîches tandis que d'autres proposent un micro-onde intégré.

Mais pourquoi donc autant de succès ? Plusieurs facteurs peuvent justifier le développement intense des vending machines, le gain de temps, le manque de temps, la perte du savoir générationnel en cuisine, l'envie de manger bien.

## Revue littéraire :

### Les nouvelles technologies et les vending machines :

Il existe deux grandes catégories de vending machines, celles basées sur les méthodes IoT (Dimitrova et al., 2021) et celles qui ne le sont pas. Ces dernières représentent les distributeurs que nous avons l'habitude de connaître depuis des années, avec un système assez simple de monnayeur qui ensuite enclenche un système nous permettant de recevoir notre commande (Dimitrova et al., 2021).

Bien que ces dernières continuent à être encore présentes dans nos vies, elles commencent doucement à disparaître et se retrouvent souvent remplacées par de nouvelles machines, basées sur les nouvelles technologies et qui répondent mieux aux nouvelles attentes du consommateur.

Ces nouvelles machines basées sur les technologies IoT offrent diverses possibilités aux consommateurs ainsi qu'à leurs propriétaires. Au niveau du consommateur, la possibilité de payer par carte, d'utiliser le système sans contact, Apple Pay ou encore le paiement via QR code sont des nouveautés possibles grâce aux nouvelles technologies.

Ces nouveaux distributeurs permettent aussi de récolter de nombreuses données et d'utiliser des algorithmes grâce à différents capteurs et caméras ((Allegrino et al., 2019) (Dimitrova et al., 2021)). Ce qui permet au propriétaire de suivre par exemple l'évolution du stock de sa VM (Dimitrova et al., 2021), mais aussi d'obtenir un retour sur l'impact de son nouveau produit (Allegrino et al., 2019).

L'implantation de l'intelligence artificielle permettra à l'avenir de fournir un service personnalisé au consommateur (Dimitrova et al., 2021). Les systèmes de communication entre l'automate et le consommateur évolueront aussi vers un système plus fluide de transfert d'informations avec, par exemple, un système de reconnaissance vocale (Dimitrova et al., 2021), qui permettra de passer commande oralement.

Les données récoltées via ces VM orientées IoT peuvent ensuite être utilisées dans le cadre de prédiction de ventes à l'aide de KNN par exemple, ou encore d'identification des consommateurs en utilisant les méthodes de clustering ((Allegrino et al., 2019) (Dimitrova et al., 2021)).

### Les datas au service des vending machines :

Une étude de 2018 visant à étudier les habitudes des consommateurs des vending machines met en lumière plusieurs éléments intéressants. Cette étude, réalisée en Italie, est menée à travers 30 machines localisées à divers endroits stratégiques dans diverses villes.

Le but de cette étude est de récolter des données à travers les réactions faciales des consommateurs. À l'aide d'une caméra fixée sur la machine et de divers algorithmes, les données récoltées permettent de mettre en évidence :

- Le nombre de personnes passant devant la machine.
- Le nombre de personnes s'arrêtant devant la machine.
- Le nombre de personnes effectuant réellement un achat.
- Le temps passé devant la machine (en lien avec commande ou non) ainsi que les heures d'affluence.
- L'âge et le genre des consommateurs.

En outre, la caméra permet aussi de détecter plusieurs visages, ce qui permet d'analyser un groupe et de souligner les interactions au sein de ce groupe.

Les machines ont été positionnées à des endroits comme des hôpitaux, des aéroports, des gares, des magasins (non alimentaire) ainsi que dans des écoles et universités. Les données sont classées en fonction de leur taux de trafic potentiel (haut, moyen, faible). L'ensemble des données a été récolté durant une année.

Sur l'ensemble de cette année, nous comptabilisons 1 million (Allegrino et al., 2019) de consommateurs passant par les machines, ce qui représente environ 2780 personnes en moyenne par mois pour chaque machine. Ces chiffres sont bien évidemment à mettre en perspective puisqu'ils ne concernent pas uniquement les machines de catering et qu'ils ne représentent pas non plus le nombre d'achats.

En outre, la localisation de la machine et la fréquentation de sa zone de chalandise sont aussi des facteurs influents. Cependant, cela souligne l'importance de ces deux facteurs dans la visibilité des machines.

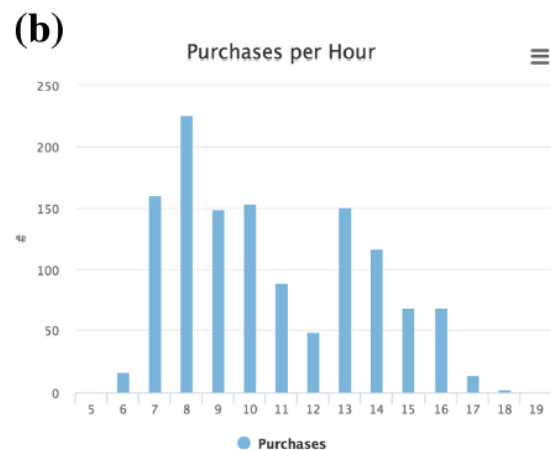
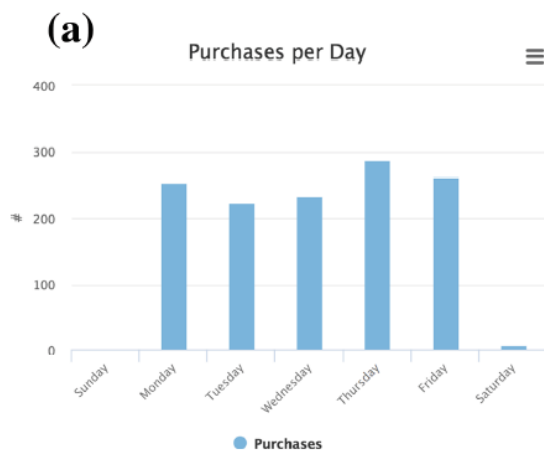
Les résultats suivants sont concentrés sur un distributeur localisé dans la ville de Florence, ville qui est 2 fois ((*Ville de Liège*, 2015) (*nuts/ITE14 - Exploration par lieu - Data Commons*, s. d.)) plus peuplée que la ville de Liège en comparaison. Ces données vont nous permettre de souligner certaines tendances qui nous permettront d'émettre certaines hypothèses.

Ce premier graphique compare le nombre de commandes en fonction des arrêts des consommateurs. Ce que nous pouvons remarquer c'est que le nombre de commandes est bien inférieur au nombre d'arrêts, il n'y aurait que 30% des arrêts qui seraient finalement convertis en commande.

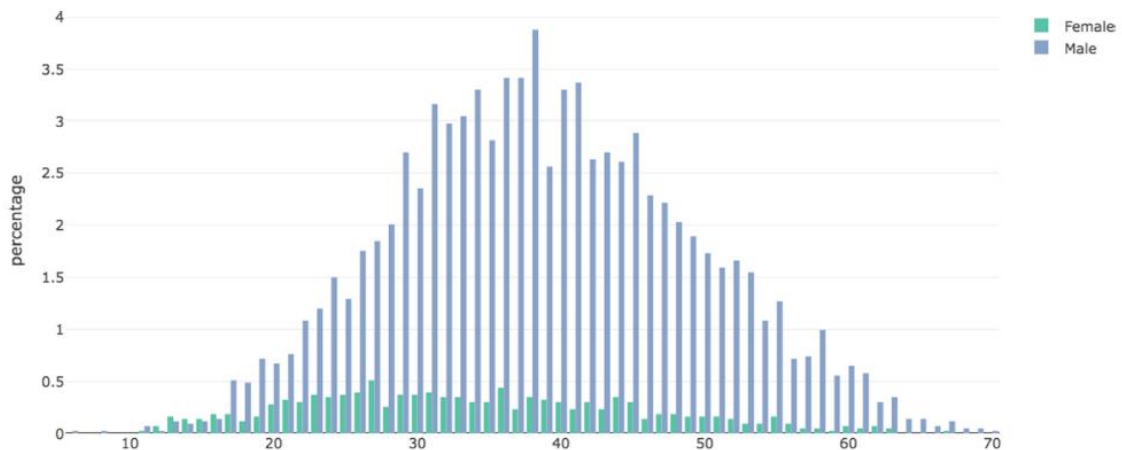
Malheureusement nous ne connaissons pas les causes réelles de cette disparité, cependant nous pouvons mettre en avant quelques hypothèses comme :

- Les arrêts découlent simplement de la curiosité des consommateurs et non d'un réel intérêt.
- Le processus de commande est trop complexe, ce qui entraîne un abandon prématuré du processus de commande.
- Rupture de stock du produit désiré.

Ces deux graphiques ci-dessous présentent le nombre de commandes en fonction des jours de la semaine et des heures du jour. Nous pouvons voir que pour le graphique a, la majorité des commandes s'effectuent en semaine. Pour ce qui est du graphique b, représentant les heures d'affluence de la journée, nous pouvons remarquer deux périodes principales représentées entre 7h & 10h ainsi qu'entre 13h & 14h.



Le dernier graphique présenté ci-dessous représente la distribution de l'âge et du genre des consommateurs situés dans l'échantillon de personnes qui s'arrêtent devant la machine. Nous pouvons remarquer une dominance du genre masculin ainsi qu'un panel de consommateurs s'étalant globalement de 18 ans à 63 ans.



Ces trois derniers graphiques ne nous permettent pas de connaître les causes réelles de ces résultats, cependant, nous pouvons émettre plusieurs hypothèses :

- La majorité des consommateurs représente la population active occupée masculine. En effet, la tranche d'âge ainsi que les jours d'activités laissent penser qu'il s'agit de personnes ayant un emploi.
- La majorité des commandes s'effectue le matin avant de partir travailler ainsi que sur le temps de midi.

L'ensemble des données présentées précédemment n'ont pour but que de mettre en évidence certaines hypothèses qui devront ensuite être vérifiées. Il est donc important de mettre en perspective ces résultats en fonction du contexte et de l'environnement de l'étude.

#### Le processus de décision du consommateur :

Comme nous le savons, la connaissance du processus décisionnel des consommateurs est un facteur décisif dans les performances d'une activité commerciale (Marinelli et al., 2020). Grâce aux différentes données récoltées en temps réel ((Allegrino et al., 2019) (Dimitrova et al., 2021) (Marinelli et al., 2020)) et à leur analyse, nous sommes dans la possibilité de connaître mieux nos consommateurs et de nous rapprocher un maximum de leurs attentes.

Une étude de 2020 a mis en avant deux facteurs importants dans le processus décisionnel des consommateurs de vending machines. Le premier est en lien avec le principe de planogramme et des techniques de visual merchandising et le second se concentre sur le shopping time.

Un planogramme correspond à la schématisation de la disposition des produits (maria.fernandez@hmy-group.com, 2021) dans un magasin, une gondole, un comptoir... Le visual merchandising quant à lui représente l'art de la mise en place des produits (Bour, 2021). Ces deux techniques sont régulièrement utilisées par les chaînes de magasins de vêtements, mais moins souvent

auprès des magasins d'alimentation (Marinelli et al., 2020). En effet, plusieurs études ont souligné un manque d'intérêt des entreprises du retail par rapport au visual merchandising suite à un contrôle plus strict des coûts, en lien avec leur marge plus faible en comparaison à leurs collègues dédiés à la mode (Marinelli et al., 2020).

Cependant, plusieurs études ont déjà souligné l'impact du visual merchandising sur les commandes des consommateurs. En effet, ces dernières mettent en évidence que le visuel guide les décisions des consommateurs, une organisation claire et des étagères bien agencées permettent au consommateur de trouver facilement ce qu'il recherche et d'effectuer un achat (Marinelli et al., 2020).

Un des impacts du visual merchandising est l'influence du shopping time. Beaucoup de retailers pensent qu'augmenter le temps de shopping permet d'augmenter aussi le nombre de ventes (Marinelli et al., 2020), cependant nous savons que les consommateurs souhaitent développer de nouvelles expériences plus pratiques, moins longues et surtout demandant moins d'investissement (Marinelli et al., 2020).

Les données récoltées dans le chapitre précédent ont été reprises afin d'effectuer des prédictions. Les résultats de l'étude soulignent qu'en moyenne, à chaque personne qui approche de la machine, 0,121 produit est vendu (Marinelli et al., 2020). Ce qui représente un faible taux de conversion d'opportunité et met en évidence que la majorité des intérêts n'aboutissent finalement pas à un achat ((Marinelli et al., 2020) (Allegrino et al., 2019)).

Cependant, lorsque la machine suit le principe de planogramme, l'impact face à l'achat serait positif. En effet, la probabilité d'une commande augmenterait au minimum d'une unité en présence d'une VM suivant le principe de planogramme.

De plus, les résultats concernant les machines n'utilisant pas le planogramme mettent en évidence que le shopping time est plus élevé que quand elle suit le principe. En lien avec les résultats énoncés précédemment concernant le taux de conversion, cela induirait que le planogramme permet d'influencer le processus de décision du consommateur. Ce dernier choisirait plus facilement et plus rapidement sa commande lorsqu'il est face à une VM suivant un planogramme (Marinelli et al., 2020). De plus, les hommes achèteraient plus lorsqu'ils sont face à ce type de VM (Marinelli et al., 2020).

En conclusion, cette étude a pour but de mettre en évidence une nouvelle technique de management concernant les vending machines avec une approche plus orientée vers le consommateur et moins concentrée uniquement sur les produits proposés.

Il est clair que le système de planogramme est un incitateur à l'achat et qu'il permet au consommateur de terminer sa commande plus rapidement. Ce qui rentre aussi dans le cadre des résultats obtenus lors de la deuxième partie de cette étude et qui souligne les préférences d'une expérience utilisateur rapide pour les consommateurs qui grâce au visuel merchandising, achètent plus et plus rapidement (Marinelli et al., 2020).

### Évolution des types de vending machines :

L'origine de la première vending machine remonterait à l'époque de l'antiquité grecque, en -215 avant Jésus Christ. Un certain Héron aurait développé un système permettant de fournir de l'eau à celui qui en contrepartie insérait une pièce de 4 drachmes dans le mécanisme ((Nof, 2020) (Infos, 2021)).

Depuis, bien que le principe n'ait pas réellement évolué puisque l'on délivre toujours un bien en contrepartie d'un paiement, nous avons pu voir ces dernières années l'augmentation de la diversification des produits délivrés.

Ainsi, à l'heure actuelle nous commençons à rencontrer des machines dédiées à la vente de bouquets de fleurs, de bouteilles de vin, ou encore de bougies dans les églises.

Au niveau alimentaire, avant de connaître l'évolution et le développement exponentiel des distributeurs de catering, le monopole était attribué aux distributeurs de boissons sucrées, de bouteilles d'eau, de café ou encore de sucreries.

Ces types de distributeurs faisaient partie entière de notre environnement puisque nous les retrouvions à tous les endroits fréquentés régulièrement comme les hôpitaux, les gares, les écoles et les centres-villes.

Une étude américaine basée sur les machines présentes dans les écoles révèle que sur 646 étudiants, 71% consommeraient journalièrement environ 1,2 boisson sucrée ou sucrerie issue de ces distributeurs (Wiecha et al., 2006).

La vision populaire de ce type de machine n'était donc pas vraiment liée à une alimentation saine et ces dernières ont joué un rôle important dans l'augmentation du taux d'obésité chez les jeunes et dans le monde en général.

Longtemps la mode du fast-food, des boissons sucrées et des sucreries a influencé la vie de nombreuses personnes. Bien que ces derniers fassent encore partie entière de notre environnement, nous rencontrons une inversion des tendances avec une prise de conscience populaire et un changement de direction vers un mode de vie plus sain.

En effet, nous avons pu assister au développement de nombreuses campagnes gouvernementales afin d'encourager la population à s'orienter envers un mode de vie plus sain (*Cinquante ans de consommation alimentaire : une croissance modérée, mais de profonds changements - Insee Première - 1568*, s. d.). La campagne des 5 fruits et légumes par jour, des campagnes dans les écoles avec des fruits fournis à la récréation et d'autres encore.

Ce dernier point lié aux écoles est intéressant puisque la firme Coca Cola vient d'annoncer le retrait de ses distributeurs au sein des écoles secondaires, action faisant suite à celle concernant les écoles primaires il y a quelques années (Walravens, 2023). Nous pouvons imaginer que les hautes écoles et universités seront peut-être les prochaines. Quoi qu'il en soit, cette annonce conforte le fait que le monde se dirige vers un système de consommation plus sain.

### Évolution des tendances de consommation :

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, la tendance du manger sainement est sur le devant de la scène. Que ce soit sur les réseaux sociaux, avec de nombreuses vidéos de recettes healthy ou bien en magasin avec l'ensemble des recettes et des campagnes publicitaires, le consommateur ne peut y déroger.

Dans cette partie, nous nous intéresserons plutôt aux autres tendances présentes actuellement et à l'évolution globale de l'alimentation. Ces dernières sont influencées par des valeurs socio-culturelles et par des facteurs cognitifs.

La première tendance est la popularité des plats à emporter, en effet depuis 1960 nous assistons à une augmentation moyenne de la consommation de plat à emporter de 4,4% par année chez les consommateurs (*Cinquante ans de consommation alimentaire : une croissance modérée, mais de profonds changements - Insee Première - 1568*, s. d.). À l'époque, il s'agit principalement de repas industriels avec un haut taux en sucre et additifs comme les pizzas entraînant notamment des problèmes de santé (Vincent, 2021).

En parallèle, nous assistons à une diminution conséquente du temps consacré à la cuisine au sein du domicile, avec -25% en 24 ans (1986-2010) (*Cinquante ans de consommation alimentaire : une croissance modérée, mais de profonds changements - Insee Première - 1568, s. d.*).

Plusieurs facteurs sont à l'origine de cette diminution, le premier est le manque de temps dû à l'évolution du mode de vie global articulé autour de la productivité, du temps de travail et de l'investissement demandé aux travailleurs afin de rester réactif face à la rapidité de l'évolution du monde (De Bortoli et al., 2019).

Le deuxième résulte d'une perte d'un savoir générationnel qui se ressent surtout auprès de la jeune génération. Une étude menée en Suisse met en avant plusieurs facteurs décourageant l'envie de cuisiner. Le premier est le manque de connaissances culinaires, le deuxième est l'image de l'effort plus élevé nécessaire à la réalisation de recettes de cuisine à partir de produits bruts, ensuite le fait d'avoir vécu dans le passé un désastre culinaire et enfin le désir d'économiser de l'argent (De Bortoli et al., 2019).

Durant la pandémie de Covid-19 les habitudes du monde ont été bouleversées, ce qui a mené à une évolution des habitudes et notamment l'augmentation du fait de cuisiner soi-même (franceinfo, 2021). Cependant, à l'heure actuelle, quelques mois après cette pandémie, il est difficile d'affirmer si oui ou non cette habitude est restée ancrée dans les habitudes des consommateurs.

Les autres tendances sur lesquelles cette partie se penchera sont liées aux nouveaux régimes alimentaires comme le véganisme ou le végétarisme. Bien que nous assistions à une diminution de 13% (Vincent, 2021) sur les 8 dernières années de la consommation moyenne de viande il ne s'agit pas encore d'une tendance majoritaire puisqu'actuellement 58% des Belges en consomment journalièrement (Van Hoof, 2023).

En Belgique, nous retrouvons 7% de végétariens, 1% de végétaliens et tout de même 43% qui se qualifieraient de flexitariens, c'est-à-dire apporter une attention particulière à la consommation de viande et de poisson (Van Hoof, 2023). Cette tendance se retrouve plus auprès de la génération Z qu'auprès des autres segments (Gaudiaut, 2022).

## Méthodologie :

La revue littéraire a mis en évidence les avancées technologiques significatives dans le domaine des distributeurs automatiques, ainsi que les évolutions récentes des habitudes des clients et des tendances alimentaires.

Cependant, le phénomène de vente à emporter via le distributeur automatique est un phénomène assez récent puisque nous avons réellement assisté à une expansion significative durant la crise du Covid-19 (Dimitrova et al., 2021). Par conséquent, bien que le nombre de distributeurs a considérablement augmenté depuis, le nombre d'études en lien direct avec les distributeurs de plats traiteurs ainsi que les données relatives à leur utilisation sont particulièrement restreints.

La première étape de ce mémoire a été consacrée à une étude approfondie de l'Atelier et de son organisation. Cela impliquait d'analyser en détail la structure interne de l'Atelier, ses processus opérationnels, ses ressources humaines, ses systèmes de gestion et toute autre composante pertinente. L'objectif était de comprendre en profondeur le fonctionnement de l'Atelier, d'identifier ses forces et ses faiblesses, ainsi que les domaines où des améliorations pouvaient être apportées.

La deuxième étape consistait à mener une étude du macro-environnement. Cette étude visait à explorer les facteurs externes qui influencent l'Atelier et son marché. Cela incluait l'identification des



acteurs clés présents sur le marché, tels que les fournisseurs, les concurrents, les clients et les partenaires potentiels. L'analyse a porté sur leur positionnement, leurs stratégies, leurs forces et leurs faiblesses, ainsi que les opportunités et les menaces qu'ils représentaient pour l'Atelier. Cette évaluation du macro-environnement a permis de mieux comprendre le contexte dans lequel évolue l'Atelier et d'identifier les opportunités et les défis qui se présentent.

En effectuant ces deux étapes clés, l'étudiant a pu acquérir une compréhension approfondie de l'Atelier et de son environnement. Cette approche analytique a permis d'obtenir des informations précieuses pour la suite du mémoire. Sur la base de ces études, des recommandations pertinentes et éclairées ont été formulées afin d'améliorer l'efficacité, la performance et la compétitivité de l'Atelier.

N'ayant pas réellement obtenu de données sur les types de clients ainsi que sur leurs attentes via la revue littéraire, il était nécessaire d'effectuer une étude afin d'en obtenir. Cette étude a été réalisée en utilisant une approche qualitative afin de mieux comprendre les habitudes de consommation et les attentes des clients à l'égard des distributeurs de plats traiteurs.

L'étude qualitative a permis d'obtenir des informations détaillées et approfondies sur les préférences, les comportements et les attentes des clients. Elle a impliqué l'utilisation de méthodes telles que les entretiens individuels ainsi que les observations sur le terrain. Ces techniques ont permis de recueillir des données riches en détails et de capturer les opinions et les expériences des clients de manière contextuelle.

L'objectif de cette étude était de combler le manque de données spécifiques sur les clients et leurs attentes, ce qui permettrait de formuler des recommandations adaptées et pertinentes pour les distributeurs de plats traiteurs. En comprenant les habitudes de consommation, les préférences alimentaires, les critères de choix et les attentes en termes de qualité, de service, de prix ou d'autres aspects importants, il deviendrait possible d'élaborer des stratégies marketing ciblées et de proposer des améliorations spécifiques pour répondre aux besoins des clients.

Grâce à l'étude interne, à l'étude externe et à l'étude qualitative, l'étudiant disposait de toutes les bases nécessaires pour formuler des recommandations spécifiques répondant aux attentes du marché. L'étude interne a permis de comprendre en détail l'organisation de l'entreprise et ses forces, tandis que l'étude externe a fourni une perspective plus large sur le marché et ses acteurs. L'étude qualitative a complété ces analyses en fournissant des informations spécifiques sur les habitudes de consommation et les attentes des clients.

En intégrant les résultats de ces différentes études, des recommandations spécifiques et pragmatiques ont pu être formulées pour l'entreprise. Ces recommandations sont étayées par des données solides et alignées sur les besoins et les attentes du marché. Elles visent à améliorer la position concurrentielle de l'entreprise, à renforcer sa proposition de valeur et à répondre de manière proactive aux attentes des clients.

## Étude de cas :

### Analyse interne :

#### Analyse swot :

#### *Forces :*

Grâce à son équipement de pointe, l'Atelier dispose d'un outil de production capable de produire des volumes importants. Cette capacité permet de répondre à une demande plus importante sans être limité par la capacité de production.

En outre, le bâtiment dispose d'une grande surface de stockage, ce qui permet non seulement de disposer des stocks nécessaires pour la production, mais aussi d'avoir une marge de manœuvre pour une éventuelle expansion et la création d'un nouvel atelier.

La situation géographique de l'Atelier présente également des avantages, car il est situé à côté du magasin de Malmedy. Cela permet de pallier les imprévus, car en cas de manque d'un ingrédient nécessaire à la production, il est possible de se procurer ce dernier rapidement dans le magasin. En outre, la fenêtre de la cuisine donnant sur le comptoir frais du magasin offre une certaine visibilité à l'Atelier, ce qui permet de maintenir une relation avec les clients du magasin et de développer une certaine notoriété.

La holding Arwem Food Group se situe en arrière-plan de l'Atelier et offre une stabilité financière grâce à ses activités prospères. Cette situation permet d'obtenir les investissements nécessaires pour développer l'activité.

L'équipe de production actuelle possède une expérience professionnelle solide dans le domaine du traiteur, car chacun de ses membres a été indépendant par le passé.

L'Atelier est un projet qui incarne des valeurs en phase avec les tendances actuelles, notamment l'utilisation de produits régionaux et biologiques de qualité. L'équipe de l'Atelier met un point d'honneur à travailler avec ces ingrédients et possède la certification biologique.

#### *Faiblesses :*

Bien que le projet de l'Atelier a été initié il y a deux ans, l'activité proprement dite a commencé en octobre 2022, ce qui fait que l'entreprise est encore jeune. Par conséquent, il y a encore un manque d'expérience en ce qui concerne l'organisation globale de l'activité, l'ensemble des acteurs doit encore apprendre, car il s'agit d'un nouveau domaine pour lui.

Les processus internes de l'entreprise sont actuellement fastidieux et manquent d'automatisation, ce qui nécessite un temps considérable pour les tâches administratives afin de pallier ces lacunes. Bien qu'un logiciel soit en cours de développement pour résoudre ce problème, son retard entraîne actuellement un manque d'efficacité au sein de l'équipe et a donc un impact négatif sur la production.

Les décideurs ne se trouvent pas sur place et ne sont pas exclusivement dédiés à l'activité de l'Atelier. Ce système engendre actuellement un manque de réactivité, ce qui affecte la productivité de l'entreprise à la baisse.

Actuellement, l'Atelier ne dispose d'aucune page dédiée à son activité sur les réseaux sociaux, ce qui entraîne un manque de visibilité et réduit considérablement les possibilités d'interagir avec les clients, ainsi que d'améliorer le référencement naturel de l'entreprise. De plus, cela empêche toute campagne de communication ou de promotion envers les clients, alors que le marketing et la communication sont des éléments clés pour développer rapidement la notoriété d'une nouvelle activité.

#### *Opportunités :*

Comme il a été souligné dans la revue de littérature, les valeurs que défend l'Atelier sont très actuelles, ce qui rend cette période favorable au développement de son activité.

De plus, le concept de plats à emporter continue de séduire les consommateurs et les distributeurs automatiques connaissent une popularité grandissante. Il est donc opportun de saisir cette occasion pour ne pas rater le train en marche. Les gens accordent moins de temps à la préparation de leurs repas qu'auparavant et recherchent des moyens de gagner du temps, deux avantages que les distributeurs offrent.

Le marché est en plein essor et n'est pas encore saturé, ce qui laisse des possibilités de croissance. En outre, la ville de Malmedy ne jouit pas encore de distributeurs automatiques de ce type.

#### *Menaces :*

L'activité de l'Atelier est actuellement à bas régime, avec des volumes de production très faibles et des marges bénéficiaires limitées, car seuls les magasins sont des clients réguliers. Dans ces conditions, atteindre le seuil de rentabilité est difficile, voire impossible.

La concurrence est de plus en plus intense et se développe rapidement, avec l'émergence de distributeurs automatiques dans les Hautes-Fagnes et la région de Waimes. Il est donc crucial de s'implanter rapidement pour définir notre positionnement sur le marché et définir notre territoire.

Actuellement, deux des trois cuisiniers sont en contrat à durée déterminée, ce qui engendre une incertitude concernant l'avenir et la stabilité de l'équipe actuelle.

#### *Modélisation du processus de production de l'Atelier :*

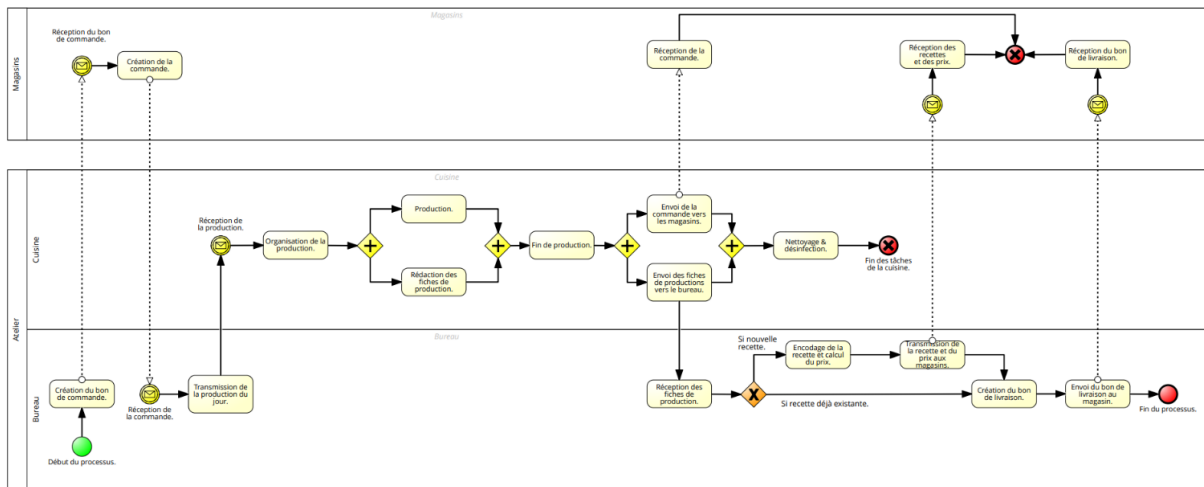
L'Atelier planifie deux jours de production importante chaque semaine, le lundi et le mercredi, afin de livrer les magasins le mardi et le jeudi. Les autres jours servent à la préparation des jours de production importante ainsi qu'aux repas destinés à la table de midi. Pour rappel la table de midi correspond à un endroit où les clients du magasin peuvent dîner.

Actuellement, l'activité de l'Atelier est organisée de manière que les magasins reçoivent un bon de commande des produits disponibles chaque jeudi. Les magasins doivent remplir le bon de commande avant jeudi soir pour la semaine suivante, avec la possibilité de le modifier jusqu'au lundi soir pour la commande du jeudi.

Après avoir reçu la commande, les informations de production sont transmises à la cuisine qui organise la préparation des plats. Pendant la production, les cuisiniers doivent consigner plusieurs informations sur une fiche de production, telles que les ingrédients utilisés, les numéros de lots des produits afin d'assurer la traçabilité, les quantités utilisées pour calculer le coût, les quantités produites nécessaires à la facturation et les numéros de lots des produits finis nécessaires pour la gestion de la traçabilité sortante de l'Atelier, mais aussi pour la traçabilité entrante des magasins.

Une fois préparés, les plats sont rangés dans des bacs réfrigérés en vue de leurs livraisons aux magasins, tandis que les fiches de production sont envoyées au bureau. Le bureau reçoit les fiches de production. Pour les nouvelles recettes, les ingrédients sont encodés et le coût de revient est calculé. Ensuite, les dirigeants fixent le prix de vente en fonction du coût de revient. Une fois le prix fixé, les informations sur les ingrédients et le prix de vente sont transmis aux magasins. Si la recette est déjà existante, ces étapes ont déjà été effectuées auparavant, donc le bureau rédige directement le bon de livraison.

Le bon de livraison sert de base à la facturation, on y retrouve les dénominations des produits, les quantités livrées, les numéros de lots ainsi que les dates limites de consommation. Une fois rédigé il est envoyé par mail aux magasins et clôt le processus de production<sup>1</sup>.



Analyse de l'organisation du processus de production de l'Atelier :

L'organisation actuelle est centrée sur les créations de la cuisine, ce qui entraîne certains problèmes qui pourraient être évités ou améliorés. En effet, lors de la rédaction du bon de commande, certains produits sont proposés sans avoir été testés, évalués et validés au préalable.

