

BARRY Sarah  
CARRILLO Murielle  
GADOMSKI-LEPRAT Maxence  
KUBIAK Benjamin  
MARSAC Quentin



*Professeur référent* : FOUGERAS David



# Mon grain de gourmandise



# **SOMMAIRE**

1. Présentation et explicitation générale de notre projet.....	1
2. Analyse globale d’opportunité de notre projet : un projet autour des textures modifiées qui s’appuie sur des fondamentaux solides .....	5
3. Analyse de marché.....	11
4. Notre offre .....	18
5. Étude de la faisabilité financière et choix d’une structure juridique .....	29
Remerciements.....	38

## NOTRE EQUIPE

L'idée du projet est collégiale : elle est le résultat de nos observations de stages dans des établissements médico-sociaux et de santé durant notre première année de BTS Hôtellerie Restauration. Ce dossier est un travail de groupe où nous nous sommes répartis le travail selon les dominantes suivantes :

Sarah 21 ans



Analyse de marché et définition de l'offre commerciale de notre établissement. C'est aussi notre coordinatrice de groupe.

Benjamin & Quentin 20 & 19 ans



Pilotage de la dimension opérationnelle du dossier, en particulier les questions de l'ingénierie de production et de la logistique de distribution.

Maxence & Murielle 20 ans



Montage financier et juridique du dossier

## **1. Présentation et explicitation générale de notre projet**

### **1.1 Idée générale**

Notre projet consiste en la création d'une structure dont l'activité est centrée autour de la production culinaire en textures modifiées à destination des personnes dysphagiques. L'activité sera au départ axée autour du produit pain et de quelques dérivés. Différentes perspectives de développement sont envisagées : la première concerne la création d'une cuisine mutualisée à destination d'EHPAD pour une offre quotidienne. Nous envisageons aussi toujours sur l'axe des textures modifiées de nous développer à moyen terme autour d'une activité de portage à domicile pour une offre quotidienne parallèlement à l'encouragement au maintien à domicile pour les personnes âgées mais aussi autour d'une activité de type « traiteur » lors d'occasions plus ponctuelles.

### **1.2 L'origine de l'idée**

Notre projet trouve son origine dans nos observations menées lors de nos stages en restauration collective où nous avons pu constater un problème récurrent et qui concernait la plupart des lieux de stage, celui de l'offre en textures modifiées. La rencontre à cette occasion avec des personnes concernées par les problèmes de dysphagie a aussi contribué à notre sensibilisation. L'échange avec les professionnels nous a permis de mesurer les énormes enjeux que recouvre cette problématique des textures modifiées.

### **1.3 Quelques brèves explications sur des points techniques importants.**

#### **1.3.1 Qu'est-ce que la dysphagie ?**

On peut définir la dysphagie comme un trouble de la déglutition pouvant entraîner des fausses routes, perturbant la prise alimentaire et les plaisirs de la table. Cette dysphagie trouve son origine dans le cadre de plusieurs contextes médicaux.

Les causes médicales de la dysphagie peuvent être mécaniques, neurologiques ou musculaires. L'origine non spécifique concerne le vieillissement de l'organisme au niveau musculaire et neurologique ce qui entraîne de nombreux cas chez les personnes âgées mais il existe aussi des causes spécifiques liées à des problématique de cancers (pharynx, œsophage) mais aussi neurologiques (Parkinson, Alzheimer, AVC, sclérose en plaques..).

Précisons que les fausses routes alimentaires correspondent à un mauvais trajet des aliments qui se dirigent vers les voies aériennes au lieu d'aller naturellement vers l'œsophage avec diverses

conséquences dont certaines peuvent engager le pronostic vital.

Le trouble de dysphagie s'accompagne quelquefois de troubles de la préhension qui, notamment dans le cas de pathologies comme Alzheimer ou Parkinson à un stade avancé, empêchent de saisir l'aliment de façon traditionnelle et oblige à passer par le « manger mains ». On peut aussi retrouver dans le cadre de ces pathologies des troubles d'identification.

### **1.3.2 La prévalence importante chez les personnes d'un grand âge.**

Il y a donc une prévalence importante (de l'ordre de 40%) de la dysphagie chez les personnes âgées et ce pour les raisons suivantes.

La première étape de la déglutition concerne la mastication et l'insalivation de l'aliment en bouche de manière à constituer le bol alimentaire. Sur le point de la mastication, 60% des personnes de plus de 65 ans sont édentées et rencontrent des problèmes avec des prothèses plutôt anciennes, usées ou mal adaptées. Seules 3% des personnes gardent une dentition saine à 80 ans.

Concernant l'insalivation, la prise médicamenteuse et différents autres facteurs entraînent une moindre production de salive et un phénomène de bouche sèche chez la personne âgée qui empêchent la formation convenable du bol alimentaire, phase préalable indispensable à la déglutition.

Cette première phase de constitution du bol alimentaire est donc perturbée chez la personne âgée.

La seconde phase concerne l'expulsion réflexe dans la trachée et est aussi freinée par la moindre tonicité musculaire au niveau du larynx et de la sangle abdominale.

Différents troubles neurologiques liés au vieillissement viennent également perturber cette phase d'expulsion.

### **1.3.3 Que sont les textures modifiées ?**

Les textures modifiées correspondent donc à une transformation de la texture initiale du produit de telle manière à la rendre compatible avec les troubles associés à la dysphagie en facilitant le travail de mastication et de déglutition.

Selon l'importance du trouble, on peut adapter le niveau de modification de la texture qui correspond notamment à un niveau de granulométrie du produit.

On distingue ainsi par exemple la nourriture hachée, moulinée, mixée et lisse.

## 1.4 Justification de l'activité initiale : pourquoi débiter par le produit pain ?

Nous avons choisi de commencer par une activité centrée autour du pain pour les raisons suivantes :

Les données de marché : parmi les opérateurs présents sur le marché des textures modifiées, aucun ne propose une offre pains. L'offre pains se limite aujourd'hui à une offre sous forme de pain de mie qui, au-delà de la teneur nutritionnelle médiocre du produit proposé, n'est pas adaptée en granulométrie à toutes les variantes en textures modifiées donc pas accessible à une grande partie des personnes dysphagiques.

Le fait de travailler au départ en mono produit permet de se positionner rapidement en spécialiste, de gagner en expertise sur un produit innovant, de développer des économies d'échelle en production du fait des volumes conséquents en production et donc d'être performant en termes de coûts.

Au regard de notre cible, ce choix est plus simple en termes d'exploitation au départ car dépend peu des plans alimentaires des établissements, le pain étant un produit commun à tous les repas. Il nous demande donc moins de flexibilité de production et nous permet de monter progressivement en diversification.

Ce produit étant innovant, il nous permet d'asseoir notre notoriété et notre image sur un produit phare, de tisser des relations de confiance avec nos partenaires, capital sur lequel nous pourrions bâtir dans un second temps notre élargissement d'activité.

Il est le produit emblématique d'un repas, l'objectif de ne pas discriminer les personnes souffrant de dysphagies alimentaires passe donc avant tout par ce produit.

Le pain est aussi un produit particulièrement important dans les EHPAD puisqu'il constitue l'élément essentiel du petit-déjeuner, repas fondamental et attendu du fait de l'importance du jeune nocturne résultat d'heures de dîner précoces.

Le pain peut aussi constituer la base d'une offre de type finger-food (manger-mains), indispensable à des résidents ayant des difficultés de préhension dans un format classique (couverts) du fait de tremblements par exemple ou ayant une consommation déambulatoire. On retrouve ici notamment des conséquences des maladies de Parkinson et d'Alzheimer.

Enfin c'est un produit facilement déclinable puisque nous pouvons envisager la production de pains sous des formats différents (tartines, pains individuels) mais aussi dans des univers complémentaires : pains fantaisie (aux olives, aux lardons...), plateau de fromage et pain, plateau apéritif, pique-nique. Oui, une personne quel que soit son âge et ses capacités, a le droit de pouvoir avoir accès aux plaisirs de la table et derrière cela à une meilleure qualité de vie.

Derrière la déclinaison plus festive du pain, on peut voir une manière intéressante d'enrichir naturellement le produit et de pallier au risque de dénutrition.

Nous avons choisi comme produit dérivé dans le même univers, la madeleine et ce pour plusieurs raisons :

Le goûter est considéré encore plus que n'importe où ailleurs comme le quatrième repas de la journée notamment car il permet une nutrition indispensable à destination des résidents devant prendre leur repas de façon fractionnée. Au-delà, il peut, s'il est bien organisé, être un moment de gourmandise puisque naturellement tourné vers le sucré particulièrement apprécié par les personnes d'un grand âge. C'est aussi un moment de socialisation important car moins formel que le déjeuner et le dîner.

Le produit « madeleines » est un produit sur lequel chacun a ses repères d'enfance et qui a donc une dimension affective importante dans l'acte de consommation notamment chez les personnes d'un grand âge.

Il fait aussi d'autant plus partie des repères qu'il fait partie, à travers l'entreprise Bijou, du patrimoine local.

### 1.5 Méthodologie

Notre travail s'appuie sur une étude documentaire de supports spécifiques en ligne sur les thèmes des textures modifiées, de la dysphagie, de l'alimentation en EHPAD.

Notre recherche documentaire a été complétée par une étude qualitative sous forme d'entretiens semi-directifs à destination de différents experts : Nutriculture, Gel Manche, Cercle Culinaire Contemporain, un service de gériatrie, le réseau LINUT, un ingénieur en restauration, des responsables de cuisine en EHPAD, un journaliste (revue Que Choisir sur l'alimentation en restauration).

L'observation en structures de santé, lors de nos périodes de stage, a été à l'origine de notre projet et a alimenté notre travail.

Nous avons aussi validé notre démarche grâce à une mise en œuvre en situation réelle avec Monsieur Antoine LEAU, représentant de Nutriculture, dans nos cuisines d'application du Lycée Jean Monnet, ce qui nous a permis d'envisager concrètement toutes les possibilités offertes par le texturant de l'entreprise, de valider la faisabilité de notre projet tant en ingénierie de production que du point de vue sensoriel.

Nous prévoyons une phase de dégustation en EHPAD qui n'a pu être réalisée dans le temps imparti.

## 2. Analyse globale d'opportunité de notre projet : un projet autour des textures modifiées qui s'appuie sur des fondamentaux solides.

