

**Haute Ecole**  
« ICHEC – ECAM – ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

**Étude de faisabilité de la création d'une entreprise :**  
**Fabrication artisanale et commercialisation de granola à Bruxelles**  
**GRANOLALA**

Mémoire présenté par :  
**Fabienne DE WOUTERS D'OPLINTER**

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

Année académique 2024-2025

Promotrice :  
**Laurence LIEVENS**

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles



**Haute Ecole**  
« ICHEC – ECAM – ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

**Étude de faisabilité de la création d'une entreprise :**  
**Fabrication artisanale et commercialisation de granola à Bruxelles**  
**GRANOLALA**

Mémoire présenté par :  
**Fabienne DE WOUTERS D'OPLINTER**

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

Année académique 2024-2025

Promotrice :  
**Laurence LIEVENS**

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

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

« Je soussigné, DE WOUTERS D'OPLINTER, Fabienne, en Master, déclare par la présente que le travail ci-joint respecte les règles de référencement des sources reprises dans le règlement des études en signé lors de mon inscription à l'ICHEC (respect de la norme APA concernant le référencement dans le texte, la bibliographie, etc.) ; que ce travail est laboutissement d'une démarche entièrement personnelle; qu'il ne contient pas de contenus produits par une intelligence artificielle sans y faire explicitement référence. Par ma signature, je certifie sur l'honneur avoir pris connaissance des documents précités et que le travail présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement. »

Je soussignée, de Wouters d'Oplinter 110057, déclare sur l'honneur les éléments suivants concernant l'utilisation des intelligences artificielles (IA) dans mon mémoire :

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

Je m'engage à respecter ces déclarations et à fournir toute information supplémentaire requise concernant l'utilisation des IA dans mon mémoire, à savoir : J'ai mis en annexe les questions posées à l'IA et je suis en mesure de restituer les questions posées et les réponses obtenues de l'IA. Je peux également expliquer quel le type d'assistance j'ai utilisé et dans quel but.

Fait à Bruxelles, le  
Fabienne de Wouters d'Oplinter 110057

## Remerciements

Ce mémoire est l'aboutissement de plusieurs mois de travail, et je tiens à exprimer ma gratitude envers toutes les personnes qui ont contribué à sa réalisation.

Tout d'abord, un grand merci à ma promotrice, Madame Laurence Lievens, pour son accompagnement et sa bienveillance. Ses conseils avisés et sa bonne humeur ont été un moteur tout au long de ce projet.

Je remercie également Monsieur Quentin Mortier pour avoir accepté de partager son expertise lors de notre entretien au Smart Gastronomy Lab. Ses connaissances et ses conseils ont enrichi ce travail de recherche.

Un immense merci à Madame Yseult Donnet qui a repris la biscuiterie Bon.Comme. Nos échanges m'ont apporté un regard professionnel sur mon projet. Ses recommandations ont été d'une grande aide pour confronter mon travail aux réalités du terrain.

Je tiens également à remercier Madame Eugénie Gillot de chez Eugène Chocolatier, qui m'a chaleureusement accueillie dans son atelier et a partagé son expérience d'artisan chocolatier. Son témoignage a été une source de réflexion précieuse pour la réalisation de ce mémoire.

Un grand merci aux personnes qui ont pris le temps de répondre à mon sondage, ainsi qu'à celles qui l'ont relayé afin d'élargir son impact.

Merci aussi aux gourmands qui ont goûté et jugé mes recettes de granola. Leurs retours m'ont permis d'améliorer mon produit et de donner une dimension concrète à ce travail académique.

Enfin, une pensée toute particulière pour mon conjoint, ma famille et mes amis, qui m'ont soutenue et encouragée tout au long de cette aventure.

## Table des matières

<b>Introduction générale .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Concept.....</b>	<b>3</b>
1.1    Présentation : Qui sommes-nous ?.....	3
1.2    Missions : Que faisons-nous ? .....	4
1.3    Vision : Où allons-nous ? .....	5
1.4    Valeurs : Qu'est-ce qui compte pour nous ? .....	5
<b>2. Entrepreneuriat .....</b>	<b>7</b>
2.1    Définition.....	7
2.2    L'entrepreneuriat en Belgique .....	7
2.3    Facteurs clés de succès.....	8
2.4    Les 4 phases de l'entrepreneuriat appliquées à mon projet.....	8
2.5    Outil : Societal Business Canvas.....	9
2.6    Enjeux sociétaux.....	9
<b>3. Étude de l'environnement .....</b>	<b>11</b>
3.1    Pourquoi ce choix de produit ?.....	11
3.1.1    Lien entre l'alimentation et la santé .....	11
3.1.2    Lien entre l'alimentation et l'environnement.....	12
3.1.3    Les Belges à table : tendances et évolutions .....	12
3.1.4    Consommation durable : ce qui freine les Belges.....	13
3.1.5    Pourquoi Granolala répond à des attentes .....	14
3.2    Analyse de la concurrence.....	14
3.2.1    Concurrents directs .....	15
3.2.2    Concurrents indirects .....	18
3.3    Analyse de l'industrie : Les 5 forces de Porter .....	19
3.3.1    Menace des nouveaux entrants .....	20
3.3.2    Intensité concurrentielle.....	20
3.3.3    Pouvoir de négociation des fournisseurs .....	20
3.3.4    Pouvoir de négociation des acheteurs.....	20
3.3.5    Menace des produits substituts .....	21
3.4    Analyse du macro-environnement : PESTEL .....	21
3.4.1    Contexte politique .....	22
3.4.2    Contexte économique .....	22

3.4.3	Contexte socio-culturel.....	23
3.4.4	Contexte technologique .....	24
3.4.5	Contexte environnemental .....	24
3.4.6	Contexte légal .....	25
3.5	Analyse stratégique : SWOT.....	26
3.5.1	Forces .....	26
3.5.2	Faiblesses.....	27
3.5.3	Opportunités .....	28
3.5.4	Menaces .....	29
<b>4.</b>	<b>Étude de marché.....</b>	<b>31</b>
4.1	Étude qualitative : Interview chez Smart Gastronomy Lab .....	31
4.1.1	Objectifs de l'interview .....	32
4.1.2	Choix de la personne interviewée .....	32
4.1.3	Construction du questionnaire .....	32
4.1.4	Résultats et analyse .....	33
4.2	Étude quantitative : Sondage.....	36
4.2.1	Objectifs du sondage .....	36
4.2.2	Choix de l'échantillon.....	37
4.2.3	Construction du questionnaire .....	37
4.2.4	Résultats et analyse .....	38
4.2.5	Personas .....	39
<b>5.</b>	<b>Implémentation du concept .....</b>	<b>41</b>
5.1	Stratégie marketing .....	41
5.1.1	Segmentation .....	41
5.1.2	Ciblage.....	43
5.1.3	Positionnement .....	43
5.1.4	Matrice d'Ansoff .....	43
5.1.5	Identité visuelle de la marque .....	46
5.2	Marketing opérationnel.....	47
5.2.1	Produit.....	47
5.2.2	Prix.....	48
5.2.3	Distribution.....	49
5.2.4	Promotion.....	50
5.2.5	Personnel.....	50
<b>6.</b>	<b>Démarches administratives et légales pour la création d'une entreprise.....</b>	<b>52</b>
6.1	Choix du statut juridique .....	52

6.2	Choix de la forme de société .....	53
6.3	Création de l'entreprise .....	54
6.4	Respect des normes AFSCA .....	55
6.5	Obtention des labels.....	56
<b>7.</b>	<b>Plan financier.....</b>	<b>58</b>
7.1	Plan d'investissement.....	59
7.1.1	Frais d'établissement.....	59
7.1.2	Immobilisations incorporelles.....	60
7.1.3	Immobilisations corporelles.....	60
7.2	Plan de financement.....	61
7.2.1	Fonds empruntés.....	62
7.2.2	Fonds propres.....	63
7.2.3	Aides de l'État.....	63
7.3	Estimation des recettes et dépenses .....	64
7.4	BFR .....	66
7.5	Compte de résultat simplifié .....	67
7.6	Situation de trésorerie.....	68
7.6.1	Trésorerie d'exploitation.....	68
7.6.2	Trésorerie d'investissement.....	69
7.6.3	Trésorerie de financement .....	69
<b>8.</b>	<b>Limites du projet et prise et recul .....</b>	<b>71</b>
8.1	Devenir entrepreneure : quitter le salariat .....	71
8.2	Activité complémentaire : une transition progressive .....	75
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>78</b>	
<b>Bibliographie .....</b>	<b>80</b>	
<b>Liste des annexes et annexes.....</b>	<b>90</b>	

## Introduction générale

Ce mémoire porte sur la création d'une entreprise dédiée à la fabrication artisanale et à la commercialisation de granola à Bruxelles. L'objectif principal est de mener une étude de faisabilité afin d'évaluer la viabilité de ce projet entrepreneurial.

Ma motivation première pour la réalisation de ce mémoire est de détailler chaque étape du processus de la création d'une entreprise. Ce projet entrepreneurial concret me permet de confronter les cours suivis lors de mon cursus à l'ICHEC, tels que la finance, la stratégie, la gestion, le marketing et l'économie, à la réalité du terrain.

Le choix de ce thème répond également à un intérêt personnel. Lors des sessions d'information pour la rédaction de ce mémoire, il nous avait été conseillé de choisir un sujet qui nous passionne. En tant que grande sportive, mais également grande gourmande, je suis constamment à la recherche de nouveaux produits nutritifs et savoureux. J'aime cuisiner et expérimenter des recettes maison. Ce projet de fabrication artisanale de granola et sa commercialisation à Bruxelles me permet de mettre un travail de recherche scientifique au service d'un projet professionnel futur.

Un autre aspect qui m'intéresse dans le choix de ce thème est la production artisanale. Elle soutient l'économie locale tout en étant soucieuse de son empreinte environnementale. Dans ce travail, je veille à remettre en question chaque étape de ce projet entrepreneurial afin de trouver les pratiques les plus durables possibles. Cela concerne le sourcing des ingrédients, la fabrication elle-même, le packaging et les canaux de distribution. Sans oublier qu'en raison de sa longue durée de conservation, le granola peut contribuer à la lutte contre le gaspillage alimentaire.

Ce sujet répond à une demande croissante chez les Bruxellois. En effet, ils recherchent des produits authentiques, nutritifs, bons pour la santé, respectueux de l'environnement, tout en soutenant l'économie locale (Trends-Tendances, 2024). Cela correspond au produit que je souhaite leur proposer. Cependant, les consommateurs bruxellois souhaitent accéder à ce type de produits sans devoir changer leurs habitudes. Ils privilégient les solutions simples, rapides et pratiques. Une dimension de ma recherche qui m'intéresse particulièrement est donc d'allier ces attentes actuelles à leurs comportements de consommateurs pressés et occupés.

Enfin, le granola est un produit qui offre de nombreuses déclinaisons. Il peut se déguster sous des formes sucrées ou salées. Il s'adapte à divers moments clés de la journée, que ce soit pour

le petit-déjeuner, un en-cas avant ou après une activité sportive, un topping sur une soupe ou même pour l'apéritif. De plus, le granola peut évoluer avec les tendances. Par exemple, il peut s'adapter aux restrictions alimentaires, telles que le « sans gluten » ou le véganisme. Il peut intégrer des innovations comme la farine d'insectes. Cette adaptabilité aux besoins des consommateurs me semble très prometteuse et captivante.

J'ai choisi de réaliser un mémoire-projet basé sur une démarche abductive (Paquet, Bawin, Schrooten & Wattier, 2023). Cela signifie que j'ai commencé ma recherche par des observations sur le terrain. Ensuite, j'ai réalisé des recherches d'un point de vue théorique. Enfin, j'ai apporté une réponse concrète reposant sur l'analyse des données collectées.

## 1. Concept

### 1.1 Présentation : Qui sommes-nous ?

L'objectif principal de ce mémoire, présenté sous forme d'une étude de faisabilité, est de comprendre et détailler toutes les étapes nécessaires à la création d'une entreprise. C'est un projet concret qui me permet de mettre en pratique les cours suivis à l'ICHEC et de voir comment les concepts appris fonctionnent dans la réalité.

Le choix de ce sujet vient aussi d'une passion personnelle. Depuis plusieurs années, je prépare mon propre granola maison. J'ai élaboré différentes recettes qui rencontrent un franc succès auprès de mes proches, qui n'hésitent pas à venir régulièrement chercher un bocal.

Aussi, je suis très sportive : le vélo et la course à pied occupent une grande place dans ma vie. Pour relever mes défis sportifs, je fais attention à ce que je mange et je cherche des produits à la fois sains, nutritifs et gourmands. Mon granola est né de ce besoin : il m'apporte l'énergie dont j'ai besoin tout en offrant un moment de plaisir réconfortant.

En choisissant ce sujet, je veux aller plus loin et explorer comment transformer cette passion en un véritable projet entrepreneurial. L'idée de produire et de commercialiser un granola artisanal à Bruxelles, me permettrait de combiner mon amour pour la cuisine et le sport, tout en proposant un produit qui reflète mes valeurs.

Granolala est un concept d'entreprise né à Bruxelles. Son métier est la fabrication et la commercialisation de granola dans la capitale belge.

Les recettes proposées sont élaborées à partir d'ingrédients soigneusement sélectionnés, offrant des saveurs authentiques, saines et croustillantes. Chaque combinaison est pensée pour répondre aux attentes des consommateurs urbains, en quête d'une alimentation à la fois équilibrée et gourmande, ainsi qu'à celles des plus sportifs recherchant des solutions énergétiques adaptées à leur mode de vie actif.

Qu'est-ce que le granola ? Le granola est un mélange de flocons d'avoine, de graines, de noix et de fruits secs, souvent agrémenté de miel ou d'un édulcorant naturel. Contrairement au muesli, qui est cru, le granola est cuit, ce qui lui donne une texture croquante et un goût plus prononcé. Ce produit est apparu aux États-Unis dans les années 1960, et a ensuite traversé l'Atlantique pour s'inviter progressivement dans nos bols. Aujourd'hui, le granola est devenu un incontournable de l'alimentation saine et nutritive (La main dans le bol, 2022).

Les différentes recettes de granola accompagnent le consommateur citadin tout au long de sa journée, offrant une large gamme d'options sucrées et salées. Elles peuvent être dégustées au petit-déjeuner, en encas avant ou après une séance de sport, ou même en complément d'un repas. En effet, pour les sportifs, qu'ils soient amateurs ou confirmés, une nutrition adaptée favorise une récupération plus rapide, réduit le risque de blessures et améliore les performances lors des entraînements et des compétitions.

En adaptant ses recettes aux besoins spécifiques des sportifs ainsi qu'aux personnes ayant des restrictions alimentaires (sans gluten, sans lactose), ou suivant des régimes particuliers (végétariens), Granolala cherche à offrir une expérience inclusive. L'objectif est de répondre tant aux exigences des athlètes qu'à celles de toute personne souhaitant adopter une alimentation saine.

## **1.2 Missions : Que faisons-nous ?**

Granolala s'engage à promouvoir une alimentation saine en proposant des produits nutritifs et gourmands qui contribuent à un mode de vie équilibré. En alliant saveurs et bienfaits nutritionnels, l'entreprise souhaite accompagner ses clients au quotidien dans leurs choix alimentaires.

Granolala soutient l'économie locale. En effet, l'entreprise témoigne d'un fort engagement envers la durabilité. La firme privilégie les circuits courts grâce à des partenariats avec des producteurs locaux. Elle contribue ainsi à réduire l'empreinte écologique du système alimentaire.

L'écoresponsabilité est au cœur de la mission de Granolala. L'entreprise s'efforce de minimiser son impact environnemental à chaque étape de sa production. Cela inclut l'utilisation d'ingrédients issus de l'agriculture biologique, l'optimisation des processus de fabrication pour réduire les déchets et l'adoption d'emballages recyclables. En intégrant ces pratiques durables, Granolala souhaite non seulement offrir des produits de qualité, mais aussi inspirer ses clients à faire des choix éclairés qui soutiennent une alimentation respectueuse de la planète. Cette approche permet de créer un cercle vertueux où le bien-être des consommateurs et celui de l'environnement vont de pair.

Une des missions principales de Granolala est de répondre aux attentes des Bruxellois qui souhaitent adopter une alimentation plus durable tout en améliorant leur santé. L'entreprise s'engage à rendre cette transition accessible, sans que cela ne devienne une contrainte ou ne nécessite un changement radical des habitudes alimentaires des Bruxellois, souvent pressés et occupés. Granolala propose ainsi des solutions pratiques et savoureuses qui s'intègrent facilement dans leur quotidien.

Une autre mission de Granolala est de proposer des produits diversifiés et inclusifs. L'entreprise propose plusieurs recettes qui répondent à différentes attentes en matière de goûts et de préférences, tout en offrant des options adaptées aux restrictions alimentaires et aux régimes spécifiques. Cet engagement vise à garantir que chacun, quel que soit son mode de vie ou ses besoins alimentaires, puisse trouver des produits savoureux et adaptés.

Granolala souhaite créer une communauté dédiée au bien-être en mettant l'accent sur l'éducation à une alimentation saine et durable. En sensibilisant ses clients à l'importance de choisir des aliments nutritifs et respectueux de l'environnement, l'entreprise aspire à favoriser les échanges et à encourager des pratiques alimentaires responsables au sein de sa communauté.

### **1.3 Vision : Où allons-nous ?**

Dans un premier temps, à court terme, l'objectif est de lancer l'entreprise Granolala avec succès et de gagner en notoriété à Bruxelles. Une priorité sera de créer un panel de consommateurs récurrents, qui servira de base de clients fidèles et de source de retours pour l'amélioration continue de nos produits. Aussi, Granolala débutera la création de sa communauté sur les réseaux sociaux. Les consommateurs pourront y interagir et partager leurs expériences et conseils. Cette approche permettra de tisser des liens solides avec la clientèle et de susciter un intérêt autour de la marque dès ses débuts.

À moyen terme, Granolala envisage de développer sa gamme en proposant de nouvelles recettes innovantes et de saison, en réponse aux attentes et aux tendances du marché. L'entreprise aspire à diversifier son offre tout en maintenant son engagement envers la qualité nutritionnelle et la durabilité.

À long terme, Granolala a pour ambition de proposer de nouveaux produits en lien avec l'alimentation saine et durable, tout en élargissant sa distribution au-delà de Bruxelles. L'entreprise prévoit de créer des partenariats avec des plateformes en ligne pour atteindre un public plus large. De plus, Granolala renforcera la communauté qu'elle aura créée à travers des initiatives telles que des ateliers interactifs. Granolala continuera à dialoguer avec sa communauté sur les enjeux alimentaires tout en encourageant une consommation responsable et éclairée.

### **1.4 Valeurs : Qu'est-ce qui compte pour nous ?**

Les valeurs de Granolala s'articulent autour de quatre piliers qui reflètent notre engagement à offrir des produits sains et responsables, tout en soutenant des pratiques éthiques et durables. Ces valeurs guident l'entreprise dans toutes ses actions et décisions, permettant ainsi aux consommateurs de Granolala d'adhérer pleinement au concept.

- **Durabilité :**  
Granolala s'engage à réduire son empreinte écologique à chaque étape de la fabrication et de la commercialisation de ses produits. Cet engagement se traduit par le choix d'ingrédients venant de producteurs locaux et de filières agricoles durables. Il y a également une attention particulière portée à l'emballage, qui est recyclable. De plus, Granolala privilégiera la vente en vrac avec ses partenaires car le meilleur déchet est celui qui n'existe pas.
- **Nutrition saine et performante :**  
Granolala place la santé au cœur de ses préoccupations en utilisant des ingrédients naturels, biologiques, de qualité et nutritifs. Ses produits sont conçus pour répondre aux besoins d'un mode de vie moderne, urbain et sportif, offrant une nutrition optimale pour soutenir la performance quotidienne. Granolala aide ses consommateurs à atteindre leurs objectifs en matière de bien-être, de santé et de défis sportifs.
- **Éducation et inspiration :**  
Granolala valorise l'échange avec sa communauté en partageant des recettes et des conseils qui rendent l'alimentation saine et adaptée à la performance sportive à la fois accessible et inclusive, y compris pour les consommateurs ayant des restrictions alimentaires. L'objectif de l'entreprise est, d'une part, d'éduquer sa communauté sur les bienfaits d'une nutrition équilibrée. Et d'autre part, d'utiliser comme source d'inspiration, les expériences partagées par les membres de sa communauté. Granolala se positionne comme un lieu d'échange, dédié aux conseils nutritionnels et aux recommandations pour des activités sportives.
- **Authenticité :**  
Granolala se positionne comme une petite entreprise engagée dans une production artisanale et locale à Bruxelles, et qui reste fidèle à ses valeurs. Elle soutient et participe à l'économie locale grâce à ses recettes créées et imaginées de manière simple et authentique, sans artifices ni fioritures.

## 2. Entrepreneuriat

### 2.1 Définition

L'entrepreneuriat peut être défini comme «*le processus de création et de développement d'une nouvelle entreprise, généralement en réponse à des opportunités de marché ou d'affaires*» (Robbins, Decenzo & Coulter, 2020). Dans le cadre de mon projet, il s'agit non seulement de développer une idée, mais aussi de mettre en place les ressources nécessaires pour atteindre mes objectifs. Je choisis de créer mon entreprise ex-nihilo, c'est-à-dire de développer mon projet à partir de zéro.

Je suis attirée par l'entrepreneuriat pour plusieurs raisons. Tout d'abord, il n'y a pas de routine. Le quotidien d'un entrepreneur est varié. J'apprécie de travailler dans un environnement où chaque jour des nouveaux défis se présentent.

De plus, l'entrepreneuriat offre une grande liberté. En tant que dirigeante de mon propre projet, je serai libre de gérer mon emploi du temps et de prendre des décisions nécessaires à son développement. Cette flexibilité me permettra aussi de concilier ma vie professionnelle et personnelle.

Pour terminer, j'aime le défi. Chaque journée sera l'occasion de me surpasser, d'innover et de chercher des solutions nouvelles pour développer mon entreprise et accroître sa compétitivité.

Ces nombreux avantages font de l'entrepreneuriat une expérience enrichissante. Bien qu'exigeante, cette aventure permet la mise en œuvre de mon projet de manière concrète (Fayolle, 2017).

### 2.2 L'entrepreneuriat en Belgique

L'entrepreneuriat en Belgique est en pleine expansion. En 2021, plus de 114.000 nouvelles entreprises ont été créées. Cette tendance s'est poursuivie en 2022, avec une augmentation de 3,6 % du nombre de PME et d'indépendants par rapport à 2017.

Concernant la répartition par sexe, les femmes représentaient environ 31 % des entrepreneurs indépendants en 2022, marquant une légère hausse par rapport à 2019. Par ailleurs, les femmes entrepreneures sont en moyenne plus jeunes que les hommes, avec 12 % d'entre elles ayant moins de 30 ans, contre 10,9 % chez leurs homologues masculins (SPF Economie, 2024).

## **2.3 Facteurs clés de succès**

L'un des facteurs clés de succès pour mon projet repose sur le concept de l'Ikigaï (Falize, 2024), une philosophie japonaise qui vise à trouver sa "raison d'être" en croisant quatre éléments : ce que l'on aime, ce dont le monde a besoin, ce dans quoi on excelle, et ce qui peut permettre de générer des revenus suffisants. Pour mon entreprise, l'Ikigaï m'aide à aligner ma passion pour la création de produits alimentaires sains avec un besoin réel sur le marché bruxellois : la demande croissante pour des options de consommation durable.

Dans un environnement où une grande majorité des start-ups échouent, il est important que mon projet soit non seulement économiquement viable, mais qu'il s'appuie aussi sur des valeurs qui me motivent personnellement et qu'il réponde à une demande clairement identifiée. L'Ikigaï me permet de m'assurer que mon projet est à la fois un choix personnel et un choix stratégique, en répondant à un besoin sociétal tout en ayant une structure solide et rentable.

## **2.4 Les 4 phases de l'entrepreneuriat appliquées à mon projet**

Pour structurer et évaluer mon projet, je m'appuie sur les quatre phases de l'entrepreneuriat (Lafont, 2024) :

- **Désirabilité :**

La première phase consiste à évaluer l'attractivité de mon produit auprès des consommateurs bruxellois potentiels. Pour cela, je mènerai une analyse de l'environnement et de la concurrence via divers outils stratégiques. Ensuite, je mènerai une étude de marché, incluant un sondage, afin d'identifier les attentes des consommateurs en matière de produits alimentaires sains, nutritifs et durables. Cette étape me permettra de m'assurer que mon produit répond à un besoin réel et qu'il suscite l'intérêt du marché.

- **Faisabilité :**

La deuxième phase consiste à tester et valider la mise en œuvre pratique de mon projet. Pour cela, je m'appuierai sur des entretiens réalisés avec des acteurs existants sur le marché, ainsi que sur des outils marketing pour l'implémentation du concept. Cela inclut à la fois le marketing stratégique et opérationnel, ce qui me permettra de bien positionner mon produit sur le marché.

- **Durabilité :**

La troisième phase sera centrée sur mon engagement à adopter des pratiques responsables. Je privilégierai des ingrédients bio et locaux et j'utiliserai des emballages recyclables pour réduire l'impact environnemental de mon activité. En intégrant ces

pratiques, je souhaite contribuer à la société en offrant des produits respectueux de la planète, et renforcer la crédibilité de mon projet auprès des consommateurs soucieux de l'environnement.

- **Viabilité :**

La quatrième phase portera sur la viabilité économique de mon projet. D'une part, je veillerai à effectuer toutes les démarches administratives et légales requises pour assurer la conformité de mon entreprise aux règles en vigueur. D'autre part, j'élaborerai un plan financier comprenant un plan d'investissement, de financement et de trésorerie. Ces outils serviront à évaluer la viabilité financière de mon projet, à anticiper les besoins en ressources et à optimiser sa rentabilité.

Ce cadre en quatre phases me permettra de valider ou d'invalider si mon projet est attractif, faisable, durable et viable.