Par conséquent, il est arrivé à plusieurs reprises que certains produits non rentables soient proposés à la vente ou que certains produits soient vendus à des prix improvisés, car le prix de vente final n'avait pas encore été fixé.

Bien que nous ayons un livre de recettes rentables et validées qui nous permet d'effectuer une rotation dans notre offre, une grande partie de nos nouvelles créations nécessitent un important travail administratif. En effet, chaque nouvelle recette doit être encodée manuellement et calculée. Le problème de cette méthode est qu'il est impossible de savoir à l'avance si un produit sera rentable et donc de savoir s'il sera viable sur le long terme. Par conséquent, il arrive régulièrement que le travail effectué pour ce produit ne soit, au final, qu'une perte de temps puisque la recette n'est pas validée.

Afin d'améliorer notre organisation et notre productivité, il serait judicieux de changer notre approche en privilégiant un travail en amont consacré à la production. Idéalement, nous pourrions fixer en début de semaine les nouvelles recettes qui pourraient être proposées sur le bon de livraison. Ensuite, nous pourrions les évaluer et les valider afin de connaître directement leur potentiel et d'effectuer une première estimation de leur rentabilité.

Un deuxième avantage de ce nouveau système serait son impact sur l'organisation de la production. En effet, le fait de connaître à l'avance les recettes qui seront proposées permettrait de préremplir les fiches de production, ce qui représenterait un gain de temps considérable en cuisine.

<sup>1</sup> Retrouvez le schéma en détail via l'annexe : Annexes :

Enfin, cette nouvelle organisation nous permettrait de ne plus être constamment en flux tendu sur le plan administratif, ce qui réduirait les risques de retard ou d'omission d'informations importantes pour les magasins.

Modélisation du processus de vente des vending machines :

Dans cette partie, nous aborderons les différentes étapes et actions établies entre les consommateurs et la vending machine. De plus, nous avons souligné certaines interactions entre la machine et l'Atelier.

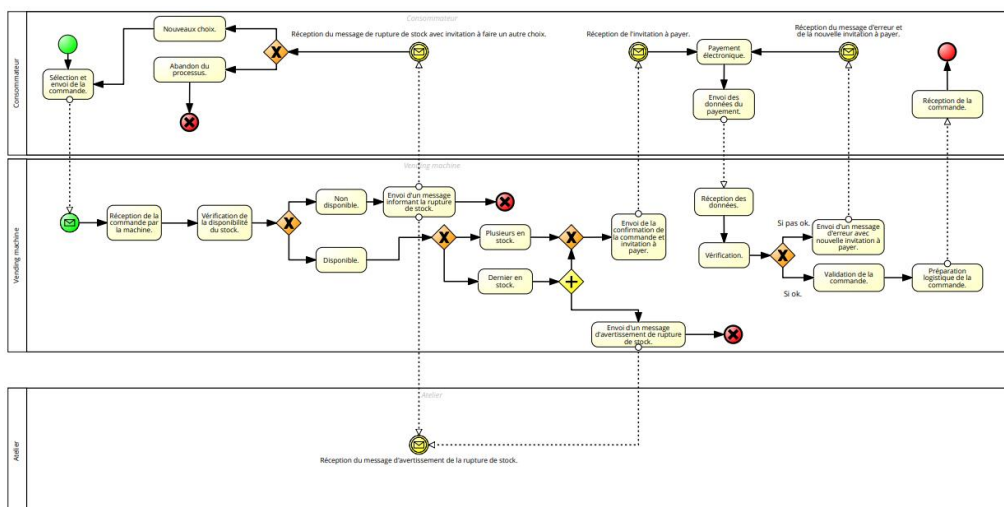
La première étape est initiée par le consommateur qui effectue son choix et envoie une commande via l'interface de la machine.

Ensuite, la machine reçoit les informations et vérifie la disponibilité du produit. Nous nous retrouvons donc face à deux possibilités, la première est une rupture de stock de ce produit, ce qui le rend indisponible et afin de répondre à ce problème, le système envoie un message via l'interface au consommateur et l'informe de la rupture de stock en l'invitant à effectuer un autre choix.

Ce dernier se retrouve donc lui aussi face à deux solutions, la première est d'effectuer un nouveau choix et donc une nouvelle commande, le processus recommence donc au début. Dans l'autre cas, le consommateur ne souhaite pas commander autre chose, ce qui mène à un abandon du processus. En parallèle, la machine notifie l'Atelier de la rupture de stock de ce produit en envoyant un message.

Si le produit est disponible, la suite du processus s'effectue avec, comme point suivant, l'interrogation de l'état du stock. S'il s'agit de la dernière pièce, une notification est envoyée à l'Atelier afin de les avertir de la rupture du stock, le processus continue ensuite son chemin avec l'envoi de la confirmation de la commande et la demande du paiement. S'il reste encore plusieurs pièces en stock alors le cheminement arrive directement à la confirmation de la commande et à l'invitation à payer.

Le consommateur reçoit donc via l'interface la confirmation de la commande et l'invitation à payer. Ce dernier procède au paiement via un moyen électronique, le système reçoit l'information et la vérifie. Si le paiement n'est pas validé, le système envoie un message au consommateur avec une invitation à réessayer l'opération. Si le paiement est validé, la commande est validée et la machine effectue la préparation de la commande avant d'ensuite la transmettre au client, ce dernier la réceptionne ce qui achève le processus d'achat<sup>2</sup>.



<sup>2</sup> Retrouvez le schéma en détail via l'annexe : Modélisation du processus d'achat via une vending machine :

## Analyse externe :

### Analyse concurrentielle :

L'analyse concurrentielle se concentra sur plusieurs acteurs de la région possédant une ou plusieurs vending machines. Pour rester en accord avec la ligne directrice de l'Atelier, cette partie étudiera uniquement les distributeurs proposant des plats traiteurs.

Un concurrent sera donc qualifié en tant qu'entreprise ou indépendant possédant au minimum une vending machine proposant des plats traiteurs. Nous ne retrouverons donc pas d'informations liées aux machines dédiées uniquement à la vente de pizza ou de boissons.

Cette analyse est réalisée à l'aide des différentes informations trouvées sur internet, sur les réseaux sociaux ainsi que de la Banque Carrefour des entreprises et la Banque Nationale de Belgique. Retrouvez un dossier photo des distributeurs de chaque concurrent dans les annexes.

### *L'Atelier Take Away :*

L'Atelier Take Away correspond à la partie vending machines du traiteur L'Atelier à Hébronval. Ils sont actifs dans la région de Vielsalm et proposent en plus de la partie VM un service take away.

Ils sont assez actifs sur le réseau social Facebook, mais n'ont pas de page professionnelle sur Instagram. Il existe deux pages actives en lien avec l'activité de l'Atelier, une nommée « L'Atelier » et l'autre « Traiteur L'Atelier Take Away ». Cette dernière est la plus active et la plupart des publications sont publiées pour informer leurs clients du nouveau menu, de leurs actions promotionnelles ainsi que quelques photos afin de montrer l'envers du décor ou bien de blaguer avec leurs followers. La première page ne sert qu'à republier les différentes informations partagées sur la deuxième.

Concernant leur référencement, ils sont référencés sur Google Maps, mais n'ont pas réellement de visibilité lorsqu'on les recherche dans le moteur de recherche. En outre, le site web dont ils disposent ne sert qu'à partager leur menu hebdomadaire sans apporter d'informations complémentaires, ce qui n'aide pas pour référencement naturel.

Leur carte évolue chaque semaine et le prix des plats traiteurs varie entre 9,50€ et 16€ pour les plats avec des produits un peu plus nobles. Ils proposent une cuisine traditionnelle européenne avec des plats à base de viande et poisson principalement.

Nous sommes face à un modèle assez artisanal avec quelqu'un qui gère presque l'ensemble de l'activité seul. Cela se ressent au niveau des publications sur les réseaux sociaux ainsi que sur son référencement avec un manque de structure et de visibilité.

En ce qui concerne la localisation des différentes machines, elles sont placées sur des parkings en bord de nationale fréquentée. La première sur la N675 reliant Vielsalm à Recht, où se trouvent plusieurs petits zonings industriels et la deuxième sur la N89 reliant Salm-Château à la Baraque Fraiture où se trouve l'accès à l'autoroute E25.

### *Boucherie Goeders :*

La boucherie Goeders est une boucherie active sur la région de Verviers, en plus de son activité principale, elle propose un service traiteur. Nous pouvons donc retrouver différents plats proposés dans leur comptoir ainsi que dans leur distributeur situé devant leur boucherie.

La boucherie véhicule différentes valeurs comme la nécessité de proposer des produits de qualités, mais aussi tout un volet autour de certains produits d'exception, comme avec la formule Atelier

découverte qui propose lors d'une soirée de découvrir en présence de Charles-Etienne Goeders certaines viandes d'exception.

Ce commerce est assez actif sur les réseaux sociaux avec sa page Facebook et Instagram où sont publiés des promotions, les menus ainsi que des concours. De plus, il dispose d'un site web bien fourni en informations et disposant d'un excellent référencement. Il est aussi possible de commander via le webshop Boucherie en Ligne et de venir retirer sa commande dans un locker devant la boucherie.

Nous sommes face à un modèle d'activité assez développé professionnellement avec une entreprise comptant entre 10-15 employés et proposant divers services, ce qui est bien évidemment différent du modèle artisanal que nous avons pu rencontrer chez d'autres concurrents. La communication est claire et structurée et la boucherie dispose d'un site web professionnel et bien référencé.

Cependant, bien que l'on retrouve quelques publications sur les réseaux sociaux en lien avec le distributeur positionné devant la boucherie, il n'y a pas énormément de communication autour de ce dernier. Nous n'en retrouvons d'ailleurs pas trace sur le site web.

Concernant la vending machine, la carte n'évolue pas régulièrement et le prix des plats traiteurs varie entre 5,50€ et 12,9€. Nous pouvons retrouver différents classiques comme les chicons au gratin à 5,5€, des friands jambon fromage à 8,8€ ou encore des cannellonis à 12€. En plus des plats traiteurs, nous pouvons retrouver des ½ litre de soupe à 4,5€, 500 ml de sauce bolognaise à 7,40€ ou encore divers accompagnements comme des champignons farcis, du riz à réchauffer ou bien tout simplement de la charcuterie découpée et emballée. La boucherie propose une cuisine traditionnelle européenne avec des plats principalement à base de viande.

L'offre ne se résume pas uniquement à des plats traiteurs et semble plus être une machine de dépannage lorsqu'il est tard ou que le commerce est fermé. L'emplacement de la machine n'est pas réellement l'emplacement idéal, en effet ce n'est ni une route fréquentée ni un point de passage pédestre important, le seul trafic crée étant celui de la boucherie ou des deux petits commerces de proximité voisins.

#### *Traiteur Alain Delhougne :*

Alain Delhougne est une personne active et présente sur plusieurs fronts. En effet, en plus d'avoir la casquette traiteur, ce dernier tient aussi la friterie Au Lutin Gourmand ainsi qu'une entreprise de grossiste pour son produit phare le « vrai fondu de Spa », une croquette à base de produits régionaux.

Alain dispose d'une vending machine devant ses locaux, situés non loin de sa friterie établie en face de la gare de Spa, ce qui lui permet une visibilité ainsi qu'un accès facile grâce au parking situé juste devant. Notons que selon les chiffres de la SNCB en 2022, la gare de Spa jouit en moyenne d'une fréquentation de 310 passagers journaliers.

Il propose une cuisine classique européenne à base de poisson et de viande ainsi que des soupes et des desserts. Il met en avant différentes valeurs comme l'envie de proposer des préparations à base de produits régionaux. Le modèle d'activité est un modèle encore fort artisanal avec peu de personnes occupées.

Il est présent sur les réseaux sociaux avec ses pages Facebook et Instagram où il publie régulièrement des photos de préparations, mais aussi où il annonce la recharge du distributeur avec la liste de ses préparations. Sa liste n'évolue pas énormément cependant il essaye de proposer de temps en temps des nouveautés.

Il ne dispose pas de site web dédié à l'activité traiteur cependant il bénéficie d'un bon référencement puisque, lorsqu'on l'on recherche Traiteur Alain Delhougne dans le moteur de recherche, nous tombons directement sur le lien de sa page Facebook ainsi que sur différents articles d'actualités. Le fait est qu'avec un nom d'entreprise si personnel et peu commun il est difficile de ne pas être bien référencé en rapport aux différentes autres activités utilisant souvent les mêmes noms tel que « atelier ».

Ces prix varient de 7,5€ à 12,5€ pour les plats, le litre de soupe est à 6,5€ et les desserts à 4€. En plus de ces produits, nous pouvons retrouver des paquets de 6 œufs ainsi que des préparations de fondue pour 2 personnes. En règle générale, le distributeur est rechargé chaque jour.

#### *Ça mijote Limbourg :*

Ça mijote Limbourg est un traiteur / sandwicherie situé à Dolhain. Dans cette sandwicherie améliorée, nous pouvons retrouver différents plats issus de la cuisine du monde, nous sortons un peu des sentiers classiques de la cuisine traditionnelle européenne. Il y a communication notamment beaucoup autour de la Cheffe Resmey qui est d'origine cambodgienne.

Ce traiteur est présent sur les réseaux sociaux avec ses pages Facebook et Instagram où il publie le menu qui varie hebdomadairement ainsi que quelques photos des préparations et nouveautés proposées.

Il ne dispose pas d'un site web dédié à son activité, mais a un bon référencement lorsque l'on inscrit dans le moteur de recherches « ça mijote Limbourg » puisque nous retrouvons le lien direct de sa page Facebook. Cependant, le nom ça mijote est utilisé par de nombreuses autres activités similaires ce qui diminue la visibilité et le référencement lorsque l'on recherche uniquement ces termes.

Sur la page Facebook nous avons directement un visuel sur l'existence du distributeur avec comme légende « Distri ça mijote ». Il n'y a pas réellement de publications régulières en lien avec sa VM ni de communication autour d'elle. En outre, elle n'est pas référencée sur Google Maps ce qui limite sa visibilité.

La vending machine se situe sur la N629 à Balmoral, sur le parking de la station Total à côté du Colruyt. Elle se situe sur un axe fort fréquenté puisqu'il s'agit de la route reliant le centre de Spa à l'accès de l'autoroute E42 à Tiège.

On y retrouve les mêmes plats que ceux proposés dans la sandwicherie et qui sont issus d'une cuisine du monde. Les prix varient de 8€ à 12,8€ pour les plats contenant des produits un peu plus coûteux comme des fruits de mer ou bien des préparations à base de viande et 4,20€ pour ce qui est des desserts.

#### *Kapella Take Away :*

Pizza Kapella ne rentre pas réellement dans le cadre de ce que nous appellerions une activité traiteur puisqu'il s'agit d'une activité de vente de pâtes et de pizzas à emporter avec notamment la possibilité d'acheter des pâtes dans son distributeur.

Cependant, il est intéressant d'effectuer une analyse de son activité afin d'obtenir des informations sur les produits proposés et les tarifs pratiqués. En effet, dans l'optique où l'Atelier serait amené à commercialiser des préparations à base de pâtes il est intéressant d'avoir des points de comparaisons.

Pizza Kapella est régulièrement actif sur le réseau social Facebook, mais n'a pas de page professionnelle sur Instagram. Il existe deux pages actives en lien avec l'activité de Pizza Kapella, une



nommée « Pizza Kapella » et l'autre « Kapella Take Away ». Les deux sont similairement actives et la plupart des publications sont publiées pour informer les clients des nouvelles suggestions et des actions promotionnelles.

Le commerce ne dispose pas d'un site web dédié à son activité, mais a un bon référencement lorsque l'on inscrit dans le moteur de recherches « Pizza Kapella » puisque nous retrouvons le lien direct de sa page Facebook. Concernant sa VM, cette dernière n'est pas réellement référencée sur sa page ni sur Google Maps ce qui limite sa visibilité.

Nous sommes face à un modèle assez artisanal avec quelqu'un qui gère presque l'ensemble de l'activité seul. Cela se ressent au niveau des publications sur les réseaux sociaux ainsi que sur son référencement avec un manque de structure et de visibilité.

Le distributeur se situe devant la pizzeria en bord de la chaussée de Liège, la nationale N3 reliant le rond-point des vaches de Battice à La Calamine et enfin Aix-La-Chapelle. Il s'agit d'une route fort fréquentée entre l'Allemagne et la Belgique, il y existe d'ailleurs une forte activité économique avec plusieurs zonings industriels.

On y retrouve une sélection des produits proposés dans la pizzeria avec des prix variant entre 10€ et 11€ pour les plats de pâtes.

#### *Aux Fruits De Ma Passion :*

Aux Fruits De Ma Passion est un traiteur établi à Stoumont, il propose différents services comme la vente de préparations à emporter, la création de buffets pour événements, mais aussi une formule de chef à domicile vous permettant de profiter d'un chef cuisinier à domicile durant une soirée.

Il est assez présent sur les réseaux sociaux avec des pages Facebook et une page Instagram. Les premières pages Facebook et Instagram, nommées « Aux Fruits De Ma Passion », sont dédiées à l'activité principale, mais ne sont plus actualisées depuis décembre et janvier. Elles ont respectivement 2500 et 90 followers. Nous remarquons que la page Instagram ne jouit pas d'une bonne visibilité. La deuxième page Facebook avec 800 followers et nommée « Plats Préparés / Traiteur-Passion » est dédiée exclusivement au distributeur. La plupart des publications sont publiées pour informer les clients des nouvelles suggestions et des actions promotionnelles. Il dispose globalement d'un bon référencement sur les réseaux et le distributeur dispose d'une bonne visibilité puisqu'il a sa propre page.

Il dispose d'un site web bien fourni en informations et bénéficiant d'un très bon référencement, néanmoins ce dernier n'est pas très ergonomique ni user friendly. Son distributeur ne bénéficie pas d'une bonne visibilité puisque nous devons chercher en profondeur à travers le site web afin de trouver quelques informations à son sujet.

Nous sommes face à un modèle assez artisanal avec quelqu'un qui gère presque l'ensemble de l'activité seul. Cela se ressent au niveau des publications sur les réseaux sociaux ainsi que sur l'ergonomie du site web.

La vending machine se situe sur le parking de la poste de Stoumont situé sur la N633. Cette route n'est pas réellement un axe majeur, cependant elle bénéficie de l'importante présence touristique. En effet, la région est réputée pour ses maisons de vacances, gîtes ainsi que ses nombreuses balades au cœur de l'Ardenne, ce qui attire de nombreux vacanciers et touristes. En outre, la présence du parc d'attractions Plopsa Coö est aussi un facteur déterminant dans la vie économique de la région.

Nous pouvons retrouver différents plats issus de la cuisine du monde, avec un penchant pour des préparations asiatiques. Il propose des pokebowl, des nouilles, des plats classiques, des potages et

enfin des desserts. Au niveau des prix, nous sommes à 10€ pour les pokebowls, entre 9€ et 12,5€ pour les plats, 4€ pour les potages et 4€ pour les desserts.

#### *Coco Cook :*

Coco Cook est une entreprise familiale localisée à Jalhay, spécialisée dans les préparations de plumes. On peut retrouver ses produits dans différents points de ventes comme des Proxi Delhaize ou encore dans les shops de certaines stations essence. En plus de ces points de vente, elle dispose de 3 vending machines et une quatrième est annoncée sur son site web.

Coco Cook est assez actif sur les réseaux sociaux avec sa page Facebook et Instagram où sont publiées ses nouveautés, des jeux concours ainsi que diverses informations concernant son activité comme les formules buffets ou encore les partenariats. Vu les différents canaux de vente, il n'axe pas sa communication exclusivement autour de ses distributeurs, ces derniers ne disposant pas d'une grande visibilité sur leurs pages.

Il bénéficie d'un bon référencement sur Facebook avec ses 3000 followers, cependant la page Instagram ne jouit pas de la même chance. En effet, cette dernière s'appelle « atelier.cococook », car le nom « Coco Cook » est déjà pris par une autre page, ce qui influence bien évidemment le référencement. Cela entraîne une répercussion sur le nombre de followers qui ne s'élève qu'à 300. En outre, Coco Cook est beaucoup moins actif sur sa page Instagram, ce qui n'est pas pour améliorer son positionnement. Cependant, il dispose d'un site web bien fourni en informations et disposant d'un excellent référencement.

Nous sommes face à une activité assez artisanale n'occupant que deux personnes, néanmoins cette dernière est assez professionnelle et plutôt bien développée avec ces différents segments cibles.

La première machine est située le long de la N62 Avenue Reine Astrid à Theux, sur le parking de la station essence Total non loin du magasin les Z'Arsoilles. Cette nationale est la route principale pour relier Sprimont, Theux et Spa, et bénéficie donc d'un fort taux de fréquentation. La seconde machine se trouve sur la même nationale, mais à Spa, sur le parking du magasin Ardenne Bike. La troisième se situe à Sart-Lez-Spa devant le nouveau centre médical sportif MEDSANA route du Lac de Warfa, 79. Enfin, la quatrième est annoncée sur le parking de la station essence Total à Ovifat, sur la route de Botrange, la N676 qui est une des routes reliant l'ensemble de la région de Waimes au plateau des Hautes Fagnes.

Les prix varient de 8,5€ à 11,5€ pour des plumes qui restent bien évidemment le produit phare. Néanmoins, il propose aussi des pokebowls à 9€ ainsi que des wraps à 5€ et enfin une petite gamme de desserts à 4€.

#### *L'auberge de Moresnet :*

L'auberge de Moresnet est un restaurant, comme indiqué à travers son nom, localisé à Moresnet. Lors de la pandémie de Covid19, les patrons ont dû se réinventer, c'est pourquoi à l'époque ils ont investi dans deux distributeurs. Le premier est installé devant leur restaurant et l'autre à Welkenraedt. Très vite ils découvrent le potentiel de ce type de machine et décident de développer ce volet de l'activité. Aujourd'hui, ils possèdent 4 vending machines réparties dans Eupen et alentours.

Le principe de leur VM est simple, c'est d'exporter leur restaurant chez les clients, à la maison. Ce pour quoi nous retrouvons comme au restaurant, des entrées, plats et desserts comme produits.

Ils sont assez actifs sur les réseaux sociaux, ils disposent d'une page Facebook et Instagram pour l'Auberge et une page Facebook dédiée aux vending machines. La page Facebook dédiée aux machines publie le menu hebdomadaire et aide au référencement grâce à ses 1300 followers. La page Facebook dédiée au restaurant est moins active et la page Instagram, quant à elle, n'a plus été mise à jour depuis

2021. Cependant, ils disposent d'un site web bien fourni en informations et disposant d'un excellent référencement, néanmoins leurs distributeurs ne bénéficient d'aucune visibilité sur leur site web, exclusivement dédié à leur restaurant.

Nous sommes face à une activité assez artisanale, occupant déjà plusieurs personnes, cependant cette dernière est assez professionnelle et plutôt bien développée avec ses différentes activités. Notons aussi qu'ils sont actifs dans la région d'Eupen, endroit stratégique pour nous puisque le Bon Wagon d'Eupen se trouve sur la même route qu'un de leur distributeur.

Comme cité précédemment, leur première machine est située à Moresnet devant leur restaurant, il s'agit ici d'un accès facile et pratique plus qu'un endroit stratégique. Leur deuxième est située sur la N67 sur le parking du magasin Mabrilux, rue mitoyenne à Welkenraedt. Cette route relie la N3 dont nous avons parlé précédemment à la ville d'Eupen, il s'agit donc encore une fois d'un axe fort fréquenté. La troisième est située un peu plus loin, rue d'Herbestal (la même que le Bon Wagon) sur le parking de DodoMax, non loin du McDonald d'Eupen, position jouissant bien évidemment d'un trafic abondant avec notamment l'accès à l'autoroute E40 à quelques pas. Enfin, la dernière se situe sur le parking de la Conserverie et Moutarderie Belge SA à Raeren sur la rue d'Eynatten, emplacement stratégique bénéficiant du trafic apporté par l'activité économique environnante.

Leurs prix varient en fonction du menu et des produits préparés. Pour ce qui est des entrées, cela varie entre 13,5€ et 15€, pour ce qui est des plats c'est entre 11,50€ et 16,5€ et enfin les desserts sont généralement fixés à 6€. Les prix dépendent du type de produits utilisés, mais aussi de la nature du plat, s'il s'agit d'un plat chaud ou froid par exemple. Ils proposent principalement une cuisine traditionnelle européenne avec des plats à base de viande et poisson principalement.

#### *Party Service Schmidt :*

Party Service Schmidt est le géant de la région de Malmedy / Waimes au niveau du service traiteur. Depuis 1998 il propose différents services comme l'organisation d'évènements, l'organisation de buffets, ainsi que la réalisation de plats en barquettes. Les patrons ont une expérience de 25 ans et disposent d'une armada que ça soit au niveau du matériel, du transport, de la main d'œuvres, ce qui en fait une organisation actuellement inégalable dans la région. Nous sommes clairement face à une organisation plus que professionnalisée occupant une dizaine de personnes. Leur société est inscrite au Luxembourg et non en Belgique.

Ils disposent d'un site web avec un excellent référencement et qui présente l'ensemble de leurs activités. Ce dernier est plus dédié à leurs activités liées au service sur mesure que sur leurs plats en barquettes. Ils sont présents sur les réseaux sociaux avec une page Facebook et Instagram qui comptent respectivement 4200 et 1000 followers où ils publient régulièrement du contenu que ce soit pour présenter les membres de leur équipe ou bien afin mettre en avant leurs préparations. Ils ne communiquent pas réellement autour de leurs distributeurs, ce qui fait que ces derniers ne bénéficient pas d'une bonne visibilité, que ce soit sur les réseaux ou bien sur le site web.

Cependant, le domaine des plats préparés en barquette est une de leur activité principale puisqu'en plus d'avoir 2 distributeurs, ils fournissent 14 magasins de la région. Leurs distributeurs sont situés aux alentours du lac de Butgenbach, le premier devant leurs locaux à Bullange, où encore une fois il s'agit plus d'un endroit facile et pratique plutôt que stratégique. Et le deuxième est sur le parking de la police à Butgenbach, rue Mariengasse qui ne représente pas réellement un des axes principaux de la ville, mais qui a l'avantage d'être à un endroit sécurisé. De plus, Butgenbach est évidemment une ville très touristique qui se développe économiquement autour de cette activité.

Ils proposent une cuisine européenne assez classique et traditionnelle à base de viandes et de poissons. Ils partagent aussi une volonté d'utiliser des produits de qualité et de saison ainsi que de fournir un maximum de produits faits maison. Dans leurs distributeurs nous retrouvons des plats ainsi

que des soupes avec des prix variant de 8,9€ à 12€ pour les plats et entre 4,5€ et 5€ pour le demi-litre de soupe.

#### *Food Local :*

Food Local est un traiteur qui dédie son activité exclusivement à la vente via des distributeurs. À l'heure actuelle, ils disposent de 6 distributeurs positionnés à différents endroits dans la région nord-est de la province de Liège.

Nous sommes face à une activité assez artisanale occupant environ deux personnes, cependant elle est assez professionnalisée. Food Local c'est un couple originaire de Visé, qui après son service dans son restaurant se demandait ce qu'il allait manger, un fast food ? Rapide, mais pas healthy, cuisiner ? Pas le temps ou simplement pas l'envie. C'est pourquoi en 2020 il lance Food Local, des distributeurs proposant de la bonne nourriture et surtout rapidement.

Les deux patrons véhiculent une cuisine fraîche, généreuse et gourmande. Ils proposent une cuisine plutôt traditionnelle même s'ils préparent de temps en temps des plats d'origine asiatique ou encore des pokebowls.

Ils sont présents sur les réseaux sociaux avec une page Facebook et Instagram ayant respectivement 2600 et 300 followers leur servant à publier leur menu hebdomadaire ainsi que les nouveautés. Ces dernières servent aussi à référencer leurs 6 distributeurs puisque c'est la première chose que nous pouvons remarquer lorsque nous arrivons sur leurs pages. Cependant, leur page Facebook n'est pas la mieux référencée. Ils disposent aussi d'un site web bénéficiant d'un bon référencement et qui fournit la localisation de leurs machines ainsi que leur menu actuel. Ils disposent aussi d'un bon référencement sur Google Maps.

Dans leur VM nous pouvons retrouver des plats, de la soupe et des desserts avec des prix variant de 10,5€ à 11,5€ pour les plats, 4€ pour les desserts et enfin 3,5€ pour ½ litre de soupe. Leur première machine se trouve sur la N67 à Lontzen, sur le parking situé en face du magasin de motos Wermeester et non loin du Bowling S'pace, nous avons déjà signalé auparavant l'importante fréquentation de cette route. Ensuite, la deuxième se trouve sur la N648, route de Battice à Aubel, sur le parking d'Espace Mode, route reliant le rond-point des vaches de Battice au village d'Aubel. Il s'agit donc d'une route fort fréquentée et qui bénéficie en plus des nombreux magasins environnants. La troisième se trouve sur la N3 reliant Soumagne à Fléron, la quatrième sur la même route à Herve, au niveau de la station Total à la sortie du zoning industriel et un peu avant les écoles, il s'agit bien évidemment d'une route très fréquentée. La cinquième se trouve à Barchon, sur la N604 qui est la route où se situe presque la totalité des commerces. Et enfin, la dernière dans leur ville d'origine, à Visé sur la N653 non loin de l'accès à l'autoroute E25.

#### *Food Box :*

Food Box est un atelier traiteur situé à Aywaille consacrant majoritairement son activité autour des vending machines. Jérôme Lindt et sa compagne Julie décident de se lancer en 2021, aujourd'hui, ils sont accompagnés par 7 employés afin de répondre à la demande croissante. À l'heure actuelle, ils disposent de 8 distributeurs proposant une cuisine axée autour des pokebowls et des jus de fruits artisanaux, surfant ainsi sur les tendances actuelles.

Ils sont très actifs sur les réseaux sociaux avec une présence sur Facebook, Instagram et TikTok avec respectivement 3800, 574 et 63 followers. Si ce dernier résultat n'est pas impressionnant, il reste tout de même respectable compte tenu du fait qu'il s'agit des seuls à disposer d'un compte TikTok. Les différentes publications publiées servent à informer leurs clients des nouveautés, des nouveaux partenariats et surtout à mettre en avant l'ensemble de leurs distributeurs avec une communication toujours axée autour du fait-maison et du healthy. Ils disposent aussi d'un site web dédié à leur activité

qui partage de nombreuses informations et notamment une première page affichant la localisation de chacune de leurs machines.

Nous sommes face à une activité très professionnelle occupant déjà une dizaine de personnes et tournant 7 jours sur 7. Leur croissance en seulement deux ans est impressionnante, selon un article de la RTBF (Vivacité, 2022) datant de février 2022 ils produisaient déjà près de 1500 pokebowls avec un réapprovisionnement journalier dans leurs 4 distributeurs de l'époque. Pour l'exercice comptable couvrant 2021 (de fin mai à fin décembre), selon les comptes publiés à la centrale des bilans, ils généraient un chiffre d'affaires de 130 000€ (*Consult*, s. d.), ce qui en moyenne fait près de 18 500€ mensuellement.

Dans leurs VM, nous retrouvons en majorité des pokebowls, quelques plats traditionnels, mais aussi des jus de fruits, des soupes ainsi que des desserts avec des prix fixés à 4€, 3,5€ pour les potages, 2,5€ pour les boissons et 9,90€ pour les plats et les pokebowls (hors promotions). Ils réservent aussi un emplacement dans leurs machines dédié à la vente express de plats avec une date limite de consommation de 24 heures au prix de 4,5€. Leur menu évolue toutes les 6 semaines.