### 2.1 Une offre déficiente en établissement : constat et analyse des causes

Comme nous le précisons, nous avons, suite à nos stages en restauration collective, constaté un déficit de l'offre en structures sanitaires et sociales. Nous avons en particulier observé les retours de plateaux qui objectivaient la faible adhésion des résidents. Nous avons ensuite corroboré cette observation avec des statistiques nationales qui précisent que  $\frac{3}{4}$  des denrées proposées en textures modifiées n'étaient pas consommées, ce qui constitue un indicateur alarmant. Nous avons observé notamment un déficit au niveau gustatif mais également du dressage, essentiel dans le cas des textures modifiées et qui ne facilite pas l'appétence des personnes concernées : dans trop d'établissements, la texture modifiée se résume en une présentation sans objectif de reconstitution du produit initial, élément pourtant fondamental, la vue jouant un rôle essentiel : nous avons ainsi pu observer une présentation au mieux sous forme de coupelles mais aussi à même l'assiette où les aliments en textures modifiées étaient présentés simplement dissociés grossièrement ou même quelquefois mélangés sans que l'on ne puisse plus rien distinguer !

Nous avons cherché à comprendre les raisons de ce déficit et nous pouvons en identifier plusieurs.

L'une concerne l'ensemble de la filière repas dans les établissements sanitaires et sociaux, en l'occurrence le faible budget consacré au maillon nutrition, l'essentiel de l'investissement étant porté sur la composante strictement médicale. Nous verrons par la suite qu'il s'agit d'un mauvais calcul.

De façon plus spécifique, d'autres paramètres rentrent en ligne de compte : la production en textures modifiées demande un savoir-faire spécifique et pointu (notamment en termes de gastronomie moléculaire) si l'on veut aboutir à un résultat satisfaisant, savoir-faire que n'ont pas forcément les équipes, dont le turn-over aggrave d'ailleurs la capacité à aborder ces pratiques pointues.

Un autre paramètre est celui du temps : produire en textures modifiées demande plus de temps qu'en texture normale.

Il faut également souvent prévoir un espace spécifique afin d'être le plus en conformité avec les règles draconiennes d'hygiène, ces formes de production étant beaucoup plus sensibles que les textures classiques aux agents pathogènes. Cet espace n'est souvent pas disponible ou nécessite une reconfiguration des lieux.

Il y a de plus une vraie complexité de production à travailler les différentes déclinaisons de textures adaptées qui sont multiples, configurations d'autant plus nombreuses si l'on y ajoute les régimes associés, autant de combinaisons difficiles à concevoir lorsque l'on n'est pas un agent spécialiste.

La production dans les différentes variantes de textures modifiées demande aussi un matériel spécifique mais aussi en général plus de personnel qu'en texture normale.

La production en textures modifiées, au-delà de la complexité, entraîne donc une somme de coûts supplémentaires à celle de la production classique que les structures ont du mal à intégrer du fait des tickets cibles limités.

Les résidents consommant en textures modifiées et en général les personnes d'un grand âge sont souvent moins vindicatives que les personnes plus jeunes, il n'y donc pas forcément de retours explicites, ce qui ne facilite pas la remise en cause de l'établissement.

Il semble donc opportun qu'un opérateur spécialisé puisse apporter son support et parce qu'il aura le savoir-faire, un volume d'activité, une organisation et un volume critique qui permettra de rationaliser la production et donc de maîtriser les coûts. C'est ce qu'apporte l'offre industrielle mais avec une bien moindre qualité gustative et nutritionnelle que la nôtre pour les raisons que nous évoquerons plus tard.

## **2.2 Un enjeu d'économie de santé : la nutrition considérée comme un coût alors qu'elle est un véritable investissement : le spectre de la dénutrition.**

En terme strictement d'économie de santé, la nutrition est souvent un maillon de la chaîne de santé sur lequel on cherche à faire des économies alors qu'une mauvaise qualité nutritionnelle aura de toute façon des coûts induits sur la composante médicale : il s'agit donc d'un mauvais calcul car le coût médical induit en aval sera beaucoup plus important que celui qui aurait été nécessaire pour proposer une offre repas de qualité.

En effet, le plaisir du repas permet d'éviter les risques de dénutrition et ses conséquences médicales multiples mais il participe aussi au bon moral du résident dont on sait qu'il est essentiel à son état général.

Nous insistons ici sur le problème de la dénutrition car il nous paraît fondamental.

Cette dénutrition concerne en moyenne 40% des résidents en EHPAD, 60% des personnes hospitalisées.

La question est particulièrement préoccupante pour les personnes d'un âge avancé.

Avant tout, nous précisons que contrairement à ce que l'on peut penser, les besoins des seniors en nutriments sont supérieurs la population générale (au moins 2100 Kcal/jour). Le métabolisme de la personne âgée est moins efficace et le rendement nutritionnel est inférieur à une personne adulte. Cet apport concerne les protéines dans l'optique du maintien d'une tonicité musculaire suffisante mais aussi le calcium avec le risque accru d'ostéoporose. Le sujet âgé présente aussi un risque élevé de carences en minéraux et vitamines en raison des modifications physiologiques associées au vieillissement. On observe souvent des déficiences en vitamines du groupe B, facteur de risque

des maladies cardio-vasculaires et de démence, ainsi qu'en antioxydants, facteur de risque d'aggravation de toutes les pathologies et d'accélération des processus de vieillissement.

On note alors des conséquences directes liées notamment à des problèmes de fractures multiples, d'infections, mais on ne doit pas sous-estimer toutes les conséquences indirectes: en effet, l'organisme de la personne âgée étant affaibli, l'enchaînement des problèmes peut rapidement entraîner le pronostic vital. De plus, on peut démontrer le fait que cette dénutrition a un impact direct sur la capacité à se déplacer et c'est toute la qualité de vie de la personne qui est affectée notamment sa socialisation et son autonomie qui constitue un élément fondamental de l'image de soi.

Indépendamment de la nécessaire prise en compte humaine de cette problématique, les conséquences économiques sont donc importantes: prise en charge du coût médical en aval, coût des compléments alimentaires pour compenser le retour en cuisine, coût du gaspillage alimentaire.

### **2.3 L'offre repas, un levier de positionnement concurrentiel fort sur la qualité de vie.**

Le problème de la qualité de l'alimentation et du moment repas se pose d'autant plus en EHPAD car à la différence d'une structure de santé, nous sommes dans un lieu de vie, une dernière résidence pour la personne âgée, où la qualité de vie est donc plus importante que la composante soins, qualité de vie dans laquelle le moment repas tient une place essentielle.

On remarque au delà que la logique de fonctionnement des EHPAD répond de plus en plus à une logique concurrentielle : en effet, les résidents et leur famille ont une attitude les amenant à comparer avant de choisir un établissement. De plus en plus de palmarès, de guides voient le jour pour les y aider. Un des paramètres de choix primordial notamment pour l'EHPAD concerne la qualité de vie dont l'offre repas est donc une composante essentielle. Cette offre repas est parmi les dernières sources de plaisirs lorsque l'on est très dépendant tant du point de vue du plaisir sensoriel que du moment de partage que peut apporter ce moment de convivialité.

### **2.4 La qualité de l'alimentation en EHPAD, un élément d'une démarche qualité, bientôt une obligation légale ?**

Plusieurs sources relatives à des procédures de démarche qualité et de certification font référence à la qualité nutritionnelle en structures médico-sociales. C'est le cas notamment d'un décret datant de 2012.

Le Conseil National de l'Alimentation a de son côté recommandé que la qualité gustative, l'adaptation aux habitudes alimentaires et la variété soient également considérées comme des critères prioritaires.

La loi d'adaptation de la société au vieillissement de 2015 consacre le droit des résidents, le fait qu'un EHPAD est un lieu de vie avant d'être un lieu de soins.

On s'oriente donc de plus en plus clairement vers le fait que cette composante nutrition prenne non seulement une place croissante dans les référentiels qualité mais qu'elle devienne une donnée réglementaire contrôlable par les Agences Régionales de Santé.

Le Programme National Nutrition Santé prescrit un jeûne nocturne inférieur à 12 heures.

Des premiers éléments réglementaires sont déjà discutés comme le temps de diète nocturne et plus généralement le moment des repas, le budget nutrition et la qualité nutritionnelle.

Pour conclure donc sur les deux derniers points évoqués, le maillon nutrition doit être considéré plus comme un investissement que comme un coût, établissements comme résidents ayant à gagner à rentrer dans cette logique.

### **2.5 Une demande importante et croissante**

L'espérance de vie grandissant fait augmenter significativement le nombre de personnes d'un grand âge, le vieillissement étant le principal facteur de la dysphagie. Le Limousin est particulièrement concerné. Ce n'est pas pour rien si la région est un pôle d'excellence autour de la silver-economie.

Outre les pathologies habituelles du grand âge, les maladies d'Alzheimer et de Parkinson touchent un nombre croissant de personnes et amènent souvent à un stade avancé, à la consommation en textures modifiées.

### **2.6 Une activité multi-composantes et multi-cibles qui limite le risque d'exploitation.**

Comme cela a été précisé dans la présentation générale de notre projet, notre activité comporte plusieurs composantes correspondant elles-mêmes à des cibles et contextes différents : cette diversification limite notre risque d'exploitation. Ces points seront évoqués en détail dans le chapitre sur l'analyse de la demande.

Nous avons donc une activité quotidienne qui nous apporte des recettes régulières et qui sera complémenté par une activité plus irrégulière mais peut être encore plus marginale sur le domaine événementiel.

Notons de plus que notre focalisation sur le produit pain dans un premier temps, nous permet à la fois un captage large puisque le produit n'existe pas, que le pain est un élément commun à tous les plans alimentaires et que nous pouvons espérer une marge convenable du fait du volume et de la rationalisation de production : nous pourrions donc proposer un prix maîtrisé tout en obtenant une activité rentable.

## 2.7 L'opportunité d'un partenaire stratégique en local : Nutriculture

Nutriculture est une entreprise dont le siège est installé à Limoges et qui est une véritable opportunité pour notre entreprise : son activité est centrée autour de l'apport de services aux unités du secteur sanitaire et social dans le cadre du développement de leur offre de textures modifiées : elle propose une approche globale des personnes dysphagiques intégrant de la formation mais aussi une aide à l'ingénierie de production à travers notamment un texturant permettant de travailler en textures modifiées de façon plus efficace. L'approche de l'entreprise est globale puisqu'elle part du projet personnel du résident pour aider les parties prenantes dans l'établissement à développer un accompagnement autour de l'instant repas dans toutes ses dimensions : sensorialité de la production, respect de la forme originelle du produit, environnement de table, de salle, niveau sonore, respect des points de repère du résidents en termes d'habitudes alimentaires, importance de la place à table dans la socialisation, du temps qui est donné au moment repas: tout part du résident, de ses facultés et de ce qui fait sa personnalité : on retrouve ici autant de facteurs qui rentrent dans ce que François BERGER appelle la bienveillance. Ce dernier met en avant une approche sociétale encore plus large, encourageant les établissements à une approche responsable en concert avec la filière agroalimentaire locale : il y voit un bénéfice nutritionnel, mais aussi en terme de développement durable et de dynamisation du territoire. L'approche très novatrice de Nutriculture a été récompensée par la bourse Charles Foix en 2014.