## 2.5 Outil : Societal Business Canvas

Dans le cadre de l'étude de faisabilité de la création de mon entreprise de granola à Bruxelles, j'ai choisi d'utiliser le Societal Business Canvas (Lafont, 2024) pour structurer mon travail de recherche. Cet outil me permet de viser non seulement la performance économique et financière, mais aussi la performance sociale et environnementale. Il m'aidera à organiser mes idées afin de définir un modèle garantissant la rentabilité de l'entreprise tout en intégrant des valeurs durables et responsables.

Le Societal Business Canvas me permet d'identifier les éléments principaux de mon projet, notamment les besoins spécifiques des consommateurs bruxellois et les attentes des différents acteurs impliqués, tels que les producteurs locaux et les distributeurs. Grâce à cet outil, je pourrai également définir l'impact de mon activité sur l'environnement, en privilégiant des ingrédients bio et locaux, en utilisant des emballages recyclables, et en encourageant des habitudes alimentaires plus saines. Cela m'aidera à m'assurer que mon entreprise est alignée avec les valeurs de durabilité et de responsabilité sociale.

Ainsi, le Societal Business Canvas m'apporte une vision complète de mon projet, en alignant mes objectifs économiques avec des valeurs responsables et durables. Cet outil est un levier stratégique pour construire une entreprise non seulement viable, mais également en phase avec les défis environnementaux et les attentes actuelles.

## 2.6 Enjeux sociaux

En 2015, les Nations Unies ont défini 17 objectifs de développement durable dans le cadre de leur programme pour 2030 (Développement durable, 2024). Ces objectifs visent à répondre

aux principaux défis mondiaux, tels que la réduction des inégalités, la protection de l'environnement, et l'accès universel à des ressources de base. Leur ambition est de garantir un avenir durable pour l'ensemble de la population et pour les générations futures.

En Belgique, les entreprises doivent progressivement intégrer ces principes dans leur fonctionnement. La directive européenne CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) impose aux grandes entreprises, et bientôt aux PME cotées en bourse, de publier des informations sur l'impact sociétal et environnemental de leurs activités. De plus, la responsabilité sociétale des entreprises encourage toutes les organisations, quelle que soit leur taille, à adopter des pratiques responsables et durables (Belgium.be, 2024).

En tant que futur entrepreneure, je souhaite m'engager dans ce sens. Bien que ces obligations ne s'appliquent pas encore aux petites structures, intégrer des pratiques durables dès le lancement de mon entreprise me permettra de répondre aux attentes sociétales, tout en contribuant à un monde plus responsable.

### 3. Étude de l'environnement

#### 3.1 Pourquoi ce choix de produit ?

##### 3.1.1 Lien entre l'alimentation et la santé

Il existe un lien entre l'alimentation et la santé d'un individu. De mauvaises habitudes alimentaires peuvent engendrer de nombreuses maladies, tandis qu'une alimentation équilibrée permet non seulement de les prévenir, mais aussi de prolonger l'espérance de vie (Conseil Supérieur de la Santé, 2019). En Belgique en 2018, 55 % des adultes étaient en surpoids, dont 21 % étaient obèses (Sciensano, 2020). En 2022, 7,1 % de la population belge était déclarée diabétique, sachant qu'un diabète sur trois n'est pas diagnostiqué (Sciensano, 2024). Ces études soulignent que, pour notre santé, l'alimentation en Belgique doit s'améliorer. Aujourd'hui, le régime alimentaire des Belges est trop riche en viande et boissons sucrées, et insuffisant en fruits, légumes, noix et graines (Sciensano, 2020).

(Clément, 2020) identifie quatre impacts des systèmes alimentaires modernes sur la santé:

- **Risques pour les travailleurs :**

Les agriculteurs et les travailleurs du secteur agroalimentaire sont exposés aux risques liés aux produits chimiques et à l'utilisation d'équipements dangereux. Aussi, ces emplois sont souvent peu rémunérés et peu protégés.

- **Pollution environnementale :**

L'agriculture et l'élevage intensif participent à la pollution de l'eau, de l'air et des sols. Cette pollution a des conséquences sur notre santé, car nous sommes exposés à ces polluants au travers de notre consommation d'eau et d'aliments susceptibles de contenir des résidus d'insecticides.

- **Distribution d'aliments contaminés :**

Les maladies d'origine alimentaire, souvent causées par des bactéries ou des pesticides, sont un enjeu de la santé publique. Une grande partie de ces maladies, est liée à la consommation de viande et de produits d'origine animale. Aussi, les perturbateurs endocriniens présents dans les aliments peuvent provoquer des réactions allergiques, des cancers, et des perturbations hormonales.

- **Régimes alimentaires déséquilibrés :**

Les habitudes alimentaires actuelles sont trop riches en sucre, en graisses et en sel. Cela contribue à l'augmentation du nombre de personnes en surpoids et obèses. Ces déséquilibres alimentaires augmentent les risques de développer des maladies telles que les maladies cardiovasculaires et certains types de cancers, engendrant un coût important pour les systèmes de santé publique.

### **3.1.2 Lien entre l'alimentation et l'environnement**

Nos choix alimentaires constituent aujourd’hui un enjeu environnemental. Un tiers de notre empreinte écologique provient de notre alimentation (Organisation mondiale de la Santé, 2023). En Belgique, environ 20 % des émissions de gaz à effet de serre sont produites par notre système alimentaire. Dans ce contexte, la production locale et les circuits courts pourraient réduire l’impact de l’alimentation sur l’environnement (Giuliano & Bodart, 2024).

La production alimentaire, notamment l’agriculture et l’élevage intensif, a un impact sur la pollution de l’environnement. L’agriculture consomme environ 70 % des ressources en eau douce. De plus, l’utilisation d’engrais et de pesticides entraîne la pollution des nappes phréatiques et contribue à la dégradation des écosystèmes. Ces pratiques causent également la destruction d’habitats naturels, mettant ainsi en péril la biodiversité.

Face à une population mondiale en constante augmentation, la demande croissante pour des aliments comme la viande, les produits laitiers et les aliments transformés pose des problèmes d’un point de vue environnemental. Les systèmes alimentaires actuels favorisent le gaspillage alimentaire, ce qui entraîne une consommation inutile de ressources et des impacts négatifs supplémentaires sur l’environnement.

### **3.1.3 Les Belges à table : tendances et évolutions**

On peut observer une évolution des comportements de consommation chez les Belges. En effet, un nombre croissant de consommateurs souhaite manger plus sainement. Ils s’intéressent de plus en plus aux produits naturels et aux alternatives plus saines (Gondola, 2017). Enfin, il est observé que sept belges sur dix consomment des produits alimentaires belges pour favoriser l’économie locale.

Un nombre croissant de consommateurs s’oriente vers des régimes alimentaires plus respectueux de l’environnement. On observe chez le consommateur belge une augmentation de la consommation de produits bio, ainsi qu’une réduction de la consommation de produits d’origine animale, accompagnée d’un intérêt croissant pour les alternatives végétales (Fevia, 2021).

La prise de conscience des enjeux environnementaux influence également les choix alimentaires des Belges. De plus en plus de consommateurs sont préoccupés par l'impact de leur alimentation sur la planète et s'efforcent d'acheter des produits locaux et de saison. Près de 83 % des Belges affirment acheter plus régulièrement des aliments locaux pour soutenir l'économie locale et réduire leur empreinte écologique (Gondola, 2023).

Aussi, les Belges s'intéressent à leur santé. Les consommateurs cherchent à adopter des régimes alimentaires plus sains, en réduisant la consommation d'aliments transformés et en augmentant leur apport en fruits et légumes. Ce désir de bien-être se traduit par un intérêt pour les produits naturels. La tendance à consommer une alimentation équilibrée. Ils lisent les étiquettes dans les supermarchés (Gondola, 2017).

Enfin, on observe une tendance vers une consommation plus consciente. Les consommateurs s'informent de plus en plus sur l'origine de leurs aliments, les pratiques agricoles, et les impacts environnementaux de leur alimentation. Ils recherchent des produits locaux, bio et éthiques (Apaq, 2023).

### **3.1.4 Consommation durable : ce qui freine les Belges**

Malgré l'intérêt croissant des Belges pour des pratiques de consommation durables, plusieurs freins persistent, limitant l'adoption de produits issus de l'économie locale et du commerce équitable. Le prix est souvent cité comme un obstacle. Les produits durables, qu'ils soient bio ou équitables, sont généralement plus chers que les produits conventionnels, ce qui peut dissuader les consommateurs, particulièrement en période d'inflation. Cependant, certaines études indiquent que des consommateurs sont prêts à payer un prix plus élevé pour soutenir les producteurs et assurer une rémunération juste (Observatoire de la Consommation, 2023).

La disponibilité des produits représente un autre frein. Les points de vente pour les produits équitables ou locaux sont parfois limités, souvent concentrés dans des magasins spécialisés. Cela rend l'accès à ces produits difficile pour de nombreux consommateurs, qui peuvent préférer la commodité des grandes surfaces. La rareté des points de vente, combinée au manque de temps pour effectuer des courses dans des magasins spécifiques, constitue un obstacle à l'achat de produits durables. Le Bruxellois a un emploi du temps chargé.

Par ailleurs, la méfiance envers les labels et la communication sur l'impact réel du commerce équitable peuvent jouer un rôle dans le refus d'achat. Les consommateurs peuvent se sentir perdus face à une multitude de labels qui ne garantissent pas toujours un vrai impact ou une qualité supérieure. La perception que le commerce équitable est « moralisateur » peut également décourager certains acheteurs (Giuliano & Bodart, 2024).

Bien que les Belges manifestent un intérêt croissant pour des modes de consommation plus durables, des obstacles tels que le prix, l'accès limité et la méfiance envers les labels sont des défis à surmonter pour une transition vers des choix alimentaires plus responsables.

### **3.1.5 Pourquoi Granolala répond à des attentes**

J'ai pu constater dans mes recherches que notre système alimentaire a un impact sur notre santé et sur l'environnement (Clément, 2020). Aussi, j'ai observé que les Belges souhaitent adopter des habitudes de consommation plus locales et plus saines, à condition que cela reste abordable et accessible (Gondola, 2017).

Par conséquent, la fabrication et la commercialisation de granola artisanal à Bruxelles s'inscrit comme une opportunité de création d'entreprise pour répondre à ces enjeux.

Mon projet de lancer une entreprise de granola artisanal à Bruxelles ne se limite pas à une opportunité commerciale. Il constitue une véritable contribution à un modèle alimentaire plus respectueux et durable. Il s'agit d'un projet qui, en plus de répondre à une demande du marché, participe activement à une transition vers un système alimentaire plus conscient des enjeux sociaux et environnementaux.

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

L'analyse concurrentielle est une étape importante de la création d'une entreprise. Elle permet d'évaluer le marché et de mieux comprendre l'environnement dans lequel l'entreprise évoluera. Cette démarche consiste à étudier les pratiques des concurrents afin d'identifier leurs forces et leurs faiblesses, et à vérifier si le marché est saturé ou si une véritable opportunité existe. Une analyse sert à affiner la stratégie de l'entreprise, à faire des prévisions réalistes, et à identifier les avantages concurrentiels qui permettront de nous distinguer des autres acteurs du marché (Léger-Jarniou & Kalousis, 2024).

Dans le cadre de l'analyse concurrentielle de Granolala, l'étude portera sur le marché des produits alimentaires artisanaux, sains et locaux. L'analyse des concurrents directs ciblera les entreprises spécialisées dans la vente de granola artisanal à Bruxelles. Les grandes marques industrielles de granola seront également analysées. Bien qu'elles ne soient pas positionnées sur le segment artisanal, elles visent une clientèle comparable à celle de Granolala. L'étude des concurrents indirects s'intéressera aux alternatives proposées comme collations saines ou produits pour le petit-déjeuner, telles que les barres énergétiques protéinées et le muesli. Ces produits sont perçus comme des alternatives au granola dans les habitudes alimentaires des consommateurs sportifs ou soucieux de manger sainement.

Le marché du granola artisanal, ainsi que de ses alternatives saines, constitue un secteur concurrentiel en pleine croissance, et il est donc important de bien comprendre les différents acteurs qui y évoluent (VMR, 2024).

### 3.2.1 Concurrents directs

#### 1. Analyse des marques de granola artisanal à Bruxelles

Pour évaluer la concurrence sur le marché du granola artisanal à Bruxelles, j'ai élaboré une grille comparative des différents concurrents directs selon des critères clés (Van Driessche, 2024). Cette démarche vise à identifier les forces et les faiblesses de chaque acteur concurrent. Les résultats de cette analyse serviront de base pour définir une stratégie adaptée et les leviers de différenciation pour Granolala.

Forces des concurrents :

- **Produits bio :**

Tous les concurrents proposent des produits bio, répondant aux attentes d'une clientèle soucieuse de sa santé et de l'environnement.

- **Vente en ligne et distribution dans les magasins bio :**

Ces canaux assurent une grande visibilité. La vente en ligne garantit l'accessibilité, tandis que la distribution dans les magasins bio renforce la crédibilité des marques dans le secteur des produits naturels.

- **Emballages recyclables :**

Tous les acteurs utilisent des emballages recyclables, répondant à la demande croissante de produits écoresponsables.

- **Recettes diversifiées :**

La plupart des concurrents offrent des options sans gluten, vegan, et protéinées, ce qui permet de toucher une clientèle diversifiée avec des besoins alimentaires spécifiques.

Faiblesses des concurrents :

- **Absence de production à Bruxelles :**

Aucune marque ne produit à Bruxelles, ce qui pourrait être perçu comme un manque de proximité pour les consommateurs attachés aux circuits courts.

CRITÈRES DE COMPARAISON	KRIKET	TURTLE	PULSE	BAMBOO BREAKFAST	GR'EAT GRANOLA	GRANO LADIES
<b><u>PRODUIT</u></b>						
Ingrédients bio	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
Ingrédients locaux	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
Options : sans gluten, végan...	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
Prix (au kg)	24 - 32€ / kg	28 - 36€ / kg	24 - 32€ / kg	24 - 32€ / kg	20 - 28€ / kg	24 - 32€ / kg
<b><u>CANAUX DE DISTRIBUTION</u></b>						
Présent en magasin bio	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
Présent dans la grande distribution	OUI	NON	NON	NON	OUI	NON
Vente en direct sur leur site internet	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
Vente via la plateforme Kazidomi	NON	OUI	OUI	OUI	OUI	NON
Délai de livraison	2-3 jours	2-4 jours	2-3 jours	3-4 jours	2-3 jours	2-3 jours
<b><u>PRODUCTION</u></b>						
à Bruxelles	NON	NON	NON	NON	NON	NON
Artisanale	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
<b><u>POSITIONNEMENT</u></b>						
Les sportifs font-ils partie de la clientèle cible ?	NON	NON	OUI	NON	NON	NON
Présence sur les réseaux sociaux	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
<b><u>DURABILITÉ</u></b>						
Emballage recyclable	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
Communication sur leur impact environnemental	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
Labels : Fairtrade, bio...	Bio	Bio	Bio	Bio	Bio	Bio

- **Prix élevés :**  
Le prix des produits bio reste relativement élevé, ce qui peut limiter l'accessibilité pour certains segments de consommateurs. Toutefois, cet inconvénient est souvent compensé par la qualité et la valeur perçue des produits.
- **Pas toujours présents en grande surface :**  
Excepté Gr'eat Granola et Kriket, les concurrents ne sont pas présents en grande surface, ce qui réduit leur accessibilité pour une clientèle habituée aux supermarchés.

Face à ces observations, plusieurs axes stratégiques peuvent être envisagés pour se différencier de la concurrence :

- **Favoriser la production locale :**  
Miser sur une production à Bruxelles peut séduire les consommateurs souhaitant consommer des produits locaux.
- **Adopter une politique de prix compétitifs :**  
Proposer des offres ou des produits à des prix plus accessibles pourrait élargir la base de consommateurs.
- **Innover dans les recettes :**  
Intégrer des ingrédients spécifiques, comme des super-aliments permettrait de répondre à des niches précises.
- **Mettre en avant des engagements éthiques et sociaux :**  
Communiquer sur des initiatives environnementales ou sociales, telles que des partenariats locaux, renforcerait la marque auprès d'un public sensible à ces valeurs.

Bien que les concurrents du marché du granola artisanal à Bruxelles présentent des points forts, comme un engagement en faveur du bio et une offre de recettes variées, ils sont confrontés à certaines limites qui permettent une différenciation stratégique. En mettant l'accent sur une production locale, des recettes adaptées aux sportifs et une politique de prix accessible, je peux me démarquer.

## 2. Analyse des marques de granola industriel à Bruxelles

Les granolas industriels à Bruxelles se distinguent par leur production de masse et leur large distribution, visant principalement les consommateurs recherchant des options pratiques et abordables. Ces produits sont souvent perçus comme moins sains, en raison de leur teneur en sucre élevée et de la faible transparence des ingrédients. Leur principal atout est leur prix compétitif et leur accessibilité, car ils sont disponibles dans les grandes surfaces.

Les granolas industriels sont moins chers que leurs homologues artisanaux ou bio, ce qui les rend attractifs pour un large public. Cependant, leur image souffre de la production de masse et de l'utilisation d'ingrédients moins qualitatifs. De plus, ces produits sont souvent perçus comme moins écoresponsables et moins authentiques.

Le marché du granola à Bruxelles se divise entre les granolas artisanaux et industriels. Les premiers se distinguent par leur qualité, leur authenticité et leur approche écoresponsable, mais leur prix élevé et leur distribution limitée peuvent restreindre leur accessibilité. En revanche, les granolas industriels offrent des prix compétitifs et une large disponibilité en grande surface, mais sont perçus comme moins sains.

### **3.2.2 Concurrents indirects**

Les concurrents indirects regroupent des acteurs proposant des alternatives répondant aux mêmes attentes que le granola : une alimentation saine et nutritive pour le petit-déjeuner ou comme en-cas. Bien que leurs produits ne soient pas du granola, ils ciblent une clientèle comparable, en quête de snacks pratiques, savoureux et équilibrés.

#### **1. Barres énergétiques protéinées et autres collations saines**

Les barres énergétiques représentent une alternative populaire au granola. Elles sont généralement perçues comme des produits pratiques, nutritifs, et adaptés à un mode de vie actif. Elles sont souvent enrichies en protéines, en fibres et parfois en super-aliments, ce qui les rend attrayantes pour une clientèle soucieuse de sa santé (Seran, Corbeel & Lambert, 2023).

##### **- Positionnement produit :**

Ces barres sont commercialisées comme des produits sains et pratiques, souvent bio ou vegan. Elles rivalisent directement avec le granola sur le segment des produits sains, mais offrent une alternative plus compacte et facile à emporter.

##### **- Canaux de distribution :**

Les barres sont disponibles dans les grandes surfaces, en magasins bio et sur les plateformes en ligne. Elles sont également présentes dans les magasins spécialisés dans les produits de santé ou sportifs, ce qui leur permet de toucher un large panel de consommateurs.

##### **- Prix :**

Elles sont souvent vendues à des prix compétitifs, généralement plus élevés que le granola industriel, mais moins chers que les granolas artisanaux bio.

Les barres représentent une alternative sérieuse au granola sur le marché des produits sains, grâce à leur praticité, leur format nomade et leur accessibilité à travers des canaux de distribution variés. Leur positionnement, souvent bio ou vegan, séduit une clientèle active et soucieuse de son alimentation.

## 2. Muesli et autres céréales pour le petit-déjeuner

Le muesli, alternative traditionnelle au granola, se compose généralement de céréales et de fruits secs. Il est prisé pour son côté sain et nourrissant et rivalise avec le granola dans le segment des petits-déjeuners sains (Delannois, 2024).

- **Positionnement produit :**

Le muesli est perçu comme un produit sain et souvent proposé en version bio.

- **Canaux de distribution :**

Le muesli est disponible dans les grandes surfaces, magasins bio et sur des plateformes de vente en ligne.

- **Prix :**

Le muesli est généralement plus abordable que le granola artisanal, et son prix est souvent similaire à celui du granola industriel.

Le muesli se distingue par sa simplicité et son aspect peu transformé, séduisant une clientèle attachée à la consommation de produits bruts et naturels. Toutefois, son goût et sa texture, dépourvus de sucre et du croquant apporté par la cuisson, peuvent sembler moins attrayants par rapport au granola.

L'analyse des concurrents indirects met en lumière des alternatives comme les barres énergétiques et le muesli, qui répondent à des besoins similaires à ceux du granola artisanal. Ces produits se distinguent par leur praticité et leur prix compétitif, mais ils manquent de différenciation en termes de goût, de texture ou de perception de qualité. Ces observations offrent au granola artisanal l'opportunité de renforcer son positionnement en valorisant des atouts tels que la qualité, l'authenticité et le goût, répondant ainsi à une demande croissante pour des produits sains, savoureux et responsables.

## 3.3 Analyse de l'industrie : Les 5 forces de Porter

L'analyse de l'industrie via le modèle des cinq forces de Porter est un outil stratégique pour identifier les contraintes et les opportunités auxquelles l'entreprise Granolala peut être confrontée dans son secteur (Lanore, 2023). Cette méthode permet d'appréhender de manière approfondie les dynamiques du marché des produits alimentaires sains, locaux et

artisanaux. Elle examine notamment les interactions concurrentielles, les pressions exercées par les parties prenantes et les possibilités de différenciation.

### **3.3.1 Menace des nouveaux entrants**

La menace des nouveaux entrants sur le marché du granola artisanal à Bruxelles est modérée. Les faibles barrières à l'entrée, caractérisées par un investissement initial relativement bas en équipements et matières premières, facilitent l'accès au marché. Cependant, la différenciation, qu'elle soit par la qualité des produits ou l'originalité, est nécessaire pour se démarquer. Bien que les canaux de distribution soient variés, ils peuvent être saturés par des acteurs déjà établis, rendant l'entrée plus complexe. De plus, bâtir une réputation solide et fidéliser la clientèle constituent des défis majeurs pour les nouveaux entrants. Malgré une accessibilité apparente, se démarquer et construire une marque forte représentent de véritables défis (Van Driessche, 2024).

### **3.3.2 Intensité concurrentielle**

L'intensité concurrentielle sur le marché du granola artisanal à Bruxelles est élevée. D'une part, le marché a attiré de nombreux acteurs, allant des petits producteurs locaux aux grandes marques établies. D'autre part, la demande croissante pour des produits sains, bio et artisanaux, couplée à une prise de conscience environnementale, stimule l'arrivée de nouveaux entrants (Sneyers, 2024).

### **3.3.3 Pouvoir de négociation des fournisseurs**

Le pouvoir de négociation des fournisseurs sur le marché du granola artisanal est influencé par plusieurs facteurs. Bien que les matières premières, telles que les céréales et les fruits secs, soient facilement accessibles, le choix d'ingrédients biologiques et locaux restreint le nombre de fournisseurs disponibles. Cette limitation augmente leur pouvoir de négociation (Fourmi Bionique, 2019).

### **3.3.4 Pouvoir de négociation des acheteurs**

Le pouvoir de négociation des acheteurs sur le marché du granola artisanal est élevé. Tout d'abord, la forte sensibilité au prix, amplifiée par la présence de produits industriels à moindre coût, oblige les fabricants à justifier leurs prix supérieurs en mettant en avant la qualité et l'origine des ingrédients utilisés. Ensuite, la diversité de l'offre sur le marché offre aux consommateurs de nombreuses alternatives (Van Driessche, 2024), renforçant leur capacité à comparer les différents produits. Par ailleurs, les attentes croissantes des consommateurs en matière de qualité, de transparence et d'engagement éthique exercent une pression

supplémentaire sur les entreprises, qui doivent s'adapter pour ne pas perdre leur avantage compétitif.

### **3.3.5 Menace des produits substituts**

La menace des produits substituts pour le granola artisanal à Bruxelles est élevée. Des alternatives telles que les barres énergétiques, le muesli et les céréales industriels à prix compétitifs attirent une clientèle soucieuse du coût et du côté pratique. Bien que le granola artisanal se distingue par sa qualité et son caractère local, il doit constamment innover et mettre en avant ses atouts pour fidéliser une clientèle confrontée à de nombreuses options (Apaq-W & Bio-Wallonie, 2024).

L'analyse des 5 forces de Porter révèle que le marché du granola artisanal à Bruxelles est très compétitif, avec une forte pression concurrentielle, tant de la part des acteurs établis que des produits de substitution. Le pouvoir de négociation des consommateurs est élevé, obligeant les marques à se distinguer par la qualité, l'originalité et la transparence de leurs produits pour rester attractives. Du côté des fournisseurs, bien que leur pouvoir soit modéré, la dépendance à des matières premières spécifiques, notamment bio et locales, renforce leur pouvoir de négociation. La menace des nouveaux entrants est modérée, et peut être contrée par une différenciation forte, une réputation solide et un positionnement stratégique axé sur l'authenticité et les valeurs éthiques. Pour réussir sur ce marché, Granolala doit innover, se différencier et entretenir une relation de confiance avec les consommateurs.

## **3.4 Analyse du macro-environnement : PESTEL**

L'utilisation du modèle PESTEL pour analyser le marché du granola artisanal à Bruxelles permet de prendre en compte les différents facteurs externes qui peuvent influencer le développement de mon projet, en offrant une vision globale et structurée de l'environnement dans lequel il évoluerait.

En décomposant les dimensions politiques, économiques, sociales, technologiques, environnementales et légales, le modèle PESTEL aide à identifier les opportunités et les menaces spécifiques à ce secteur (Lanore, 2023). Pour Granolala, axé sur un produit artisanal, sain et local, ce cadre analytique permet d'anticiper les évolutions du marché et de s'adapter à des enjeux complexes tels que les attentes des consommateurs, les réglementations environnementales, ou encore les tendances technologiques en matière de production et de distribution.

### **3.4.1 Contexte politique**

Le contexte politique joue un rôle dans le développement d'une entreprise en influençant son environnement réglementaire, fiscal et économique. Pour le marché du granola artisanal, les décisions politiques peuvent présenter à la fois des opportunités et des défis.