Leurs différents distributeurs sont installés autour de l'autoroute E25. Nous en retrouvons un au Sart-Tilman devant le magasin Basile et Lola rue du Sart-Tilman 239, bénéficiant bien évidemment d'un emplacement idéal au vu de la proximité du campus universitaire et de ses logements étudiants ainsi que du parc économique environnant. Ensuite nous en retrouvons un au niveau de l'accès de l'autoroute E25 à Werbomont, sur la N66 au niveau de la Pharmacie, emplacement bénéficiant d'un trafic routier important. Un autre est situé sur le parking du dépôt TEC de Robermont, emplacement bien évidemment stratégique contenu du fait qu'il s'agit du dépôt principal de la région de Liège avec pas moins de 400 sorties de véhicules journalièrement (Luciano, 2023). Les autres sont installées dans les villes de Barvaux, Xhoris, Remouchamps, Dolembreux et Louveigné situés sur des parkings de partenaires, des stations essence et le long des axes principaux.

#### *Dufrais & Le coin des gourmets :*

Dans cette partie, deux modèles de business liés aux vending machines seront mis en avant. L'analyse de ces deux cas ne sera pas poussée en détail, car ils ne rentrent pas dans le même schéma que celui de l'Atelier. Cependant, il est intéressant de garder en tête que ce type de principe existe et se développe au niveau des VM.

Le coin des gourmets est un distributeur venant d'être installé sur le parking du Brico d'Heusy. Sa particularité est le fait qu'il n'appartient pas au producteur des produits vendus. En effet, le propriétaire de la machine fait appel au traiteur Les Cours à Herve afin de lui cuisiner différents plats qu'il place ensuite dans sa machine. Le traiteur Les Cours est un acteur majeur de la région de Herve et de ses alentours, son activité et sa taille sont similaires à celle de Party Service Schmidt sur la région de Waimes.

Ensuite, il existe un distributeur Dufrais placé sur le parking de la boulangerie du village à Mangombroux, rue de Jalhay 160 sur la N672, la nationale reliant Verviers à Jalhay. Actuellement il n'y a aucune autre trace de vending machine de Dufrais et les responsables ne communiquent pas autour de ce projet, ce qui laisse à penser qu'il s'agit d'un projet isolé ou bien d'un test avant un plus grand déploiement. Après avoir questionné le boulanger, il ressort qu'il souhaitait installer un distributeur devant son magasin, mais qu'il ne savait pas si cela fonctionnerait. De ce fait il a contacté Dufrais avec comme idée de développer un partenariat. Ce dernier résulte de la mise à disposition de 2 étages dans la VM à destination des produits de la boulangerie contre la location de l'emplacement. La boulangerie n'avait donc pas à déboursier le prix du distributeur et pouvait en profiter en partie contre une petite place sur son parking.

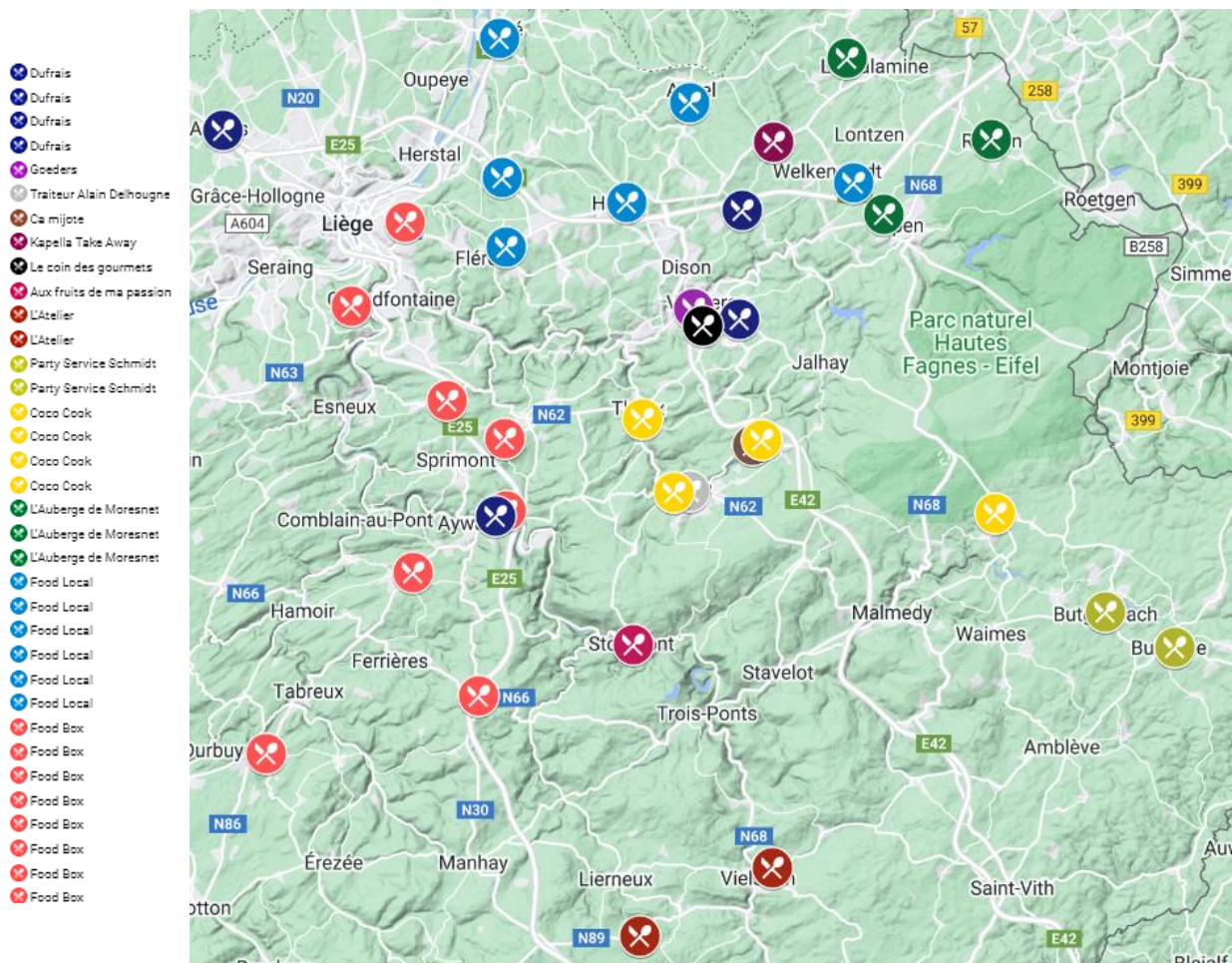


Après avoir fait des recherches supplémentaires et contacté Dufrais, il s'avère que l'entreprise dispose au total de 3 autres vending machines localisées à Elsaute, Aywaille et Hognoul<sup>3</sup>.

Cartographie des vending :

Ci-dessous retrouvez une carte ainsi qu'une liste non exhaustive des différentes vending machines présentes dans la région. Pour plus de détails, vous pouvez suivre ce lien qui vous renverra vers la carte interactive de Google Maps :

<https://www.google.com/maps/d/u/0/edit?mid=1gYl7F1yT2g5yU8g4W3mLsSdd1Yy2rM&usp=sharing>



Récapitulatif de l'analyse concurrentielle :

À la suite de cette analyse, trois profils types peuvent être mis en avant. Le premier est le traiteur classique décidant de se diversifier suite à la crise du Covid19 ou simplement par intérêt pour le modèle de la vente à emporter via des distributeurs. Le deuxième correspond aux modèles moins classiques comme les vendeurs ne produisant pas les produits vendus ou certains producteurs créant des partenariats spécifiques afin de créer une offre plus globale que ce qu'ils ne savent fournir eux-mêmes. Le troisième profil correspond aux traiteurs dont l'activité principale est dédiée au vending machine comme Food Local ou Food Box.

<sup>3</sup> Dufrais échanges messenger :

Il ressort aussi que la localisation des différentes machines se situe en majorité sur des parkings ou des stations essence au bord de nationales fort fréquentées. Certaines sont aussi localisées à des endroits proches de pôles économiques comme les zonings industriels, les grandes entreprises ou simplement des zones à forte affluence touristique. La carte présentée précédemment, bien qu'elle soit non exhaustive, nous permet aussi d'apporter une vision claire face aux zones géographiques non occupées à l'heure actuelle. Ainsi, nous pouvons souligner une disponibilité assez flagrante sur la région de Malmedy, Stavelot et Trois-Ponts.

Concernant les produits proposés, l'offre reste globalement similaire entre les différents acteurs de la région avec une cuisine assez traditionnelle et européenne. Il existe néanmoins plusieurs modèles proposant des offres un peu plus originales et variées surfant sur les tendances actuelles des pokebowls et des plats asiatiques. En moyenne, les prix sont alignés entre les concurrents et varient de 4€ à 6€ pour les desserts, de 3,5€ à 4,5€ pour les soupes et de 9€ à 14€ pour les plats.

La majorité des vending machines rencontrées sont issues d'activité très artisanale avec des moyens limités en termes de main d'œuvre et de moyens financiers. Bien que la plupart soient présents au minimum sur Facebook, ils ne bénéficient pas d'une bonne visibilité et d'un bon référencement sur internet, ce qui représente une faiblesse sérieuse lorsqu'on l'on connaît l'importance d'internet aujourd'hui.

Les services de livraisons à domicile :

Les entreprises de livraison de plats à domicile peuvent être perçues comme des concurrents, car elles offrent aux consommateurs la possibilité de se faire livrer des repas à domicile. Ce modèle combine les principes de la vending machine avec la livraison, ce qui permet aux clients de gagner encore plus de temps en utilisant ces plateformes.

*Uber Eats :*

Uber Eats, une plateforme de livraison de repas, a été fondée en 2014 et a été introduite en Belgique en 2016. Depuis son lancement, l'entreprise a connu une croissance rapide sur le marché belge, offrant une solution pratique pour commander des repas à domicile ou au bureau. Alors qu'elle était initialement disponible dans les grandes villes comme Bruxelles et Anvers, Uber Eats s'est rapidement étendue à des villes de plus petite taille telle que Verviers. Actuellement, Uber Eats n'est pas disponible sur la ville de Malmedy.

Uber Eats offre une plateforme en ligne qui facilite la connexion entre les utilisateurs et les restaurants partenaires. Les clients ont la possibilité de passer des commandes en utilisant l'application mobile ou le site web. Ensuite, les repas sont récupérés par des livreurs indépendants, également connus sous le nom de "partenaires-livreurs", qui les livrent aux clients. Uber Eats génère des revenus en prélevant une commission sur chaque commande effectuée via sa plateforme.

En Belgique, Uber Eats travaille avec plus de 3 000 restaurants partenaires, offrant aux utilisateurs un large choix de cuisines différentes, allant de la cuisine belge traditionnelle aux plats exotiques en passant par les options végétariennes et véganes. La société a également établi des partenariats avec des chaînes de restauration populaires comme McDonald's, KFC et Pizza Hut.

Pour de nombreux restaurants, Uber Eats offre une opportunité de toucher un public plus large sans avoir à développer leur propre infrastructure de livraison. Cependant, l'utilisation de services de livraison tiers tel qu'Uber Eats peut entraîner des coûts supplémentaires pour les restaurateurs. Ils doivent souvent réduire leurs marges bénéficiaires pour rester compétitifs, ce qui peut représenter un défi. Certains restaurants ont également exprimé des inquiétudes quant aux commissions élevées prélevées par Uber Eats sur chaque commande.

Uber Eats propose des frais de livraison raisonnables, avec un coût moyen de 2,50€ par commande. La société propose également un programme de fidélité qui récompense les clients réguliers avec des offres spéciales et des remises.

Uber Eats a créé de nouvelles opportunités d'emploi en Belgique pour les livreurs indépendants. Ces partenaires-livreurs sont souvent des travailleurs flexibles qui peuvent choisir leurs heures de travail. Les livreurs utilisent leurs propres véhicules et sont rémunérés en fonction du nombre de livraisons effectuées. Cependant, certaines préoccupations ont été soulevées concernant les conditions de travail de ces livreurs, notamment en ce qui concerne la rémunération, la sécurité sociale et les avantages sociaux.

Uber Eats en Belgique est confronté à des défis telle que la concurrence intense sur le marché. Outre Uber Eats, il existe d'autres acteurs importants tels que Deliveroo et Takeaway. Ces entreprises rivalisent pour attirer à la fois les restaurants et les clients en proposant des promotions, des offres spéciales et des services de qualité.

Comme dans de nombreux pays, Uber Eats a été confronté à des défis réglementaires en Belgique. Les autorités locales ont cherché à clarifier le statut des livreurs, à réglementer les conditions de travail et à garantir le respect des normes de sécurité alimentaire. Certaines controverses ont également émergé autour du modèle d'affaires d'Uber Eats, notamment en ce qui concerne les frais imposés aux restaurants et les conditions de concurrence.

#### *Présentation du Business Model Canvas d'Uber Eats :*

##### Segments de clientèle :

- Clients individuels : Les personnes qui souhaitent commander des repas à livrer chez elles ou sur leur lieu de travail.
- Restaurants : Les établissements qui proposent des repas à livrer via la plateforme Uber Eats.

##### Proposition de valeur :

- Choix et commodité : Uber Eats offre une vaste sélection de restaurants et de menus, offrant aux clients une grande variété de choix.
- Livraison à la demande : Les repas sont livrés rapidement grâce à un réseau de livreurs indépendants.
- Technologie conviviale : L'application Uber Eats permet de passer facilement des commandes et de suivre leur progression.

##### Canaux de distribution :

- Application mobile : Les clients utilisent l'application Uber Eats pour parcourir les menus, passer des commandes et suivre la livraison.
- Site web : Les clients peuvent également accéder à Uber Eats via le site web.

##### Relations avec les clients :

- Plateforme self-service : Les clients peuvent utiliser l'application ou le site web pour passer des commandes, effectuer des paiements et résoudre certains problèmes.
- Service client : Uber Eats fournit un support client pour répondre aux questions, résoudre les problèmes et traiter les réclamations.

##### Sources de revenus :



- Commission sur les commandes : Uber Eats prélève une commission sur chaque commande passée par l'intermédiaire de sa plateforme, généralement un pourcentage du montant total de la commande.
- Frais de livraison : Des frais de livraison peuvent être facturés aux clients en fonction de la distance ou des conditions spécifiques.

#### Activités clés :

- Gestion de la plateforme technologique : Uber Eats développe, maintient et améliore constamment l'application et le site web pour offrir une expérience utilisateur fluide.
- Acquisition et gestion des restaurants partenaires : Uber Eats établit des partenariats avec les restaurants pour les intégrer à sa plateforme et gère la relation avec eux.

#### Ressources clés :

- Technologie : Une infrastructure technologique solide est essentielle pour soutenir la plateforme de commande et de livraison.
- Réseau de livreurs : Uber Eats dépend d'un réseau de livreurs indépendants qui récupèrent les repas auprès des restaurants et les livrent aux clients.

#### Partenaires clés :

- Restaurants : Les partenariats avec les restaurants sont essentiels pour offrir une large gamme de choix aux clients.
- Partenaires de paiement : Uber Eats travaille avec des fournisseurs de services de paiement pour faciliter les transactions entre les clients et les restaurants.

#### Structure de coûts :

- Développement technologique : Les coûts liés à la conception, au développement et à la maintenance de la plateforme technologique.
- Marketing et acquisition de clients : Les dépenses publicitaires et promotionnelles pour attirer de nouveaux clients.
- Opérations logistiques : Les coûts liés à la gestion des processus de commande et de livraison, y compris les frais de livraison et la rémunération des livreurs.

En analysant le modèle économique d'Uber Eats à travers le BMC, on constate que la société se positionne en tant qu'intermédiaire entre les clients et les restaurants, en fournissant une plateforme technologique qui facilite la commande et la livraison de repas. Son principal avantage concurrentiel réside dans la commodité, le choix et la rapidité de la livraison.

Uber Eats génère des revenus principalement grâce à la commission prélevée sur les commandes passées par les clients ainsi que par les frais de livraison. La société compte sur un réseau de livreurs indépendants pour assurer la livraison des repas, ce qui lui permet de maintenir une structure de coûts plus flexibles en évitant les coûts liés à l'emploi direct des livreurs.

#### *Deliveroo :*

Deliveroo est une entreprise spécialisée dans la livraison de repas, qui a été lancée en Belgique en 2015. Depuis son arrivée sur le marché belge, cette société a connu une croissance rapide et est devenue un acteur majeur dans le secteur de la livraison de repas à domicile. Deliveroo n'est actuellement pas disponible sur la région de Malmedy.

En Belgique, Deliveroo travaille en partenariat avec des milliers de restaurants locaux, offrant aux utilisateurs une large sélection de cuisines et de plats parmi lesquels choisir. L'entreprise met l'accent

sur la livraison de repas de qualité, y compris des options haut de gamme, afin d'offrir aux utilisateurs une expérience culinaire diversifiée.

Deliveroo propose une application mobile conviviale et un site web qui permettent aux utilisateurs de passer des commandes rapidement et facilement. Les livreurs de Deliveroo, également appelés "riders", sont des travailleurs indépendants qui utilisent leurs propres véhicules pour effectuer les livraisons. Ils sont rémunérés en fonction du nombre de livraisons qu'ils effectuent.

L'entreprise génère des revenus en prélevant une commission sur chaque commande passée via sa plateforme. Elle propose également un abonnement premium appelé "Deliveroo Plus", qui offre des avantages comme la livraison gratuite et des offres exclusives.

Deliveroo en Belgique fait face à certains défis, notamment une concurrence croissante sur le marché de la livraison de repas à domicile, la gestion des relations avec les restaurants partenaires et les réglementations liées au statut des livreurs indépendants.

Dans l'ensemble, Deliveroo en Belgique a su se positionner en tant que leader sur le marché de la livraison de repas à domicile. Grâce à son vaste réseau de restaurants partenaires, son interface utilisateur conviviale et son engagement envers la qualité des repas livrés, l'entreprise continue de répondre aux besoins des consommateurs belges en matière d'expérience culinaire pratique et variée.

*Présentation du Business Model Canvas de Deliveroo :*

Segments de clients :

- Particuliers : Deliveroo cible les clients individuels qui souhaitent commander des repas à domicile de manière pratique.
- Entreprises : La société s'adresse également aux entreprises qui cherchent à offrir des repas à leurs employés lors de réunions ou d'évènements avec leur formule Deliveroo for work.
- Restaurants : Les établissements qui proposent des repas à livrer via la plateforme.

Proposition de valeur :

- Large sélection de restaurants : Deliveroo propose une vaste gamme de restaurants partenaires offrant une variété de cuisines et de plats.
- Livraison pratique : La plateforme permet aux clients de passer des commandes facilement via une application mobile conviviale ou via le site web et de se faire livrer les repas à leur porte.

Canaux de distribution :

- Application mobile : Deliveroo utilise une application mobile qui permet aux clients de passer des commandes, de suivre leur livraison et de fournir des commentaires.
- Site web : Les clients peuvent également accéder aux services de Deliveroo via leur site web.

Relations avec les clients :

- Service client : Deliveroo propose un service client réactif pour répondre aux questions, résoudre les problèmes et traiter les demandes des clients.
- Évaluation et commentaires : Les clients peuvent évaluer et donner leur avis sur les restaurants et les livreurs, ce qui contribue à maintenir la qualité du service.

Sources de revenus :

- Commission sur les commandes : Deliveroo perçoit une commission sur chaque commande passée via sa plateforme, qui est généralement prélevée auprès des restaurants partenaires.
- Abonnement premium : L'entreprise propose un abonnement premium, Deliveroo Plus, qui offre des avantages spéciaux aux clients moyennant des frais d'abonnement mensuel.

#### Ressources clés :

- Plateforme technologique : Deliveroo dispose d'une infrastructure solide comprenant une application mobile, un site web et des systèmes de gestion des commandes et des livraisons.
- Flotte de livreurs : Les livreurs indépendants, également appelés "riders", constituent une ressource essentielle pour effectuer les livraisons.

#### Activités clés :

- Développement de restaurants partenaires : Deliveroo travaille à élargir constamment son réseau de restaurants partenaires pour offrir une variété de choix à ses clients.
- Gestion des commandes et des livraisons : L'entreprise gère le processus de commande, la coordination des livraisons et le suivi de la satisfaction client.

#### Partenariats clés :

- Restaurants : Deliveroo établit des partenariats avec des restaurants locaux pour les intégrer à sa plateforme de livraison.
- Fournisseurs de services de paiement : L'entreprise collabore avec des fournisseurs de services de paiement pour faciliter les transactions en ligne.

#### Structure des coûts :

- Opérations : Les coûts associés à la gestion des opérations, comme le développement et la maintenance de la plateforme technologique, la gestion des livreurs et le service client.
- Marketing et acquisition de clients : Deliveroo investit dans des activités de marketing et de promotion pour attirer de nouveaux clients et fidéliser les utilisateurs existants.

En résumé, Deliveroo utilise une plateforme technologique pour mettre en relation les clients et les restaurants partenaires, bénéficiant ainsi aux clients qui souhaitent commander des repas à domicile de manière facile et rapide. La société génère des revenus grâce à une commission prélevée sur chaque commande et propose également un abonnement premium pour des avantages supplémentaires.

En travaillant en étroite collaboration avec des restaurants partenaires et en s'appuyant sur une flotte de livreurs indépendants, Deliveroo parvient à fournir un service de livraison rapide et fiable. La société investit dans le développement de ses partenariats avec les restaurants, la gestion des opérations et le marketing pour assurer sa croissance et sa présence sur le marché.

#### *Takeaway :*

Takeaway est une entreprise néerlandaise fondée dans les années 2000 et présente en Belgique depuis 2007. En Belgique, Takeaway offre une vaste sélection de restaurants partenaires dans différentes villes du pays, comptant plus de 2000 partenaires selon ses chiffres. Les utilisateurs ont la possibilité de passer des commandes via le site web ou l'application mobile de Takeaway, où ils peuvent parcourir les menus, choisir leurs repas et sélectionner une option de livraison à domicile. Cette plateforme offre aux utilisateurs une commodité et une variété de choix pour leurs commandes de repas.

Takeaway est actuellement le seul prestataire de livraison présent dans la région de Malmedy, mais l'offre reste limitée avec seulement six restaurants partenaires disponibles. En plus de cette limitation en termes de choix, la plupart de ces restaurants imposent un montant minimum de commande pour pouvoir passer une commande de livraison. De plus, la plupart fonctionnent aussi avec des horaires, limitant les possibilités de commande hors horaires. Cela peut restreindre les options disponibles pour les clients et influencer leur décision.

La principale source de revenus de Takeaway provient de la commission prélevée sur chaque commande passée via sa plateforme. Cette commission est généralement partagée entre Takeaway et les restaurants partenaires.

Takeaway utilise à la fois un service de livraison tiers et les services de livraison des restaurants partenaires pour effectuer les livraisons, à la différence de Uber Eats et Deliveroo elle ne dispose pas de sa propre flotte de livreurs. Cela leur permet de bénéficier d'une plus grande flexibilité en matière de logistique et de s'adapter aux différentes capacités de livraison des restaurants partenaires. Ainsi, Takeaway peut offrir à ses clients une gamme étendue d'options de livraison et garantir une livraison efficace des repas commandés.

La société investit également dans des activités de marketing pour accroître sa visibilité et attirer de nouveaux clients. L'entreprise met en place des stratégies de marketing pour promouvoir ses services et inciter les utilisateurs à commander via sa plateforme. Cela peut inclure des promotions spéciales, des réductions, des offres exclusives ou des programmes de fidélité. Ces initiatives visent à stimuler l'engagement des clients et à renforcer la notoriété de la marque Takeaway, tout en créant des incitations à l'achat.

Takeaway a connu une croissance significative au fil des ans, renforçant sa position en tant qu'un des principaux acteurs du marché de la livraison de repas à domicile en Belgique et dans d'autres pays. Bien que, depuis quelques années maintenant, ils se retrouvent confrontés à une concurrence grandissante.

#### *Présentation du Business Model Canvas de Takeaway :*

Segments de clients :

- Particuliers : Takeaway cible les clients qui souhaitent commander des repas à domicile de manière pratique.
- Restaurants partenaires : La société s'adresse également aux restaurants locaux en leur offrant une plateforme pour étendre leur portée et atteindre de nouveaux clients.

Proposition de valeur :

- Large sélection de restaurants : Takeaway propose plus de 2000 restaurants partenaires offrant une diversité de cuisines et de plats.
- Livraison à domicile : La plateforme permet aux clients de passer des commandes en ligne et de se faire livrer les repas directement à leur domicile.

Canaux de distribution :

- Site web et application mobile : Takeaway dispose d'une plateforme en ligne conviviale qui permet aux utilisateurs de passer des commandes via son site web ou son application mobile.

Relations avec les clients :

- Service client : Takeaway fournit un service client réactif pour répondre aux questions, gérer les problèmes et offrir une expérience positive aux utilisateurs.
- Évaluations et commentaires : Les clients ont la possibilité de laisser des évaluations et des commentaires sur les restaurants et les livraisons, ce qui contribue à maintenir la qualité du service.

#### Sources de revenus :

- Commission sur les commandes : Takeaway prélève une commission sur chaque commande passée par le biais de sa plateforme, généralement partagée avec les restaurants partenaires.
- Frais de livraison : Des frais de livraison peuvent être facturés aux clients en fonction de leur emplacement et du restaurant choisi.

#### Ressources clés :

- Plateforme technologique : Takeaway dispose d'une infrastructure solide comprenant un site web, une application mobile et des systèmes de gestion des commandes et des livraisons.
- Base de restaurants partenaires : La société se base sur un réseau étendu de restaurants partenaires pour offrir une variété de choix aux clients.

#### Activités clés :

- Développement des partenariats : Takeaway travaille activement à élargir son réseau de restaurants partenaires pour offrir une plus grande diversité de cuisines et de restaurants.
- Gestion des commandes et des livraisons : La société gère le processus de commande, coordonne les livraisons et assure un suivi de la satisfaction client.

#### Partenariats clés :

- Restaurants : Takeaway établit des partenariats avec des restaurants locaux pour les intégrer à sa plateforme de livraison.
- Fournisseurs de services de livraison : La société collabore avec des fournisseurs de services de livraison tiers ou s'appuie sur les services de livraison des restaurants partenaires.

#### Structure des coûts :

- Opérations : Les coûts liés à la gestion des opérations, comme le développement et la maintenance de la plateforme technologique, le service client et le marketing.
- Marketing et acquisition de clients : Takeaway.com investit dans des activités de marketing pour attirer de nouveaux clients et fidéliser les utilisateurs existants.

En résumé, le modèle économique de Takeaway repose sur une plateforme technologique solide et des partenariats stratégiques avec des restaurants locaux. Cela permet aux clients de commander des repas à domicile de manière aisée. La société génère des revenus en prélevant une commission sur chaque commande passée par le biais de sa plateforme, et cette commission est généralement partagée avec les restaurants partenaires.

Takeaway investit également dans des activités de marketing pour augmenter sa visibilité et attirer de nouveaux clients. L'objectif de Takeaway est de proposer une vaste sélection de restaurants partenaires et de fournir une expérience utilisateur conviviale à ses clients. La société se concentre sur l'expansion de son réseau de restaurants et s'efforce de satisfaire sa clientèle en assurant un service de livraison fiable et rapide.

## Récapitulatif de l'analyse des services de livraison :

En résumé, la plupart des modèles d'activités dans le domaine de la livraison de repas à domicile sont similaires, voire presque identiques. Cependant, il existe quelques différences entre ces modèles. Un point distinctif de Takeaway est qu'il ne dispose pas d'une flotte interne de livreurs, mais plutôt qu'il utilise le système de livraison des restaurants partenaires. Cela lui permet d'exploiter les capacités de livraison existantes et de s'adapter aux différents partenaires. Cette approche peut offrir une plus grande flexibilité et une plus grande variété d'options de livraison pour les utilisateurs de la plateforme Takeaway.

Takeaway est actuellement la seule entreprise présente à Malmedy pour le service de livraison, mais son offre est limitée en termes de variété de restaurants et d'amplitude horaire. De plus, il est courant que la plupart des restaurants partenaires imposent un montant minimum de commande. Ces restrictions peuvent restreindre les options disponibles pour les utilisateurs et rendre la commande de repas plus contraignante.

Des modèles présentés, il en ressort certains aspects positifs comme leur système de fidélisation et les incitations à l'achat qu'ils proposent. Ces éléments contribuent à renforcer l'engagement des clients et à les encourager à passer régulièrement des commandes via la plateforme. Le principe des plats à emporter est encore souvent considéré comme quelque chose d'occasionnel, ce qui signifie qu'il est nécessaire de le promouvoir davantage afin d'augmenter le renouvellement des commandes.

## Analyse PESTEL :

Lors du développement d'une nouvelle activité, il est nécessaire de prendre en compte l'ensemble des facteurs risquant d'influencer cette dernière. De ce fait, il est donc nécessaire et judicieux d'effectuer une analyse du macro environnement à l'aide notamment d'une analyse PESTEL.

### *Politique :*

Premièrement, la Belgique est un pays stable politiquement dans lequel le taux de corruption n'est pas le plus élevé, ce qui en fait un endroit propice au développement de nouvelles activités.

L'impact de la politique communale est un facteur important puisque les communes gèrent notamment l'aménagement des espaces extérieurs publics communaux. Ces derniers sont soumis à des démarches administratives conséquentes, ce qui peut influencer le développement et le positionnement des vending machines.

Comme toute entreprise, l'Atelier est soumis à des nombreuses règles et lois, qui sont créées par le gouvernement puis votées par le Sénat et la chambre des représentants avant d'être promulguées par le Roi. L'Atelier est donc soumis aux décisions des politiciens qui peuvent décider de créer ou modifier les lois.

### *Économique :*

La Belgique est un pays stable économiquement, ce qui en fait un environnement favorable au développement de nouveaux projets.

La fluctuation des matières premières et plus particulièrement des denrées alimentaires comme nous avons pu le vivre il y a quelques mois est un facteur important à prendre en compte. Une veille économique est nécessaire afin de rester concurrentiel et rentable. Ce type de fluctuation peut avoir un impact conséquent sur la production et sur les prix de revient des produits.

Les coûts de la main-d'œuvre en Belgique représentent un coût conséquent pour les entreprises. En effet, la Belgique est le pays où la différence entre la rémunération brute et la rémunération nette est la plus importante (Du Marché Matinal De Tom Denis, 2022).

Concernant les vendings machines, il est nécessaire de souligner qu'elles sont produites en grande partie à l'étranger. Même si l'assemblage peut s'effectuer en Belgique, la majorité des composants viennent d'Asie. Il est nécessaire de mettre en évidence que cette situation crée une nouvelle fois une situation de dépendance envers ces pays. La situation politique actuelle est instable à l'Est, ce qui peut créer des pénuries et donc une flambée des prix des composants nécessaires à la construction, mais aussi à l'entretien des distributeurs. L'exemple le plus récent est la pénurie mondiale de puces électroniques durant la crise du COVID-19. Des retards étaient annoncés jusqu'en 2023, créant ainsi des délais conséquents et des ruptures de stocks sur de nombreux appareils électroniques et notamment les ordinateurs.

Le coût de location de l'emplacement des distributeurs est aussi un facteur influant l'activité. Ce dernier pourra fluctuer en fonction de l'emplacement et de la région.

#### *Socio-culturel :*

La Belgique est un pays multilingue avec 3 régions et 3 communautés. Il est nécessaire d'adapter sa communication et son marketing en fonction de ces spécificités. Dans notre zone de chalandise, nous sommes déjà régulièrement amenés à communiquer en français et en allemand puisque les cantons de l'Est représentent un pourcentage conséquent de nos clients.

Il est nécessaire aussi d'étendre cette dimension au niveau des produits proposés, ces derniers doivent être en adéquation avec les habitudes et préférences des clients et de la culture locale.

L'évolution des tendances est aussi un facteur important, comme nous avons pu le voir précédemment les habitudes alimentaires évoluent sans cesse. Il faut donc aussi effectuer une veille du marché afin de rester en adéquation avec les attentes de ce dernier, sans quoi l'Atelier risque de se retrouver hors tendance et non concurrentiel.

En outre, nous savons grâce à notre revue littéraire que la tendance vers une alimentation saine et équilibrée est populaire en Belgique. C'est donc un facteur influent dans le choix des produits proposés au sein du distributeur.

Dans certains pays, l'acte d'achat dans un distributeur est quelque chose de commun, en Asie par exemple. Cet acte est un peu moins populaire chez nous, car nous ne vivons réellement le développement de ce type d'activité que depuis la crise du COVID-19.

