Locattitude - Étude de faisabilité de la création d'un concept-store éphémère 100% belge

Auteure : Dounia El Mohandiz
Promotrice : Marine Falize
Master en gestion - GEST2MS

Auteure : Anani Gomes Akakpo
Promotrice : Stéphanie Demoulin
Master en sciences psychologiques - PSY2MS/SP

Auteure : Camille Jonckers
Promotrice : Marine Falize
Master en gestion - GEST2MS

Année académique 2018-2019

Avant-propos

Avant toute chose, l'équipe de Locattitude souhaite adresser ses plus sincères remerciements à toutes les personnes qui ont contribué à la rédaction de cette étude de faisabilité et de la concrétisation de ce projet.

Pour leurs précieux conseils et expertise professionnelle durant les deux années de ce master en CPME, nous remercions nos promotrices Marine Falize et Stéphanie Demoulin.

Pour ses précieux enseignements durant ces deux années de master en CPME, nous tenons à remercier notre professeur Frank Janssens ainsi que Roxane De Hoe et Valérie Legros, qui rendent possible la réalisation d'un programme comme celui-ci. De même, nous remercions tous les étudiants de la promotion CPME20 pour leurs échanges éclairants.

Pour leurs partage de connaissances, nous remercions les mentors qui ont accompagné ce projet, Jean-Francois Hautfenne, Antoine Logé et Maxime Roberti.

Pour leurs précieux conseils et leurs mises en relations qui ont permis la concrétisation de Locattitude, nous remercions le Centre d'Entreprises et d'Innovation ainsi que l'Yncubator et particulièrement Francoise Lombaerde, Sophie Neu et Martin Nera.

Pour leur expertise professionnelle et la qualité de leur travail, nous remercions David Dumortier pour la réalisation de notre logo et Maxime Goffin pour son aide à la réalisation de notre site internet.

Pour leur confiance et leur intérêt dans ce projet, nous remercions les 23 artistes, créateurs et producteurs locaux qui ont participé à notre premier événement. De même, nous remercions les 11 bénévoles sans qui cet événement n'aurait pas été possible.

Pour leur soutien moral et leurs encouragements tout au long de ce mémoire, nous remercions nos familles et amis.

L'équipe Locattitude

Table des matières

Executive Summary **1**

Introduction **3**

1 Présentation de l'équipe et historique du projet **7**

1.1 Porteurs de projets 7

1.2 Historique et genèse du projet 9

2 Analyse de l'opportunité **11**

2.1 Analyse du marché des concept-stores 11

2.2 Analyse du marché de l'art belge 16

2.3 Analyse du marché de la restauration locale 17

3 Présentation du service **19**

3.1 Définition de notre service 19

3.2 Définition des concepts de Locattitude 20

3.3 Valeurs et philosophie 23

3.4 Proposition de valeur 24

4 Analyse stratégique externe **27**

4.1 Analyse du macro-environnement 27

4.2 Analyse du micro-environnement 37

4.3 Industrie des services de la restauration belge 44

4.4 Industrie du spectacle belge 49

4.5 Identification de la concurrence 56

4.6 Analyses de marchés 61

5 Analyse stratégique interne **73**

5.1 Définition de notre segmentation stratégique 73

5.2 Analyse des ressources et compétences stratégiques 74

6 Mise en pratique **85**

6.1 Phase 1 : Conception 85

6.2 Phase 2 : Mise en œuvre 89

6.3 Phase 3 : Analyse du *MVP* 112

7 Plan stratégique et marketing **125**

7.1 Analyse SWOT 125

7.2 Modèle d'affaire 125

7.3 Politique de communication 144

8 Aspects juridiques **151**

8.1 Forme légale de l'entreprise 151

8.2 Contrats et conventions 154

8.3 Démarches administratives, réglementations et autorisations 157

8.4 Conclusion 160

9 Gestion des ressources humaines **161**

9.1 Structure des ressources humaines 161

9.2 Plan de développement des ressources humaines 162

9.3 Répartition des responsabilités et organisation du travail 162

9.4 Choix des conventions d'engagement de travailleurs 163

9.5 Culture de l'ASBL 164

9.6 Conclusion 165

10 Négociation avec nos fournisseurs **167**

10.1 Motivation et négociation 167

10.2 Notre étude 175

10.3 Analyse des entretiens 176

10.4 Discussion : ce que Locattitude retire de cette étude 190

10.5 Conclusion 193

11 Plan financier **195**

11.1 Objectifs de rentabilité 195

11.2 Prévision des coûts 195

11.3 Sources de revenus et chiffre d'affaires 202

11.4 Prévision du compte des résultats 204

11.5 Plan de financement 206

12 Analyse des risques et limites **209**

12.1 Limites de notre modèle 209

12.2 Risques de notre modèle 210

Conclusion **213**

Bibliographie **217**

Annexes **229**

A Curriculum vitae des fondateurs **229**

B Interviews **235**

C Étude de marché **251**

D Analyse stratégique externe **263**

E Événement test : Documents administratifs **265**

F Événement test : Participants **279**

G Événement test : Documents visuels et promotionnels **297**

H Événement test - Finances **315**

I Événement test - Photos **319**

J Événement test - Enquêtes de satisfaction **325**

K Plan stratégique **335**

L Programmation **337**

M Stratégie de communication **343**

N Carnet d'adresse **347**

O Entretiens sur la négociation **351**

O.1 Guide d'entretien 351

O.2 Comédienne D. 352

O.3 Peintre D. 362

O.4 Impro N.D. : P. et K. 368

P Plan financier **377**

Q Autres **399**

Executive Summary

Locattitude est un concept-store éphémère alliant vente d'objets d'art, restauration belge et diffusion de spectacles. Avec pour mission de «promouvoir les talents belges en mettant en avant la consommation locale, tout en créant du lien social», ce concept-store s'implante au sein d'espaces inexploités et prend la forme d'une ASBL avec activités commerciales.

L'équipe à l'origine de ce projet se compose de Dounia El Mohandiz, Camille Jonckers et d'Anani Gomes pour former un trio multidisciplinaire et complémentaire.

La plus-value de notre service est multiple : nous mettons en valeur nos fournisseurs à travers notre service de distribution et de promotion ; nous offrons une expérience unique et personnalisée à nos clients ; nous revalorisons l'activité commerciale des villes en dynamisant leurs espaces vides ; nous revalorisons les biens de leurs propriétaires en leur offrant une visibilité.

Nous ciblons les femmes âgées de 22 à 39 ans qui habitent dans les centres urbains et recherchent à consommer des produits locaux et originaux.

L'étude de marché réalisée auprès d'artistes et producteurs démontre leur besoin de visibilité, tandis que l'étude réalisée auprès de clients confirme leur intérêt pour notre service, reflétant l'existence d'une réelle opportunité. De plus, l'analyse des concurrents démontre l'attractivité et la faisabilité de notre service.

Sur ce marché, les facteurs clés de succès sont la création de partenariats avec les autorités locales et d'un réseau de fournisseurs étendu. L'avantage concurrentiel de notre entreprise concerne la notoriété de Locattitude et l'engagement de sa communauté, appuyées par notre capacité à dénicher de nouveaux talents.

Nos principales sources de revenus sont la restauration (69%) et la vente de créations (18%). Notre besoin en financement est de 30.000€, qui sera financée à parts égales par fonds propres et par Crédal, une banque solidaire. Notre entreprise sera rentable dès la première année.

Introduction

Ces dernières années ont été marquées par de grand changements structurels au sein des modes de consommation des ménages. Suite à la crise économique de 2008 et l'urgence climatique actuelle, les demandes des ménages ont évolués. Le regain des consommateurs pour des produits écologiquement et humainement conscients s'expriment par une demande croissante des produits locaux. Toutefois, le manque d'information et d'accessibilité à ces produits limitent leur consommation.

Le projet de Locattitude est né de la perception de ces besoins non-comblés. Locattitude est un concept-store éphémère qui promeut les talents belges à travers trois axes : l'art plastique et la création, la production locale et les arts de scène. Ce mémoire sera dédié à l'étude de la désirabilité, faisabilité et viabilité de notre projet d'entreprise.

Nous commencerons cette étude par la présentation des porteurs du projet, ainsi les différentes évolutions du projet au cours de ces deux années.

Afin d'étudier la désirabilité de notre service, nous analyserons les marchés sur lesquels ces opportunités ont été identifiées. Le second chapitre de ce mémoire sera dédié à l'analyse du marché de l'art, de la restauration locale et des concept-stores.

Dans le troisième chapitre, nous définirons l'offre de notre service ainsi que sa mission, sa vision et les valeurs au coeur du projet.

Afin d'étudier la faisabilité de la création de Locattitude, nous analyserons les forces générales de l'environnement dans lequel évoluera notre projet, à travers une analyse macro et micro environnementale. Ce quatrième chapitre se poursuivera par une triple analyse de terrain par l'étude de notre clientèle, de nos fournisseurs et de nos concurrents. Cette analyse nous permettra de dégager les facteur-clés de succès de environnement de Locattitude.

Après avoir défini l'environnement concurrentiel, il convient alors de déterminer les avantages concurrentiels durables de notre service par rapport à cette concurrence. Ainsi, le cin-

quième chapitre présentera l'analyse stratégique interne des ressources et compétences clés de notre service. Nous identifierons également les opportunités, menaces, faiblesses et forces de notre modèle.

Le questionnement stratégique de notre projet d'entreprise ne s'arrête pas abruptement à des analyses théoriques. La pertinence de cette réflexion se traduit en effet par sa réalisation opérationnelle. Pour cette raison, nous avons concrétisé notre projet à travers la création d'un concept-store éphémère de deux jours, rassemblant 23 artistes, créateurs et producteurs locaux. Dans le sixième chapitre de ce mémoire, nous discuterons ainsi les étapes de conception et de mise en oeuvre de cette phase de test avant de présenter le bilan de nos apprentissages.

Tester notre concept nous a permis de définir la stratégie idéale pour notre entreprise, que nous présenterons dans la septième partie de cette étude. Nous expliquerons ainsi le fonctionnement de notre modèle, notre politique de prix, de communication et de distribution ainsi que les partenariats mis en place.

Nous développerons ensuite les aspects juridiques et administratifs de Locattitude au sein du huitième chapitre. Nous justifions la forme juridique de notre projet ainsi que les différents contrats dont nous feront usage. Une fois ces points juridiques abordés, nous étudierons la structure des ressources humaines ainsi que les principes de gouvernance de notre service au sein du neuvième chapitre.

Après avoir présenté la gestion des ressources humaines de Locattitude, nous nous intéresserons à la gestion des relations de ses fournisseurs. Leur promotion ainsi que leur rémunération équitable est en effet au coeur des valeurs de Locattitude. Dès lors, le dixième chapitre examinera leurs motivations avant d'étudier les meilleures stratégies à mettre en oeuvre pour conclure des accords mutuellement satisfaisants.

Le onzième chapitre sera dédié à l'analyse de la viabilité financière de notre projet. Nous présenterons ainsi le plan financier prévisionnel de notre service sur les 5 premières années de son existence. Nous définirons les conditions de rentabilité de notre entreprise ainsi que les investissements requis pour la création de Locattitude.

Finalement, nous terminerons cette étude par un une partie réflexive sur l'ensemble de ce travail. Le douzième et dernier chapitre sera ainsi consacré à l'analyse des risques et limites liés

à la création de notre projet d'entreprise. Nous conclurons par la mise en évidence de pistes de solutions pour prévenir ces risques et permettre à Locattitude de s'adapter aux aléas du marché.

Chapitre 1: Présentation de l'équipe et historique du projet

Dans ce chapitre, nous présenterons les fondements du projet de Locattitude. Locattitude est un projet créatif et innovant qui a été mené durant deux années par deux équipes pluridisciplinaires distinctes. Ainsi, nous commencerons par présenter l'équipe actuelle et mettrons en avant les raisons qui en font l'équipe idéale pour mener à bien ce projet. Ensuite, nous expliquerons les différentes évolutions du projet au cours de ces deux années.

1.1 Porteurs de projets

Dounia El Mohandiz (annexe A.1), étudiante en gestion, est à l'initiative de la création du projet. Ayant suivi l'option «Esprit d'Entreprendre" lors de son bachelier, elle avait été séduite par le dynamisme du monde entrepreneurial. Elle avait déjà développé le goût d'entreprendre à travers la création d'une mini-entreprise à finalité sociale lors de ses études secondaires. Par ailleurs, son engagement dans les animations de mouvements de jeunesse lui ont permis de s'épanouir tout en développant ses compétences managériales et de leadership. Plus tard, son rôle de responsable du marketing et des partenaires dans les kots-à-projets axés sur l'organisation d'événements interculturels (festivals, conférences, ateliers, etc.) l'ont accoutumée au monde de la culture et de l'événementiel ainsi qu'aux processus de recherche d'artistes. En outre, son stage réalisé au sein de l'Yncubator, une structure d'accompagnement à la création d'entreprise, lui a permis de se familiariser davantage à la création de startups. De plus, son stage réalisé au sein du Mind & Market, un forum rassemblant les acteurs de l'entrepreneuriat du Brabant Wallon, l'ont familiarisée avec l'organisation d'événements de grande ampleur (plus de 1000 participants), tout en lui permettant de développer un réseau important d'entrepreneurs, investisseurs et chefs d'entreprises.

Camille Jonckers (annexe A.2) est étudiante en gestion à la *Louvain School of Management*. Passionnée de peinture et de dessin, elle a suivi différentes formations artistiques dès son plus jeune âge. Grâce aux mouvements de jeunesse, elle s'épanouit dans l'événementiel et la vie en communauté. C'est ce qui l'a poussée à s'impliquer dans les kots-à-projets, dont le Brassikot, qui a pour mission de promouvoir le secteur brassicole belge, notamment à travers un festival mettant en avant des micro-brasseurs. Cette expérience lui a permis de gagner une bonne compréhension de ce secteur et des problèmes rencontrés par les producteurs, tout en développant un réseau au sein de cette communauté. Responsable à plusieurs reprises des comptes et de l'organisation de ces événements, elle a développé des compétences de travail en équipe, de gestion de projet et de gestion de budget.

Anani Gomes (annexe A.4) est étudiante en psychologie sociale. Petite, elle passait ses heures libres en cours de guitare, chant, déclamation et théâtre. Doyenne du groupe, elle a développé une expérience professionnelle quelques années avant de reprendre des études. Titulaire d'un premier diplôme de master en psychologie du travail et des organisations obtenu à Londres, elle a travaillé dans les ressources humaines,le bien-être au travail et l'insertion socio-professionnelle. À côté de cela, elle a fondé une ASBL de promotion de l'emploi des jeunes et a été formatrice freelance en prévention des risques psychosociaux pour les institutions européennes. Ces expériences lui ont permis d'acquérir une bonne formation en ressources humaines ainsi que de bonnes connaissances des notions légales en création d'entreprise.

Ensemble, leurs parcours personnels représentent une richesse pour l'équipe de Locattitude à différents niveaux.

En effet, l'équipe bénéficie d'expériences professionnelles et extra-professionnelles complémentaires. Les compétences de gestion de partenariats qu'ont développé Camille, en recherche de producteurs locaux et Dounia, en recherche d'artistes, vont de pair pour la création de Locattitude. Elles s'allient ainsi avec les compétences d'Anani en création d'entreprise. Ses expériences professionnelles associées au réseau développé à travers celles de Dounia représentent une connaissance de terrain importante pour l'avancée du projet.

De plus, les méthodes de travail et personnalités de chacune se complètent. Grâce à leur formation en gestion, Camille et Dounia, ont développé une approche pratique et spontanée, là où Anani a une approche minutieuse et réfléchie. De par leurs différences de personnalité,

chacune porte son attention sur des éléments d'ordre différent, ce qui permet à l'équipe de bénéficier d'une vision globale. De même, leurs différentes façons de penser permettent à l'équipe de prendre des décisions de manière réfléchie et raisonnée.

À travers ce projet d'entreprise, nous partageons l'envie commune de mettre en oeuvre nos idées au travers d'un service de qualité. En accord avec les valeurs de Locattitude, nous partageons toutes les trois un engouement certain pour l'art et la consommation de produits locaux dans notre quotidien.

Toutefois, bien que passionnées par l'art et la restauration, aucune d'entre nous n'a de connaissances approfondies des coutumes et pratiques professionnelles de ces milieux. L'absence d'une personne aux connaissances juridiques résulte en un travail de recherche et d'information complémentaire. De même, un profil spécialisé en communication marketing aurait également été bénéfique pour l'équipe, au vu de l'importance d'une communication forte dans ce projet.

Cependant, nous pensons pouvoir combler ces manquements à travers l'expérience de terrain accumulée ainsi qu'à travers la sollicitation de notre réseau. Dès lors, nous nous sommes naturellement réparti les rôles selon nos compétences. Ainsi, Dounia occupe le rôle de responsable des relations avec les fournisseurs ainsi que de coordination générale des éditions de Locattitude. Quant à elle, Camille représente la candidate idéale pour s'occuper de la comptabilité et de la gestion de stock ainsi que de la communication externe. Enfin, Anani prendra en main la gestion des ressources humaines ainsi que la gestion administrative.

De cette façon, nous sommes convaincues que notre équipe sera en mesure de créer un service permettant tant d'offrir une visibilité aux talents belges que de valoriser la consommation de produits locaux.

1.2 Historique et genèse du projet

À l'origine de Locattitude était une autre équipe ainsi qu'un autre projet, celui de **Varié'thé**. Il consistait en un espace culturel polyvalent ayant pour but de promouvoir les richesses locales, tant culinaires que culturelles et artistiques. En réalisant un premier business plan, l'analyse des problématiques, des tendances du secteur ainsi que l'importance considérable des coûts

immobiliers de ce modèle motivèrent très rapidement sa transformation en un service éphémère utilisant des espaces inexploités. C'est ainsi que le projet Varié'thé évolua pour devenir celui de Locattitude.

Malgré cela, l'analyse financière du projet Locattitude mit en avant d'importantes difficultés de rentabilité, même au-delà des 5 ans d'existence. Ne désirant pas créer un projet dépendant de subsides, le concept évolua vers un service dont la fin était l'organisation d'événements culturels pour entreprises, et avec comme moyens, l'organisation d'événements culturels destinés au grand public, utilisés pour développer une certaine notoriété auprès des entreprises.

Suite à cette première expérience et à l'évolution du projet, l'équipe décida ne pas poursuivre ensemble. Le manque de motivation ainsi que l'incompatibilité des différentes exigences facultaires motivèrent cette décision. Dounia continua l'aventure, en décidant de repartir sur le concept initial de Locattitude car l'orientation d'un service destiné aux entreprises ne concordait pas avec ses intérêts personnels et causait une perte d'enthousiasme. Elle prit alors la décision de retourner au modèle orienté sur les particuliers, tout en diversifiant les sources de revenus.

Rejointe par Camille et Anani, elles s'accordèrent sur une même vision et décidèrent ensemble de relever le défi de la rentabilité de ce modèle. Et c'est ainsi que commença la seconde vie de Locattitude.

Suite à de nombreuses rencontres avec des acteurs clés du secteur, que ce soit avec des concurrents et potentiels partenaires, nous avons développé une certaine expérience de terrain et une meilleure connaissance de la réalité du secteur. Cela nous a amenées à réaliser le manque de clarté de notre identité de marque et a motivé la création d'une nouvelle image. Ainsi, le service de Locattitude qui se définissait comme « une série d'événements 100% belges qui promeuvent le domaine culturel, artistique et local » est passé à se définir comme « un concept-store éphémère qui promeut les talents belges à travers 3 axes : la vente d'objets d'art, la restauration belge et des activités culturelles». Nous avons ensuite décidé de réduire la diversité de nos services en réduisant le type d'activités culturelles proposées à la diffusion de spectacles d'humour et d'improvisation. Ces changements ont permit d'offrir une définition plus adaptée au projet et ainsi de bénéficier d'une image plus claire auprès de notre public.

Chapitre 2: Analyse de l'opportunité

Le service de Locattitude est né de la perception de plusieurs besoins non comblés, représentant des opportunités de marché. Pour commencer ce plan d'affaires, nous parcourrons la littérature concernant les différents marchés sur lesquels ces opportunités ont été identifiées. Nous analyserons le marché des concept-stores, le marché de l'art et le marché de la restauration locale en Belgique. En effet, Locattitude se positionne comme un concept-store éphémère qui promeut les talents belges de trois secteurs : l'art plastique et les créations, la production locale et les arts de la scène.

2.1 Analyse du marché des concept-stores

Dans le cadre de l'analyse de ce marché, nous allons tout d'abord définir la notion de «concept-store». Nous allons ensuite donner un aperçu historique de cette notion ainsi que sa présence en Belgique. Finalement, nous allons terminer l'analyse par l'étude des acteurs principaux de ce secteur.

2.1.1 Définition de concept-store

Un concept-store est un nouveau terme qui provient des États-Unis et commence à se faire connaître en Europe. Il désigne un magasin unique qui regroupe différents types produits de diverses marques et créateurs, soigneusement sélectionnés dans une optique thématique précise. Le terme de concept-store peut également faire référence à un magasin laboratoire permettant de tester des nouvelles marques et de nouveaux produits (Définitions Marketing; Insider Trends; Le Journal du Net).

Bien que les concept-stores ne prennent pas de forme commerciale unique, ils sont souvent caractérisés par leur tendance à proposer une expérience globale au client. Cela peut se

manifester par une présentation originale des produits, par la présence d'un restaurant, d'un bar, d'un espace d'exposition, d'événements ou d'activités destinés aux clients. Cet ensemble d'activités parallèles à la vente se justifie par l'intention d'ajouter une dimension sociale à la boutique, d'y prolonger le temps passé et de transformer l'espace en un véritable lieu de vie (Brandspots).

Selon des auteurs belges, pour être considéré comme tel, trois conditions d'émergence caractérisent les concept-stores éphémères : être temporaire, original et audacieux. En effet, leurs visiteurs s'attendent à un effet de nouveauté et de surprise (Jacques, 2014).

2.1.2 Historique des concept-stores

Les concept-stores éphémères fleurissent depuis les années 2000. Le premier a vu le jour en 1999 aux États-Unis à Los Angeles, sous le nom de «Vacant», une boutique de mode. La boutique s'est inspirée d'un commerce de niche au Japon, proposant une large gamme de produits en édition limitée. Victime de son propre succès, la boutique japonaise avait dû fermer ses portes en raison de l'épuisement de son stock ; avant d'ouvrir à nouveau une fois ce dernier renfloué. S'inspirant de leur succès, vint l'idée de proposer un commerce temporaire, se déplaçant au gré des publics (Sophie, 2012).

D'autre part, il semblerait que l'apparition des concept-stores éphémères se soit nourrie des conséquences de la crise économique (Daniel, 2012). En effet, l'une des raisons expliquant l'augmentation du nombre de concept-stores éphémères ces dernières années serait « l'importante disponibilité de locaux commerciaux laissés vides par la crise économique» (Retail Intelligence, 2012). Ces cellules vides posent problème dans la mesure où la vacance commerciale est considérée comme un cercle vicieux entraînant la perte de dynamisme d'une ville. Dès lors, les projets éphémères sont considérés comme une solution, en ce qu'ils permettent : (1) d'éviter les conséquences négatives sur la vision de la rue et ainsi éviter l'effet de contagion de la vacance aux commerces voisins (faible trafic de passants, insalubrité). (2) d'entretenir l'espace, voire de faire réaliser des travaux par l'occupant, (3) d'offrir une attention positive au lieu, en raison du fait que de tels projets attirent souvent la presse (Fréféric, 2016).

Certains auteurs affirment que le phénomène serait né comme solution à la frugalité post-crise. En effet, suite à la crise les comportements des consommateurs ont été transformés : ils

sont devenus plus économes et mettent plus de temps avant de passer à l'achat (Retail Intelligence, 2012). Or, un magasin éphémère laisse peu de temps à la réflexion, ce qui rend les consommateurs plus susceptibles de réaliser un achat compulsif.

D'autres auteurs ajoutent que ce modèle se serait développé pour libérer l'entrepreneuriat de la période post-crise (Jacques, 2014). Ces boutiques sont de plus en plus considérées comme des laboratoires d'expérience et comme tremplin avant de se lancer sur le marché. De cette façon, les plus petits entrepreneurs peuvent tester leur activité à moindres frais et sans trop de risques (Fréféric, 2016). En donnant droit à l'erreur, ce modèle pourrait laisser place à de nouvelles formes de commerce, plus innovantes (Sophie, 2012).

Par ailleurs, cette tendance qui ne cesse d'augmenter depuis les 10 dernières années est soutenue par un changement structurel majeur pour ce marché : l'avènement des réseaux sociaux. En effet, ils modifient totalement les stratégies de communication et offrent aux entreprises un moyen permanent de rester en contact avec leur clientèle (Culture Événement).