- **Subventions et incitations à l'agriculture locale :**

Les politiques belges favorisant l'agriculture locale et durable, nous offrent l'opportunité de réduire les coûts d'approvisionnement en ingrédients bio. En privilégiant des circuits courts, nous soutenons également l'agriculture locale tout en renforçant l'image responsable de notre entreprise (BioWallonie, 2024).

- **Normes de sécurité alimentaire :**

Les normes de sécurité alimentaire imposées par l'AFSCA encadrent les aspects comme la traçabilité, l'étiquetage et les standards de production. En respectant ces réglementations, nous garantissons la conformité de nos produits tout en répondant aux attentes des consommateurs en termes de qualité et de transparence (AFSCA, 2024).

Comprendre et anticiper les impacts du contexte politique est important pour maximiser les opportunités offertes par les politiques locales et garantir la conformité aux réglementations en vigueur.

### **3.4.2 Contexte économique**

Le contexte économique influence directement la demande, les coûts et la rentabilité d'une entreprise. Pour le marché du granola artisanal, comprendre ces facteurs est important pour s'adapter aux fluctuations économiques et anticiper les comportements des consommateurs.

- **Pouvoir d'achat :**

La baisse du pouvoir d'achat en Belgique représente un défi, car elle pourrait limiter la demande pour des produits de qualité comme notre granola artisanal bio. Les consommateurs se tournent souvent vers des alternatives moins coûteuses dans un contexte économique où le pouvoir d'achat baisse (Belga, 2024).

- **Taux de croissance du marché bio et local :**

La demande croissante pour des produits bio et locaux constitue une opportunité importante pour Granolala. Cette tendance reflète un intérêt en hausse chez les consommateurs pour des produits durables et éthiques, en phase avec les valeurs de notre entreprise (GoodFood.Brussels, 2023).

- **Inflation et coûts de production :**  
L'inflation élevée en Belgique, l'une des plus fortes de la zone euro, a un impact sur nos coûts de production. Les prix des matières premières bio sont soumis à des fluctuations importantes. Cela nécessite une gestion proactive pour garantir des marges viables (Biourge & Loriaux, 2024).
- **Situation économique globale :**  
Le climat économique global affecte également le comportement des consommateurs. En période de récession, ils privilégient des produits moins chers. En revanche, en temps de prospérité économique, ils sont davantage disposés à investir dans des produits artisanaux et de qualité comme les nôtres (SPF Economie, 2024).

Le contexte économique, bien qu'exigeant, offre des opportunités pour Granolala. En ajustant nos stratégies de prix et en optimisant nos coûts, nous pouvons maintenir notre compétitivité tout en répondant aux attentes des consommateurs.

### 3.4.3 Contexte socio-culturel

Les facteurs socio-culturels englobent les comportements, les attentes et les valeurs des consommateurs. Ces aspects, en constante évolution, sont importants pour répondre aux besoins d'une clientèle soucieuse de son alimentation et de son impact sur l'environnement. Chez Granolala, nous prêtions une attention particulière à ces tendances pour aligner notre offre avec les attentes sociétales.

- **Sensibilisation à la santé et à l'alimentation saine :**  
Une prise de conscience des bienfaits d'une alimentation saine pousse les consommateurs à privilégier des produits bio. Cette tendance soutient la demande pour nos granolas artisanaux, perçus comme sains (BioWallonie, 2024).
- **Privilégier le local et le durable :**  
Les consommateurs belges accordent une grande importance aux circuits courts, à l'économie locale et aux produits éthiques. En utilisant des ingrédients locaux, Granolala peut répondre à ces attentes et renforcer notre positionnement en tant que marque engagée (Fevia, 2024).
- **Comportement des consommateurs :**  
Les consommateurs privilégient des produits adaptés à leurs régimes alimentaires spécifiques : végan, protéinés, sans gluten, ou enrichis en super-aliments. Cette diversité de besoins représente une opportunité de diversifier nos recettes pour élargir notre clientèle (RetailDetail, 2024).

Le contexte socio-culturel présente des opportunités pour Granolala. En intégrant des ingrédients locaux, en diversifiant nos recettes pour répondre à des régimes alimentaires variés, et en communiquant sur les bienfaits de nos produits pour la santé et l'environnement, nous pouvons renforcer notre attractivité et fidéliser une clientèle soucieuse de faire des choix responsables.

#### **3.4.4 Contexte technologique**

Les innovations technologiques influencent la fabrication, la distribution et la commercialisation des produits. Pour Granolala, ces avancées représentent des opportunités pour améliorer l'efficacité, atteindre de nouveaux clients, et se démarquer sur un marché concurrentiel.

- **Commerce en ligne :**

Le développement du e-commerce permet à Granolala de dépasser les limites géographiques de Bruxelles et de toucher une clientèle nationale. Les plateformes spécialisées, ainsi que les réseaux sociaux, offrent une visibilité et une interaction directe avec les consommateurs. Cela permet également la création d'une communauté autour de la marque (Mathieu, 2023).

- **Innovation produit :**

Les emballages écologiques, comme les matériaux biodégradables ou recyclables, attirent l'attention des consommateurs soucieux de réduire leur empreinte écologique. Ces innovations renforcent l'image responsable et durable de Granolala tout en répondant aux attentes actuelles des clients.

L'intégration des outils numériques, tels que le commerce en ligne et les campagnes sur les réseaux sociaux, combinée à une innovation dans les emballages respectueux de l'environnement, permet à Granolala de rester compétitif tout en affirmant ses valeurs artisanales et éthiques. Exploiter ces opportunités technologiques permet d'accélérer le développement de la marque et de fidéliser une clientèle engagée.

#### **3.4.5 Contexte environnemental**

Les considérations environnementales occupent une place centrale dans les choix des consommateurs et les stratégies des entreprises. Pour Granolala, adopter des pratiques écoresponsables est un levier pour répondre aux attentes du marché tout en renforçant la crédibilité de la marque.

- **Soutenabilité des pratiques agricoles :**  
Privilégier des ingrédients locaux et bio contribue à réduire l'empreinte carbone de nos produits. Cette démarche soutient également l'agriculture durable et répond à la demande croissante de transparence et d'éthique des consommateurs (Apaq-W, 2024).
- **Réduction des déchets :**  
L'utilisation d'emballages recyclables ou biodégradables et l'intégration de pratiques zéro déchet dans le processus de production permettent à Granolala de limiter son impact environnemental. Ces initiatives renforcent notre positionnement comme entreprise engagée sur les enjeux de durabilité (Jazouli, 2024).
- **Changement climatique et approvisionnement :**  
Les variations climatiques peuvent engendrer des pénuries ou une augmentation des coûts des matières premières bio. Pour assurer la continuité de notre activité, il faut diversifier nos fournisseurs (Wallonie, 2024).

En intégrant des pratiques respectueuses de l'environnement et en anticipant les risques liés au changement climatique, Granolala peut se positionner comme une entreprise proactive et responsable. Ces initiatives renforcent notre attractivité auprès d'une clientèle soucieuse de l'impact écologique de ses choix de consommation, tout en assurant la durabilité de notre modèle économique.

#### **3.4.6 Contexte légal**

Le cadre légal constitue une base pour le bon fonctionnement de Granolala, en garantissant la conformité de ses activités et en protégeant ses intérêts. Dans le secteur alimentaire, les réglementations strictes et les certifications spécifiques sont des éléments qui renforcent la confiance des consommateurs.

- **Réglementation sur les produits alimentaires :**  
La sécurité alimentaire est une priorité. Les normes imposées par l'AFSCA (Agence fédérale pour la sécurité de la chaîne alimentaire) encadrent la qualité des produits, leur étiquetage et leur traçabilité. Respecter ces règles est important pour éviter des sanctions et préserver la réputation de Granolala (AFSCA, 2024).
- **Législation sur le bio :**  
L'obtention et le maintien des certifications bio nécessitent de suivre des critères rigoureux concernant la production et la traçabilité des ingrédients. Ces labels constituent un argument marketing fort, renforçant la confiance des consommateurs envers notre engagement durable (BioWallonie, 2024).

- **Droits de propriété intellectuelle :**

La protection de nos éléments distinctifs, comme les recettes exclusives ou le nom de la marque, est indispensable. En déposant les droits liés à la propriété intellectuelle, nous sécurisons nos innovations et prévenons les risques de copie (SPF Economie, 2024).

Le respect du cadre légal et la maîtrise des obligations réglementaires offrent une double garantie à Granolala : une sécurité juridique et une crédibilité renforcée auprès des consommateurs. En investissant dans la conformité et la protection de ses actifs immatériels, notre entreprise se positionne comme un acteur fiable et responsable dans le secteur du granola artisanal.

L'analyse PESTEL révèle les principaux leviers et défis auxquels Granolala devra faire face sur le marché bruxellois. Les évolutions sociétales vers une alimentation saine et écoresponsable, combinées à des opportunités offertes par le digital et les incitations politiques pour le développement durable, offrent un terrain fertile pour notre projet. Cependant, des contraintes comme la hausse du prix des matières premières, les exigences réglementaires strictes, ou encore l'impact du climat économique sur le pouvoir d'achat des consommateurs représentent des défis à surmonter. Pour assurer la réussite de Granolala, une veille stratégique et une capacité d'adaptation seront indispensables. En combinant innovation, qualité artisanale et engagement durable, nous pourrons non seulement répondre aux attentes des consommateurs mais aussi nous démarquer sur un marché compétitif et en constante évolution.

### 3.5 Analyse stratégique : SWOT

L'analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) est un outil stratégique qui permet d'évaluer la viabilité et le positionnement d'un projet entrepreneurial. Elle permet d'identifier les forces et les faiblesses internes de l'entreprise, ainsi que les opportunités et menaces provenant de son environnement externe (Burger-Helmchen & Raedersdorf, 2018).

L'application de cet outil à mon projet de fabrication artisanale et de commercialisation de granola à Bruxelles est pertinente car elle me permet d'identifier ses avantages compétitifs, ses défis à relever, ses leviers stratégiques à exploiter et les menaces auxquelles il pourrait être confronté.

#### 3.5.1 Forces

Les forces sont les atouts internes de mon projet, c'est-à-dire ce qui me permet de me différencier des concurrents et d'attirer ma clientèle cible.

- **Ingédients de qualité et production artisanale :**  
Le granola est un produit confectionné à la main à partir d'ingrédients de qualité. Cela crée une distinction claire par rapport aux produits industriels.
- **Positionnement sur le marché bio :**  
L'utilisation d'ingrédients bio répond à la demande croissante des consommateurs bruxellois pour des produits respectueux de leur santé (Apaq-W & Bio-Wallonie, 2024).
- **Engagement durable :**  
En tant qu'acteur écoresponsable qui utilise des emballages recyclables, je vise à attirer une clientèle sensible aux enjeux environnementaux.
- **Flexibilité et réactivité :**  
La production artisanale à petite échelle, permet une grande flexibilité. Il est ainsi possible de réagir rapidement aux retours des clients, par exemple en proposant de nouvelles recettes.
- **Approche locale :**  
En privilégiant les circuits courts et l'approvisionnement local, mon projet renforce le lien avec une communauté souhaitant adopter une démarche durable et responsable.

Les forces identifiées offrent à mon projet un positionnement différencié sur le marché du granola artisanal. Elles permettent de répondre aux attentes des consommateurs tout en s'inscrivant dans une démarche éthique et locale, deux tendances majeures dans le secteur alimentaire (Trade for Development Centre, 2020).

### 3.5.2 Faiblesses

L'analyse des faiblesses permet d'identifier les limites internes qui pourraient freiner le succès de mon projet. Ces éléments soulignent les domaines nécessitant des améliorations pour surmonter les obstacles potentiels et garantir la croissance et la compétitivité du projet.

- **Coûts de production élevés :**  
La fabrication artisanale et l'utilisation d'ingrédients locaux et bio entraînent des coûts en matières premières plus importants, ce qui peut rendre le produit plus cher et restreindre son accessibilité pour certains segments de consommateurs.

- **Dépendance à un marché de niche :**  
En ciblant principalement un public intéressé par les produits sains et bio, l'entreprise limite son potentiel d'attraction à une clientèle spécifique, excluant ainsi les consommateurs à la recherche de produits moins coûteux.
- **Visibilité limitée :**  
Une petite entreprise artisanale manque souvent de ressources pour rivaliser avec les grandes marques en termes de marketing et de notoriété.
- **Capacité de production limitée :**  
La production artisanale peut rencontrer des difficultés à répondre à une demande croissante en raison de contraintes liées au stockage, à la gestion des commandes et aux ressources humaines. Cette faiblesse est accentuée par l'absence d'économies d'échelle (Beitone, Cazorla, Hemdane & Slimanie, 2023), c'est-à-dire la capacité à réduire les coûts unitaires en augmentant le volume de production. En effet, plus une entreprise produit en grande quantité, plus elle peut répartir ses coûts fixes sur un plus grand nombre d'unités, ce qui permet de réduire les coûts de production par produit.
- **Sensibilité à la saisonnalité :**  
Certains ingrédients locaux et bio peuvent être soumis aux saisons, entraînant des ruptures de stock ou des hausses de prix, ce qui peut affecter la régularité de l'offre.

Ces faiblesses mettent en évidence les défis internes auxquels mon projet devra faire face.

### **3.5.3 Opportunités**

L'analyse des opportunités met en évidence les tendances externes et les évolutions du marché qui peuvent favoriser le développement de mon projet. Ces facteurs externes offrent des pistes de croissance et de différenciation à exploiter.

- **Croissance de la demande pour des produits alimentaires sains et durables :**  
Avec une sensibilisation accrue aux enjeux de santé et d'environnement, les consommateurs privilégiennent des produits bio et locaux (Soenens, 2023). Cette évolution constitue une opportunité pour le granola artisanal, positionné comme une alternative plus saine et authentique aux produits industriels.
- **Expansion des canaux de distribution en ligne :**  
La vente en ligne, notamment via des plateformes spécialisées comme Kazidomi, offre un accès à un public élargi, dépassant les frontières géographiques de Bruxelles (Charlot, 2020). Cela pourrait permettre d'augmenter les ventes.

- **Tendance à la consommation locale et éthique :**  
L'attrait croissant pour les produits locaux et responsables ouvre des perspectives prometteuses pour une entreprise artisanale (Apaq-W & Bio-Wallonie, 2024).
- **Partenariats avec des acteurs locaux :**  
Collaborer avec des magasins bio, plateformes, restaurants ou hôtels locaux peut renforcer la notoriété et stimuler les ventes en plaçant le produit dans des environnements alignés avec ses valeurs.
- **Marché du petit-déjeuner et des en-cas sains :**  
Le granola artisanal s'inscrit dans une catégorie de produits protéinés et nutritifs, très recherchés sur le marché des en-cas et petits-déjeuners sains (Brebant, 2024).

Ces opportunités offrent un potentiel de développement de mon projet. En les saisissant, mon projet peut non seulement renforcer sa présence sur le marché, mais aussi anticiper les besoins des consommateurs pour y répondre.

#### 3.5.4 Menaces

Les menaces représentent les facteurs externes qui peuvent nuire au développement de mon projet. Ces éléments, souvent difficiles à anticiper, peuvent affecter sa rentabilité.

- **Concurrence accrue :**  
Le marché du granola connaît une concurrence de plus en plus forte provenant des grandes marques industrielles, des producteurs artisanaux et des entreprises bio (Van Driessche, 2024). Cette pression concurrentielle peut affecter la part de marché et limiter la capacité de mon projet à se différencier.
- **Volatilité des prix des matières premières :**  
L'utilisation d'ingrédients bio et locaux rend l'entreprise vulnérable aux fluctuations des prix des matières premières qui peuvent être influencées par des facteurs externes tels que les conditions climatiques ou les variations économiques. Ces fluctuations peuvent augmenter les coûts de production et réduire les marges bénéficiaires.
- **Changement dans les préférences des consommateurs :**  
Les goûts et les préférences des consommateurs peuvent évoluer rapidement, et l'apparition de nouvelles tendances alimentaires, comme les régimes sans céréales, pourrait réduire la demande pour le granola artisanal.

- **Réglementations strictes sur la sécurité alimentaire :**  
L'introduction de nouvelles normes ou de contrôles plus rigoureux sur la sécurité alimentaire peut entraîner des coûts supplémentaires pour l'entreprise, notamment en matière de conformité aux normes, ou des pénalités en cas de non-respect.
- **Dépendance aux canaux de distribution spécifiques :**  
Si l'entreprise dépend uniquement de certains canaux de distribution, tels que les magasins bio ou les plateformes en ligne, elle pourrait se retrouver vulnérable à des changements dans les préférences des consommateurs ou à une diminution des ventes sur ces canaux spécifiques.

Ces menaces représentent des risques qu'il est important de prendre en compte dans la stratégie de développement. Cependant, en étant attentive à ces éléments et en ajustant mon modèle économique en conséquence, je peux minimiser leur impact.

L'analyse SWOT a permis de mettre en évidence les principaux atouts et défis pour Granolala. D'un côté, les forces telles que la qualité artisanale, l'engagement durable et la flexibilité de l'entreprise constituent des avantages qui peuvent attirer une clientèle soucieuse de produits sains et respectueux de l'environnement. Les opportunités offertes par la demande croissante de produits bio, l'expansion des canaux de distribution en ligne et les partenariats locaux sont des leviers importants pour soutenir la croissance de mon projet.

Cependant, cette analyse a également révélé des faiblesses et des menaces à prendre en considération, notamment les coûts élevés de matières premières, la concurrence accrue et la dépendance aux fluctuations des prix de ces matières premières. Les régulations de plus en plus strictes en matière de sécurité alimentaire ajoutent un frein potentiel.

Pour réussir et se démarquer sur un marché compétitif, il est important de tirer pleinement parti des forces de Granolala, tout en restant agile face aux menaces et en se positionnant clairement sur le marché comme une marque locale et durable. Une gestion des coûts et une différenciation par la qualité et l'authenticité du produit permettront de répondre efficacement aux attentes des consommateurs et d'assurer la pérennité de mon projet.

## 4. Étude de marché

L'étude de marché (Léger-Jarniou, 2020) constitue une étape de collecte de données pour le développement de la stratégie de Granolala. Elle permet d'évaluer les opportunités et défis du marché bruxellois pour du granola artisanal, bio et local. Cette analyse vise à comprendre les attentes des consommateurs, à identifier les tendances de consommation et à adapter l'offre en conséquence afin d'assurer la viabilité et le succès du projet.

Pour obtenir une vision du marché ciblé, l'étude repose sur une double approche :

- Une étude quantitative a été réalisée via un sondage en ligne. Elle a permis de recueillir des données mesurables sur les comportements et préférences des consommateurs bruxellois en matière de granola. Elle a offert une base statistique pour identifier les tendances de consommation, les critères d'achat prioritaires et le positionnement optimal du produit.
- Une étude qualitative a été réalisée via une interview avec Monsieur Quentin Mortier, Community Manager chez Smart Gastronomy Lab. Elle a permis d'explorer les tendances du secteur, les attentes des consommateurs et les opportunités spécifiques au marché bruxellois.

L'objectif de cette étude de marché est d'orienter les choix stratégiques de Granolala en s'appuyant sur des informations concrètes. Elle permet de vérifier l'existence d'une demande pour un granola artisanal, d'identifier les segments de clientèle et de définir un positionnement du produit.

### 4.1 Étude qualitative : Interview chez Smart Gastronomy Lab

Une interview qualitative a été réalisée avec Monsieur Mortier (cf. *infra* « Annexe 1 »), Community Manager chez Smart Gastronomy Lab, un acteur dans le service aux entreprises et la recherche et développement. Le laboratoire (Smart Gastronomy Lab, 2017) offre des services d'accompagnement pour le développement de produits et de recettes, des phases de tests, et la location d'une cuisine professionnelle agréée par l'AFSCA.

Les réponses et recommandations issues de cet échange permettront à Granolala d'affiner son positionnement, de répondre aux attentes du marché et d'assurer une cohérence entre ses valeurs et les attentes des consommateurs locaux.

#### **4.1.1 Objectifs de l'interview**

L'entretien avec Monsieur Mortier s'inscrit dans une démarche stratégique visant à mieux comprendre le marché alimentaire bruxellois, à collecter des conseils en entrepreneuriat et à affiner le positionnement de Granolala. Plusieurs axes seront abordés :

- **L'entrepreneuriat et les conseils pour le développement d'un projet alimentaire :**  
En tant qu'expert du secteur, Monsieur Mortier apporte un regard éclairé sur les défis et opportunités liés à la création d'une entreprise alimentaire à Bruxelles. L'interview vise à recueillir des recommandations pratiques pour structurer le projet, anticiper les contraintes réglementaires et optimiser les chances de succès en s'appuyant sur les bonnes pratiques du secteur.
- **Le positionnement et la différenciation de Granolala :**  
Le marché des produits alimentaires bio et artisanaux est en pleine expansion, ce qui implique une forte concurrence. L'entretien a pour but d'identifier les leviers de différenciation pour Granolala, en mettant en avant des éléments distinctifs comme la qualité des ingrédients, la transparence, l'éthique de production et l'expérience client.
- **Les tendances et évolutions du marché alimentaire :**  
Enfin, cette interview permet d'obtenir un aperçu des grandes tendances qui façonnent le marché alimentaire bruxellois, notamment l'intérêt pour les circuits courts, les produits sains et naturels, ainsi que les attentes en matière de durabilité et d'innovation. Ces informations permettront d'adapter la stratégie de Granolala en fonction des évolutions du marché et des besoins des consommateurs.

#### **4.1.2 Choix de la personne interviewée**

Le choix de Monsieur Mortier et du Smart Gastronomy Lab s'est imposé en raison de leur expertise dans l'accompagnement des entrepreneurs du secteur alimentaire. En tant qu'acteur clé de l'innovation culinaire durable, le Smart Gastronomy Lab soutient le développement de projets alimentaires responsables et innovants. Grâce à son rôle au sein du laboratoire, Monsieur Mortier possède une vision globale du marché et peut apporter des conseils concrets pour structurer le projet Granolala et affiner son positionnement.

#### **4.1.3 Construction du questionnaire**

Afin d'obtenir des informations pertinentes pour le développement de Granolala, l'interview avec Monsieur Mortier a été structurée en quatre grandes sections. La préparation de cette entrevue s'est appuyée sur une série de questions ouvertes, permettant d'aborder différents aspects stratégiques tout en laissant la place à une discussion.

Dans un premier temps, je souhaitais comprendre l'accompagnement proposé par le Smart Gastronomy Lab et les opportunités qu'il pouvait offrir à un projet comme Granolala. Cette première section permettra d'explorer les services disponibles, les exigences d'entrée et les outils à disposition des porteurs de projets. Pour élaborer les questions, j'ai consulté le site internet du Smart Gastronomy Lab afin d'identifier les services les plus pertinents pour Granolala, notamment en matière de développement de recettes, de tests et de location d'une cuisine professionnelle. Le laboratoire met à disposition des entrepreneurs une équipe pluridisciplinaire alliant chefs et scientifiques, ce qui en fait un véritable atout pour les porteurs de projets alimentaires.

La deuxième partie portera sur l'entrepreneuriat dans le secteur alimentaire. L'objectif est de recueillir des conseils pratiques sur les défis à anticiper, les erreurs courantes à éviter et les aspects réglementaires à considérer pour assurer le bon développement du projet. En m'appuyant sur les ressources du Smart Gastronomy Lab, j'ai identifié des éléments clés comme la validation de la faisabilité d'un produit, les phases de test et l'importance des analyses sensorielles pour ajuster une recette avant sa commercialisation.

Le troisième axe de l'interview s'intéressera au positionnement et à la différenciation de Granolala sur un marché concurrentiel. Il s'agira d'identifier les leviers de communication les plus efficaces et les stratégies permettant de valoriser les atouts du produit auprès des consommateurs. Grâce aux informations recueillies sur le site du Smart Gastronomy Lab, j'ai pu orienter mes questions vers les tendances d'innovation, l'impact du packaging sur la perception du produit et les nouvelles attentes des consommateurs en matière de transparence et de qualité.

Enfin, une dernière partie sera dédiée aux tendances du marché et aux évolutions à venir. Cette approche visera à mieux comprendre les attentes des consommateurs en matière d'alimentation bio et locale, ainsi que les innovations susceptibles d'influencer le secteur dans les prochaines années. Le Smart Gastronomy Lab réalise une veille des évolutions du secteur alimentaire.

Bien que ces thématiques aient servi de guide, l'entretien avait pour vocation de laisser place à une discussion ouverte afin de favoriser un échange spontané et d'exploiter pleinement l'expertise de Monsieur Mortier.

#### **4.1.4 Résultats et analyse**

L'interview réalisée avec Monsieur Mortier du Smart Gastronomy Lab a permis d'obtenir des informations stratégiques pour le projet Granolala. Elle a couvert plusieurs thématiques telles que l'accompagnement à l'entrepreneuriat, les services et outils disponibles pour développer un produit alimentaire, les tendances du marché et les défis à anticiper.

- **L'accompagnement à l'entrepreneuriat alimentaire :**

Monsieur Mortier a mis en avant le rôle du Smart Gastronomy Lab en tant qu'incubateur et facilitateur pour les porteurs de projets dans le secteur alimentaire. Le laboratoire aide à structurer un projet en concoctant une recette précise et en garantissant sa conformité aux normes réglementaires. Il propose également un accompagnement technique sur les ingrédients, leur composition nutritionnelle et le sourcing des ingrédients, permettant aux porteurs de projet d'optimiser la valeur ajoutée de leurs produits. La validation du produit s'effectue via des tests sensoriels réalisés avec des panels de consommateurs, offrant des retours précis sur le goût, la texture et l'attrait global du produit. Cette approche assure que les produits finalisés répondent aux attentes du marché avant leur commercialisation.