#### *Technologique :*

La technologie des distributeurs automatiques est de plus en plus avancée comme nous avons pu le voir dans la revue de littérature, avec des fonctionnalités tels que la reconnaissance vocale, la reconnaissance faciale et le paiement mobile. Cela peut offrir des avantages pour l'Atelier en termes de sécurité et de commodité pour les clients. Il est aussi nécessaire de rester en adéquation avec les attentes de clients en termes d'expérience de shopping, ce pour quoi il est nécessaire de garder une veille technologique des évolutions du marché.

Les distributeurs, comme tout type de machine, nécessitent une expertise technique de la part de l'opérateur, il est donc nécessaire de veiller à bien former les utilisateurs. En outre, comme pour toutes machines, il est logique d'effectuer des entretiens et des vérifications périodiques afin de continuer à être opérationnel.

L'importance de la couverture réseau est aussi un facteur influent dans le développement géographique des vending machines. En effet, le paiement mobile nécessite une connexion internet, cette dernière peut être apportée de deux façons, la première à l'aide d'une carte sim et la deuxième à l'aide d'une installation internet. La deuxième demande des coûts de mise en place importants avec la nécessité de créer une infrastructure réseau. La première semble la plus opportune à condition que la couverture réseau soit suffisante, ce à quoi il faudra veiller.

D'un côté plus général, l'évolution de la technologie permet le développement de nouvelles machines de production accompagné de nouvelles méthodes. Afin de toujours rester concurrentiel, il est nécessaire d'entreprendre une veille technologique au niveau de l'équipement de cuisine afin de ne pas devenir obsolète dans les processus.

#### *Écologie :*

La prise de conscience environnementale est en hausse en Belgique, ce qui peut affecter la perception des clients envers les entreprises qui ne respectent pas les normes environnementales. Aujourd'hui, il est devenu indispensable de se soucier de son impact écologique, ce pour quoi le modèle idéal devrait être construit autour d'un modèle durable.

L'utilisation de matériaux recyclables et durables pour les emballages des produits vendus dans les distributeurs automatiques peut être un facteur important pour les clients soucieux de l'environnement.

En outre, le circuit court et le consommer local sont des tendances populaires, ce qui peut aussi influencer le processus décisionnel des consommateurs.

#### *Légal :*

La réglementation sur les normes d'hygiène et de sécurité alimentaire est stricte en Belgique, ce qui ajoute des difficultés en tant que transformateur. Les règlements de l'AFSCA en lien avec les ateliers de transformations traiteurs sont plus stricts par le fait qu'il s'agit de produits susceptibles d'être consommés à plusieurs jours de la date de production, chose différente pour les restaurants par exemple.

En plus des normes régissant la production de denrées alimentaires, s'ajoutent à celles en lien avec le transport des aliments. Dans le cadre de l'alimentation des distributeurs nous serons amenés à transporter les plats et respecter la chaîne du froid, sans quoi l'Atelier se met face à des conséquences considérables.

Comme expliqué dans le point politique, il se peut que des démarches et réglementations spécifiques soient appliquées en fonction de la région pour l'installation de distributeur dans des zones publiques.

La promotion et la publicité des produits alimentaires sont soumis à des règles particulières, ce qui réduit les possibilités en termes de liberté d'actions et surtout ajoute une dimension supplémentaire.

En plus des normes d'hygiène et de sécurité alimentaire nous retrouvons les normes de sécurité liées à l'infrastructure. Un cahier des charges est à respecter lors de la construction et l'installation d'infrastructure d'un bâtiment, ce travail de vérification des normes est effectué par les pompiers. En tant qu'atelier de transformation, les normes anti-incendie sont importantes puisque le risque est plus élevé.



## Analyse des résultats de l'étude :

### Profils types :

Lors des interviews, il a été constaté qu'il n'existait pas réellement un profil type de l'acheteur, mais plutôt plusieurs profils différents avec des similitudes. L'échantillon étudié comprend 8 personnes âgées de 28 à 64 ans, dont trois hommes et cinq femmes. Ainsi nous retrouvons :

- 3/8 de parents avec enfant(s).
- 2/8 de jeune couple.
- 1/8 de maman seule avec enfants.
- 1/8 de personne vivant majoritairement seule.
- 1/8 de couple de sexagénaires.

La majorité de l'échantillon c'est-à-dire 7 personnes sur 8 ont un travail, la dernière personne restante, quant à elle, vient juste d'être pensionnée. En plus de leur travail, la majorité des participants ont affirmé tenir des activités complémentaires de types hobbies. De ce fait, tous estiment avoir une vie active et remplie. Par ailleurs, l'ensemble des profils interrogés sont au minimum diplômé d'un bachelier de l'enseignement supérieur.

Si nous devons qualifier et définir un seul profil type, il s'agirait donc des travailleurs ayant une vie professionnelle et privée très active et étant au minimum diplômé d'un bachelier de l'enseignement supérieur.

### Fréquence d'achats et timing :

D'après les interviews, deux moments clés pour l'achat via une vending machine ont été identifiés. Le premier correspond au matin lors du départ au travail en prévision du temps de midi et le second, le soir en rentrant du travail en prévision du souper.

Au niveau de la fréquence des achats, l'ensemble des répondants affirme qu'il s'agit d'une action occasionnelle. Certains mois, ils peuvent y aller une fois la semaine et d'autres fois plusieurs semaines peuvent s'écouler avant de renouveler leur achat. Cependant, en globalisant les fréquences des différents profils, la moyenne mensuelle du nombre d'achats équivaldrait à deux.

### Les raisons du déclenchement de l'achat :

Différentes raisons ont été identifiées comme déclencheurs de l'envie d'acheter via un distributeur. La première raison correspond au fait de ne pas avoir de quoi cuisiner le soir, et donc le besoin de s'alimenter intervient et conduit à l'idée de trouver une solution alternative. Plutôt que d'aller chercher une pizza ou une frite, ou bien de cuisiner des pâtes, les clients s'orientent vers un distributeur.

La deuxième raison est le manque de temps déclenché par un imprévu ou bien par une journée particulièrement chargée. De ce fait, encore une fois, plutôt que de recourir aux solutions traditionnelles de plats à emporter, les clients se dirigeront vers une vending machine.

La dernière raison fait intervenir le manque d'envie de cuisiner, soit par cause de fainéantise ou bien simplement par manque de connaissances culinaires.

### Les facteurs encourageant l'achat :

Le premier facteur encourageant l'achat est que dans l'esprit général les plats proposés dans les distributeurs traiteurs sont plus sains. Bien que le fait d'acheter via un distributeur est considéré par la plupart comme un écart, voir un excès, les clients se déculpabilisent de le faire via le fait qu'il s'agit d'une solution plus saine que les solutions habituelles de plats à emporter.

Le deuxième facteur est la facilité, la praticité et la rapidité de l'expérience achat fournit par les distributeurs. Il n'est pas nécessaire de faire la file ou bien de commander à l'avance puisque tout est disponible en quelques minutes. Cette économie de temps permet aux clients de consacrer leur temps à d'autres activités ou bien simplement de combler l'imprévu.

Le dernier facteur fait intervenir l'absence de nécessité d'être présentable. Dans la vision commune des clients, le fait d'être présentable afin d'aller commander une pizza ou une frite est quelque chose d'ancré. Or, à travers les distributeurs, puisque la chance de croiser une autre personne est plus faible grâce au délai de service, les clients se sentent moins obligés d'être présentables et se laissent donc le droit d'y aller en training ou voir même en pyjama. Ce qui crée un sentiment de sécurité et surtout de non jugement envers les potentiels autres clients.

### Les facteurs encourageant le renouvellement de l'achat :

Tous s'accordent à dire qu'ils y retournent, car les plats proposés sont bons et que les produits sont de qualité. De plus, ils estiment avoir toujours été satisfaits de leur expérience.

### Les facteurs freinant le renouvellement de l'achat :

Le principal facteur déterminant la fréquence de renouvellement des achats est le prix. Même si la plupart des personnes interrogées estiment que le rapport qualité-prix est équitable et que le prix est justifié, elles considèrent que celui-ci constitue un frein à leur fréquentation plus régulière des distributeurs. Elles estiment que le prix demeure significatif et qu'il doit être pris en compte dans leur budget mensuel.

Le deuxième facteur est le fait qu'acheter via un distributeur reste dans la vision globale un écart. De ce fait, y aller plus souvent enlèverait l'avantage de déculpabiliser et donnerait une vision d'exagération.

Un dernier facteur qui mérite d'être mentionné est l'incertitude liée à la fiabilité du distributeur. En effet, il arrive fréquemment que le distributeur rencontre des pannes nécessitant l'intervention du responsable afin de le rebooter à distance. Cependant, il convient de noter que ce facteur n'a pas été mentionné par un grand nombre de personnes durant les entretiens.

### Les facteurs stoppant le renouvellement de l'achat :

Bien qu'aucune entrevue formelle n'ait été réalisée auprès des personnes ayant cessé d'acheter via les distributeurs, des discussions informelles avec plusieurs individus ont permis de mettre en évidence un facteur déterminant dans leur décision d'arrêter leurs achats.

Ce facteur est lié à une expérience décevante avec un plat précédemment acheté via les distributeurs, que ce soit en raison d'une portion jugée insuffisante ou du goût du plat qui n'a pas répondu aux attentes, donnant ainsi l'impression d'un manque de fraîcheur. Cette expérience négative crée un sentiment d'insatisfaction quant au rapport qualité-prix et engendre une perte de confiance envers les distributeurs.

### L'évolution des tendances alimentaires :

Comme nous avons pu le voir précédemment nous sommes face à l'évolution des tendances alimentaires, cette évolution se représente aussi auprès de nos répondants. Bien qu'aucun des participants ne se soit identifié comme végétarien, la moitié d'entre eux expriment le souhait de réduire leur consommation de viande. Cette décision est motivée par différentes raisons, comme le fait de ne pas apprécier le goût de la viande, d'éviter certaines viandes pour des raisons de santé, ou simplement de réaliser qu'ils n'ont pas nécessairement besoin d'en consommer quotidiennement. Il convient de noter que la principale motivation n'est pas directement liée à l'impact environnemental de la consommation de viande.

En plus de cette tendance significative, il est important de souligner deux autres tendances observées parmi les participants. Deux d'entre eux se déclarent intolérants au lactose et un autre déclare être intolérant au gluten. Bien que cela représente une petite partie de l'échantillon, il est néanmoins pertinent de le mentionner. Dans le même ordre d'idées, deux des interrogés sont proches de personnes qui suivent un régime végétarien ou flexitarien.

### Les attentes culinaires des clients :

L'attente principale des clients est de trouver des ingrédients frais et de qualité et c'est d'ailleurs un des seuls facteurs les motivant à payer le prix demandé. Ce qu'ils souhaitent retrouver avant tout, ce sont des bons plats, ils espèrent se régaler en achetant via un distributeur.

Parmi les produits considérés comme incontournables par les clients, le pokebowl est celui qui revient le plus fréquemment. En deuxième position se trouvent les plats traiteurs traditionnels, davantage axés sur la cuisine de brasserie. Enfin, les plats à base de pâtes sont également très appréciés par les clients.

Les participants ont souligné à plusieurs reprises l'importance de proposer des options originales et différentes, qui sortent de l'ordinaire et qu'ils ne cuisineraient pas eux-mêmes. Nous pouvons traduire cela par le fait que les clients attendent de vivre une expérience culinaire enrichissante en achetant via un distributeur, sans quoi ils s'orienteraient plus vers d'autres solutions. De plus, ils attendent à ce qu'il y ait un renouvellement régulier des propositions afin d'éviter de se lasser, et estiment aussi nécessaire qu'il y ait des plats à destination de chacun.

### L'utilisation des réseaux sociaux :

La majorité des répondants sont présents sur Facebook, cependant à part une exception, la plupart n'y consacrent pas énormément de temps journalièrement, arrivent ensuite dans la hiérarchie des réseaux sociaux Instagram et Twitter.

Malgré le fait qu'ils ne passent pas beaucoup de temps sur les réseaux sociaux, il a été souligné l'importance d'avoir une page où les informations sont communiquées. Cela permet aux utilisateurs de connaître les plats proposés et de se faire une idée de ce qui pourrait leur plaire en tant que client. De plus, la majorité des interrogés estiment être sensibles aux photos et vidéos.

### La localisation idéale :

L'ensemble des participants a été assez clair concernant la localisation idéale du distributeur, selon eux il est nécessaire que ce dernier se trouve sur un axe routier majeur à haute fréquentation, leur permettant ainsi d'y passer avant ou après le travail. La majorité affirme que le fait de devoir effectuer un détour afin de se rendre au distributeur augmente le risque de ne pas s'y rendre.

En outre, selon les répondants, l'accessibilité est un facteur important. Un accès facile avec la possibilité de se garer rapidement est essentiel. Il n'est pas nécessaire d'avoir un grand parking avec 20 places, quelques-unes suffisent étant donné que les commandes se font rapidement, évitant ainsi la formation de files d'attente. La majorité affirme que le fait de devoir chercher une place de parking augmente le risque de ne pas s'y arrêter.

De plus, plusieurs répondants ont souligné l'importance de se trouver sur un grand axe, ce qui leur procure une sensation de sécurité tant pour la préservation de la machine que pour leur propre confort. Ils préfèrent éviter les endroits qui pourraient être perçus comme non sécurisés.

### L'apparence du distributeur :

L'étude révèle que l'apparence extérieure du distributeur joue un rôle déterminant dans la décision de s'y arrêter. Lors de la comparaison des deux machines présentées lors des entretiens, toutes les réponses ont été unanimes : celle qui suscitait le plus d'attrait chez les participants était celle dotée d'un petit cabanon en bois.

Lors des commentaires sur l'apparence de l'autre machine, des termes tels que "cheap", "Tricatel", "pue le plastique" ou encore "industriel" revenaient fréquemment. Le fait que cette machine soit dépourvue de tout habillage laisse penser qu'elle propose des préparations industrielles plutôt que des plats artisanaux. Cela constitue un frein évident pour les clients potentiels, qui associent la nourriture industrielle à une qualité moindre.

La propreté extérieure de la machine ainsi que la propreté des alentours ont été aussi soulignées comme un facteur important dans les interviews.

### Recommandations :

Dans les différents chapitres précédents, l'analyse détaillée des données a permis d'examiner les tendances actuelles et d'étudier les différentes approches adoptées jusqu'à présent. Fort de ces informations, il est maintenant possible de présenter des recommandations afin de guider les actions futures et maximiser les résultats.

Ce chapitre se concentre sur les recommandations clés qui émergent de l'analyse approfondie effectuée. Des opportunités stratégiques ont été identifiées ainsi que des domaines où des améliorations significatives peuvent être apportées. En intégrant sa connaissance, son expertise et sa compréhension des besoins spécifiques du macro et micro environnement, l'étudiant a élaboré des recommandations pragmatiques et réalisables.

Les recommandations couvrent deux approches essentielles lors de la mise en place d'un nouveau projet, le marketing mixte ainsi que le Business Model Canvas. Chaque recommandation est étayée par des données et des arguments solides, fournissant ainsi une base solide pour leur mise en œuvre.

Il est important de souligner que ces recommandations ne sont pas des solutions universelles, mais plutôt des pistes à explorer et à adapter en fonction du contexte et des objectifs spécifiques de l'Atelier. Il est recommandé de les considérer comme des guides qui aideront à prendre des décisions éclairées et à développer des stratégies efficaces pour atteindre les objectifs fixés.

L'ensemble de ce Master Thesis vous aura permis d'avoir une vision plus éclairée du marché et des attentes clients. Il est maintenant temps de découvrir les recommandations qui en découlent.

### Produit :

Au cours de notre étude, nous avons identifié plusieurs facteurs importants liés aux produits proprement dits.

Tout d'abord, nous avons constaté l'importance de la qualité des produits. Les clients accordent une grande valeur à la qualité des ingrédients utilisés, à la fraîcheur des produits, ainsi qu'à la saveur et à la présentation des plats. Il est essentiel de veiller à ce que les produits répondent aux normes de qualité élevées et de maintenir des processus de contrôle de la qualité rigoureux tout au long de la production.

Ensuite, nous avons noté que la diversité de l'offre de produits joue un rôle clé. Les clients recherchent une variété de plats et de choix adaptés à leurs préférences alimentaires. Il existe une nécessité de proposer des produits adaptés à tous les clients, en favorisant une cuisine universelle plutôt que des plats spécifiques à une tranche particulière de notre clientèle potentielle.

En outre, l'importance de fournir un renouvellement régulier des produits proposés est quelque chose mis en avant à plusieurs reprises. Comme analysé à travers l'étude qualitative, les clients sont à la recherche de nouvelles expériences culinaires et de plats novateurs. Il est donc important d'introduire régulièrement de nouvelles recettes, de suivre les tendances émergentes et de s'adapter aux préférences changeantes des clients.

Actuellement, nous constatons que la plupart des distributeurs présents sur le marché proposent une variété de 5 à 10 plats différents. En plus de ces plats, ils offrent également entre 2 et 4 choix de desserts, ainsi qu'une gamme de boissons.

Il serait logique d'ajuster la gamme des distributeurs en fonction des produits qui ont été identifiés dans notre étude. Comme nous l'avons mentionné précédemment, les pokebowls sont en tête des préférences, suivis des plats traditionnels et des plats à base de pâtes. Par conséquent, il serait judicieux de mettre en avant ces types de plats dans la sélection proposée par les distributeurs.

En tenant compte des contraintes logistiques et de la capacité actuelle de l'Atelier, il semble difficile de proposer une gamme de 10 plats différents. Il serait plus raisonnable de commencer avec une sélection de 8 plats différents et d'ajuster par la suite en fonction de l'évolution de la demande. En plus de ces 8 plats, il serait idéal de proposer deux desserts afin d'offrir une variété de choix aux clients. Cette approche permettrait de répondre aux besoins des clients tout en assurant une gestion efficace de l'offre.

La gamme de produits proposés comprendrait quatre types de pokebowls différents, trois plats traditionnels différents et un plat à base de pâtes. L'idée de garder la base identique des pokebowls permet d'offrir davantage de choix tout en simplifiant la production en interne. Cette approche permet de capitaliser sur une recette de base tout en variant les ingrédients et les saveurs pour répondre aux préférences diverses des clients.

En ce qui concerne les boissons, compte tenu du faible enjeu en termes de volume, il serait judicieux de ne pas développer de solutions en interne. De plus, de nombreux fournisseurs proposent une variété de bouteilles de citronnades et de boissons similaires. Il serait donc préférable de privilégier cette option afin de répondre à la demande tout en minimisant la gestion des boissons en interne. Cela permettrait de se concentrer sur l'offre principale de plats traiteurs tout en offrant aux clients une sélection de boissons variées et complémentaires.

En adoptant cette approche, vous pourriez offrir une gamme diversifiée de plats, tout en rationalisant la production des pokebowls grâce à une base commune. Parallèlement, vous pourriez tirer parti des options disponibles chez les fournisseurs pour les boissons, ce qui faciliterait la gestion tout en répondant aux attentes des clients. Cette combinaison permettrait d'offrir une expérience culinaire variée et de qualité, tout en optimisant l'efficacité opérationnelle de l'entreprise.

Dernièrement, nous aborderons la question des portions des plats. Grâce à notre étude concurrentielle, nous avons identifié que les portions populaires se situent généralement entre 500 et 550 grammes.

Cette information est cruciale pour déterminer les portions idéales à proposer à nos clients. En se basant sur cette tendance observée sur le marché, il serait judicieux d'ajuster nos portions afin de correspondre aux standards actuels. De plus, comme nous l'avons vu, les clients apprécient les portions actuelles, ce qui crée un sentiment de satisfaction et un rapport qualité prix perçu comme satisfaisant.

#### Prix :

Au cours de notre étude, nous avons observé que le prix joue un rôle essentiel dans la décision de renouveler un achat et de ce fait du délai moyen entre deux achats. La majorité des personnes interrogées estime que le prix demandé est raisonnable et justifié pour des produits alimentaires frais. Cependant, nous sommes confrontés à une situation où le seuil du prix maximum acceptable est atteint. En d'autres termes, les consommateurs considèrent le prix comme juste, mais s'il était plus élevé, ils ne percevraient plus le rapport qualité-prix comme avantageux.

Il est donc judicieux de développer notre stratégie tarifaire en prenant en compte les prix moyens du marché actuel. Cela signifie proposer nos boissons à un tarif de 2,5€, nos desserts entre 4€ et 5€, nos pokebowl à un prix de situé entre 10€ et 11€, fixer le tarif des plats de pâtes entre 9€ et 10€, et limiter les plats plus élaborés à un maximum de 12€ à 13€. En nous alignant sur ces prix, nous resterons compétitifs tout en répondant aux attentes des consommateurs en termes de rapport qualité-prix.

Il est un fait certain que les prix des matières premières d'origine biologique sont plus élevés et que cela réduira donc la marge nette finale. Cependant, cela pourrait tout de même rester un argument de promotion auprès des consommateurs si l'Atelier venait à communiquer dessus. En effet, comme nous avons pu le voir durant les interviews, les clients des distributeurs sont sensibles à la qualité et à la fraîcheur des produits utilisés, il s'agirait donc d'un argument de communication idéal.

#### Promotion :

La promotion lors d'un lancement d'un projet est quelque chose de crucial afin de garantir sa réussite. Le fait est qu'il est regrettable que L'Atelier ne bénéficie actuellement d'aucune présence sur les réseaux sociaux et que sa visibilité soit limitée, tant sur le site web du Bon Wagon que dans les magasins. Cette situation constitue un désavantage conséquent pour l'entreprise.

Il est donc primordial de renverser cette situation en développant en premier lieu une présence active sur les réseaux sociaux. Selon nos entretiens, les deux plateformes les plus populaires étaient Facebook et Instagram, bien que cette dernière soit légèrement moins prisée que son homologue. Il est donc nécessaire de se concentrer en priorité sur la page Facebook qui constitue à l'heure actuelle, une des premières vitrines auprès des consommateurs.

Cette page Facebook offrira à L'Atelier la possibilité d'informer et de communiquer avec ses clients, que ce soit via la messagerie ou au moyen des publications partagées. Les publications pourront être de diverses formes, mais il sera essentiel de communiquer sur les emplacements des vending machines ainsi que sur les menus proposés. En outre, la publication régulière de contenu permet de toucher plus de personnes et de gagner ainsi en visibilité. Il serait judicieux de communiquer sur les valeurs de l'entreprise, ainsi que sur les produits utilisés, en utilisant par exemple des fiches explicatives sous la forme de "Le saviez-vous ?". Cela permettra non seulement d'informer les clients, mais aussi de créer un lien avec eux en partageant des informations intéressantes et pertinentes. Par après, le principe pourra être étendu à la page Instagram afin de développer aussi la visibilité de L'Atelier via ce canal.

De plus, comme l'étude l'a révélé, les clients sont davantage attirés par un distributeur positionné dans un cabanon plutôt que par une machine d'apparence brute. Cette approche est perçue comme plus accueillante, chaleureuse et engageante pour les clients. En utilisant un cabanon, l'Atelier peut créer

une ambiance conviviale et rassurante, offrant ainsi une expérience plus agréable aux utilisateurs lorsqu'ils effectuent leur achat. Cela contribue également à renforcer l'image de l'entreprise en tant que lieu de confiance et de qualité.

Le début de la campagne de communication doit être lancé bien avant l'installation des distributeurs afin de créer un premier contact avec les potentiels consommateurs et ainsi commencer à développer la visibilité des machines et de L'Atelier. Comme l'étude l'a révélé, les clients sont davantage attirés par un distributeur positionné dans un cabanon plutôt que par une machine d'apparence brute. Dans cette optique, il serait idéal de positionner les cabanons avant les distributeurs et d'y installer un grand visuel arborant la marque "L'Atelier du Bon Wagon". Ce visuel devrait être accrocheur et attirant, avec des phrases percutantes telles que "Quelque chose se prépare", "Restez attentifs" ou encore "Suivez-nous pour plus d'informations". En ajoutant un QR code sur le visuel, les clients pourront être dirigés directement vers la page Facebook de L'Atelier, favorisant le développement de la visibilité ainsi que l'interaction et la communication avec eux. Cette approche visuelle et interactive développera la visibilité de L'Atelier en stimulant la curiosité, incitera les clients à s'engager davantage avec la marque. De plus, disposer les cabanons bien avant les machines permettra aussi de délimiter plus rapidement notre territoire et d'ainsi obstruer l'avance de la concurrence.

Afin d'accroître le taux de reconversion des achats, il est essentiel de mettre en place un système de fidélisation. L'Atelier pourrait ainsi créer sa propre base de données client en proposant un système d'inscription à une newsletter. Cette newsletter pourrait soit avoir un objectif informatif, comme pour les publications sur les réseaux sociaux, ou bien commercial.

Pour ce faire, la mise en place d'une carte de fidélité serait idéale, permettant de développer la base de données client de L'Atelier et de collecter des informations sur les achats effectués. Cela permettrait par la suite d'utiliser la méthode RFM (récence, fréquence, montant) pour segmenter les clients et créer des offres personnalisées, adaptées à leurs besoins et préférences. Pour rappel, la récence correspond au temps écoulé depuis le dernier achat, la fréquence au nombre d'achats effectués sur une période déterminée et le montant à la valeur totale des achats effectués sur une période déterminée.

Ce système est utilisé par de nombreuses entreprises, et notamment par les sociétés de livraisons présentées dans l'analyse externe. Ce système de fidélisation, appuyé par un algorithme efficace, permettrait d'automatiser l'envoi de courriers électroniques personnalisés contenant des codes promotionnels aux clients qui n'ont pas effectué d'achats depuis un certain laps de temps. Ainsi, cette approche proactive inciterait les clients inactifs à revenir vers les distributeurs de L'Atelier en leur offrant des incitations spéciales et en les encourageant à renouveler leur expérience.

Bien évidemment, pour garantir l'équité entre les clients réguliers et les clients moins fréquents, il est essentiel de combiner le système RFM avec le principe traditionnel de la carte de fidélité. L'Atelier pourrait proposer un programme de fidélité basé sur le nombre d'achats effectués, où les clients accumuleraient des points à chaque transaction. Une fois un certain seuil atteint (par exemple, X achats), le client serait récompensé par une offre spéciale, telle qu'une réduction, un produit gratuit ou tout autre avantage exclusif. Ce système de récompenses inciterait les clients à continuer de choisir L'Atelier et à renouveler leurs achats tout en bénéficiant d'avantages supplémentaires.

#### Place :

Lors de l'étude qualitative menée, il est apparu clairement que l'accessibilité et le stationnement facile sont des facteurs essentiels pour le succès des distributeurs automatiques de repas à emporter.

Il est intéressant de noter que la plupart des distributeurs automatiques de repas actuellement présents sur le marché sont installés le long de grands axes et dans des parkings, répondant ainsi à la demande des consommateurs qui recherchent des options de restauration rapide lors de leurs déplacements.

Ces constatations soulignent l'importance de choisir des emplacements stratégiques pour l'installation de nouveaux distributeurs automatiques de repas. En identifiant des zones à fort passage, des lieux de regroupement ou des endroits où la demande est élevée, il sera possible d'offrir une accessibilité optimale et de répondre aux attentes des consommateurs en matière de commodité.

Dans ce chapitre, nous présenterons donc des recommandations spécifiques concernant le choix des emplacements pour les distributeurs automatiques de repas, en mettant l'accent sur l'accessibilité, le stationnement et la proximité avec les zones d'activité. Ces recommandations visent à maximiser l'attractivité et la visibilité des machines, tout en répondant aux besoins des consommateurs en matière de praticité et de commodité.

Lors de notre analyse de la concurrence dans la région de Malmedy, Stavelot et Trois-Ponts, il est ressorti que cette zone géographique n'a pas encore attiré l'attention des principaux acteurs du marché des distributeurs automatiques de repas à emporter. Cependant, nous avons constaté que certains concurrents commencent à se rapprocher de cette région, ce qui souligne l'importance de s'implanter rapidement et d'affirmer notre position sur ce territoire.

La présence déjà établie de l'Atelier dans la ville de Malmedy confère un avantage stratégique à notre entreprise. En nous implantant rapidement et en consolidant notre présence dans cette zone, nous pouvons établir notre territoire et éviter d'être devancé par d'autres concurrents qui pourraient reconnaître le potentiel de cette région.

Il est crucial de saisir cette opportunité pour étendre notre empreinte commerciale et asseoir notre gouvernance sur la zone de Malmedy, Stavelot et Trois-Ponts. En étant les premiers à proposer des distributeurs automatiques de repas à emporter dans cette région, nous pouvons capturer une part de marché importante et fidéliser une clientèle locale.

L'emplacement du parking devant le magasin avenue Montbijou offre une situation idéale pour l'implantation de notre distributeur. Situé sur l'un des axes principaux de la ville de Malmedy, cet emplacement bénéficie d'un fort flux de circulation. En effet, tous les habitants de Waimes et des environs qui se rendent à Malmedy ou qui souhaitent accéder à l'autoroute doivent emprunter cette route. De plus, cette route constitue également le trajet de retour à domicile après le travail, ce qui génère une affluence plus importante aux heures de fin de journée, correspondant à une période clé des achats de plats à emporter.

Cette situation géographique stratégique offre de nombreux avantages pour L'Atelier. Tout d'abord, elle garantit une visibilité maximale de notre distributeur automatique auprès des automobilistes qui empruntent cette avenue fréquentée. L'emplacement sur un axe principal assure une grande accessibilité pour les clients potentiels, facilitant ainsi leur arrêt et leur utilisation de notre service.

L'implantation d'un deuxième distributeur automatique de l'autre côté de la ville de Malmedy est une possibilité à considérer compte tenu de certains facteurs clés. L'emplacement idéal serait près du magasin Big Mat, en raison de sa proximité avec l'autoroute et la route nationale reliant Malmedy à Stavelot, Trois-Ponts et Vielsalm. Cela permettrait de toucher un plus grand nombre de travailleurs provenant du zoning industriel, qui peuvent trouver plus pratique de se rendre à cet emplacement plutôt que de se diriger vers le centre-ville.



Cependant, il est important de noter que les travaux actuellement en cours dans cette zone pourraient compromettre les perspectives d'installation et d'accès facile. Dans ce contexte, une alternative serait de positionner le deuxième distributeur automatique au niveau du bowling, afin de couvrir cette partie de la ville. Bien que cela puisse entraîner une diminution du trafic routier provenant du zoning industriel, l'emplacement offrirait toujours un accès facile pour les résidents et les travailleurs de cette zone.

L'implantation du troisième distributeur automatique à Stavelot, près du magasin Qualias optique, présenterait plusieurs avantages stratégiques. Tout d'abord, cela nous permettrait d'étendre notre zone d'influence à une ville voisine où aucun concurrent n'est encore présent, ce qui nous donne une opportunité de nous positionner en tant que leader dans cette région.

De plus, la localisation près du magasin Qualias optique offre des avantages en termes de flux de clients potentiels. Il s'agit d'un grand axe routier fréquenté par de nombreux travailleurs provenant du zoning industriel de Malmedy, ce qui nous permettrait de capter une part de cette clientèle. De plus, la proximité du collège St-Remacle entraîne un flux régulier de personnes, ce qui peut également contribuer à notre affluence.

Enfin, cette localisation en dessous de la Haute-Levée présente un avantage géographique intéressant. Bien que cela nécessite un léger détour pour s'y rendre, elle nous permettrait de toucher un large public, notamment ceux qui se dirigent vers Francorchamps et son entrée d'autoroute.

#### *Perspectives d'avenir :*

Lors de la première partie du P place, les recommandations étaient axées autour des modèles extérieurs de distributeurs. Cependant, il est tout à fait pertinent d'explorer les opportunités offertes par les lieux intérieurs bénéficiant d'un trafic de travailleurs important.