2.1.3 Présence des concept-stores en Belgique

En Belgique, le phénomène bien que populaire reste relativement récent. De ce fait, il existe très peu de documentation et de statistiques sur les concept-stores éphémères.

Les plus anciennes informations relatant de l'ouverture d'un concept-store datent de 2008. Le précurseur des concept-stores éphémères en Belgique est Chronostock, une solderie d'articles de cuisine et de petit électroménager. L'enseigne a construit son business model sur l'exploitation exclusive de surfaces commerciales inoccupées. Le concept a rapidement séduit les grandes marques : en 2011, Levis et HM ont ouvert des magasins éphémères sur des marchés de Nöel pour présenter leurs nouvelles gammes (Fréféric, 2016).

Pour permettre le développement du concept, un enjeu important fût celui de démontrer le potentiel des espaces inoccupés (Francois, 2015). Cela fût démontré en 2013, grâce à une opération de développement de concept-stores éphémères organisée près d'Anvers (Fréféric, 2016). Lancé par les autorités communales avec le soutien de la chambre de commerce locale et d'une agence immobilière, le projet visait à convaincre les propriétaires de cellules vides de louer leur espace de façon temporaire. Suie à l'opération, 8 boutiques éphémères ont ouvert

leurs portes. Depuis cette expérience, ces propriétaires ont ressenti des facilités pour trouver de nouveaux locataires et certains baux de long terme ont même été signés.

La tendance fût également soutenue par un important changement structurel : l'augmentation de la flexibilité contractuelle du marché immobilier (Retail Intelligence, 2012). De nouvelles réglementations ont vu le jour en Wallonie et en Flandres afin de mettre en place des baux courts, cadrant ainsi les activités d'une boutique éphémère (La Libre, 2014).

Dès lors, l'ampleur du phénomène s'est accrue avec les années. À titre d'illustration, il y aurait eu plus de 1000 nouveaux concept-stores éphémères en Belgique en 2014. C'est particulièrement à Bruxelles que le concept se répand de la plus vive allure. Bien que les offres commerciales soient extrêmement diverses, la mode et le design sont les deux secteurs les plus représentés sur le territoire bruxellois (Fréféric, 2016).

En outre, nous pouvons faire état de le réceptivité de ce phénomène auprès des consommateurs belges. Pour cela, nous avons analysé les résultats d'une étude réalisée en 2016 auprès de 216 consommateurs bruxellois. Selon cette étude, 70% des interrogés se disent connaître la notion de concept-store éphémère, 80% d'entre eux sont déjà entrés dans l'un d'entre eux et 62,5% y ont déjà réalisé un ou plusieurs achats (Fréféric, 2016).

Quant à l'avenir de cette tendance, nous pouvons constater que la perception d'évolution de ce phénomène semble positive auprès des consommateurs (La Libre, 2014). Selon la même étude, un tiers des interrogés affirme être plus facilement séduit par un concept-store éphémère que par un magasin classique. D'autre part, 80% des bruxellois souhaitent voir davantage de concept-stores éphémères dans les quartiers qu'ils fréquentent. De plus, la majorité des interrogés (47%) pensent que les concept-stores éphémères seront toujours tendance dans les années à venir (Fréféric, 2016).

Pour conclure, ces observations témoignent de la réceptivité du phénomène au sein du territoire belge, de sa popularité croissante et affirment une évolution positive de ce secteur.

2.1.4 Les acteurs de ce secteur

Les occupants et initiateurs des concept-stores éphémères sont multiples : l'on retrouve tant des acteurs de l'industrie du luxe que du low-cost, de même que des commerces physiques

ou des commerces en ligne. Nous pouvons citer les catégories d'acteurs suivants :

— les commerces en ligne : le commerce éphémère leur permet d'assurer un relais à leur présence sur internet : il permet de rencontrer leur clientèle, de proposer d'expérimenter un produit, etc. et de cette façon de gagner un avantage de proximité sur leurs concurrents présents uniquement en ligne.

— les commerces physiques : à l'inverse, les concept-stores éphémères sont utilisés comme moyen de créer le sentiment d'urgence auprès de leur clientèle

Parmi ces catégories, nous pouvons citer les instigateurs les plus courants ainsi que leurs motivations (Fréféric, 2016) :

— les grandes marques et les chaînes de distribution : les concept-stores ont pour objectif de présenter une nouvelle gamme, attirer l'attention sur la marque et son univers, écouler un stock, etc. C'est par exemple le cas de Chanel, Guerlain, Levi's et H&M.

— les artistes et créateurs indépendants : les concept-stores servent alors de moyen pour se faire connaître, pour tester leur produit, leur clientèle ou même le quartier ou pour écouler un stock. Souvent rassemblés en groupes de plusieurs créateurs, les concept-stores éphémères permettent de mutualiser les moyens, en minimalisant les coûts individuels et en complétant leur offre.

La popularité croissante de ce phénomène se traduit également par une modification du rôle des acteurs déjà en place ainsi que la naissance de nouveaux métiers.

D'une part, les rôles des parties prenantes évoluent. Certaines agences immobilières se spécialisent dans l'intermédiation entre des propriétaires d'espaces inoccupés et ces instigateurs de boutique éphémère (Herfurth, 2014). En Belgique, l'on peu mentionner «Entrakt» et «Nomadness» par exemple. L'on observe également que les pouvoirs publics diversifient leur moyens d'action en utilisant ces concepts comme outil pour influencer un environnement et son attractivité (Daniel, 2012).

D'autre part, on peut constater la naissance de nouveaux métiers. C'est le cas de consultants spécialisés dans l'accompagnement de commerçants dans la mise en place de leur concept-store éphémère. D'autres se spécialisent dans la création de concept-stores éphémère sur mesure pour des commerces de détail. Enfin, d'autres acteurs se lancent dans l'élaboration d'espaces dédiés à recevoir des concepts éphémères. (Retail Intelligence, 2012)

Pour conclure, ces changements illustrent que ce concept est un nouveau business en pleine croissance qui représente de nombreuses opportunités : les concept-stores éphémères sont «extrêmement lucratifs et générateurs d'emplois» (Fréféric, 2016).

2.2 Analyse du marché de l'art belge

Dans cette section, nous analyserons les règles qui régissent le monde de l'art, ses tendances et ses acteurs principaux. Cela nous permettra de comprendre la dynamique du marché de l'art et son évolution, tout en développant la stratégie la plus adaptée pour Locattitude.

2.2.1 Les différents modes d'expositions

Ces dernières années ont été marquées par une multiplication des moyens de diffusion de l'art, en commençant par les musées et les galeries. Par leur choix sélectif d'artistes, ces derniers agissent comme des lieux de validation de l'art. À leurs côtés se sont développés d'autres moyen de diffusion de l'art, comme les ventes aux enchères, qui contribuèrent à étendre la connaissance des artistes et à dynamiser l'activité artistique des régions (Obadia, 2015).

La fin du XVIII^{ème} siècle vu naître le processus de démocratisation de l'art. Ce processus permit de faire connaître l'art au sein de milieux non attenants au monde de l'art, tout en accordant une plus grande liberté aux artistes. Dans cette contexte, l'ont vit l'arrivée de centres culturels, salons d'art et marchés de créateurs ouvrir leurs portes pour diffuser à leur tour l'art d'artistes de plus petite renommée. Finalement, l'ouverture du monde de l'art et de la création artistique s'est traduite par l'apparition de parcours d'artistes, reflétant la capacité des particuliers non professionnels de diffuser leur art également (Quemin, 2002). Toutefois, ces différents moyens promotion de l'art n'offrent qu'une visibilité limitée aux artistes à qui ils sont destinés (Read Robert, 2016).

Cependant, avec l'ère numérique et la série de nouvelles technologies qu'elle apporta, ces modes de diffusion d'art furent bousculés par de nouveaux moyens d'exposition, de promotion et de vente. Aujourd'hui, les réseaux sociaux comme Facebook, Instagram et Pinterest sont devenus les moyens les plus utilisés pour diffuser des œuvres d'art (Read Robert, 2016).

L'évolution des modes d'exposition a permis non seulement de contribuer à la naissance de nombreux artistes mais également à faciliter l'accès aux contenus artistiques et à généraliser l'éducation artistique (Moulin, 2010).

2.3 Analyse du marché de la restauration locale

Cette analyse a pour but de comprendre les particularités du marché de l'alimentation belge et d'identifier les opportunités de la tendance de l'alimentation locale.

2.3.1 Tendances alimentaires en Belgique

De nos jours, la consommation locale est une tendance qui prend de plus en plus d'ampleur. Les raisons de son apparition son multiples. Certains la désignent comme un phénomène post-crise qui aurait détourné les consommateurs de la production industrielle et des multinationales pour protéger les agriculteurs et producteurs locaux, reflétant un processus d'humanisation (Shandwick, 2017).

D'autres affirment que le concept est né avant la crise de 2008, mais que ce n'est qu'à ce moment que les grands acteurs de la distribution ont mis en avant la consommation locale. En effet,les citoyens belges auraient connu une sensibilisation accrue à l'impact climatique des activités des industries alimentaires. Cette sensibilisation les a incités à favoriser les circuits locaux. Par ailleurs, la suppression de nombreux intermédiaires et l'apparition grandissante de supermarchés en circuits courts ont permis le développement de la tendance (Shandwick, 2017).

Bien qu'il s'agisse d'une notion plus ancienne qu'elle ne le parait, elle n'a été adoptée que depuis peu par les consommateurs. Cela se vérifie au niveau des habitudes de consommation : 20% des Belges privilégient la consommation de produits locaux et les achats locaux auraient bondi de 20% en seulement un an (Shandwick, 2017). Selon une étude de l'Union des Classes Moyennes, plus d'un belge sur deux accorde de l'importance aux circuits courts. Selon la même étude, la vente de produits directement issus de l'agriculture a augmenté de 1,5 % en 2016. Globalement, 42% des Belges achètent des produits belges une fois par jour et au moins une fois par semaine pour 85% d'entre eux.(Christophe Clement, 2018)

On voit même l'apparition du concept de « locavorisme », un mouvement démarré aux États-Unis en 2005 et qui s'inscrit dans la volonté globale de diminuer son empreinte écologique en mangeant exclusivement des aliments produits dans un rayon de 150 kilomètres.(Assin, 2018)

Les tendances en faveur de l'agriculture biologique ou le recours aux produits locaux, équitables et de saison apparaissent aujourd'hui comme de nouvelles exigences (Shandwick, 2017). Cette tendance représente une opportunité importante que Locattitude entend exploiter, à travers son service de restauration, mettant en avant des produits belges, locaux et de saison.

2.3.2 Conclusions

Pour conclure, nous avons vu que les concept-stores éphémères sont, au delà d'une tendance actuelle, en train de devenir les véritables business models de demain. Ils apportent une solution innovante tant aux consommateurs, en répondant à leur besoins de consommation en pleine évolution, tant aux villes, en répondant à leur problème de vacance immobilière, tant à l'économie, en dynamisant la consommation et la création d'emplois.

D'autre part, nous constatons que les règles du monde de l'art se sont assouplies et que l'art n'est à présent plus réservé aux artistes de grande renommée. Toutefois, malgré les nouveaux moyens de promotion et de vente offert par l'ère numérique, la visibilité de ces derniers reste limitée.

Enfin, le besoin de consommer de façon plus écologique et plus humaine s'est traduit par la naissance du phénomène de locavorisme.

Dès lors, Locattitude entend exploiter ces trois opportunités afin de répondre à ces différents besoins à travers un service unique et innovant. Le service de Locattitude sera ainsi présenté à la section suivante.

Chapitre 3: Présentation du service

Dans cette partie, nous définirons les principes du service ainsi que les concepts y afférent. Nous énoncerons ensuite la mission, la vision et les valeurs qui guident les activités de Locattitude, avant d'en expliquer sa plus-value.

3.1 Définition de notre service

Locattitude est un concept-store éphémère qui promeut les talents belges de trois secteurs : l'art plastique et les créations, la production locale et les arts de la scène. Ainsi, Locattitude comporte trois activités distinctes :

— un service de vente d'oeuvres d'art et de créations ;

— un service de restauration belge ;

— un service de diffusion de spectacles.

La première activité consiste à mettre en avant l'art plastique et les créations. Pour cela, Locattitude offre un espace de vente aux artistes et créateurs belges. Locattitude va au-delà d'un service de vente, par un service de promotion des personnes que se cachent derrière chaque objet d'art. Ainsi, nous accueillerons tous types d'artistes qu'ils soient peintres, photographes ou sculpteurs, ainsi que tous types de créateurs, qu'ils soient stylistes, créateurs de bijoux, d'accessoires, etc. Notre volonté est de promouvoir la diversité au sein d'un espace unique afin d'offrir une large gamme de choix.

La deuxième activité consiste à promouvoir les produits belges. Pour cela, Locattitude offre un service de petite restauration, où sont mis en avant les qualités du produit. De même, Locattitude va plus loin en proposant un service de promotion des producteurs même où leur histoire est mise en avant. De façon complémentaire, une épicerie belge soutient la promotion de produits tels que boissons et biscuits typiquement belges. Pour cela, Locattitude favorise les

produits locaux et de saison et travaille en circuit court avec des fournisseurs passionnés qui garantissent une grande qualité de leurs produits. Dès lors, bières issues de micro-brasseries belges, vins belges, et jus naturels composent la carte des boissons. Une sélection de tapas belges et de petites assiettes à partager viennent s'ajouter au menu, pour une ambiance conviviale et détendue.

La dernière activité est destinée à promouvoir les arts de scène. Pour cela, Locattitude offre des représentations théâtrales à raison d'une fois par semaine. Ainsi, deux types des comédiens sont mis en mettant en avant : ceux donnant des spectacles d'improvisation et ceux donnant des spectacles d'humour.

3.2 Définition des concepts de Locattitude

Nous donnerons les définitions de tous les concepts du projet tels qu'ils sont entendus dans le cadre de Locattitude et seront utilisés tout au long de ce mémoire. Nous expliquerons ainsi la signification du concept de Locattitude avant de clarifier la portée de ses activités. Nous motiverons le choix de ces concepts dans la partie 7.2.9.

Le concept-store : Nous avons précédemment définit le terme général de «concept-store» (voir section 2.1.1). Dans la cadre de ce mémoire, nous définissons notre « concept-store » comme un magasin indépendant regroupant plusieurs marques de créateurs et d'artistes, combiné à un service de restauration et à la diffusion de spectacles, le tout relié par une même thématique : le «100% belge».

La notion d'éphémère : Le caractère éphémère de Locattitude concerne son implantation temporaire au sein d'un lieu. Sa durée est déterminée avant même l'ouverture de ses portes et sera comprise entre 1 et 3 mois. Après cette période, Locattitude fermera ses portes pour ouvrir dans un nouvel endroit. Locattitude se déplacera à travers la Belgique et plus particulièrement dans les centres-urbains des villes de la Région Bruxelles-Capitale et de la Région Wallonne, telles que Namur, Liège, Charleroi et Mons. De cette façon, notre service se déplacera au gré des opportunités, à la rencontre de nouveaux marchés et de nouveaux publics.

Le local et le 100% belge : Locattitude s'articule autour du concept «100% belge». Par ce thème, nous voulons promouvoir toutes les personnes qui résident, conceptualisent, fabriquent et produisent en Belgique, en utilisant majoritairement des matériaux et ingrédients issus de la production locale. Dans cette même optique, par «local», nous entendons «issu du territoire belge».

La notion d'espace inoccupés : Les espaces inoccupés ou cellules vides sont des locaux en vacance locative, comme en transition de bail par exemple. Dans le cadre de Locattitude, nous entendons cibler des espaces en bon état, qu'il s'agisse d'une cellule vide dans une rue commerçante, ou d'endroits plus atypiques tels que des bâtiments industriels, hôtels et maisons.

Il convient à présent de définir la portée des services de Locattitude. En effet, les notions d' « art » et d' « artiste » sont de larges concepts qui peuvent aujourd'hui désigner différents métiers. Nous proposerons ainsi nos propres définitions.

Dans le cadre de ce mémoire, nous proposerons nos définitions selon leur interprétation dans le cadre de Locattitude. Nous avons résumé ces définitions dans le schéma suivant :

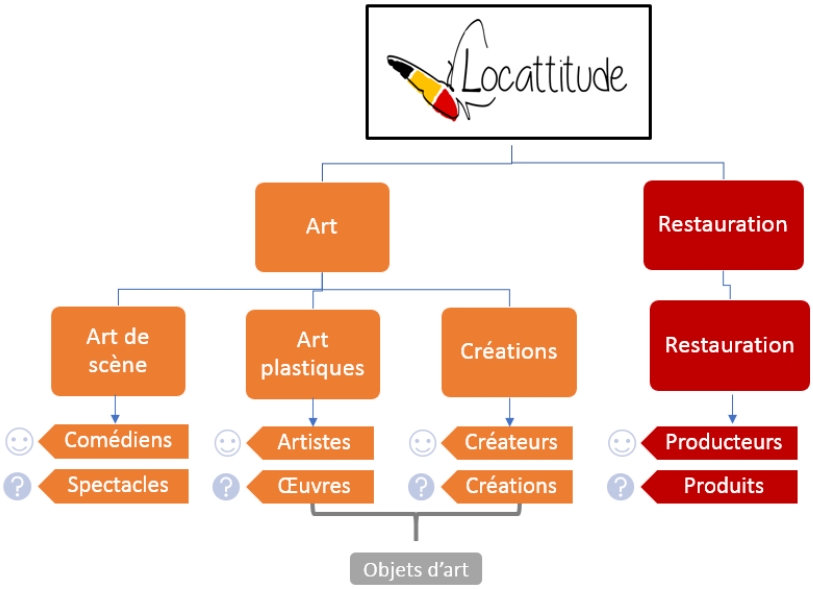


FIGURE 3.1 – Interprétation des concepts de Locattitude

Nous entendons le monde de l'« art », comme composé de trois catégories : l'art de scène, l'art plastique et les créations.

Les arts de la scène : Cette catégorie désigne toutes les représentations caractérisées par la présence d'actants et d'un public. Dans le cadre de Locattitude, la portée de ce terme est restreinte aux spectacles d'improvisation théâtrale et aux spectacles d'humour. Dès lors, on parlera de **«comédiens»** pour désigner les actants de ces spectacles.

L'art plastique : Cette catégorie désigne toutes oeuvres produites par un artiste et qui résultent en un objet purement esthétique. Produites dans l'intention de toucher les sens et les émotions du public, les oeuvres d'art plastique n'ont pas de valeur fonctionnelle : elles sont subordonnées à des fins idéales (beaux-arts) et satisfont des besoins non utilitaires. Dès lors, il conviendra de comprendre par **«artiste»** une personne qui se voue à l'expression du beau et pratique l'art plastique de façon professionnelle dans les domaines de de la peinture, la sculpture, la photographie, le collage et le dessin.

La création : Cette catégorie désigne les objets à caractère esthétique et utilitaire. Ces objets sont appelés **«créations»**. Ils sont produits en séries limitées par un **«créateur»**, que nous définirons comme une personne fabriquant ses propres collections de manière créative, inspirée et esthétique dans les domaines de la mode, des accessoires, des bijoux, de la maroquinerie, de la poterie, etc.

De manière inclusive, nous parlerons d'**«objets d'art»** comme d'un terme regroupant les oeuvres d'art et les créations.

La production locale : Cette catégorie désigne la production artisanale de produits alimentaires en Belgique. Les **producteurs locaux** sont les personnes à l'origine de ces produits et concernent les métiers de chocolatier, maraîcher, confiseur, brasseur, viticulteur, etc.

3.2.1 La mission et la vision de Locattitude

La mission est l'identité d'une entreprise. Elle répond à des questions simples telles que «À quels besoins répond notre service ?», «Comment répondre à ce besoin ?» et «Avec quelles valeurs ?». La mission permet ainsi de définir la raison d'être d'une entreprise. Elle permet éga-

lement de maintenir une cohérence stratégique sur le long terme, facilitant la prise de décision en cadrant les actions de l'entreprise. La mission de Locattitude est la suivante :

> *«Locattitude a pour mission de promouvoir les talents belges en mettant en avant la consommation locale, tout en créant du lien social.»*

La vision représente quant à elle l'objectif à long terme que souhaite atteindre une entreprise. Elle est définie comme objectif qui peut être démesuré, le but étant de créer une tension positive entre la réalité et la destination désirée (Evrard and Busson, 2015; Johnson et al., 2000). La vision de Locattitude est de **« faire de la culture un agent de développement humain, économique et social.»** De cette façon, l'objectif de Locattitude est de faire de la culture un facteur de dynamisme économique majeur ; que la culture soit accessible à tous et permette à chacun de s'inspirer, de s'ouvrir au monde et de se réaliser ; faire de la culture un moyen de dynamiser des quartiers, de tisser des lien sociaux et d'échanger.

3.3 Valeurs et philosophie

Locattitude veut défendre des valeurs qui vont transparaître dans le concept-store en lui-même mais également dans son organisation humaine. Nous avons choisi 6 valeurs fondamentales : la passion, l'ouverture, la convivialité, la durabilité, l'humanisme et l'équité.

La passion : Elle est au coeur de ce projet. C'est la passion qui guide les artistes et créateurs dans leurs projets. Nous voulons rendre hommage à cette passion en les promouvant grâce à Locattitude et comment le faire autrement qu'avec passion ?

L'ouverture : Locattitude veut ouvrir la culture à tous les publics et la rendre accessible à tous. L'ouverture d'esprit est également importante pour pouvoir aborder les oeuvres et les créations. Rester l'esprit ouvert s'est être ouvert aux différentes cultures et à de nouvelles découvertes.

La convivialité : Locattitude veut offrir un lieu convivial, propice à l'échange et où l'on se sent bien. Pour créer du lien social, il est nécessaire que tout le monde se sente le bienvenu.

La durabilité : Locattitude veut s'inscrire dans le futur et pour cela, la durabilité doit avoir sa place dans notre projet. Locattitude promeut les produits locaux, frais et de saison. Cela contribue à réduire son impact écologique et à diffuser ces valeurs au sein de son public. Côté artistes et créateurs, nous privilégions ceux qui conceptualisent et créent en Belgique. Ceux-ci favorisent ainsi les circuits-courts et très souvent les matériaux de récupération. Dans cette optique, les lieux de provenance de tous nos produits sont disponibles de manière transparente.

L'humanisme : Locattitude veut mettre en avant l'humain. Comme dit précédemment, nous portons de l'importance à la création de liens sociaux mais nous mettons aussi l'accent sur l'individu. Pouvoir vivre de l'activité qui nous passionne est une grande source d'épanouissement. Promouvoir les artistes et créateurs, c'est donc aussi leur permettre de se développer. L'art et la culture sont également sources d'épanouissement pour le public. Aussi, la création d'emploi régional de manière directe (nos ressources humaines) et indirecte (toute la filière industrielle des artistes, créateurs, producteurs et comédiens de Locattitude) est un important facteur de développement humain.

L'équité : Nous pensons qu'une rémunération juste du travail est nécessaire pour permettre aux créateurs, artistes, comédiens et producteurs de développer leur activité. Cela passe par l'éducation de notre clientèle à la valeur du travail que nécessite chaque produit et par la proposition de contrats équitables.

3.4 Proposition de valeur

Dans cette section, nous expliquerons la valeur qu'apporte le service de Locattitude auprès de quatre catégories d'acteurs : (1) ses fournisseurs (2) ses clients, (3) les propriétaires de cellules inoccupées et (4) les autorités communales.

Les fournisseurs de Locattitude concernent les artistes, créateurs et producteurs. Locattitude leur propose un moyen de distribution pour leurs objets d'art et leurs produits mais plus encore. Par le caractère éphémère de notre collaboration, ils ont la possibilité de tester leurs produits sur un nouveau marché et public sans engager de frais (Fréféric, 2016). De surcroît,

nous mettons en avant les personnes qui sont à l'initiative de ces projets grâce à des fiches descriptives au sein du magasin et grâce à nos réseaux sociaux et à notre catalogue sur notre site internet. Cette mise en valeur leur fournit une publicité gratuite au travers d'un large réseau. Sur notre site, nous conserverons tous les profils avec lesquels nous avons collaboré ce qui leur fournira une visibilité supplémentaire et constante. Nous leur permettons également de créer un lien direct avec leurs clients grâce aux rencontres organisées à chaque nouvelle ouverture.