**Implications pour Granolala :**

- Un partenariat avec le Smart Gastronomy Lab pourrait permettre d'affiner les recettes de granola en optimisant leurs goût, texture et valeur nutritionnelle.
- L'accès à la cuisine professionnelle offrirait l'occasion de tester différents matériels professionnels avant tout investissement, et une capacité de production réaliste.
- Les tests sensoriels auprès des consommateurs aideraient à ajuster le produit en fonction des attentes du marché.

- **Positionnement et différenciation de Granolala**

Le marché du granola artisanal est concurrentiel. Monsieur Mortier a insisté sur l'importance de la différenciation pour se faire une place durablement. Pour se démarquer, les produits doivent raconter une histoire forte, mettant en avant leur authenticité, la qualité des ingrédients et un engagement éthique clair. Ces éléments permettent de créer une connexion avec les consommateurs et de les fidéliser.

Le packaging joue un rôle important dans la stratégie de vente, puisque 70 % des décisions d'achat sont influencées par son esthétique et le message qu'il transmet. Un design attractif, cohérent avec les valeurs de la marque et mettant en avant les bénéfices du produit, est un facteur déterminant pour convaincre le consommateur à choisir notre produit.

La stratégie de distribution doit être progressive. Il est recommandé de commencer par des circuits courts, tels que les marchés et les évènements locaux, afin d'établir une présence et de tester la réaction du marché. Ce n'est qu'après avoir consolidé cette base que l'on peut envisager une distribution à plus grande échelle, à savoir en épicerie bio et grande surface.

**Implications pour Granolala :**

- Un positionnement clair axé sur le bio, le local et la dimension sportive pourrait attirer un public ciblé.
- Un design d'emballage attractif et cohérent avec les valeurs de la marque est à prévoir dès la phase de développement.

- Une présence sur les marchés et événements sportifs pourrait être une stratégie efficace pour renforcer la marque, ainsi que pour collecter des retours clients sur notre produit.

- **Tendances du marché alimentaire et attentes des consommateurs**

L'entretien a mis en évidence plusieurs tendances fortes du marché alimentaire à Bruxelles, avec un intérêt croissant pour les produits sains, éthiques et innovants. Parmi ces tendances, la demande pour des produits riches en protéines et faibles en glucides est en forte augmentation, notamment auprès des sportifs soucieux de leur alimentation.

Bien que les consommateurs soient de plus en plus sensibles aux enjeux de durabilité, le critère du prix reste déterminant dans leur décision d'achat. Un produit durable doit donc trouver un équilibre entre ses valeurs écologiques et son accessibilité économique.

L'originalité et l'innovation constituent des leviers pour se démarquer de la concurrence. Des approches telles qu'un packaging interactif ou la gamification de l'expérience client permettent de capter l'attention des consommateurs et de renforcer leur engagement envers la marque.

**Implications pour Granolala :**

- Une version enrichie en protéines pourrait être intéressante pour cibler le segment des sportifs.
- Un équilibre doit être trouvé entre l'engagement durable et un prix abordable pour le consommateur final.
- L'exploration de formats immersifs, tels qu'une playlist ASMR à écouter en mangeant son granola.

- **Les défis à anticiper :**

L'entretien a permis de mettre en évidence plusieurs obstacles majeurs auxquels sont confrontés les entrepreneurs dans le domaine alimentaire. Tout d'abord, de nombreux créateurs de projets sous-estiment la complexité des étapes d'industrialisation et de commercialisation. Ces processus, qui demandent une gestion rigoureuse et une adaptation continue aux exigences du marché, peuvent s'avérer plus difficiles que prévu.

Ensuite, le cadre réglementaire, souvent strict, constitue une barrière supplémentaire au lancement d'un produit alimentaire. Les normes de sécurité alimentaire et les procédures administratives nécessaires pour obtenir les autorisations appropriées peuvent ralentir le développement d'un produit.

La gestion des coûts représente aussi un défi. Même si un produit est de qualité, si son coût de production est trop élevé, il sera difficile de le rendre rentable, ce qui peut compromettre la viabilité financière du projet à long terme.

#### **Implications pour Granolala :**

- Une anticipation des exigences légales et sanitaires dès le début.
- Le contrôle des coûts de production doit être rigoureux pour assurer la viabilité du projet.
- Il est recommandé de tester le produit sur un marché test avant d'engager de gros investissements.

L'interview avec Monsieur Mortier a apporté des éclairages précieux sur les opportunités et défis du marché alimentaire bruxellois. Pour Granolala, ces enseignements permettent d'orienter stratégiquement le projet en maximisant ses chances de succès. L'accès à des infrastructures adaptées, l'optimisation de la recette et la mise en place d'une stratégie de communication efficace seront des facteurs déterminants pour assurer un lancement réussi.

### **4.2 Étude quantitative : Sondage**

Une étude de marché (Vernette, 2017) est un outil pour collecter des informations sur les attentes des consommateurs afin d'orienter les décisions marketing de Granolala. Dans le cadre de ce mémoire, une étude quantitative a été menée sous la forme d'un sondage afin d'analyser la demande potentielle pour ce produit.

Cette section est divisée en plusieurs parties : les objectifs du sondage, la sélection de l'échantillon, la construction du questionnaire, ainsi que l'analyse des résultats obtenus. Aussi, ces données serviront à élaborer un persona représentatif du client cible de Granolala.

#### **4.2.1 Objectifs du sondage**

Dans le cadre de cette étude quantitative, un sondage (Vernette, 2017) a été mené afin d'évaluer le potentiel de marché de Granolala et d'analyser les comportements et attentes des consommateurs vis-à-vis d'un granola artisanal fabriqué à Bruxelles. L'objectif principal était d'identifier l'intérêt pour un produit local et naturel, de déterminer les critères influençant l'achat et d'évaluer l'adhésion au positionnement de la marque.

Ce sondage vise à comprendre les habitudes de consommation des répondants, notamment les moments privilégiés pour consommer du granola, les préférences en matière de goûts et les critères de sélection des produits du petit-déjeuner et des encas. Il permet également d'étudier la sensibilité au prix en analysant la perception tarifaire et le budget que les

consommateurs sont prêts à allouer à ce type de produit. Enfin, l'enquête explore les canaux de distribution préférés afin d'orienter la stratégie commerciale et marketing de Granolala.

#### 4.2.2 Choix de l'échantillon

Le sondage a été réalisé auprès de personnes résidant exclusivement à Bruxelles, en cohérence avec la stratégie de distribution locale de Granolala. L'échantillon (Vernette, 2017) est constitué de divers réseaux personnels et professionnels : club de sport, ICHEC, collègues, famille et amis, qui ont eux-mêmes relayé le questionnaire dans leur entourage.

L'objectif initial était de recueillir 200 réponses, mais l'enquête a finalement été complétée par 141 participants. Bien que ce nombre soit inférieur aux attentes, il permet d'obtenir des indications sur la demande potentielle pour un granola artisanal à Bruxelles. Une limite méthodologique doit être soulignée, le biais lié à la diffusion numérique, qui touche principalement une population jeune et connectée. Cependant, cette tranche d'âge correspond à la clientèle cible de Granolala. Ainsi, cette enquête constitue une première base de données utile pour élaborer les futures stratégies commerciales et de communication de l'entreprise.

#### 4.2.3 Construction du questionnaire

Le questionnaire (Vernette, 2017), composé de 17 questions (cf. *infra* « Annexe 2 »), a été conçu pour être concis et accessible afin d'encourager un maximum de réponses. Il se divise en quatre sections permettant d'explorer les profils et attentes des consommateurs bruxellois vis-à-vis des granolas artisanaux.

La première partie s'intéresse aux profils des répondants (âge, genre, activité professionnelle). Ces informations permettent d'établir un persona représentatif du client cible et d'évaluer la diversité de l'échantillon. La deuxième section porte sur les habitudes alimentaires, à savoir des régimes spécifiques (végétarien, sans gluten, etc.) et les préférences en matière de goût, afin d'identifier les saveurs et recettes les plus populaires. Une troisième partie explore la pratique sportive des répondants : fréquence des activités sportives, consommation de collations avant ou après l'effort, et importance accordée à la teneur en protéines et en glucides pour atteindre leurs objectifs de performance. La dernière section examine les habitudes d'achat : critères déterminants dans le choix d'un granola par rapport à un autre (prix, goût, variété de la gamme, ingrédients naturels, emballage recyclable, production locale, etc.), lieux d'achat privilégiés (magasins bio, en ligne, grande surface, etc.), budget alloué et impact des actions marketing.

Cette approche méthodique a permis d'obtenir une vision détaillée des comportements et attentes des consommateurs bruxellois vis-à-vis des granolas artisanaux, constituant ainsi une base d'analyse pour affiner la stratégie de Granolala.

#### 4.2.4 Résultats et analyse

L'analyse des résultats (Vernette, 2017) du sondage (cf. *infra* « Annexe 2 ») mené auprès des consommateurs bruxellois permet d'obtenir un aperçu de leurs attentes et comportements vis-à-vis des granolas artisanaux. Ces données permettront d'affiner notre positionnement et d'orienter nos choix stratégiques.

L'analyse du profil des répondants permettra de définir un persona représentatif du client cible de Granolala. La majorité des participants sont des femmes, avec une tranche d'âge dominante entre 25 et 34 ans. Cette population est majoritairement salariée, mais comprend également des étudiants et des indépendants. Peu de répondants suivent un régime alimentaire spécifique, bien que certains soient sans gluten, sans lactose ou végétariens. Ces données suggèrent que Granolala pourrait cibler en priorité une clientèle urbaine active, avec un intérêt pour des produits sains et naturels. Un positionnement marketing axé sur la qualité des ingrédients, le respect des besoins nutritionnels et l'origine locale pourrait répondre aux attentes de ce panel de consommateurs.

Concernant les habitudes alimentaires, une proportion significative des répondants consomme régulièrement des collations. Les goûts les plus appréciés sont le nature, le chocolat, et les noix et graines, suivis par les fruits rouges et les saveurs épicées comme la cannelle et le gingembre. Granolala pourrait proposer une gamme de produits basée sur ces saveurs pour maximiser l'attrait du produit. L'intégration de versions enrichies en nutriments spécifiques (probiotiques, faible teneur en sucre) pourrait également répondre aux attentes d'un public soucieux de sa santé.

Une part importante des répondants pratique une activité physique régulière, allant de 1 à 4 fois par semaine. Beaucoup consomment des collations avant ou après l'effort, avec une attention particulière portée à l'apport en protéines et en glucides. Il pourrait être pertinent de développer une gamme spécialement adaptée aux sportifs, avec des granolas riches en protéines végétales ou en équilibre glucidique. Une communication ciblée sur les bienfaits nutritionnels du produit, en lien avec la performance et la récupération sportive, pourrait renforcer l'attractivité de la marque.

Les critères d'achat les plus déterminants sont le prix et le goût, suivis de près par la présence d'ingrédients naturels et de qualité, et la teneur en sucre. Les grandes surfaces et les magasins bio apparaissent comme les principaux canaux de distribution, suivis par la vente en ligne. La fourchette de prix jugée acceptable pour 300g de granola est comprise entre 4,00 € et 7,00 €,

bien que certains consommateurs soient prêts à payer plus pour une meilleure qualité. Granolala pourrait s'implanter en priorité dans les magasins bio et développer une stratégie de vente en ligne efficace (e-commerce et abonnements). La stratégie de prix devra trouver un équilibre entre la perception de la qualité et le positionnement tarifaire. Le prix légèrement supérieur devra être justifié par la qualité des ingrédients utilisés.

Les décisions d'achat des consommateurs sont influencées par les recommandations de leurs proches, le packaging et les réseaux sociaux. Le packaging joue aussi un rôle important, avec une forte demande pour la vente en vrac ou des emballages recyclables et pratiques. La mise en avant des valeurs écoresponsables de Granolala (circuit court, production locale, emballage recyclable) sur les emballages et les supports de communication pourrait être un atout majeur.

L'analyse des résultats du sondage met en évidence le potentiel de marché pour Granolala, avec une cible sensible à la qualité, à l'origine des produits et à leur impact environnemental. Ces enseignements me permettront d'adapter l'offre, d'optimiser la stratégie commerciale et d'affiner la communication pour mieux répondre aux attentes des consommateurs bruxellois.

#### 4.2.5 Personas

La création de personas (UXREPUBLIC, 2019) permet d'affiner la compréhension du public cible de Granolala. Un persona est une représentation semi-fictive d'un client type, basée sur des données réelles recueillies lors du sondage. Il aide à cerner les comportements, attentes et motivations des consommateurs afin d'adapter l'offre, la communication et la stratégie commerciale. Cette approche est pertinente pour Granolala, qui souhaite proposer un granola artisanal répondant aux attentes spécifiques des Bruxellois.

Persona 1 : Louise, la consommatrice engagée.

- **Profil général :**  
Femme, 37 ans, salariée dans le secteur culturel, vivant en centre-ville de Bruxelles.
- **Habitudes alimentaires :**  
Sensibilisée aux produits bio et locaux, elle suit une alimentation flexitarienne et privilégie les ingrédients naturels.
- **Pratique sportive :**  
Fait du yoga et du fitness 3 fois par semaine, consomme régulièrement des collations saines.
- **Critères d'achat :**  
Priorité à la qualité des ingrédients et à la transparence.  
Prête à payer un peu plus pour un produit bio et éthique.  
Attirée par un emballage recyclable et un engagement écologique.

- **Lieux d'achat :**  
Magasins bio et achats en ligne.
- **Attentes envers Granolala :**  
Granola riche en protéines et pauvre en glucides.  
Saveurs variées (chocolat, nature, graines).  
Une marque avec des valeurs fortes en matière de durabilité.
- **Impact stratégique :**  
Ce persona montre l'importance de la qualité du produit et de l'engagement de Granolala. La communication devra insister sur la qualité des ingrédients, la production locale et l'impact écologique du produit.

Persona 2 : Thomas, le sportif urbain.

- **Profil général :**  
Homme, 28 ans, indépendant dans le secteur du digital, vit à Forest.
- **Habitudes alimentaires :**  
Soucieux de son apport nutritionnel, il recherche des produits sains et énergétiques.
- **Pratique sportive :**  
Fait du trail et de la course à pied 4 fois par semaine.  
Participe à des courses amateur : marathon de Bruges, trail de l'Ourthe.
- **Critères d'achat :**  
Recherche un apport en protéines et en glucides équilibré.  
Sensible aux labels bio et à la composition nutritionnelle.  
Intéressé par des formats pratiques (emballage refermable, portion individuelle).
- **Lieux d'achat :**  
Magasins et plateformes en ligne spécialisés en alimentation sportive et grandes surfaces.
- **Attentes envers Granolala :**  
Un granola adapté aux sportifs (riche en protéines, faible en sucre).  
Formats adaptés aux besoins des personnes actives.  
Présence dans les magasins spécialisés et plateformes de vente en ligne.
- **Impact stratégique :**  
Ce persona souligne l'intérêt d'une gamme spécifique pour les sportifs avec une communication axée sur les bienfaits nutritionnels et la performance.

L'analyse des personas permet d'orienter le positionnement de Granolala et d'adapter son offre aux attentes des consommateurs. Louise et Thomas illustrent deux segments clés du marché bruxellois, mettant en évidence l'importance de la qualité, de l'éthique et des bienfaits nutritionnels. Grâce à cette segmentation, Granolala pourra mieux cibler sa communication et ajuster sa gamme de produits pour répondre efficacement aux besoins identifiés.

## 5. Implémentation du concept

### 5.1 Stratégie marketing

#### 5.1.1 Segmentation

La segmentation repose sur une analyse approfondie des différents profils de consommateurs susceptibles d'être intéressés par le granola artisanal bio et local (Observatoire de la Consommation, 2023).

#### Critères socio-démographiques

- Âge :  
25-45 ans : une tranche d'âge intéressée par une alimentation saine et bio.  
Seniors actifs (50+ ans), cherchant à maintenir leur santé et leur énergie.
- Genre :  
Produit mixte, mais qui attire davantage les femmes, sensibles au bio et au bien-être.
- Situation familiale :  
Jeunes couples ou familles souhaitant intégrer des produits sains dans leur quotidien.  
Célibataires actifs à la recherche de solutions nutritionnelles rapides et équilibrées.

#### Critères socio-économiques

- Revenu :  
Cible un public à revenu moyen à élevé, prêt à payer un prix correct pour des produits artisanaux et bio.
- Profession :  
Professions libérales, cadres, salariés ou indépendants : des personnes souvent soucieuses de leur alimentation et capables d'investir dans des produits de qualité.
- Lieu de résidence :  
Citadins vivant dans des quartiers de Bruxelles.

#### Critères psychologiques

- Valeurs :  
Sensibilité à l'écologie.  
Importance du bien-être personnel.  
Recherche d'authenticité.
- Motivations :  
Alimentation saine.  
Soutien à l'économie locale.

- Style de vie :  
Actifs sportifs cherchant des produits nutritifs.  
Consommateurs urbains actifs.

#### **Comportements d'achat**

- Habitudes d'achat :  
Consommateurs de produits bio et artisanaux.  
Habitués à acheter en ligne via des plateformes bio ou en magasins bio.
- Fréquence d'utilisation :  
Quotidienne ou hebdomadaire : le granola est utilisé au petit-déjeuner, en collations saines ou comme en-cas pratique avant ou après une activité physique.
- Sensibilité au prix :  
Acceptent des prix légèrement élevés pour des produits artisanaux et bio, mais peuvent être influencés par des promotions ou des formats avantageux.
- Canaux de distribution :  
Magasins locaux à Bruxelles, marchés ou épiceries bio.  
Plateformes en ligne spécialisées dans le bio.  
Salles de sport et évènements sportifs.

Granolala cible des consommateurs urbains bruxellois aux revenus moyens à élevés, sensibles aux valeurs écologiques et recherchant des produits artisanaux, authentiques et sains. Notre produit s'adresse également aux sportifs et aux citadins actifs, qui privilégient des solutions pratiques et nutritives pour soutenir leur mode de vie dynamique. Cette segmentation nous permet de mieux cibler notre clientèle afin d'adapter la communication et le positionnement.

Granolala adopte une approche multicanale pour répondre aux besoins de différents types de clients grâce à des stratégies B2C et B2B.

#### **B2C (Business to Consumer)**

Granolala s'adresse directement aux consommateurs finaux via des canaux variés tels que :

- Notre site web, permettant une expérience d'achat simple et directe.
- Une présence lors d'événements sportifs, foires bio et marchés locaux pour engager directement avec notre public cible.
- Une communication ciblée sur les réseaux sociaux (Instagram, Strava) pour capter l'attention des citadins actifs et des sportifs.

#### **B2B (Business to Business) :**

Pour étendre sa portée, Granolala explore des partenariats stratégiques avec :

- Des hôtels, en intégrant nos produits dans leurs buffets petit-déjeuner.
- Des magasins bio et spécialisés.

- Des clubs de sport, proposant du granola en vrac ou en portions individuelles pour répondre aux besoins des sportifs.
- Des plateformes de vente en ligne de produits bio, afin de toucher une clientèle large à la recherche de produits sains et éthiques.

Cette double stratégie nous permet de maximiser notre impact tout en adaptant nos produits et canaux aux besoins spécifiques de chaque segment.

### **5.1.2 Ciblage**

Sur la base des segments identifiés ci-dessus, Granolala adopte une stratégie de ciblage différencié, en s'adressant spécifiquement aux groupes de consommateurs intéressés par des produits bio, artisanaux et locaux, tout en se positionnant comme une marque orientée bien-être et durabilité.

- **Segment 1 :**  
Les actifs, soucieux d'une alimentation équilibrée et de leur impact sur l'environnement.
- **Segment 2 :**  
Les sportifs, amateurs et professionnels, recherchant des produits protéinés, sains et pratiques.
- **Segment 3 :**  
Les seniors actifs qui privilégient une alimentation saine, bio et gourmande.

### **5.1.3 Positionnement**

Granolala se positionne comme une marque artisanale, bio et locale, qui met en avant l'authenticité et la qualité de ses produits pour répondre aux attentes des consommateurs.

- **Authenticité** : Fabrication artisanale et locale à Bruxelles.
- **Santé** : Riche en nutriments, adapté aux sportifs et amateurs de produits sains.
- **Durabilité** : Ingrédients bio, emballages respectueux de l'environnement.
- **Pratique** : Formats variés pour un usage quotidien ou en déplacement.

### **5.1.4 Matrice d'Ansoff**

La matrice d'Ansoff (Lanore, 2023) est un modèle stratégique qui permet de comprendre les différents axes de croissance possibles pour une entreprise en fonction de deux variables clés : les produits et les marchés. Cette matrice identifie quatre stratégies fondamentales que les entreprises peuvent adopter pour se développer. Chacune de ces stratégies repose sur des décisions concernant la manière dont une entreprise peut étendre sa présence sur des marchés existants ou nouveaux tout en adaptant ses produits à ces contextes.

La matrice d'Ansoff est un outil stratégique qui permet à Granolala de planifier son développement et d'identifier les opportunités de croissance. À travers les quatre axes de la matrice, la marque peut diversifier ses efforts pour renforcer sa position sur le marché tout en explorant de nouvelles pistes de développement.

- **Pénétration de marché :**

En renforçant sa présence et sa visibilité sur les marchés existants, Granolala peut maximiser son potentiel de vente tout en développant sa notoriété. Le sponsoring d'une ou plusieurs équipes de cyclisme amateurs bruxelloises représente une opportunité stratégique, car le granola est une source d'énergie idéale pour les sports d'endurance. Choisir ce sport en particulier est pertinent car je suis déjà membre active dans cinq clubs de vélo à Bruxelles : Sunday Club Bxl, Brussels Big Brackets, Bonneville Cycling Federation, Casual Cycling Club et Brussels Breakfast Club. Ce type de sponsoring est peu coûteux : dès 50,00 €, une équipe peut être intéressée pour afficher le logo Granolala sur son maillot pour une saison cycliste (de mars à octobre). Les maillots sont portés lors des compétitions, entraînements et événements sportifs, garantissant ainsi une visibilité à moindre coût.

- **Développement de produit :**

En introduisant de nouveaux produits adaptés aux besoins spécifiques des consommateurs, par exemple : des barres protéinées adaptées aux sportifs, Granolala répond aux attentes de sa clientèle tout en créant de nouvelles sources de revenus. L'innovation produit permettra de diversifier notre offre.

- **Développement de marché :**

L'expansion géographique et l'adaptation aux nouveaux segments : comptoirs dans les salles de sport, buffets petit-déjeuner dans les hôtels, permettent à Granolala de pénétrer de nouveaux marchés avec ses produits existants. Cette stratégie permet de stimuler nos ventes.

- **Diversification :**

Bien que risquée, la diversification ouvre la porte à de nouvelles opportunités, que ce soit à travers de nouveaux produits ou marchés. En lançant des produits comme des snacks sains, Granolala peut explorer des segments nouveaux et se positionner comme une marque innovante dans le secteur de l'alimentation saine.

La matrice d'Ansoff offre à Granolala une stratégie pour atteindre ses objectifs de croissance, renforcer son positionnement et diversifier ses sources de revenus. Chaque stratégie doit être soigneusement choisie en fonction des ressources disponibles, des tendances du marché et de nos priorités. En mettant en œuvre ces actions, Granolala peut se développer de manière durable et cohérente sur le long terme.

Stratégie	Type de croissance	Objectif	Actions
<b>Pénétration de marché</b>	Marché existant Produit existant	Accroître la part de marché de Granolala en vendant davantage de produits existants à des clients déjà présents sur les marchés actuels.	Sponsoriser une équipe de vélo amateur à Bruxelles pour accroître la visibilité de Granolala sur des évènements sportifs locaux et sur les réseaux sociaux Instagram et Strava.
<b>Développement de produit</b>	Marché existant Nouveau produit	Diversifier l'offre de Granolala en introduisant de nouveaux produits sur des marchés existants. L'objectif est de répondre à des besoins non encore satisfaits de la clientèle actuelle.	Lancer une gamme des barres protéinées à base de granola.  Introduire des saveurs saisonnières dans les recettes pour proposer des exclusivités.
<b>Développement de marché</b>	Nouveau marché Produit existant	Extension géographique de Granolala et recherche de nouveaux segments de consommateurs pour les produits existants.	Étendre notre marché au-delà de Bruxelles.  Proposer nos produits Granolala dans des hôtels et salles de sport.
<b>Diversification</b>	Nouveau marché Nouveau produit	Introduction de nouveaux produits sur de nouveaux marchés pour explorer de nouvelles opportunités de croissance.	C'est la stratégie la plus risquée car elle implique un investissement en recherche et développement mais elle permet de réduire le risque lié à la dépendance d'un seul produit. Par exemple : lancer une gamme de snacks sains : boules d'énergie.

### **5.1.5 Identité visuelle de la marque**

Chez Granolala, chaque élément de notre identité a été soigneusement pensé pour refléter notre engagement envers l'authenticité, la simplicité et la durabilité.

- **Dénomination sociale :**

Le choix du nom "Granolala" incarne à la fois la simplicité et l'authenticité. Facile à mémoriser, ce nom associe le produit au cœur de notre activité : le granola, tout en apportant une note conviviale et chaleureuse avec la répétition douce de "lala". Ce choix illustre notre approche sans chichis : des produits sains, naturels, et faits pour apporter de l'énergie au quotidien. Granolala, c'est une invitation à revenir à l'essentiel, en privilégiant des ingrédients de qualité pour nourrir le corps de manière responsable.

- **Slogan :**

"Le goût du bien-être, la force de l'artisanat". Ce slogan traduit en quelques mots notre double promesse : offrir un granola qui allie plaisir gustatif et bienfaits pour la santé, tout en mettant en avant notre production artisanale.

- **Logo :**

Le logo de Granolala est sobre et épuré, fidèle à notre philosophie "pas de chichi". Avec une typographie moderne et minimaliste, il exprime à la fois la simplicité et la qualité. Le choix du fond neutre met l'accent sur l'authenticité et la clarté de notre démarche. L'ajout de "Made in Brussels" souligne notre ancrage local et notre engagement envers la production artisanale et durable. Ce logo incarne un retour à l'essentiel dans le respect des valeurs environnementales et humaines.