Nous envisageons donc un partenariat actif avec Nutriculture tant concernant la dimension recherche développement que dans l'accompagnement au quotidien. C'est aussi pour nous un partenariat qui peut constituer un accélérateur de notoriété et d'image et qui peut possiblement nous apporter un réseau intéressant.

## 2.8 Une activité novatrice :

Nous avons un positionnement novateur et ce à plusieurs niveaux.

Le produit pain en textures modifiées n'est proposé par aucun opérateur : c'est donc une innovation produit

La diversification d'activité en cuisine mutualisée sur l'offre spécifique des textures modifiées constitue une innovation de service et d'organisation: cette offre seulement envisagée comme un service spécialisé au niveau du CHU de Limoges, n'existe pas au niveau des petites structures et encore moins à destination de consommateurs particuliers.

Les travaux de recherche en impression 3D alimentaire sur les textures modifiées au niveau de l'Union Européenne (projet PERFORMANCE) laissent entrevoir d'autres pistes d'innovation.

Le partenariat avec Nutriculture est également facteur d'innovation puisque nous pourrions mutualiser nos efforts de recherche développement.

## 2.9 Une organisation de type GIEG de certains EHPAD qui facilite notre développement.

Dix établissements de la Haute Vienne se sont organisés autour d'un Groupement Inter Établissements Gériatriques (EHPAD d' Ambazac, Nieul, Nantiat, Bessines sur Gartempe, Panazol, Couzeix, Feytiat, Le Palais, Pierre-Buffière, St Germain les Belles)

Cela signifie qu'ils mutualisent leurs expériences et qu'ils ont en particulier un mode de fonctionnement harmonisé du point de vue de la composante nutrition : échange d'expériences, plan menu identique et roulement sur un cycle de 14 semaines, importance donnée à la composante nutrition de l'offre, approvisionnement commun.

Cette organisation nous permet d'envisager une collaboration plus aisée car elle nous assure une activité d'un volume conséquent et une moindre complexité de production du fait de l'équivalence de menus qu'il s'agira pour nous de produire en textures modifiées.

Nous utiliserons dans la suite du dossier le sigle GIEG pour dénommer ce groupement

## 2.10 Une activité à la croisée de plusieurs préoccupations sociétales.

Nous pouvons considérer que notre activité est à la rencontre de plusieurs préoccupations sociétales :

- Le gaspillage alimentaire, puisque dans sa configuration actuelle,  $\frac{3}{4}$  de la production n'est pas consommée,
- la bientraitance notamment à destination de nos aînés,
- Le plaisir du repas sans discrimination.

## 2.11 Synthèse : Matrice SWOT du projet

Nous pouvons résumer notre analyse dans le cadre d'une matrice SWOT.

<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Vieillesse de la population et augmentation des cas de dysphagie</li><li>• Région Limousin pôle d'excellence de la silver-économie</li><li>• Fléau de la dénutrition et conséquences tant pour le résident que pour l'établissement.</li><li>• Encouragement au maintien à domicile</li><li>• Vers une Obligation légale en termes de qualité nutritionnelle</li><li>• Nutrition, axe fort de positionnement concurrentiel pour les EHPAD</li><li>• Fonctionnement mutualisé en GIEG de certains</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ticket alimentaire limité en établissements et faible considération du maillon alimentaire.</li><li>• Réglementation stricte du secteur</li></ul>

<p>EHPAD en Haute Vienne</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Présence d'un acteur innovant sur le créneau en Haute Vienne : Nutriculture</li> <li>• Problématique portée au niveau européen à travers le projet PERFORMANCE. Perspectives offertes par la 3D alimentaire</li> </ul>	
<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offre déficitaire en établissements et difficulté de mise en œuvre d'une offre qualitative (temps, espace, coûts, formation, management)- Constat : ¾ de la production non consommée.</li> <li>• Exploitation peu risquée du fait de l'offre multi-cibles et multi-contextes</li> <li>• Offre très différenciée de l'offre industrielle (flexibilité, proximité, qualité gustative et nutritionnelle car moins de durée de conservation, valeur nutritionnelle, dressage, dimension locale, personnalisation</li> <li>• Partenariat avec une entreprise innovante locale Nutriculture.</li> <li>• Positionnement innovant : Innovation organisationnelle (cuisine mutualisée), Innovation produit (pains), Innovation commerciale (offre événementielle sur les textures modifiées)</li> <li>• Positionnement sociétal (gaspillage alimentaire, bientraitance des aînés, discrimination, filières courtes)</li> <li>• Prescription par les Responsables d'Hôtellerie en Milieu Médicalisé formés à Jean Monnet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logistique possiblement complexe</li> <li>• Activité fortement exposée aux responsabilités.</li> </ul>

### **3. Analyse de marché**

#### **3.1. Analyse de la demande**

##### **3.1.1. Identification des segments et attentes.**

Nous nous plaçons pour cette présentation dans une configuration de développement de moyen terme, où l'ensemble de nos prestations seront investies.

Nous pouvons ainsi distinguer différents segments de clientèle : une clientèle du quotidien qui peut se trouver en établissements ou à domicile dans le cadre de portage. Cette clientèle se compose donc d'établissements mais aussi de particuliers. Des critères médicaux sont considérés afin d'adapter le niveau de texture. La capacité à consommer ou pas avec des couverts traditionnels est également à considérer afin d'envisager une proposition de type manger mains. Nous pouvons aussi envisager ces clientèles dans un contexte différent, plus occasionnel, dans le cadre d'une prestation encore davantage centrée sur le plaisir. Nous avons donc différents critères

de segmentation : quotidien/événementiel, établissement/particulier, niveau de texture, niveau de dépendance.

Pour ce qui concerne notre activité de départ, nous nous adressons à une clientèle institutionnelle celle des EHPAD et à travers ces établissements à leurs résidents.

Nous distinguerons les attentes du point de vue de la performance globale de l'établissement de celles centrées sur les résidents. Les deux types d'attentes sont évidemment liées mais nous faisons cette distinction afin de proposer une présentation plus claire.

#### Les attentes EHPAD concernant la performance globale de l'établissement

- *Recentrer son activité sur les textures classiques et sous-traiter une composante complexe de la production.*

Qu'il s'agisse de l'offre pains ou plus tard lors du développement en cuisine mutualisée, l'attente générique est la même : il s'agit de pouvoir se recentrer sur sa production en texture classique et d'avoir une offre à l'identique sur les textures modifiées afin de faire que le repas soit un moment pleinement partagé quelle que soit la pathologie. Les motivations de recourir à un partenaire spécialisé rejoignent celles évoquées plus haut : la production en textures modifiées est complexe de par le process de production, les combinaisons de textures, les régimes associés. Elle nécessite un équipement spécifique, un espace distinct, elle est chronophage dès qu'elle n'est pas assurée par un partenaire spécialisé.

- *Sécuriser la prestation en textures modifiées.*

La production en textures modifiées est encore plus sensible aux agents pathogènes que celle en texture classique. Le public concerné est lui-même en moyenne plus fragile que la moyenne des résidents. Enfin la production externalisée crée d'autres points critiques auxquels le partenaire se doit d'être très attentif, le process logistique se doit d'être rigoureux. L'activité est exposée à nombreux points de responsabilité. C'est donc une attente de base de nos partenaires.

- *Trouver une alternative qualitative à l'offre d'opérateurs industriels*

Les EHPAD évoquent aussi le fait de trouver une alternative qualitative à l'offre industrielle (sensorialité, valeur nutritive) qui n'est pas plus compétitive en prix et moins qualitative notamment du fait de la pasteurisation longue durée et des produits utilisés.

- *Limiter le gaspillage alimentaire et les coûts afférents (coût matière, coût de la dénutrition)*

Comme nous l'avons dit  $\frac{3}{4}$  de la production en textures modifiées revient en cuisine : au-delà d'être un curseur objectif de l'insatisfaction face aux attentes des résidents et au-delà d'être en contradiction avec les objectifs sociétaux de non gaspillage, ce gaspillage représente à plusieurs niveaux un coût: celui strictement lié à la perte en termes de coût matière, celui lié au déficit nutritionnel que l'on va essayer de compenser à travers des substituts alimentaires coûteux mais

également au risque de dénutrition qui au-delà de la stricte considération du résident, représente un coût dérivé du point de vue du poste médical.

- *Conforter son positionnement concurrentiel*

La composante alimentaire de la prestation est aussi désormais une composante du positionnement concurrentiel car elle constitue un élément de la qualité de vie en EHPAD clairement pris en compte au moment du choix d'un établissement, élément d'ailleurs désormais mis en avant dans les divers palmarès publiés.

- *Se conformer à une exigence réglementaire, rentrer dans une démarche qualité*

De plus en plus d'EHPAD s'engagent dans une démarche qualité dont la composante nutrition est une composante importante, la tendance étant même d'aller vers une conformité à une réglementation qui englobe progressivement l'ensemble des composantes de la prestation de service.

#### Attentes centrées sur le résident :

- *Attentes relatives au repas quotidien en EHPAD*

Ces attentes sont multiples et dépassent le strict contenu de l'assiette même si cet élément est primordial.

Concernant les résidents dysphagiques, il s'agit donc de pouvoir profiter d'un repas qui s'apparente au plus près de celui du repastraditionnel.

Les attentes se situent donc au niveau sensoriel : évidemment le goût mais aussi la vue à travers la reconstitution d'une apparence la plus proche possible de celle du produit originel en texture normale : on mange aussi avec les yeux qui participent à l'appétence.

Elles se situent aussi au niveau de la qualité nutritive, les offres proposées par l'industrie étant très souvent de faible qualité nutritionnelle.

L'attente se situe également au niveau des contraintes d'alimentation liées évidemment au niveau de la granulométrie adaptée et à l'adaptation à différents régimes même si ce dernier point est moins strictement attendu en âge avancé, la priorité étant celle de la qualité de vie.

Dans certains cas particuliers entraînant des tremblements, il sera attendu une possibilité de consommer le produit avec les mains (manger-mains), ou tout au moins de pouvoir consommer le plat avec des couverts le plus simplement possible.

Les attentes s'élargissent au contexte de consommation (ambiance de salle, temps du repas).

Encore plus largement et fondamentalement, il s'agit aussi derrière cette demande de repas à l'identique d'être considéré comme une personne à part entière indépendamment des difficultés de santé rencontrées et donc d'une demande de dignité, de bienveillance.

En particulier à un âge avancé, le repas est de plus un moment essentiel de plaisir et de socialisation dans l'établissement, il y a donc une attente qui dépasse largement le strict contenu de l'assiette.

Il s'agit aussi de garder de la mobilité et par là même une qualité de vie.

Tout cela doit être considéré car le résident n'exprime pas forcément spontanément ses attentes, affaibli par son âge, se fermant quelquefois dans un mutisme, fragilisé et désorienté par le fait d'être dans un univers collectif, étant quelquefois du fait de troubles cognitifs non capable d'exprimer verbalement son insatisfaction. L'attention doit donc être redoublée et permanente.