Du point de vue des clients, Locattitude leur offre une expérience globale grâce à la diversité de notre service. Ils pourront profiter de nos multiples activités en un seul et même endroit, et découvrir de nouveaux produits et de nouvelles marques en quasi exclusivité. La restauration ajoute encore un autre élément qui permet d'élargir notre public et de transformer le lieu d'achat en véritable lieu de vie. Dans nos magasins, ils bénéficieront d'une information complète, détaillée et transparente sur la provenance, la fabrication et les talents de chaque marque. Ainsi, nous créons une expérience inédite d'achat pour le client. Nous leur offrons également un autre mode de consommation en promouvant le local. De plus, ils auront la possibilité d'échanger avec nos artistes, producteurs et créateurs lors des Papotes Belges. Ce moment leur permettra de recréer un lien entre les produits et leurs concepteurs et d'augmenter la valeur du produit en lui conférant une histoire.

Du point de vue des propriétaires de lieux, leur bien est entretenu et ils réduisent leurs frais. En effet, en ayant notre activité dans le bien nous devons l'entretenir, le maintenir propre et effectuer les petites réparations quotidiennes. Ils ne doivent plus le faire surveiller pour éviter les vols et les squats vu qu'il sera occupé. Par l'occupation de leur bâtiments, ils échappent également aux taxes communales et amendes régionales qui leur coûtent de l'argent mais consomment aussi leur temps en procédures administratives. En dernier point, leur bien est remis en valeur et permet de démontrer au public tout son potentiel et de convaincre ainsi de futurs repreneurs (Fréféric, 2016).

Du point de vue des villes, les cellules vides deviennent des lieux de vie, d'échanges et de rencontres et permettent ainsi d'être source de dynamisme commercial et social. Les concept-stores éphémères entraînent également un nouveau trafic de piétons et donne un coup de pouce aux activités commerciales de la ville (Fréféric, 2016).

Chapitre 4: Analyse stratégique externe

Afin d'étudier la faisabilité de la création de Locattitude, il convient d'effectuer une analyse stratégique externe. Pour cela, il convient de distinguer deux niveaux d'analyse : le macro-environnement, qui porte sur les grandes tendances influençant tous les acteurs d'une industrie, et le micro-environnement, qui analyse les forces agissant au sein d'une industrie.

Pour réaliser une telle analyse, il est tout d'abord nécessaire de bien comprendre l'environnement général dans lequel Locattitude opère ses activités et de comprendre comment cet environnement va évoluer. Pour cela, nous utiliserons l'outil PESTEL complété par la méthode des scénarii.

Dans un second temps, il convient de comprendre le contexte sectoriel de notre entreprise. Pour cela, nous utiliserons le modèle des cinq forces de Porter.

Enfin, nous compléterons ce travail d'analyse par la présentation des opportunités décelée à travers la mise en œuvre de différentes études de marché. Pour cela, nous auront recours à des enquêtes qualitatives, quantitatives et une expérimentation de terrain. Ces dernières nous permettront en effet de comprendre les besoins et attentes des différentes parties prenantes du projet.

Nous motiverons l'intérêt des outils sélectionnés, leurs apports pour la stratégique de notre entreprise ainsi que leurs limites. Ainsi, les trois sections de ce chapitre présenteront des outils qui enrichissent les analyses générales présentées dans la première partie de ce mémoire.

4.1 Analyse du macro-environnement

Afin d'analyser les tendances macro-environnementales, nous utiliserons le modèle PESTEL, un outil de prospective visant à préparer l'avenir en élaborant des scénarios de futurs

possibles. Face à un monde en constante évolution et qualifié de plus en plus «VUCA» : volatile (V), incertain (Uncertainty, U), complexe (Complexity, C) et ambigu (Ambiguity, A), il s'avère pertinent de mobiliser la méthode des scénarios afin d'anticiper les évolutions possibles de notre secteur (Johnson et al., 2000).

4.1.1 Analyse des facteurs politiques

Nous avons sélectionné cinq facteurs majeurs influençant notre activité.

Premièrement, nous retrouvons les politiques de mobilité. Un facteur de notre succès est le flux qui passera devant notre emplacement. Dès lors, l'accessibilité et l'attrait de l'emplacement sont d'une importance primordiale. La réorganisation des centres urbains en centres piétons, l'amélioration de la mobilité dans certaines villes ou certains quartiers permettront à notre projet de trouver de nouveaux endroits propices à notre implémentation.

Un second facteur influant directement sur nos activités sont les politiques pour éviter les vides locatifs. Elles permettent de faire pression sur les propriétaires pour qu'ils louent au plus vite leur surface comme avec les taxes communales et les amendes régionales pour tout vide locatif depuis 6 mois. D'un autre côté elles encouragent l'apparition d'initiatives comme Créashop qui favorise les nouveaux commerces grâce à des primes.

Il y a également des facteurs qui influencent plus particulièrement notre activité des arts de scène : la politique de financement du culturel, la perte d'attractivité des centres-villes, l'obtention de titre comme «Capitale européenne de la Culture».

La politique de financement du culturel évolue constamment et impacte le secteur. Les rapports de la Fédération Wallonie-Bruxelles différencient les secteurs de la culture comme suit : la création, la production/publication, la diffusion, la conservation, l'éducation et le management/la réglementation. Depuis 2011, les dépenses de l'état pour la culture sont en hausse, particulièrement dans le domaine de la diffusion et de l'éducation ; excepté dans le domaine de la réglementation qui est en baisse (Delcor, 2018). Dans le cadre de notre projet, ce sont les domaines de la création et de la diffusion qui nous concernent et auxquels nous devons porter une attention particulière.

Dans une logique similaire, la perte d'attractivité de certains centres-villes peut également influencer notre projet. Un exemple frappant en Belgique est le développement de Charleroi. La ville subit une mauvaise image depuis de nombreuses années : chômage, fraude financière, désert culturel, etc. En 2013, Paul Magnette s'est donné pour mission de redynamiser la ville. Au lieu de miser directement sur le relancement économique, il a préféré investir dans le secteur culturel pour indirectement relancer l'activité économique. Le cas de Charleroi n'est pas un cas isolé. D'autres exemples sont observables en Europe dont les villes de Bilbao et Lille (Trends Tendance, 2013). Dans un tel contexte, Locattitude trouverait un terrain propice pour se développer, une de ses missions étant de dynamiser des lieux par des activités culturelles.

En 2015, la ville de Mons s'est vue déclarée «Capitale européenne de la culture». Ce titre a résulté en une année incroyablement dynamique au niveau culturel et artistique pour la ville. Elle a fait l'objet d'investissements massifs, de nombreux appels à projets et de la mise en place d'innombrables initiatives. Au bout de l'année, la ville de Mons ne s'est pas arrêtée là, en créant la «Fondation Mons 2025«. Cette fondation s'est donnée pour mission de définir Mons comme un incontournable de la culture en Europe. Grâce à ce prix et ses conséquences, la ville de Mons a reçu des investissements conséquents qui ont pu redynamiser la ville d'un point de vue culturel (La Fondation Mons 2025). De tels prix, arrivant dans des villes de Belgique, pourraient favoriser le développement de Locattitude en créant un terrain propice à notre installation.

4.1.2 Analyse des facteurs économiques

Afin d'estimer le volume du marché de la culture et l'art, nous avons analysé différentes mesures. Premièrement, Eurostat estime que l'emploi culturel représente 4,3% de l'emploi total belge en 2017. Ce chiffre a très peu varié depuis 2011 où il était de 3,8%. Ainsi, même si on observe une très légère augmentation, la variable semble rester dans une constante (Eurostat). Toutefois, dans la Région de Bruxelles-Capitale, (**?**), nous observons une évolution du nombre d'emploi en Région bruxelloise dans le domaine de l'art et de la création de +8,5% entre 2010 et 2015.

Concernant les perspectives d'évolution du marché de la culture, nos recherches ont abouti à la conclusion d'une évolution positive du volume du marché. Le budget de la fédération Wallonie-Bruxelles alloué à la culture en 2017 est en croissance de presque 3%. De plus,

en 2016 les ménages belges ont alloué 8% de leurs salaires à la culture et aux loisirs, soit 230euros mensuels par ménage. Nous pouvons donc conclure que le volume du marché est significatif et une évolution positive est envisageable. En outre, huit domaines, dont la culture et l'événementiel ont été identifiés par Actiris comme étant «des secteurs porteurs d'emplois en termes de volume d'activités, d'évolution positive et d'opportunités pour les travailleurs à Bruxelles à l'horizon de 2025" (Actiris, 2017).

Concernant notre activité de restauration, l'évolution des dépenses des ménages dans ce secteur influenceront notre activité. Les données de StatBel (StatBel) sur la consommation des ménages nous indiquent que la proportion budgétaire des dépenses moyennes des ménages dans la restauration sont restées constantes entre 2014 et 2016 (5%) en Belgique. On remarque toutefois une augmentation de cette proportion en Région de Bruxelles-Capitale, 5% en 2016 contre 4,6% en 2014 et 4,2% en 2014.

4.1.3 Analyse des facteurs socio-culturels

En observant la pyramide des âges belge en 2018 (Figure D.1), on observe que les 45-65 ans sont largement représentés, suivis par les 25 et 44 ans. C'est une population active et qui a un certain pouvoir d'achat ce qui est positif pour les commerces.

D'autre part, tout projet de Locattitude s'appuie fortement sur le concept du «local". Ce concept est à l'heure actuelle très en vogue, particulièrement pour la restauration et la nourriture dans des vues environnementales. Le renforcement ou le déclin de cette tendance pourrait rendre Locattitude plus ou moins attractif pour notre public cible. Cependant, plusieurs sources nous permettent d'affirmer une évolution positive de la demande de restauration locale. En premier lieu, une enquête de Comeos affirme que «85% des Belges achètent des produits belges au moins une fois par semaine, une fois par jour pour 42% d'entre eux» (Greenwade, 2017). De plus, près de 83% des belges déclarent acheter plus régulièrement 'local' qu'avant, ou avoir l'intention de le faire plus à l'avenir. Au delà de la volonté de soutenir l'économie locale, de nombreuses raisons pour acheter des produits locaux sont citées, tout comme l'aspect écologique, la fraîcheur et la qualité des aliments ainsi qu'une meilleure expérience de consommation. Plus globalement, la tendance de consommation est marquée par la recherche d'un style de

vie plus sain et plus équilibré, dont fait notamment partie la consommation de produits locaux. (Greenwade, 2017)

4.1.4 Analyse des facteurs technologiques

L'évolution des technologies influence la totalité de nos activités car elle met à notre disposition de nouveaux moyens de marketing qui vont faire évoluer la manière de se promouvoir. Par exemple, l'avènement des réseaux sociaux a permis l'apparition de moyens marketing plus abordables et accessibles à un public non expert : plus besoin de savoir coder un site web, de payer des publicités à la télévision ou des campagnes d'affichages. Ces moyens non traditionnels ont ouvert le champs des possibles et l'évolution technologique ne s'arrêtera pas là.

Plus particulièrement, les avancées numériques influencent également nos activités d'arts de la scène et de vente de créations et d'œuvres d'art. L'apport des nouvelles technologies, des outils virtuels et des applications en ligne ont modifié le fonctionnement traditionnel du monde de l'art et de la culture. Les stratégies de fonctionnement de projets artistiques et culturels sont également fortement influencées par les nouvelles technologies d'information et de communication, impactant tant la stratégie client que la stratégie concernant les partenaires artistes. En effet, comme cité « Online technologies and new media provide a virtual and digital context for arts organizations, projects and initiatives »(Varbanova, 2013).

D'un autre côté, les avancées technologiques impactent le comportement des consommateurs. En effet, l'art est rendus plus accessible à travers internet, engendrant l'accès à un surplus de contenu et d'informations. Le rôle des consommateurs se voit alors évoluer. Ils deviennent engagés dans la production d'art et peuvent agir en collaborateurs : en offrant des suggestions à travers leur feedback, mais aussi un effet de promotion via les contenus partagés. Ainsi, les réseaux sociaux jouent un rôle majeur dans notre domaine, tant pour atteindre une audience significative que dans la promotion d'événements.

De plus, le fonctionnement de l'art lui-même se voit influencé par les récentes technologies. Des nouvelles techniques digitales apparaissent et donnent naissance à de nouvelles tendances, tant en photographie, en dessin ou en musique par exemple. En outre des moyens de production artistique, la technologie permet aussi une promotion à faible coûts.

4.1.5 Analyse des facteurs environnementaux

Pour de nombreuses raisons écologiques voire éthiques, la provenance des produits de consommations est une préoccupation pour de nombreux ménages. Ainsi, la promotion de produits locaux, des circuits-courts et de proximité est en plein essor et il y a un besoin de réduire notre empreinte carbone. Cette attention des ménages à la provenance des produits va influencer nos activités car nous mettons l'importance de la provenance locale des produits au cœur de nos activités de restauration et d'objets d'art. Chez Locattitude, les produits de restauration ainsi que toutes les objets d'art sont fabriqués et conceptualisés en Belgique. Une part mineure des matériaux utilisés dans l'art ne proviennent pas de notre pays lorsque cela n'est pas possible. Par exemple pour les créateurs de mode, aucun tissu n'est fabriqué en Belgique depuis des décennies. Par contre, nous promouvons le slow-fashion et certains créateurs belges utilisent des tissus de seconde main pour s'approvisionner de manière responsable.

4.1.6 Analyse des facteurs législatifs

La législation concernant les baux commerciaux va influencer l'ensemble de nos activités. Ce n'est que récemment que le vide juridique des baux commerciaux courts (moins de un an) a été comblé en Région Wallonne par le décret wallon du 15 mars 2018. Ce décret nous permet d'être plus au clair avec la législation et se révèle assez intéressant pour notre concept car elle est en faveur du locataire. Cependant ce décret étant assez nouveau, on peut prévoir des changements allant dans le sens du bailleur ou du locataire. L'évolution éventuelle de ce décret aurait une grande influence sur le fonctionnement de Locattitude. La Région de Bruxelles-Capitale n'a toujours pas promulgué un tel décret et nous devrons fonctionner avec des contrats d'occupation précaire. L'existence d'un nouveau décret bruxellois permettant les baux commerciaux pour une durée inférieure ou égale à un an influera sur notre activité.

Deuxièmement, le coût d'un employé est très élevé pour les entreprises belges et assez risqué pour une start-up. Cependant, il existe des aides à l'embauche qui facilite l'engagement de son premier employé telles que la subvention SESAM (1819). Ces aides peuvent être l'objet de changements positifs ou négatifs pour Locattitude.

Enfin, les normes AFSCA sont des normes contraignantes pour le respect de l'hygiène dans les activités alimentaires. Ces normes sont l'objet de changements réguliers et elles contraindront notre activité de restauration. L'évolution de celles-ci sont déterminantes pour notre activité de restauration.

4.1.7 Tableau récapitulatif de l'analyse de PESTEL

Politiques	**Économiques**
Politique de financement du culturel Politique de mobilité dans les centre-villes Volonté de dynamisation par la culture	Prix européens permettant des investissements dans la culture Évolution des dépenses de l'État dans le secteur culturel Évolution des dépenses des ménages dans les loisirs Soutien à l'emploi dans le secteur de la culture
Sociaux	**Technologiques**
Évolution des catégories d'âges de la population Évolution de la tendance du local et des préoccupation écologique Évolution de la tendance du *slow-fashion* Sentiment nationaliste	Évolution des techniques artistiques vers le digital Évolution des techniques de consommation de l'art
Environnementaux	**Législatifs**
Renforcement du besoin de réduire son empreinte carbone Renforcement des circuits-courts et de la production locale	Législation sur les baux commerciaux de courte durée Législation de l'emploi Évolution de l'aide à l'emploi Évolution des normes AFSCA

TABLE 4.1 – Tableaux récapitulatif de l'analyse PESTEL

4.1.8 Variables-pivots

Nous avons sélectionné les variables les plus importantes pour notre secteur d'activité, appelées variables-pivot. Elles sont définies comme celles qui ont le plus important degré d'incer-

titude et d'impact sur la structure du secteur (Johnson et al., 2000). Ainsi, les 3 variables-pivot qui sont ressorties de notre analyse sont les suivantes :

— Les politiques de redynamisation des centres urbains ;

— L'attrait de la population pour le local ;

— L'évolution des dépenses des ménages pour la culture et les loisirs

Premièrement, le choix des pouvoirs publics d'investir dans la culture pour en faire un facteur de développement est déterminant car cela créée un terrain propice aux développements des projets. On pourrait voir l'apparition d'appels à projets, la mise à disposition de ressources financières ou non-financières ainsi qu'une émulation positive. Ainsi la promotion de projets culturels amène à de plus nombreux événements culturels, ce qui, augmentant leur visibilité, peut en accentuer l'intérêt pour les consommateurs. De même, une diminution ou une augmentation de l'attrait de la population pour le côté local pourrait se traduire par une perte conséquente de clientèle ou un gain d'intérêt pour notre projet de promotion de produits locaux. Enfin, l'évolution des dépenses des ménages pour la culture et les loisirs influence notre marché et est très difficilement prévisible.

4.1.9 Méthode des scénarii

Nous allons à présent analyser les modalités d'évolution de chaque variable-pivot afin de construire différents scénarii, à savoir les futurs possibles de notre industrie. Pour chaque scénario construit, nous analyserons les conséquences et les actions stratégiques à mener.

Scénario 1 : Crise du secteur

Dans ce premier scénario, les trois variables-pivot sont en baisse. La concurrence ne va pas s'intensifier mais notre part de clientèle ainsi que nos ventes vont-elles diminuer. Le secteur de la culture et des loisirs ne convainquent plus. Il y aura moins de dépenses dans notre secteur et moins de dynamisme. Pour faire face à ces changements, il faut faire renaître l'intérêt des consommateurs pour la culture et les loisirs. Pour ce faire, une campagne de marketing jointe avec plusieurs acteurs du secteur permettrait de toucher un plus grand nombre qu'une démarche individuelle. Locattitude pourrait également élargir sa clientèle cible en offrant des activités

pour les enfants comme des initiations au dessin. Il importe dans ce cas de se réinventer pour élargir sa clientèle mais aussi de jouer sur les partenariats. Locattitude pourrait imaginer se lier avec les écoles pour organiser des excursions culturelles. Ce type de partenariats avec les institutions permettraient d'attirer une nouvelle clientèle et de faire connaître notre service aux familles des enfants.

Scénario 2 : Changement de cap

Dans ce scénario, le gouvernement n'investit pas dans la culture en tant que dynamisant économique et l'attrait pour le local baisse chez les consommateurs. Cependant, les dépenses des ménages pour la culture et les loisirs restent les mêmes. En conséquence, la concurrence ne va pas forcément s'intensifier vu que l'État n'investit pas plus dans la culture. Les ménages sont toujours attiré par ce domaine mais la tendance du local n'est plus un argument pour les attirer. Locattitude devra donc jouer sur d'autres de ces atouts pour attirer les consommateurs. Nous devrons devrons mettre en avant la diversité de son offre et son ambiance conviviale pour convaincre par rapport aux concurrents et garder son avantage concurrentiel. Locattitude pourra se réinventer en ne jouant non plus sur le local mais sur l'identité multi-culturelle de l'Europe. Par exemple, créer des projets en partenariat avec d'autres concept-stores européens.

Scénario 3 : L'effort gouvernemental en échec

Ce scénario prévoit une volonté gouvernementale de dynamiser l'économie par la culture, une augmentation de l'attrait pour le public pour la tendance du local mais les dépenses des ménages pour la culture restent constantes. Dans cette situation, alors que l'état promeut la culture, les consommateurs n'augmentent pas leur dépenses. Il y a donc un échec de la politique de l'état pour redynamiser l'économie par la culture. Les nouveaux projets vont fleurir sous l'impulsion de l'état mais l'argent dépensé par les consommateurs sera le même. Par conséquent, l'intensité concurrentielle va augmenter. Pour répondre à cette intensité concurrentielle, Locattitude va devoir renforcer son image de marque afin de se différencier et attirer la clientèle. L'attrait du local étant à la hausse, Locattitude pourra mettre au premier plan ce trait du projet pour convaincre. La stratégie de *Customer Relationship Management* sera également un atout majeur. En mettant les clients au centre de sa stratégie, elle incitera ceux qui nous sont déjà fidèles à augmenter

leurs dépenses et nos nouveaux clients à venir essayer notre service. Cela permettra de renforcer notre portefeuille de client.

4.1.10 Scénario 4 : Le vent en poupe

Dans ce scénario, nos trois variables-pivots sont dans une évolution positive : Le gouvernement investi dans la culture, la tendance du local devient plus attractive pour la population et les dépenses des ménages pour la culture et les loisirs augmentent également. Avec tous ces facteurs au vert, la concurrence va bien évidemment s'intensifier avec de plus en plus de nouveaux projets similaires sur le marché. D'un autre côté, le marché aura une plus grande possibilité d'expansion grâce à l'augmentation du budget des ménages. Cette augmentation de budget dédié aux loisirs suggère également une plus grande sensibilité ou attrait pour ceux-ci. Dans ce cadre, Locattitude devra dans un premier temps développer son image de marque pour se différencier des nouveaux concurrents sur le marché. Dans un second temps, les ménages ayant plus d'attrait pour la culture et les loisirs, nous pouvons supposer qu'ils vont diversifier leurs activités culturelles. Locattitude devra se montrer très présent pour capter ces consommateurs.

4.1.11 Conclusions et limites de l'analyse macro-environnementale

Dans cette section, nous avons listé l'ensemble des facteurs externes pouvant avoir un impact sur les activités de Locattitude. Nous avons ainsi étudié différents domaines d'analyse tels que le domaine politique, économique, social, technologique, écologique et légal. Cette analyse nous a permis d'évaluer les forces en présence et ainsi de bien comprendre l'environnement général dans lequel opère notre entreprise.

Nous avons ensuite identifié les variables les plus importantes et les avons regroupées afin d'envisager les différentes tendances structurelles possibles à l'avenir. Pour chacun des quatre scénarios développés, nous avons déterminé si les tendances découvertes pourraient avoir un impact positif ou négatif sur Locattitude. Finalement, nous avons anticipé ces changements en déterminant des stratégies de réponse et d'adaptation afin de permettre à notre entreprise de perdurer à travers ces changements structurels.

Toutefois, cette analyse présente également des limites. En effet, cet outil ne permet pas de hiérarchiser les facteurs identifiés en fonction de leur impact sur notre entreprise.

Finalement, afin d'estimer les capacités de Locattitude à s'adapter à son environnement, cette analyse de l'environnement général doit être complétée par l'analyse de l'environnement concurrentiel.

4.2 Analyse du micro-environnement

Dans la section précédente, nous nous sommes concentrés sur la compréhension des aspects globaux de l'environnement. Cependant, l'impact de ces influences générales transparaît dans l'environnement immédiat de Locattitude, à travers les évolutions des forces concurrentielles qui façonnent l'industrie. Pour déterminer l'attractivité de cette industrie, nous utiliserons le schéma établi par Michael Porter, identifiant cinq forces structurelles de l'intensité de la concurrence et ainsi du potentiel de rentabilité des activités de Locattitude (Johnson et al., 2000). Dès lors, cette analyse a pour objectif de prévoir les évolutions de l'environnement concurrentiel afin de les anticiper.

Une industrie (ou secteur d'activité) peut être définie comme « un groupe d'entreprises proposant des offres étroitement substituables». Étant donné les différences structurelles des différents services de Locattitude, nous segmenterons notre analyse en trois différentes industries : l'industrie des services de la vente d'objets d'art belges, l'industrie des services de la restauration locale et enfin de l'industrie du spectacle.

4.2.1 Industrie des services de vente d'objets d'art belges

L'une des trois activités cœur de Locattitude concerne la vente d'objets d'art belges, à savoir des œuvres d'art et des créations. Nous analyserons ainsi les forces de cette industrie afin d'en déduire les implications sur l'évolution de Locattitude.

La menace des entrants potentiels

La menace des nouveaux entrants est moyenne en raison de certaines barrières à l'entrée. En effet, bien qu'il ne faille que relativement peu de capitaux pour ouvrir une galerie ou un magasin, notre service se caractérise par l'importance de la création de relations avec les fournisseurs et les clients. L'établissement d'un carnet d'adresse diversifié ainsi que la création d'une communauté demandent un grand investissement en temps pour démarcher, convaincre et établir des relations de confiance. Ainsi, bénéficier d'une certaine expérience et d'une solide réputation constituent des barrières à l'entrée non-négligeables. À cela s'ajoutent les importants moyens de communication à déployer pour annoncer des appels d'artistes ou l'ouverture d'un magasin.

Le pouvoir de négociation des clients

En ce qui concerne les clients finaux, ils sont nombreux et valorisent l'art et les créations de façon très différentes selon leurs goûts et passions personnelles. Leurs volumes d'achats sont réduits et les produits sont souvent uniques ou en série limitée. Cela leur confère un pouvoir de négociation et une sensibilité au prix relativement faibles, bien qu'ils ne subissent qu'un faible coût de transfert en choisissant l'offre de substituts.

Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Les fournisseurs sont ici les artistes et créateurs. Cherchant à se faire connaître, ils mettent leurs oeuvres et créations en dépôt en vente, destinée aux consommateurs finaux. Leur pouvoir de négociation est moyen en raison de leur interdépendance avec Locattitude : bien qu'il revient à Locattitude de sélectionner ses fournisseurs selon ses propres critères, le projet dépend fortement de leur présence.

Ainsi, l'intensité de leur pouvoir dépend de trois éléments : (1) du contexte situationnel (l'état de besoin de fournisseurs pour Locattitude et la rigidité de ses critères de sélection), (2) de la notoriété de l'artiste (l'étendue de son carnet d'adresse et de son réseau de clients) et (3) de la plus-value qu'ils représentent pour notre concept-store.

Suite à nos interviews et nos rencontres de terrain, nous avons pris connaissance des difficultés de ces fournisseurs à se faire connaître (voir annexe B). En effet, pour les artistes et créateurs que nous ciblons, les opportunités d'exposition à des tarifs accessibles sont limitées. Toutefois, suite à notre événement test, nous avons pu constater qu'ils décident librement de leurs prix de vente : certains artistes augmentent leur prix de vente du montant de la commission prélevée par Locattitude et d'autres pas. Certains autres tentent de négocier les tarifs ou conditions de notre service pendant que d'autres s'étonnent de son accessibilité. De plus, ils ne subissent qu'un faible coût de transfert s'ils décident de ne pas recourir à nos services ou de quitter notre concept-store. Globalement, leur pouvoir de négociation est moyen.

La menace des substituts

Dans l'industrie des services de la vente d'art et de créations belges, les produits de substituts sont des services qui pourraient remplacer celui de Locattitude en répondant au même besoin mais de façon totalement différente.

Dans ce contexte, il existe de nombreuses formes pour la vente d'art et de créations : les galeries, les vernissages, les salons ou marchés de créateurs, les parcours d'artistes ou même certains centres culturels. Aux yeux des clients ainsi qu'à ceux des artistes et créateurs, ces substituts répondent de façon égale à leur besoin respectifs d'acheter de l'art belge et de vendre. Toutefois, l'accès à ces substituts dépendent de leur notoriété, de leur réseau et de leur budget. En effet, les galeries et vernissages répondent mieux aux besoins des artistes de renommée en raison de leur sélection stricte et d'important frais de participation (les commissions dans les galeries peuvent aller jusqu'à 60%), tandis que les parcours d'artistes et marchés de créateurs peuvent offrir une solution plus accessible auprès de ceux moins connus. L'ère numérique offre de nouvelles opportunités de promotion, notamment via les sites internet, les blogs et les réseaux sociaux comme Facebook, Instagram et Pinterest. Cette ère offre de nouvelles portes pour la vente d'œuvres et de créations qui est facilitée par la naissance de plateformes en e-commerce, de boutiques en ligne et même parfois via le site internet, le compte Facebook ou Instagram de l'artiste même.

Face à ce large nombre de services, qui, comme Locattitude répondent au besoin de vendre des objets d'art, nous pouvons conclure que la menace des substituts est forte.

Le rôle des pouvoirs publics

La promotion et la vente d'objet d'art et de créations belges se rattache au secteur culturel, qui par nature ne peut être appréhendé selon une vision uniquement économique. Même si Porter n'a pas inclut cette force dans son modèle, elle a sa place dans notre analyse car l'influence des politiques publiques conditionnent largement le secteur de la culture et pourrait influencer les capacités de Locattitude.

Les législations en termes d'impôts et de taxes influencent grandement les salaires des artistes, représentant un frein pour exercer leur activité, l'officialiser et vendre dans des boutiques. Parmi les acteurs régulateurs, nous pouvons citer la coopérative SMart (Société Mutuelle pour artistes) qui intervient au niveau administratif dans le cadre d'activités commerciales et artistiques.

L'intensité concurrentielle

L'étude de la concurrence permet d'évaluer la rivalité entre entreprises intervenant sur une même industrie afin de satisfaire les mêmes besoins des clients. En fonction du degré de similarité des services proposés, on parle de concurrence directe de concurrence indirecte.

Au vu de la diversité des services de Locattitude,(vente d'objets d'art, service de restauration et spectacles), nous considérerons comme concurrents directs les entreprises actives dans les trois mêmes secteurs d'activités que Locattitude (voir section 4.5.2). De la même façon, nous considérons comme concurrents indirects les entreprises actives au maximum au sein de deux des trois mêmes secteurs d'activités de Locattitude.

Dans cette section dédiée à l'industrie de la vente d'objets d'art, nous parlerons des concurrents indirects, les concurrents directs étant présentés à la section 4.5.2.

Les concurrents indirects de cette industrie sont entendus comme les entreprises répondant au besoin d'acheter des objets d'art à travers d'une boutique physique, sans y être limité. De cette façon, l'on pourra retrouver des concurrents regroupant vente d'objets d'art et restauration ou vente d'objets d'art et spectacles. Les acteurs regroupant ces trois services à la fois seront considérés comme des concurrents directs.

Les concurrents indirects ont étés sélectionnés selon trois critères : (1) leur popularité (taille de leur communauté sur les réseaux sociaux, majoritairement sur Facebook), (2) leur notoriété (visibilité dans la presse) et (3) leur affirmation d'une image de marque dédiée à la belgitude, définie comme « l'ensemble des caractères culturels propres à la Belgique». Nous avons résumé les caractéristiques de chacun des concurrents indirects de cette industrie dans le tableau suivant (Figure 4.1), classé par ordre d'importance de la communauté de client :

#	Nom	Province	Ville	Vente objets d'art	Épicerie belge	e-shop	#Créateurs	Prix	Année de création	Communauté (en personnes)
1	**Belge une fois**	Bruxelles	Ixelles	✓	✓	✓	120+	€€	2015	23 000
2	**Wattitude**	Liège	Liège	✓	✓	✓	350	€€	2014	13 000
3	**Bel'Arte**	Bruxelles	Centre	✓			80+	€€€	2014	5000
4	**MeltingPop**	Brabant	Grez-	✓	✓	✓	55+	€€	2015	4000
5	**Chez babette**	Hainaut	Mons	✓		✓	35	€	2014	3500
6	**Belgikïe**	Bruxelles	Ixelles	✓		✓	10	€	2013	3500

FIGURE 4.1 – Tableau récapitulatif des concurrents indirects de l'industrie des services de vente d'objets d'art belges

Marché bilingue : francophone et néerlandophone

« **Belge une fois** » est une boutique de créateurs comprenant une petite épicerie belge et où est organisé un événement par mois. À côté de cela, ils possèdent également un e-shop, leur propre marque déclinée sur textiles et objets de décoration et un blog couvrant divers sujets tels que la cuisine et les événements. Gérée par une jeune indépendante et 4 employés, ils tirent leur plus grand atout de leur communauté sur les réseaux sociaux et principalement sur leur plate-forme Instagram, via laquelle la marque tire d'importants revenus par son activité d'influenceur pour d'autres marques mais aussi de ventes pour son propre compte. Contrairement à la plupart des concept-stores étudiés, la majorité des articles choisis sont exposés de manière permanente. En raison de l'étendue de sa communauté, de son réseau de créateurs particulièrement important et de la diversité de son offre, «Belge Une Fois» représente l'acteur le plus important de cette catégorie. C'est pourquoi, nous sommes allés à leur rencontre afin de comprendre mieux leur fonctionnement. Vous retrouverez l'interview réalisée à l'annexe B.2.

Vient ensuite « **Bel'arte** », également non-négligeable en raison de sa communauté et de son réseaux de près de 80 créateurs. Sa localisation en plein centre de Bruxelles le positionne comme une boutique de cadeaux, en grande partie fréquentée par des touristes. Spécialisée dans les bijoux, la maroquinerie, la décoration, les luminaires design, les accessoires de mode et la

photographie, la boutique se différencie par sa présence sur Pinterest où les créateurs belges sont mis en avant au travers de rapports d'interview.

Le troisième acteur majeur est « **Belgikïe** », un concept-store dédié aux créations belges qui regroupe produits textiles, accessoires et objets de décoration, disponibles en magasin et en ligne. Sa petite taille ne représente pas une menace actuelle mais le magasin possède une grande communauté. Le magasin travaille uniquement avec des artistes déclarés ayant un numéro de TVA, via un système de dépôt, en prélevant une commission de 30% hors TVA. Plus rarement, le magasin achète des créations « coup de cœur » à ses créateurs tendances et de confiance.

Marché francophone

Dans le Brabant Wallon, la boutique belge de référence est « **Wattitude** », une boutique liégeoise qui se différencie en proposant uniquement des produits conçus et créés en Wallonie. Son réseau de fournisseurs élargi et la grande taille de sa surface commerciale lui permettent de regrouper le plus grand nombre de créateurs (350) de toutes les boutiques analysées. Son carnet d'adresse est une véritable force et l'étendue de sa communauté en témoigne. La diversité de ses services (boutique de créateurs, épicerie belge, organisation d'ateliers, d'événements culturels et spectacles, boutique en ligne), et la diversité de ses produits en son sein : articles de mode, accessoires, design, musique, livres, jouets mais aussi de la nourriture, lui valent également son succès. La SPRL de 6 employés s'est également diversifiée en créant « Wattitude Kids », une seconde boutique de créateurs dédiée aux articles pour enfants.

Moins connu mais également important en Brabant wallon, le « **MeltingPop** » est une boutique de créateurs qui propose un large choix de boissons belges. Elle tire ses atouts de son important réseau de créateurs et producteurs, de la taille de sa communauté et son service d'achats en ligne via son compte Facebook. Gérée par une jeune indépendante, la boutique met en avant le savoir-faire belge sous toutes ses formes : de la mode aux bijoux en passant par la musique, la décoration, les plaisirs gustatifs et la littérature.

Dans la province du Hainaut, c'est « **Chez Babette** » qui fait office de boutique de référence pour les créations belges, en proposant tant des créations, que des produits de soins et des ateliers créatifs. Gérée par une jeune entrepreneuse, l'ASBL n'est présente en ligne que sur Facebook et ne possède pas encore de site internet propre mais sa communauté et la diversité de ses services témoignent d'un certain engouement dans sa région.

En résumé, nous avons présenté les acteurs majeurs du secteur de la vente d'art et de créations belges. Ces derniers font partie de nos concurrents indirects, car aucun d'entre eux ne propose à la fois de la restauration locale sur place et des spectacles.

De notre analyse s'est dégagé une plus forte position de deux d'entre eux : «**Belge Une Fois**» et «**Wattitude**», qui sont loin devant les quatre autres concurrents. Toutefois, au vu du petit nombre de concurrents et de leur répartition sur le territoire belge, nous considérons l'intensité concurrentielle de ce secteur comme relativement moyenne.

Au vu de la nouveauté de ce type de service (le concurrent le plus ancien n'existe que depuis 6 ans), nous pouvons conclure à un secteur attractif dans lequel il y a des opportunités à saisir.

Nous avons représenté les forces de cette industrie par un hexagone sectoriel, dont les intensités sont représentées par une échelle de chiffres de 0 à 5. Nous considérons ainsi le chiffre 1 comme une faible intensité et 5 comme une forte intensité.

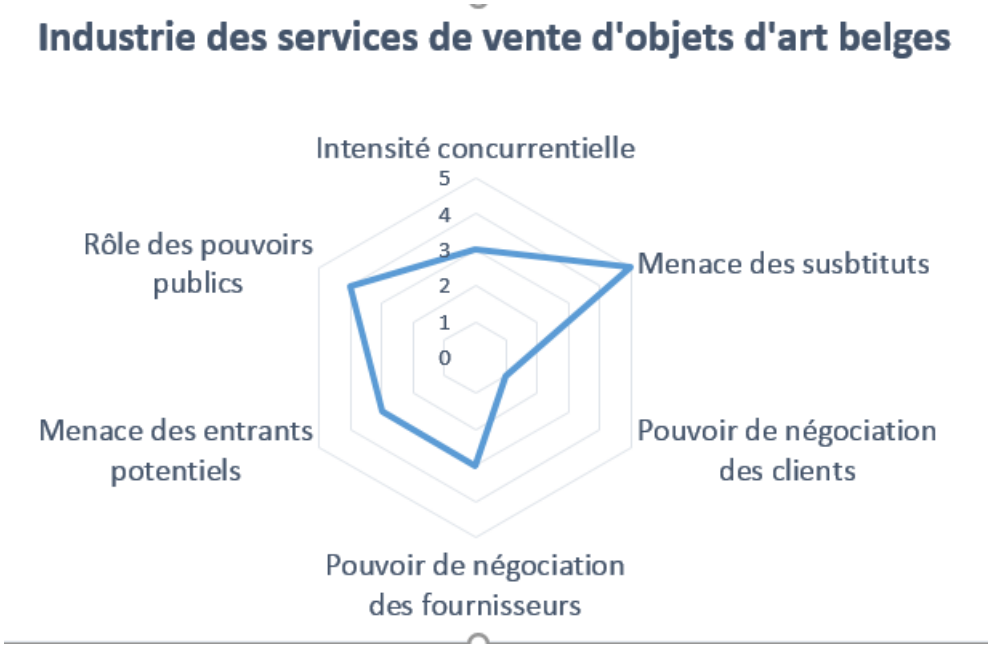


FIGURE 4.2 – Hexagone sectoriel de l'industrie des services de vente d'objets d'art belges

4.3 Industrie des services de la restauration belge

La deuxième activité principale de Locattitude concerne son service de restauration belge. Cette section sera ainsi dédiée à l'analyse des forces et menaces de cette industrie.

4.3.1 Menace des entrants potentiels

La tendance actuelle de la consommation de produits locaux est grandissante et cela peut se traduire par l'arrivée de nouveaux entrants cherchant à exploiter cette opportunité. En outre, peu d'expérience est requise pour entrer dans ce secteur. De même, les barrières financières sont relativement importantes : les investissements initiaux concernent la possession d'un local, de matériel de réception (tables, chaises, vaisselle), de main d'œuvre ainsi que l'achat de stock. De plus, dans certaines régions, l'accès à certains locaux situés dans des rues commerçantes à grande fréquentation nécessite le paiement d'une première somme importante, en plus du prix de location ou d'achat du bien (B.1), restreignant ainsi l'accès des zones les plus fréquentées.

Toutefois, les barrières à l'entrée suivantes peuvent réduire le nombre d'entrants : les réglementations d'hygiène et de santé, les normes de sécurité et les économies d'échelle des approvisionnements qui ne sont accessibles qu'après une certaine ancienneté. Enfin, la rareté des emplacements favorables, le temps considérable pour se bâtir une image de marque et la fidélité de la clientèle peuvent également constituer des barrières à l'entrée. De façon globale, la menace de entrants potentiels est forte.

4.3.2 Menace des substituts

Au sein de l'industrie des services de la restauration locale belge, les produits de substitution peuvent être définis comme les entreprises répondant au même besoin des clients de manger de la nourriture belge, mais à travers une offre totalement différente de celle de Locattitude, c'est-à-dire un espace de restauration sur place. Dès lors, les marchés, supermarchés et épiceries de produits locaux, ainsi que les traiteurs et les services de livraison de nourriture locale constituent autant de substituts au service de restauration locale. Au yeux des clients, ces options répondent à leur besoin de manger belge, mais la façon d'y parvenir (cuisiner soi-même,

être livré à la maison, etc.) et leur expérience de consommation est totalement différente d'un restaurant.

Parmi ceux-ci, nous pouvons citer les épiceries belges de référence :

— à Bruxelles : l'épicerie belge de référence est « **Le comptoir belge** », aux côtés d'autres épiceries telles que « **BelgoPop** » qui propose aussi des créations belges et le « **Comptoir du plat pays** » qui vient d'ouvrir ses portes en 2019.

— en Wallonie : l'épicerie « **Au comptoir des belges** » spécialisée dans les produits de qualité, l'épicerie « **Les paniers d'Héloïse**» qui permet également des achats en ligne et l'e-shop « **Wallomade** » qui regroupe un large nombre de produits et de créations wallonnes.

La menace de certain de ces substituts pourrait gagner en importance en période de difficultés économiques, durant laquelle les consommateurs décideront peut-être de réduire leur budget ou ne pas manger à l'extérieur, encourageant les clients à se tourner davantage vers un supermarché plutôt qu'un traiteur par exemple.

Au vu du grand nombre d'options possibles pour acheter belge, la menace des substituts est élevée.

4.3.3 Pouvoir de négociation des clients

L'un des avantages de la restauration est que les clients finaux ne peuvent généralement pas négocier les tarifs et se doivent d'adhérer aux prix imposés par le restaurateur ou le producteur. Cependant, les acheteurs ont généralement une bonne connaissance du marché, empêchant les restaurants de fixer des prix trop élevés, au risque de perdre des clients qui ne subissent aucun coût de transfert à aller dans un autre restaurant.

Par ailleurs, il est nécessaire de tenir compte des nouveaux facteurs : l'ère numérique a fortement diminué la fidélité de la clientèle dans l'industrie de la restauration (Shandwick, 2017). En disposant d'applications, de sites internet passant en revue de nombreux restaurants, les avis de visiteurs et les offres promotionnelles, il n'a jamais été aussi facile pour un client de découvrir et tester de nouveaux restaurants. De même, leurs exigences ont augmenté et une

mauvaise expérience peut signifier qu'un client ne reviendra pas, surtout s'il s'agit de sa première visite.

4.3.4 Pouvoir de négociation des fournisseurs

Dans cette industrie, la notion de fournisseur est triple : elle concerne (1) les producteurs locaux, (2) les fournisseurs de mobilier et (3) les fournisseurs de matériel Horeca.

D'une part, les producteurs locaux bénéficient d'un certain pouvoir de négociation : (1) ils sont peu nombreux à produire de façon locale et artisanale, (2) la plupart sont de taille relativement petite et (3) leur production est concentrée sur une gamme limitée. Souvent, les plus grands producteurs d'ingrédients simples, comme les pommes de terre par exemple, disposent déjà de nombreux contrats avec des restaurants, ce qui rend les négociations avec ces fournisseurs difficiles. En outre, certains produits sont rares à trouver parmi la production artisanale belge, tels que le vin. La saisonnalité des produits et les conditions climatiques ne les rendent pas non plus toujours en mesure de garantir des volumes réguliers de production. De ce fait, ils bénéficient d'un pouvoir de négociation élevé.

D'autre part, les fournisseurs de mobilier (chaises, tables, etc.) ont un pouvoir de négociation moyen. Nous comptons nous fournir auprès de brocanteurs et leur pouvoir de négociation est réduit en raison de la place réservée à la négociation dans ce type de vente. Toutefois, le caractère unique des meubles issus de brocantes et l'investissement en temps qu'un tel achat nécessite renforcent leur pouvoir, qui s'en retrouve modéré.

Par ailleurs, le pouvoir des fournisseurs de matériel Horeca (plans de travail, taques de cuissons, etc.) est élevé en raison des prix fixes déterminés par chaque fournisseur. Les faibles quantités d'achat de Locattitude renforcent leur pouvoir de ces fournisseurs.

De façon globale, le pouvoir des fournisseurs est plutôt élevé.

4.3.5 Le rôle des pouvoirs publics

En Belgique, le pouvoir public ont une grande influence sur les activités de la restauration.

Parmi les régulateurs, nous pouvons citer les trois acteurs majeurs suivants : (1) l'Union Européenne qui élabore la majorité des normes et réglementations alimentaires, (2) le Service

Public Fédéral Santé Publique qui intervient au niveau de la sécurité de la chaîne alimentaire et de l'environnement et (3) l'Agence Fédérale pour la Sécurité de la Chaîne Alimentaire (AFSCA) qui contrôle la sécurité alimentaire en Belgique.

Les régulateurs fiscaux sont également très attentifs au secteur de l'Horeca qui est considéré comme un secteur à risque pour le travail au noir. Des réglementations contraignantes comme les caisses enregistreuses ont été mises en place pour y pallier, ainsi que des contrôles fréquents. Le manquement à ces règles peuvent conduire à de lourdes amendes.

Ces différents pouvoirs établissent le cadre des activités de la production et de la restauration. En cas d'apparition de nouvelles législations, les acteurs de l'industrie doivent rapidement s'adapter. Bien que l'influence des pouvoirs publics est non-négligeable, elle nécessite simplement une adaptation aux normes de la part des entreprises de la restauration, sans forcément constituer un impact négatif sur leurs activités.

4.3.6 Intensité concurrentielle

Comme justifié lors de l'analyse de l'industrie précédente, nous considérons concurrents directs les entreprises actives dans les trois mêmes secteurs d'activités que Locattitude, et concurrents indirects les entreprises actives au maximum au sein de deux des trois secteurs d'activités de Locattitude.

Dès lors, dans cette industrie de la restauration locale, les concurrents indirects sont entendus comme les entreprises répondant au besoin de manger local à travers un espace de restauration sur place sans être strictement limité à cette activité. En effet, l'on pourra retrouver des concurrents indirects regroupant restauration et spectacles par exemple, ou restauration et vente d'objets d'art.

Pour les identifier, nous avons adopté la même méthodologie que pour l'industrie précédente. Nous avons identifié les quatre acteurs majeurs de cette industrie selon des critères de popularité, de notoriété ainsi que d'affirmation d'une image de marque belge. Nous avons synthétisé les caractéristiques spécifiques des concurrents analysé dans le tableau suivant, classé par ordre d'importance de la communauté de clients :

#	Nom	Province	Ville	Restauration locale	Épicerie belge	# Couverts	Prix	Année de création	Communauté (en personnes)
1	**Ces belges et vous**	Hainaut	Mons	✓		35	€€	2015	2900
2	**La cocotte belge**	Brabant Wallon	Waterloo	✓		80	€€	2018	2000
3	**C'est bon c'est belge**	Bruxelles	Ixelles	✓	✓	80	€€	2009	1700
4	**Ploegmans**	Bruxelles	Bruxelles Centre	✓		30	€€€	2006	300

FIGURE 4.3 – Tableau récapitulatif des concurrents indirects de l'industrie des services de la restauration belge

Le marché bilingue

Le concurrent principal de cette industrie est «**C'est bon c'est belge**». Nous sommes allés à leur rencontre afin de mieux comprendre leur fonctionnement. Vous retrouverez l'interview réalisée à l'annexe B.5. Le restaurant-traiteur avait commencé ses activités en tant qu'épicerie de produits artisanaux belges, proposant 50% de produits de régions francophones et 50% de produits de régions néerlandophones. C'est suite à la demande de ses clients qu'il ajouta des services de restauration de plats typiquement belges, jusqu'à ce que, face à son grand succès, la restauration devienne sa principale activité. Le restaurant fût côté numéro 1 sur TripAdvisor dans la catégorie restaurant belge à Bruxelles seulement un an après son ouverture. Au bout de 3 ans un nouvel établissement fût inauguré, permettant ainsi de passer de 16 à 80 places. Géré par deux indépendants, 2 employés à temps pleins et 3 étudiants, le restaurant sert aujourd'hui 100 couverts par jour en moyenne et 80% de sa clientèle est issue du tourisme. Le côté épicerie est toujours présent et a élargi sa cible de clients aux professionnels tels que les hôtels. Apprécié par une communauté de 1700 personnes sur Facebook, le restaurant est considéré comme convivial, chaleureux et diversifié par sa clientèle.

À ses côtés, la brasserie «**Ploegmans**» est le second concurrent majeur de cette catégorie. Situé dans le cœur historique de Bruxelles, la brasserie offre une cuisine belge traditionnelle et se positionne même comme «restaurant bruxellois». L'atout principal de la brasserie est sa grande notoriété et ses nombreux référencements dans la presse, en ligne comme dans les guides touristiques. Il bénéficie également de la meilleure réputation des restaurants étudiés avec un cote de 4.7 sur 5 sur les réseaux sociaux. Toutefois, sa faible activité sur les réseaux sociaux et l'engagement de sa communauté constituent ses faiblesses.

Le marché francophone

Sur le marché francophone, c'est dans la région du Hainaut que se trouve le troisième concurrent principal.«**Ces belges et vous**» est un restaurant 100% belge situé à Mons. Bien qu'il ne compte que 35 couverts, il bénéficie toutefois d'une communauté de près de 3000 clients et d'une bonne réputation sur les réseaux sociaux avec une cote de 4.2 sur 5.

C'est ensuite dans la Région Wallonne que l'on retrouve la «**Cocotte Belge**», une brasserie moderne dédiée à la cuisine traditionnelle belge. Elle met en avant les produits de notre terroir et les recettes traditionnelles. Pouvant accueillir 80 couverts, la brasserie bénéficie d'un bon rapport qualité-prix. Elle bénéficie également d'une communauté de 2000 personnes et d'une cote de 4.5 sur les réseaux sociaux.