## 5.2 Marketing opérationnel

Les 5P (Produit, Prix, Place, Promotion, et Personnel) constituent un cadre pour détailler notre stratégie marketing (Van Laethem & Moran, 2014). Chaque "P" permet d'analyser un aspect du marketing opérationnel et de s'assurer que toutes les dimensions du produit sont cohérentes avec les attentes de la clientèle cible et les objectifs de Granolala.

### 5.2.1 Produit

Granolala se positionne sur le marché du granola artisanal en mettant l'accent sur la qualité, l'authenticité et la transparence. Fabriqué à la main à partir d'ingrédients biologiques, locaux et naturels, notre granola propose une gamme diversifiée de recettes adaptées à une clientèle exigeante, soucieuse de sa santé et sportive.

- **Ingédients de qualité supérieure :**

Chaque lot de granola est fabriqué avec des ingrédients soigneusement sélectionnés pour leurs bienfaits nutritionnels. Les flocons d'avoine, fruits secs, noix, graines et autres composants proviennent de l'agriculture biologique, garantissant un produit exempt de pesticides et de conservateurs. Nous privilégions les producteurs locaux, soutenant ainsi l'économie régionale et réduisant notre empreinte carbone.

- **Recettes personnalisées :**

Granolala propose une gamme variée de recettes pour répondre à des besoins alimentaires spécifiques. Nos produits sont adaptés aux besoins des sportifs, grâce à des recettes particulièrement riches en protéines et en nutriments favorisant la récupération et la performance. Des recettes sans gluten, sans lactose ou 100 % végétales sont également disponibles, afin de convenir à un large public.

- **Production artisanale et transparence :**

La fabrication de chaque lot de granola se fait à la main dans notre atelier à Bruxelles. Nous communiquons de manière transparente sur toutes les étapes de la production, la provenance de nos ingrédients et nos engagements en matière de durabilité.

- **Emballage éco-responsable :**

Granolala utilise des emballages recyclables et compostables.

- **Positionnement produit :**

Granolala cible des consommateurs soucieux de leur santé, de l'environnement et du soutien à l'économie locale. Notre granola est perçu comme un produit artisanal, éthique et authentique, fabriqué localement à Bruxelles, avec des ingrédients de qualité.

Voici la gamme des trois produits de Granolala :

Choco Craquant	Energy Boost	Douceur Épicée
Descriptif du produit		
Un mélange ultra-gourmand alliant le croquant des noisettes et des amandes à l'intensité du chocolat noir, riche en antioxydants et magnésium. Un mix naturel et énergétique de fruits secs et de noix pour une vitalité au quotidien et le sport, source d'oméga-3 et de fibres. Une explosion de saveurs avec une note de cannelle et de gingembre, reconnues pour leurs bienfaits digestifs et réconfortants.		
Liste d'ingrédients (sachet de 300g)		
Flocons d'avoine : 180 g Noisettes concassées : 30 g Amandes effilées : 18 g Cacao en poudre non sucré : 15 g Pépites de chocolat noir 75 % : 25 g Miel d'acacia : 20 g Huile de coco : 10 g Sel : 2 g	Flocons d'avoine : 160 g Amandes : 25 g Noix de cajou : 25 g Noisettes : 20 g Noix : 20 g Cranberries séchées : 18 g Miel d'acacia : 20 g Huile de coco : 10 g Sel : 2 g	Flocons d'avoine : 180 g Amandes effilées : 25 g Graines de courge : 30 g Graines de Lin : 21 g Cannelle en poudre : 6 g Gingembre en poudre : 6 g Miel d'acacia : 20 g Huile de coco : 10 g Sel : 2 g

### 5.2.2 Prix

Le prix de Granolala se situe dans une fourchette plus élevée que celle des granolas industriels, mais il reste compétitif pour les consommateurs recherchant des produits de qualité, authentiques et durables. Notre stratégie de prix est alignée avec la perception de la qualité de nos ingrédients, le processus de fabrication artisanale et notre engagement envers l'environnement.

- **Une juste valeur pour un produit de qualité :**

Nous fixons nos prix de manière à refléter notre sélection rigoureuse d'ingrédients biologiques, locaux et naturels, ainsi que notre processus de fabrication artisanale. En moyenne, un paquet de granola de 250g à 350g est proposé entre 6 et 8 €. Ce positionnement nous permet de répondre aux attentes des consommateurs prêts à investir dans des produits alignés avec leurs valeurs de qualité et de durabilité, sans pour autant être hors de portée.

- **Des formats adaptés à tous les budgets :**  
Afin de rendre nos produits accessibles à une clientèle variée, nous proposons plusieurs formats, y compris du vrac. Cette diversité permet à chacun de découvrir nos granolas tout en répondant aux besoins de différents budgets et modes de consommation.
- **Offres promotionnelles et fidélisation :**  
Pour fidéliser nos clients et attirer de nouveaux adeptes, nous mettons en place des offres promotionnelles adaptées, comme des réductions pour des achats en quantité ou des offres spéciales pendant des périodes clés, comme les fêtes de fin d'année ou la rentrée scolaire. Nous prévoyons également d'introduire un programme de fidélité qui permettra de remercier nos clients réguliers avec des réductions ou des avantages exclusifs. Cela nous aide à encourager les achats récurrents et à renforcer le lien de confiance avec notre communauté.

### 5.2.3 Distribution

Notre stratégie de distribution repose sur une approche multicanale. Nous sommes présents en ligne et physiquement en magasins et lors d'événements.

- **Vente en ligne via site web et plateformes partenaires :**  
Notre site internet constitue notre principal canal de vente en ligne. Il nous permet de maintenir un lien direct avec nos consommateurs, de gérer leur expérience d'achat et d'optimiser nos marges. En complément, nous sommes présents sur des plateformes de vente en ligne, spécialisées dans les produits bio et écoresponsables. Ces partenariats nous offrent l'opportunité d'élargir notre audience, notamment auprès de consommateurs qui privilégient des achats en ligne pratiques tout en partageant nos valeurs de durabilité et de qualité.
- **Magasins bio et épiceries spécialisées :**  
Nous distribuons nos produits dans des magasins bio et des épiceries spécialisées situés à Bruxelles. Ces points de vente attirent une clientèle soucieuse de consommer des produits bio, locaux et durables. Nous y proposons nos granolas en sachets de 300g mais également en vrac, une solution qui répond aux attentes des consommateurs désireux de réduire leurs déchets. Être présents dans ces magasins renforce notre image éthique et naturelle, alignée avec nos valeurs, et nous permet de capter une clientèle fidèle et engagée dans des choix responsables.
- **Marchés et événements locaux :**  
Nous participons régulièrement à des événements locaux, des foires, des marchés bio et des événements sportifs emblématiques de la ville de Bruxelles, tels que le Brussels

Tour ou les 20 km de Bruxelles. Ces occasions de rencontrer nos clients renforcent notre ancrage local et nous permettent d'élargir notre communauté. En plus d'établir des relations privilégiées avec les consommateurs, ces événements mettent en avant notre caractère artisanal et local.

#### 5.2.4 Promotion

Notre stratégie promotionnelle repose sur la mise en avant de nos valeurs d'authenticité, de qualité et de durabilité. À travers une combinaison de canaux numériques et de partenariats, nous nous efforçons de nous faire connaître tout en renforçant la fidélité de nos clients.

- **Marketing de contenu et réseaux sociaux :**

Nous utilisons les réseaux sociaux pour promouvoir nos produits, nos valeurs et notre histoire. Nous partageons des recettes saines, des conseils de bien-être, ainsi que des témoignages mettant en avant nos producteurs locaux. En valorisant l'aspect artisanal et éthique de notre production, nous créons un véritable lien avec nos clients. Instagram, Strava et Facebook jouent un rôle clé dans la construction de cette communauté fidèle et engagée. Nous ciblons également les sportifs en proposant des contenus adaptés à leurs besoins nutritionnels, en mettant en lumière les bienfaits de nos produits pour la performance et la récupération.

- **Partenariats avec des hôtels et chefs renommés :**

Nous établissons des partenariats avec des chefs et des hôtels pour leur buffet petit-déjeuner. Ces collaborations nous permettent de toucher une nouvelle audience et de mettre en avant la gourmandise et la qualité de notre granola.

- **Publicité ciblée et promotions saisonnières :**

Pour stimuler nos ventes et accroître notre notoriété, nous organisons des promotions en fonction des saisons. Cela inclut des offres spéciales pendant les fêtes de fin d'année et des campagnes lors de la rentrée scolaire ou des événements sportifs. Ces promotions visent à capter l'attention des consommateurs à des moments stratégiques de l'année et à encourager les achats tout en renforçant notre visibilité.

#### 5.2.5 Personnel

Chez Granolala, notre personnel joue un rôle central dans la gestion de la production artisanale et dans l'expérience client. Nous veillons à ce que chaque membre de notre équipe incarne nos valeurs de qualité, de transparence et d'engagement.

- **Production artisanale de qualité :**

Je participe à la production de notre granola. Je veille à la qualité du produit fini et au respect strict des normes d'hygiène selon les standards AFSCA. Chaque produit est une véritable œuvre artisanale, grâce à notre savoir-faire et à notre attention aux détails.

- **Service client et fidélisation :**

Chez Granolala, nous plaçons la satisfaction client au cœur de notre activité. En tant que gérante, je m'assure d'être disponible pour répondre aux questions de nos clients, que ce soit par e-mail, via notre site internet ou nos réseaux sociaux. Nous mettons un point d'honneur à instaurer une relation de confiance, en offrant une écoute attentive et des solutions rapides et efficaces à chaque demande. Cette approche personnalisée joue un rôle clé dans la fidélisation de notre clientèle et le renforcement de notre image de marque. Nous restons également à l'écoute de nos clients pour faire évoluer nos recettes et proposer de nouvelles saveurs, afin de répondre à leurs attentes.

Granolala se distingue sur le marché bruxellois grâce à son approche artisanale, sa production locale et son engagement en faveur de l'environnement et du bien-être de ses consommateurs. En mettant en avant des ingrédients biologiques et locaux de qualité, nos produits reflètent des valeurs d'authenticité, de durabilité et de transparence, tout en répondant aux attentes d'une clientèle diversifiée.

Notre politique tarifaire, en cohérence avec la qualité de nos matières premières et notre savoir-faire artisanal, reste accessible aux consommateurs soucieux de faire des choix responsables. Par ailleurs, notre stratégie de distribution multicanale : vente en ligne, partenariats avec des magasins spécialisés et participation à des marchés locaux, nous permet de toucher différents publics tout en préservant notre identité artisanale et éthique.

Les actions promotionnelles ciblées et un service client attentif contribuent à renforcer la satisfaction et la fidélité de notre clientèle. En maintenant un lien direct avec nos consommateurs, nous cherchons à instaurer une relation durable basée sur la confiance et la transparence.

En plaçant la qualité, la durabilité et la satisfaction des consommateurs au cœur de sa démarche, Granolala s'affirme comme un acteur engagé du marché du granola artisanal, fidèle à ses valeurs et à ses engagements.

## 6. Démarches administratives et légales pour la création d'une entreprise

La création d'une entreprise (Léger-Jarnioux & Kalousis, 2024) dans le secteur alimentaire nécessite de respecter un certain nombre de démarches administratives et légales afin d'être conforme aux réglementations en vigueur. Ces démarches permettent de s'assurer que l'entreprise est opérationnelle, qu'elle respecte les normes de sécurité alimentaire et qu'elle a choisi le statut juridique adapté à son fonctionnement.

### 6.1 Choix du statut juridique

Le choix du statut juridique est une étape importante dans la création de l'entreprise Granolala. J'ai le choix entre deux options : exercer en tant qu'indépendante en personne physique ou créer une société sous la forme d'une personne morale (SPF Economie, 2025). Chacune de ces formes présente des avantages et des inconvénients que j'ai pris en compte afin de prendre la décision la plus adaptée à Granolala.

Opter pour une entreprise individuelle en personne physique offre l'avantage de démarches administratives simplifiées et d'un coût de création réduit. L'immatriculation auprès de la Banque-Carrefour des Entreprises (BCE) est rapide et ne nécessite pas d'interventions complexes comme un passage chez le notaire. Cependant, ce statut présente un inconvénient majeur : la responsabilité de l'entrepreneur est illimitée. En cas de dettes ou de difficultés financières, le patrimoine personnel peut être saisi, ce qui représente un risque important. En effet, il n'y a pas de séparation entre le patrimoine privé et professionnel. Aussi, la fiscalité des personnes physiques peut devenir plus lourde au fur et à mesure de l'augmentation du chiffre d'affaires, en raison du barème progressif de l'impôt sur le revenu.

La création d'une société implique des formalités administratives plus complexes et des coûts initiaux plus élevés, notamment les frais de notaire et la rédaction d'un plan financier. Toutefois, ce choix présente des avantages. Une société à responsabilité limitée protège le patrimoine personnel de l'entrepreneur, car les dettes de l'entreprise ne peuvent être réclamées sur ses biens privés. En effet, la responsabilité est limité à l'apport. De plus, le régime fiscal des sociétés peut s'avérer plus avantageux sur le long terme. L'impôt des sociétés est fixé à un taux unique ou réduit pour les petites entreprises, ce qui peut permettre d'optimiser la fiscalité dès que l'entreprise génère un bénéfice conséquent.

Compte tenu de ces éléments, le choix de la société s'impose pour Granolala. Cette option me garantit une meilleure sécurité financière en limitant ma responsabilité et m'offre une fiscalité potentiellement plus avantageuse sur le long terme. De plus, cette structure m'offre une plus

grande crédibilité auprès des investisseurs et partenaires, ce qui pourrait faciliter l'expansion future de Granolala. Bien que la constitution d'une société nécessite un investissement initial plus important, elle représente une solution plus adaptée à mon projet Granolala.

## **6.2 Choix de la forme de société**

En Belgique, plusieurs formes de sociétés existent, chacune ayant ses spécificités.

Voici un aperçu des options les plus courantes (Belgium.be, 2025) :

- **Société anonyme (SA) :**  
Convient aux entreprises nécessitant un apport de capitaux importants. Un capital minimum de 61.500 € est requis.
- **Société à responsabilité limitée (SRL) :**  
Forme la plus flexible, adaptée aux entrepreneurs souhaitant une gestion personnalisée. Aucun capital minimum requis et la responsabilité est limitée à l'apport.
- **Société à responsabilité limitée starter (SRL-S) :**  
Variante simplifiée de la SRL, spécialement conçue pour les jeunes entrepreneurs. Elle offre des avantages fiscaux et administratifs, mais implique des contraintes pour le retrait de bénéfices.
- **Société coopérative (SC) :**  
Idéale pour les entreprises avec un objectif de coopération et d'intérêt collectif. Requiert au moins trois fondateurs et permet une gestion démocratique.
- **Société en nom collectif (SNC) :**  
Implique une responsabilité illimitée et solidaire des associés. Adaptée aux petites structures où la confiance entre partenaires est primordiale.
- **Société en commandite simple (SComm) :**  
Associe des commanditaires, responsables indéfiniment, et des commanditaires, limités à leur apport. Une option intéressante pour attirer des investisseurs passifs.
- **Société en commandite par actions (SCA) :**  
Variante de la SComm où les commanditaires détiennent des actions, offrant une flexibilité dans la levée de fonds tout en maintenant un contrôle par les commanditaires.

Pour Granolala, la SRL semble être la meilleure option. Cette structure permet une gestion souple, sans capital minimum imposé avec une responsabilité limitée à l'apport. Elle garantit également une fiscalité optimisée et une crédibilité renforcée auprès des partenaires et

investisseurs. Ainsi, la SRL représente un bon équilibre entre flexibilité, protection du patrimoine personnel, et potentiel de croissance.

### **6.3 Crédation de l'entreprise**

Pour créer une SRL en Belgique, je veille à suivre les étapes suivantes (SPF Economie, 2020) :

- **Choix de la forme juridique :**
  - o Choix pour la SRL car adapté aux besoins de Granolala.
- **Rédaction des statuts et passage chez le notaire :**
  - o Rédiger les statuts de l'entreprise.
  - o Faire authentifier ces statuts devant un notaire qui se charge également de la publication au Moniteur belge.
- **Ouverture d'un compte bancaire professionnel :**
  - o Permet une gestion claire des finances de l'entreprise, distincte du patrimoine personnel.
- **Dépôt du capital initial :**
  - o Déposer le capital initial sur un compte bancaire professionnel bloqué.
- **Inscription à la Banque-Carrefour des Entreprises (BCE) :**
  - o Obtenir un numéro d'entreprise unique pour l'identification fiscale et administrative.
- **Affiliation à une caisse d'assurances sociales :**
  - o Souscrire à une caisse d'assurances sociales pour le paiement des cotisations sociales et bénéficier d'une couverture sociale.
- **Inscription à la TVA :**
  - o Si Granolala dépasse 25.000 € de chiffre d'affaires annuel, elle doit s'immatriculer à la TVA auprès du SPF Finances.
- **Obtention des autorisations spécifiques :**
  - o Enregistrer l'entreprise auprès de l'AFSCA.
  - o Suivre une formation en hygiène et sécurité alimentaire.
- **Souscription à des assurances obligatoires :**
  - o Contracter une assurance responsabilité civile professionnelle pour couvrir les risques liés à l'activité.

En suivant ces étapes, Granolala pourra se lancer en toute légalité et sécurité, assurant ainsi un développement structuré et conforme aux réglementations belges.

#### **6.4 Respect des normes AFSCA**

L'Agence Fédérale pour la Sécurité de la Chaîne Alimentaire (AFSCA) est l'organisme de contrôle en Belgique chargé de garantir la sécurité alimentaire. Toute entreprise produisant des denrées alimentaires doit se conformer à des normes strictes en matière d'hygiène, de traçabilité et d'autocontrôle. Le respect de ces exigences est important pour assurer la sécurité des consommateurs et éviter des sanctions administratives ou financières.

Voici les démarches auxquelles Granolala devra répondre (AFSCA, 2025) :

**- Enregistrement et autorisation auprès de l'AFSCA :**

Avant de démarrer mes activités, Granolala doit être enregistrée auprès de l'AFSCA. Cette procédure implique de remplir un formulaire précisant les informations de l'entreprise, telles que son activité, son adresse et les méthodes de production utilisées. Une redevance annuelle est à prévoir, dont le montant dépend du chiffre d'affaires de l'entreprise. Dans la plupart des cas, une autorisation suffit pour la production et la commercialisation de granola. Cette autorisation est nécessaire pour garantir que les produits respectent les normes de sécurité alimentaire et que nous appliquons les procédures adéquates pour limiter les risques sanitaires.

**- Mise en place d'un système d'autocontrôle (AFSCA, 2016) :**

Les entreprises alimentaires doivent mettre en place un système d'autocontrôle basé sur l'analyse des dangers et la maîtrise des points critiques (HACCP). Ce système permet d'identifier et de prévenir les risques liés à la production. Granolala devra :

- Identifier les risques potentiels liés à nos ingrédients et procédés de fabrication.
- Définir des mesures préventives.
- Maintenir un registre des contrôles effectués, qui pourra être demandé lors d'une inspection de l'AFSCA.

**- Exigences en matière d'hygiène :**

L'AFSCA impose des règles strictes en matière d'hygiène pour limiter les risques de contamination. Granolala devra appliquer les bonnes pratiques d'hygiène :

- Assurer un nettoyage et une désinfection réguliers de nos locaux et du matériel.
- Mettre en place des mesures pour éviter la contamination croisée entre les ingrédients.
- Se former aux règles d'hygiène et veiller au respect des normes.
- Stocker les matières premières et les produits finis dans des conditions adaptées pour garantir leur fraîcheur et leur sécurité.

- **Étiquetage et traçabilité :**

L'étiquetage des produits est un élément important pour informer les consommateurs et respecter la réglementation. Granolala devra indiquer sur ses emballages :

- La liste complète des ingrédients dans l'ordre décroissant de quantité.
- Les allergènes présents.
- La date de durabilité minimale (DDM) ou la date limite de consommation (DLC).
- Les informations nutritionnelles obligatoires.
- Les coordonnées de l'entreprise.

En parallèle, un système de traçabilité doit être mis en place pour suivre les matières premières depuis leur réception jusqu'à la vente du produit fini. Granolala devra tenir un registre détaillant les fournisseurs, les lots utilisés et les produits vendus. En cas de problème sanitaire, cette traçabilité permettra un rappel des produits concernés.

- **Inspections et contrôles :**

L'AFSCA effectue des contrôles réguliers pour vérifier le respect des normes en vigueur.

Lors de ces inspections, Granolala devra présenter ses documents d'enregistrement, ses registres de traçabilité et les preuves du respect des procédures d'hygiène. Tout manquement peut entraîner des avertissements, des amendes, voire la suspension de l'autorisation de production.

Le respect des normes de l'AFSCA est un impératif pour garantir la qualité et la sécurité des produits Granolala. En mettant en place un système d'autocontrôle et en respectant les obligations d'étiquetage et de traçabilité, l'entreprise pourra se conformer aux exigences légales tout en renforçant la confiance des consommateurs.

## 6.5 Obtention des labels

L'obtention de labels est un enjeu stratégique pour Granolala. Les labels permettent d'assurer aux consommateurs que nos produits respectent des critères stricts en matière de qualité, d'origine des ingrédients et d'impact environnemental (Ecoconso, 2024). Ces certifications renforcent notre crédibilité, nous différencient sur le marché et garantissent la transparence de nos engagements.

- **Le label Bio :**

Le label bio (Commission européenne, 2025) est obligatoire pour tous les produits alimentaires biologiques commercialisés dans l'Union européenne. Pour l'obtenir, Granolala devra répondre aux exigences du règlement européen sur l'agriculture biologique, qui impose l'absence de pesticides chimiques de synthèse, d'OGM et l'utilisation d'ingrédients biologiques à hauteur d'au moins 95 %. La certification est délivrée par un organisme agréé après un audit annuel.

- **Un label équitable :**  
Pour valoriser des ingrédients issus du commerce équitable, comme le chocolat, nous pourrions obtenir le label Fairtrade (Belgian FairTrade Federation, 2025). Ce label garantit que les producteurs sont rémunérés à un prix juste et que leurs conditions de travail respectent des critères éthiques. L'adhésion implique un audit des chaînes d'approvisionnement et une traçabilité rigoureuse des matières premières.
- **Le label Biogarantie :**  
Biogarantie est un label bio belge qui va au-delà du label européen en imposant que 50 % des ingrédients soient d'origine locale (Biogarantie, 2025). Il valorise l'ancrage territorial des produits. Cette certification correspond à notre volonté de travailler avec des producteurs belges.
- **Nature & Progrès Belgique :**  
Ce label met l'accent sur les circuits courts, la saisonnalité et un prix équitable pour les producteurs (Natpro, 2025).
- **Nutri-Score et Éco-Score :**  
Le Nutri-Score (SPF Santé publique, 2021) informe les consommateurs sur la qualité nutritionnelle de nos produits, tandis que l'Éco-Score (Écoconso, 2025) évalue leur impact environnemental. Ces indicateurs permettent de guider les clients vers des choix plus responsables et s'inscrivent dans notre démarche de transparence.

L'obtention de ces labels permet de garantir aux consommateurs des produits sains, locaux et respectueux de l'environnement. En valorisant ces certifications, nous nous distinguons sur le marché tout en affirmant nos engagements en faveur d'une alimentation durable et équitable. Toutefois, il est important de rester transparent dans cette démarche afin d'éviter le greenwashing (SPF Economie, 2025) et de maintenir la confiance des clients. Granolala s'inscrit pleinement dans une approche responsable, alliant qualité, éthique et impact positif.

## 7. Plan financier

Le plan financier (Léger-Jarniou & Kalousis, 2024) est une étape importante de l'étude de faisabilité de Granolala. Il permet d'anticiper les besoins financiers liés au lancement et à la pérennité du projet en évaluant les investissements initiaux, les modes de financement et la rentabilité future de l'entreprise.

Les chiffres présentés s'appuient sur mes échanges avec trois professionnels du secteur. Monsieur Quentin Mortier du Smart Gastronomy Lab, qui a accompagné les débuts de Gr'eat Granola. Madame Yseult Donnet qui a repris Bon.Comme pour en faire une biscuiterie artisanale. Madame Eugénie Gillot qui est la fondatrice d'Eugène Chocolatier, une marque de pâtes à tartiner artisanales fabriquées à Bruxelles. Leurs témoignages m'ont apporté une vision concrète des coûts liés à la production artisanale d'un produit alimentaire ainsi que leurs défis financiers, notamment en termes de fixation des prix et de coûts de revient.

J'ai élaboré un plan financier couvrant les trois premières années de Granolala, de 2026 à 2028. Afin de limiter les coûts, je gérerai seule l'ensemble des opérations, de la production à la commercialisation. La fabrication se fera dans une cuisine agréée AFSCA louée ponctuellement. La première année sera consacrée à tester et faire connaître mes produits auprès des consommateurs sur les marchés et lors d'événements sportifs. Ce contact direct me permettra de recueillir leurs retours en temps réel et d'adapter mon offre si nécessaire. Les deux années suivantes auront pour objectif d'ancrer la marque et de fidéliser la clientèle avant d'envisager une distribution via des magasins bio spécialisés et des supermarchés, accompagnée d'un investissement en matériel de production. Cette approche progressive me permettra d'affiner mon positionnement et de tester divers matériels avant d'élargir mes activités et de mobiliser des investissements plus importants.

Ce plan financier détaillera les investissements nécessaires, notamment les frais d'établissement et les coûts de commercialisation. Il présentera ensuite les sources de financement envisagées. Une analyse des recettes et des dépenses récurrentes permettra d'évaluer la structure des coûts et de dégager les marges nécessaires au fonctionnement du projet. Une étude du besoin en fonds de roulement sera menée pour anticiper les écarts entre encaissements et décaissements. L'analyse du cash-flow et de la trésorerie, intégrant les aspects d'exploitation, d'investissement et de financement, complétera cette réflexion. Enfin, le calcul du seuil de rentabilité déterminera le niveau de chiffre d'affaires nécessaire pour assurer la viabilité financière de Granolala. Ce plan financier constituera un outil stratégique pour garantir la solidité de mon projet et orienter les décisions en vue d'un développement sur le long terme.