- *Quelques spécificités relatives à d'autres segments.*

→ Le segment « manger-mains »

Un segment « manger-main » peut aussi être distingué : il correspond à des personnes qui du fait de leur difficulté de préhension ou de leur consommation déambulatoire nécessitent une adaptation supplémentaire de ce qui leur est proposé notamment à travers une offre adaptée

→ Le segment portage à domicile

Outre le fait que cette cible est croissante du fait de l'encouragement au maintien à domicile, cette clientèle est aussi intéressante car sans vraie alternative industrielle, les opérateurs ne proposant que très rarement une livraison au domicile en textures modifiées. Selon le profil de la personne, la demande en textures modifiées peut être provisoire ou définitive. L'approche de cette clientèle est aussi plus complexe tant du point de vue de la coordination médicale que de la logistique de livraison, c'est pour cela que nous ne l'aborderons que dans un second temps.

→ Un segment « festif-occasionnel-plaisir ».

Au même titre qu'un consommateur en texture normale, un consommateur en textures modifiées a tout à fait le droit d'avoir envie d'un repas qui sorte de l'ordinaire, plus festif et ce tant en établissement qu'à domicile que ce soit à titre individuel ou dans le cadre d'un repas de famille, d'anniversaire, entre amis...les occasions ne manquent pas: nous répondrons à cette demande à travers une offre plus individualisée dans le cadre d'une activité de type traiteur.

Cette demande peut aussi être satisfaite dans le cadre d'un contexte restaurant où nous pouvons mettre à disposition notre expertise à destination de restaurateurs qui souhaitent proposer cette alternative, car là encore, une personne qui consomme en textures modifiées n'est pas interdite de restaurant notamment dans un contexte qui l'amène à sortir avec des personnes consommant en textures normales.

→ *Quelques éléments spécifiques sur les attentes vis-à-vis de l'offre pain et dérivés.*

Les éléments évoqués plus avant tant au niveau établissement que résident valent pour ce qui concerne l'offre pains (recherche de recentrage sur l'activité en textures normales, sécurité,

efficacité économique, positionnement, démarche qualité, non-discrimination et bienveillance, qualité sensorielles et organoleptiques, qualité de vie)

Nous évoquons ci-après quelques éléments spécifiques.

La différence majeure tient dans le fait que l'offre opérateurs industriels n'existe pas sur ce produit si ce n'est à considérer que le pain de mie puisse constituer un substitut.

L'attente est donc celle d'une offre qui s'adapte à toutes les textures, ayant l'apparence du pain, riche du point de vue nutritionnel et sensoriel.

L'attente concerne aussi la possibilité de le décliner en différentes formes (pain individuel, tartine) et celle d'une adaptation possible aux résidents devant passer par un « manger-mains ».

L'autre aspect particulier au produit pain tient au problème de la diète nocturne en EHPAD qui fait du petit déjeuner un repas particulièrement essentiel tant du point de vue strictement nutritif que de l'appétit des résidents : l'attente est donc particulièrement forte sur ce produit.

Concernant l'offre madeleines, la recherche est celle d'une offre goûter qualitative, ce moment étant considéré en EHPAD comme un véritable quatrième repas, notamment pour les résidents qui ne tolèrent qu'un apport nutritionnel fractionné. Elles peuvent aussi servir de support à différentes collations proposées aux résidents ayant des besoins nutritionnels augmentés.

### **3.1.2 Estimation du potentiel de demande**

Pour estimer notre potentiel de demande, nous retenons les données suivantes :

Nous considérons le département de la Haute Vienne comme notre zone de chalandise initiale.

Des statistiques concordantes montrent que la prévalence de personnes dysphagiques en EHPAD s'élève à 40%. Les sources de l'Agence régionale de Santé précisent 44 EHPAD de 77 résidents en moyenne en Haute Vienne (3381 résidents).

Nous considérons au titre de notre activité pains que l'activité concerne l'ensemble des résidents dysphagiques de chaque EHPAD et que pour chaque jour, un résident consomme 3 pains individuels (un concernant chaque repas) ou un équivalent 6 tartines lorsque le choix se situe au niveau du produit tartine.

Concernant notre offre madeleines ou dérivés, nous considérons que l'offre se situe au niveau d'une madeleine par jour correspondant au moment du goûter.

Concernant notre captage, nous avons avant tout prospecté les EHPAD du GIEG.

Les EHPAD de ce GIEG ont validé notre offre et nous considérons qu'ils seront nos partenaires l'année 1. Nous considérons également 3 autres EHPAD qui ont déjà également validé notre offre et seront également nos clients la première année (Aix sur Vienne, Saint Junien et Nexon). Nous considérons que notre gain de notoriété et d'image nous permettra de capter en année 2 et 3, 3

établissements supplémentaires chaque année.

Nous insistons sur le réseau GIEG car il sera à la base du développement de notre activité de cuisine mutualisée : cette activité est possible dans un terme maîtrisé du fait de la coordination des plans menus sur une rotation de 14 semaines et donc de la possibilité pour nous d'anticiper et d'organiser notre production.

Même si cet élément n'apparaît pas dans notre chiffrage d'activité prévisionnelle sur les trois premières années, nous pouvons dès à présent considérer qu'il représentera là encore un équivalent de deux repas quotidiens toujours sur une capacité de 77 résidents en moyenne dont une prévalence dysphagique de 40%.

Au titre de données complémentaires :

Nous pouvons dénombrer 121 EHPAD en Limousin soit 9051 résidents ce qui montre un vrai potentiel de développement sur la région.

Notons également que l'on évalue à 17% la part des personnes dysphagiques dans la population totale ce qui montre là aussi le réel potentiel de notre activité notamment sur le segment du portage à domicile.

Nous pouvons aussi considérer le nombre de personnes de plus de 80 ans en Limousin qui constituent notre clientèle principale : 51000 personnes (dont 17443 en Corrèze, 10155 en Creuse, 23402 en Haute Vienne). Nous considérons une prévalence de 40% sur cette population. Si l'on se centre sur les chiffres strictement Haute Vienne, nous devons considérer 2000 personnes adultes d'un âge moyen également dysphagiques du fait de pathologies précédemment citées. Nous considérons donc 11360 personnes concernées en Haute Vienne ce qui montre l'énorme potentiel de développement de notre activité, notamment dans le cadre d'une activité de type portage, que nous n'envisagerons que dans un second temps du fait de la complexité de la dimension logistique que nous n'avons pas encore résolu.

### **3.2 Analyse de la concurrence**

Concernant notre activité de départ, celle autour du pain et ses dérivés, nous ne retrouvons pas de concurrent direct, il n'existe pas d'autres intervenants proposant une offre pains en textures modifiées.

Un produit de substitution pourrait être constitué par le pain de mie. Nous menons une analyse ci-après montrant la valeur ajoutée apportée par notre produit pain.

Comme nous l'avons dit, le pain de mie n'est pas adapté à toutes les textures, certains résidents sont donc privés de pain (il est quelquefois mixé et mélangé à la production culinaire, ce qui est très loin d'être satisfaisant, car ne représentant alors aucune valeur ajoutée en terme de plaisir repas). Le pain de notre établissement sera quant à lui adapté à toutes les textures.

Du point de vue nutritionnel: le pain de mie est très riche en lipides et en glucides, il est très

calorique. Il comprend aussi de nombreux additifs artificiels non satisfaisants pour l'organisme. Notre pain, dans la lignée des pains classique de bonne qualité en particulier du pain complet, est moins riche en lipides, il est plus riche en fibres, fer et vitamines (notamment B) mais aussi en protéines ,éléments essentiels à l'organisme de toute personne mais en particulier d'une personne fragilisée par l'âge et ayant un risque de dénutrition. On y retrouve aussi des glucides à un niveau satisfaisant.

Notre pain étant retexturé, nous pourrions imaginer avec l'aide de la diététicienne, l'enrichir sur des composantes particulièrement attendues pour les résidents et ainsi obtenir un pain optimum nutritionnellement. Nous précisons également que nous avons choisi des fournisseurs qui proposent une offre qualitative en terme de pains, notamment dans la qualité de la farine.

D'un point de vue sensoriel :

Si l'on considère les choses d'un point de vue visuel, notre pain se veut le plus proche possible d'une proposition de pain en textures normales puisqu'il est proposé en format tartine ou petit pain individuel. Il y aura donc ressemblance tant dans la forme que sur la couleur puisque l'aspect croûte sera aussi présent. Cette ressemblance au produit originel est un facteur important pour accompagner l'envie de manger. Au contraire, le pain de mie est beaucoup moins performant du fait d'un aspect uniforme loin du format pain et de la pâleur de la couleur.

Du point de vue gustatif, là encore notre pain comporte des avantages : il se rapproche plus sensiblement du goût du pain traditionnel : l'impression de cuisson est plus prononcée, la dimension grillée est plus présente. La saveur sucrée du pain de mie se marie mal avec une production salée et dénature donc l'approche sensorielle.

Nous précisons enfin que nos pains peuvent être déclinés en différentes variantes (sésame, sarrasin...) ce qui permet là aussi de varier les saveurs et l'apport nutritionnel.

Concernant l'offre « cuisine mutualisée » sur notre cible EHPAD GIEG, les opérateurs industriels n'ont pas la flexibilité nécessaire pour s'adapter aux menus de nos EHPAD : en effet, leur logique est nationale dans une démarche de catalogue prédéfini. Notre logique est celle de la proximité et de l'adaptabilité. On doit noter aussi la moindre qualité de l'offre du fait des modes de production, des matières premières utilisées, de la durée de pasteurisation qui handicape la qualité gustative. A travers notre proximité, nous avons une durée de pasteurisation plus faible, plus de respect de la qualité sensorielle et nutritionnelle du produit et nous nous attachons autant que possible à une démarche favorisant le tissu local, argument auquel sont sensibles nos partenaires. Nous nous attachons aussi à respecter les points de repères des résidents en mettant en avant le patrimoine régional. A titre d'exemple, nous citons malgré tout certains opérateurs industriels présents sur le marché comme Gel Manche , Nutrisens (Davigel) et Saveurs et Vie. Les opérateurs en restauration collective (Sodexo, Elior) sont présents mais marginalement sur le segment des textures modifiées. Nous ne travaillons pas avec des EHPAD concédées. L'offre est dans tous les cas bien moins qualitative, un peu à l'image des opérateurs industriels spécialisés

## 4. Notre offre :

### 4.1 L'offre produits/services

Elle est composite et s'adapte aux différentes cibles visées et aux différents contextes de consommation.

#### Notre offre initiale

Concernant notre offre pains, nous proposerons à nos clients EHPAD, des pains en format tartine ou en format pain individuel qui seront conformes au niveau des textures demandées et prenant en compte les prescriptions du médecin établissement ou de la diététicienne.