#### *Les hôpitaux :*

Les premiers mis en évidence sont les hôpitaux qui sont des lieux avec un flux important de travailleurs et de visiteurs, ce qui en fait une opportunité intéressante pour implanter nos distributeurs. Dans notre région, nous avons la chance d'avoir trois hôpitaux situés à Malmedy, Eupen et Verviers, ce qui élargit notre champ d'action. Bien qu'ils disposent tous d'un service de restauration interne et d'une cafétéria ouverte au public, il existe un potentiel de toucher deux types de clients.

Les travailleurs effectuant des gardes ou des horaires prolongés peuvent être particulièrement intéressés par des options de repas alternatives à celles proposées à l'hôpital. Les tartines peuvent devenir répétitives et avoir accès à des repas prêts à l'emploi et plus variés peut être très apprécié. De plus, il peut arriver que certains travailleurs oublient leur repas à la maison ou ne disposent pas du temps nécessaire pour préparer un repas à emporter. Les distributeurs automatiques peuvent alors être une solution pratique pour répondre à leurs besoins alimentaires pendant leurs gardes.

Quant aux patients et visiteurs, il est vrai que les repas servis à l'hôpital ne sont pas toujours considérés comme les plus savoureux. Certains patients peuvent avoir des restrictions alimentaires ou des préférences particulières qui ne sont pas toujours facilement prises en compte dans les menus standardisés des hôpitaux. Dans ces cas, les vending machines peuvent offrir une alternative plus attrayante en termes de goût et de variété. Les visiteurs qui souhaitent rester auprès de leurs proches hospitalisés peuvent également apprécier la possibilité de se procurer un repas à emporter sans avoir à quitter l'établissement.

L'hôpital de Malmedy<sup>4</sup> ne dispose que d'une petite cafétéria avec une dizaine places assises où sont proposés des sandwiches froids, chauds, des paninis ainsi que des pâtes. En plus d'être limitée en place et en choix, cette dernière n'est ouverte que du lundi au vendredi de 8h30 à 17h00. Il s'agit donc d'une bonne opportunité puisque l'offre et l'accessibilité sont limitées. De plus, logistiquement parlant, cela nous permettrait d'avoir un distributeur de plus sans que cela demande une modification importante.

L'hôpital d'Eupen<sup>5</sup> dispose d'une cafétéria plus grande avec un choix plus élargi comme des crocs-monsieur ou des plats chauds. Bien qu'ils soient ouverts tous les jours, leurs horaires sont très restreints avec une permanence de 8h00 à 16h00 en semaine et de 11h00 à 15h00 durant les weekends et jours fériés. La fermeture prématurée en journée de la cafétéria ne permet pas de répondre aux différents besoins en fin de journée, chose qu'un distributeur pourrait faire. Au niveau logistique, cela s'incorporerait dans le trajet de livraison du magasin d'Eupen.

L'hôpital de Verviers est la plus grande infrastructure médicale de la région, employant près de 2000 personnes (Smartys.Lu, s. d.). À l'intérieur de l'hôpital, on retrouve une brasserie<sup>6</sup> située dans le hall d'accueil, qui est ouverte tous les jours de l'année jusqu'à 20h00 (19h15 pour la cuisine). La brasserie propose une large gamme de produits, tels que des plats de brasserie, des salades, des sandwiches, des pizzas, et bien d'autres encore.

Bien que la concurrence soit solide, l'opportunité de proposer un service de repas à emporter pourrait néanmoins être intéressante. Le flux quotidien important de personnes à l'hôpital, combiné à leur volonté de gagner du temps, constitue un facteur attractif pour attirer une part de marché.

En offrant une alternative pratique et rapide aux employés de l'hôpital, aux patients et aux visiteurs, nous pourrions répondre à leur besoin de se restaurer rapidement, tout en leur proposant une variété de plats plus étendue. Même si la brasserie de l'hôpital offre déjà une gamme de produits, notre distributeur automatique de repas à emporter pourrait offrir une option complémentaire, en fournissant des repas de qualité et adaptés aux goûts individuels.

Il existe sur Verviers, en plus de l'Hôpital, la clinique St-Elisabeth. Ils disposent aussi d'une cafétéria<sup>7</sup> proposant différents plats, salades et sandwiches, cependant, en plus de cette cafétéria, ils ont leur propre distributeur qu'ils alimentent avec des sandwiches ou plats froids cuisinés en interne. Afin de compléter leur offre, ils permettent un accès 24h/24 à la salle de réfectoire. Il s'agit ici d'une preuve que ce modèle est compatible avec les centres hospitaliers.

#### Les gares :

Les gares sont des lieux où convergent de nombreux travailleurs journaliers ainsi que des voyageurs en quête de solutions rapides et pratiques pour se restaurer. La nature même des gares, avec des horaires de départ stricts pour les trains, crée un besoin pour des options de repas rapides qui permettent aux voyageurs de gagner du temps.

En implantant des distributeurs automatiques de repas à emporter dans les gares, nous pourrions répondre à ce besoin spécifique. Les travailleurs en transit pourraient bénéficier d'une option pratique pour prendre leur repas sur le pouce avant de monter dans le train, ou bien le consommer dans le train, évitant ainsi de devoir chercher un restaurant ou un lieu de restauration à proximité. Les voyageurs pourraient également profiter de cette offre pour s'approvisionner en plats pour leur trajet.

<sup>4</sup> Retrouvez un dossier photo de la cafétéria dans les annexes : Cafétéria hôpital Malmedy :

<sup>5</sup> Retrouvez un dossier photo de la cafétéria dans les annexes : Cafétéria hôpital Eupen :

<sup>6</sup> Retrouvez un dossier photo de la brasserie dans les annexes : Brasserie hôpital Verviers :

<sup>7</sup> Retrouvez un dossier photo de la cafétéria dans les annexes : Cafétéria clinique St-Elisabeth :

De plus, les gares constituent des points de passage stratégiques, où de nombreux flux de personnes se croisent quotidiennement. Cela nous permettrait de toucher un large public, tant les travailleurs locaux que les voyageurs de passage, et ainsi d'élargir notre base de clients.

Les gares de Verviers et Welkenraedt sont des points stratégiques où converge un flux important de personnes chaque jour. La gare de Verviers accueille en moyenne 4 650 personnes quotidiennement, tandis que la gare de Welkenraedt compte environ 1 600 personnes journalièrement (*Chiffres voyageurs montés*, s. d.). Ces chiffres témoignent d'un potentiel considérable de clients potentiels pour notre vending machine.

Lorsqu'il s'agit de choisir l'emplacement idéal pour le distributeur, plusieurs facteurs doivent être pris en compte. À Welkenraedt, l'accessibilité est un atout majeur, car l'entrée principale de la gare est également l'endroit où les voyageurs accèdent aux quais. Cela permettrait d'envisager aussi bien une installation intérieure qu'extérieure, en fonction des contraintes logistiques et des possibilités d'aménagement.

Quant à la gare de Verviers, la situation est légèrement plus complexe en raison de ses deux accès distincts. L'entrée principale, qui accueille également le terminus de plusieurs lignes de bus, constitue un point de passage incontournable pour de nombreux voyageurs. Cependant, le parking de la gare, situé au niveau inférieur, est également fréquenté par de nombreuses personnes. Dans ce cas, l'option idéale serait d'installer un distributeur automatique de repas à l'intérieur du hall d'accès aux quais, de manière à toucher l'ensemble du flux de passagers, quel que soit l'accès emprunté.

#### Les parkings de délestage :

Les parkings de délestage constituent des endroits propices pour cibler les travailleurs qui pratiquent le covoiturage. Ces parkings sont des lieux de rassemblement où de nombreux travailleurs se retrouvent pour partager un trajet commun vers leur lieu de travail. En Belgique, les chiffres du SPF Mobilité indiquent que près de 22% des Belges pratiquent le covoiturage (Montay, 2022). Ce mode de transport collaboratif offre des avantages tels que la réduction des coûts, la diminution du trafic routier et la préservation de l'environnement.

La présence d'un distributeur automatique dans ces parkings de délestage présente plusieurs avantages. Tout d'abord, il répondrait aux besoins de ces travailleurs qui cherchent des solutions pratiques et rapides pour se restaurer avant ou après leur trajet.

De plus, ces parkings de délestage sont généralement situés à proximité des principaux axes routiers, ce qui permettrait d'atteindre un large public de travailleurs en transit. L'accessibilité et la visibilité de notre distributeur seraient donc optimales, ce qui augmenterait les chances d'attirer de nouveaux clients.

Le parking du rond-point des vaches à Battice est un emplacement stratégique pour l'installation d'un distributeur. Situé le long d'une route nationale très fréquentée, ce parking bénéficie d'un flux constant de véhicules, en particulier à la sortie de l'échangeur de Battice. Cet échangeur relie les différentes autoroutes reliant Eupen, Verviers et l'autoroute en direction de Liège.

En positionnant notre distributeur à cet endroit, nous pourrions toucher un large public de voyageurs et de travailleurs en transit, que ce soit pour une pause repas rapide ou pour emporter un repas à déguster plus tard.

De plus, la visibilité du distributeur serait optimale grâce à son emplacement le long de la route nationale, attirant l'attention des automobilistes et des passagers de la région de Battice qui pourraient

être intéressés par nos produits. De plus, il existe aussi un parking à destination des poids lourds à l'entrée du village, ce qui pourrait aussi créer de nouvelles opportunités.

Le parking situé à la sortie de l'autoroute à Heusy est une autre opportunité stratégique pour l'installation d'un distributeur automatique de repas à emporter. Étant situé à proximité immédiate de l'autoroute, ce parking bénéficie d'un flux important de voyageurs en transit en direction de Malmedy et de l'Allemagne. De plus, cela permettrait de développer notre présence sur la région de Verviers et de coupler la logistique avec le ravitaillement du distributeur de la gare et de l'hôpital.

## Itinéraire logistique :

L'itinéraire potentiel pourrait donc être le suivant, il s'étendrait sur 100 km et prendrait au total 4h20 en comptant 15 minutes par arrêt, sauf bien évidemment pour l'arrêt du magasin d'Eupen qui ne demande pas autant de temps. Notez que sur la carte ci-dessous, vous ne retrouverez que les arrêts en lien avec les distributeurs.

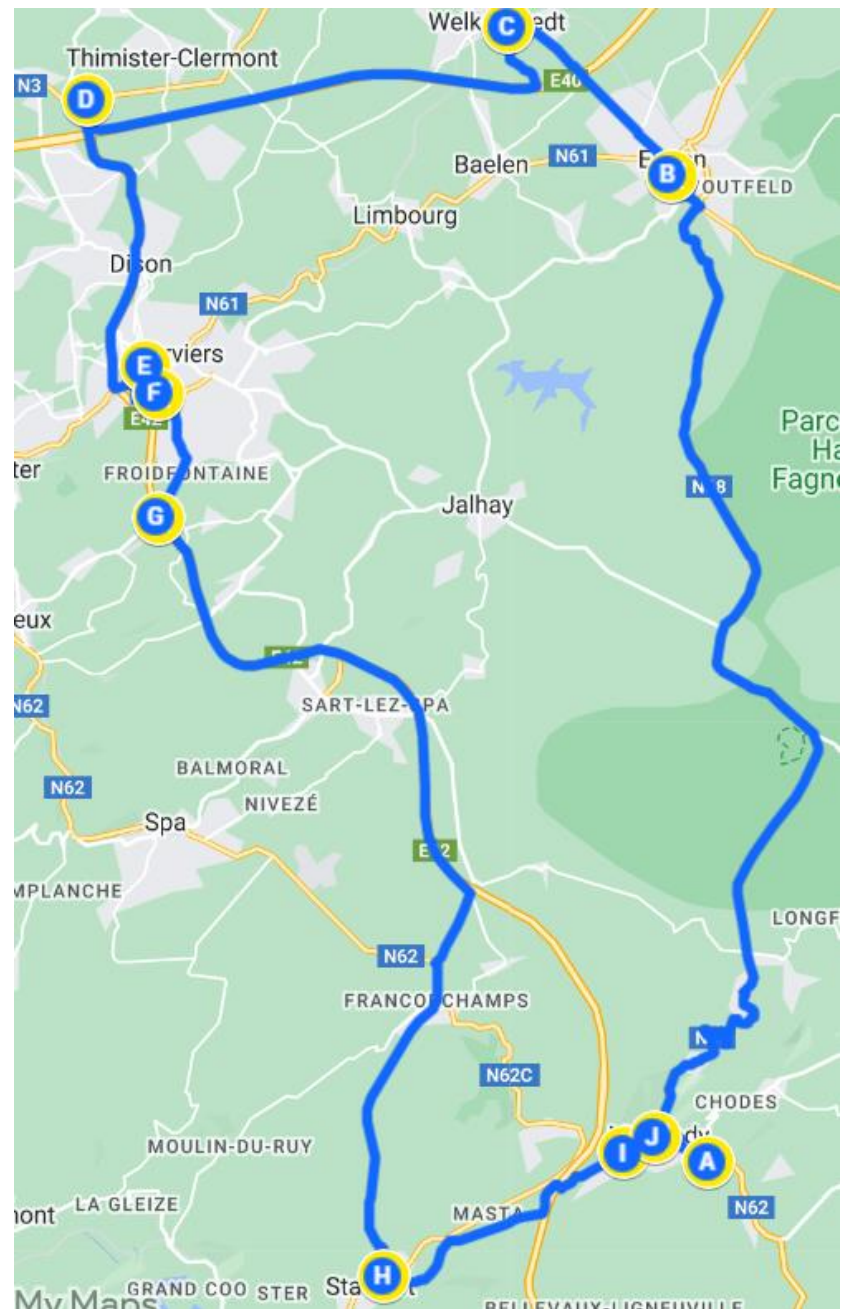
Ci-vous souhaitez accéder à la carte interactive merci de suivre ce lien : <https://www.google.com/maps/d/u/0/edit?mid=1JcI2Xzt4FK1lgX9O8XNHRwt3q50n4Xc&usp=sharing>

- ✘ Distributeur Bon Wagon
- ✘ Distributeur Eupen hôpital
- ✘ Distributeur Welkenraedt gare
- ✘ Distributeur Battice parking
- ✘ Distributeur Verviers gare
- ✘ Distributeur Verviers hôpital
- ✘ Distributeur Verviers parking
- ✘ Distributeur Stavelot
- ✘ Distributeur Bowling
- ✘ Distributeur Malmedy hôpital

### Itinéraire de Distributeur Bon Wag...

 En voiture

- A** Distributeur Bon Wagon
- B** Distributeur Eupen hôpital
- C** Distributeur Welkenraedt gare
- D** Distributeur Battice parking
- E** Distributeur Verviers gare
- F** Distributeur Verviers hôpital
- G** Distributeur Verviers parking
- H** Distributeur Stavelot
- I** Distributeur Bowling
- J** Distributeur Malmedy hôpital



## Plan financier :

Ce plan financier a été élaboré dans le but de présenter une étude hypothétique sur la rentabilité des machines. Pour ce faire, nous avons recueilli des chiffres clés afin de les utiliser comme base pour les ventes, les pertes, les coûts, etc. Nous avons réalisé deux interviews auprès de propriétaires de machines afin d'obtenir ces informations. Ces entretiens nous ont permis de développer un modèle hypothétique concernant les résultats des vending machines dans le cas de l'Atelier.

La prévision des ventes potentielles est une tâche complexe, car elle dépend fortement de la localisation des machines. Les informations recueillies auprès du Coin des Gourmets indiquent une moyenne de 5 à 7 plats vendus par jour, tandis que FoodBox atteint un chiffre de 35 plats par jour. Étant donné que nous serons nouveaux sur le marché et que nous devons nous faire connaître, nous pouvons estimer les ventes de plats à environ 12 par jour. Cette estimation prend en compte le fait que le Coin des Gourmets n'a pas une localisation particulièrement favorable, ce qui explique le nombre de ventes relativement modeste, tandis que FoodBox, en tant que principal acteur de la région, bénéficie d'un chiffre plus élevé.

Selon les informations récoltées, le Coin des Gourmets estime vendre entre 5 et 7 desserts journalièrement, contre 10 pour FoodBox. En ce qui concerne les boissons, nous sommes à nouveau entre 5 et 7 boissons pour le Coin des Gourmets et entre 5 et 6 pour FoodBox. Dans notre position, nous pouvons espérer vendre 5 desserts et 5 boissons journalièrement.

D'après les informations fournies, FoodBox estime ses pertes à 50 barquettes sur 2000 produites chaque semaine, ce qui représente un taux de pertes d'environ 2,5 %. En ce qui concerne le Coin des Gourmets, il estime perdre environ 5 plats sur un total de 40 produits chaque semaine, ce qui correspond à un taux de pertes d'environ 12,5 %. En prenant une approche prudente, nous pourrions considérer un taux de pertes initial de 10% pour l'Atelier. Cependant, nous aborderons dans le chapitre suivant la question des invendus et proposerons la mise en place d'un système visant à les réduire. Cette initiative pourrait potentiellement nous permettre de diminuer le taux de pertes de base et de le fixer autour de 5%.

En ce qui concerne les coûts d'électricité, les dépenses moyennes pour le Coin des Gourmets et FoodBox se situaient entre 40€ et 60€, mais ont parfois atteint 100€ en raison de l'augmentation des tarifs. Bien que nous observions actuellement une diminution du prix de l'énergie, il n'est malheureusement pas revenu à son niveau initial. Par conséquent, nous pouvons estimer nos frais énergétiques à 80€. Cela constitue une estimation prudente pour tenir compte des fluctuations potentielles des tarifs et garantir une marge de sécurité.

Selon les informations fournies par FoodBox, les prix de location des emplacements varient de 200€ à 350€. Cependant, ils estiment que l'offre de 350€ était trop généreuse et qu'ils se situent actuellement plus autour de 200€. Il est important de noter que les prix de location des emplacements peuvent varier en fonction de la localisation, de la demande, de la concurrence et d'autres facteurs spécifiques à chaque situation.

Voici un tableau récapitulatif comprenant l'ensemble des informations présentées précédemment, ainsi que certains coûts extrapolés sur une base mensuelle :

Pour calculer le chiffre d'affaires, nous nous sommes fixés sur les prix médians de notre gamme, c'est-à-dire 11,50€ pour les plats, 4,5€ pour les desserts et 2,5€ pour les boissons. Pour les frais de transactions bancaires, nous avons fixé la redevance à 4% du total pour chaque transaction. Concernant les coûts de production, ils se basent sur une moyenne calculée à l'aide de nos chiffres internes. Concernant les frais de livraisons, ils seront incorporés au sein du calcul de revient des produits.

<b>Catégorie :</b>	<b>Ventes mensuelles :</b>	<b>Chiffre d'affaires HTVA :</b>	<b>Total HTVA :</b>
Plats	360 pièces	3905,66€	+3905,66€
Desserts	150 pièces	636,79€	+636,79€
Boissons	150 pièces	353,77€	+353,77€
<b>Coût direct vending :</b>		<b>Total HTVA :</b>	<b>+4896,22€</b>
Carte SIM 4G			-6€
Location emplacement			-200€
Amortissement vending			-364,38€
Frais énergétiques			-80€
Frais de transaction bancaire			-207,6€
<b>Coût de production :</b>	<b>Production mensuelle (ventes et pertes) :</b>	<b>Coût de revient :</b>	
Plats (50% pokebowls et 50% plats traditionnels).	378 pièces	8,00€ pièce	-3024€
Desserts	158 pièces	2,80€ pièce	-442,4€
Boissons <sup>8</sup>	158 pièces	1,20€ pièce	-189,6€
		<b>Résultat :</b>	<b>+382,24€</b>

Bien que ce résultat ne soit pas exceptionnel, il est tout de même positif, ce qui est encourageant puisque le cas présenté ici correspond au scénario le moins optimiste.

Analysons un peu les résultats de ce tableau, plusieurs choses interviennent. La première est ce qu'on pourrait qualifier de frais fixes, c'est-à-dire la carte SIM, la location de l'emplacement, l'amortissement du distributeur ainsi que les frais énergétiques et qui représentent 14,41 % de nos frais totaux. Bien évidemment, plus le volume de vente augmente et moins leur impact sera important.

Intervient ensuite les frais variables, qui représentent 85,59% de nos frais, c'est-à-dire les frais de transactions, qui eux ne diminueront pas, et enfin tout ce qui est en lien avec la production des préparations. Dans cette production, les plus gros facteurs intervenant sur le calcul actuel du coût de revient ne sont pas les matières premières, mais bien la main d'œuvre, l'amortissement des infrastructures, les frais énergétiques, les charges financières et les services et biens divers. L'ensemble de ces facteurs ont un impact considérable dans la méthode actuelle du coût de revient, cependant leur impact évolue aussi en rapport avec le volume de production, plus l'Atelier produit et plus le prix de revient diminue.

Néanmoins, il est un fait certain que les matières premières d'origines biologiques sont nettement plus élevées comparées aux matières premières conventionnelles. Il est donc important de prendre en considération l'impact de l'utilisation de produits biologiques dans la production des plats à destination des distributeurs automatiques. Selon les informations recueillies lors de notre étude qualitative, les consommateurs ne sont pas spécifiquement sensibles à une offre exclusivement biologique. Cependant, ils attachent plus d'importance à une cuisine locale. Dans cette perspective, une stratégie visant à combiner produits biologiques et conventionnels pourrait être envisagée. Cela permettrait de réduire les coûts de production tout en répondant aux attentes des consommateurs en matière de cuisine locale.

Par ailleurs, le fait de commencer directement avec trois machines permet d'augmenter directement le volume espéré par trois, ce qui aura bien évidemment un impact sur les frais variables (les frais fixes étant propres à chaque vending machine). En outre, bien que son impact soit déjà diminué, il est

<sup>8</sup> Basé sur le prix d'achat auprès du fournisseur BIODIS, retrouvez les détails en annexe : Gamme de boissons Biodis :



nécessaire de souligner que les pertes prises en comptes sont sûrement supérieures à la réalité, étant donné la possibilité de gestion des invendus, idée développée dans le prochain chapitre.

### Gestion des invendus :

Bien que le plan financier se base sur des chiffres potentiels, le risque d'invendus, même s'il ne semble pas important, est présent.

Pour atténuer ce risque, il est essentiel de mettre en place une stratégie de gestion des invendus. Un exemple concret est celui de FoodBox, qui réserve une rangée spécifique dans ses distributeurs pour les produits proches de leur date limite de consommation, et les propose à un prix réduit pour une vente rapide.

De plus, lors de notre entretien avec le propriétaire du Coin des Gourmets à Heusy, qui travaille également au Brico, nous avons appris qu'il adopte une approche de vente rapide auprès des employés du magasin à prix coûtant. Pour les produits invendus restants, il les propose actuellement au frigo solidaire<sup>9</sup> situé rue du Palais à Verviers. Cependant, il est en contact avec les Restos du Cœur pour explorer une éventuelle collaboration.

Nous pourrions bien évidemment nous inspirer de ces modèles, cependant nous avons un partenaire clé qui nous permettrait de vendre nos invendus sans devoir spécialement les vendre à prix réduit. En effet, revenons à l'origine de la Table de midi qui à l'époque avait été développée afin de limiter les déchets au sein des magasins. Nous pourrions reprendre exactement le même principe, mais avec nos plats préparés. Logistiquement et hygiéniquement parlant cela est possible à partir du moment où la chaîne du froid est respectée. Les plats resteraient en barquette et seraient proposés comme plat du jour, dans la limite des stocks disponibles, il ne resterait qu'à les disposer dans une assiette, un peu retravailler la présentation et ensuite de les servir au client.

Effectivement, étant donné que les plats préparés sous atmosphère protectrice ont une durée de conservation allant jusqu'à 10 jours, nous pourrions les retirer de la vente au bout du 7e jour afin de les intégrer au menu de la Table de midi. Cela permettrait de maximiser leur utilisation avant qu'ils n'atteignent leur date limite de consommation. Ainsi, ces plats pourraient être proposés aux clients de la Table de midi, contribuant ainsi à la réduction du gaspillage alimentaire et offrant une solution durable et rentable pour nos invendus.

### Business Model Canvas :

Le Business Model Canvas suivant se concentre sur l'activité de vente via les distributeurs automatiques et non sur l'activité globale de l'Atelier. Il récapitule et condense l'ensemble des idées présentées lors du mémoire de master, il s'agit donc du modèle théorique final.

### Partenaires clés :

- Les propriétaires des terrains sur lesquels se trouvent les vending machines. C'est-à-dire la copropriété du magasin de Malmedy, le Bowling de Malmedy ainsi que le magasin d'optiques Qualias à Stavelot.
- Les hôpitaux de Malmedy, Eupen et Verviers.
- La SNCB, et plus spécifiquement la gare de Welkenraedt et la gare de Verviers.
- La Région wallonne pour la gestion des parkings de délestage.
- Les magasins, plus particulièrement la Table de midi afin de diminuer les invendus.

---

<sup>9</sup> Il s'agit d'un frigo disposé sur le trottoir permettant aux personnes ayant trop de nourriture de venir les déposer et ainsi permettre aux plus démunis d'en profiter.



- Le service de livraison (non déterminé encore).

#### Activités clés :

- Préparation des différents plats.

#### Ressources clés :

- Une cuisine à la pointe de la technologie permettant de développer des gros volumes.
- Une équipe motivée et expérimentée grâce à aux expériences d'indépendants traiteurs.
- Soutien financier de la Holding.

#### Proposition de valeur :

- Offrir une solution rapide et facile de plats préparés frais et de qualités, adaptés à tous et disponible à tout moment grâce aux distributeurs.

#### Relation client :

- L'Atelier fournira un service après-vente réactif et compétent afin de traiter les problèmes rapidement et d'apporter une solution aux clients dans le but de les satisfaire et de développer une bonne relation.
- L'Atelier interagira à travers les réseaux sociaux avec ses clients.
- Système de fidélisation à l'aide d'une carte de fidélité et de promotions spécifiques.
- L'objectif principal est d'offrir une expérience culinaire enrichissante et satisfaisante grâce à nos plats et nos distributeurs afin de satisfaire un maximum nos clients et ainsi développer une bonne relation.

#### Chaînes de distribution :

- Chaîne de vending machines localisées à différents endroits stratégiques, accessibles via les grands axes de communication et offrant un accès facile et rapide aux utilisateurs. Elles sont disponibles 24h/24 et 7J/7.

#### Segments cibles :

- L'ensemble des travailleurs ayant une vie professionnelle et privée très active souhaitant trouver une solution de plats à emporter disponibles rapidement afin de combler un imprévu ou un manque d'envie de cuisiner.

#### Structure des coûts :

- Matières premières.
- Amortissements financiers (bâtiments, vending, cuisine...).
- Rémunération des employés.

#### Flux de revenus :

- Vente des plats à travers les vending machines.
- Vente des plats invendus à l'aide de la Table de midi.

## Conclusion :

L'objectif de ce Master Thesis était d'élaborer une stratégie de vente à destination des ateliers traiteurs visant l'utilisation de vending machines.

Il est à noter qu'actuellement l'Atelier est au début de son activité, de ce fait, les processus internes sont loin d'être efficaces. En se lançant sur ce nouveau marché, l'Atelier sera face à un défi conséquent demandant de nombreuses ressources et nécessitant une adaptation rapide et efficace, faute de quoi le potentiel de réussite du projet se verra fortement réduit.

Les recommandations de ce travail ont été rédigées afin de fournir une solution complète à l'Atelier et en lien avec sa situation actuelle. Il sera donc nécessaire d'apporter certaines modifications afin d'espérer développer l'activité sans être surpassé par cette dernière.

L'analyse interne effectuée nous a permis de mettre en évidence certaines faiblesses significatives au sein de l'Atelier. Les deux principales sont les processus de production et le manque de visibilité auprès des cibles.

L'analyse externe quant à elle a mis en lumière une concurrence conséquente qui continue à se développer de jour en jour rendant plus difficile l'idée de s'implanter dans certaines régions et laissant planer une menace face au développement de la nouvelle activité.

L'étude qualitative quant à elle a permis de déterminer le profil des clients, mais aussi de mettre en lumière leurs habitudes de consommation, leurs attentes envers les distributeurs ainsi que l'ensemble des facteurs les encourageant ou non à acheter via une vending machine.

Lors de la formulation des recommandations, certains points clés ont été soulignés. Premièrement, l'importance de la localisation des distributeurs. Ces derniers doivent se trouver le long d'axes fortement fréquentés et permettant un accès rapide et facile en voiture.

Ensuite, l'impact du prix sur les consommateurs est quelque chose de déterminant dans le processus de rachat. Malgré le fait que le rapport qualité-prix soit considéré comme juste, les clients reconnaissent que le prix représente un budget conséquent et qu'ils ne peuvent pas se permettre de consommer ce type de produit chaque semaine. Il est donc important de s'aligner sur les prix déjà appliqués sur le marché.

Pour ce qui est des produits, les clients souhaitent retrouver une offre variée répondant à une demande globale plutôt que spécifique. Il est donc nécessaire d'offrir une gamme variée et de ne pas s'enfermer dans un système d'exclusivité envers une tranche de la population. De plus, la qualité des produits et la fraîcheur de ces derniers sont des facteurs importants dans le processus d'achat et de fidélisation du client.

En outre, au vu du manque actuel de visibilité et de notoriété de la part de l'Atelier, le développement d'une stratégie de marketing et de communication axée autour des vending sera nécessaire afin de toucher le public cible. L'importance d'allier communication physique et les médias sociaux a notamment été soulignée.

Enfin, afin d'atténuer l'impact du prix sur les consommateurs et stimuler le renouvellement des achats, plusieurs solutions ont été proposées. Cela inclut la mise en place d'un programme de fidélisation utilisant une carte de fidélité, ainsi que l'utilisation de la méthode RFM pour créer des promotions personnalisées ciblant spécifiquement les clients et ainsi les encourager à revenir régulièrement.

En conclusion, le développement d'une activité en lien avec les distributeurs automatiques requiert une approche stratégique qui comprend des investissements judicieux dans la communication, la fidélisation de la clientèle et la correction des points faibles de l'entreprise. Il est également essentiel de choisir des emplacements stratégiques pour les distributeurs, de proposer une gamme de plats adaptés à tous les goûts, tout en respectant les limites du prix maximum toléré par les consommateurs.

## Rapport réflexif :

Cette partie complémentaire au Master Thesis a pour but d'effectuer une auto-évaluation de l'immersion professionnelle à l'aide de la méthode PDCA. En plus de l'objectif de développement du Master Thesis, l'objectif de cette deuxième année en immersion était d'apporter le soutien administratif nécessaire à la gestion de la nouvelle activité de l'Atelier. C'est sur cette deuxième partie que nous nous concentrerons.

### Phase de planification :

Comme nous l'avons souligné dans le Master Thesis, l'activité de l'Atelier est encore récente, ce qui signifie que tous les processus internes ont dû être créés pour répondre aux exigences sanitaires, juridiques et aux attentes des clients. Malgré nos efforts pour optimiser ces processus, il est toujours nécessaire d'avoir une intervention humaine significative.

Actuellement, toutes les informations nécessaires à la gestion de l'Atelier sont contenues dans un Sharepoint Microsoft, ainsi que dans des fichiers Excel et Word. Cependant, il est évident que cette méthode de travail n'est pas optimale, car elle requiert une intervention humaine importante pour gérer quotidiennement et mettre à jour ces informations.

Pour remédier à cette situation, une solution de digitalisation des processus internes est en cours de développement. Cette solution vise à économiser un temps considérable sur l'ensemble des tâches journalières redondantes. L'objectif de ce logiciel est d'optimiser le travail administratif et de production, ce qui en fait une tâche cruciale dans les objectifs de développement de l'activité.

La mise en place de ce logiciel de digitalisation des processus internes présente plusieurs avantages majeurs. Tout d'abord, il permettra d'automatiser les tâches répétitives, réduisant ainsi la charge de travail manuel et la possibilité d'erreurs. De plus, il facilitera la centralisation et l'accessibilité des informations, ce qui améliorera la communication et la collaboration entre les différents départements de l'Atelier. Enfin, il permettra de gagner du temps précieux en automatisant les flux de travail, ce qui permettra aux employés de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée.

La réussite de ce projet de digitalisation des processus internes sera essentielle pour optimiser l'efficacité globale de l'Atelier. En réduisant la dépendance à l'égard des tâches manuelles et en améliorant la gestion des informations, nous pourrions accroître notre productivité, notre efficacité et notre capacité à répondre aux attentes des clients.