## **7.1 Plan d'investissement**

Le plan d'investissement (Léger-Jarniou & Kalousis, 2024) permet d'estimer les dépenses nécessaires pour démarrer notre activité. Il comprend à la fois les frais d'établissement et les investissements nécessaires à la production et à la commercialisation du granola.

### **7.1.1 Frais d'établissement**

Les frais d'établissement (SPF Économie, 2025) correspondent aux coûts administratifs et légaux liés à la création de l'entreprise Granolala. Parmi ces frais, les honoraires du notaire s'élèvent à 200,00 € HTVA, conformément à la réforme de 2023 qui a instauré des tarifs standardisés pour la constitution d'une société à responsabilité limitée (SRL) avec des statuts classiques. S'y ajoutent des frais administratifs notariés de 275,00 € HTVA, couvrant diverses formalités pour la constitution de la société.

Un autre coût est la publication de l'acte constitutif au Moniteur belge, dont le montant s'élève à 271,89 € HTVA. De plus, l'inscription de l'entreprise à la Banque-Carrefour des Entreprises (BCE), obligatoire pour toute entité commerciale, entraîne un coût de 109,00 € HTVA.

L'obtention d'un numéro de TVA engendre des frais de 56,00 € HTVA, tandis que l'enregistrement de l'acte constitutif implique un droit de 25,00 € HTVA. De même, un forfait de 25,00 € HTVA est applicable pour l'apport en numéraire, attestant des fonds injectés lors de la création de l'entreprise. Enfin, les droits d'enregistrement sur les pièces annexées, telles que les attestations bancaires ou mandats, sont fixés à 25,00 € HTVA.

En cumulant l'ensemble de ces éléments, les frais d'établissement de Granolala s'élèvent à 986,89 € HTVA, soit 1.194,14 € TTC après application du taux de TVA de 21 %. Ces frais représentent l'investissement initial pour assurer la conformité légale et administrative de l'entreprise. Le tableau ci-dessous reprend en détail les frais d'établissement pour 2026. Certains montants peuvent varier en fonction des prestataires choisis.

Frais d'établissement	Prix HTVA (€)	TVA 21 % (€)	Prix TTC (€)
Honoraires du notaire	200,00	42,00	242,00
Frais administratifs notariés	275,00	57,75	332,75
Frais de publication au Moniteur belge	271,89	57,10	328,99
Inscription à la Banque-Carrefour des Entreprises	109,00	22,89	131,89
Demande de numéro de TVA	56,00	11,76	67,76
Frais d'enregistrement de l'acte constitutif	25,00	5,25	30,25
Frais d'apport en numéraire	25,00	5,25	30,25
Droits d'enregistrement sur les pièces annexées	25,00	5,25	30,25
<b>TOTAL</b>	<b>986,89</b>	<b>207,25</b>	<b>1.194,14</b>

### **7.1.2 Immobilisations incorporelles**

Les immobilisations incorporelles représentent les investissements dans des actifs non physiques destinés au développement et à la protection de Granolala.

Tout d'abord, la création d'un site web est une priorité pour garantir la visibilité et l'accessibilité de Granolala. Le développement d'une plateforme e-commerce (Zambrano Braun, 2024) nécessite un investissement de 2.000,00 € HTVA.

La protection juridique de l'entreprise (SPF Economie, 2021) implique le dépôt de la marque auprès de l'Office Benelux de la Propriété Intellectuelle (BOIP). Cette démarche entraîne des frais de 1.200,00 € HTVA, garantissant l'exclusivité sur le nom et le logo de Granolala.

Le design et l'identité visuelle (Nesrine, 2024), incluant la création du logo, du packaging et des supports de communication, nécessitent un investissement de 1.000,00 € HTVA.

Enfin, l'obtention de certifications et labels qualité (Certisys, 2025) est importante pour répondre aux attentes des consommateurs et renforcer la crédibilité de la marque. L'investissement prévu à cet effet est de 120,00 € HTVA.

Au total, les immobilisations incorporelles de Granolala s'élèvent à 4.320,00 € HTVA, soit 5.227,20 € TTC après application du taux de TVA de 21 %. Les coûts associés aux immobilisations incorporelles pour 2026 sont détaillés dans le tableau ci-dessous.

<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>Prix HTVA (€)</b>	<b>TVA 21 % (€)</b>	<b>Prix TTC (€)</b>
Développement du site web	<b>2.000,00</b>	<b>420,00</b>	<b>2.420,00</b>
Protection de la marque (dépôt BOIP)	<b>1.200,00</b>	<b>252,00</b>	<b>1.452,00</b>
Design et identité visuelle (logo, packaging)	<b>1.000,00</b>	<b>210,00</b>	<b>1.210,00</b>
Achat de labels et certifications	<b>120,00</b>	<b>25,20</b>	<b>145,20</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4.320,00</b>	<b>907,20</b>	<b>5.227,20</b>

### **7.1.3 Immobilisations corporelles**

Les immobilisations corporelles incluent les investissements dans des actifs matériels nécessaires au bon fonctionnement de Granolala. Ces équipements sont nécessaires à la production, au stockage et à la distribution des produits de l'entreprise.

L'investissement principal de Granolala concerne l'achat du matériel de production. Cependant, pour les trois premières années d'activité, le choix de louer une cuisine partagée s'est révélé une solution stratégique pour limiter les frais liés à l'achat du matériel de production. En tant que jeune marque artisanale, il faut minimiser les investissements en infrastructure tout en respectant les normes sanitaires. La location d'une cuisine partagée

certifiée par l'AFSCA permet de bénéficier d'une flexibilité financière. Je paie pour l'utilisation de l'espace uniquement lorsque cela est nécessaire. Je ne paie pour l'utilisation de l'espace que lorsque cela est nécessaire. Cette approche me permet de me concentrer pleinement sur la production et la commercialisation de mes produits. La location offre une grande flexibilité : je réserve l'espace uniquement en période de production, ce qui me permet d'éviter des coûts fixes lors des périodes de faible activité.

Le mobilier et les équipements divers (bureau, chaise et ordinateur) sont également nécessaires pour assurer la gestion administrative et commerciale de l'entreprise (Bruneau, 2025). Ces achats sont estimés à 1.500,00 € HTVA.

Afin de garantir un stockage optimal des produits finis, Granolala prévoit l'achat d'étagères et de conteneurs hermétiques (Chrshop, 2025). Le coût de ces équipements est estimé à 1.200,00 € HTVA.

En tenant compte de l'ensemble de ces éléments, le montant total des immobilisations corporelles de Granolala s'élève à 2.700,00 € HTVA, soit 3.267,00 € TTC. Les coûts associés aux immobilisations corporelles pour 2026 sont détaillés dans le tableau ci-dessous. Il est à noter que certains montants peuvent varier en fonction des prestataires choisis.

<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>Prix HTVA (€)</b>	<b>TVA 21 % (€)</b>	<b>Prix TTC (€)</b>
Mobilier et équipements divers	1.500,00	315,00	1.815,00
Stockage des produits finis	1.200,00	252,00	1.452,00
<b>TOTAL</b>	<b>2.700,00</b>	<b>567,00</b>	<b>3.267,00</b>

## 7.2 Plan de financement

Le plan de financement (Kinon, 2024) permet de définir les ressources nécessaires pour couvrir les investissements et les coûts de démarrage. L'objectif est d'identifier les différentes sources de financement et d'aligner les ressources avec les besoins initiaux afin d'assurer une stabilité financière dès le lancement de Granolala. Les besoins financiers comprennent les investissements nécessaires pour démarrer l'activité ainsi que les fonds nécessaires pour couvrir les premières dépenses de fonctionnement. Ces besoins se répartissent comme suit :

<b>Besoins financiers</b>	<b>Prix HTVA (€)</b>	<b>TVA 21 % (€)</b>	<b>Prix TTC (€)</b>
Frais d'établissement	986,89	207,25	1.194,14
Immobilisations incorporelles	4.320,00	907,20	5.227,20
Immobilisations corporelles	2.700,00	567,00	3.267,00
Frais de fonctionnement pour les premiers mois	10.000,00	2.100,00	12.100,00
<b>TOTAL</b>	<b>18.006,89</b>	<b>3.781,45</b>	<b>21.788,34</b>

Les frais de fonctionnement pour les premiers mois couvrent plusieurs dépenses assurant le bon démarrage de notre activité. Cela inclut l'achat de matières premières pour la production de granola, la location ponctuelle d'une cuisine partagée agréée AFSCA, des coûts liés au stockage des produits finis, des frais concernant les emplacements sur les marchés où Granolala sera présent, ainsi que la participation à des événements sportifs, comme des compétitions de cyclisme amateur.

Aussi, une réserve financière est prévue pour pallier d'éventuels imprévus, tels qu'une augmentation soudaine du coût des matières premières ou un besoin de trésorerie. L'objectif de cette réserve est de garantir que l'entreprise puisse faire face à des imprévus sans devoir recourir à de financements extérieurs après le lancement de son activité.

Le besoin total en financement pour couvrir les investissements et les coûts de démarrage s'élève à 21.788,34 € TTC. Un total de 22.000,00 € TTC sera financé par différentes sources de financement.

### **7.2.1 Fonds empruntés**

Étant donné que le seuil de rentabilité ne sera pas atteint immédiatement, il peut être difficile d'obtenir un emprunt auprès d'une banque. Toutefois, un crédit d'investissement (Kinon, 2024) peut être contracté pour financer les besoins initiaux de l'entreprise. Afin d'assurer le bon démarrage de Granolala, un emprunt bancaire de 10.000,00 € sera contracté. Ce prêt sera remboursable sur quatre ans, à un taux d'intérêt de 4 %, avec des annuités constantes.

Le tableau ci-dessous illustre l'amortissement de cet emprunt en annuités constantes :

$$\text{Annuité} = (\text{montant de l'emprunt} \times i) / (1 - (1 + i)^{-n})$$

Année	Annuité	Capital	Intérêts	Solde restant dû
2026	2.754,90	2.354,90	400,00	7.645,10
2027	2.754,90	2.449,10	305,80	5.196,00
2028	2.754,90	2.547,06	207,84	2.648,94
2029	2.754,90	2.648,94	105,96	0,00

En complément du prêt bancaire, un autre moyen de financement pourrait être le crédit fournisseur. Cette solution consisterait à négocier des délais de paiement avec les fournisseurs afin de limiter les sorties de trésorerie immédiates. Cependant, dans le cadre d'un lancement d'activité, les fournisseurs peuvent se montrer réticents à accorder de telles facilités de paiement, par crainte d'un défaut de règlement. Cette option sera donc difficile à mettre en œuvre dès les premières étapes du projet.

## **7.2.2 Fonds propres**

Les fonds propres (Kinon, 2024) permettent de limiter la dépendance aux emprunts. Granolala bénéficiera de plusieurs sources de financement en fonds propres :

- **Apports personnels :**

En tant que fondatrice, j'investirai 5.000,00 € en capital pour financer mon projet.

- **Family, Friends & Fools :**

Une levée de fonds auprès de mes proches, famille et amis, pourrait permettre de renforcer les fonds propres de l'entreprise. Cette contribution est estimée à 4.000,00 €.

- **Crowdfunding :**

Une campagne de financement participatif sera mise en place pour collecter un capital de 3.000,00 € en échange de contreparties, telles qu'une réduction sur la première commande. Cette initiative permettra non seulement de renforcer les fonds propres, mais aussi d'accroître la visibilité du projet sur les réseaux sociaux avant son lancement.

- **Investisseurs privés :**

Certains investisseurs privés, comme les business angels, pourraient être intéressés par un projet axé sur l'alimentation saine et durable. Cependant, le capital d'amorçage de Granolala ne correspond pas aux attentes des investisseurs institutionnels, comme le private equity ou le venture capital, qui privilégient des entreprises matures et des rendements élevés. Par conséquent, Granolala ne sollicitera pas ces types d'investisseurs afin d'éviter une dilution prématuree des parts de l'entreprise. Cependant, un business angel pourrait représenter une option intéressante, non seulement pour son apport financier, mais aussi pour son expérience, son réseau et son accompagnement stratégique.

## **7.2.3 Aides de l'État**

Dans le cadre du projet Granolala, qui s'inscrit dans une démarche écologique et locale, plusieurs dispositifs de soutien financier sont accessibles en région de Bruxelles-Capitale pour les entreprises adoptant des pratiques durables. Ces aides visent à encourager les investissements responsables et à favoriser l'innovation dans des secteurs comme l'alimentation biologique et l'économie circulaire (hub.brussels, 2025).

Les entreprises engagées dans une démarche écologique peuvent prétendre à des primes à l'investissement, qui peuvent couvrir entre 50 % et 70 % des dépenses admissibles, sous

réserve de respecter certains critères d'éligibilité. Ces subventions sont généralement accordées pour des initiatives améliorant l'accessibilité, la sécurité ou l'efficacité énergétique des infrastructures. Cependant, ces aides ne sont pas systématiquement accordées et nécessitent un dossier de candidature rigoureux, évalué en fonction de la nature du projet et de la taille de l'entreprise. Étant donné que les montants attribués et les conditions d'octroi varient selon les cas et qu'aucune information précise ne permet d'anticiper le financement exact que Granolala pourrait recevoir, nous considérons, dans le cadre de ce plan de financement, qu'aucune prime ne sera obtenue.

Le plan de financement de Granolala repose sur une combinaison de fonds propres et de fonds empruntés. Cette diversification permet de garantir une stabilité financière dès le lancement de l'entreprise. En optimisant l'allocation des ressources, ce modèle vise à réduire les risques financiers tout en soutenant la croissance progressive de l'activité. Grâce à cette approche structurée, Granolala pourra assurer son développement sur le long terme.

### **7.3 Estimation des recettes et dépenses**

L'estimation des recettes et des dépenses est importante pour mesurer la viabilité économique de Granolala. Les prévisions pour les années 2026, 2027 et 2028 reposent sur ma capacité de production, tout en tenant compte du temps nécessaire à la vente et à la gestion de Granolala. Grâce à la longue durée de conservation du granola, il est possible d'anticiper la production et de constituer un stock avant la mise en vente.

Le prix de vente d'un sachet de granola de 300g est fixé à 6,00 € TTC, c'est-à-dire à 5,66 € HTVA. Ce prix a été déterminé à partir de l'analyse de la concurrence, des résultats du sondage et des différents entretiens, ainsi que des coûts liés aux matières premières, à la production, à l'emballage et au stockage.

- **Coût de revient (food cost)** : Il inclut les matières premières (ingrédients), l'emballage, l'étiquetage et d'autres coûts directs liés à la production. À cela s'ajoute la location de l'espace de production.
- **Frais annexes** : Les coûts de transport, les dépenses administratives et le temps consacré à la gestion de l'entreprise sont également à prendre en compte pour éviter de vendre à perte.
- **Rémunération** : Bien que le prix de vente doive idéalement inclure une rémunération pour l'entrepreneur, il arrive parfois qu'en phase de lancement, il soit nécessaire de ne pas se rémunérer immédiatement afin de maintenir la compétitivité des prix et assurer la viabilité du projet.

- **Analyse concurrentielle** : Observer les prix des concurrents permet de positionner le produit de manière pertinente. Il est important de comparer nos produits avec des marques qui partagent une approche similaire, et non avec des produits industriels à des prix bien plus bas.
- **Perception de la valeur par le consommateur** : Le prix doit également correspondre à la valeur perçue par le client. Cela peut varier selon le canal de distribution : un produit vendu dans un magasin comme Rob pourra être proposé à un prix plus élevé qu'un produit vendu sur un marché, où le public est plus sensible au prix.
- **Élasticité du prix** : Certains produits peuvent supporter une marge plus importante en raison de leur perception comme produits haut de gamme, tandis que d'autres nécessitent une marge plus faible pour rester compétitifs, comme dans le cas de certains produits alimentaires de consommation courante.

La capacité de production de Granolala est organisée pour optimiser à la fois la fabrication et la commercialisation. En utilisant une cuisine professionnelle AFSCA partagée, il est possible de produire 60 kg de granola en une journée, soit environ 200 sachets de 300g. En consacrant quatre jours par mois à la production, le volume mensuel atteint 800 sachets. Le reste du temps est consacré à d'autres aspects du développement de l'entreprise, avec dix jours réservés à la vente, principalement sur les marchés et lors d'événements sportifs, afin d'assurer une présence directe auprès des clients. Le site internet sera ouvert 24h sur 24 pour les ventes. Huit jours supplémentaires sont alloués à la gestion des ventes en ligne, au marketing et aux tâches administratives.

Justifier des prévisions de ventes est un exercice délicat, en particulier au début de l'activité, où les commandes peuvent être imprévisibles. Une approche flexible et réactive est essentielle. La production doit être ajustée régulièrement en fonction des résultats réels. En ce qui concerne la gestion des stocks et des ventes, l'utilisation de logiciels de gestion de production et de prévisions de ventes, ainsi que la prise en compte de la demande sur les différents canaux de distribution, permettront d'affiner les prévisions au fur et à mesure.

Le coût d'un sachet de granola inclut l'ensemble des coûts liés à la production, à l'emballage, au stockage et aux charges fixes, réparties sur le volume mensuel de production.

Coût par sachet	Montant (€)	Proportions
Matières premières (Koro, 2025)	2,48	55 %
Coût location cuisine répartie sur 800 sachets (Chef à table, 2025)	0,47	6 %
Emballage (Packiro, 2025)	0,35	5 %
Frais administratifs	0,32	4 %
Transport	0,32	4 %
<b>Total</b>	<b>3,94</b>	<b>100%</b>

Les proportions en pourcentages sont basées sur celles en application chez Eugène Chocolatier.

En tenant compte de ces éléments, les prévisions financières pour les trois premières années d'activité sont les suivantes :

Année	Nombre de sachets vendus mensuellement	Recettes mensuelles HTVA (€)	Recettes annuelles HTVA (€)	Marge brute mensuelle HTVA (€)	Marge brute annuelle HTVA (€)
<b>2026</b>	800	4.528,00	54.336,00	1.376,00	16.512,00
<b>2027</b>	1.000	5.660,00	67.920,00	1.720,00	20.640,00
<b>2028</b>	1.200	6.792,00	81.504,00	2.064,00	24.768,00

Ces prévisions montrent une croissance stable, avec une augmentation progressive des volumes de production et des ventes. Cette montée en puissance permet une amélioration des marges bénéficiaires, tout en restant réaliste quant aux capacités de production et de commercialisation. L'objectif est d'assurer une rentabilité durable et un développement progressif de Granolala.

Le seuil de rentabilité de Granolala, ou « point mort » (Ogien, 2018), correspond au niveau de chiffre d'affaires à partir duquel l'ensemble des charges fixes et variables est couvert, entraînant ainsi un résultat d'exploitation nul. Cet indicateur est important pour évaluer la viabilité économique du projet et fixer des objectifs de vente afin d'atteindre l'équilibre financier. Pour Granolala, le seuil est de 557 sachets de 300g vendus chaque mois au prix de 6,00 € TTC, soit le volume nécessaire pour couvrir l'ensemble des charges. Ce résultat est obtenu en divisant les coûts totaux par le prix unitaire de vente.

#### 7.4 BFR

Le besoin en fonds de roulement (BFR) représente la trésorerie nécessaire au bon fonctionnement de Granolala en couvrant le cycle d'exploitation. Il dépend de la gestion des stocks, des délais de paiement accordés aux clients et des délais de règlement aux fournisseurs (Kinon, 2024). Une bonne maîtrise du BFR est importante pour éviter les tensions de trésorerie et assurer la stabilité financière de l'entreprise.

Le BFR est déterminé selon la formule suivante :

$$\text{BFR} = \text{Stocks} + \text{Créances clients} - \text{Dettes fournisseurs}$$

Dans le cas de Granolala, les créances clients sont nulles car les ventes se font via des paiements immédiats. Le calcul du BFR repose donc principalement sur la gestion des stocks et les délais de paiement accordés par les fournisseurs.

Afin d'assurer un approvisionnement continu et de répondre aux variations de la demande, Granolala devra maintenir un niveau de stocks suffisant en matières premières et en produits finis. On estime que les stocks représenteront environ un mois de production, soit une valeur de 3.152,00 €. Par ailleurs, les délais de règlement aux fournisseurs pouvant varier entre 15 et 30 jours, la trésorerie mobilisée pour financer ces stocks sera partiellement compensée par ces délais de paiement.

Pour assurer un équilibre financier optimal, plusieurs stratégies seront mises en place :

- **Négociation avec les fournisseurs :**  
Obtenir des délais de paiement plus longs permettra de réduire l'impact du BFR sur la trésorerie.
- **Optimisation des stocks :**  
Un suivi rigoureux des niveaux de stock évitera une accumulation excessive de matières premières et de produits finis.
- **Mise en place d'une réserve de trésorerie :**  
Une provision de 3.500,00 € assurera la couverture des fluctuations du BFR et préviendra d'éventuels imprévus.

En anticipant et en contrôlant ces éléments, Granolala pourra maintenir une trésorerie saine et assurer son développement sur le marché du granola artisanal tout en limitant son exposition aux risques financiers.

## 7.5 Compte de résultat simplifié

	2026 (€)	2027 (€)	2028 (€)
<b>Chiffre d'affaires</b>	54.336,00	67.920,00	81.504,00
- charges d'exploitation	37.824,00	47.280,00	56.736,00
= EBITDA	16.512,00	20.640,00	24.768,00
- amortissements	540,00	541,00	542,00
= EBIT	15.972,00	20.099,00	24.226,00
- charges financières	400,00	401,00	402,00
= EBT	15.572,00	19.698,00	23.824,00
- impôts	3.893,00	4.924,50	5.956,00
= résultat net	11.679,00	14.773,50	17.868,00

EBITDA = excédent brut d'exploitation

EBIT = résultat d'exploitation

EBT = résultat avant impôts

Le compte de résultat simplifié de Granolala pour les années 2026 à 2028 met en évidence une croissance progressive du chiffre d'affaires. Cette évolution est accompagnée d'une hausse maîtrisée des charges d'exploitation, permettant ainsi d'assurer une rentabilité stable et une bonne gestion des coûts.

L'EBITDA, indicateur clé de la performance opérationnelle, s'améliore chaque année. Après une prise en compte des amortissements et des charges financières, l'EBIT progresse également. Le résultat net suit une tendance positive. Cette évolution témoigne de la solidité du modèle économique de Granolala et de sa capacité à générer des bénéfices de manière durable. Grâce à cette croissance maîtrisée et à une gestion rigoureuse des dépenses, l'entreprise sera en mesure de financer ses investissements, de rembourser ses dettes et de dégager des liquidités pour investir dans de l'équipement de production.

## 7.6 Situation de trésorerie

La situation de trésorerie (Kinon, 2024) permet d'analyser les flux financiers de Granolala selon trois axes : l'exploitation, l'investissement et le financement. Cette analyse permet d'appréhender la capacité de l'entreprise à générer du cash et à assurer son développement sur le long terme.

### 7.6.1 Trésorerie d'exploitation

La trésorerie d'exploitation reflète la capacité de Granolala à générer des liquidités grâce à son activité courante. Elle est déterminée par la différence entre l'EBITDA et la variation du besoin en fonds de roulement (BFR). Un EBITDA positif signifie que l'entreprise est rentable avant amortissements, tandis que la variation du BFR indique l'impact des stocks, des créances clients et des dettes fournisseurs sur la trésorerie. Une augmentation du BFR représente un besoin supplémentaire de financement, tandis qu'une diminution libère des liquidités. Granolala vise une trésorerie d'exploitation positive, ce qui garantirait que l'activité génère suffisamment de cash pour couvrir ses charges et soutenir sa croissance.

	2026 (€)	2027 (€)	2028 (€)
<b>EBITDA</b>	16.512,00	20.640,00	24.768,00
<b>- variation BFR</b>	3.512,00	200,00	300,00
<b>= trésorerie exploitation</b>	13.000,00	20.440,00	24.468,00

Une trésorerie d'exploitation positive signifie que les activités courantes de Granolala génèrent suffisamment de liquidités pour couvrir les besoins liés au cycle d'exploitation. Cela montre que Granolala est capable de couvrir ses coûts opérationnels tout en dégageant une marge de trésorerie pour financer d'éventuels investissements et assurer sa stabilité financière.

### **7.6.2 Trésorerie d'investissement**

La trésorerie d'investissement regroupe les flux financiers liés aux acquisitions et aux cessions d'actifs. Au cours de ses trois premières années d'activité, Granolala ne prévoit pas d'investir dans du matériel de production, ce qui signifie que son solde de trésorerie d'investissement sera proche de zéro.

Cependant, à plus long terme, une fois l'entreprise bien établie et sa clientèle fidélisée, des investissements seront envisagés pour accompagner son développement. À ce moment-là, la trésorerie d'investissement deviendra négative, traduisant l'engagement de Granolala dans l'augmentation de sa capacité de production. Cette situation indiquera que l'entreprise a investi pour soutenir sa croissance et augmenter son chiffre d'affaires.

Une trésorerie d'investissement négative reflète l'acquisition de matériel nécessaire à l'augmentation de la production. Bien que ces sorties de trésorerie réduiront temporairement la liquidité disponible, elles constitueront un levier de croissance à long terme. En augmentant les capacités de production et en répondant à une demande plus forte, ces investissements contribueront à l'amélioration de la rentabilité de Granolala.

### **7.6.3 Trésorerie de financement**

Pour assurer son lancement, Granolala bénéficiera d'un financement initial combinant des apports en capital et un crédit. Ces ressources permettront de couvrir les premiers investissements et de soutenir la croissance de l'entreprise. Cependant, Granolala devra progressivement rembourser ses emprunts et supporter les charges financières qui y sont associées. L'impôt des sociétés viendra également impacter la trésorerie de financement.