Toujours dans le cadre de l'offre initiale, nous avons pensé proposer pour l'offre goûter une offre madeleines ou dérivés en textures modifiées. Nous avons justifié ce choix préalablement.

#### Notre projet de développement à court-moyen terme (horizon 3 ans) :

- *Dans le cadre d'une offre quotidienne*

Dans un second temps, l'offre quotidienne concernera l'intégralité du menu de nos partenaires GIEG et suivra le plan menu commun aux établissements GIEG identifiés en s'attachant à une traduction en textures modifiées la plus proche possible de celle proposée en texture classique.

L'offre quotidienne pourra concerner également une offre en portage parallèlement au développement du maintien à domicile : les modalités de production et de logistique ne sont pas encore établies mais nous pourrions nous aligner sur les menus de notre groupe GIEG.

- *Dans des contextes plus occasionnels*

Notre offre pain sera aussi déclinée à travers notre offre *finger food* qui s'adresse tant à une clientèle festive qu'à une clientèle tenue médicalement de consommer sous cette forme du fait de difficultés de préhension ou d'un comportement déambulatoire consécutif à des pathologies de type Parkinson ou Alzheimer.

L'offre « festive » sera satisfaite de différentes façons : une carte de suggestions sera proposée notamment autour de deux catégories qui feront notre singularité : plats du terroir limousin et retour en enfance : ces deux offres ont la particularité de mobiliser les sens et l'affectif au sens large car nous savons qu'il s'agit là d'un facteur important de mobilisation pour des personnes âgées dépendantes. Cette offre sera à destination d'une clientèle établissement EHPAD dans le cadre d'événementiels ou à destination de particuliers en établissements ou à domicile. Nous sommes alors dans un positionnement traiteur.

Sur l'offre pains, nous pouvons envisager des variantes appartenant à l'univers festif/occasionnel avec d'une part des variantes de pains (pains aux olives, pain aux lardons...) et d'autres part des offres combinées (formule buffet, pain et fromage, pain et chocolat, offre pique-nique...)

Nous pourrions éventuellement établir une offre sur mesure envers ces segments, voire nous adresser à une clientèle restaurants en nous adaptant à la carte de ces derniers afin de proposer à une personne devant consommer en textures modifiées de partager ce moment de convivialité.

## **4.2 L'offre prix**

Notre offre prix doit prendre en compte plusieurs paramètres à priori contradictoires et au regard desquels nous devons trouver le juste équilibre.

Concernant l'offre pains sur laquelle nous allons faire porter notre prévisionnel, nous n'avons pas de concurrent direct, nous apportons une solution innovante avec une vraie valeur ajoutée au regard de l'existant. Notre offre est de plus qualitative du point de vue des matières premières utilisés. Nous permettons de surcroît à nos clients d'éviter un investissement en savoir-faire et en immobilisations, de faciliter leur processus de production en se recentrant sur la production en texture classique tout en leur procurant tous les avantages liées à la présence de ce pain en textures modifiées dans leur offre. Nous sommes donc sur une niche de marché qui pourrait nous laisser beaucoup de marge en termes de prix.

Nous devons malgré tout considérer que nous nous situons dans un rapport de partenariat à long terme avec une sécurité de commande sur des volumes importants et que ce fait nous sommes amenés à pratiquer des prix qui prennent en compte cette relation de long terme.

Nous avons également pris en considération d'autres paramètres : nous avons établi une fiche technique produit qui nous a permis d'établir un coût matière unitaire.

Nous avons enfin considéré le prix de l'offre équivalente en textures non modifiées sur une gamme qualitative, auquel nous avons appliqué une marge complémentaire afin de considérer la transformation supplémentaire que représente l'obtention de textures modifiées.

## **4.3 L'offre distribution**

### **4.3.1 Notre implantation**

Elle ne revêt pas d'importance fondamentale puisqu'il ne s'agit pas d'un local de commercialisation. Il n'y a donc pas à prendre en compte un paramètre de flux clientèle. Nous avons choisi l'agglomération de Limoges car centrale au regard de notre zone de distribution. Nous savons que nous avons besoin d'un local d'une surface approximative de 110m<sup>2</sup>. Nous prospecterons donc dans la périphérie large de Limoges.

### 4.3.2 Le plan de notre local

Pour concevoir nos pains, nous aurons besoin d'un local de production d'environ 110 m<sup>2</sup> pour répondre à l'ensemble de nos objectifs :

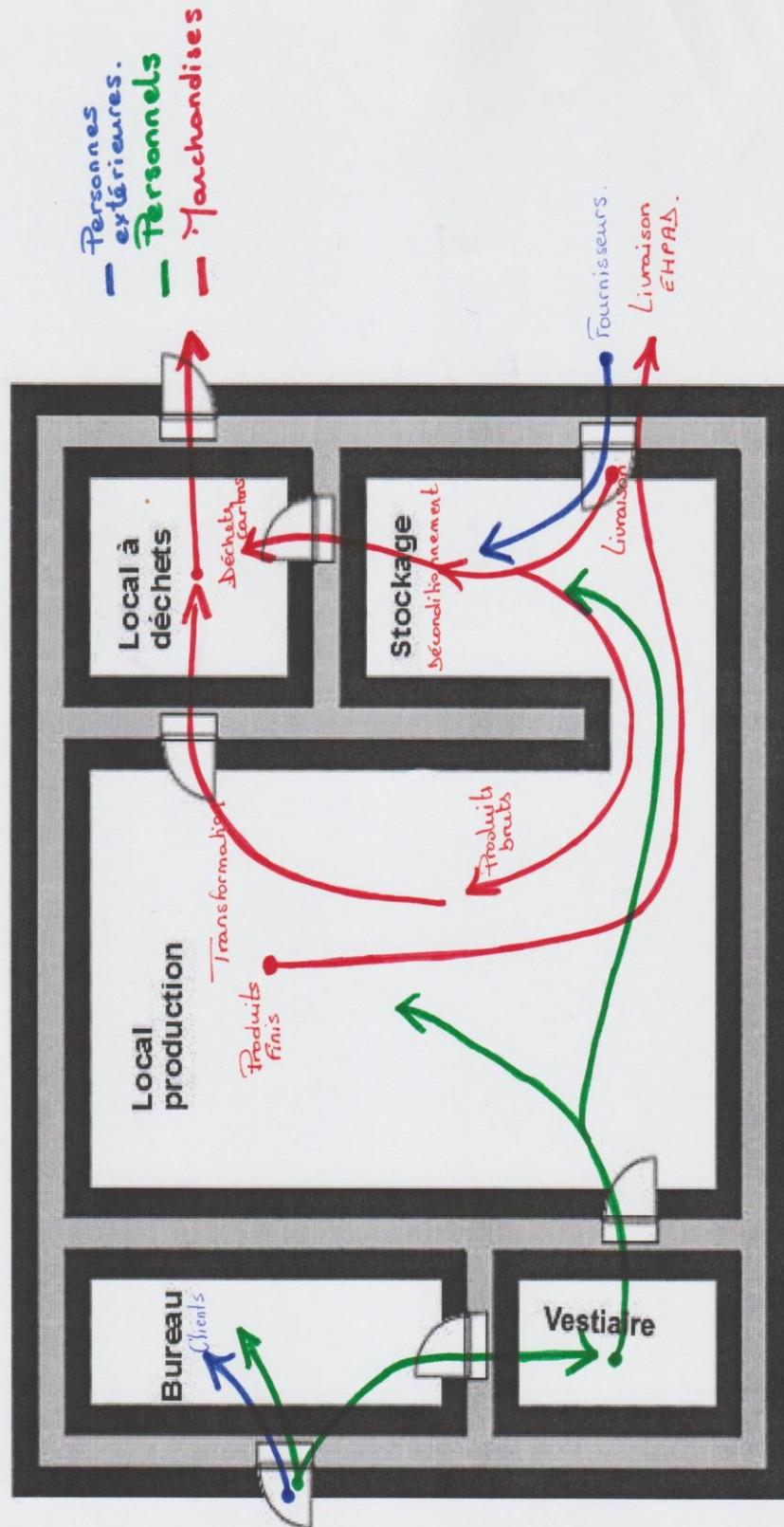
Pour ce faire, nous avons établi un cahier des charges des points essentiels auquel le local doit satisfaire :

- Cinq zones devront être distinguées : la partie production (55m<sup>2</sup>), la partie stockage (25m<sup>2</sup>), la partie bureau/administration (10m<sup>2</sup>), un local déchet (10m<sup>2</sup>), une partie vestiaires (10m<sup>2</sup>)
- Respect des flux entrées et sorties des marchandises pour éviter la contamination croisée des aliments.
- Évacuation des eaux usées, et possibilité de poser une centrale de nettoyage.
- Présence d'une place accessible pour garer le véhicule.
- Revêtement des sols en carrelage antidérapant.
- Local aux normes d'hygiène et de sécurité des locaux commerciaux de restauration.

Pour mieux comprendre le principe des flux dans une entreprise de Restauration, nous avons fait un résumé : les flux correspondent aux mouvements dans l'enceinte d'un restaurant ou d'une cuisine, cela peut être des mouvements de marchandises propres et sales, de personnels, voire de matériels.

Ces flux reposent sur le principe de la Marche en avant (principe qui consiste à ne pas faire croiser des produits sales et des produits propres que ce soit dans l'espace ou dans le temps).

Il est donc nécessaire d'avoir un local qui respecte ces flux et cette marche en avant pour éviter les contaminations et les risques de problèmes sanitaires.



### **4.3.3 Notre logistique de production/distribution**

#### **a) les immobilisations nécessaires**

Le matériel nécessaire à la production de pains en textures modifiés est le suivant :

- 2 Fours d'une capacité de 20 niveaux + grilles
- ☒ 1 Chambre froide pour le stockage des marchandises
- ☒ 1 Cellule de refroidissement de 13 niveaux
- ☒ 1 Robot-Coupe (20L)
- ☒ Tamis fin
- ☒ Grilles de four en inox
- ☒ Moules en silicone
- Aérographe
- ☒ Cul de poule
- Petit matériel (Fouet/ Maryse/ Corne/Louches/Chinois à piston)
- Balance électronique
- Chinois étamine
- ☒ Batterie de cuisine
- Piano de cuisine (ou juste des plaques à induction)
- ☒ Tables en inox
- ☒ Thermoscelleuse

#### **b) le processus de transformation**

Le pain en textures modifiées est un mélange de pain, de lait et de texturant. Il faut donc suivre un certain nombre d'étapes pour le fabriquer en évitant tout risque de contaminations.