En résumé, bien que la concurrence dans le secteur de la restauration soit vive, il n'existe que relativement peu de restaurants proposant une carte 100% belge. De plus, les concurrents identifiés sont de petite taille et répartis sur l'ensemble du territoire belge.

Par ailleurs, l'importance de la subjectivité des clients atténue les effets de la concurrence. Devant deux restaurants locaux, un consommateur choisira selon sa situation géographique, son accessibilité, l'ambiance, ses habitudes personnelles et affinités, en plus de la qualité perçue et le niveau des prix. Ainsi, c'est selon la ville cible que l'intensité concurrentielle pourra s'avérer plus ou moins soutenue. De façon globale, nous pouvons affirmer que l'intensité concurrentielle est relativement faible.

4.3.7 Résumé de l'industrie de la restauration belge

Grâce à l'étude de l'intensité des six forces de Porter de cette industrie, nous avons pu les résumer à l'aide d'un hexagone sectoriel.

4.4 Industrie du spectacle belge

Le troisième service de Locattitude concerne les spectacles, qui désignent des représentations d'improvisation théâtrales et les spectacles d'humour. Dès lors, nous analyserons les différents acteurs présents dans cette industrie afin d'en évaluer les principales forces de Porter.

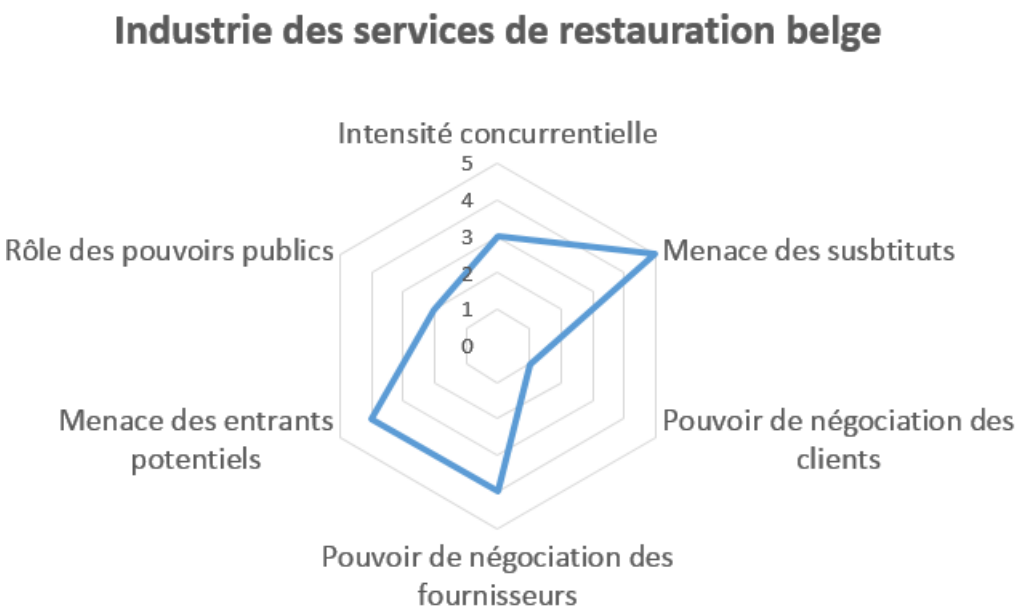


FIGURE 4.4 – Hexagone sectoriel de l'industrie de la restauration belge

4.4.1 Menace des entrants potentiels

La menace des nouveaux entrants est faible en raison de nombreuses barrières à l'entrée. Premièrement, l'infrastructure nécessaire à l'ouverture d'une salle de spectacle nécessite un investissement plus ou moins important selon le niveau de professionnalisme désiré et la qualité du matériel qu'il requiert (matériel sonore, lumières, etc).

Ensuite, la nécessité d'un carnet d'adresse et d'une communauté représente une barrière à l'entrée supplémentaire car elle demande de l'expérience dans le domaine. À cela s'ajoutent les importants investissements en communication afin d'annoncer le spectacle.

4.4.2 Le pouvoir de négociation des clients

Les clients sont les spectateurs et ont un pouvoir de négociation moyen en raison de la variété des offres et leurs fonctionnement respectifs. Par exemple, dans le cas d'un spectacle d'improvisation à prix libre, leur pouvoir de négociation est élevé car le prix choisit dépendra de leur appréciation personnelle. Au contraire, pour les spectacles aux prix déterminés, leur pouvoir s'en retrouvera faible. D'un autre côté, ils ne subissent qu'un faible coût de transfert en choisissant l'offre de substituts.

4.4.3 Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Les artistes comédiens ont un faible pouvoir de négociation. Suite à nos interviews avec deux collectifs d'humoristes (annexes B.12 et B.11), nous avons pris connaissance du grand nombre d'artistes désirant se faire connaître.Ils nous ont également informés du fait que la plupart des comédiens n'ont pas de statut d'indépendant en raison de la ponctualité de leurs activités. Dans ce cas, étant donné qu'il n'existe pas de réglementation salariale officielle, ils se voient dans l'obligation d'exercer sous le régime des petites indemnités, avec lequel leurs revenus sont plafonnés à 2000 euros par an (Union des Classes Moyennes, 2017). Cela traduit une faible autonomie de leur part. En outre, il est au pouvoir des salles de spectacle de les sélectionner sur base de leurs talents et non l'inverse. Pour ces raisons, leur pouvoir de négociation est faible.

4.4.4 La menace des substituts

Dans l'industrie du spectacle, les produits de substitution sont les services qui répondent au besoin de se divertir, mais de façon tout à fait différente de celle de Locattitude, c'est-à-dire des spectacles d'humour et d'improvisation.

L'industrie du spectacle se compose de bien d'expériences qui n'ont de valeur qu'à travers leur consommation : un même client choisira entre un film au cinéma ou à la télévision, mais aussi entre un spectacle de cirque et un cabaret par exemple. Ainsi, les centres culturels, les cirques, les salles de cinéma, de cabarets ou de concerts représentent autant de substituts aux spectacles d'humour et d'improvisation de Locattitude. Dans ce contexte, c'est également l'offre culturelle d'une ville ou d'une région donnée qui conditionne largement le niveau de la concurrence.

De part ces éléments, nous concluons à une forte menace des substituts.

4.4.5 Le rôle des pouvoirs publics

L'industrie du spectacle se rattache au secteur culturel, qui est influencé par des normes et conditions de rémunération des artistes comédiens. Les difficultés administratives pour ré-

munérer un comédien indépendant peuvent constituer un frein important à son emploi. Bien que certaines exceptions existent (selon le type d'infrastructures considérées), il faut également prendre en compte que l'octroi de subsides joue un rôle déterminant pour les entreprises de ce secteur. C'est notamment le cas de la plupart des centres culturels, des académies communales et des salles de concerts. Au contraire, un café-théâtre ne sera que peu influencé par ce type de mesures. En conclusion, l'influence globale des pouvoirs publics sur les entreprises du secteur de l'industrie s'en retrouve relativement forte.

4.4.6 Intensité concurrentielle

De même qu'expliqué lors de l'analyse précédente, nous considérons comme concurrents indirects, les entreprises actives au plus au sein de deux des trois secteurs d'activités de Locat-titude.

Dans cette section dédiée à l'industrie du spectacle, les concurrents indirects serons les entreprises répondant au besoin des clients de se divertir, à travers les spectacles, sans être limités à cette seule activité.

Nous avons sélectionné les trois concurrents les plus importants selon des critères de popularité et de notoriété. Au contraire des industries précédemment étudiées, nous n'avons pas pris en compte l'affirmation d'une identité belge comme critère de sélection en raison du fait que cette notion découle plus naturellement de ce type d'activité : ce sont des personnes qui sont au cœur de cette activité, et non pas des produits. Nous avons synthétisé notre analyse dans le tableau suivant, classé par ordre d'importance de leur communauté de clients :

#	Nom	Province	Ville	Théâtre	Danse	Concerts	Restauration locale	Exposition d'objets d'art	Location locaux	Fréquence de spectacle	Superficie en m2	#Places assises	Prix	Année création	Communauté (en personnes)
1	**La tricoterie**	Bruxelles	Saint-Gilles	✓	✓	✓	✓		✓	2/mois	**1200**	500	€€	2006	**26 000**
2	**Théâtre Marni**	Bruxelles	Ixelles	✓	✓		✓		✓	3/semaine	**950**	480	€	2009	**4000**
3	**Le petit chapeau rond rouge**	Bruxelles	Etterbeek	✓		✓	✓	✓	✓	3/semaine	**60**	40	€	2018	**3500**
4	**TRAC**	Bruxelles	Auderghem	✓		✓	✓		✓	3/semaine	**125**	100	€€	2017	**2000**

FIGURE 4.5 – Tableau récapitulatif des concurrents indirects de l'industrie des spectacles en Belgique

Tout d'abord, **TRAC**, est un café-théâtre polyvalent situé à Auderghem et dédié à la promotion de la Belgique. À travers son acronyme « Terroir- Restauration-Art-Culture-Citoyen«, le café propose un service de restauration locale en plus d'une série de spectacles de théâtre, d'improvisation et de concerts. Ses principaux atouts concernent la taille de son établissement et son agencement, la régularité de ses activités culturelles (3 spectacles par semaine) ainsi que sa réputation sur les réseaux sociaux (4.9 sur 5). Toutefois, sa localisation excentrée, le niveau des prix relativement élevé et sa faible présence sur internet représentent les faiblesses de l'établissement. Malgré cela, c'est le seul concurrent de cette industrie à partager la même mission de promotion de la Belgique que Locattitude. Dès lors, nous considérons ce critère un menace plus importante que le taille de la communauté de clients, ce qui le place comme le concurrent majeur de Locattitude au sein de cette industrie.

Le second concurrent majeur est « **Le petit chapeau rond rouge** », un café-théâtre situé à Etterbeek qui accueille des artistes de scène (comédiens, musiciens et chanteurs) ainsi que des exposants d'art et de créations. Son principal atout concerne le dynamisme de sa programmation de spectacles (minimum 3 fois par semaine). Les spectacles jouissent d'une entrée libre, dont le montant est suggéré. L'ASBL est gérée par une équipe de 6 personnes et peut accueillir une quarantaine de spectateurs. Ainsi, il concurrence Locattitude par son service de restauration locale et biologique, par le renouvellement régulier de ses exposants (tous les 2 mois) et le dynamisme de sa programmation culturelle. Toutefois, l'espace se différencie de Locattitude de 3 façons : (1) sa mission de promouvoir la culture du monde et non celle de la Belgique, (2) la primauté des représentations musicales comparées aux spectacles de théâtre et (3) son service de restauration assuré par un traiteur belge, sans la mise en avant des producteurs.

Le **théâtre Marni** est un troisième concurrent de cette industrie. Situé à Ixelles, il s'agit d'une scène multiple, accueillant des spectacles (théâtre, danse et musique) mais aussi des expositions d'art et des festivals. Existant depuis 1988, la notoriété de l'établissement et la taille de son espace (plus de 1000m2) sont ses principaux atouts. Toutefois, l'offre du théâtre Marni de différencie de celle de Locattitude de part : (1) sa cuisine du monde et non 100% belge, (2) l'exclusive exposition d'art et non de créations.

Enfin, le centre culturel polyvalent «**La Tricoterie** » est également un concurrent important, mais dont le positionnement reste flou. Situé à Saint-Gilles, ses activités sont multiples :

(1) la promotion de la culture (par des spectacles, expositions, concerts, marchés de créateurs, marchés bio et par un service de restauration locale), (2) la formation artistique, (3) les activités d'échange citoyen et (4) l'événementiel. Elle tire la majorité de ses revenus de ses services d'Horeca et d'organisation d'événements. Située dans une ancienne usine inoccupée, ses principaux atouts sont sa notoriété, établie rapidement (26,000 personnes) et la taille de son espace (1200 m2), permettant d'accueillir un nombre important de clients (500 places assises) et d'activités. Ainsi, l'établissement concurrence l'offre de Locattitude par son service de restauration locale et ses brunchs réguliers, son installation dans un ancien espace inoccupé et par sa mission de créer du lien social. Toutefois, l'offre de la Tricoterie se différencie de celle de Locattitude par : (1) son identité de centre culturel, (2) le fait que sa mission ne vise pas la promotion des talents belges et (3) la ponctualité de ses exposition et ventes d'art.

En résumé, nous avons analysé les acteurs majeurs de l'industrie du spectacle et décrit leurs différences avec Locattitude. Toutefois, il existe d'autres acteurs que nous n'avons pas mentionné en raison de leur petite taille. De façon globale, nous pouvons conclure que l'intensité concurrentielle est plutôt élevée en raison du nombre d'offres disponibles sur l'ensemble du territoire belge. En outre, contrairement aux autres industries analysées, les acteurs majeurs sont tous situés dans la région de Bruxelles-Capitale, témoignant ainsi de son dynamisme culturel.

4.4.7 Synthèse des forces de Porter

Nous avons réalisé la synthèse des intensités de chaque forces au sein de cette industries grâce à l'hexagone sectoriel ci-dessous 4.6

4.4.8 Conclusions et limites de l'analyse micro-environnementale

Dans cette section, nous avons mené une analyse des forces concurrentielles majeures au sein des 3 secteurs d'activité de Locattitude. Comme mentionné, le cœur de métier de Locattitude est de répondre aux besoins « d'acheter des objets d'art belges », de « manger belge » et de « se divertir ». Pour analyser ces secteurs, nous avons utilisé le modèle des cinq forces de Porter qui nous a permis d'évaluer l'intensité de chacune des forces de ces trois industries et d'en quantifier l'impact sur nos activités.

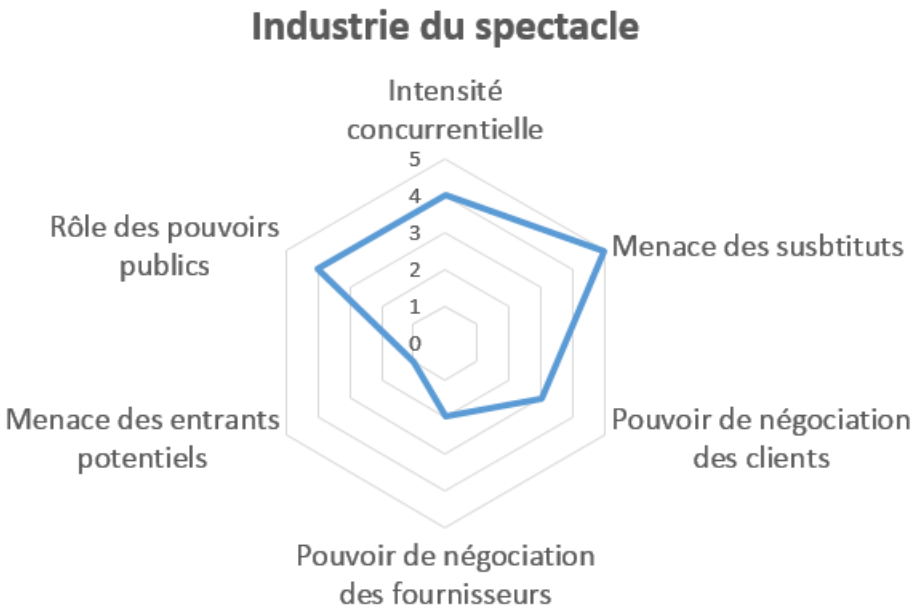


FIGURE 4.6 – Hexagone sectoriel des forces de Porter de l'industrie du spectacle

Toutefois, ce modèle comprend des limites. D'une part, son caractère fermé à 5 forces uniquement. Pour l'enrichir, nous avons utilisé le «modèle des 5 (+1) forces» : celle du rôle des pouvoirs publics, en raison de son importance au sein de nos secteurs. D'autre part, son caractère statique n'est pas le plus adapté pour les secteurs évoluant rapidement et connaissant des innovations régulières comme les nôtres.

Malgré ces limites, nous pouvons tirer des conclusions générales sur l'ensemble des industries étudiées. Pour aller plus loin, nous émettrons des suggestions afin de réduire l'impact négatif des forces majeures identifiées. La source de valeur d'une entreprise dans ce secteur repose sur les piliers suivants.

Tout d'abord, bien que le pouvoir de négociation des clients représente la plus faible menace, sa considération n'est pas à négliger car nous pouvons observer que la force la plus menaçante sur ce marché est celle des services de substitution. Le client peut facilement se tourner vers un substitut s'il n'est pas satisfait, son coût de transfert étant faible. En raison de leur grand nombre, il est indispensable pour toute entreprise de ce marché de mettre en avant sa plus-value afin de faire valoir ses avantages différentiels aux yeux de sa clientèle. Une fois séduite, celle-ci pourrait avoir moins de chances de se tourner vers un service de substitution. Pour cela, il est nécessaire de mettre sur place une stratégie de marketing et de communication

importante afin de développer une image de marque forte. De même, développer des stratégies de fidélisation de la clientèle est indispensable pour atténuer la menace des substituts.

Deuxièmement, nous observons que bien que la concurrence existe, elle est toutefois modérée. De plus,le nombre de nouveaux acteurs tant dans la restauration locale que dans la vente d'objets d'art belges (la plupart ont 5 ans d'ancienneté), témoigne d'une certaine expansion positive de ces secteurs. Cela atteste de la place qu'il reste sur ces marchés et ainsi prouve qu'il est tout à fait possible pour Locattitude de se positionner sur ces marchés. Toutefois, il est nécessaire de développer une image de marque claire afin de ne pas tomber dans le piège de la position médiane, créant une certaine confusion auprès de clients et qui risque de ne pas les convaincre. Étant donné qu'il s'agit d'un marché particulièrement soumis au rythme de la mode, une constante veille des tendances est à mettre en place afin de convaincre les fournisseurs les plus adapté aux attentes des clients. L'étendue d'une réseau de fournisseurs de qualité constituent dès lors des facteurs clés de succès sur ces marchés car il permettent un renouvellement de l'offre.

Troisièmement, le rôle des pouvoirs publics est également important. Toutefois, la marge de manœuvre d'une entreprise pour atténuer leur influence est relativement faible. Dès lors, toute entreprise doit être en mesure de s'informer régulièrement sur les nouvelles réglementations en vue de s'y préparer. Créer des partenariats avec les autorités locales constitue certainement un facteur de réussite.

4.5 Identification de la concurrence

L'identification de la concurrence indirecte et directe permet de mieux connaître les concurrents de notre entreprise, en définissant leurs forces et leurs faiblesses. Nous serons en mesure de synthétiser leur positionnement et d'en dégager notre politique de différenciation.

4.5.1 La concurrence indirecte

Comme expliqué lors de l'analyse de l'intensité concurrentielle de Porter, nous avons identifié 15 concurrents indirects selon leur importance dans l'un des secteurs d'activité de Locattitude.

4.5.2 La concurrence directe

Dans cette section, nous analyserons les concurrents directs du projet Locattitude, entendus comme les entreprises ayant les mêmes activités stratégiques. Nous mentionnerons leurs points communs avec notre entreprise, mais aussi leurs atouts, faiblesses et différences.

Le principal concurrent direct est « **L'Empreinte belge** », situé à Namur. Il s'agit d'un concept-store 100% belge composé d'un espace créateurs ainsi qu'un espace de petite restauration, de traiteur et d'épicerie. La boutique organise également des services de brunch et des ateliers créatifs orienté sur des thématiques écologiques. Le concept-store n'organise que rarement des activités culturelles telles que spectacles d'humour. Ses atouts concernent la diversité des produits de sa boutique (7 catégories telles que les rares sections de « bien-être à la belge ») son référencement sur internet, et sa réputation (bénéficiant des meilleures notes sur les réseaux sociaux).

Toutefois, l'interface de son site internet constitue sa principale faiblesse, manquant de dynamisme et de clarté et regroupant des erreurs orthographiques. Bien que L'empreinte belge concurrence Locattitude sur toutes ses branches activités, leur offre se différencie par (1) la faible fréquence de renouvellement de la carte de la restauration ainsi que des créateurs exposés (2) la ponctualité de ses spectacles d'humour (3) la primauté des concerts parmi les autres spectacles et (4) la mise en avant des producteurs de notre service de restauration.

Le second concurrent direct de notre projet est « **Quatre quarts** », une coopérative citoyenne et culturelle située à Court-Saint-Etienne. Son concept repose sur quatre dimensions : (1) un espace de petite restauration locale, (2) un espace d'artisanat local, (3) un espace d'atelier ouvert qui propose des activités culturelles (concerts de musique, spectacles de théâtre, conférences, projection de film), des ateliers de création artistiques et culinaires (brunchs) et (4) une librairie.

Partageant les valeurs de valorisation du local et des circuits courts, de respect de la saisonnalité et d'accessibilité, le projet est, tout comme Locattitude l'entend, installé dans un ancien lieu inoccupé et met également en avant les producteurs locaux. Ses points forts concernent son activité régulière sur Facebook et sa forme de coopérative favorisant l'engagement de sa communauté. Toutefois, ses faiblesses concernent sa proposition de valeur et son identité floue

ainsi que le manque de professionnalisme de son site internet. En outre, le projet se différencie de Locattitude par (1) le fait qu'elle ne se positionne pas comme un acteur promouvant la culture et les talents belges et (2) son installation permanente.

Le troisième concurrent direct de Locattitude est l'**Harmonium**, un bar bruxellois dédié à la création et la diffusion d'art. Se positionnant comme un comptoir culturel de quartier, il propose un service de restauration locale sur place et à emporter ainsi qu'une programmation culturelle régulière telle que des expositions d'art, des spectacles d'improvisation, concerts et ateliers. Ses principaux atouts concernent la qualité de son service de restauration (reconnue par le label « Good Food »), le dynamisme de sa programmation (3 événements par semaine) et l'accessibilité des prix. Toutefois, sa faible capacité d'accueil (seulement 15 couverts) constitue sa principale faiblesse. En outre, trois éléments majeurs le différencie de Locattitude : (1) le bar ne se positionne pas comme un acteur promouvant la Belgique, (2) les producteurs ne sont pas mis en avant (3) l'espace d'exposition est réduit et sa programmation concerne presque exclusivement l'art (photographie, peinture, dessin) et non les créations.

En résumé, nous avons démontré notre connaissance des trois concurrents directs de Locattitude, en mentionnant leurs points communs mais aussi leurs atouts, faiblesses et différences avec notre projet. En meilleure connaissance de cause, nous pouvons ainsi tirer différentes conclusions.

Tout d'abord, la multiplicité des services des entreprises étudiées attestent de la faisabilité de notre entreprise. Ensuite, leur popularité atteste également de l'intérêt des clients pour notre service étant donné leurs similarités.

Enfin, nous observons qu'au nombre de trois, les concurrents directs sont très peu nombreux sur l'ensemble du territoire belge. En outre, au vu de leur installation fixe, ces concurrents ne représentent une menace que dans le périmètre de la région dans laquelle ils sont installés. Dès lors, en connaissance de leur localisation, nous sommes à même de choisir d'implanter notre service dans leur région et ainsi faire face à leur concurrence, ou au contraire s'implanter ailleurs. De plus, étant donné notre caractère éphémère de notre service, la menace des concurrents situés dans une même région que Locattitude n'est que temporaire en raison de la mobilité de notre service. Ces deux facteurs réduisent fortement l'intensité globale de la concurrence.

Toutefois, pour faire face à ces concurrents directs, nous avons élaboré une stratégie de

différenciation, que nous expliquerons en fin de section.

4.5.3 Positionnement des concurrents

Nous avons résumé l'ensemble des concurrents directs et indirects de Locattitude dans le tableau ci-dessous. Nous avons indiqué le positionnement de chacun d'entre eux comme étant l'activité principale qui les caractérise et selon laquelle ils sont référencés sur internet. Ensuite, nous les avons classés selon leur activité au sein de l'un des trois secteurs principaux de Locattitude, à savoir (1) la vente d'objets d'art belges, (2) la restauration locale et (3) la diffusion de spectacles. De plus, nous avons indiqué les 5 caractéristiques au cœur du projet Locattitude (en bleu dans le tableau) et avons inclut dans ce classement les caractéristiques communes avec nos concurrents.