	<b>2026 (€)</b>	<b>2027 (€)</b>	<b>2028 (€)</b>
<b>Variation du capital</b>	13.000,00	0,00	0,00
+ variation des dettes (> 1 an)	7.645,10	- 2.449,10	- 2.547,06
- charges financières	400,00	305,80	207,84
- ISOC	3.893,00	4.924,50	5.956,00
- dividendes	0,00	0,00	0,00
<b>= trésorerie de financement</b>	<b>16.352,10</b>	<b>- 7.679,40</b>	<b>- 8.710,90</b>

En 2026, la trésorerie de financement est positive grâce aux apports en capital et à l'obtention du crédit auprès de la banque. Toutefois, à partir de 2027 et 2028, elle devient négative en raison du remboursement des emprunts et des charges financières. Cette évolution est naturelle et reflète l'amortissement progressif des financements initiaux.

L'analyse des différentes composantes de la trésorerie de Granolala permet d'évaluer sa capacité à financer son activité, ses investissements et son développement.

	<b>2026 (€)</b>	<b>2027 (€)</b>	<b>2028 (€)</b>
<b>Trésorerie d'exploitation</b>	13.000,00	20.440,00	24.468,00
<b>+ trésorerie d'investissement</b>	- 2.700,00	-	-
<b>+ trésorerie de financement</b>	16.352,10	- 7.679,40	- 8.710,90
<b>= situation de trésorerie</b>	26.652,10	12.760,60	15.757,10

En 2026, la trésorerie d'investissement est négative car un investissement en mobilier, matériel de bureau et matériel de stockage est réalisé cette année-là pour accompagner la création de l'entreprise. En revanche, aucun nouvel investissement n'est prévu en 2027 et 2028, expliquant l'absence de flux de trésorerie d'investissement sur ces périodes.

Cette approche traduit une stratégie prudente. Granolala réalise un investissement initial en 2026 pour soutenir son développement, tout en maintenant une trésorerie positive grâce à la rentabilité de son exploitation. L'absence d'investissements supplémentaires à court terme permet de stabiliser la situation financière et d'assurer une croissance progressive.

Toutefois, à moyen et long terme, de nouveaux investissements devront être envisagés pour la création d'un atelier de production, afin d'augmenter la capacité de production et de répondre à une demande croissante. Cette étape permettra d'assurer l'autonomie de Granolala, d'optimiser les coûts de fabrication et de soutenir son développement commercial. Dans ce cas, la trésorerie d'investissement redeviendrait négative, reflétant l'engagement de l'entreprise dans son expansion. Bien que ces sorties de trésorerie réduisent temporairement les liquidités disponibles, elles constituent un levier de croissance, permettant d'augmenter la production et le chiffre d'affaires.

## 8. Limites du projet et prise et recul

### 8.1 Devenir entrepreneure : quitter le salariat

La transition du salariat vers l'entrepreneuriat représente un tournant dans ma carrière, ayant des répercussions tant sur ma vie professionnelle que personnelle. Ce choix est motivé par le désir de donner du sens à mon travail et de relever de nouveaux défis. L'entrepreneuriat, pour moi, est une quête de liberté et d'épanouissement. Cependant, cette démarche s'accompagne d'incertitudes et de défis qui requièrent une réflexion et une préparation minutieuse. Dans cette section, j'examine les principaux obstacles liés à cette transition, avant d'en analyser les opportunités, et d'ensuite proposer des pistes pour m'y préparer. J'ai eu l'occasion d'échanger à ce sujet avec Madame Eugénie Gillot (cf. *infra* « Annexe 3 »).

Les principaux défis de la transition vers l'entrepreneuriat (Deroo, 2021) :

- **Sécurité financière et instabilité des revenus :**

En tant que salariée, mon revenu mensuel est stable et garantit un certain niveau de sécurité économique. En tant qu'entrepreneure, cette stabilité est remise en question. Les premiers mois pendant la phase de lancement peuvent être financièrement éprouvants, avec des revenus incertains, voire inexistant, tandis que les charges fixes et les investissements nécessaires à la création de l'entreprise s'accumulent. Cette période d'incertitude peut générer du stress. Je réalise qu'une mauvaise planification financière ou une sous-estimation des besoins en trésorerie pourrait compromettre la viabilité de mon projet dès le départ.

- **Prise de risques :**

En tant que future entrepreneure, je dois accepter de prendre des risques bien plus importants que ceux que je rencontre en tant que salariée. Je porterai seule la responsabilité des conséquences de mes décisions. Si cette autonomie est une source de motivation, elle peut aussi devenir un fardeau, surtout lorsque les résultats tardent à arriver. Il ne s'agit pas seulement de risques financiers, mais également de risques opérationnels et psychologiques, qui nécessitent une prise de recul et une capacité à gérer l'incertitude. L'apprentissage à accepter l'échec et à tirer des enseignements de chaque obstacle est important dans ce processus.

- **Charge de travail et surcharge mentale :**

Créer une entreprise exige une implication à cent pour cent, contrairement à mon statut de salariée, où mes responsabilités sont définies dans un cadre. En tant

qu'entrepreneure, je dois porter de nombreuses casquettes : prospection, gestion des stocks, production, marketing, comptabilité, suivi administratif. Les horaires ne se limitent plus à une plage de 8h à 17h et à un lieu précis. Le travail s'étend souvent en soirée, pendant les weekends et empiète sur la vie personnelle. Cette surcharge de travail peut générer une pression importante, qui constitue un terrain favorable au burnout. Consciente de ces enjeux, je dois anticiper l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Je veillerai à structurer mon emploi du temps et à m'accorder des moments de répit.

- **Changement de statut social et isolement :**

Passer du salariat à l'entrepreneuriat entraîne un bouleversement de mon statut social. Mon réseau professionnel, constitué de collègues et de relations d'entreprise, se réduit. Ce changement pourrait créer un sentiment d'isolement, particulièrement au début, lorsque je travaillerai seule. L'isolement peut ainsi devenir un défi, non seulement dans la gestion des tâches quotidiennes, mais aussi dans le maintien de ma santé mentale et de ma créativité. Pour y remédier, je compte développer de nouveaux réseaux professionnels en rejoignant des groupes d'entrepreneurs.

- **Lourdeur de la prise de décision :**

En tant qu'entrepreneure, toutes les décisions stratégiques et opérationnelles reposent sur moi. Chaque décision prise, qu'il s'agisse du choix des produits à commercialiser, de la gestion de la trésorerie ou de la sélection des partenaires, a un impact sur l'entreprise. Je dois apprendre à prendre des décisions en m'appuyant sur une analyse des données disponibles et une évaluation des risques. Cela implique d'être capable de réagir rapidement face aux imprévus. Je veillerai à développer des outils de prise de décision efficaces, tout en cultivant une résilience suffisante pour surmonter les échecs temporaires, ajuster la stratégie, et maintenir le cap.

Malgré les défis de l'entrepreneuriat, il est important de reconnaître les opportunités qu'il offre. L'une des premières est l'autonomie. En tant qu'entrepreneure, je gère mon emploi du temps et je travaille selon mes propres règles. L'entrepreneuriat m'offre aussi un apprentissage. Chaque situation m'incite à développer des compétences techniques et des compétences sociales, telles que la résilience et la réflexivité. Créer une entreprise, c'est une manière de créer de la valeur, d'une part en répondant à un besoin pour les clients, d'autre part, en contribuant à l'économie. Enfin, l'entrepreneuriat représente une véritable aventure humaine, où chaque succès, même modeste, devient un accomplissement personnel.

Comment bien me préparer pour cette transition (Froger, 2019) ?

- **Une préparation financière rigoureuse :**

Se lancer dans l'entrepreneuriat implique une prise de risque, notamment sur le plan financier. Afin de limiter les risques, il est important de constituer une épargne de sécurité permettant de couvrir les dépenses personnelles et professionnelles pendant une période de 6 à 12 mois. Cette réserve offre une marge de manœuvre, permettant de me concentrer sur le développement de l'activité sans être paralysée par l'urgence de générer immédiatement des revenus. Il faut également anticiper les fluctuations de trésorerie, car les ventes ne seront pas nécessairement régulières dès le début. Certains mois peuvent être creux, et une bonne gestion permet de traverser ces périodes sans mettre l'entreprise en difficulté. Une croissance progressive, avec des investissements mesurés et adaptés aux capacités financières réelles, est préférable à une expansion rapide et risquée. Éviter le surendettement est crucial : un équilibre entre dépenses, rentabilité et investissements assure une base solide pour la pérennité du projet.

- **Une planification stratégique :**

Se lancer dans l'entrepreneuriat nécessite plus qu'une bonne idée ou un produit de qualité. Une planification stratégique rigoureuse est indispensable pour assurer la viabilité du projet. Cela passe d'abord par l'élaboration d'un business plan solide, incluant une analyse approfondie du marché, une stratégie de développement claire et des projections financières réalistes. Ce document constitue une véritable feuille de route, qui permet d'anticiper les défis à venir et de prendre des décisions cohérentes. Cependant, de nombreux entrepreneurs sous-estiment le poids de l'administratif. Attirés par la passion du produit, ils découvrent souvent tardivement l'importance de la gestion quotidienne : suivi financier, logistique, obligations légales. Dans le secteur alimentaire, les exigences sont strictes. L'un des défis majeurs rencontrés concerne la traçabilité des ingrédients. Ce processus, très chronophage, demande une grande rigueur et une organisation précise. L'AFSCA impose un suivi constant. Mieux vaut s'informer dès le départ sur les normes d'hygiène, les obligations de conformité et les attentes en matière de sécurité alimentaire. En s'entourant de conseils et en apprenant de ceux qui ont déjà franchi le pas, il est possible de construire un projet solide. De plus, certains coûts restent invisibles au début du projet : location de l'atelier, frais d'énergie, temps administratif. Tous ces éléments doivent être intégrés dès la phase de planification afin d'établir un prix de vente cohérent et viable.

- **Un soutien de l'entourage proche :**

Au-delà des aspects financiers et stratégiques, le soutien moral joue un rôle dans la réussite entrepreneuriale. Se lancer dans un projet comme Granolala demande un engagement total, souvent au détriment du temps libre et de la disponibilité. Dans ce

contexte, le regard de la famille et des amis peut fortement influencer la motivation. Un entourage compréhensif, qui soutient l'initiative et reconnaît les efforts fournis, constitue un véritable levier pour tenir dans la durée. À l'inverse, des remarques récurrentes sur les absences ou un manque de reconnaissance peuvent rapidement devenir une source de découragement. Il est également important que les proches comprennent que l'entreprise, même naissante, est une activité professionnelle à part entière. Cela implique, par exemple, de ne pas offrir systématiquement ses produits gratuitement. Bien que l'intention de faire plaisir soit naturelle, cela peut nuire à la valeur perçue du produit. Demander un prix permet de faire passer un message clair : il ne s'agit pas d'un hobby, mais d'un projet entrepreneurial sérieux. Habituer son entourage à cette réalité dès le départ permet de poser des bases solides, tant sur le plan économique que relationnel.

- **Un accompagnement et un réseau de soutien :**

Être bien entourée ne concerne pas uniquement les proches. Lorsqu'on entreprend, il est aussi important de s'intégrer dans un réseau professionnel bienveillant. Le fait de pouvoir échanger avec d'autres entrepreneurs, partager ses doutes, poser des questions ou simplement se sentir comprise peut faire toute la différence. L'isolement est l'un des pièges les plus fréquents du travail en solo : sans collègues, chaque décision repose uniquement sur soi, ce qui peut devenir pesant. Rejoindre une communauté, que ce soit un atelier partagé, un collectif d'artisans ou un groupe local d'entrepreneurs, permet de rompre cette solitude. Ces échanges réguliers offrent à la fois un soutien moral et une aide concrète pour prendre du recul sur certaines décisions stratégiques. Par exemple, lorsqu'un magasin propose une collaboration, avoir un réseau de confiance permet d'en discuter, de confronter les expériences et d'éviter les erreurs. Cet accompagnement informel, mais précieux, contribue grandement à tenir sur le long terme.

- **Une réflexion sur les motivations personnelles :**

Avant de se lancer dans l'entrepreneuriat, il est important de prendre un temps pour soi, afin de réfléchir à ses motivations profondes. Pourquoi est-ce que je souhaite créer mon entreprise ? Quelles sont mes priorités ? Est-ce que je suis prête à gérer l'incertitude, la charge mentale et la diversité des tâches ? Cette introspection permet non seulement de clarifier ses objectifs, mais aussi de mieux se préparer aux réalités du métier. Il est important de comprendre que l'entrepreneuriat ne se limite pas à la production. Dans le cas de Granolala, par exemple, la fabrication des produits occupe environ deux jours par semaine. Le reste du temps est consacré à la gestion de l'entreprise : administration, traçabilité, facturation, communication, prospection. Tous ces aspects sont indispensables au bon fonctionnement de l'activité, mais ils peuvent être source de frustration si l'on n'y est pas préparé. Si l'on souhaite uniquement se consacrer à la création ou à la fabrication, il faut alors envisager d'être accompagné ou de déléguer certaines tâches. Être lucide sur ses envies et ses limites dès le départ permet d'éviter les désillusions.

- **Grandir petit à petit :**

Contrairement aux discours qui valorisent le lancement rapide et de grands investissements, il est tout à fait possible d'adopter une approche progressive. Grandir petit à petit permet de garder le contrôle sur la qualité du produit, de limiter les risques financiers et de s'adapter à la demande réelle. Cette stratégie laisse aussi le temps d'échanger avec les consommateurs, de recueillir leurs retours et d'ajuster l'offre en conséquence. C'est une démarche exigeante en énergie, mais qui permet de bâtir des bases solides. Chaque entrepreneur doit trouver son propre rythme. Cette croissance maîtrisée n'est pas synonyme de lenteur ou de manque d'ambition. Elle permet d'ancrer le projet dans la réalité, en trouvant un équilibre entre rentabilité, qualité de vie et pérennité. Il n'existe pas une seule voie pour réussir : l'important est de choisir celle qui correspond à ses ressources et à sa vision.

Devenir entrepreneure est un chemin exigeant, fait de remises en question, de choix parfois difficiles, mais aussi d'une profonde richesse humaine et professionnelle. La transition entre le salariat et l'entrepreneuriat ne se résume pas à un simple changement de statut : elle implique de repenser sa manière de travailler, de gérer son temps, ses finances, ses émotions, et même sa relation aux autres.

Les défis sont nombreux : pression financière, charge administrative, isolement, nécessité d'anticiper l'imprévu. Pourtant, chacun d'eux peut devenir une opportunité d'apprentissage et de croissance, à condition de les aborder avec lucidité et préparation. Une épargne de sécurité, un business plan solide, un entourage compréhensif, un réseau d'entrepreneurs bienveillant et une connaissance claire de ses propres motivations sont des leviers pour avancer sereinement.

Choisir une croissance progressive, à mon rythme, me permet de préserver la qualité du produit, d'ajuster l'offre en fonction du marché, et de rester alignée avec mes valeurs. Il n'y a pas une seule façon de réussir.

Bien que semé d'incertitudes, le parcours entrepreneurial peut mener à un véritable épanouissement personnel et professionnel, à condition de faire preuve de rigueur, de résilience et de rester fidèle à sa vision.

## 8.2 Activité complémentaire : une transition progressive

Afin d'entrer progressivement dans l'entrepreneuriat et de limiter les risques, je prévois, à l'issue de ce travail de recherche, de lancer le projet Granolala sous la forme d'une activité complémentaire (Vilette, 2012). Cette approche me permettra de tester mon idée dans des conditions réelles, tout en conservant la stabilité financière liée à mon statut de salariée. J'ai établi une liste des avantages et des inconvénients de cette stratégie, afin de m'assurer qu'elle correspond à ma situation personnelle et professionnelle. Je choisis de conserver mon emploi tout en développant le projet à mon rythme.

- **Réduction des risques financiers :**  
Le principal avantage de maintenir une activité salariale tout en lançant Granolala sur le côté est la sécurité financière. Conserver mon emploi me garantit un revenu stable, ce qui me permet d'investir dans mon projet sans subir la pression de la rentabiliser immédiatement.
- **Test du marché à moindre coût :**  
Je teste les produits Granolala à petite échelle. Cela me donne l'opportunité d'évaluer la réaction des consommateurs face à mes recettes et à mes choix de présentation. Grâce à cette approche, je peux ajuster les saveurs, les formats ou les prix en fonction des retours que je reçois. Par exemple, en proposant Granolala sur des marchés locaux et évènements sportifs, je peux identifier les préférences des clients avant d'investir dans une production à plus grande échelle. Cette phase d'expérimentation me permettrait d'affiner mon produit et d'augmenter mes chances de succès.
- **Développement de mes compétences entrepreneuriales :**  
Le fait de cumuler un emploi de salariée et le lancement de Granolala me permettrait aussi de développer les compétences nécessaires à la gestion d'une entreprise. Je m'initierai à la gestion des stocks, à l'organisation de la traçabilité des ingrédients, à la communication avec les clients, ou encore à l'analyse des coûts et des bénéfices. Cette phase constituera une opportunité d'apprentissage. Elle me donnerait la possibilité de m'améliorer pas à pas, sans la pression d'un engagement à temps plein. Ce cadre me permettrait aussi d'identifier mes forces et mes faiblesses en compétences entrepreneuriales. Je pourrais ainsi anticiper les besoins en formation, qu'ils concernent des aspects techniques, stratégiques ou relationnels, dont je n'aurais pas pleinement conscience au départ.
- **Flexibilité et ajustements :**  
Travailler sur Granolala en parallèle de mon emploi me permettrait également d'être flexible. Si un aspect du projet ne fonctionne pas, je pourrai l'adapter ou le repenser sans compromettre la viabilité globale de l'entreprise. Par exemple, si je constate que le granola nature se vend mieux que les versions aux fruits rouges, je peux ajuster mes priorités de production en conséquence. De plus, je garde la possibilité de suspendre temporairement l'activité si nécessaire, sans impact direct sur ma sécurité financière.
- **Disponibilité limitée et gestion du temps :**  
Cependant, je dois reconnaître que jongler entre deux activités représente un défi. Avec une semaine de travail déjà bien remplie, le temps que je peux consacrer à Granolala est limité, ce qui ralentit nécessairement le développement de l'entreprise.

- **Risque d'épuisement :**  
Un autre défi est de ne pas m'épuiser en cumulant ces deux activités. Il est facile de tomber dans un rythme effréné où les journées sont entièrement consacrées au travail. Pour éviter cela, je veillerai à m'accorder des moments de repos et à écouter les signaux de fatigue.
- **Conflits d'intérêts ou restrictions contractuelles :**  
Avant de me lancer dans Granolala, j'ai vérifié mon contrat de travail pour m'assurer qu'il ne contenait aucune clause m'empêchant de développer une activité complémentaire de ce type. Cette étape est importante pour éviter tout problème juridique ou conflit d'intérêts avec mon employeur.
- **Un développement plus lent mais stratégique :**  
Il est vrai qu'en consacrant un temps limité à Granolala, je ne pourrai pas avancer aussi rapidement que je le souhaiterais. Cependant, je vois cet inconvénient comme une opportunité d'apprendre à gérer mon temps efficacement et à prendre des décisions réfléchies. Par exemple, plutôt que de lancer immédiatement une large gamme de produits, je me concentrerai sur quelques recettes phares.

Choisir une transition progressive vers l'entrepreneuriat avec Granolala me permettrait de réduire les risques financiers et de valider mon projet avant de m'y consacrer pleinement. Cette approche demande une organisation rigoureuse et une grande capacité d'adaptation, mais elle me donne aussi la possibilité d'apprendre à mon rythme tout en conservant une certaine sécurité. Avec une préparation minutieuse et une persévérance à toute épreuve, je suis convaincue que ce projet pourrait un jour se transformer en une activité florissante.

## Conclusion générale

Ce mémoire avait pour objectif d'évaluer la faisabilité de la création de Granolala, une entreprise artisanale bruxelloise qui fabrique et commercialise du granola. Partie d'une idée et d'une envie d'entreprendre, j'ai pu dans ce travail de recherche, structurer ma réflexion et construire les fondations d'un projet viable.

L'étude de marché a révélé un engouement croissant à Bruxelles pour des produits alimentaires sains, locaux et respectueux de l'environnement. Cette tendance constitue un levier d'opportunité pour Granolala, qui souhaite proposer une offre à la fois nutritive, durable et adaptée aux modes de vie actifs. Pour mieux comprendre le comportement des consommateurs et tester l'attractivité du projet, j'ai mené une double approche méthodologique combinant une étude qualitative (entretiens avec des entrepreneurs et professionnels du secteur) et une étude quantitative (sondage auprès d'un échantillon de Bruxellois). Ces analyses ont permis d'identifier des attentes précises de consommateurs potentiels.

En parallèle, j'ai procédé à une analyse approfondie de l'environnement concurrentiel. Le marché du granola artisanal est compétitif, avec la présence de plusieurs acteurs bien installés. J'ai mobilisé plusieurs outils d'analyse stratégique : le modèle des cinq forces de Porter m'a permis d'évaluer l'intensité concurrentielle et les menaces potentielles, tandis que l'analyse PESTEL a mis en lumière les facteurs macro-environnementaux pouvant impacter le projet. Ces éléments ont ensuite été intégrés dans une matrice SWOT, qui m'a permis d'identifier les forces, faiblesses, opportunités et menaces de Granolala. Cette démarche m'a conduite à définir plusieurs leviers de différenciation : une production artisanale locale, un engagement fort en faveur de la durabilité, des recettes riches en nutriments et une proximité avec les consommateurs.

Une partie du mémoire a été consacrée à la stratégie marketing de Granolala. Elle détaille le positionnement de la marque, les canaux de distribution envisagés, la politique de prix, ainsi que les moyens de communication à mettre en œuvre pour construire une image authentique, chaleureuse et engagée. L'analyse des personas issus du sondage m'a permis d'affiner cette stratégie en fonction des attentes des clients cibles.

Aussi, un volet juridique a été intégré afin de déterminer le cadre légal le plus adapté à la création de l'entreprise. Le choix de créer une SRL s'est imposé en raison des avantages en matière de responsabilité limitée et de fiscalité à long terme. Le respect de la réglementation

en matière de sécurité alimentaire fait également partie des obligations incontournables que j'ai identifiées.

Le plan financier repose sur une approche progressive. Le choix de commencer la production dans une cuisine partagée permet de tester le concept tout en maîtrisant les coûts, avant d'investir dans un atelier lorsque la demande sera confirmée. Le modèle vise une croissance maîtrisée et alignée avec les ressources disponibles. L'interview avec Madame Eugénie Gillot a été particulièrement éclairante sur les exigences concrètes du métier : elle a notamment souligné l'importance d'anticiper les coûts cachés, comme le temps consacré à l'administratif, la gestion de la traçabilité ou encore la conformité aux normes de sécurité alimentaire. Ces éléments sont chronophages, mais indispensables pour garantir la qualité et la légalité du produit.

Au-delà des aspects techniques, ce mémoire m'a permis de mieux comprendre les réalités humaines et psychologiques de l'entrepreneuriat. Créer son entreprise, c'est apprendre à composer avec l'incertitude, à rester résiliente face aux obstacles et à faire preuve de flexibilité. L'étude de cas d'autres entrepreneurs artisanaux a renforcé ma conviction qu'une croissance progressive, maîtrisée et en phase avec ses valeurs est souvent la meilleure voie pour assurer la pérennité d'un projet.

Ce travail représente une première étape dans la concrétisation de Granolala. Il a transformé une idée en un projet réaliste, basé sur des données concrètes, une réflexion stratégique, une vision claire et des valeurs fortes. J'envisage désormais de lancer Granolala en tant qu'activité complémentaire, afin de tester le marché, d'ajuster l'offre, et de construire petit à petit une entreprise durable en limitant les risques financiers.

Il convient toutefois de mentionner certaines limites à cette étude. J'avais identifié un profil particulièrement pertinent : une entrepreneure ayant lancé sa propre marque de granola il y a quelques années avant de mettre fin à son activité. Je n'ai pas pu obtenir de retour de sa part. Son témoignage aurait apporté un éclairage sur les difficultés rencontrées dans des projets similaires et permis d'enrichir l'analyse avec des perspectives d'échec, souvent aussi instructives que les réussites.

En conclusion, cette étude de faisabilité m'a permis de passer de l'idée à la construction d'un projet entrepreneurial structuré. Granolala est désormais bien plus qu'une idée : c'est une aventure que je suis prête à lancer, avec détermination, humilité et enthousiasme.