La principale matière première est le pain :

- Sécher le pain coupé en tranche au four (environ 1 heure à 100°C)
- ☒ Laisser refroidir et mixer au robot
- Tamiser la poudre de pain sec

Ajouter ensuite les autres ingrédients :

- ☒ Chauffer le lait
- ☒ Ajouter le texturant
- Tamiser le mélange pour éviter les grumeaux dus au texturant
- Verser sur la poudre de pain sec

Mouler la préparation

- Couler le mélange dans des moules en silicone
- ☒ Placer les moules en cellule de refroidissement\*
- Démouler et conditionner sous vide.

Cellule de refroidissement\* : congélateur qui envoie de l'air froid pulsé pour refroidir très rapidement des préparations.

Pour apporter un côté plus authentique au pain individuel, nous avons décidé de colorer l'extérieur pour rappeler la croûte naturelle du pain. Il nous faut pour cela utiliser un colorant naturel fabriqué par nos soins: un mélange de chicorée liquide et de cacao amer en poudre. Ce mélange est pulvérisé à l'aide d'un aérographe (compresseur avec un embout pulvérisateur

destiné à la cuisine), dans les moules avant de couler la préparation de pain en textures modifiées. La fine pellicule de colorant maison n'altérera pas le goût du pain.

En ce qui concerne l'offre de madeleines et marbrés, il faudra suivre le même protocole que pour le pain avec cette fois à la place du pain, des madeleines et du cake nature.

Le mélange de poudre de madeleines séchées, de lait et de texturant sera coulé dans des moules à madeleines. Pour le marbré, un moule rectangulaire, du même format qu'une tranche de cake servira à couler le mélange de poudre de cakes séchés, de lait et de texturant. Pour avoir un vrai marbré, la pâte sera divisée en deux et une partie sera mélangée avec de la poudre de cacao.

### **c) l'identification des points critiques**

Comme nous l'avons précisé, notre activité nécessite de prendre en compte plusieurs paramètres en termes de production et de distribution qui constituent autant de points de vigilance. En effet le travail sur les textures modifiées est encore plus sensible que celui sur les textures classiques et nous nous devons d'être très rigoureux de ce point de vue afin de satisfaire à l'absolu besoin de sécurité de nos partenaires. La dissociation du lieu de production et de distribution rend les choses encore plus sensibles. Ce point est détaillé d'autant plus du fait de la labellisation qui sera visée.

### **TABLEAU D'ANALYSE DES RISQUES**

<b><u>RISQUE ENCOURU</u></b>	<b><u>MESURES PRÉVENTIVES</u></b>	<b><u>MOYENS DE VIGILANCE</u></b>
Contamination par le biais du matériel de mixage (robot mixeur)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect du plan de nettoyage-désinfection du matériel (produit, dilution, temps de contact) après chaque utilisation</li> <li>• Vérification visuelle</li> <li>• Conservation de la cuve et des lames à +3°C.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation du personnel</li> <li>• Contrôle visuel</li> <li>• Prélèvement de surface</li> <li>• Relevés de température</li> </ul>
Contamination par le biais du matériel de moulage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nettoyage-désinfection des moules après utilisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation du personnel</li> <li>• Contrôle visuel</li> <li>• Prélèvement de surface</li> </ul>
Multiplication pendant le refroidissement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refroidir de +63°C à +10°C en moins de 2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enregistrement des couples</li> </ul>

	heures	temps/température
Contamination par les mains sales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Port de gants lors des manipulations directes</li> <li>• Nettoyage et désinfection des mains après chaque manipulation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation du personnel</li> <li>• Contrôle visuel</li> </ul>
Rupture de la chaîne du froid des produits finis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stocker les produits finis au plus près du conditionnement</li> <li>• Respect des températures de stockage et de transport à +3°C</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevés de températures des enceintes de stockage et de transport</li> </ul>
Dépassement de la DLC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Étiquetage des produits (DLC)</li> <li>• Contrôle et rotation des stocks</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôle visuel</li> </ul>
Contamination par le milieu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect du plan de nettoyage-désinfection des locaux</li> <li>• Conditionner les produits au plus près du refroidissement et dans une zone pouvant être réfrigérée</li> <li>• Port du masque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôle visuel du nettoyage</li> <li>• Prélèvement de surface</li> <li>• Relevés de température</li> </ul>

## **d) Personnel et planning/plan de production et de distribution**

### **Planning personnel :**

Nous avons estimé que 3 personnes seraient nécessaires au fonctionnement de notre établissement.

Nous avons décidé le dimanche comme jour de repos pour tout le monde, n'étant pas une entreprise à proprement parlé de restauration et pouvant aménager le système de production et de distribution pour que les EPHAD clients disposent malgré tout de pain le dimanche. En revanche les autres jours de repos seront organisés pour qu'il y ait toujours au moins une personne présente. Les associés travailleront donc 39h par semaine, rémunérées au SMIC.

Au niveau des horaires, nous avons considéré qu'à l'image d'une boulangerie traditionnelle, nous aurions des horaires matinaux. La journée débiterait donc à 4 heures 30 du lundi au jeudi et à 5h00 le vendredi, et se terminerait à 13 heures du lundi au jeudi et à midi le vendredi (Inclus 30 minutes de pauses repas).

Les horaires de chacun pourront évidemment être aménagés pour combler un manque ou élargir l'amplitude horaire de l'entreprise.

Le personnel sera polyvalent et pourra donc être amené à assurer des tâches administratives, comptables et commerciales mais aussi évidemment liées à la logistique production et de distribution (récupération de pains, production des pains en textures modifiées, chargement des camions de livraison, contrôle des températures, livraison en établissement).

### **Voici une organisation prévisionnelle d'une semaine de travail :**

Personnel	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche
N°1		4h30 / 11h30	4h30 / 11h30	4h30 / 11h30	5h00/ 12H00	4h30 / 11h30	
		12h00 / 13h00	12h00 / 13h00	12h00 / 13h00		12h00 / 13h00	
Tâches		LIVRAISON	PROD	LIVRAISON	PROD	LIVRAISON	
N°2	4h30 / 11h30	4h30 / 11h30	4h30 / 11h30	4h30 / 11h30	5h00/ 12H00		
	12h00 / 13h00	12h00 / 13h00	12h00 / 13h00	12h00 / 13h00			
Tâches	PROD	POLYVALENT	PROD	POLYVALENT	PROD		
N°3	4h30 / 11h30	4h30 / 11h30	4h30 / 11h30	4h30 / 11h30	5h00/ 12H00		
	12h00 / 13h00	12h00 / 13h00	12h00 / 13h00	12h00 / 13h00			
Tâches	PROD	ADMIN	ADMIN	ADMIN	PROD		

## 📄 Plan de production et de distribution :

Afin de gérer au mieux la production et la livraison de nos pains en textures modifiées, il a fallu établir un planning prévisionnel sur une semaine de travail, pour prévoir à l'avance les espaces temps dédiés à la production et ceux dédiés à la livraison en EHPAD.

Pour ce faire nous avons dû respecter certaines contraintes :

→ Une production à J-1 au maximum (c'est à dire la production un jour avant la livraison)

→ Une consommation maximale à J+3 :

→ Les EPHAD doivent avoir du pain en Textures Modifiées tous les jours de la semaine

Voici donc un plan de livraison et de production sur une semaine :

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche
<b>Production</b>	X		X		X		
<b>Livraison</b>		X		X		X	
<b>Consommation</b>	----->	-----	-----	--> ---	-----	---> ---	-----
	J+3	J+1	J+2	J+3/J+1	J+2	J+3/J+1	J+2

### 4.3.4 Notre politique d'achat

Nous ne produisons pas le produit pain, nous le transformons, nous avons donc établi un cahier des charges de notre politique d'achat.

Pour mener à bien notre projet, il est indispensable que nous lancions un partenariat avec une ou deux boulangeries pour nous fournir notre matière première, le pain (frais ou invendus).

Pour ceci, nous avons tout d'abord établi des critères de choix des fournisseurs. Les boulangers que nous choisirons devront donc :

- Proposer des prix qui soient en adéquation avec notre coût matière cible :

Nous pourrions appuyer notre négociation sur le fait que les fournisseurs pourraient facturer le pain au kilo et non à la baguette, qu'ils devraient facturer moins de main d'œuvre étant donné que nous n'avons besoin que du pain brut (pas de décoration, pas de chutes ni de perte, ...) et surtout que nous leur assurons une demande régulière et importante en quantité, ce qui justifie un prix compétitif.

- Livrer en une seule fois le lundi matin très tôt et ce, toutes les semaines.
- Utiliser si possible des labels de qualité et des farines locales
- Respecter les normes d'hygiène et de préparations, car nous livrons des clients de collectivités qui sont soumis à des règles très strictes.

Une fois ces critères de choix établis, nous avons sélectionné des fournisseurs qui seraient

susceptibles de correspondre à nos attentes et qui pourraient devenir nos fournisseurs. Voici donc notre sélection :

- Boulangerie DESEM (Place Wilson, Limoges) : offre qualitative et bio
- Boulangerie Vareille (Boulevard Mas Bouyol, Limoges) : plusieurs boulangeries sur Limoges donc plus de possibilités pour assurer la quantité à produire et la livraison, certification Bio
- Pain et tradition de France (Boulevard Mas Bouyol, Limoges) : production bio
- Boulangerie Marie Blachère (Rue Amédé Gordini, Limoges / Rue de Nexon, Limoges) : chaîne, donc plus de capacité à produire en grande quantité, possibilité de négociation plus importante.

Après identification des fournisseurs potentiels nous avons décidé que deux fournisseurs sont à prévoir pour assurer de telles quantités de production pour un seul jour, et pour une livraison en une seule fois. De plus, ayant deux fournisseurs, les possibilités de négociation des prix sont plus grandes afin d'alléger notre coût matière.

Pour terminer nous avons établi un cahier des charges avec nos fournisseurs.

- Tout d'abord nos fournisseurs devront avoir la possibilité de livrer le pain le lundi matin très tôt aux alentours de 5h00 pour que notre planning soit respecté.
- Il faudra envisager 39kg de pain par jour soit 156 baguettes de 250g ce qui nous fait un peu plus de 1000 baguettes par semaine ce qui correspond aussi à 560 pains de 500g.
- Le pain ne doit pas nécessairement être frais puisqu'il va être séché par la suite (cela permet donc aux boulangers d'échelonner leur production et de prévoir en amont leur propre plan de production).

Cela reviendra à 200 baguettes par jour soit l'équivalent 100 baguettes par jour par fournisseur si l'on considère 5 jours de travail d'une boulangerie.

Le pain sera du pain blanc cuit brut (c'est-à-dire pas de formes, pas de décoration)

Nous pourrions également récupérer le pain rassis et les invendus des boulangers pour compléter la livraison et participer ainsi à une démarche responsable d'anti-gaspillage.

#### **4.4 Notre communication**

Notre communication s'organise autour de plusieurs axes.