Tableau comparatif des caractéristiques des concurrents directs et indirects

		Nom	Positionnement	Vente objets d'art belges	Restauration locale	Spectacles	Affirmation du caractère belge	Exploitation d'un espace inoccupé	Mise en avant des personnes	Rotation des fournisseurs	Caractère éphémère
	0	Locattitude	Concept-store	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Concurrents indirects	1	Belge une fois	Concept-store	✓	×	✓	✓	×	×	×	×
	2	Wattitude	Concept-store	✓	×	×	✓	×	×	×	×
	3	Bel'Arte	Concept-store	✓	×	×	✓	×	✓	×	×
	4	MeltingPop	Concept-store	✓	×	×	✓	×	×	×	×
	5	Chez babette	Concept-store	✓	×	✓	✓	×	×	×	×
	6	Belgikie	Concept-store	✓	×	×	✓	×	×	✓	×
	7	Ces belges et vous	Restaurant	×	✓	×	✓	×	×	×	×
	8	La cocotte belge	Restaurant	×	✓	×	✓	×	×	×	×
	9	C'est bon c'est belge	Restaurant	×	✓	×	✓	×	×	×	×
	10	Ploegmans	Restaurant	×	✓	×	✓	×	×	×	×
	11	La tricoterie	Centre culturel	×	✓	✓	×	✓	×	✓	×
	12	Théâtre Marni	Théatre	×	✓	✓	×	×	×	✓	×
	13	Le petit chapeau rond rouge	Théatre	×	✓	✓	×	×	×	✓	×
	14	TRAC	Théatre	×	✓	✓	✓	×	×	✓	×
Concurrents directs	15	l'Harmonium	Bar	✓	✓	✓	×	×	×	×	×
	16	Empreinte belge	Concept-store	✓	✓	✓	✓	×	×	×	×
	17	Quatre quarts	Restaurant	✓	✓	✓	×	✓	✓	✓	×

FIGURE 4.7 – Tableau comparatif du positionnement des concurrents directs et indirects

À la lumière de l'analyse des 15 concurrents indirects et des trois concurrents directs, nous pouvons remarquer qu'aucun d'entre eux ne présente une offre identique à celle de Locattitude. Dans ce contexte, cela fait preuve de la place disponible pour notre offre et représente une opportunité pour développer notre entreprise sur ce marché.

4.5.4 Politique de différenciation

Suite à l'analyse des forces concurrentielles, nous avons développé une réponse stratégique pour notre entreprise. Locattitude se démarque de ses concurrents par une approche de différenciation, que nous mettons en œuvre par différents moyens et à différents niveaux.

En premier lieu, Locattitude se différencie par la **diversité de son offre**. En effet, le fait d'assembler un service de vente d'objets d'art et de restauration locale avec des représentations théâtrales en un lieu unique constitue notre atout majeur. En effet, les clients ne doivent se rendre qu'à un seul endroit pour répondre à plusieurs besoins à la fois : celui de découvrir des objets d'arts belges, local et de se divertir. Ainsi, tout est pensé pour mettre le client au coeur d'une expérience unique et personnalisée.

Un second point de différentiation concerne la **mise en valeur des producteurs, artistes et créateurs**. En effet, là où nos concurrents se contentent de fournir des produits et objets locaux sans en donner plus d'informations, nous mettons en avant les personnes et leur travail. Nous renseignons non seulement sur les origines de chaque produit et de chaque œuvre mais aussi sur le parcours personnel de chaque producteur et artiste, en mettant en avant son histoire et ses valeurs. Dès lors, il ne s'agit plus d'une histoire de produits mais d'une histoire de valeurs. Nous allons encore plus loin en guidant les clients et en mettant en contact avec les fournisseurs. De plus, nous réalisons un travail de promotion active de nos fournisseurs à travers les fiches de présentation dans la boutique même mais aussi via internet.

Notre troisième élément de différenciation concerne le **renouvellement continu de notre offre.** En effet, la plupart des concurrents étudiés proposent une offre fixe. Le manque de changement peut engendrer une démotivation d'achat. À l'inverse, nous travaillons en collaboration avec une grande variété de fournisseurs, qui varient régulièrement selon notre lieu d'implantation. Ainsi, notre service joue sur l'effet de surprise et de nouveauté, tout en proposant une large gamme de choix aux clients.

Notre troisième élément de différenciation concerne le **caractère éphémère et itinérant** de Locattitude. Tous les concurrents analysés sont implanté de façon fixe. À contrario, la durée limitée de notre implantation confère un sentiment de rareté et d'exclusivité auprès des clients, générant ainsi un sentiment d'urgence. Notre concept-store prend ainsi un format plus événe-

mentiel

Enfin, la **particularité des lieux** de Locattitude constitue un point de différenciation supplémentaire. En effet, là où la majorité de nos concurrents sont installés dans des surfaces commerciales sans intérêt particulier, Locattitude a pour ambition de s'installer dans des lieux inoccupés insolites. Ces derniers attireront plus de clients par l'effet de surprise qu'ils génèrent.

Finalement, il est important d'avoir conscience que les forces concurrentielles sont susceptibles d'évoluer au cours du temps. En effet, l'une des trois variables-pivots pourrait modifier la structure de l'une des industries sur lesquelles Locattitude se positionne. Dès lors, la stratégie de différenciation développée ci-dessus pourrait être amenée à évoluer au cours des années à venir.

4.6 Analyses de marchés

Notre compréhension de l'environnement général et concurrentiel de Locattitude nous a amené à analyser les opportunités qui y sont liées en vue de les exploiter au sein de notre projet.

Dans cette section, nous présenterons les différentes études que nous avons entrepris afin d'analyser notre marché. Dans notre cas, la complexité de cette étude réside dans la diversité et le nombre de marchés que notre projet tente de rassembler en un unique service. L'objectif d'une telle étude est d'acquérir une certaine compréhension des attentes et besoins des différentes parties prenantes, en vue de prendre des décisions stratégiques adaptées. En fonction des objectifs poursuivis, les études de marchés peuvent être de différents types : exploratoires, qualitatives, descriptives, causales ou expérimentales (Manager Go !, 2017).

Nous avons réalisé quatre type d'enquêtes : (1) une enquête quantitative auprès de clients visiteurs, (2) une enquête qualitative auprès d'artistes, créateurs et producteurs belges, (3) une étude descriptive des espaces inoccupés disponibles et (4) une expérimentation afin des tester notre service et mesurer les effets de notre concept (voir section crash test).

Ces quatre étapes nous ont permis de comprendre les besoins de nos parties prenantes tout en validant certaines de nos hypothèses initiales et en nous éclairant sur de nouvelles considérations.

4.6.1 Étude de marché auprès des clients

Afin de tester l'intérêt pour le concept de Locattiude ainsi que pour valider nos hypothèses, nous avons réalisé deux enquêtes de marché quantitatives à différentes périodes clés de notre projet : l'une s'est déroulée de novembre à décembre 2018 et l'autre, d'avril à mai 2019. En effet, avec l'accumulation de nos connaissances sur le marché et notre repositionnement en tant que concept-store, nous avions décidé de réaliser une seconde enquête reprenant des questions plus ciblées sur les besoins de notre marché, plus pertinentes pour répondre aux nouvelles hypothèses du projet, mais aussi afin de diversifier le profil des répondants qui étaient majoritairement des étudiants lors de la première enquête (49%).

Ainsi, nous nous focaliserons sur l'analyse de cette seconde enquête, tout en tenant compte des apprentissages-clés issus de la première enquête.

Méthode utilisée

Nous avons lancé un questionnaire en ligne au travers duquel nous avons récolté des informations concernant les intérêts, les besoins et les habitudes de consommations auprès de 124 répondants pour la première enquête et 104 lors de la deuxième.

Afin de diversifier les types de répondants lors de cette seconde étude de marché, nous avons fait remplir ce questionnaire en sollicitant nos réseaux et interrogeant nos rencontre du terrain d'abord et ensuite en postant l'enquête sur des groupes Facebook aux intérêts et groupes d'âges différents. L'objectif de cette démarche était de toucher des personnes à différents stades de leur carrière, provenant de différentes régions et ayant un niveau de connaissance de l'art et de la culture également différent.

Pour cela, nous avons commencé par lister les objectifs de cette analyse par une liste de questions. À travers cette seconde enquête, notre objectif était ainsi d'évaluer les éléments suivants : identifier les caractéristiques de notre clientèle cible, évaluer sa connaissance des concept-stores et leur attrait, évaluer son intérêt pour la culture belge et identifier les éléments les plus valorisés. Nous les avons ensuite reformulés en 17 questions, en utilisant l'outil «Google Form» pour sa clarté et simplicité d'utilisation. Nous avons eu recourt à quatre types de questions : (1) des questions à choix multiples et à réponse unique afin de récolter des données

épurées facilement analysables, telles que des données démographiques et des questions nécessitant un choix unique ; (2) des questions à choix multiples et à réponses multiples pour des questions capturant différentes possibilités ; (3) des échelles linéraires afin de mesurer les niveaux d'intérêts ; et (4) des questions ouvertes facultatives pour laisser place aux commentaires, recommandations personnelles et pour laisser une adresse e-mail, afin de mesurer l'intérêt pour notre projet.

Analyse des résultats

Nous focaliserons notre analyse sur les résultats obtenus lors de la seconde étude de marché réalisée en raison de sa plus grande pertinence.

Description de l'échantillon

Notre échantillon se compose de 29% d'hommes contre seulement 69% de femmes. La plus grande partie des répondants habitent en Brabant Wallon (44%) et la majorité provient de zones rurales (58%), contre 42% de zones urbaines.

Parmi eux, un peu plus d'un tiers sont étudiants (38%) un tiers a le statut d'employé (31%) et 20% sont indépendants. Nous avons aussi récolté les réponses de pensionnés et de chômeurs, mais en raison de leur petit nombre, ces réponses sont peu représentatives.

En outre, la majorité n'a pas d'enfants à charge (71%). Cela peut s'expliquer par le fait que la plus jeune tranche d'âge (18-25 ans) est la plus représentée (Figure C.3).

Intérêts pour la culture belge

De façon globale, l'intérêt des répondants pour la culture belge est moyenne mais plutôt positive, avec un score moyen d'intérêt de 3.15 sur 5. Par cette question, nous souhaitions savoir si cet intérêt variait significativement selon les genres, mais les différences se sont révélées négligeables. En outre, c'est auprès des personnes âgées de 30 à 39 ans que cet intérêt s'est révélé le plus fort (Figure C.1). De plus, 60% des répondants de la première enquête se disent fortement intéressés par le concept «100% belge«.

Les notions auxquelles les répondants sont le plus sensibles sont, par ordre d'importance : l'écologie (3.8), le soutien aux producteurs locaux (3.79), et le recyclage (3.68). Nous pouvons pu confirmer que les trois principales notions mises en avant par le projet Locattitude (en vert

sur le graphique) suscitent un certain intérêt positif chez les répondants, (au delà de 3 sur 5) avec par ordre de popularité les thématiques du soutien aux producteurs locaux, ensuite aux artistes et créateurs et finalement la culture. À l'opposé, le végétarisme (1.6) et le slow-fashion (2.04) sont les notions auxquelles ils sont le moins sensibles (Figure C.2).

Enfin, nous avons questionné les répondants sur les obstacles qu'ils rencontrent pour participer à différentes activités mettant en avant la culture belge (Figures C.11). Par soucis de précision, nous avons analysé chaque réponse selon les groupes d'âge et nous les expliquerons au sein de chacune des activités concernées (restauration, concept-stores et spectacles belges).

Intérêts pour la restauration belge

La majorité des répondants se rendent au restaurant entre une fois par mois (39%) à une fois par trimestre en moyenne (23%). Parmi eux, ce sont les étudiants qui se rendent le plus souvent au restaurant, devant les employés et les indépendants, en notant que les chômeurs se rendent plus souvent au restaurant que les pensionnés de notre échantillon (Figures C.9 et C.10). En ce qui concerne leur budget, la majorité d'entre eux dépensent entre 5 et 30 euros par semaine pour manger ou boire un verre à l'extérieur(Figure C.12.

Les facteurs qui attirent le plus les répondants à se rendre au restaurant sont par ordre d'importance : la qualité de la nourriture, le type de cuisine et les prix. À l'inverse, la présence de repas végétarien et de plats enfants sont ceux qui attirent le moins les répondants (Figure C.11). Toutefois, la consommation de produits locaux est majoritairement freinée par deux obstacles : la limitation de l'offre pour les répondants âgés de 18 à 59 ans, et la proximité pour les répondants de 60 ans et plus (Figure C.4).

Intérêts pour les concept-stores

Dans un premier temps, nous nous sommes intéressés à la connaissance de la notion de concept-store auprès des consommateurs. Selon une enquête réalisée par Atrium.Brussels 2016 auprès de consommateurs bruxellois, la notion de concept-store est souvent associée aux termes suivantes : tendance, éphémère, concept, innovant, test, branché, originalité.

Dans un second temps, nous avons évalué la fréquentation, les situations d'achats et les éléments les plus valorisés au sein d'un concept-store, après en avoir donné une définition illustrée d'un exemple visuel.

Il en est ressorti que le plus grand nombre de répondants (47%) déclare ne jamais se rendre dans un magasin de ce type. Cela peut en partie être lié au manque de connaissance et au flou de la notion de concept-store, ce qui peut créer un biais parmi les répondants : certains peuvent être rentrés dans de nombreux concept-stores sans y associer cette appellation. Ces chiffres nous indiquent ainsi l'importance du travail à réaliser pour éduquer la clientèle à cette notion d'une part et pour augmenter les fréquences de visites d'autre part (Figure C.13).

En outre, sur une période de 3 mois (durée potentielle d'installation de notre concept-store), les analyses de fréquentation d'un concept-store dévoilent que la clientèle serait potentiellement composée 87% de femmes (Figure C.14).

Nous avons également interrogé les répondants fréquentant les concept-stores sur les raisons et le contexte de leurs achats. Ainsi, bien que la plus grande partie (33%) ne soit pas motivée par des situations d'achats particulières, les fêtes et anniversaires motivent l'achat de 21% des répondants, de même que les visites touristiques expliquent 17% des achats (Figure C.15). De plus, selon l'étude d'Atrium.Brussels 2016, les articles de mode, d'accessoires, de mobilier et de décoration représentent les articles les plus achetés dans un concept-store éphémère.

Nous nous sommes ensuite intéressées aux 10 éléments les plus importants aux yeux de notre clientèle dans un concept-store 100% belge (Figure C.16). Nous avons différencié les avis des personnes se rendant dans un concept-store au moins une fois par an (les «adeptes») de celles qui n'y ont jamais été (les «non-adeptes»). Dans ces deux catégories, les 5 premiers éléments sont les mêmes (à savoir, les prix, la diversité des produits, l'aspect local, le thème global et la présence d'un univers fort) mais valorisés différemment. En effet, les non-adeptes présentent une sensibilité au prix particulièrement élevée (il s'agit de leur premier critère, contre le 5ème des adeptes). À l'opposé, la présence d'activités pour enfants et la popularité des artistes sont les moins valorisés.

Concernant les obstacles de consommation rencontrés au sein des concept-stores (Figures C.5 et C.7), les limites les plus contraignantes à l'achat d'art belge concernent le prix pour la majorité des répondants (63%) mais aussi l'envie auprès des 18-29 ans. Pour l'achat de créations belges, ce sont le prix et l'offre qui freinent principalement notre échantillon (respectivement pour 45% et 26% des répondants). Enfin, les freins à la rencontre d'artistes sont divers mais concernent en majeure partie le prix pour les jeunes de 18 à 25 ans, le manque de temps pour

les 26-59 ans mais aussi le manque d'information pour les 50 ans et plus(Figure C.8).

Intérêts pour les spectacles

Suite à cette enquête, nous avons remarqué que la participation à des activités culturelles telles que des concerts et des spectacles est principalement freinée par des raisons budgétaires auprès des jeunes de 19 à 25 ans, par des raisons de disponibilités pour les adultes de 26 à 59 ans et par manque d'informations pour les 50 ans et plus (Figure C.6).

En outre, les préférences entre les concerts de musique et les spectacles d'humour et d'improvisation sont peu significatives (respectivement 55 et 45%). On peut toutefois remarquer que les spectacles d'humour et d'improvisation séduisent le double de catégories d'âge différentes que les concerts de musique (Figure C.17).

Concernant leur budget, la plus grande partie des répondants (48%) est prête à dépenser un montant compris entre 10 et 20 euros (Figure C.20). Parmi la tranche la plus élevée (15-20 euros), 60% des répondants préfèrent assister à un spectacle plutôt qu'à un concert (Figure C.19).

Recommandations ouvertes

Parmi les 104 répondants, 16 d'entre eux ont souhaité être tenu au courant des avancées de notre projet en donnant leur adresse e-mail. En outre, nous avons récolté les coordonnées de contact de 8 créateurs recommandés par les répondants. Ces deux éléments suggèrent un sentiment positif à l'égard du projet tandis que les suggestions offertes favorisent son évolution.

Apprentissages clés

Au regard de ces différentes analyses, nous pouvons remarquer les apprentissages clés suivants.

Tout d'abord, l'intérêt pour la culture belge s'est confirmée au cours de notre enquête. Le soutien des producteurs locaux est l'objectif de notre projet qui est le plus valorisé auprès des répondants, aux côtés de l'écologie et du recyclage, valeurs que nous prônons également mais de façon indirecte. Au contraire, les éléments liés au végétarisme et à l'enfance (activités et menus enfants) sont les éléments les moins valorisés.

Concernant le profil des répondants, nous avons remarqué que les femmes sont plus actives sur ce marché que les hommes et avons donc décidé d'affiner notre cible à ces dernières.

En effet, via ce questionnaire de participation volontaire nous avons récolté plus du double de réponses de la part de femmes. Nous avons également remarqué, suite à cette étude que ce sont également elles qui fréquentent le plus les concept-stores actuellement. Cette affirmation fût également confirmée lors de notre interview avec le concept-store «Trame C», spécialisé dans la mercerie et la vente de créations belges. En outre, l'échantillon analysé présente de faibles intérêts pour le végétarisme et l'enfance (présence d'activités et de menus enfants), éléments dont nous tiendrons donc moins en compte au sein de notre offre.

Les habitudes de fréquentations de l'échantillon décrivent une fréquentation plus habituelles des restaurants (une fois par mois pour la plus grande partie des répondants), que pour les concept-stores. Cela suggère un travail important pour élargir les connaissances des concept-stores tout en augmentant les fréquences de visites.

Nous avons également pu évaluer le budget de l'échantillon par activité : les répondants dépensent en moyenne entre 5 et 30 euros par semaine pour manger et boire à l'extérieur et sont prêt à dépenser entre 10 et 20 euros pour un spectacle d'improvisation ou d'humour.

Au niveau des critères influençant les habitudes de consommation de l'échantillon, nous avons pu tirer 3 conclusions générales sur l'ensemble de nos activités : (1) le prix semble être le plus important dans les critères d'achats d'art et de créations belges, (2) la proximité représente un obstacle plus important auprès des 50 ans et plus et (3) l'envie n'est pas un frein significatif ni pour la consommation de produits locaux, ni pour la participation à des activités culturelles, ni pour l'achat de créations, mais bien pour la rencontre d'artistes et l'achat d'art belge.

Pour conclure, nous avons présenté les apprentissages majeurs issus de cette étude de marché. Leur impact dans la stratégie de Locattitude sera expliquée tout au long du chapitre 7.

4.6.2 Étude de marché auprès des fournisseurs

Nous avons interrogés des producteurs et artistes de différentes catégories afin d'en apprendre plus sur les pratiques et coutumes de ces différents métiers.

Méthode utilisée

Nous avons procédé à la réalisation d'enquêtes qualitatives. Pour cela, nous sommes avons interviewé 7 fournisseurs de chacune de nos trois catégories d'activités (art, restauration, spectacle) afin de leur poser des questions concernant leur parcours personnel, le fonctionnement et l'évolution de leur projet ainsi que les difficultés rencontrées et des conseils destinés à Locattitude. Nous avons ainsi interviewé :

— 3 créateurs : Sanna Pack, créatrice d'accessoires de mode, Nova, créatrice de bijoux et Pascale Fransolet, artiste collagiste

— 2 producteurs locaux : «Drink a Flower», producteur de boissons et «Popsss»,un magasin de vins belges

— 2 collectifs d'humoristes : «You Rire» et «What the Fun»

Analyse des résultats

Ces interviews sont disponibles aux annexes B.6 à B.12.

4.6.3 Étude de marché auprès de concurrents

Afin de se rendre compte des enjeux et challenges liés à la création d'un concept-store, nous sommes allées à la rencontre de nos concurrents.

Méthode utilisée

Nous avons ainsi interviewé :

— 3 concept-stores belges : «Belge Une Fois», «Effet Mérité» et «Trame C»

— 2 restaurants belges : le «Petit Mao», un restaurant de tapas belges avec un bar à vins belges et «C'est bon c'est belge», qui comprend également une épicerie belge

Analyse des résultats

Ces interviews sont disponibles aux annexes B.1 à B.5. De plus, vous retrouverez l'analyse du positionnement des concurrents les plus importants à la section 7.2.7.

4.6.4 Étude de marché auprès des lieux

Méthode utilisée

Pour réaliser notre étude de marché auprès des lieux, nous avons effectué une méthode descriptive et qualitative. Nous avons dans un premier temps recherché des informations concernant les lieux inoccupés et s'il existait des organismes s'en occupant grâce à internet et à la presse. Nous avons ensuite interrogé deux acteurs du secteur des lieux inoccupés : Communa, une ASBL réaffectant des immeubles inoccupés ou abandonnés et une propriétaire de lieux inoccupé.

Analyse des résultats

Notre recherche descriptive a donné lieu à diverses observations. Premièrement, il n'existe pas de carte officielle des lieux inoccupés ou du moins elle n'est pas rendue publique. Toutefois, les lieux inoccupés sont nombreux et problématiques autant pour les villes que pour les propriétaires. Les données officielles d'Eurostat de 2011 (Figure Q.1) compte un taux d'inoccupation de 14% en Belgique (745.295 logements) dont 16% en Région de Bruxelles-Capitale (93.504) et 12% en Région wallonne (207.589). Cela en fait une problématique actuelle et une véritable préoccupation. Pour sanctionner ces bâtiments inoccupés, les communes ont mises en place de lourde taxes pouvant aller jusqu'à 500€ au mètre carré et par nombre d'étages (Notaire; Allard; Tournai).

Pour répondre à cette problématiques, diverses initiatives ont vu le jour dont Créashop. Ce projet est en partenariat avec 16 villes et communes en Belgique francophone et propose des primes aux commerçants s'installant dans une surface commerciale vide de plus de 6 mois. Créashop fait des appels à projets et sélectionne les commerçants avec une idée novatrice et un projet solide. En plus de l'octroi d'une prime, Créashop fournit un accompagnement au nouveau commerce et divers avantages. Cela permet aux villes d'éviter le vide locatif particulièrement dans les centres-villes et d'y voir apparaître des magasins originaux. Créashop est une initiative gouvernementale mais il existe également des initiatives commerciales et des ASBL.

Concernant les initiatives commerciales, nous avons identifié trois sites internet proposant des locations d'espaces inoccupés en Belgique : Urban Retail, Entrakt et NomadNess. Ceux-ci

proposent des bureaux ou des surfaces commerciales à des prix très variables (entre 500 et 2000 euros par mois).

Un autre acteur qui s'occupe de cette problématique est l'ASBL Communa. Communa c'est une ASBL bruxelloise qui s'est donné pour mission de réaffecter les bâtiments inoccupés pour soutenir des initiatives sociales telles que l'accueil de personnes sans logement, des projets culturels et des projets artistiques. Le projet de l'ASBL étant particulièrement intéressant pour Locattitude et nous les avons donc contacté pour réaliser une interview avec eux. Les points clés de cette interview se retrouvent à l'annexe B.14.

Communa n'est pas à l'initiative des projets sociaux, culturels et artistiques qu'ils accueillent mais ils sont en charge de leur trouver un lieu où s'établir. Pour cela, Communa est en contact avec les communes de Bruxelles mais fait également de la prospection en se baladant simplement dans les villes. Lorsqu'ils trouvent ou lorsqu'on les contacte à propos d'un lieux inoccupé, ils rentrent en négociation avec les propriétaires pour les convaincre de leur prêter leur bâtiment pour une durée déterminée. Communa explique que les propriétaires ont parfois du mal à accepter dû à l'image négative de l'occupation temporaire qui est mêlée à l'image du squat. Pour convaincre, Communa doit leur présenter leurs expériences passées et expliquer toute leur démarche. À la fin des négociations, ils établissent un contrat d'occupation précaire pour une durée déterminée. Ce contrat est d'ailleurs souvent reconduit pour une période supplémentaire. Une fois le lieu remis en état, Communa y installent des initiatives sélectionnées grâce à un appel à projet. Du point de vue du propriétaire, il y plusieurs avantages : (1) Communa prend en charge les travaux de remise en état du bâtiments ainsi que la mise aux normes de sécurité, (2) Durant toute la durée d'occupation, son bâtiment sera entretenu et surveillé, (3) il échappe aux taxes communales d'inoccupation, (4) son lieu est remis en valeur au sein du quartier.