### Phase de réalisation :

Afin de faciliter la lecture et la compréhension, les activités clés ont été formulées à l'aide d'un tableau.

Objectifs opérationnels :	Tâches :
Gestion de la traçabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encodage des recettes.</li> <li>• Création de numéros de lot.</li> <li>• Création de bon de livraison.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création d'étiquettes de transport.</li> <li>• Réception des matières premières.</li> </ul>
Gestion des coûts	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encodage des calculs de prix selon les recettes encodées.</li> <li>• Suivi des commandes fournisseurs.</li> <li>• Encodage des prix fournisseurs.</li> </ul>
Gestion de la relation client	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion des appels téléphoniques.</li> <li>• Gestion des mails.</li> <li>• Réalisation d'offres.</li> <li>• Préparation des commandes.</li> </ul>
Gestion de la relation fournisseur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion des appels téléphoniques.</li> <li>• Gestion des mails.</li> <li>• Suivi des commandes.</li> <li>• Suivi des plaintes / réclamations.</li> <li>• Suivi des réceptions.</li> <li>• Gestion des commandes.</li> </ul>
Suivi du développement du logiciel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunion avec la société développeuse.</li> <li>• Feedback sur les points développés.</li> <li>• Détection des points à améliorer.</li> <li>• Détection des points à développer.</li> <li>• Définition des objectifs</li> </ul>

### Phase de vérification :

D'un point de vue global, nous pouvons dire que les diverses tâches accomplies sont réussies et conviennent à maintenir l'activité de l'Atelier en route. Elles correspondent aussi à ce que l'entreprise attendait en matière de qualité de travail.

Concernant le système de la traçabilité des produits, le système actuel permet de suivre les produits et de présenter les données aux autorités compétentes en cas de contrôle. Pour ce qui est du calcul des coûts de revient des produits, le système actuel permet d'être au plus proche de la réalité et d'ainsi avoir un contrôle strict sur la gestion des coûts. Les relations clients et fournisseurs sont satisfaisantes puisque l'ensemble du suivi nécessaire est apporté.

En termes de qualité de stage il s'avère être idéal pour un master en Sales Management. En effet se retrouver directement en immersion au sein d'une nouvelle activité, faire partie de l'aventure dès le départ permet de se rendre compte de l'importance des tâches à accomplir et des qualités à développer. En outre l'intérêt porté au projet se retrouve augmenté grâce au fait de se sentir pleinement concerné et investi dans la réussite de ce dernier.

Le fait de se situer au sein d'une jeune entreprise nécessite d'être polyvalent et de savoir organiser ses tâches. Durant cette année, de nombreuses nouvelles compétences ont été développées tel que le travail en totale autonomie.

Il a fallu bien évidemment une adaptation rapide à son nouveau milieu de travail et à ses nouveaux objectifs. La difficulté se fit surtout ressentir au niveau de la mise en place de nombreuses tâches administratives redondantes.

De plus, l'évolution du développement du logiciel ayant pour but d'optimiser les processus se retrouva freiné par la société développeuse pour cause d'une trop grosse charge de travail. Ce qui bien évidemment ne fut pas à l'avantage de l'Atelier.

#### Phase d'amélioration :

Il a été mis en évidence que les activités administratives actuelles nécessitent une intervention humaine considérable, ce qui entraîne une charge de travail manuel importante. Cette situation limite l'efficacité et la productivité de l'activité, car une partie significative du temps est consacrée à ces tâches administratives.

Pour remédier à cette problématique, il est nécessaire de mener à bien le projet de développement du logiciel interne dédié. L'objectif clé de ce logiciel est de réduire la charge de travail manuel liée aux tâches administratives, permettant ainsi de libérer du temps pour se concentrer pleinement sur les projets en cours de développement. En automatisant les processus administratifs, l'Atelier fera face à l'amélioration de son efficacité opérationnelle globale.

L'implémentation de ce logiciel interne présente plusieurs avantages. Tout d'abord, il contribuera à réduire les erreurs humaines potentielles liées aux tâches administratives, garantissant ainsi une meilleure précision et fiabilité des informations. De plus, il permettra de gagner du temps précieux en automatisant les processus récurrents, libérant ainsi les ressources humaines pour des tâches à plus forte valeur ajoutée. Enfin, il favorisera une meilleure organisation et une gestion plus efficace des données et des documents administratifs.

En éliminant ou en réduisant considérablement la charge de travail liée aux tâches administratives, nous pourrions optimiser les ressources disponibles et consacrer davantage de temps et d'énergie aux projets en développement. Cela permettra à l'activité d'être plus productive, réactive et de se concentrer sur les domaines essentiels à sa croissance.

Il est donc crucial de donner la priorité au projet de développement du logiciel interne afin de maximiser l'efficacité et la productivité de l'activité, tout en libérant du temps pour se consacrer pleinement aux projets en cours. En mettant en œuvre cette initiative, nous pourrions améliorer notre performance globale et renforcer notre compétitivité sur le marché.

## Bibliographie :

- Allegrino, F., Gabellini, P., Di Bello, L., Contigiani, M., & Placidi, V. (2019). The Vending Shopper Science Lab : Deep Learning for Consumer Research. *Springer International Publishing eBooks*, 307-317. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-30754-7\\_31](https://doi.org/10.1007/978-3-030-30754-7_31)
- Biodis. (s. d.). Biodis. Consulté le 1 juin 2023, à l'adresse <https://www.biodis.be/fr/>
- Boucherie Goeders (Verviers) : commande en ligne de viandes d'exception.* (s. d.). <https://www.boucheriegoeders.be/fr/>
- Bour, L. (2021, août 16). Tout savoir sur le merchandising visuel. *Le JCM | Journal du Community Manager*. <https://www.journalducm.com/merchandising-visuel/>
- Chiffres voyageurs montés.* (s. d.). SNCB. <https://www.belgiantrain.be/fr/about-sncb/entreprise/publications/travellers-counts>
- Cinquante ans de consommation alimentaire : une croissance modérée, mais de profonds changements - Insee Première - 1568.* (s. d.). <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1379769#:~:text=Depuis%201960%2C%20les%20m%C3%A9nages%20consacrent,l'ensemble%20de%20la%20consommation>
- Consult.* (s. d.-a). <https://consult.cbso.nbb.be/consult-entreprise>
- Consult.* (s. d.-b). <https://consult.cbso.nbb.be/consult-entreprise/0822089648>
- Consult.* (s. d.-c). <https://consult.cbso.nbb.be/consult-entreprise/0732547265>
- Consult.* (s. d.-d). <https://consult.cbso.nbb.be/consult-entreprise/0450295576>
- De Bortoli, L., Risco, A., & Taburet, A. (2019). Quels sont les facteurs qui influencent l'acte de cuisiner chez les européens âgés entre 18 et 65 ans ? *Haute École de Santé Genève*.
- Deliveroo.* (s. d.). Deliveroo.be. <https://deliveroo.be/fr/>
- Dimitrova, J., Fotov, R., Todorovska, M., Ratnasri, N., & Sharmilan, T. (2021). International Journal of Sciences : Basic and Applied Research (IJSBAR). *Vending Machine Technologies : A Review Article*, 160-166.
- Du Marché Matinal De Tom Denis, A. G. S. B. (2022). La Belgique est-elle le pays qui taxe le plus les salaires ? *RTBF*. <https://www.rtbef.be/article/la-belgique-est-elle-le-pays-qui-taxe-le-plus-les-salaires-11104679>
- Facebook.* (s. d.-a). [https://www.facebook.com/restaurantlatelier2015/?ref=aymt\\_homepage\\_panel&eid=ARDvyghA8gBul308Z2uR\\_DTcVHxUDQXKaP36FCkhQrYB-5ZqpoWqZap3S6VZdfa1bnSQUsc3h6jNVk0Q](https://www.facebook.com/restaurantlatelier2015/?ref=aymt_homepage_panel&eid=ARDvyghA8gBul308Z2uR_DTcVHxUDQXKaP36FCkhQrYB-5ZqpoWqZap3S6VZdfa1bnSQUsc3h6jNVk0Q)
- Facebook.* (s. d.-b). <https://www.facebook.com/Lateliertakeaway>
- Facebook.* (s. d.-c). <https://www.facebook.com/TraiteurAlainDelhougne>
- Facebook.* (s. d.-d). <https://www.facebook.com/camijotelimbourg>

- Facebook*. (s. d.-e). <https://www.facebook.com/Kapellatakeaway>
- Facebook*. (s. d.-f). <https://www.facebook.com/pizzeriakapellahenrichapelle>
- Facebook*. (s. d.-g). <https://www.facebook.com/Auxfruitsdemapassion/>
- Facebook*. (s. d.-h). <https://www.facebook.com/traiteur.passion>
- Facebook*. (s. d.-i). [https://www.facebook.com/lacuisinedecoco?locale=fr\\_FR](https://www.facebook.com/lacuisinedecoco?locale=fr_FR)
- Facebook*. (s. d.-j). <https://www.facebook.com/aubergeMoresnetTakeAway>
- Facebook*. (s. d.-k). <https://www.facebook.com/aubergedemoresnet>
- Facebook*. (s. d.-l). <https://www.facebook.com/partyserviceschmidt>
- Facebook*. (s. d.-m). <https://www.facebook.com/foodlocalbelgique/>
- Facebook*. (s. d.-n). <https://www.facebook.com/Pokebowl.by.JeromeLindt>
- Food Local*. (s. d.). <https://www.foodlocal.be/>
- Foodbox by Lindt. (2023, 12 mai). *FOOD BOX - LINDT - Distributeurs d'Alimentation Saine*. FOOD BOX - LINDT. <https://foodbox-lindt.be/>
- franceinfo. (2021, 31 décembre). Cuisine : depuis le premier confinement, les Français s'activent aux fourneaux. *Franceinfo*. [https://www.francetvinfo.fr/culture/cuisine/cuisine-depuis-le-premier-confinement-les-francais-sactivent-aux-fourneaux\\_4899751.html](https://www.francetvinfo.fr/culture/cuisine/cuisine-depuis-le-premier-confinement-les-francais-sactivent-aux-fourneaux_4899751.html)
- Gaudiaut, T. (2022, 17 octobre). Alimentation : zoom sur quelques tendances de consommation. *Statista Infographies*. <https://fr.statista.com/infographie/28482/tendances-alimentation-consommation-aliments-boisson-france-par-generation-classe-age/>
- Gegevens van de geregistreerde entiteit | KBO Public Search*. (s. d.-a). <https://kbopub.economie.fgov.be/kbopub/zoeknummerform.html?nummer=0822+089+648&actionLu=Rechercher>
- Gegevens van de geregistreerde entiteit | KBO Public Search*. (s. d.-b). <https://kbopub.economie.fgov.be/kbopub/zoeknummerform.html?nummer=0732547265&actionLu=Rechercher>
- Gegevens van de geregistreerde entiteit | KBO Public Search*. (s. d.-c). <https://kbopub.economie.fgov.be/kbopub/zoeknummerform.html?nummer=0774.417.910&actionLu=Rechercher>
- Gegevens van de geregistreerde entiteit | KBO Public Search*. (s. d.-d). <https://kbopub.economie.fgov.be/kbopub/zoeknummerform.html?nummer=0450295576&actionLu=Rechercher>
- Glam&Ronny Business Consulting, G. B. C. (2022). *How to start vending machine business : Complete guide*. Independently published.
- Infos, B. (2021). distributeur automatique de boisson, une longue histoire ! *Distributeurs de boissons*. <https://www.distributeur-de-boisson.fr/distributeur-automatique-de-boisson-une-longue->

histoire-distributeur-automatique-de-boisson-une-longue-  
histoire#:~:text=Le%20premier%20distributeur%20automatique%20fut,par%20le%20math%  
C3%A9maticien%20grec%20Hero.

*L'atelier Take Away – Service de plat à emporter du restaurant l'atelier 7/7 24/24 via notre distributeur placé à coté du magasin « JJ Burnotte » à Hébronval 25 6690 Vielsalm.* (s. d.). <https://lateliertakeaway.be/>

*L'Auberge de Moresnet.* (s. d.). <https://aubergedemoresnet.be/>

*L'évolution des habitudes alimentaires.* (s. d.). <https://www.chaireunesco-adm.com/Chapitre-L-evolution-des-habitudes-alimentaires#:~:text=%C3%80%20l'%C3%A9chelle%20mondiale%2C%20l,r%C3%A9partition%20finale%20%C3%A0%20environ%2050%2D>

Luciano, O. (2023, 14 mars). *Le bureau des départs de Liège - Blog TEC.* Blog TEC. <https://coulisses.letec.be/le-bureau-des-departs-de-liege/>

maria.fernandez@hmy-group.com. (2021, 25 février). *Qu'est-ce qu'un planogramme ? Avantages et différents types.* HMY. <https://www.hmy-group.com/fr/actualites/the-art-of-shopfitting-fr/store-management-fr/quest-ce-quun-planogramme-avantages-et-differents-types/>

Marinelli, L., Fiano, F., Gregori, G. L., & Daniele, L. M. (2020). Food purchasing behaviour at automatic vending machines : the role of planograms and shopping time. *British Food Journal*, 123(5), 1821-1836. <https://doi.org/10.1108/bfj-02-2020-0107>

Montay, J. (2022). Avantage fiscal, économie, convivialité : pourquoi le covoiturage séduit de plus en plus de Belges. *RTBF.* <https://www.rtf.be/article/avantage-fiscal-economie-convivialite-pourquoi-le-covoiturage-seduit-de-plus-en-plus-de-belges-11112945>

Nof. (2020). Petite histoire du distributeur automatique. *Nature O frais.* <https://nature-o-frais.com/histoire-distributeur-automatique/>

*nuts/ITE14 - Exploration par lieu - Data Commons.* (s. d.). <https://datacommons.org/place/nuts/ITE14?hl=fr>

Ouchallal, M. (2023). Devenir livreur Uber Eats auto-entrepreneur en 5 étapes. *LegalPlace.* <https://www.legalplace.fr/guides/auto-entrepreneur-uber-eats/>

Partyservice Schmidt. (s. d.). *PartyService Schmidt, Traiteur & Catering Ostbelgien & Luxemburg.* <https://www.partyservice-schmidt.eu/>

Rentmeister, S. (2022, 1 février). Le vrai fondu de Spa : du comptoir à la production. *lavenir.net.* <https://www.lavenir.net/regions/verviers/spa/2022/02/01/le-vrai-fondu-de-spa-du-comptoir-a-la-production-Q7KTRR463BA3RBLKGKH4UJYZMY/>

Smartys.Lu. (s. d.). *CHR Verviers East Belgium.* CHR Verviers East Belgium. <https://www.chrverviers.be/accueil-325.html>

*Takeaway.com | Livraison de repas à domicile.* (s. d.). <https://www.takeaway.com/be-fr/qui-sommes-nous>

*Traiteur | Coco Cook | Jalhay.* (s. d.). Coco Cook. <https://www.coco-cook.be/>

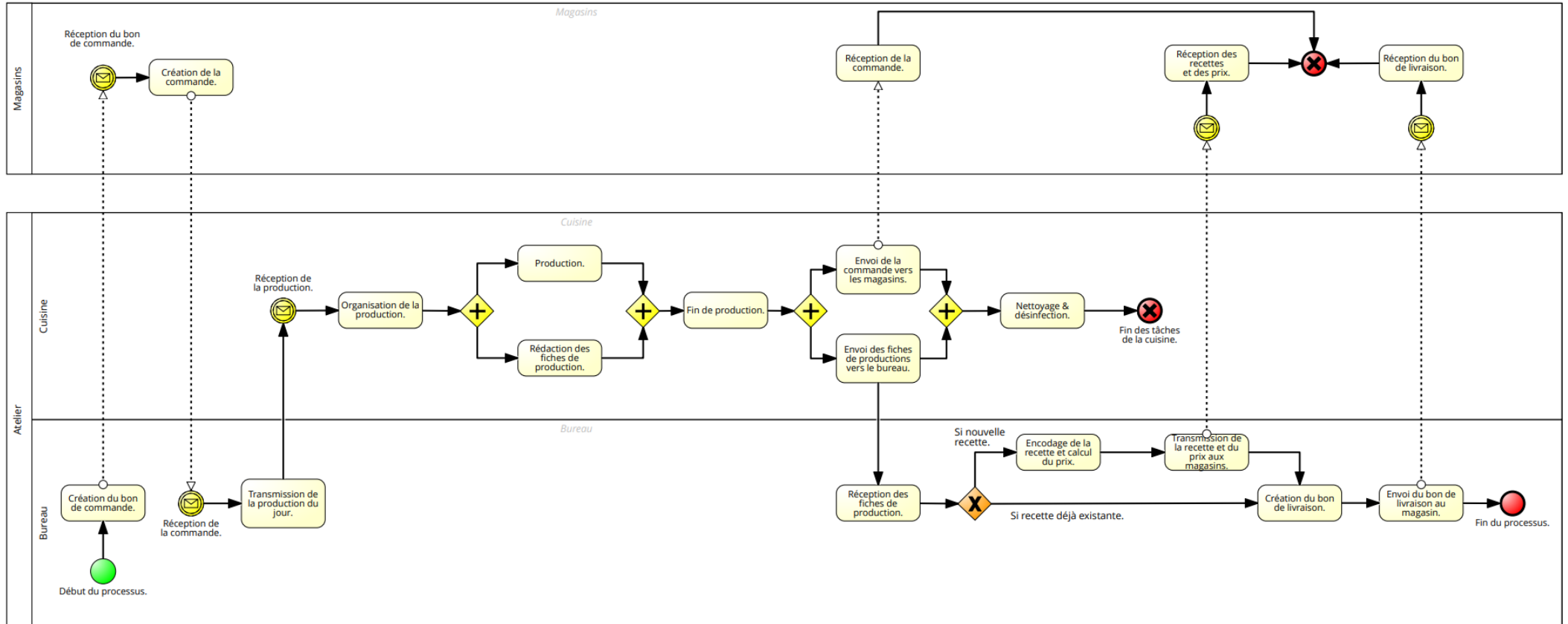


- Traiteur & chef à domicile Liège, Verviers & province de Luxembourg.* (2022, août 16). Aux Fruits De Ma Passion. <https://www.traiteur-passion.be/>
- Uber Eats | Livraison de repas à domicile | Commandez à manger.* (s. d.). <https://www.ubereats.com/be>
- Van Hoof, T. (2023, 28 février). Le végétarisme encore loin d'être la norme : 58 % des Belges mangent de la viande tous les jours. *DHnet*. <https://www.dhnet.be/conso/consommation/2023/02/28/le-vegetarisme-encore-loin-detre-la-norme-58-des-belges-mangent-de-la-viande-tous-les-jours-Y2PP7ZVLGVFXLLLYLDBZH6K3KY/#:~:text=La%20Belgique%20compte%207%20%25%20de,m ais%2043%20%25%20se%20disent%20flexitariens.&text=Aujourd'hui%2C%20on%20ne%20prend,viande%2C%20ni%20m%C3%A4me%20de%20poisson>
- Vestigingseenheidsgegevens | KBO Public Search.* (s. d.-a). <https://kbopub.economie.fgov.be/kbopub/toonvestigingsps.html?vestigingsnummer=2244238025>
- Vestigingseenheidsgegevens | KBO Public Search.* (s. d.-b). <https://kbopub.economie.fgov.be/kbopub/toonvestigingsps.html?vestigingsnummer=2326188177%20http://www.snackblad.be/la-friterie-au-lutin-gourmand/?lang=fr>
- Vestigingseenheidsgegevens | KBO Public Search.* (s. d.-c). <https://kbopub.economie.fgov.be/kbopub/toonvestigingsps.html?vestigingsnummer=2238271040>
- Vestigingseenheidsgegevens | KBO Public Search.* (s. d.-d). <https://kbopub.economie.fgov.be/kbopub/toonvestigingsps.html?vestigingsnummer=2174531647>
- Vestigingseenheidsgegevens | KBO Public Search.* (s. d.-e). <https://kbopub.economie.fgov.be/kbopub/toonvestigingsps.html?vestigingsnummer=2328685928>
- Vestigingseenheidsgegevens | KBO Public Search.* (s. d.-f). <https://kbopub.economie.fgov.be/kbopub/toonvestigingsps.html?vestigingsnummer=2318143513>
- Ville de Liège.* (2015, 23 mars). NRB. <https://www.nrb.be/fr/nos-clients/public-social/ville-de-liege>
- Vincent, C. (2021). Nos habitudes alimentaires d'hier et d'aujourd'hui : un gouffre conséquent ? *RTBF*. <https://www.rtb.be/article/nos-habitudes-alimentaires-dhier-et-daujourd'hui-un-gouffre-consequent-10670551>
- Vivacité. (2022). De nouveaux distributeurs de Poké Bowl, ces salades saines, débarquent en région liegeoise. *RTBF*. <https://www.rtb.be/article/de-nouveaux-distributeurs-de-poke-bowl-ces-salades-saines-debarquent-en-region-liegeoise-10932074>
- Walravens, F. (2023). Plus de distributeurs « Coca-Cola » dans certaines écoles secondaires, mais pas toutes. *RTBF*. <https://www.rtb.be/article/plus-de-distributeurs-coca-cola-dans-certaines-ecoles-secondaires-mais-pas-toutes-11182814>

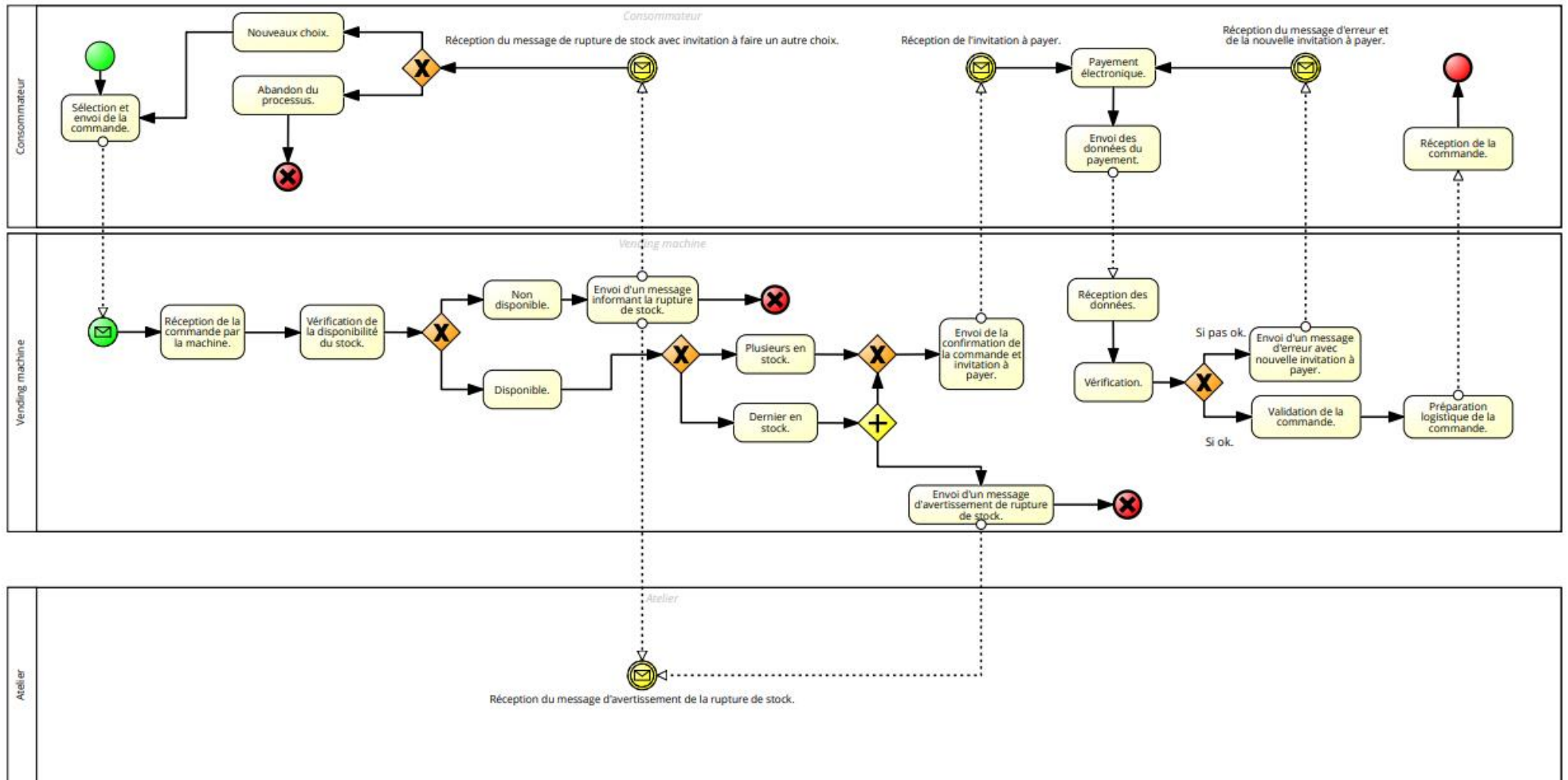
Wiecha, J. L., Finkelstein, D., Troped, P. J., Fragala, M. S., & Peterson, K. E. (2006). School Vending Machine Use and Fast-Food Restaurant Use Are Associated with Sugar-Sweetened Beverage Intake in Youth. *Journal of The American Dietetic Association*, *106*(10), 1624-1630.  
<https://doi.org/10.1016/j.jada.2006.07.007>

## Annexes :

## Modélisation du processus de production de l'Atelier :



## Modélisation du processus d'achat via une vending machine :



## L'Atelier Take Away :



## Quelques petites choses à savoir

- Le tiroir est muni d'une tare donc, si le plat n'est pas dans celui-ci votre transaction sera **annulée automatiquement**.
- Il est possible que les petites barquettes se dressent sur la face **avant du tiroir**.
- Les dates sur les plats ne sont pas des dates de **péremptions** mais de **préférences**. Les plats dont la date est dépassée d'un jour sont donc **toujours consommables**.
- Il est préférable pour les commandes de plus de 10 plats de les commander à l'avance.
- N'oubliez pas notre service traiteur jusqu'à 50 personnes et + pour des buffets froids

Bon appétit ^-^

Séba et Aurore



L'Atelier Take away 24H/24 7J/7 • 0476/56 82 23	
<b>PLATS PRINCIPAUX</b>	
11/13 - Goulash de porc tomate	12.50€
21/23 - Filet de cabillaud - asperges- crustacé	13.00€
31/33 - Brochette de volaille crème de poivre	12.50€
41/43 - Pain de viande cuit 20h tomate - croquettes	12.00€
51/53 - Boulets Ardennais	12.50€
61/63 - Volaille à l'ail - écrasé de carottes	12.50€
42/52/62 - Conchiglette Jambon - ricotta - épinard	8.50€
<b>DESSERTS</b>	
12/22/32 - Crèmeux au chocolat au lait - calvados	5.00€



## Boucherie Goeders :



Les articles disponibles dans nos distributeurs

110. Poulet aigre doux	210. Potée aux haricots+ saucisse
111. Quiche Lorraine	211. Champignon farci au beurre maison
112. Cuisse de poulet rôtie	212. Potée au potiron + saucisse
120. Cannelloni Ricotta et épinard	220. Vol au vent
121. Friand jambon – fromage	221. Chicon au gratin
122. Cannelloni Ricotta et épinard	222. Boulettes sauce chasseur (2pièces)
130. Lasagne	230. Longaniza Pata Negra
131. Riz cuisiné à réchauffer	231. Cervelas
132. Cannelloni	232. Hachis parmentier
140. Sauce bolognaise	233. Portefeuille de pâtes fraîches
141. Soupe aux asperges	240. Saucisson sec à la Vol Dieux
142. Soupe aux poisverts	241. Boudin blanc de Liège
143. Soupe aux petits pois	242. Pâté crème
144. Gratin dauphinois	243. Pâté aux chicons
150. Brie	250. Pipe Maison
151. Camembert	251. Boulette de Verviers
152. Délice de bourgogne	252. Crudité au yaourt
153. Comté	253. Petit saucisson de Verviers
154. Maquéo	254. Mini lardon fumé
155. Merzer	260. Filet de poulet grillé
156. Emmental râpé	261. Saucisson au jambon de Verviers
160. Gousses jaunes (sans lactose)	262. Jambon à l'os
163. Contadino	
162. Assortiment de salaison	



## Traiteur Alain Delhougne :





Ça mijote Limbourg :



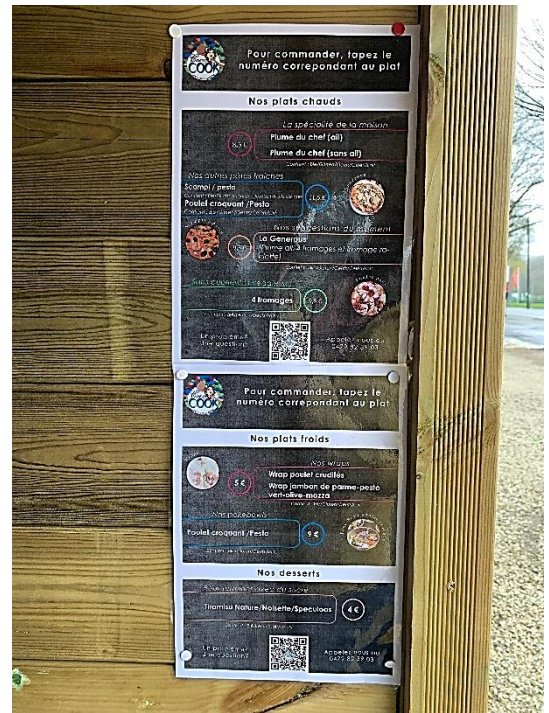


## Kapella Take Away :



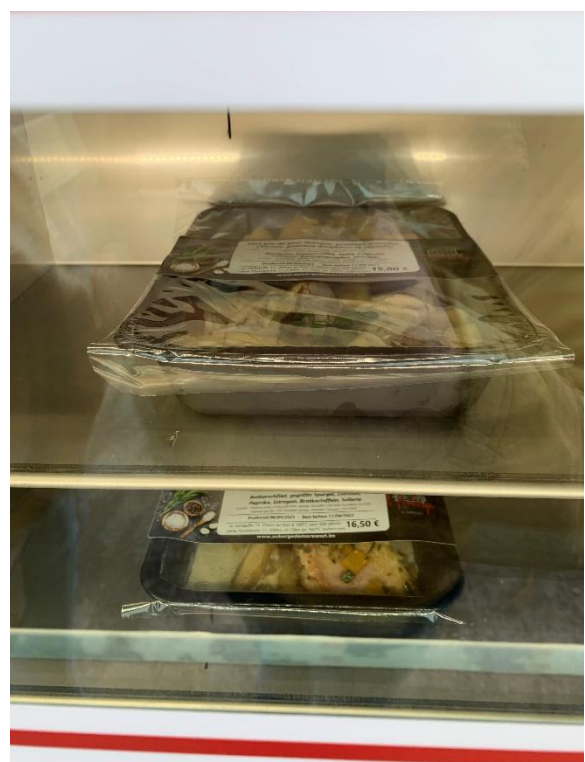


Coco Cook :



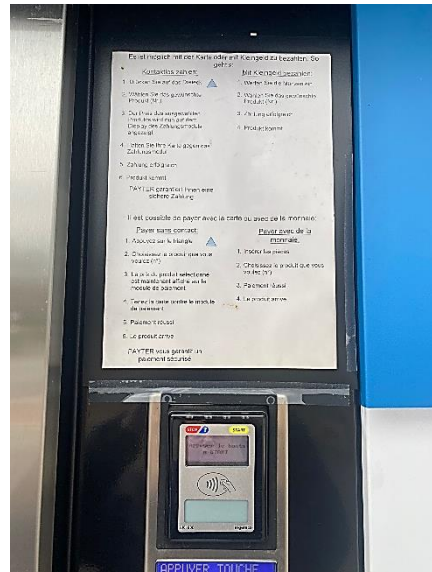


L'Auberge de Moresnet :

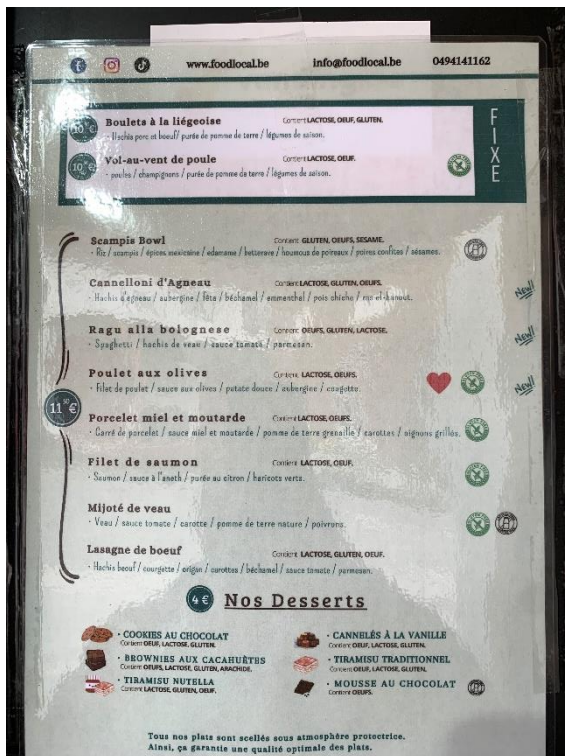




Party Service Schmidt :



Food Local :





Food Box :





Dufrais :



## Dufrais échanges messenger :

The screenshot shows a Messenger chat interface with the contact name 'Dufrais' and a category 'Entreprise agroalimentaire'. The chat history includes:

- 11 avr 2023 à 19:09**: A blue message bubble asking: "Bonjour, j'ai remarqué certains de vos produits dans un distributeur automatique à Mangombroux sur Verviers. En avez-vous d'autres ? Est-ce un distributeur propre ? Ou bien une tierce personne qui tient ce distributeur ?"
- mar 08:55**: A grey message bubble from Dufrais: "Bonjour, Nous sommes heureux de l'intérêt que vous nous apportez. En effet, nous avons quelques distributeurs dans le région de Liège et Verviers. Cordialement. L'équipe Dufrais"
- mar 09:19**: A blue message bubble asking: "Auriez-vous les différentes localisations ?"
- mar 09:19**: A grey message bubble from Dufrais: "Voici les différentes localisations:  
Dieupart 41E - 4920 Aywaille.  
La boulangerie du village - Stembert (Rue de Jalhay, 160 Stembert)  
La boulangerie des 4 chemins - Elsaute (à proximité du zoning des Plenesses)"
- mar 10:20**: A blue message bubble saying: "Merci !"
- mar 11:35**: A grey message bubble from Dufrais: "Nous avons à l'AD Delhaize Hognoul un distributeur également."
- mar 11:35**: A blue message bubble saying: "Super merci !"
- mar 11:35**: A blue message bubble asking: "Pouvez-vous m'en dire plus au sujet de votre entreprise ?"