Nous avons à ce titre déjà commencé une démarche de prospection nous amenant à présenter notre offre et à obtenir un accord de principe. Cette démarche a déjà porté ses fruits et a permis d'obtenir la validation des établissements suivants : EHPAD du groupe GIEG mais aussi EHPAD d'Aixe sur Vienne, de Saint Junien et de Nexon.

La communication est spécifique du fait de notre cible de communication qui est constituée d'EHPAD, cible sensible. Nous aurons donc une communication personnalisée avec chaque structure, prenant en compte les spécificités de chaque établissement. L'objectif est véritablement, plus que dans tout autre contexte, de créer une relation de confiance avec nos clients et de faire du sur mesure.

Notre communication pourra ainsi s'appuyer sur la mise en œuvre d'une démarche de certification de type ISO 22000 qui met l'accent sur la sécurisation de la chaîne des denrées alimentaires et qui garantit une totale conformité sanitaire des produits livrés. Outre la veille informationnelle permanente sur la sécurité alimentaire, elle inclut notamment la mise en œuvre de la démarche HACCP. L'équipe HACCP doit mener une analyse des dangers. L'analyse comprend l'identification, l'évaluation et la maîtrise des dangers. Pour chaque danger retenu comme significatif, l'entreprise doit définir une combinaison de mesures de maîtrise. Il s'agit d'obtenir des preuves démontrant que les mesures sélectionnées sont efficaces. Lors de la mise en œuvre, il est nécessaire de procéder à des observations pour s'assurer que les mesures sont effectives. Il s'agit de s'assurer de leur efficacité, c'est-à-dire être sûr que les dangers soient en dessous des niveaux acceptables. C'est en ce sens que nous avons bien développé la partie relative au local et aux points critiques dans la partie logistique.

Elle pourra aussi s'organiser autour de visites dans nos établissements partenaires pour partager avec les encadrants et résidents mais aussi autour de la possibilité pour nos partenaires de venir visiter notre point de production. La transparence est essentielle.

Un site internet sera créé avec l'objectif essentiellement de nous faire connaître tant vis-à-vis de nos consommateurs établissements, particuliers que nos prescripteurs.



Il sera opportun de communiquer vis-à-vis de l'ensemble de la chaîne de prescription dans un environnement médico-social : sociétés de portage à domicile, CCAS, diététiciennes, structures médico-sociales, aides à domicile, médecins notamment gériatres, associations... Cette communication prendra la forme de rencontres et une affiche sera mise à disposition pour sensibiliser nos partenaires.

Nous investirons aussi dans des encarts dans des revues médicales spécialisées.

Lors de l'ouverture de l'établissement, un événementiel conviant toute cette chaîne de professionnels à venir nous rencontrer sera organisée et relayée dans la presse locale généraliste et la presse spécialisée.

Nous constituerons un dossier de presse au fur et à mesure de nos interventions servant de support à un plan de relations publiques.

Notons enfin que le choix du nom et du logo n'est pas le fruit du hasard : notre nom « Mon grain de Gourmandise » évoque à la fois le plaisir de manger, le mot Grain évoque la granulométrie à respecter en Textures Modifiées, « Mon » évoque le fait que chacun soit considéré en fonction de ses contraintes, comme une personne à part entière. Le logo utilise des couleurs neutres car il nous semble important d'évoquer le sérieux de notre activité vis-à-vis des EHPAD. Le logo s'organise autour d'une partie droite classique pour le nom et sa police de caractères avec un trait vertical évoquant la dimension rigoureuse de notre activité et les graines qui s'envolent sur la partie gauche ajoutent de la dynamique sur l'effet attendu auprès des résidents en établissements : mixité, autonomie, plaisir, joie de vivre, choix...

## **5. Étude de la faisabilité financière et choix d'une structure juridique**

### **5.1. Bilan d'ouverture et plan de financement**

#### **5.1.1 Bilan de départ :**

Pour son lancement, notre entreprise nécessite des frais d'établissement d'environ 500 €. Afin d'assurer notre activité au quotidien, nous utilisons divers matériels (batteurs, moules, ...) d'un montant total de 20 000 €. Toujours dans le cadre de l'activité quotidienne, nous avons besoin d'un four d'une valeur de 7 400 € et d'une cellule frigorifique de 15 700 €. Comme nous allons effectuer nous-mêmes la livraison de notre production, nous avons besoin d'un camion frigorifique d'un montant de 20 000 €. Afin de financer l'ensemble de ce matériel, chacun des trois associés va apporter 13 000 € en numéraire soit un montant total de 39 000 €. Le reste est financé par un emprunt de 39481 €.

<b>ACTIF</b>		<b>PASSIF</b>	
<b>ACTIF IMMOBILISE</b>		<b>CAPITAUX PROPRES</b>	
Immo. incorporelles	500 €	Capital social	39 000 €
Immo. corporelles	63 100 €		
Immo. financières		<b>DETTES</b>	
		Emprunts auprès des ét, de crédit	3 9481 €
<b>ACTIF CIRCULANT</b>		Emprunts et dettes fin. divers	
Disponibilités	14 881 €		
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>78 481 €</b>	<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>78 481 €</b>

## Emprunt :

Nous devons effectuer un emprunt de 39 481 € afin de financer nos investissements. Ce dernier sera amortissable sur 7 ans à un taux d'intérêt de 2 %.

- CALCUL DE L'ANNUITÉ :

$$a = (39\,481 \cdot 2/100) / (1 - (102/100)^{-7}) = 6\,100 \text{ €}.$$

- TABLEAU D'AMORTISSEMENT DE L'EMPRUNT :

ANNEES	CAPITAL RESTANT DU DEBUT	INTERETS	ANNUITES	AMORTISSEMENTS	CAPITAL RESTANT DU FIN
1	39 481 €	790 €	6 100 €	5 311 €	34 171 €
2	34 171 €	683 €	6 100 €	5 417 €	28 754 €
3	28 754 €	575 €	6 100 €	5 525 €	23 228 €

## Tableaux d'amortissement :

En ce qui concerne les amortissements des immobilisations corporelles (camion, four et cellule frigorifique), on estime la durée d'amortissement à 5 ans. Après des recherches relatives aux prix d'achat de ces outils, voici leurs tableaux d'amortissement (sur 3 ans) :

- CAMION

Base à amortir : 20 000 €

Durée de l'amortissement : 5 ans

Type d'amortissement : linéaire      annuité = 20 000/5 = 4 000 €

ANNEE	BASE	ANNUITE	ANNUITE CUMULEE	VALEUR COMPTABLE
1	20 000 €	4 000 €	4 000 €	16 000 €
2	20 000 €	4 000 €	8 000 €	12 000 €
3	20 000 €	4 000 €	12 000 €	8 000 €

- FOUR

Base à amortir : 7 400 €

Durée de l'amortissement : 5 ans

Type d'amortissement : linéaire      annuité = 7 400/5 = 1 480 €

ANNEE	BASE	ANNUITE	ANNUITE CUMULEE	VALEUR COMPTABLE
1	7 400 €	1 480 €	1 480 €	5 920 €
2	7 400 €	1 480 €	2 960 €	4 440 €
3	7 400 €	1 480 €	4 440 €	2 960 €

- CELLULE FRIGORIFIQUE

Base à amortir : 15 700 €

Durée de l'amortissement : 5 ans

Type d'amortissement : linéaire      annuité = 15 700/5 = 3 140 €

ANNEE	BASE	ANNUITE	ANNUITE CUMULEE	VALEUR COMPTABLE
1	15 700 €	3 140 €	3 140 €	1 2560 €
2	15 700 €	3 140 €	6 280 €	9 420 €
3	15 700 €	3 140 €	9 420 €	6 280 €

### 5.1.2 Plan de financement :

Nous nous intéressons maintenant au plan de financement et, auparavant nous étudions les variations du BFR prévisionnel.

- **VARIATION DU BFR**

Pour les différents délais qui interviennent dans les calculs, nous considérons des estimations basées sur des moyennes du secteur :

- 10 jours pour le délai de rotation des stocks ;
- 15 jours pour les règlements clients (sachant qu'ils nous règlent maximum à 30 jours, la moyenne est donc de 15 jours) ;
- 30 jours pour les règlements de fournisseurs (qu'on règlera en général à la fin du mois).

On se base sur une année à 365 jours.

ANNEE	1	2	3
Stocks	1 932 €	2 378 €	2 823 €
Clients	14 003 €	17 234 €	20 465 €
Fournisseurs	6 375 €	7 846 €	9 317 €
BFR	9 559 €	11 765 €	13 971 €
Variation du BFR	9 559 €	2 206 €	2 206 €

Ainsi, pour l'année 1, on a :

- Stocks = consommations matières \* 10/365 = 1 932 € ;
- Clients = CA HT \* 1,1 \* 15/365 (le 1,1 correspondant à l'application de la TVA) ;
- Fournisseurs = consommations matières \* 1,1 \* 30/365.

Sur les trois années, le BFR serait positif : nos créances ne suffiraient pas pour couvrir les actifs à court terme. Cependant, un financement externe permet de financer notre cycle d'exploitation : il s'agit de l'emprunt contracté à la création de l'entreprise (qui suffit à couvrir le BFR).

- **PLAN DE FINANCEMENT**

On peut désormais réaliser le plan de financement :

ANNEE	1	2	3
<b>BESOINS DE FINANCEMENT</b>			
Investissements	78 481 €		
Remboursements d'emprunts	5 311 €	5 417 €	5 525 €
Augmentation du BFR	9 559 €	2 206 €	2 206 €
<b>Total des emplois (E)</b>	<b>9 3352 €</b>	<b>7 623 €</b>	<b>7 731 €</b>
<b>RESSOURCES DE FINANCEMENT</b>			
CAF	81 014 €	112 173 €	143 334 €
Emprunts bancaires	39 481 €		
Augmentation des fonds propres	39 000 €		
<b>Total des ressources (R)</b>	<b>159 496 €</b>	<b>112 173 €</b>	<b>143 334 €</b>
Trésorerie initiale		66 144 €	170 695 €
Flux de trésorerie annuel (R-E)	66 144 €	104 550 €	135 602 €
<b>Trésorerie finale</b>	<b>66 144 €</b>	<b>170 695 €</b>	<b>306 297 €</b>

**On remarque tout d'abord que la trésorerie est positive et croissante. Les montants sont suffisamment élevés chaque année donc le projet est réalisable.**

De plus, la trésorerie suffit à couvrir le BFR qui, comme vu ci-dessus, est relativement élevé.

### **5.2 Le prévisionnel d'exploitation et l'analyse de la rentabilité**

**Prévisions d'exploitation :**

- **CALCUL DU NOMBRE DE CLIENTS POTENTIELS :**

Notre entreprise sera ouverte les 365 jours de l'année. La première année, nous estimons pouvoir capter les 10 EHPAD en GIEG ainsi que 3 autres EHPAD soit 13 établissements avec qui nous avons déjà validé notre offre. La seconde année, nous captions 3 EHPAD indépendants en plus (soit 16 au total) et également 3 de plus pour la troisième année (soit 19 au total), considérant notre gain de notoriété et nos efforts de prospection.