Ainsi, Communa a déjà occupé 15 bâtiments depuis sa création en 2013 et en occupe actuellement 9. Ces bâtiments appartiennent aux communes ou à des privés et se situent dans divers communes bruxelloises, principalement Ixelles et Saint-Gilles.

Grâce à nos recherches, nous avons également rencontré d'autres opportunités. Nous avons contacté la nouvelle propriétaire d'un lieu anciennement inoccupé dans le quartier de Saint-Gilles. Elle avait pour projet de rénover l'espace afin d'en faire un espace de co-working

d'artistes avec d'une boutique de vente donnant sur la rue. La durée des travaux estimée à 4 mois l'a motivée à louer de façon temporaire l'espace boutique, déjà rénové. Sa motivation première était d'exploiter les synergies entre les deux espaces : il s'agissait de gagner une certaine visibilité à travers la boutique, afin d'obtenir des membres pour le co-working avant même son ouverture. Les points clés de l'interview se retrouvent à l'annexe B.13.

4.6.5 Conclusion de l'analyse de l'environnement

À travers ce chapitre, nous avons effectué une synthèse du diagnostic de l'environnement de notre entreprise.

D'une part, nous avons identifié les forces de l'environnement global de Locattitude. Nous avons défini les trois variables les plus importantes dans la détermination de l'évolution de l'environnement de nos marchés comme étant l'attrait de la population pour le local, les politiques de redynamisation des centres urbains ainsi que l'évolution des dépenses des ménages pour la culture et les loisirs. Sur base de ce constat, nous avons défini quatre scénarios des évolutions possibles et avons développé des réponses stratégiques.

D'autre part, nous avons démontré l'attractivité des trois industries sur lesquelles Locattitude se positionne. Nous avons analysé en profondeur les concurrents présents sur ces marchés et avons présenté la stratégie que nous allons poursuivre afin de nous en différencier. Nous avons ainsi pu mettre en lumière que la possession d'une image de marque forte , d'un réseau de fournisseurs étendu, de partenariats avec les autorités locales constituent les facteurs clés de succès.

Cependant, la structure de l'environnement n'explique pas à elle seule le succès d'une entreprise, mais bien ses capacités stratégiques que nous développerons dans la partie suivante.

Chapitre 5: Analyse stratégique interne

Après l'étude de l'environnement de Locattitude, il convient de s'intéresser à l'analyse interne de nos compétences et ressources. Au vu de la multiplicité de notre service, nous allons tout d'abord décomposer nos activités en trois domaines d'activité stratégiques. La section suivante s'intéressera aux ressources de Locattitude, avant de distinguer les ressources et compétences seuils, des ressources uniques et des compétences distinctives de Locattitude. Celles-ci vont constituer la base de notre avantage concurrentiel. Afin d'en vérifier la durabilité, nous allons utiliser la méthode VRIO. Grâce à celle-ci, nous serons en mesure de situer où se trouvent les forces et les faiblesses de Locattitude par rapport à ses concurrents.

5.1 Définition de notre segmentation stratégique

La segmentation stratégique permet donc de rassembler les activités de l'entreprise en sous-ensembles homogènes que l'on appelle les domaines d'activité stratégique ou DAS (Johnson et al., 2000). À chaque DAS, s'applique une stratégie propre. La difficulté de la segmentation stratégique réside dans sa précision : il ne faut avoir une focale ni trop précise ni trop large. Une segmentation trop découpée créerait le risque de se retrouver avec trop de segments qui ne permettent pas une réflexion stratégique complète. À l'inverse, une segmentation trop large ne permettrait que le développement d'une stratégie trop floue. La segmentation stratégique peut se faire grâce à différents moyens : le plus commun étant de considérer chaque activité en fonction de 3 axes : les clients, la technologie ou les moyens, le service.

Locattitude comporte 3 DAS (Figure K.1) :

- La vente d'œuvres d'art et de créations
  - Clients : particuliers
  - Moyen : vente et exposition

    - Produit/service : La promotion des artistes et créateurs
- Diffusion de spectacles
    - Clients : particuliers
    - Moyen : scènes et spectacles durant les week-ends
    - Service : diffuser l'art de la scène
- La restauration
    - Clients : particuliers
    - Moyen : La restauration
    - Produit/Service : La promotion des producteurs locaux

5.2 Analyse des ressources et compétences stratégiques

Dans cette section, nous allons utiliser la théorie développée par Edith Penrose en 1959 et qui est encore aujourd'hui en application. Selon ses travaux, ce sont les ressources et les compétences stratégiques d'une entreprise qui lui permettent de développer un avantage concurrentiel. Nous allons donc commencer par analyser les ressources et les compétences de l'entreprise et dégager celles qui seraient source d'avantages stratégiques. Il convient d'abord de définir compétence et ressource. Une ressource est ce que l'entreprise possède alors que les compétences sont ce que l'entreprise fait grâce à ses ressources.

Une fois les ressources et compétences décrites, nous définirons celles qui sont «seuil», les ressources uniques et les compétences distinctives de notre entreprise (Evrard and Busson, 2015; Johnson et al., 2000).

5.2.1 Les ressources de l'entreprise

Les ressources peuvent être définies comme des actifs détenus par l'entreprise qui lui permettent de développer des stratégies susceptibles d'améliorer sa performance (Johnson et al., 2000). Au sein des ressources, nous distinguerons les ressources tangibles (ressources physiques, financières et humaines) et intangibles (ressources technologiques, organisationnelles et mercatiques).

Ressources tangibles

Les ressources tangibles regroupent tout les actifs qui sont observables et matériels que l'entreprise possède.

Les ressources physiques : Ils s'agit de tout le matériel et les immeubles que possède l'entreprise. Il faut faire un diagnostic de leurs caractéristiques tels que leur âge, leur dépassement technologique, leur localisation. Ce diagnostic est important car il permet de voir si cela met l'entreprise en position de force ou de faiblesse par rapport à ses concurrents.

Locattitude étant une entreprise de service et itinérante, les ressources physiques sont limitées. Locattitude ne possédera pas d'immeubles ou terrains. Nous occuperons des espaces locatifs. En terme de matériel d'exploitation, nous avons besoin de différents types de matériel. Premièrement, le matériel Horeca qui comporte service de table, chaises et tables, matériel de cuisine de base aux normes de l'AFSCA, caisse enregistreuse aux normes du droit belge, borne Bancontact. Deuxièmement, le matériel d'exposition et la scène c'est-à-dire des panneaux d'exposition, une scène mobile et du matériel sonore de base. Locattitude aura également besoin de régulièrement déplacer son matériel. L'achat d'un véhicule de transport est donc impératif.

Les ressources financières : Il s'agit d'étudier la valeur de l'entreprise, les résultats de l'entreprise, sa rentabilité, son niveau d'endettement, ses sources de financement possibles à court et à long terme. Nous pouvons également déduire les capacités de l'entreprise à créer de nouvelles ressources financières.

Locattitude n'ayant pas encore d'année d'existence, il est difficile d'établir un diagnostic complet de ses ressources financières. Toutefois, nous pouvons développer certains points. Commençons par les sources de financement de Locattitude. Étant un commerce et jouant sur les loyers limités grâce à l'utilisation de locaux inoccupés, les frais d'établissement sont réduits mais le fond de roulement qui comprend les salaires, les loyers, les charges et la marchandises est quant à lui plus important. Grâce au système de dépôt [1] en usage dans le monde de l'art et

1. Le dépôt est largement utilisé dans les concept-stores. L'artiste laisse ses créations en dépôt-vente dans le magasin et reçoit chaque mois un versement en fonction de ce qui a été vendu, réduit de la commission du magasin. Le magasin n'achète donc pas à l'avance la marchandise.

des créateurs, nous réduisons déjà notre besoin de fond de roulement concernant les marchandises. La partie Horeca de notre activité ne pourra toutefois fonctionner avec ce système. Ainsi, notre besoin de financement au début de l'activité comprendra : la location de locaux, l'investissement dans le matériel Horeca, les salaires, les charges, la marchandise Horeca et un véhicule. Les sources de financement que Locattitude mobilisera se décomposeront en fonds propres des trois fondatrices et d'un financement par le Réseau CREDAL. Les détails de ces coûts et de ces sources de financement se trouvent dans la section 11.5.

Les ressources humaines : Il s'agit ici d'étudier le nombre d'employés, leur ancienneté, leur types de formation, la dynamique d'équipe et la capacité à communiquer. À nouveau ici, Locattitude démarrera avec très peu d'employés. L'audit de ces ressources est donc simplifié. En terme de ressources humaines, il y aura les 3 fondatrices : Anani, Camille et Dounia. Chacune aura son rôle au sein de Locattitude : Anani est la responsable de la gestion des démarches administratives et juridiques et du processus de recrutement, Dounia est la responsable des partenaires et de la logistique, Camille s'occupera de la communication extérieure et de la comptabilité. Concernant la capacité de communiquer, Locattitude veut donner une voix à chacun. Une réunion hebdomadaire au minimum sera tenue avec l'équipe pour s'échanger les informations et solutionner les éventuels problèmes.

Les ressources intangibles

Les ressources intangibles sont également des actifs de l'entreprise mais ils se distinguent par leur caractère immatériel. Elles peuvent être de nature organisationnelle, mercatique ou technologique. Locattitude ne possédera pas de ressources dans cette dernière catégorie car elle concerne la propriété intellectuelle, les licences ou encore la recherche et le développement.

Les ressources organisationnelles : Il s'agit ici de recenser tous les savoirs-faire de l'entreprise, sa structure ou encore sa flexibilité. La performance dans la création de partenariats avec les producteurs et artistes est cruciale pour Locattitude. Être à l'affût des nouvelles tendances, des nouveaux talents et des nouveaux produits permettra à Locattitude de s'établir comme référence en terme de promotion de culture belge. Sa structure doit être souple pour faire face aux changements de partenaires et de lieux et s'adapter rapidement à ces changements.

Les ressources mercatiques : Il s'agit ici d'établir la notoriété et l'image de marque de Locattitude sur le marché. Locattitude s'installe dans de nouveaux endroits chaque mois et il faut donc une image de marque forte pour pouvoir créer l'événement. Pour cela, Locattitude dispose d'un logo simple, évocateur et facilement déclinable (voir la section 7.3.2). Nous avons également développé une gamme de couleurs propres à la marque permettant une identification encore plus importante. Concernant notre notoriété, nous comptons sur la création d'une communauté forte à travers les réseaux sociaux Facebook et Instagram et les newsletter. Nous possédons également un site internet régulièrement mis à jour et qui recensera notre activité ainsi que notre catalogue d'artistes et producteurs avec lesquels nous avons travaillé.

5.2.2 Les ressources et les compétences seuils

Les ressources et compétences seuils sont celles qui sont indispensables pour mener son entreprise dans un secteur d'activité donné. Elles constituent la base que doit avoir l'entreprise pour être capable de survivre sur le marché (Johnson et al., 2000). Dans le secteur des concept-stores, nous avons identifié quatre ressources seuils et trois compétences seuils.

Ressources seuils

Dans ce secteur, il est indispensable de posséder une surface commerciale, d'avoir des capacités financières suffisantes, d'avoir du personnel qualifié et de posséder une base clientèle.

La surface commerciale : Elle est indispensable à la bonne conduite de l'activité. Cet espace va déterminer la capacité d'accueil du magasin et son emplacement va déterminer la clientèle et l'affluence.

Les capacités financières : Dans le cadre d'un commerce, elles doivent pouvoir subvenir aux investissements de départ mais également au besoin en fond de roulement de celui-ci pour couvrir les loyers et l'achat des marchandises qui se font en amont des ventes.

Le personnel qualifié : Les ressources humaines sont indispensable pour le fonctionnement d'un concept-store. Il est nécessaire que le personnel connaisse les produits et les marques afin d'accompagner le client mais également qu'il puisse gérer les stocks et les commandes.

Une base de clients : Le concept-store doit posséder une base clientèle minimum pour mener son activité.

Compétences seuils

Les compétences seuils que nous avons identifiées sont la capacité à faire la gestion de son concept-store, à conclure des contrats avec des fournisseurs fiables et à se créer un carnet d'adresses.

Les compétences de gestion : Il est indispensable pour un concept-store comme pour toute activité commerciale de pour voir tenir des comptes à jour, évaluer sa rentabilité et pouvoir estimer ses besoins et résultats financiers.

La capacité à trouver des fournisseurs fiables : Les concept-stores ont besoin de nouer des relations avec des fournisseurs fiables afin de ne pas avoir de problèmes d'approvisionnement ou de qualité. Une incompétence dans ce domaine mènerait à des clients insatisfaits.

Un carnet d'adresses : Les concept-stores ont la particularité de travailler avec diverses marques indépendantes. Les gérants doivent donc avoir un solide carnet d'adresse pour renouveler les collections et proposer de la nouveauté à ses clients.

5.2.3 Les ressources uniques et les compétences distinctives de Locattitude

Les ressources uniques et les compétences distinctives sont celles qui vont constituer un avantage concurrentiel pour l'entreprise (Johnson et al., 2000). L'identification de celles-ci va

nous permettre par la suite de voir à quels niveaux se situent les forces et les faiblesses de Locattitude grâce à l'analyse VRIO. Pour les identifier, nous nous aidons de deux critères auxquelles elles doivent répondre :

— La valeur perçue pour le client par rapport aux ressources des concurrents

— L'exclusivité de la compétence ou ressource pour l'entreprise

Les ressources uniques

Une notoriété : En se ayant une notoriété dans le milieu des concept-stores, nous permettrons la création d'une communauté forte autour de la marque mais serons également en mesure de séduire plus facilement les artistes, créateurs et producteurs. Cette notoriété sera construite au fil des ans mais nous l'initions déjà grâce à notre charte graphique et notre présence sur les réseaux sociaux. Cette présence s'intensifiera lors du début de notre activité pour augmenter le plus rapidement possible notre visibilité.

Une communauté engagée : La communauté d'une entreprise est un atout qui représente une capacité distinctive. Elle permet de mobiliser autour de sa marque des clients qui vont être des clients fidèles mais également des ambassadeurs. Ils parlent de nous, font notre promotion et suivent nos nouveaux produits. C'est un atout considérable sur lequel Locattitude entends jouer par le développement d'une image de marque forte.

Notre carnet d'adresses : Grâce aux précédentes expériences de Dounia dans le domaine de la culture et Camille dans le domaine de la productions locale et plus récemment grâce à notre événement, nous nous sommes déjà constitué un carnet d'adresses (voir annexe N) et nous l'enrichirons rapidement grâce à la multitude d'artistes avec lesquels nous travaillons.

Les compétences distinctives

La capacité à dénicher les nouveaux talents : Locattitude aura besoin de se renouveler constamment en fonction des tendances et des attentes du public pour continuer de séduire sa clientèle. De plus, Locattitude doit offrir un univers cohérent dans le concept-store et une garantie de qualité. Les nouveaux producteurs peuvent parfois avoir des difficultés à produire

de manière constante, à ce qu'il n'y ai pas de défaut dans leur produit. Locattitude devra être parfaitement compétent dans la recherche de nouveaux talents pour être performant dans son domaine et aux yeux de ses clients.

La capacité logistique et d'adaptation : La principale différenciation entre Locattitude et d'autres concept-store 100% belge est la diversité du projet et son caractère éphémère. Nous devons sans cesse nous adapter à de nouveaux lieux, une nouvelle clientèle et de nouveaux fournisseurs. Notre capacité à nous adapter et notre bonne gestion logistique des changements nous permet d'offrir une expérience globale et de qualité à nos clients.

La capacité à former une équipe «expert» : Nous mettons l'accent sur le fait de donner une information complète sur la provenance de chaque produits à nos clients mais nous insistons surtout sur le talent à l'origine de ces produits. Notre volonté est que chaque produit devienne une histoire et que le client reconnecte les notions de produit, d'œuvre ou de création avec son producteur, artiste et créateur. Nos ressources humaines seront formées pour réaliser ce travail d'information des clients.

5.2.4 La méthode d'évaluation VRIO

L'acronyme VRIO décrit les 4 caractéristiques qu'une ressource ou compétence doit détenir pour être source d'un avantage concurrentiel durable. La valeur doit être perçue pour le client (V) ; elle doit être rare (R), elle doit être difficilement imitable par les concurrents (I) et elle doit être exploitable par l'organisation (O) (Evrard and Busson, 2015; Johnson et al., 2000). Nous allons examiner pour chacune des six ressources uniques et compétences distinctives à quels critères elles répondent positivement afin de déterminer lesquelles sont sources d'un avantage concurrentiel durable.

La notoriété :

— **Valeur :** La notoriété d'une marque est l'image perçue par le public. Elle leur permet de différencier les différentes marques et de les aiguiller dans leurs choix. Elle sert ainsi de garantie de qualité ce qui lui confère une valeur pour les clients.

Ressources et Compétences	Valeur	Rare	Difficilement Imitable	Organisable	Implication concurrentielle
Notoriété	✓	✓	✓	✓	Avantage concurrentiel durable
Communauté engagée	✓	✓	✓	✓	Avantage concurrentiel durable
Dénicher les nouveaux talents	✓	✓	✓	✗	Avantage concurrentiel temporaire
Logistique & adaptation	✓	✓	✗	✓	Avantage concurrentiel temporaire
Formation d'une équipe « expert »	✓	✓	✗	✓	Avantage concurrentiel temporaire
Carnet d'adresse	✓	✗	-	✓	Parité concurrentielle

FIGURE 5.1 – Analyse VRIO des ressources uniques et des compétences distinctives

— **Rare :** Dans le monde des concept-stores, rares sont ceux qui se sont constitué une notoriété. En effet, peu investissent dans la création d'une identité de marque et la diffusion de celle-ci.

— **Organisable :** Locattitude a les fonds suffisants pour la création d'une image de marque forte grâce au budget alloué aux actions marketing et à sa présence sur les réseaux sociaux. Son caractère éphémère qui lui permet de se déplacer à travers la Belgique lui permet également de se faire connaître d'un large public plus facilement.

Communauté engagée :

— **Valeur :** Une communauté engagée autour d'une marque confère une légitimité à celle-ci et par voie de conséquence, a de la valeur pour le client.

— **Rare :** Tout comme pour la notoriété, il est rare pour des concept-stores de rassembler une communauté active autour de la marque car ils ne sont pas actifs sur les réseaux

sociaux. Le seul que nous avons rencontré ayant cette ressource est «Belge Une Fois» qui rassemble cette communauté.

— **Difficilement imitable :** Une communauté est propre à chaque marque. Elle est difficile à imiter car elle résulte d'une combinaisons de facteurs intangibles.

— **Organisable :** Locattitude compte mettre les ressources nécessaires pour exploiter au mieux cette communauté. Cette mobilisation de ressources passe par la présence active sur les réseaux sociaux.

Dénicher les nouveaux talents :

— **Valeur :** La capacité de dénicher les nouveaux talents qui vont plaire notre clientèle a de la valeur perçue car c'est notre abilité à répondre à leur attentes et à leur proposer un produit nouveau et apprécié.

— **Rare :** Cette compétence est rare puisqu'elle implique une bonne connaissance des tendances et une veille constante. Grâce à notre rotation fréquente de fournisseurs, nous pouvons nous adapter plus facilement à ces tendances et acquérir plus rapidement une expertise concernant les goûts des consommateurs.

— **Difficilement imitable :** Elle est difficilement imitable car elle dépend d'une expertise à acquérir et d'une connaissance de son public.

— **Organisable :** Cette compétence nécessite du temps avant d'être parfaitement exploitable par l'entreprise. Il faut acquérir une certaine expertise avant de pouvoir l'exploiter à son potentiel maximum. Elle n'est donc pas actuellement parfaitement organisable.

Capacité logistique et d'adaptation :

— **Valeur :** Cette capacité permet d'offrir une expérience globale et inédite à nos clients. Elle dégage une valeur perçue.

— **Rare :** Aucun concept-store ne possède une capacité d'adaptation et logistique aussi complète que la nôtre en proposant à la fois un service itinérant, une rotation aussi rapide et une telle multitude de fournisseurs.

— **Difficilement imitable :** Elle est toutefois assez facilement imitable car elle ne nécessite rien de plus qu'une bonne organisation, elle n'est pas chère à copier mais demande juste un délai d'adaptation.

— **Organisable :** Grâce à notre équipe et notre modèle, nous avons les ressources pour exploiter cette compétence.

Capacité à former une équipe «expert« :

— **Valeur :** Elle permet de recréer une histoire autour de chaque produit et par conséquent, d'augmenter la valeur perçue des clients.

— **Rare :** Cette compétence est rare. Les concept-stores sont au service de leur client mais ne mette pas l'accent sur l'histoire de chaque produit, sur la reconnexion entre produit et personne.

— **Difficilement imitable :** Toutefois, cette compétence est facilement imitable et peu coûteuse à mettre en place. Il suffit de prendre le temps de former son personnel et de s'intéresser à ses fournisseurs.

— **Organisable :** Locattitude a une équipe restreinte et passionnée constituée de surcroît des administrateurs. Cette équipe choisit chaque fournisseur en concertation ce qui rend cette compétence d'autant plus facilement exploitable.

Carnet d'adresses :

— **Valeur :** Les clients perçoivent les avantages d'un large carnet d'adresses puisqu'il permet de nous offrir le choix des meilleurs fournisseurs et de leur proposer un renouvellement régulier de notre offre.

— **Rare :** Un carnet d'adresses n'est pas rare pour les concept-stores, ils font tous de la prospection afin de trouver leur fournisseurs même si celui de Locattitude tend à être plus large à terme vu que nous avons une rotation rapide de nos fournisseurs.

— **Difficilement imitable :** Il est par conséquent facilement imitable. Il est possible de retrouver les fournisseurs de la plupart des concept-stores sur leurs réseaux sociaux et sites internet.

— **Organisable :** Cette ressource est exploitable par Locattitude grâce à notre offre fréquemment renouvelée et notre besoin de rechercher constamment de nouveaux fournisseurs.

5.2.5 Conclusion

Un avantage concurrentiel est la capacité d'exploiter mieux que ses concurrents un ensemble de compétences et de ressources. Grâce à l'analyse VRIO, nous sommes en mesure de déterminer quelles ressources et compétences sont à l'origine de notre avantage concurrentiel durable : la notoriété et la communauté engagée car elles répondent positivement aux quatre critères de l'analyse VRIO. La capacité de dénicher de nouveaux talents est un avantage concurrentiel temporaire à l'heure actuelle car nous ne le maîtrisons pas pleinement mais au fil de notre expérience et du développement de notre expertise celui-ci deviendra un avantage concurrentiel durable car il répond positivement aux trois premiers critères. Nos compétences de logistique et d'adaptation et de formation d'une équipe «expert» représentent des avantages concurrentiels temporaires car elles pourront être imitées relativement facilement si nos concurrents le désirent. Notre carnet d'adresse et notre personnel nous permettent de ne pas avoir un désavantage concurrentiel mais ne constituent toutefois pas un avantage concurrentiel.

Toutefois, c'est la combinaison de ces ressources et compétences qui contribue à la durabilité de l'avantage concurrentiel d'une entreprise. Cette combinaison est appelée la «capacité stratégique» de l'entreprise. Ainsi, la combinaison de notre carnet d'adresse, de la notoriété de notre marque et de notre communauté engagée constituent l'avantage concurrentiel durable de Locattitude, démontrant aux fournisseurs un avantage à travailler avec notre entreprise. En effet, si l'on considère seul l'une de ces ressources comme notre carnet d'adresse de fournisseurs par exemple, cela facilement imitable par un concurrent. Il peut prendre connaissance de toutes les marques avec lesquelles nous travaillons en visitant notre boutique ou notre site site internet. Cependant, les artistes, créateurs et producteurs locaux ont souvent des volumes de production limités. Dès lors, ils ne peuvent collaborer qu'avec un nombre restreint de distributeurs.

Pour conclure, bien que nous ayons identifié la capacité stratégique de Locattitude, il est important d'avoir conscience qu'un avantage concurrentiel est toujours temporaire : il est susceptible d'évoluer au cours du temps suite à la modification des forces en présence. Dès lors, aucune stratégie ne pourrait garantir un succès définitif (Johnson et al., 2000).

Chapitre 6: Mise en pratique

Dans le processus de création d'une entreprise, le questionnement stratégique ne s'arrête pas abruptement à des analyses théoriques. En effet, la pertinence de cette réflexion se traduit par sa réalisation opérationnelle, ou autrement dit, la réalisation concrète du projet d'entreprise. Dès lors, nous avons adopté une stratégie «Minimum Viable Product» (MVP) qui consiste à accélérer la vitesse de développement et les délais de mises sur le marché. Pour cela, notre MVP pris la forme d'un concept-store éphémère de deux jours.