The bottom of the chat shows a text input field with the placeholder "la" and various icons for attachments and emojis.



Le coin des gourmets :



Nos coups de cœur pour l'originalité des produits :





## Guide d'entretien :

Bonjour Madame / Monsieur X, tout d'abord permettez-moi de vous remercier de participer à cette enquête. Durant cette interview nous échangerons afin de comprendre vos habitudes de consommation et les attentes que vous avez envers les distributeurs de plats traiteurs. Cet échange sera enregistré afin d'être retranscrit sur papier et incorporé au sein du Master Thesis, une fois retranscrit l'enregistrement sera supprimé.

L'ensemble de vos données personnelles resteront confidentielles et ne seront en aucun cas utilisées à des fins commerciales. Les réponses récoltées durant cette interview n'ont pour but unique que d'apporter du contenu pertinent à la rédaction du Master Thesis de l'étudiant et de déterminer le profil type, les habitudes et attentes des clients de vending machines.

Cet entretien durera entre 15 et 20 minutes durant lesquelles je vous poserai des questions. Vous êtes libre de répondre comme vous le souhaitez, en apportant toutes les anecdotes et informations que vous jugerez intéressantes, plus vous êtes complet et exhaustif et plus les réponses seront riches et apporteront des informations intéressantes.

- 1) Pouvez-vous vous présenter ? (Âge, métier, situation familiale, activité...).
- 2) Suivez-vous un régime alimentaire particulier ? Avez-vous des intolérances ?
- 3) À quel moment effectuez-vous vos achats et pour quelle(s) raison(s) ? Pour quelle(s) occasion(s) ? Que recherchez-vous en achetant via un distributeur ? Quels sont les facteurs qui vous encouragent à acheter via un distributeur ?
- 4) Quels sont les avantages et inconvénients selon vous des distributeurs ?
- 5) Qu'attendez-vous d'un distributeur et des plats proposés par ce dernier ?
- 6) À quelle fréquence revenez-vous acheter ? Qu'est ce qui justifie ce délai et quels sont les facteurs qui vous encouragent à renouveler votre achat ?
- 7) Quels sont les incontournables à retrouver dans un bon distributeur ?
- 8) Imaginez la machine de vos rêves, à quoi ressemble-t-elle et que vous offre-t-elle ?
- 9) Voici deux modèles théoriques de distributeurs, lequel trouvez-vous le plus attractif ? Pouvez-vous expliquer pourquoi ?



- 10) À votre sens, quelle est la localisation idéale d'un distributeur ? Pouvez-vous expliquer pourquoi ?
- 11) Quels sont les réseaux sociaux sur lesquels vous êtes présents ? Quel usage en avez-vous ? (Journalier / Hebdomadaire, temps moyen d'usage...) Quels sont les publications que vous appréciez le plus ? (Vidéo, texte, photos...).
- 12) Êtes-vous sensible au circuit court, aux producteurs régionaux et aux produits bio ?

Notre interview est maintenant terminée, permettez-moi encore de vous remercier pour votre participation qui est une aide précieuse dans la réalisation de mon mémoire.

## Retranscriptions des interviews :

Madame Brisbois D. :

- 1) Pouvez-vous vous présenter ? (Âge, métier, situation familiale, activité...).

Je m'appelle D. Brisbois, j'ai 33 ans et je suis maman de deux petits garçons de 3 mois et 23 mois, je suis en couple j'habite Xhoris et je suis professeur de mathématique en intégration, c'est-à-dire que je suis confrontée à des élèves ayant des difficultés. Durant mon temps libre je fais du théâtre et de la course à pied.

- 2) Suivez-vous un régime alimentaire particulier ? Avez-vous des intolérances ?

Non, je mange de tout et comme j'ai envie.

- 3) À quel moment effectuez-vous vos achats et pour quelle(s) raison(s) ? Pour quelles occasions ? Que recherchez-vous en achetant via un distributeur ? Quels sont les facteurs qui vous encouragent à acheter via un distributeur ?

C'est occasionnellement, c'est surtout lorsque j'ai des imprévus ou bien lorsque je n'ai pas eu le temps de me faire des tartines avant de partir travailler. C'est vraiment quelque chose qui me dépanne. C'est rapide en fait, c'est ça la différence entre aller vite acheter quelque chose en magasin ou bien acheter via un distributeur, et ce gain de temps est parfois nécessaire avec mes enfants etc. Donc lorsque c'est un imprévu c'est le soir et quand je n'ai pas le temps de me faire mes tartines c'est entre le moment où je dépose mes enfants à la crèche et le moment où je pars au travail, donc juste avant d'aller travailler.

- 4) Quels sont les avantages et inconvénients selon vous des distributeurs ?

Les avantages c'est que c'est un gain de temps considérable qui me permet d'utiliser ce temps autrement avec mes enfants et mon compagnon. L'inconvénient c'est qu'on ne pourrait pas se permettre d'acheter ça tous les jours, car c'est tout de même un budget même si je trouve le prix justifié. Pour moi ça reste aussi comme un petit plaisir, comme si je me permettais un petit écart comparable à une brasserie à emporter par exemple.

- 5) Qu'attendez-vous d'un distributeur et des plats proposés par ce dernier ?

Il faut beaucoup de variété, moi qui mange moins de viande, car je n'aime pas spécialement j'ai envie d'avoir un peu de choix. Et il faut que le menu varie assez souvent aussi, car pour celui qui y va chaque semaine par exemple et bien c'est bien d'avoir des nouveautés. Et surtout que les plats soient adaptés en fonction de la saison.

- 6) À quelle fréquence revenez-vous acheter ? Qu'est ce qui justifie ce délai et quels sont les facteurs qui vous encouragent à renouveler votre achat ?

Au minimum une fois par mois, mais ici vu que je suis en vacances, j'ai le temps de me cuisiner des plats et donc peut-être que quand je recommencerais à travailler et bien j'y passerai plus souvent. Si la nourriture est bonne et que les produits sont frais et sains, je serai motivée à y retourner.

- 7) Quels sont les incontournables à retrouver dans un bon distributeur ?

Tout dépend de la saison, la tartiflette en hiver peut-être, des desserts pour la gourmandise et enfin les pâtes / lasagnes. Si je devais en choisir un seul que je devrai retrouver toute l'année ce serait la lasagne.

- 8) Imaginez la machine de vos rêves, à quoi ressemble-t-elle et que vous offre-t-elle ?

Elle m'offre la possibilité de faire entrée / plat / dessert, comme ça la personne qui n'a pas trop faim peut se contenter d'une entrée ou d'un plat, moi souvent je prends un plat plus un dessert. Au niveau installation physique il faut que ça soit attractif, assez visible, coloré, mais sobre.

- 9) Voici deux modèles théoriques de distributeurs, lequel trouvez-vous le plus attractif ? Pouvez-vous expliquer pourquoi ?

Je suis plus attirée par celle en bois, qui donne un côté un peu plus rustique, un côté un peu plus artisanal, c'est vers celle-là que je me dirigerais si je devais acheter. Pour le reste je ne vois pas vraiment de différences, juste le fait que celle en bois à l'air d'avoir plus de choix alors que l'autre ne propose que des pâtes par exemple.

- 10) À votre sens, quelle est la localisation idéale d'un distributeur ? Pouvez-vous expliquer pourquoi ?

Il faut qu'il y ait beaucoup de passage puisque ça doit être vu par beaucoup de gens et surtout avec possibilité de se parquer. Il faut que ça soit quand même sécurisé. Je suis toujours en voiture quand j'effectue mes achats.

- 11) Quels sont les réseaux sociaux sur lesquels vous êtes présents ? Quel usage en avez-vous ? (Journalier / Hebdomadaire, temps moyen d'usage...) Quels sont les publications que vous appréciez le plus ? (Vidéo, texte, photos...).

Surtout sur Facebook et un petit peu sur Instagram, sur facebook j'y suis 3 ou 4 heures, et je suis plus sensible aux photos ou aux textes.

Madame Carlier A. :

- 1) Pouvez-vous vous présenter ? (Âge, métier, situation familiale, activité...)

Je m'appelle A. Carlier, j'ai 64 ans et je viens d'être retraitée depuis le premier mai et pour m'occuper je fais principalement des randonnées avec mes chiens. J'étais secrétaire médicale à l'accueil des urgences.

- 2) Suivez-vous un régime alimentaire particulier ? Avez-vous des intolérances ?

J'essaye de diminuer ma consommation de viande, surtout la viande rouge, et j'augmente ma consommation de légumes. Je me sens beaucoup mieux depuis que j'effectue ça. C'est vraiment plus dans une idée de bien être, même si l'écologie joue quand même.

- 3) À quel moment effectuez-vous vos achats et pour quelle(s) raison(s) ? Pour quelles occasions ? Que recherchez-vous en achetant via un distributeur ? Quels sont les facteurs qui vous encouragent à acheter via un distributeur ?

C'est principalement lorsque je n'ai pas le temps de cuisiner et que nous sommes pressés. C'est proche de chez moi et aussi je connais la personne qui cuisine les plats et du coup je sais que les plats proposés sont bons. Je préfère aller acheter via un distributeur plutôt que d'aller chercher une frite, c'est plus sain.

- 4) Quels sont les avantages et inconvénients selon vous des distributeurs ?

Je trouve qu'il n'y a que des avantages, le plat est tout fait, c'est très bon. C'est très rapide donc c'est le principal avantage.

- 5) Qu'attendez-vous d'un distributeur et des plats proposés par ce dernier ?

Qu'ils soient tout aussi bons et tout aussi frais. La même qualité de produits, des produits similaires, mais avec un peu de choix en plus comme des lasagnes et des desserts.

- 6) À quelle fréquence revenez-vous acheter ? Qu'est ce qui justifie ce délai et quels sont les facteurs qui vous encouragent à renouveler votre achat ?

J'y vais vraiment quand je n'ai pas envie de cuisiner ou que je n'ai pas le temps, en moyenne c'est toutes les 3 semaines. Au début j'y allais plus souvent, mais on se lasse vite et donc un changement au niveau de la carte permettrait de contrer cet effet.

- 7) Quels sont les incontournables à retrouver dans un bon distributeur ?

Des plats à base de légumes.

- 8) Imaginez la machine de vos rêves, à quoi ressemble-t-elle et que vous offre-t-elle ?

J'achète souvent deux plats, et c'est vrai que pouvoir faire un achat groupé serait mieux que de devoir faire la démarche en plusieurs fois.

- 9) Voici deux modèles théoriques de distributeurs, lequel trouvez-vous le plus attractif ? Pouvez-vous expliquer pourquoi ?

Celle en bois parce que j'aime bien le bois, l'autre ne m'inspire rien du tout. Celle en bois est vraiment très bien, elle fait moins industriel.

- 10) À votre sens, quelle est la localisation idéale d'un distributeur ? Pouvez-vous expliquer pourquoi ?

Sur un trottoir ou un parking, j'y vais en voiture et il faut donc qu'il y ait un accès facile en voiture.

- 11) Quels sont les réseaux sociaux sur lesquels vous êtes présents ? Quel usage en avez-vous ? (Journalier / Hebdomadaire, temps moyen d'usage...) Quels sont les publications que vous appréciez le plus ? (Vidéo, texte, photos...).

Je suis uniquement sur facebook, et je n'en ai pas un grand usage, peut-être une demi-heure par jour. J'aime bien les photos et vidéos.

- 12) Êtes-vous sensible au circuit court, aux producteurs régionaux et aux produits bio ?

Oui tout à fait, je ne consomme que ça.

Madame Duchesne A. :

- 1) Pouvez-vous vous présenter ? (Âge, métier, situation familiale, activité...).

Je m'appelle A. Duchesne j'ai 51 ans, je suis institutrice primaire depuis plus de 20 ans. Je suis mariée et je vis avec mes enfants qui ont 21 ans. Je n'ai pas spécialement d'hobbys, mais j'ai beaucoup d'animaux chez moi et donc j'aime bien être entourée d'eux et m'en occuper. J'y consacre donc environ 1 heure par jour après journée.

- 2) Suivez-vous un régime alimentaire particulier ? Avez-vous des intolérances ?

Je fais un peu attention à mon cholestérol et au sucre.

- 3) À quel moment effectuez-vous vos achats et pour quelle(s) raison(s) ? Pour quelles occasions ? Que recherchez-vous en achetant via un distributeur ? Quels sont les facteurs qui vous encouragent à acheter via un distributeur ?

Ce que j'aime bien dans le distributeur que je fréquente c'est que ce sont des produits frais et de qualité, que c'est bon et surtout à base de légumes puisqu'il s'agit de pokebowl. Lorsque j'y vais c'est soit que je n'ai pas envie de cuisiner ou bien que je n'ai pas le temps, et donc je cherche une solution alternative et ce que j'aime bien avec les distributeurs c'est qu'il s'agit de quelque chose de frais et d'équilibré. Ou bien que je n'ai pas envie de manger des tartines à midi alors je vais me chercher ça. Ce qui est bien c'est que c'est équilibré, qu'il y a plein de légumes et surtout que c'est rapide, on ne doit pas couper tous les légumes par exemple.

- 4) Quels sont les avantages et inconvénients selon vous des distributeurs ?

Vu qu'il y a une grande demande, ils sont obligés de renouveler régulièrement le distributeur et donc c'est toujours très frais. L'inconvénient c'est que c'est quand même un budget à prévoir.

- 5) Qu'attendez-vous d'un distributeur et des plats proposés par ce dernier ?

Que les plats soient frais et équilibrés.

- 6) À quelle fréquence revenez-vous acheter ? Qu'est ce qui justifie ce délai et quels sont les facteurs qui vous encouragent à renouveler votre achat ?

J'y vais 1 à 2 fois par mois, parce que je n'ai pas envie de préparer mon dîner et d'un autre côté je me dis que ce n'est pas donné pour y aller plus.

- 7) Quels sont les incontournables à retrouver dans un bon distributeur ?

Les pokebowls, pour moi c'est vraiment quelque chose d'incontournable. Il y a aussi la notion du fait que j'achèterai plus vite quelque chose que je ne sais pas faire moi-même.

- 8) Imaginez la machine de vos rêves, à quoi ressemble-t-elle et que vous offre-t-elle ?

Ce qui est embêtant c'est quand on va en chercher plusieurs on est obligé de refaire la même démarche plusieurs fois plutôt que de payer le tout en une fois, c'est donc un peu ennuyant. Aussi non ils nous mettent des couverts à disposition, ce qui est aussi bien. De plus les petits

cabanons nous permettent d'être protégés de la pluie, du vent et du soleil quand on est en été.

- 9) Voici deux modèles théoriques de distributeurs, lequel trouvez-vous le plus attractif ? Pouvez-vous expliquer pourquoi ?

Je préfère celui qui est en bois, il donne l'air un peu plus sérieux au niveau nourriture alors que l'autre fait plus fast food, industriel, un peu moins bonne qualité.

- 10) À votre sens, quelle est la localisation idéale d'un distributeur ? Pouvez-vous expliquer pourquoi ?

Sur une route de grand passage où les gens passent pour aller travailler. Personnellement celui auquel je vais est sur ma route pour aller au travail, Il est aussi important de pouvoir me parquer facilement. Si je ne savais pas me garer facilement, je pense que je n'irai pas.

- 11) Quels sont les réseaux sociaux sur lesquels vous êtes présents ? Quel usage en avez-vous ? (Journalier / Hebdomadaire, temps moyen d'usage...) Quels sont les publications que vous appréciez le plus ? (Vidéo, texte, photos...).

Je suis présente uniquement sur Facebook et sur snapchat. Je regarde beaucoup des recettes de cuisine et des choses comme ça, et plus des textes et vidéos explicatives, photos etc. C'est un usage journalier d'environ 30 minutes au total sur toute la journée.

- 12) Êtes-vous sensible au circuit court, aux producteurs régionaux et aux produits bio ?

Oui on consomme de la viande de chez le producteur, uniquement de chez nos amis fermiers. Pour ce qui est des légumes un peu moins, et je ne vais pas particulièrement dans des magasins spécialisés bio.

Monsieur Schwaiger J. :

- 1) Pouvez-vous vous présenter ? (Âge, métier, situation familiale, activité...).

Je m'appelle J. Schwaiger j'ai 60 ans, je suis indépendant, je suis architecte. Je suis en couple, mais je vis seul, mes enfants sont tous partis. J'ai un mode de vie où je suis beaucoup sur la route et où je cours beaucoup, je saute d'un endroit à l'autre en sillonnant les alentours de Spa et Theux, dans un rayon de 15km environ. Je suis en perpétuelle course contre la montre avec une pression continue, car le monde du bâtiment est un monde particulier, sans répit ou du moins très peu.

- 2) Suivez-vous un régime alimentaire particulier ? Avez-vous des intolérances ?

J'ai des intolérances, il y a quelque mois j'étais beaucoup plus attentif à ça, maintenant je me permets quelques écarts. Je suis intolérant au lactose et au gluten. Quand je suis en période où je fais attention c'est tolérance 0, mais actuellement je tourne plutôt autour de 75%. Donc je fais des exceptions, mais je sais que je le paye.

- 3) À quel moment effectuez-vous vos achats et pour quelle(s) raison(s) ? Pour quelles occasions ? Que recherchez-vous en achetant via un distributeur ? Quels sont les facteurs qui vous encouragent à acheter via un distributeur ?



J'ai un rite presque journalier, on va dire au minimum 4 jours sur 5, qui fait que je prépare mon repas le soir pour le lendemain midi, et le soir je mange une tartine. Donc je me prépare mes propres salades, mes propres pokebowls, avec beaucoup de légumes, un féculant, et pas spécialement de viande. Je ne suis pas végétarien, mais je me rends compte que je mange de moins en moins de viande. Je mange des steaks légers, du poulet, du poisson ou bien des viandes végétariennes. Je vais faire mes courses le vendredi soir, je ne planifie pas, je fais un stock et mon frigo est rempli de ce stock et je vais aller puiser dans ce stock de carottes, pois-chiches, quinoa... afin de faire ma salade. Donc je dis que c'est 4 jours semaine que je fais ça, et donc le cinquième jour, parce que je n'ai pas de stock ou bien tout simplement parce que j'ai été pourri, ou plutôt crevé du boulot la veille que je n'ai pas cuisiné et donc je n'ai pas de repas pour mon midi. Dans le temps je prenais des sandwiches, mais maintenant c'est tolérance 0 et donc je vais plus me diriger vers un distributeur.

4) Quels sont les avantages et inconvénients selon vous des distributeurs ?

L'inconvénient c'est que je ne sais pas gérer ma nourriture comme je le gère moi personnellement lorsque je vais dans un distributeur. Du haut de mes 60 ans je fais de plus en plus attention à ce que je mange, avec de nouveau quelques excès. J'en suis à manger du quinoa, des pois-chiches avec ce côté un peu Bobo-Bio écolo et je sens que cette alimentation me fait du bien. Dans le distributeur ce sera un critère pour moi, je vais plutôt m'orienter vers une solution qui sera parallèle à ce que j'essaie de vivre. Pour moi le montant n'est pas un frein, un frein pour moi ce serait de m'arrêter dans mon parcours, de perdre du temps derrière une file par exemple, en soi à mon sens la contrainte c'est de devoir m'y arrêter. Dans ma vie parsemée d'embûches et de contre-temps c'est pour ça que je prépare mes plats le jour avant.

5) Qu'attendez-vous d'un distributeur et des plats proposés par ce dernier ?

Qu'il soit plus orienté sain et que ça soit original, c'est pour ça que je continue je pense à aller dans les distributeurs, c'est parce que j'arrive à être encore surpris parfois. Moi avec mes salades, quand je vais au bureau j'arrive toujours à épater les autres, je mets plein de choses dedans, c'est hyper coloré, hyper riche, et ça pourrait être même servi au restaurant. Mais voilà moi je fais mon stock et puis je puise dedans, et voilà les pokebowls sont assez bons.

6) À quelle fréquence revenez-vous acheter ? Qu'est ce qui justifie ce délai et quels sont les facteurs qui vous encouragent à renouveler votre achat ?

J'y vais 2x par mois. Globalement les mêmes réponses, ce n'est pas une motivation pour moi d'y aller, c'est une porte de sortie, je ne suis pas excité à l'idée d'y aller. Voilà je n'ai pas le temps de préparer mon truc, et bien je me dis ce n'est pas grave je trouverai bien un distributeur sur la route. Attention, je ne suis pas excité non plus à l'idée de faire mes courses ou bien de cuisiner ma salade hein, ce n'est pas comme si j'allais recevoir des amis et que là j'avais du plaisir à préparer et bien les recevoir. Ce n'est vraiment pas par nécessité, je sais bien m'alimenter.

7) Quels sont les incontournables à retrouver dans un bon distributeur ?

Le repas complet dans un seul plat, sain et naturel, un couscous, un quinoa, des produits plus éco-bio-naturels. Je ne vois pas l'intérêt d'aller dans un distributeur s'il n'y a pas un peu l'intérêt de l'originalité et du produit un peu plus sain, autrement je vais me chercher un sandwich ou une frite (même si je n'y vais jamais). Ça reste un écart, ça fait partie des 25%

que je me permets, je ne voudrais pas manger que ça, car j'aurais l'impression de ne pas manger totalement sain vu que je ne sais pas exactement ce qu'il y a dedans.

- 8) Imaginez la machine de vos rêves, à quoi ressemble-t-elle et que vous offre-t-elle ?

Pour moi ça n'est pas vraiment la machine, mais plus la localisation. La localisation idéale pour moi c'est comme chez Arthur, que je sois dans un sens ou dans l'autre je sais y aller facilement. Je sais me parquer facilement, je n'ai jamais été bloqué pour y accéder. Je ne suis pas ennuyé par le fait de ne pas savoir effectuer une commande multiple, car je ne prends qu'un plat pour moi et c'est pour consommer de suite, je n'en prendrai pas pour le lendemain.

- 9) Voici deux modèles théoriques de distributeurs, lequel trouvez-vous le plus attractif ? Pouvez-vous expliquer pourquoi ?

C'est clairement le premier qui m'appelle plus (celui avec le cabanon en bois), le deuxième avec le plastique, la cellophane alors qu'il est peut-être plus naturel et plus frais que l'autre. Y'a un côté plus artisanal dans le premier et trop industriel dans le deuxième. Dans le premier ça ressemble à Tante Olga qui a fait ses potées le matin et qui est venue les mettre dans la machine le matin quoi.

- 10) À votre sens, quelle est la localisation idéale d'un distributeur ? Pouvez-vous expliquer pourquoi ?

Pour moi ça doit être décentré des villages et des villes, ça doit être sur les grands axes où je sais que je vais passer.

- 11) Quels sont les réseaux sociaux sur lesquels vous êtes présents ? Quel usage en avez-vous ? (Journalier / Hebdomadaire, temps moyen d'usage...) Quels sont les publications que vous appréciez le plus ? (Vidéo, texte, photos...).

Aucun, à part whatsapp. C'est un choix, si je n'étais pas indépendant peut-être bien, je suis assailli de mails journalièrement et ça n'est pas forcément des mails de fleurs, c'est souvent pour me dire ce qui ne va pas. Alors en plus devoir gérer les réseaux, non merci.

- 12) Êtes-vous sensible au circuit court, aux producteurs régionaux et aux produits bio ?

Je le suis, mais c'est léger. Je vais essayer de consommer belge, mais ça n'est pas dans un circuit court. Je n'irai pas chez un maraîcher ni régulièrement dans des magasins bio par exemple. Je fais mes courses je vais essayer d'acheter des pommes de terre belges par exemple, mais voilà c'est tout.

Madame Wislet C. :

- 1) Pouvez-vous vous présenter ? (Âge, métier, situation familiale, activité...).

Je m'appelle C. Wislet, j'ai 28 ans, je suis comptable et je suis en couple et en ménage depuis 10 ans et j'habite à Liège. Mes hobbies sont la lecture et la course à pied.

- 2) Suivez-vous un régime alimentaire particulier ? Avez-vous des intolérances ?

Non. Je n'aime pas particulièrement la viande, ça n'est pas en rapport avec les animaux ou l'écologie, mais plus vraiment avec le goût, cependant mon compagnon lui est un gros

consommateur de viande donc forcément on en consomme beaucoup au niveau du ménage même si personnellement je n'en mange pas.

- 3) À quel moment effectuez-vous vos achats et pour quelle(s) raison(s) ? Pour quelles occasions ? Que recherchez-vous en achetant via un distributeur ? Quels sont les facteurs qui vous encouragent à acheter via un distributeur ?

Il y a un distributeur de pokebowl qui se trouve juste à côté du dépôt de bus où mon compagnon travaille et du coup, c'est souvent le dimanche, quand on n'a pas envie de cuisiner ou bien qu'on a envie de quelque chose de sain et bien on achète au distributeur. C'est vraiment spécifiquement quand il travaille, s'il ne travaille pas on ira chercher quelque chose d'autre à emporter, mais s'il travaille vu que la machine est à proximité et bien on ira là. Il se peut qu'on y aille en semaine, mais c'est forcément quand il travaille et c'est aussi pour un peu combler par exemple un repas riche qu'on a eu avant.

- 4) Quels sont les avantages et inconvénients selon vous des distributeurs ?

Les avantages c'est que c'est prêt directement et que c'est rapide, on commande on paye et puis on peut manger si on veut. Un des inconvénients ce serait les délais de stockage des plats, cela pourrait rester un peu plus longtemps.

- 5) Qu'attendez-vous d'un distributeur et des plats proposés par ce dernier ?

J'attends qu'il soit propre, l'hygiène c'est le facteur le plus important pour moi, la machine doit être propre, mais l'environnement où elle est localisée aussi. De plus j'attends que les produits soient bons, frais et de qualité et que ça soit un peu préparé quoi. Que ça soit un peu plus artisanal que Tricatel, je suis prête à mettre l'argent si c'est de la qualité.

- 6) À quelle fréquence revenez-vous acheter ? Qu'est ce qui justifie ce délai et quels sont les facteurs qui vous encouragent à renouveler votre achat ?

On y va une ou deux fois par mois, on n'y va pas plus souvent, car cela représente tout de même un budget. On y retourne, car on a toujours été satisfait, et que c'est bon et frais. Comme je l'ai déjà dit, je suis prête à payer ce prix-là, mais cela reste un coût qui ne me permet pas d'y aller tous les jours.

- 7) Quels sont les incontournables à retrouver dans un bon distributeur ?

Tout ce qui est des plats plutôt sains, ce qu'on prend souvent c'est le pokebowl avec du poulet et beaucoup de légumes. Je serai plutôt tentée de me prendre une salade, mais bien garnie, qui remplit bien l'estomac qu'un autre plat.

- 8) Imaginez la machine de vos rêves, à quoi ressemble-t-elle et que vous offre-t-elle ?

Elle se trouve dans une petite cabane protégée, car quand le soleil tape il faut qu'il y ait de l'ombre afin de conserver la fraîcheur des aliments. Il faut que ce soit sur une voie rapide, facile d'accès avec un parking, car si je devais commencer à chercher pour me parquer ou faire des détours pour y aller et bien je sais que je ne le ferai pas. Parfois lorsque j'y vais, je suis en pyjama, et je n'ai pas forcément envie de m'aventurer dans des petites rues, enfin la fraîcheur du quartier et de la machine, la propreté. Le fait de savoir payer par paiement électronique c'est aussi un avantage, car pour trouver une banque afin de retirer de l'argent maintenant

c'est compliqué, il n'y en a plus beaucoup. Globalement on prend 3 plats, 1 pour moi et 2 pour mon copain, et moi je prends aussi un petit dessert. Le fait qu'il y ait des desserts donne envie d'en acheter, même pas spécialement pour consommer directement, même pour plus tard, mais ça donne envie d'en acheter. L'avantage c'est qu'on sait aussi commander en une fois, mais si je devais faire la démarche plusieurs fois ça ne me dérangerait pas.

- 9) Voici deux modèles théoriques de distributeurs, lequel trouvez-vous le plus attractif ? Pouvez-vous expliquer pourquoi ?

Je suis plus attirée par celle en bois, l'autre je ne la trouve pas belle. La deuxième me fait vraiment penser à des produits Tricatel alors que l'autre semble plus artisanale, si elles étaient l'une à côté de l'autre j'irais forcément vers celle en bois.

- 10) À votre sens, quelle est la localisation idéale d'un distributeur ? Pouvez-vous expliquer pourquoi ?

Donc vraiment le long des grandes routes où on sait se garer facilement, sur un parking donc pas dans un cul de sac ou une route où on ne sait pas se garer facilement. On cherche clairement la rapidité quand on va là-bas donc voilà.

- 11) Quels sont les réseaux sociaux sur lesquels vous êtes présents ? Quel usage en avez-vous ? (Journalier / Hebdomadaire, temps moyen d'usage...) Quels sont les publications que vous appréciez le plus ? (Vidéo, texte, photos...).

Je suis juste présente sur Instagram, j'y vais tous les jours surtout le matin en buvant mon café, et je dirai que j'y passe 1h30/2h00 dessus. Et je scrolle surtout le fil d'actualité.

- 12) Êtes-vous sensible au circuit court, aux producteurs régionaux et aux produits bio ?