Chaque établissement compte en moyenne 80 résidents avec un nombre de dysphagiques avoisinant les 40 % (source Agence Régionale de Santé).

ANNEE	1	2	3
Nombres de jours		365	
Nombre d'établissement (EHPAD)	13	16	19
Nombre de patients moyens par EHPAD		80	
<b>Nombre de patients total</b>	<b>1 040</b>	<b>1 280</b>	<b>1 520</b>
Pourcentage de dysphagiques		40%	
<b>Nombre de clients dysphagiques (clients potentiels) (pour 1 an)</b>	<b>151840</b>	<b>186880</b>	<b>221920</b>

- **CALCUL DU CA PRÉVISIONNEL :**

Le prix d'un petit pain industriel est d'environ 0,50 €. Nous appliquons à ce tarif un supplément de 20 % afin de prendre en compte les surcoûts de production liés à la production en textures modifiées (texturant, main d'œuvre). Le prix d'un petit pain en texture modifiée sera donc de 0,60 €.

Nous appliquons le même principe pour les madeleines dont le prix avoisine les 0,20 € l'unité. C'est ainsi que l'on obtient un prix unitaire de 0,24 €.

Nous avons considéré que les patients consomment 3 pains par jour (1 pour le petit déjeuner, 1 pour le déjeuner et 1 pour le dîner) et une madeleine par jour pour le "goûter".

<b>ANNEE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Prix d'un petit pain traditionnel		0,50 €	
Pourcentage supplémentaire appliqué		20%	
<b>Ticket moyen pain</b>		<b>0,60 €</b>	
Nombre de pains consommés/j/pers.		3	
<b>CA pains année</b>	<b>273 312 €</b>	<b>336 384 €</b>	<b>399 456 €</b>
Prix d'une madeleine traditionnelle		0,20 €	
Pourcentage supplémentaire appliqué		20%	
<b>Ticket moyen madeleine</b>		<b>0,24 €</b>	
Nombre de madeleine consommée/j/pers		1	
<b>CA madeleines année</b>	<b>36 442 €</b>	<b>44 851 €</b>	<b>53 261 €</b>
<b>CA TOTAL ANNEE</b>	<b>309 754 €</b>	<b>381 235 €</b>	<b>452 717 €</b>

- **CALCUL DU RÉSULTAT PRÉVISIONNEL & CAF :**

Afin d'évaluer le coût matière, nous nous sommes basés sur les fiches techniques de production. C'est ainsi que l'on obtient un coût matière unitaire de 0,13 € pour le pain et 0,08 € pour les madeleines.

Afin d'obtenir un fonctionnement efficace, notre entreprise a besoin de 3 employés (3 associés) durant l'année. Chaque associé sera rémunéré au salaire minimum soit 1 480,27 € par mois (en tout cas pour les premières années d'exploitation) dans le but de faciliter notre lancement d'activité. Les charges sociales s'élèvent à 42 % du total des salaires bruts.

Pour le calcul des frais généraux, nous nous sommes basés sur la moyenne du secteur qui donne une estimation de 12 % du chiffre d'affaires.

Le loyer du local s'élève à 700 € par mois ce qui fait un total annuel de 8 400 €. Ce local sera situé dans une zone industrielle.

Les impôts sur les bénéfices représentent 33,1/3 du résultat avant impôt.

<b>ANNEE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
CA année	309 754 €	381 235 €	452 717 €
Coût matière unitaire pain		0,13 €	
Coût matière unitaire madeleine		0,08 €	
Consommations de matières premières	70 511 €	86 782 €	103 054 €
Nombre d'employés		3	
SMIC		17763,20 €	
Salaires		53 290 €	
Pourcentage de charges sociales (sur salaires)		42%	
Charges sociales		22 382 €	
<b>CHARGES DE PERSONNEL</b>		<b>75 671 €</b>	
Pourcentage de frais généraux (sur CA)		12%	
Frais généraux	37 170 €	45 748	54 326
<b>RBE</b>	<b>126 401 €</b>	<b>1730 33</b>	<b>219 665</b>
Dotations aux amortissements	8 620 €	8 620 €	8 620 €
Loyers année	8 400 €	8 400 €	8 400 €
Intérêts des emprunts	790 €	683 €	575 €
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>108 592 €</b>	<b>155 330 €</b>	<b>202 070 €</b>
Impôts sur les sociétés (33,33%)	36 197 €	51 777 €	67 357 €
<b>Résultat net</b>	<b>72 394 €</b>	<b>103 553 €</b>	<b>134 714 €</b>
<b>CAF</b>	<b>81 014 €</b>	<b>112 173 €</b>	<b>143 334 €</b>

Dès la première année, l'entreprise réaliserait un bénéfice. Le résultat net est substantiel et croissant sur les trois premières années d'exploitation.

De plus, la CAF est positive : la situation est idéale puisqu'elle nous permettrait de pouvoir investir ou rembourser l'emprunt.

## Seuil de rentabilité :

Il nous faut maintenant déterminer le seuil de rentabilité ainsi que la quantité de pains et madeleines à vendre correspondante. On a donc :

### ☒ COMPTE DE RESULTAT DIFFERENTIEL :

ANNEE	1		2		3
	Montant	%	Montant	%	Montant
CA total	309 754 €	100%	381 235 €	100%	452 717 €
Charges variables	107 681 €	35%	132 531 €	35%	157 380 €
Marges sur coût variable	202 072 €	65%	248 705 €	65%	295 337 €
Charges fixes	93 481 €	30%	93 375 €	24%	93 266 €
RCAI	108 592 €	35%	155 330 €	41%	202 070 €

Dans ce tableau, le montant des charges variables correspond à la somme des consommations de matières premières et des frais généraux. Les charges fixes sont la somme des charges de personnel, des dotations aux amortissements, des loyers annuels et des intérêts des emprunts de chaque année.

### ☒ SEUIL DE RENTABILITE :

Le seuil de rentabilité correspond donc, par définition, à : charges fixes/% marges sur coût variable =  $93\,481 / 0,67 = 143\,295$  €.

Par suite, on cherche la quantité correspondante de pains et de madeleines à vendre pour atteindre ce seuil.

On sait que chaque jour, on vend 3 pains à 0,60 € et 1 madeleine à 0,24 €.

De plus, le nombre de pains vendus est 3 fois supérieur à celui des madeleines vendues.

On pose la situation sous forme de deux équations :

(Sachant que x représente le nombre de pains et y le nombre de madeleines, à vendre pour atteindre le seuil de rentabilité.)

Par suite, on a donc, en remplaçant x dans (1) par son expression donnée en (2) :

$$3 * 0,60 * 3y + 0,24y = 143\,295 \Leftrightarrow 5,64 y = 143\,295 \Leftrightarrow y \approx 25\,407 \text{ madeleines}$$

$$\text{Et donc : } x = 3 * 25\,407 \Leftrightarrow x = 76\,221 \text{ pains}$$

Il nous faut donc vendre 25 407 madeleines et 76 221 pains pour atteindre notre seuil de rentabilité.

Cela correspond à  $25\,407/12 = 2\,117$  madeleines par mois et  $76\,221/12 = 6\,352$  pains par mois.

#### ☐ DETERMINATION DE LA DATE DU POINT MORT :

On le calcule d'abord en nombre de jours :

point mort jours = seuil de rentabilité/(CA année 1/365) =  $143\,295 / (309\,754/365) = 169$  jours  
(arrondi à l'unité)

En retranchant au fur et à mesure le nombre de jours total de chaque mois on obtient : (on choisit un mois de février à 28 jours) :

<u>NOMBRE DE JOURS RESTANT À LA FIN DU MOIS AVANT D'ATTEINDRE LE POINT MORT</u>	<u>FIN DE MOIS CORRESPONDANT</u>
138	janvier
110	février
79	mars
49	avril
18	mai

**Le point mort sera donc atteint le 18 Juin, ce qui est rapide, avant même la moitié de l'année d'exploitation. Nous avons donc une marge de sécurité financière confortable.**

**Nos résultats issus de notre montage financier sont très favorables et peuvent s'expliquer comme suit :**

**Nous travaillons sur un produit pain avec un coût matière très maîtrisé qui nous permet une marge unitaire confortable car nos prix, sans être excessifs car prenant en considération le fait que nous établissons une relation de long terme vis-à-vis de partenaires qui ont un budget limité, considèrent que nous proposons un produit innovant sur un marché peu concurrencé.**

**Nous travaillons sur des volumes de production importants et nous amortissons facilement notre outil de production.**

**Nous avons un investissement initial maîtrisé ce qui nous permet de financer en fonds propres une partie substantielle de la mise de départ, de sécuriser ainsi nos partenaires financiers et de limiter notre emprunt.**

**Notre marge de sécurité financière est importante et nous permet de dire, qu'y compris si nos hypothèses de captage et de prix devaient être revues à la baisse, nous aurions malgré tout une pérennité financière.**

**Nous considérons aussi que cette marge va nous permettre d'engager des frais de recherche/développement et d'investissement en immobilisations afin d'assurer au-delà des trois premières années, notre objectif de diversification d'activité précisé plus avant dans le dossier (repas, portage à domicile, offre événementielle).**

### **5.3 Le choix d'une structure juridique**

Nous avons choisi la SAS comme structure juridique et ce pour plusieurs raisons. Il n'y a pas de minimum en capital requis. Elle limite la responsabilité aux apports des associés ce qui est rassurant pour nous lors d'une première création. Elle permet beaucoup de souplesse dans la rédaction des statuts ce qui permet de les adapter à un éventuel développement de notre entreprise en franchise grâce à l'entrée éventuelle de nouveaux associés. Elle minimise aussi les risques de blocage dans la prise de décision, ces éléments pouvant être considérés dans la rédaction des statuts. Le régime social des dirigeants est aussi plus favorable que dans le cas d'une SARL : les dirigeants bénéficient du régime de sécurité sociale et de retraite des salariés.

## REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier l'ensemble des personnes qui nous ont aidées dans l'élaboration de ce projet : les intervenants de l'Association Limousine des Challenges pour leurs ressources relatives à chaque étape de l'élaboration de notre plan d'affaires, les correspondants de l'Agence Régionale de Santé, les experts en structures de santé qui se sont montrés disponibles lorsque nous les avons sollicités, nos enseignants pour leur suivi pendant cette année scolaire.

Un merci particulier à l'entreprise Nutri-culture et notamment à Messieurs BERGER et LEAU pour l'accompagnement tant concernant la compréhension des enjeux des textures modifiées que la mise en oeuvre en production.