## Bibliographie

Acerta (2024). *Combien coûte une société ?* Consulté 8 février 2025, à l'adresse <https://www.acerta.be/fr/starters/votre-preparation/cout-de-ton-entreprise/combien-coute-une-societe>

AFSCA. (2016, 26 avril). *Manuel pratique d'autocontrôle pour les secteurs B2C* [PDF]. AFSCA. [https://favv-afscra.be/sites/default/files/2023-10/G-044\\_Manuelpratique\\_fr\\_avec\\_Pagedegarde.pdf](https://favv-afscra.be/sites/default/files/2023-10/G-044_Manuelpratique_fr_avec_Pagedegarde.pdf)

AFSCA. (2024). *Législation en matière d'hygiène.* Consulté 31 décembre 2024, à l'adresse <https://favv-afscra.be/fr/legislation-en-matiere-dhygiene>

AFSCA (2025). *Culture de la sécurité alimentaire.* Consulté 8 février 2025, à l'adresse <https://favv-afscra.be/fr/themes/alimentation/produire-et-vendre-des-aliments/culture-de-la-securite-alimentaire#role>

Apaq-W, & Bio-Wallonie. (2024). *Les chiffres du bio 2023.* <https://www.biowallonie.com/wp-content/uploads/2024/05/Chiffres-Du-Bio-2023-BD.pdf>

Beitone, A., Cazorla, A., Hemdane, E., & Slimanie, S. (2023). Économie d'échelle. In *Dictionnaire de science économique* (7<sup>ème</sup> édition). Dunod ; Cairn.info. <https://ezproxy.ichec.be:2394/dictionnaire-de-science-economique--9782100851904?lang=fr>

Belga. (2024, juin). Notre pouvoir d'achat toujours aussi tendu: une grande partie des Belges arrive tout juste à boucler le mois. *RTL info.* <https://www.rtl.be/actu/belgique/societe/notre-pouvoir-dachat-toujours-aussi-tendu-une-grande-partie-des-belges-arrive/2024-06-17/article/680758>

BelgianFair Trade Federation. (2025). *Types de société.* Consulté 7 février 2025, à l'adresse <http://www.bftf.be/fr/le-commerce-equitable/article/les-labels-de-commerce-equitable#:~:text=Fairtrade%20est%20l%27un%20des,Belgique%20et%20dans%20le%20monde.>

Belgium.be. (2024). *Objectifs de développement durable.* Consulté 15 novembre 2024, à l'adresse [https://www.belgium.be/fr/actualites/2024/objectifs\\_de\\_developpement\\_durable](https://www.belgium.be/fr/actualites/2024/objectifs_de_developpement_durable)

Belgium.be. (2024). *Objectifs de développement durable (SDGS)*. Consulté 24 octobre 2024, à l'adresse [https://www.belgium.be/fr/actualites/2024/objectifs\\_de\\_developpement\\_durable](https://www.belgium.be/fr/actualites/2024/objectifs_de_developpement_durable)

Belgium.be. (2025). *Types de société*. Consulté 7 février 2025, à l'adresse [https://www.belgium.be/fr/economie/entreprise/creation/types\\_de\\_societe](https://www.belgium.be/fr/economie/entreprise/creation/types_de_societe)

Biogarantie. (2025). *Notre label*. Consulté 9 février 2025, à l'adresse <https://biogarantie.be/>

Biourge, C., & Loriaux, C. (2024, octobre). La Belgique championne de l'inflation de la zone euro pour le 6e mois consécutif : pourquoi et quelles conséquences ? *RTBF Actus*. <https://www.rtbf.be/article/la-belgique-championne-de-l-inflation-de-la-zone-euro-pour-le-6e-mois-consecutif-pourquoi-et-quelles-consequences-11442957>

BioWallonie. (2024). *Aides financières agricoles*. Consulté 31 décembre 2024, à l'adresse <https://www.biowallonie.com/documentation/aides-financieres/>

BioWallonie. (2024). *Chiffres du Bio*. Consulté 31 décembre 2024, à l'adresse <https://www.biowallonie.com/documentation/etudes-statistiques/chiffres-du-bio/>

BioWallonie. (2024). *La certification bio (notification et contrôles)*. Consulté 31 décembre 2024, à l'adresse <https://www.biowallonie.com/documentation/reglementation/certification/>

Brebant, F. (2024, novembre). Les fondateurs de Kazidomi lancent une nouvelle marque de produits protéinés. *TrendsTendance*. <https://trends.levif.be/entreprises/les-fondateurs-de-kazidomi-lancent-une-nouvelle-marque-de-produits-proteines/#:~:text=A%20la%20barre%20de%20la,seuls%20adeptes%20de%20la%20gonflette>

Bruneau. (2025). *Site expert de matériel de bureau*. Consulté 15 février 2025, à l'adresse <https://www.bruneau.be/fr/>

Burger-Helmchen, T., & Raedersdorf , S. (2018). 8. L'analyse SWOT. In *Pro en Management : 70 outils et 16 plans d'action métier* (p. 30-31). Vuibert; Cairn.info. <https://ezproxy.ichec.be:2394/pro-en-management--9782311622454-page-30?lang=fr>

Certisys. (2025). *Votre certification bio : quels sont nos tarifs*? Consulté 15 février 2025, à l'adresse <https://www.certisys.eu/fr/tarifs/>

Charlot, C. (2020, décembre). Six millions pour Kazidomi. *TrendsTendance*. <https://trends.levif.be/a-la-une/tech-medias/six-millions-pour-kazidomi/>

Chef à table. (2025). *Dark kitchen et cuisine partagée*. Consulté 24 février 2025, à l'adresse <https://www.chef-a-table.be/en/dark-kitchen-bruxelles>

Clément, C. (2020). Les impacts de nos systèmes alimentaires sur la santé, FIAN Belgium, 8-13. <https://www.fian.be/-Systemes-alimentaires-nutrition-et-sante-2020-?lang=fr>

Commission européenne (2025). *Les labels de commerce équitable*. Consulté 9 février 2025, à l'adresse [https://agriculture.ec.europa.eu/farming/organic-farming/organic-logo\\_fr](https://agriculture.ec.europa.eu/farming/organic-farming/organic-logo_fr)

Conseil Supérieur de la Santé. (2019). *Recommandations alimentaires pour la population Belge adulte*.

[https://www.health.belgium.be/sites/default/files/uploads/fields/fpshealth\\_theme\\_file/20190902\\_css-9284\\_fbdg\\_vweb\\_0.pdf](https://www.health.belgium.be/sites/default/files/uploads/fields/fpshealth_theme_file/20190902_css-9284_fbdg_vweb_0.pdf)

Delannois, C. (2024). La marque Turtle enregistre une croissance exceptionnelle. *TrendsTendances*. <https://trends.levif.be/entreprises/turtle-enregistre-une-croissance-exceptionnelle/>

Deroo, M-N. (2021). L'aventure entrepreneuriale vécue par une femme. *Entreprendre & Innover*, 2(49), 40-50. Cairn.info. <https://shs.cairn.info/revue-entreprendre-et-innover-2021-2-page-40?lang=fr>

Écoconso. (2024). *L'essentiel des labels pour une alimentation durable*. Consulté 9 février 2025, à l'adresse [https://www.ecoconso.be/sites/default/files/labels\\_alimentation - aide-memoire\\_0.pdf](https://www.ecoconso.be/sites/default/files/labels_alimentation - aide-memoire_0.pdf)

Écoconso. (2025). *L'Eco-score, pour identifier les aliments écologiques*. Consulté 9 février 2025, à l'adresse <https://www.ecoconso.be/fr/content/leco-score-pour-identifier-les-aliments-ecologiques>

Falize, M. (2024, 17 octobre). *Création d'entreprise* [Présentation Power Point]. ICHΞC. <https://moodle.ichec.be/>

Fayolle, A. (2017). Chapitre 3. L'entrepreneur. In *Entrepreneuriat - 3e éd. Théories et pratiques, Applications pour apprendre à entreprendre* (p.75-105). Dunod ; Cairn.info. <https://ezproxy.ichec.be:2394/entrepreneuriat--9782100765072?lang=fr>

Fevia. (2021, novembre). Le consommateur belge de plus en plus sensible à l'alimentation durable. *Fevia*. <https://www.fevia.be/fr/presse/le-consommateur-belge-de-plus-en-plus-sensible-lalimentation-durable>

Fevia. (2024, juillet). L'union fait la force : Le consommateur belge achète consciemment des produits alimentaires et boissons belges. *Fevia*. <https://www.fevia.be/fr/presse/lunion-fait-la-force-le-consommateur-belge-achete-consciemment-des-produits-alimentaires-et-boissons>

Froger, V. (2019). Chapitre 1. Devenir auto-entrepreneur. In *Auto-entrepreneur : toutes les réponses à vos questions* (p.13 à 44). Dunod ; Cairn.info. <https://droit.cairn.info/auto-entrepreneur-toutes-reponses-a-vos-questions--9782100779383-page-13?lang=fr>

Giuliano, R., & Bodart, P. (2024). L'impact du comportement des consommateurs sur leurs achats de produits du commerce équitable et labellisés, en vue d'une consommation durable en Belgique francophone ? *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 7(1), 318-341. <https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/1515/1216>

Gondola. (2017, décembre). Manger sain : toutes les tendances belges en chiffres. *Gondola*. [https://www.gondola.be/fr/news/manger-sain-toutes-les-tendances-belges-enchi\\$res#:~:text=Sur%20le%20plan%20de%20l,la%20viande%20la%20plus%20grasse](https://www.gondola.be/fr/news/manger-sain-toutes-les-tendances-belges-enchi$res#:~:text=Sur%20le%20plan%20de%20l,la%20viande%20la%20plus%20grasse)

Gondola. (2023, juin). Les produits locaux ont toujours la cote. *Gondola*. <https://www.gondola.be/fr/news/les-enseignes-belges-sunissent-pour-des-emballages-reutilisables>

GoodFood.brussels. (2023). *En Belgique, le bio gardera-t-il la pêche en 2024 ?* Consulté 2 décembre 2024, à l'adresse <https://goodfood.brussels/fr/news/en-belgique-le-bio-gardera-t-il-la-peche-en-2024?domain=cit>

hub.brussels. (2025). *Les subsides pour financer les activités durables de son entreprise.* Consulté 16 février 2025, à l'adresse [https://info.hub.brussels/guide/entreprendre-durablement/les-subsides-pour-financer-les-activites-durables-de-son-entreprise?utm\\_source=google\\_ads&utm\\_medium=paid\\_search&utm\\_campaign=entrepreneur\\_durablement&gad\\_source=1&gclid=CjwKCAiAiOa9BhBqEiwABCdG88zoYrjwVBdpY\\_kalldgyTByWKGlAaiK8gQh2uMuFY18zqUaWgvL9BoCK1sQAvD\\_BwE](https://info.hub.brussels/guide/entreprendre-durablement/les-subsides-pour-financer-les-activites-durables-de-son-entreprise?utm_source=google_ads&utm_medium=paid_search&utm_campaign=entrepreneur_durablement&gad_source=1&gclid=CjwKCAiAiOa9BhBqEiwABCdG88zoYrjwVBdpY_kalldgyTByWKGlAaiK8gQh2uMuFY18zqUaWgvL9BoCK1sQAvD_BwE)

Jazouli, G. (2024, novembre). Les enseignes belges s'unissent pour des emballages réutilisables. *Gondola*. <https://www.gondola.be/fr/news/les-produits-locaux-ont-toujours-la-cote#:~:text=Une%20%C3%A9tude%20publi%C3%A9e%20par%20l,moins%20une%20fois%20par%20semaine.>

Kinon, V. (2024, 8 novembre). *Les équilibres financiers de l'entreprise* [Présentation Power Point]. ICHEC. <https://moodle.ichec.be/>

Kinon, V. (2024, 15 novembre). *Les alternatives de financement* [Présentation Power Point]. ICHEC. <https://moodle.ichec.be/>

Koro. (2025). *Offres B2B.* Consulté 18 février 2025, à l'adresse <https://www.koro.com/befr/b2b-angebote>

Lafont, K. (2024, 21 novembre). *Phases de l'entrepreneuriat* [Présentation Power Point]. ICHEC. <https://moodle.ichec.be/>

Lafont, K. (2024, 21 novembre). *Societal Impact Canvas* [Présentation Power Point]. ICHEC. <https://moodle.ichec.be/>

La Fourmi Bionique (2019). *Granola biologique, à quel prix ?* Consulté 16 décembre 2024. [https://lafourmibionique.com/articles/granola-biologique/?srsltid=AfmBOopOlxE1ezEFtMb3RE2elog4F-SVKHX\\_2yDLQIX72apLlpL\\_E34](https://lafourmibionique.com/articles/granola-biologique/?srsltid=AfmBOopOlxE1ezEFtMb3RE2elog4F-SVKHX_2yDLQIX72apLlpL_E34)

La main dans le bol. (2022). *Quelle est l'origine du granola ?* Consulté 2 novembre 2024, à l'adresse <https://lamaindanslebol.fr/actualites/2022/06/07/granola/>

Lanore, P. (2023). 2. Les cinq force de Porter. In *Guide indispensable des décisions efficaces* (p. 345-358). Mardaga ; Cairn.info. <https://ezproxy.ichec.be:2394/guide-indispensable-des-decisions-efficaces--9782804734466?lang=fr>

Lanore, P. (2023). 3. Analyse Pestel. In *Guide indispensable des décisions efficaces* (p. 37-49). Mardaga ; Cairn.info. <https://ezproxy.ichec.be:2394/guide-indispensable-des-decisions-efficaces--9782804734466?lang=fr>

Lanore, P. (2023). 5. Matrice Ansoff. In *Guide indispensable des décisions efficaces* (p. 61-73). Mardaga ; Cairn.info. <https://ezproxy.ichec.be:2394/guide-indispensable-des-decisions-efficaces--9782804734466-page-61?lang=fr>

Léger-Jarniou, C. (2020). Chapitr 1. Contextualiser l'étude de marché. In *Réussir son étude de marché pour un Business Model efficace - 6e édition.* Dunod ; Cairn.info. <https://shs.cairn.info/reussir-son-etude-de-marche-pour-un-business-model--9782100806478-page-11?lang=fr>

Léger-Jarniou, C., & Kalousis, G. (2024). Outil 19. L'analyse de la concurrence actuelle. In *La boîte à outils de la création d'entreprise 2024* (p.126-130). Dunod ; Cairn.info. <https://shs.cairn.info/la-boite-a-outils-de-la-creation-d-entreprise--9782100862375?lang=fr>

Léger-Jarniou, C., & Kalousis, G. (2024). Outil 55. Le plan d'investissement. In *La boîte à outils de la Création d'entreprise 2024* (p.304-307). Dunod ; Cairn.info. <https://shs.cairn.info/la-boite-a-outils-de-la-creation-d-entreprise--9782100862375?lang=fr>

Léger-Jarniou, C., & Kalousis, G. (2024). Outil 56. Les sources de financement. In *La boîte à outils de la Création d'entreprise 2024* (p.308-311). Dunod ; Cairn.info. <https://shs.cairn.info/la-boite-a-outils-de-la-creation-d-entreprise--9782100862375?lang=fr>

Léger-Jarniou, C., & Kalousis, G. (2024). Outil 61. Le plan de financement. In *La boîte à outils de la Création d'entreprise 2024* (p.331-337). Dunod ; Cairn.info. <https://shs.cairn.info/la-boite-a-outils-de-la-creation-d-entreprise--9782100862375?lang=fr>

Léger-Jarniou, C., & Kalousis, G. (2024). Outil 64. Le seuil de rentabilité. In *La boîte à outils de la Création d'entreprise 2024* (p.355-359). Dunod ; Cairn.info. <https://shs.cairn.info/la-boite-a-outils-de-la-creation-d-entreprise--9782100862375?lang=fr>

L'environnement en Wallonie. (2024). *Risques climatiques*. Consulté 21 décembre 2024, à l'adresse

<https://environnement.wallonie.be/home/gestion-environnementale/risques-climatiques.html>

Mathieu, L. (2023, novembre). Kazidomi, le supermarché de produits sains en ligne, pour rattraper le retard de la Belgique dans l'e-commerce ? RTBF Actus. <https://www.rtbf.be/article/kazidomi-le-supermarche-de-produits-sains-en-ligne-pour-rattraper-le-retard-de-la-belgique-dans-l-e-commerce-11283113>

Natpro. (2025). *Communauté de changement pour notre santé et celle de la terre !* Consulté 9 février 2025, à l'adresse <https://www.natpro.be/>

Nesrine. (2024, décembre). Coûts d'un design corporate : à quoi faut-il s'attendre ? Shortlist.blog. <https://www.sortlist.be/fr/blog/couts-d-un-design-corporate/>

Observatoire de la Consommation. (2023). *Baromètre de la consommation de produits BIO*. <https://www.apaqw.be/sites/default/files/uploads/Observatoire/2023/obs-edm-bio270323.pdf>

Observatoire de la Consommation. (2023). *Produits locaux & Circuits courts*. <https://www.apaqw.be/sites/default/files/uploads/Observatoire/2023/obs-edm-cc23.pdf>

Ogien, D. (2018). 6. Le seuil de rentabilité. In *Gestion financière de l'entreprise* (p.17-20). Dunod ; Cairn.info. <https://shs.cairn.info/maxi-fiches-gestion-financiere-de-l-entreprise--9782100773435-page-17?lang=fr>

Organisation mondiale de la Santé. (2023). *Une alimentation plus saine pour notre planète : un nouvel outil de l'OMS/Europe présente des données visant à susciter des politiques novatrices dans les pays.* Consulté 2 octobre 2024, à l'adresse <https://www.who.int/europe/fr/news/item/06-11-2023-healthier-diets-for-our-planet--new-whoeurope-data-tool-to-drive-innovative-country-policies>

Packiro. (2025). *L'emballage parfait en 3 étapes.* Consulté 1<sup>er</sup> mars 2025, à l'adresse <https://packiro.com/fr-fr/emballages/sachet-doypack>

Paquet, G., Bawin, I., Schrooten, V., & Wattier, S. (2023). *Séminaire de méthodologie et d'initiation à la démarche scientifique* [Syllabus en ligne]. ICHEC. <https://moodle.ichec.be/>

RetailDetail. (2024, décembre). Tendances alimentaires pour 2025 : du bien-être mental aux supermarchés virtuels. *RetailDetail.* <https://www.retaildetail.be/fr/news/food/tendances-alimentaires-pour-2025-du-bien-etre-mental-aux-supermarches-virtuels/>

Robbins, P., Decenzo, D., & Coulter, M. (2020). *Fundamentals of Management*, 11ème edition, Person; <https://uploads.mwp.mprod.getusinfo.com/uploads/sites/82/2022/12/Robbins-Management -11e.pdf>

Sciensano. (2020). *Health Status Report.* Déterminants de Santé : Statut pondéral. <https://www.belgiqueenbonnesante.be/fr/etat-de-sante/determinants-de-sante/statutponderal>

Sciensano. (2020). *Health Status Report.* Déterminants de Santé : Alimentation. <https://www.belgiqueenbonnesante.be/fr/etat-de-sante/determinants-desante/alimentation#consommation-de-boissons-sucrees>

Sciensano. (2024). *Health Status Report.* Maladies Non Transmissibles: Diabète. <https://www.belgiqueenbonnesante.be/fr/etat-de-sante/maladies-non-transmissibles/diabete>

Seran, M., Corbeel, A., & Lambert P. (2023). Coup d'barre : une marque de barre énergétique aux accents belges. *RTBF Actus.* <https://www.rtbf.be/article/coup-d-barre-une-marque-de-barre-energetique-aux-accents-belges-10914251>

Smart Gastronomy Lab. (2017). *Services aux entreprises*. Consulté 19 janvier 2025, à l'adresse <https://www.smartgastronomy.be/services-aux-entreprises/#js-accept-cookies>

Sneyers, M. (2024). *Tendances et innovations : les nouveaux produits bio à surveiller sur le marché belge*. eFarmz. Consulté 12 décembre 2024, à l'adresse <https://www.efarmz.be/fr/blog/tendances-et-innovations-les-nouveaux-produits-bio-a-surveiller-sur-le-marche-belge>

Soenens, D. (2023, avril). Le marché des aliments sains connaîtra une croissance annuelle de 8,5% entre 2022 et 2027. *Gondola*. <https://www.gondola.be/fr/news/le-marche-des-aliments-sains-connaitra-une-croissance-annuelle-de-85-entre-2022-et-2027>

SPF Economie. (2019). *Office de la Propriété intellectuelle (OPRI)*. Consulté 19 décembre 2024, à l'adresse <https://economie.fgov.be/fr/publications/office-de-la-proprietee-2>

SPF Economie. (2021). *Dépôt Benelux*. Consulté 16 février 2025, à l'adresse <https://economie.fgov.be/fr/themes/propriete-intellectuelle/droits-de-propriete/marques/deposer-une-marque/depot-benelux#:~:text=O%C3%B9%20et%20comment%20%3F,faire%20votre%20demande%20de%20marque>

SPF Economie. (2020). *Les démarches pour créer une entreprise*. Consulté 7 février 2025, à l'adresse <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/creer-une-entreprise/les-demarches-pour-creer-une>

SPF Economie. (2024). *Entrepreneuriat*. Consulté 9 novembre 2024, à l'adresse <https://economie.fgov.be/fr/themes/analyses-et-etudes/tableau-de-bord-de-la/determinants-de-la/entrepreneuriat>

SPF Economie. (2024). *Suivi de la conjoncture en Belgique*. Consulté 22 décembre 2024, à l'adresse [https://economie.fgov.be/fr/themes/analyses-et-etudes/suivi-de-la-conjoncture-en#:~:text=La%20Belgique%20est%20par%20nature,milliards%20d%27euros\)%2C%20et](https://economie.fgov.be/fr/themes/analyses-et-etudes/suivi-de-la-conjoncture-en#:~:text=La%20Belgique%20est%20par%20nature,milliards%20d%27euros)%2C%20et)

SPF Economie. (2025). *Choisir le statut juridique d'une entreprise*. Consulté 7 février 2025, à l'adresse <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/creer-une-entreprise/demarches-pour-creer-une/choisir-le-statut-juridique>

SPF Economie. (2025). *Comment repérer le greenwashing ?* Consulté 7 février 2025, à l'adresse <https://news.economie.fgov.be/209367-comment-reperer-le-greenwashing>

SPF Economie. (2025). *Démarches auprès d'un guichet d'entreprises ?* Consulté 16 février 2025, à l'adresse <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/creer-une-entreprise/demarches-pour-creer-une/demarches-aupres-dun-guichet#:~:text=Le%20co%C3%BBt%20de%20l'inscription,ceux%2Dci%20sont%20index%C3%A9s%20annuellement>

SPF Santé publique. (2021). *Qu'est-ce que le Nutri-Score ?* Consulté 9 février 2025, à l'adresse <https://www.health.belgium.be/fr/le-nutri-score>

Trade for Development Centre. (2020). *Baromètre 2020 du commerce équitable.* <https://www.tdc-enabel.be/wp-content/uploads/2020/10/Barometre-2020-du-commerce-equitable.pdf>

Trends-Tendances. (2024, juillet). Sept Belges sur 10 achètent des produits belges pour soutenir l'économie locale. *Trends-Tendances.* <https://trends.levif.be/mon-argent/consommation/sept-belges-sur-10-achetent-des-produits-belges-pour-soutenir-leconomie-locale/>

UXREPUBLIC. (2019). *Réussir son atelier personas.* Consulté 22 février 2025, à l'adresse <https://www.ux-republic.com/reussir-atelier-personas/>

Van Driessche, L., (2024, décembre). Pour le petit-déj', quatre acteurs belges défient les géants Kellogg's et Nestlé. *L'Echo.* <https://www.lecho.be/entreprises/yaka/pour-le-petit-dej-quatre-acteurs-belges-defient-les-geants-kellogg-s-et-nestle/10577575.html>

Van Laethem, N., & Moran, S. (2014) Outil 34. Mix-Marketing, In *La boîte à outils du chef de produit* (p. 104-107). Dunod ; Cairn.info. <https://shs.cairn.info/la-boite-a-outils-du-chef-de-produit--9782100707997-page-104?lang=fr>

Vernette, E. (2017). Introduction. Qu'est-ce qu'une étude de marché ? In *Techniques d'étude de marché* (p. 5-9). Vuibert ; Cairn.info. <https://shs.cairn.info/techniques-d-etude-de-marche--9782311403480-page-5?lang=fr>

Vernette, E. (2017). Chapitre 1. Cadrer l'étude (p. 13-29). Vuibert ; Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/vuib.verne.2017.01.0013>

Vernette, E. (2017). Chapitre 2. Conduire une étude qualitative. In *Techniques d'étude de marché* (p. 31-48). Vuibert ; Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/vuib.verne.2017.01.0031>

Vernette, E. (2017). Chapitre 4. Analyser les données d'une étude. In *Techniques d'étude de marché* (p. 73-108). Vuibert ; Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/vuib.verne.2017.01.0073>

Vernette, E. (2017). Statistiques et outils pratiques pour réaliser une étude quantitative par questionnaire. In *Techniques d'étude de marché* (p. 149-162). Vuibert ; Cairn.info. <https://shs.cairn.info/techniques-d-etude-de-marche--9782311403480-page-149?lang=fr>

Vilette, M-A. (2021) 8. Faciliter l'accès à la création : entrepreneuriat collectif et entrepreneuriat à temps partagé. In *L'entrepreneur au 21<sup>ème</sup> siècle* (p. 141-159). Dunod ; Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/dunod.gomez.2012.01.0141>

VMR. (2024). *Marché mondial des céréales granola par type (gluten, sans gluten), par application (ventes en ligne, ventes hors ligne), par portée géographique et prévisions.* <https://www.verifiedmarketreports.com/fr/product/granola-cereal-market/>

Zambrano Braun, A., (2024, septembre). Combien coûte un site internet en 2023 ? *Shortlist.blog.* [https://www.sortlist.be/fr/blog/combien-coute-un-site-internet/?utm\\_cid=20364713199&utm\\_adgid=&utm\\_targetid=&utm\\_k=&utm\\_mt=&utm\\_adid=&utm\\_device=c&utm\\_lpm=9196351&utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_term=&utm\\_campaign=&hsa\\_acc=7638534473&hsa\\_cam=20364713199&hsa\\_grp=&hsa\\_ad=&hsa\\_src=x&hsa\\_tgt=&hsa\\_kw=&hsa\\_mt=&hsa\\_net=adwords&hsa\\_ver=3&gad\\_source=1&gclid=CjwKCAiAtsa9BhAKEiwAUZAszcywFCiDGRDNYKZH4N3hyww\\_6sJZC9OOM89rzTESmoK37ihJanFDRBoCGUEQAvD\\_BwE](https://www.sortlist.be/fr/blog/combien-coute-un-site-internet/?utm_cid=20364713199&utm_adgid=&utm_targetid=&utm_k=&utm_mt=&utm_adid=&utm_device=c&utm_lpm=9196351&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_term=&utm_campaign=&hsa_acc=7638534473&hsa_cam=20364713199&hsa_grp=&hsa_ad=&hsa_src=x&hsa_tgt=&hsa_kw=&hsa_mt=&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gad_source=1&gclid=CjwKCAiAtsa9BhAKEiwAUZAszcywFCiDGRDNYKZH4N3hyww_6sJZC9OOM89rzTESmoK37ihJanFDRBoCGUEQAvD_BwE)