Oui je suis sensible, je ne vais pas dans des magasins spécialisés, mais j'ai tendance à favoriser le bio même lorsque je suis en grande surface, j'aimerais en consommer plus, mais c'est tout de même un coût. Si j'ai le choix je choisirais le produit bio s'il n'est pas hors de prix par exemple. Au niveau circuit court pas vraiment, car j'habite dans un village ou à part les supermarchés je n'ai rien d'autre comme commerces.

Monsieur Schwaiger A. :

- 1) Pouvez-vous vous présenter ? (Âge, métier, situation familiale, activité...).

Je m'appelle A. Schwaiger, j'ai 32 ans, je suis marié et j'ai un enfant d'un an et demi, je suis employé en tant que développeur logiciel. Mes hobbies sont l'informatique, les jeux vidéo et la course à pied.

- 2) Suivez-vous un régime alimentaire particulier ? Avez-vous des intolérances ?

Non.

- 3) À quel moment effectuez-vous vos achats et pour quelle(s) raison(s) ? Pour quelles occasions ? Que recherchez-vous en achetant via un distributeur ? Quels sont les facteurs qui vous encouragent à acheter via un distributeur ?

Donc notre organisation est un peu particulière, car nous utilisons HelloFresh pour nos repas du soir, ce qui fait que nous ne faisons pas régulièrement les courses pour ces repas-là. Du coup, parfois il arrive que nous n'ayons pas prévu un repas et donc nous utilisons le distributeur qui, nous avons de la chance, se situe à 20m de chez nous. Donc c'est vraiment dans le cas où nous n'avons pas prévu pour cuisiner et qu'on se dit qu'on va aller chercher quelque chose et avant ça aurait pu être une pizza ou une frite alors que maintenant on favorisera le distributeur. C'est dans la même optique d'un petit truc rapide qu'on aimerait manger mais sain et très bon, avec la facilité d'acheter en 2 minutes sans devoir commander, le côté pratique et sain. C'est encore plus simple qu'une frite ou une pizza, car on n'a pas besoin de commander à l'avance ou d'attendre à la file et en plus on ne culpabilise pas trop de faire un écart puisque c'est sain. J'irai sans problème prendre un plat dans un distributeur en semaine, que je ne ferais pas ça pour la pizza ou la frite, ou je me dirais que c'est un peu abusé. Ce qui est drôle c'est que l'on peut rencontrer toutes sortes de personnes que ça soit des familles ou des personnes qui travaillent tard et qui n'ont pas le temps de se faire à manger, je pense quand même qu'il s'agit d'un public un peu plus aisé et relativement différent des clients des friteries ou des pizzerias.

4) Quels sont les avantages et inconvénients selon vous des distributeurs ?

Les avantages sont la rapidité et la facilité, et surtout la proximité, car si je devais aller commander à leur atelier je n'irais pas. Vu que c'est sur ma route c'est un avantage, si je devais faire un détour je ne suis pas sûr d'y aller. Au niveau des inconvénients, je trouve que le prix est élevé, je suis prêt à le payer, pour moi ça les vaut, mais ça pourrait être le même prix que dans un magasin avec un mec qui te le fait en live. Les choix sont assez limités tout de même, même si suffisants pour trouver son bonheur. Il y a régulièrement des problèmes techniques, une fois sur deux environ. On doit souvent téléphoner au responsable pour qu'il reboot la borne, ce qui fait qu'on ne peut pas s'y fier.

5) Qu'attendez-vous d'un distributeur et des plats proposés par ce dernier ?

Que ça soit bon, que ça soit frais et que les produits soient de qualité. J'ai envie de retrouver la qualité du restaurant à travers le distributeur. Avoir aussi une assez grande variété de produits afin d'avoir aussi des possibilités de plats à réchauffer, il faut un renouvellement régulier.

6) À quelle fréquence revenez-vous acheter ? Qu'est ce qui justifie ce délai et quels sont les facteurs qui vous encouragent à renouveler votre achat ?

Alors on y va environ 2 fois le mois, parfois cela peut être plusieurs semaines d'affilée et parfois au bout de 2/3 semaines. Ce qui nous pousse à y aller c'est vraiment la décision sur le moment même où on se rend compte qu'on n'a rien pour manger et qu'on s'interroge si on fait des pâtes, si on va chercher une frite ou une pizza ou bien si on va au distributeur. Selon moi, la seule raison pour laquelle un distributeur fonctionnera c'est parce que c'est bon.

7) Quels sont les incontournables à retrouver dans un bon distributeur ?

Le pokebowl avec le poulet croustillant, le style de schnitzel.

8) Imaginez la machine de vos rêves, à quoi ressemble-t-elle et que vous offre-t-elle ?

La chose qui serait vraiment bien c'est de pouvoir effectuer plusieurs achats en même temps, dans notre cas on prend au minimum deux plats ce qui fait que nous devons effectuer deux fois la démarche et c'est un peu lourd quoi. Une autre idée serait d'avoir la machine qui

effectue en live le plat, ça ce serait incroyable. De pouvoir composer soi-même son plat par exemple et avec encore plus de choix, comme des petits trucs sur le côté en plus, style desserts, boissons, etc. Le côté infrastructure à proprement parler ne m'intéresse guère, on est là en coup de vent je ne m'attends pas à avoir une table pour aller y manger par exemple.

- 9) Voici deux modèles théoriques de distributeurs, lequel trouvez-vous le plus attractif ? Pouvez-vous expliquer pourquoi ?

Le premier en bleu fait vraiment cheap, on dirait du plastique et la couleur on dirait un vendeur de poisson, y'a rien qui va dans ce truc-là, et donne un côté industriel, je ne comprends pas trop le fonctionnement de la machine aussi. Alors que pour l'autre dans le cabanon, ça donne un peu le côté très sain, bio et artisanal.

- 10) À votre sens, quelle est la localisation idéale d'un distributeur ? Pouvez-vous expliquer pourquoi ?

Que ça soit sur un grand axe, assez fréquenté, avec un bas-côté pour se garer, je préfère quelque chose sur mon trajet qu'un petit truc sur le côté qui nécessite un détour.

- 11) Quels sont les réseaux sociaux sur lesquels vous êtes présents ? Quel usage en avez-vous ? (Journalier / Hebdomadaire, temps moyen d'usage...) Quels sont les publications que vous appréciez le plus ? (Vidéo, texte, photos...).

Je suis sur Facebook sur lequel je vais une fois tous les mois et Twitter sur lequel je vais tous les jours. Je préfère les textes et vidéos concernant les publications.

- 12) Êtes-vous sensible au circuit court, aux producteurs régionaux et aux produits bio ?

Oui, HelloFresh n'est pas bio, ils essayent de le faire quand ils peuvent et favorisent tout de même les produits locaux, ou du moins nationaux, mais ce n'est pas du circuit court.

Monsieur Talbot E. :

- 1) Pouvez-vous vous présenter ? (Âge, métier, situation familiale, activité...).

Je m'appelle E. Talbot, je suis instituteur primaire, j'ai 28 ans, je suis en couple avec une kinésithérapeute indépendante de 27 ans, et on vient d'acheter une maison à Hébronval.

- 2) Suivez-vous un régime alimentaire particulier ? Avez-vous des intolérances ?

Personnellement non, mais ma copine est plus ou moins flexitarienne et elle est intolérante au lactose. De ce fait, cela influence nos choix dans les distributeurs. Moi personnellement ça ne me pose pas de problème, mais ma copine ne prendra pas des plats avec une majorité de viande par exemple. On mange plus volontiers du poisson. Au niveau de la viande, peu importe la provenance, c'est surtout la consommation de viande qui lui pose problème.

- 3) À quel moment effectuez-vous vos achats et pour quelle(s) raison(s) ? Pour quelles occasions ? Que recherchez-vous en achetant via un distributeur ? Quels sont les facteurs qui vous encouragent à acheter via un distributeur ?

Lorsque je suis en vacances on n'y va jamais, car j'ai plus le temps de cuisiner etc. On y va vraiment quand ma compagne a eu énormément de patients durant la journée et qu'elle

n'aura pas la motivation de cuisiner, c'est identique de mon côté, si les élèves ont été particulièrement coriaces et que j'ai eu une réunion en plus et bien on se dirigera vers ce distributeur. Pour nous il s'agit d'un petit écart, mais cela nous évite de faire un gros écart, pour nous ce n'est pas spécialement sain d'aller au distributeur, mais cela nous évite d'aller à la friagerie par exemple. De plus, il y a le côté du jugement, je ne me sens pas jugé lorsque je vais au distributeur, je pense que le jour où nous nous sommes rencontrés et bien j'étais en training et bien il ne me viendrait pas à l'idée d'aller à la friagerie dans la même tenue, et il y a aussi le fait d'être jugé d'aller à la friagerie une fois par semaine par exemple. Donc on y va vraiment quand on n'a pas envie de cuisiner, ou qu'on n'a pas le temps ou bien encore qu'on n'a pas de quoi faire à manger / un imprévu. Je sais aussi que je ne suis pas un expert culinaire, même si j'ai appris à cuisiner je n'atteins pas le niveau que je souhaiterais. D'un autre côté ma compagne c'est tout à fait différent puisqu'elle a des origines italiennes et donc elle a vraiment hérité des connaissances méditerranéennes en termes de cuisine. Globalement c'est elle qui cuisine plus, on se répartit les tâches dans le ménage, mais pour la cuisine c'est plus souvent elle, car moi je fais des désastres.

4) Quels sont les avantages et inconvénients selon vous des distributeurs ?

Un des inconvénients, pour nous il s'agit d'un écart, car au niveau des proportions des protéines et des légumes et des féculents bien souvent ça n'est pas respecté. De plus, les plats sont fournis dans des barquettes en plastique et le plastique a tendance à laisser des résidus au niveau de la nourriture. J'ai une sœur nutritionniste donc on va dire qu'elle me rabat beaucoup les oreilles avec ça. Ensuite, ces mêmes barquettes ne sont pas quand même très écologiques. D'un autre côté je ne pense pas que faire un système de plat en verre serait une solution, car je pense que les gens ne les ramèneraient pas, un peu comme avec le test des contenants réutilisables au McDonalds. Donc voilà il s'agit d'un écart dans la vision de la vie que nous souhaitons mener, mais nous le tolérons puisqu'il ne s'agit que d'une fois tous les dix jours. Pour l'avantage c'est que cela dépanne, on n'a pas le poids du jugement, et que ça reste mieux qu'une friagerie. Pour moi le prix est correct, car c'est un traiteur qui fait les plats et au final si j'allais à la friagerie ce serait similaire et moi je suis d'avis de devoir mettre le prix quand on veut pouvoir bien manger.

5) Qu'attendez-vous d'un distributeur et des plats proposés par ce dernier ?

J'attends que ça soit bon voilà, et si les proportions étaient respectées ce serait encore mieux. Et qu'il y ait assez de choix pour satisfaire les différents profils de clients.

6) À quelle fréquence revenez-vous acheter ? Qu'est ce qui justifie ce délai et quels sont les facteurs qui vous encouragent à renouveler votre achat ?

En moyenne nous y allons tous les 11 jours. Je n'irai pas plus, car je verrais ça comme une exagération et pas moins, car ça nous dépanne quand même bien.

7) Quels sont les incontournables à retrouver dans un bon distributeur ?

En général je prends les boulets, il faut qu'il y ait des plats qui ne se ressemblent pas, par exemple ma copine qui est flexitarienne et bien elle prendra autre chose, quelque chose à l'opposé des boulets.

- 8) Imaginez la machine de vos rêves, à quoi ressemble-t-elle et que vous offre-t-elle ?

Le fait de prendre son plat en bord de route me déplaît un peu, mais je comprends la nécessité d'avoir du flux pour amener les clients et aussi pour apporter une certaine sécurité envers des possibles dégradations. Et ce serait bien de pouvoir acheter les plats en une fois aussi.

- 9) Voici deux modèles théoriques de distributeurs, lequel trouvez-vous le plus attractif ? Pouvez-vous expliquer pourquoi ?

Je trouve que celle en bois est plus accueillante et s'intègre mieux dans le paysage que l'autre est plus abrupte, plus industrielle. Du coup ça me laisse penser que les produits à l'intérieur sont plus industriels. Je m'arrêteraï plus vite au premier si je passais par là.

- 10) À votre sens, quelle est la localisation idéale d'un distributeur ? Pouvez-vous expliquer pourquoi ?

Comme expliqué en bord de route ça me déplaît un peu même si je comprends l'intérêt et d'un autre côté la facilité de se parquer est aussi importante, même si je pourrais y aller à pied.

- 11) Quels sont les réseaux sociaux sur lesquels vous êtes présents ? Quel usage en avez-vous ? (Journalier / Hebdomadaire, temps moyen d'usage...) Quels sont les publications que vous appréciez le plus ? (Vidéo, texte, photos...).

Je suis sur Facebook, Instagram et Twitter. Je suis un cas assez particulier, car je ne publie jamais rien et que je ne like rien. J'ai tendance à utiliser les réseaux une bonne heure par jour, en commençant par Twitter, puis Facebook et enfin Instagram au niveau de la préférence. Ce que je préfère c'est me tenir au courant de ce qui se passe dans le monde ainsi que sur le foot international, car je suis un grand fan. Par contre une page Facebook pour les distributeurs cela m'aide à savoir ce qu'il y a dedans et donc de savoir s'il y a des choses pour moi et donc de déclencher le déplacement vers la machine ou non.

- 12) Êtes-vous sensible au circuit court, aux producteurs régionaux et aux produits bio ?

Oui tout à fait, nous favorisons les produits bio et locaux.

Madame Maudoux A. :

- 1) Pouvez-vous vous présenter ? (Âge, métier, situation familiale, activité...).

J'ai 58 ans, je suis enseignante, je donne cours de français en secondaire dans le supérieur. Je suis maman solo de deux grands garçons de 25 et 28 ans. Mes hobbies sont le jardinage, les fleurs, la couture et je suis fort active dans mon groupe folklorique de carnaval.

- 2) Suivez-vous un régime alimentaire particulier ? Avez-vous des intolérances ?

Je n'ai pas spécialement d'intolérance, mais j'ai parfois difficile à digérer les produits à base de lactose.

- 3) À quel moment effectuez-vous vos achats et pour quelle(s) raison(s) ? Pour quelles occasions ? Que recherchez-vous en achetant via un distributeur ? Quels sont les facteurs qui vous encouragent à acheter via un distributeur ?



Ça reste exceptionnel, surtout des moments imprévus avec des amis, pas 40 parce que c'est trop cher, et donc on se dit qu'on va manger quelque chose que je n'ai pas dû préparer, quelque chose qui sort un peu de l'ordinaire et vu que ce n'est pas loin on va aller jusqu'au distributeur. Aussi, chaque vendredi je mange avec ma voisine et amie et je dois bien l'avouer, nous avons régulièrement la flemme de cuisiner et donc nous allons aussi à ce distributeur. Je recherche la facilité, la rapidité et surtout des choses que je ne cuisine pas moi-même ou du moins qui me demandent trop de temps à cuisiner, exemple une paella.

4) Quels sont les avantages et inconvénients selon vous des distributeurs ?

Je ne vois pas personnellement des inconvénients. Au niveau des avantages c'est proche, c'est frais, c'est disponible 24h/24 et 7j/7, que ça soit un plat principal ou un dessert il y a toujours de quoi se dépanner.

5) Qu'attendez-vous d'un distributeur et des plats proposés par ce dernier ?

Des choses que je ne cuisine pas moi-même ou du moins qui me demandent trop de temps à cuisiner, exemple une paella. Des plats qui sortent un peu de l'ordinaire, des plats un petit peu originaux, des choses cuites à basse température, des desserts un peu particuliers par exemple une tarte citron meringuée. La dernière fois on a pris un jambonneau fumé au foin, c'était délicieux. Bien sûr que j'attends que ça soit frais et bon. Et au final je trouve que le rapport qualité prix est correct, si je devais manger ça au restaurant ce serait beaucoup plus cher.

6) À quelle fréquence revenez-vous acheter ? Qu'est ce qui justifie ce délai et quels sont les facteurs qui vous encouragent à renouveler votre achat ?

Une fois par mois maximum. Dans le même distributeur parce que je n'ai jamais été déçue, donc c'est pour ça que j'y retourne, on connaît l'artisan et c'est local donc autant faire vivre l'initiative. Cependant, c'est tout de même un budget à prévoir et c'est pour ça que je n'y vais pas plus souvent.

7) Quels sont les incontournables à retrouver dans un bon distributeur ?

Encore une fois des choses que je ne fais pas moi-même, des choses un peu plus travaillées, un peu originales, plus fines etc.

8) Imaginez la machine de vos rêves, à quoi ressemble-t-elle et que vous offre-t-elle ?

Un petit cabanon, car une fois en y allant il tombait des cordes et on a été trempées, donc ce serait bien d'avoir de quoi s'abriter quand on fait nos achats. Peut-être aussi une petite table pour déposer ses affaires afin d'avoir plus facile de commander et de payer. Et aussi pouvoir acheter tout en une fois plutôt que de refaire plusieurs fois la démarche.

9) Voici deux modèles théoriques de distributeurs, lequel trouvez-vous le plus attractif ? Pouvez-vous expliquer pourquoi ?

J'aime beaucoup celui en bois, il est à l'abris et on sait qu'en Belgique il ne fait pas super bon hein, le bois fait un côté rustique, nature, etc. Le bleu ne m'attire pas spécialement, il me fait plus penser à de la restauration rapide comme les quicks, le premier me semble plus artisanal que le deuxième.

10) À votre sens, quelle est la localisation idéale d'un distributeur ? Pouvez-vous expliquer pourquoi ?

Sur un parking facilement accessible, comme ça on ne doit pas s'ennuyer pour trouver une place ainsi que le long d'un axe principal.

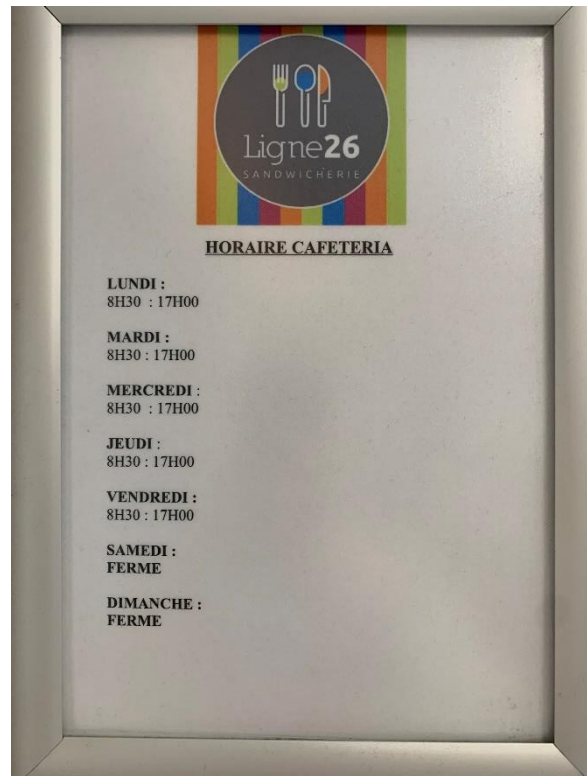
11) Quels sont les réseaux sociaux sur lesquels vous êtes présents ? Quel usage en avez-vous ? (Journalier / Hebdomadaire, temps moyen d'usage...) Quels sont les publications que vous appréciez le plus ? (Vidéo, texte, photos...).

Je suis uniquement présente sur Facebook, mais je n'y vais pas tous les jours. Et je scrolle le fil d'actualité lorsque j'y vais.

12) Êtes-vous sensible au circuit court, aux producteurs régionaux et aux produits bio ?


Absolument, circuit court surtout, c'est-à-dire que ce sont des œufs de chez mon papa, la viande vient de chez Emile, notre voisin, le mouton, l'agneau et les lapins de chez mon papa aussi. J'achète donc rarement de la viande dans les magasins. J'ai aussi tendance à diminuer ma consommation de viande, car j'ai été influencée par ma filleule végétarienne qui m'a appris à cuisiner beaucoup de plats végétariens et au final c'est aussi très bon, et pendant le COVID aussi j'ai pas mal appris des nouvelles recettes. Mes enfants eux sont des mangeurs de viande, mais voilà certains jours on ne mange pas de viande. Quand c'est possible je ne mange que des légumes et des fruits de saison, je cultive moi-même et puis je stocke au congélateur. Je vais dans des magasins spécialisés dans le bio, je vais aussi chez Delhaize, car il me faut aussi des produits de là, mais voilà les fruits et légumes je fais vraiment attention.

Cafétéria hôpital Malmedy :



## Cafétéria hôpital Eupen :

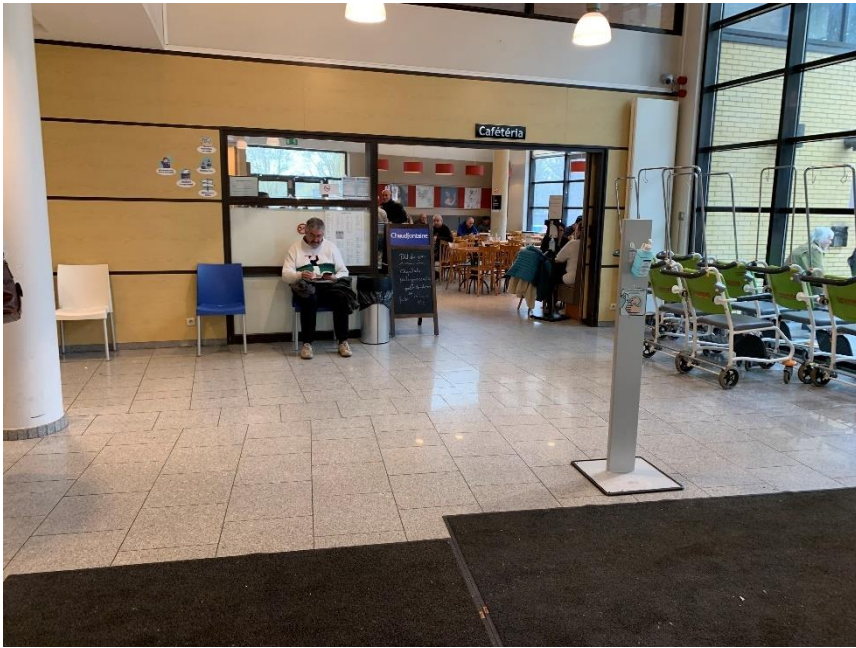


 <b>Tagesgerichte f�r diese Woche</b>	
<b>BAGUETTES KLASSISCH</b>	4.50€
<i>DAGOBERT – K�SE – HUMMUS – THUN – SCHINKEN – SURIMI „EINFACHE GARNITUR“</i>	
<b>ZUS�TZLICHE GARNITUR</b>	0.30€
<b>SANDWICH DER WOCHE</b>	5.90€
<i>W�CHENTLICH WECHSELNDES SANDWICH REICHLICH GARNIERT</i>	
<b>CROQUE MONSIEUR</b> <i>KLEINER SALAT AUS DER AUSLAGE</i>	6.90€
<b>CROQUE MADAME</b> <i>ANANAS – KLEINER SALAT AUS DER AUSLAGE</i>	6.90€
<b>CROQUE KOSTBAR</b> <i>LANDBROT ZIEGENK�SE RUCOLA HONIG</i>	6.90€
<b>PANINI KOSTBAR</b>	5.90€
<b>PANINI ITALIA</b>	5.90€
<b>L�TTICHER BOULETTEN</b> <i>FRIITEN – KLEINER SALAT AUS DER AUSLAGE</i>	9.20€
<b>CURRYWURST</b> <i>FRIITEN – KLEINER SALAT AUS DER AUSLAGE</i>	8.90€
<b>TORTELLINI RICOTTA</b> <i>SPINAT KIRSCH TOMATE RUCOLA PESTOSAUCE</i>	8.90€
<b>TAGESGERICHT</b> <i>NUR HAUPTSPESIE</i>	8.90€
<b>TAGESGERICHT</b> <i>KOMPLET</i>	10.00€
<b>GEB�CKAUSWAHL</b> <i>DER B�CKEREI NIESSEN</i>	





Brasserie hôpital Verviers :





Cafétéria clinique St-Elisabeth :



### NOS TARIFS

	EXT.	CHC		EXT.	CHC
<b>BOISSONS CHAUDES</b>					
Café en grains.....	2,40€	1,80€	DIVERS		
Thé, infusion.....	2,40€	1,80€	Portion de sauce, vinaigrette.....	0,80€	0,50€
Cappuccino, chocolat chaud.....	2,40€	1,80€	Beurre, Minarine.....	0,55€	0,40€
Cappuccino maison.....	2,60€	2,20€	Petit pain.....	1,50€	1,00€
			Friandises.....	1,70€	1,50€
<b>BOISSONS FROIDES</b>					
Eau plate ou pétillante 50 cl.....	1,80€	1,20€	<b>DESSERTS</b>		
Eau plate ou pétillante 33 cl.....	1,50€	1,00€	Fruit.....	1,50€	1,00€
Eaux premium.....	2,75€	2,00€	Dessert du jour.....	2,00€	1,35€
Eaux aromatisées.....	2,40€	1,80€	Fruits en ravier.....	2,80€	2,10€
Soda cannette 33 cl.....	1,70€	1,40€	Macedoine de fruits.....	2,60€	2,10€
Soda bouteille 50 cl.....	2,75€	2,00€	Gaufre au sucre.....	2,50€	2,00€
Sodas premium.....	3,00€	2,40€	Gaufre aux fruits.....	3,00€	2,50€
Fuzetia, Honest.....	2,75€	2,00€	Pâtisserie classique.....	4,20€	3,60€
Nalu, Finley.....	2,75€	2,00€	Gaufre standard.....	4,20€	3,60€
Jus de fruit frais.....	3,00€	2,40€	Éclair / cornet.....	3,00€	2,50€
Café glacé.....	2,75€	2,00€	Boule de berlin.....	3,00€	2,50€
			Glace.....	4,00€	3,00€
<b>SNACKS CHAUDS</b>					
Potage.....	2,00€	1,00€	<b>SANDWICHES</b>		
Potage avec pain et beurre.....	3,00€	1,75€	Jambon ou fromage.....	4,20€	3,50€
Croque-monsieur.....	6,50€	4,50€	Sandwich poulet mayo.....	5,50€	4,50€
Croque-monsieur crudités.....	7,00€	6,00€	Sandwich thon mayo.....	5,50€	4,50€
Panini classique.....	6,50€	4,50€	Salade de crabe/surimi.....	5,50€	4,50€
Panini classique crudités.....	8,00€	6,00€	Américain.....	5,50€	4,50€
Suggestion snack chaud.....	10,00€	8,00€	Dagobert.....	5,50€	4,50€
Pizza.....	9,00€	7,00€	Sandwich jambon poireaux.....	5,50€	4,50€
Boulet (seul).....	2,70€	2,30€	Suggestion sandwich standard.....	6,50€	4,50€
Pain-saucisse.....	5,50€	4,50€	Baguette nature.....	1,80€	1,30€
Potage 1 litre.....	5,00€	3,00€	Salade de jambon.....	5,50€	4,50€
Panini « plus ».....	8,00€	6,00€	Sandwich poulet hawaï.....	5,50€	4,50€
Panini « plus » crudités.....	9,00€	7,00€	Sandwich thon pilquant.....	5,50€	4,50€
			Sandwich thon cocktail.....	5,50€	4,50€
<b>PLATS FROIDES</b>					
Assiette froide standard.....	8,00€	6,50€	Sandwich viande.....	5,50€	4,50€
Assiette froide "plus".....	11,80€	9,00€	Sandwich pizza.....	5,50€	4,50€
Salade (petite).....	3,30€	2,80€	Sandwich crevettes.....	5,50€	4,50€
Salade (moyenne).....	6,00€	5,50€	Sandwich langoustines.....	5,50€	4,50€
Américain garni.....	10,00€	8,00€	Demi-baguette.....	1,50€	1,00€
Américain garni et frites.....	12,00€	10,00€	Wraps.....	6,50€	5,00€
			Sandwich boulette.....	6,50€	4,50€
<b>PLATS CHAUDS</b>					
Plat du jour.....	10,50€	8,00€	Sandwich endoulu.....	5,50€	4,50€
Menu spécial.....	21,00€	18,00€	Sandwich scampi.....	5,50€	4,50€
Vol au vent frites.....	10,50€	8,00€	<b>VIENNOISERIES</b>		
Boulet (1pc) légumes frites.....	9,00€	7,00€	Croissant pain au chocolat.....	2,30€	1,60€
Boulet (2pc) légumes frites.....	10,50€	8,00€	Croissant fourré.....	2,80€	2,00€
Pâtes bolognaises.....	10,50€	8,00€	Croquette aux herbes.....	2,80€	2,00€
Cornet de pâtes.....	7,50€	6,00€	Autres viennoiseries.....	2,80€	2,00€
Portion de frites.....	3,00€	2,00€	Déjeuner complet.....	8,50€	7,00€
Suggestion chaude standard.....	12,00€	10,00€			
Suggestion chaude "plus".....	16,00€	12,00€			
Portion leg. Fric ou viande.....	4,00€	3,00€			
Menu green deal.....	13,50€	10,00€			
Burger frites.....	12,00€	9,75€			



## Gamme de boissons Biodis :



## LIMONADE FERMENTÉE CITRUS 33CL



Réf : 8628

EAN : 5430001815214

La fermentation est une méthode millénaire et naturelle. Chaque boisson est un travail d'amour fait à la main et est réalisée à base d'ingrédients véritables et le plus local possible.... [Plus d'infos](#)

## DESCRIPTION | CARACTÉRISTIQUES

**1,40 €**

HT 6,00 %

Prix de vente conseillé (TTC) : **2,10 €**

En stock

Le produit peut être livré dans le pays actuellement sélectionné (Belgique)

+  
-

Commander



## LIMONADE FERMENTÉE FRAMBOISE ET MENTHE 33CL



Réf : 8621

EAN : 5430001815061

La fermentation est une méthode millénaire et naturelle. Chaque boisson est un travail d'amour fait à la main et est réalisée à base d'ingrédients véritables et le plus local possible.... [Plus d'infos](#)

## DESCRIPTION | CARACTÉRISTIQUES

**1,40 €**

HT 6,00 %

Prix de vente conseillé (TTC) : **2,10 €**

En stock

Le produit peut être livré dans le pays actuellement sélectionné (Belgique)

+  
-

Commander



## LIMONADE FERMENTÉE AU GINGEMBRE 33CL



Réf : 8620

EAN : 5430001815054

Avec la nouvelle version au gingembre de l'Amarilis, nous avons réinventé une recette classique du "GINGER BEER". Les boissons fermentées sont les ancêtres des sodas industriels.... [Plus d'infos](#)

## DESCRIPTION | CARACTÉRISTIQUES

**1,40 €**

HT 6,00 %

Prix de vente conseillé (TTC) : **2,10 €**

En stock

Le produit peut être livré dans le pays actuellement sélectionné (Belgique)

+  
-

Commander





## Executive summary :

The COVID-19 health crisis was unprecedented and disrupted global routines. Lockdown, remote work, and the closure of numerous businesses subjected the entire population to very strict rules in order to curb the spread of the virus. Naturally, this period did not pass without consequences for the return to normal life.

All catering and restaurant artisans had to reinvent themselves in order to survive the closure of their businesses and the decrease, or even total elimination, of social and cultural interactions. To do so, we have witnessed an increase in the availability of takeout meals, the only solution to enjoy a restaurant experience during the health crisis.

Quickly, the growing competition among the various takeout meal offerings limits the possibilities for growth and financial sustainability. Once again, it becomes a matter of reinventing oneself in order to continue to survive.

Soon, the idea of catering vending machines began to emerge among certain restaurateurs. This led to a revolution in the use of automated dispensers. Since the COVID-19 crisis, we have witnessed the emergence of numerous vending machine solutions dedicated to the sale of catered meals. Through this new offering, consumer habits have evolved, and as a result, customer expectations have also changed.

In this Master's thesis, we will explore how to implement a sales strategy targeting catering workshops with the use of vending machines. We will discuss the origin and evolution of vending machines, the changing trends in food consumption habits, the target segment, their expectations, and the key factors determining the success of a takeout meal vending project.

Words : 25 556