Sa réalisation fût motivée par l'objectif de confronter rapidement notre projet d'entreprise aux réalités du marché afin de d'obtenir l'avis de clients et experts du marché ainsi que de tester la viabilité du concept, remise en question à de nombreuses reprises auparavant.

Ainsi, ce chapitre est dédié à l'analyse des étapes de la réalisation pratique du concept de Locattitude. Nous discuterons les étapes de cette phase de test par ordre chronologique, en trois temps : la conception, la mise en œuvre et enfin son évaluation.

6.1 Phase 1 : Conception

Cette première phase est dédiée à la définition du projet ainsi que de ses objectifs et concepts. Elle constitue une tâche à part entière car elle nécessite une bonne connaissance de la stratégie du projet d'entreprise ainsi qu'un travail d'information et de recherche spécifique pour alimenter la réalisation même de ce test. Pour ces raisons, cette section sera dédiée à la présentation des méthodes et objectifs du MVP et du budget prévisionnel mais aussi de la stratégie de communication ainsi que du plan de communication.

6.1.1 Méthodes et objectifs

Afin de définir le projet de l'événement et ses objectifs, nous avons utilisé la méthode QQOQCP (Quoi, Quand, Où, Qui, Comment, Pourquoi)(Mairesse, 2016). Celle-ci nous a permis d'analyser toutes les dimensions de l'événement de façon structurée.

La question Pourquoi

La mission première de cet événement était de tester les hypothèses principales du concept Locattitude. Ainsi nous souhaitions (1) identifier la clientèle cible et ses comportements de consommation, (2) évaluer l'attractivité et la rentabilité de chacun des 3 pôles d'activités, (3) évaluer les risques et difficultés de terrain liés à la mise en œuvre du projet, et enfin, (4) récolter l'avis des clients ainsi que des artistes, créateurs et producteurs.

La question Quoi

Dans le contexte d'un test de terrain, nous souhaitions commencer modestement afin d'assurer la qualité de l'événement. Ainsi, nous nous sommes fixés pour objectifs de réaliser un événement à l'image des trois piliers de Locattitude (vente d'objets d'art, restauration, spectacle), pour une durée de deux jours (lors d'un week-end), accueillant une dizaine d'artistes et de producteurs ainsi que 200 clients. Nous avons défini ce degré d'ambition afin de pouvoir atteindre une masse critique de clients et de partenaires potentiels afin de tirer les conclusions les plus pertinentes pour l'avenir de notre projet.

La question Qui

Nous avons déterminé notre clientèle cible comme étant les travailleurs et jeunes travailleurs résidents à Bruxelles et ayant un intérêt pour la culture belge en général. Cette cible fût toutefois revue et adaptée au fur et à mesure de l'avancement du projet (voir section 6.2.7.

En ce qui concerne les artistes et créateurs, nous avons décidé de cibler trois catégories – art, mode et accessoires – ainsi que des comédiens-humoristes. Enfin, pour les producteurs, nous avons ciblé ceux que nous souhaitions personnellement mettre en avant tout en donnant priorité aux producteurs de la région Bruxelles-Capitale.

La question Où

En ce qui concerne le lieu, nous avons visé la région francophone, en raison de notre bonne connaissance de terrain et de la langue. Suite à nos analyses et études de marché, la région Bruxelles-Capitale s'est révélée la plus propice pour notre événement en raison de son dynamisme culturel. De par la présence de nombreux concept-stores, nous en avons déduit une certaine ouverture et réceptivité des habitants à notre type de concept.

En ce qui concerne l'espace, les contraintes de temps nous ont amenés à élargir notre sélection à tous types de salles, qu'il s'agisse d'un espace inoccupé ou non. La recherche et la négociation de tels accords nous semblèrent trop chronophages pour une faible plus-value dans le cadre d'un événement de deux jours.

La question Comment

Pour atteindre ces objectifs, nous avons défini un plan d'action et planifié son implémentation au fil des mois. Nous avons divisé le projet en pôles d'activités : les relations avec les artistes, la restauration, la communication et le marketing, la logistique et l'administratif. Nous avons listé les tâches à réaliser pour chaque pôle ainsi que leur date de réalisation.

Nous nous sommes ensuite réparti les tâches, en respectant nos rôles respectifs dans la rédaction du mémoire, en y ajoutant les tâches spécifiques à l'événement. Ainsi, Dounia fût responsable de la recherche d'artistes et de la programmation, Camille de la partie restauration et de la stratégie marketing et Anani de la recherche de lieu et de la rédaction des contrats. Cependant, ces rôles évoluèrent au fil de la réalisation et des nouveaux besoins du projet.

Pour mener à bien ce plan d'action, nous avons eu recourt à différents outils d'organisation interne. Les plus utiles furent Asana, un outil en ligne d'organisation de projet et de tâches, que nous avons relié à Slack, un outil en ligne pour structurer les communications internes. Nous avons aussi utilisé les services de Facebook pour communiquer, ainsi que ceux de Google Drive et One Drive pour l'organisation et la rédaction de documents.

Afin d'assurer également la communication externe, nous avons créé une adresse e-mail professionnelle, un compte Facebook, Instagram et LinkedIn ainsi qu'un site internet (voir sec-

tion 6.1.3). Pour la création de contenu publicitaire, nous avons eu recourt à Crello, un outil en ligne de création de design graphique ainsi que la banque de photos gratuites Pexels.

La définition d'une telle méthode dès le début de l'organisation nous a permis d'avoir une vue de l'ensemble du projet et de s'organiser de façon analytique et structurée.Néanmoins, cette méthode fût évolutive : elle fût revue et adaptée à plusieurs reprises au cours de son application.

La question Quand

Planifié en décembre, nous avons ciblé les mois de mars et avril afin d'avoir assez de temps de planification, tout en réservant le mois de mai pour la rédaction du mémoire. Cette large période de temps nous permettait de rester flexible en fonction des disponibilités des salles.

6.1.2 Stratégie de communication

Afin de communiquer un message clair à notre public cible, nous avons porté notre attention sur trois éléments majeurs.

Premièrement, le concept, évoqué par le titre de l'événement « Votre Week-end 100% belge », a guidé l'ensemble de nos choix de communication. Ce titre fût choisi de façon à ce qu'il soit suffisamment informatif sur le concept, tout en restant large afin d'aiguiser la curiosité des consommateurs.

Deuxièmement, la création de visuels et de contenus publicitaires. Nous avons tenu à varier les types de contenu (illustratif, informatif, publicitaire ou visant l'engagement) ainsi que les types supports (supports écrits en ligne et sur papier, supports audios et audiovisuels). À travers ces différents supports, nous avons utilisé la même charte graphique (voir la section 7.3.2) dans le but de construire une image de marque cohérente.

6.1.3 Plan de communication

Nous avons planifié les actions à mettre en œuvre selon deux phases de communication différentes : la phase de recherche des parties prenantes (artistes et de producteurs), suivie de

la phase de démarchage des clients. En fonction de la cible, nous avons adapté les canaux de communication, le budget et la chronologie des actions à mettre en œuvre. Nous détaillerons ces deux phases de communication respectivement dans les sections 6.3.4 et 6.3.6.

Pour assurer la communication externe, nous avons eu recours à différents outils : nous avons créé des cartes de visites, des flyers et des affiches. En outre, nous avons utilisé une adresse e-mail professionnelle, un compte et une page Facebook, Instagram et LinkedIn ainsi qu'un site internet. Enfin, nous avons fait de la publicité via des agendas culturels en ligne et sommes passés à la radio à deux reprises.

6.1.4 Budget prévisionnel

Nous avons établi un budget prévisionnel reprenant l'ensemble des dépenses potentiellement nécessaires pour assurer l'événement. En outre, dans la volonté de tester l'autonomie du concept, nous avons décidé de ne pas recourir à des financements externes tels que des sponsors, subsides ou même des fonds propres. Cela nous a permis d'établir les recettes nécessaires pour couvrir l'intégralité de nos dépenses. Ces informations ont été traduites en objectifs de nombre d'artistes et de clients à cibler.

À la fin de l'événement, nous avons comparé le budget prévisionnel avec le budget réel, que nous développerons dans la section analyse de l'événement. Au terme de cette phase de conceptualisation, nous avons défini et validé l'ensemble des concepts relatifs à l'événement.

6.2 Phase 2 : Mise en œuvre

Une fois les grandes lignes du projet définies, la seconde phase de planification a consisté à détailler les options validées.

Dans un premier temps, il s'agit de choisir le lieu de l'événement, de sélectionner les artistes, créateurs et producteurs et de définir la programmation des deux jours.

Dans un second temps, il s'agit de mettre en œuvre le plan de communication et les tâches administratives (signature des contrats avec les parties prenantes, contraction d'assurances, demandes de location de matériel, etc).

En dernier lieu, les tâches logistiques telles que l'agencement de la salle et la rédaction de documents accompagnant le projet (menu, livret de descriptions des artistes et producteurs, etc).

6.2.1 Lieu

Dans cette section, nous expliquerons notre processus de démarchage et justifierons le choix de notre local en mentionnant ses avantages, inconvénients et risques. Cette analyse porte sur ce que nous savions avant de nous engager mais également ce que nous avons découvert durant l'événement même.

Pour trouver un local, nous avons procédé de trois façons : (1) en mobilisant nos réseaux respectifs, (2) en effectuant des recherches sur internet et (3) des recherches de terrain en explorant la ville de Bruxelles.

Comme justifié précédemment, nous ciblions un endroit de passage, facile d'accès à Bruxelles et avons élargi nos possibilités de sélection à tous types de local. Nous avons par exemple contacté l'ASBL Communa, réhabilitant les cellules vides bruxelloises mais aussi des salles communales, des salles de fêtes et des centres culturel tels que le BRASS. Nous avons reçu un grand nombre de refus ou de non-réponse.

Pressées par le temps, nous avons opté par défaut pour le centre culturel de Forest « Gemeenschapscentrum Ten Weyngaert », avec qui nous avions été mises en contact plus tôt dans nos recherches. Nous avons opté pour ce choix, conscients de ses avantages et inconvénients.

Avantages

Les avantages concernent l'adaptation du lieu et de son agencement correspondant aux besoins de l'événement. La salle « Vitrine » du Ten Weyngaert est adaptée aux expositions et aux rassemblements.

D'une part, car les œuvres d'artistes de Forest y sont exposées de façon cyclique, faisant de la salle une référence pour les expositions d'art tout en possédant déjà un certain équipement matériel.

D'autre part, a salle faisant 118m^2, cela nous offrait l'espace nécessaire pour nos différentes activités. Elle possède également un espace bar et dispose d'une cuisine, dont nous avions besoin. Enfin, la salle a pignon sur rue, offrant une certaine visibilité de l'extérieur. Un autre avantage non-négligeable pour un événement de deux jours concerne la possibilité de louer gratuitement du matériel tels que le mobilier, la vaisselle, etc.

Pour ces raisons, ce fût un choix pertinent dans le cadre de cet événement test. Toutefois, ce choix comportait également des inconvénients.

Inconvénients

Tout d'abord le lieu n'est pas optimal en termes de localisation. La salle se situe dans une rue résidentielle avec peu de passage et n'est pas particulièrement facile d'accès : il y est difficile de se garer à proximité. Néanmoins, elle n'est qu'à 14 minutes de trajet en tram depuis la gare du midi.

Ensuite, les conditions de réservation étaient contraignantes. L'accès à la cuisine était limité à des horaires précis, le centre prévoyait de prélever une taxe sur les ventes de boissons écoulées, les tableaux exposés ne pouvaient être retirés lors de la période de location et rien ne pouvait être apposé aux murs (voir annexe E.2).

Enfin, la communication avec l'administration du centre fût quelque peu difficile. Le fait que le centre culturel soit néerlandophone n'a pas été un facteur aidant, tant au niveau de l'organisation interne que de la promotion externe étant donné que nous ciblons un public francophone. L'organisation avec le centre culturel ne fût pas non plus optimale. Les termes du contrat changèrent à plusieurs reprises tant au niveau du tarif de location que de certaines règles qui furent modifiées ou non appliquées. Pour citer quelques exemples, nous avions reçu différentes offres de prix, passant d'une location gratuite (en réalité uniquement réservée aux Forestois) à un montant de 430 euros pour enfin se fixer à 322 euros. Ces différentes offres nous firent perdre un beaucoup de temps.

Risques

Deux éléments représentaient un risque en raison de leur impact positif et négatif.

Premièrement, la seule date disponible était le week-end du 19 et 20 avril, c'est-à-dire le week-end de Pâques. Cela pouvait tant être un facteur en notre défaveur en accentuant le nombre de personnes en vacances à l'étranger par exemple, comme en notre faveur en accentuant la volonté de sortir en famille ou avec ses proches.

Deuxièmement, dans les termes du contrat, une exposition avait lieu dans notre salle au moment du week-end. Seulement, il y eut un beaucoup plus grand nombre d'œuvres exposées aux murs que prévu. Pour certains clients, cela fût perçu de manière positive, soulignant la diversité et le côté quantitatif de notre offre. D'un point de vue de certains artistes, cela fût perçu négativement qui avaient un sentiment d'inégalité en termes de visibilité.

Nous avons ainsi présenté les caractéristiques du lieu choisi avec les avantages et inconvénients dont nous étions conscients ainsi que notre évaluation du lieu après l'événement. Une copie du contrat de location se trouve à l'annexe E.5.

6.2.2 Programmation

L'événement « Votre Week-end 100% belge » prit place du vendredi 19 avril à 16 heures jusqu'au samedi 20 avril à 19 heures, à la salle Vitrine du centre culturel « Ten Weyngaert », situé au numéro 54 de la rue des alliés à Forest. Il rassemblait 13 artistes et créateurs ainsi que 12 producteurs locaux, répartis entre les produits réservés à la consommation sur place et ceux également vendus à emporter. Au niveau de la vente d'objets d'art, les fournisseurs comprenaient :

— 5 artistes : 2 peintres, 1 photographe, 1 collagiste, 1 scultptrice, exposant au mur

— 7 créateurs : 2 créatrices de bijoux, 3 créatrices d'accessoires de mode et 2 stylistes, exposant respectivement sur des tables et des tringles

— 2 comédiens : qui se sont donnés en représentation au milieu de l'espace même

Vous trouverez la description de chaque artiste, créateur et comédien de l'annexe F.1 à F.13. Leurs critères de sélection seront expliqués dans la section 6.2.5.

Au niveau de la restauration, la carte comprenait :

— 3 boissons alcoolisées : 4 types de bières, 2 types de vins, un thé alcoolisé ;

— 3 boissons non-alcoolisées : du jus de pomme, un soda à la fleur de sureau et du thé glacé fait maison

— 2 boissons chaudes : du thé et du café ;

— 8 snacks : 3 types de biscuits salés, 2 types de biscuits sucrés et 3 types de bonbons ;

— 5 tapas belges : plateaux de fromages, plateaux de charcuterie, plateaux mixtes, trio de tapenades et soupe.

Vous trouverez la description de chaque producteur aux annexes F.14, F.15 et F.16 ainsi que le procédé de sélection à la section 6.2.6. Vous trouverez également la carte détaillée du menu à l'annexe G.1 ainsi que notre procédé de détermination des prix à la section 6.2.6.

Durant le week-end, nous avions trois activités phares au programme :

Le « **Spectacle presque improvisé**» un spectacle d'improvisation théâtrale ayant lieu le vendredi de 20 heures à 21 heures. Il a été réalisé par un duo de comédiens, appelé N.E.I.D. Le duo jouent le début d'une histoire et font appel à la créativité du public pour inventer la suite de leur spectacle.

Le « **belgo-brunch** » prenant place le samedi de 9 heures à 13 heures. Nous avons défini un même menu pour tout le monde, sur base d'une liste de produits belges, locaux et de saison (voir le menu à l'annexe G.2). Destiné aux familles ainsi qu'aux amis, le brunch comprenait un menu adulte ainsi qu'un menu enfant et fût réalisé par nos soins.

La « **Papote Belge** » : le samedi de 14 heures à 17 heures. Il s'agit d'un moment pour rencontrer les artistes, créateurs et producteurs du week-end. Le but de cette activité est de créer du lien entre les différents acteurs de l'événement. Il a également permis aux artistes, créateurs et producteurs de se rencontrer entre eux et aux personnes intéressées de prendre part lors de prochaines programmations, de venir rencontrer l'équipe de Locattitude.

6.2.3 Ressources

Pour mener à bien notre projet, nous avions identifié trois types de ressources nécessaires à l'événement : les ressources humaines, matérielles et financières. Nous avons ensuite distingué celles que nous possédions déjà, que nous pouvions louer à faible coûts ou que nous devions acheter afin d'établir le budget prévisionnel.

Ressources humaines

En ce qui concerne les ressources humaines, nous avons fait un appel à bénévoles auprès de nos proches et collègues CPME pour nous aider sur place. Suite à la mise en place d'un programme de répartition des tâches (voir annexe E.6) nous avons évalué un besoin de 13 bénévoles en plus de notre équipe de trois personnes.

Nous avons réussi à avoir 11 bénévoles sur place pour l'ensemble du week-end. Leurs rôles concernaient le service en salle, le service au bar, le service en cuisine, l'installation et le démontage (voir annexe E.6).

Notre équipe a assuré les ventes d'objet d'art. De même, il y avait toujours une personne de l'équipe Locattitude aux postes importants comme le service en cuisine et le service au bar.

En contrepartie de leur aide, nous leur avons offert des boissons et de la nourriture pour ceux qui travaillaient aux les heures de table. Nous avons également contracté une assurance de bénévolat pour l'ensemble des participants afin de couvrir les éventuels préjudices. (voir section 6.2.4).

Ressources financières

N'ayant aucun capital de départ, nous avons avancé les frais sur fonds propres. Nous sommes portées par la volonté de tester la rentabilité de notre modèle en créant un événement indépendant de tout apports extérieurs tel que des subsides. C'est pourquoi nous avons décidé de ne pas recourir à des financements extérieurs. Le risque était réduit car étant donné l'ampleur de l'événement, les éventuelles pertes étaient mineures. Afin d'assurer une meilleure gestion de nos finances, nous avons créé un compte en banque auprès de BNP PARIBAS.

Ressources matérielles

Dans cette optique, nous avons essayé de fournir par nos propres moyens ou de louer à prix avantageux la majorité des ressources matérielles.

La majeure partie du matériel fût pris en location. Nous avons pu louer gratuitement le matériel de première nécessité (meubles, matériel de cuisine, vaisselle) via le contrat conclu

avec la salle du centre culturel de Forest (E.5). Pour le matériel d'exposition, nous sommes passées par le centre de prêt de la fédération Wallonie-Bruxelles afin de prendre en location des grilles métalliques d'exposition. Ensuite, nous nous sommes adressées à des kots-à-projets de Louvain-la-Neuves afin de louer BDs, jeux de sociétés et quelques accessoires de cuisine à faible coûts.

Concernant les apports personnels, nous avons apporté tout le matériel de décoration (plantes, sets de table, etc.) ainsi que du matériel de cuisine supplémentaire. Les ressources matérielles dont nous disposions déjà (camionnette de transport, lumières de la salle même) nous ont été particulièrement utiles.

Finalement, nous n'avons dû prévoir un budget que pour l'achat des boissons et de la nourriture, le matériel de communication et le matériel d'emballage (Figures H.2 à 11.6.

6.2.4 Autorisations et contraintes légales

Tout événement à destination du grand public doit se conformer à certaines législations. Dans cette section, nous expliquerons les assurances que nous avons souscrites, nos actions regardant les normes de sécurité alimentaire et les réglementations de diffusion de musique.

Assurances

Tout événement accueillant du public doit s'acquitter d'un certain nombre d'assurances. Nous avons alors entrepris des recherches sur les démarches nécessaires ainsi que pris contact avec différents acteurs pour bénéficier de leurs recommandations. Parmi ceux-ci, nous avons ainsi contacté nos assureurs familiaux, le service des assurances de l'UCLouvain, le Juris Club de Louvain-la-Neuve, ainsi qu'un courtier en assurances de chez Wilink Insurance (voir annexe E.7).

De nos échanges, il en est ressorti la nécessité de souscrire à une assurance couvrant la salle, les œuvres des artistes, les bénévoles ainsi que les membres de l'équipe Locattitude afin de pouvoir se décharger de la responsabilité contre tout dommage occasionné à un tiers.

Une fois nos besoins définis, il a fallut choisir nos assureurs et entreprendre les démarches administratives.

Premièrement, n'étant pas constitué en ASBL ou en personne morale, nous organisions cet l'événement en tant que personnes physiques. Dès lors, nous étions dans l'obligation de souscrire à une assurance responsabilité civile (RC). Pour cela, plusieurs options s'offraient à nous :

(1) Constituer une personne juridique. Pour cela, nous pouvions introduire une demande pour être étudiant-entrepreneur, mais les délais ne nous le permettaient pas. Nous pouvions également constituer une ABSL mais doutant de la continuité du projet nous avons décidé de ne pas entreprendre ces démarches. Finalement, en tenant en compte du fait qu'il n'est pas indispensable de se constituer personne juridique pour couvrir un événement, et qu'il s'agit d'un événement test de deux jours, nous avons alors décidé de choisir une autre option.

(2) Rejoindre la coopérative SMART. En s'inscrivant sous le statut d'entrepreneur-salarié, la SMART propose une série de services aux inscrits dont administratifs et juridiques, tel que le prêt de son numéro de TVA et une couverture en RC. En contrepartie, ils prélèvent 6,5% sur le chiffre d'affaire et les inscrits doivent souscrire à une part sociale annuelle d'une valeur de 30 euros. Toutefois, dans le doute de la continuité de Locattitude, nous avons décidé de pas rejoindre la coopérative.

(3) Demander une extension « organisateur d'événement » auprès de nos assurances personnelles. Le devis de l'extension pour couvrir l'événement étant trop élevé, nous n'avons pas entrepris ces démarches.

(4) Demander une assurance spécifique à l'événement. Pour cela, nous nous sommes adressées à un courtier en assurance de chez Wilink Insurance qui nous a été conseillé par les services de l'Yncubator. Le devis s'élevait à 54 euros couvrant la responsabilité civile jusqu'à 12 bénévoles (voir annexe E.7). Elle ne couvre que les dommages à un tiers.

(5) Les services d'assurance de l'UCLouvain. Finalement, nous avons contacté les services des assurances de l'Université Catholique de Louvain. En tant qu'événement organisé par des étudiants dans le cadre d'un mémoire universitaire, notre assurance RC fournie par l'UCL a

pu couvrir l'événement sans frais supplémentaires. Cette assurance couvre la responsabilité des organisateurs en cas de dommages envers un participant, un objet, etc. jusqu'à un montant de 2.500.000 euros par sinistre. Ceci couvre tous dommages confondus impliquant une faute des organisateurs, tel que le vol, la casse, etc.

Dans le souci d'évaluer la couverture de cette assurance, nous avons rencontré la responsable du service des Assurances et pu consulter la police d'assurance dans son entièreté. Suite à cela, nous avons recontacté le Juris Club afin de leur demander une relecture ainsi que leur avis sur la police d'assurance. Après cette double vérification, nous avons définitivement opté pour cette option.

Deuxièmement, nous avons contracté une assurance volontariat auprès de la Province du Brabant Wallon. Les membres de l'équipe ainsi que les bénévoles sont des volontaires et doivent être assurés. Après avoir vérifié que nos activités rentraient bien dans les conditions d'éligibilité [1], nous avons introduit un formulaire de demande d'agrément en tant qu'association de fait. Notre demande acceptée, nous avons pu bénéficier de cette assurance gratuitement, couvrant les dommages corporels des bénévoles ainsi que les dégâts faits aux tiers par les bénévoles. La police d'assurance bénévoles se trouve aux annexes E.11, E.12 et E.13.

Troisièmement, afin d'assurer le matériel pris en location, nous avons contracté une assurance auprès du centre de prêt de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Pour cela, étant une association de fait, nous avons du être certifiées par une institution reconnue de la Communauté française et avons donc contacté l'UCLouvain.

Enfin, les œuvres des artistes peuvent quant à elles être totalement assurées par une assurance « Tous risques ». À la différence de l'assurance RC de l'UCLouvain, elle couvre toutes les situations liées à un sinistre occasionné au matériel des exposants comme les vols. Cette assurance est obligatoirement payante et pour obtenir un devis, nous devions envoyer la liste détaillée et chiffrée du matériel à assurer au moins 10 jours avant l'événement. Nous ne disposions pas de ces informations dans les délais impartis car les artistes eux-mêmes étaient dans l'impossibilité de nous les fournir. De plus, la responsable du service d'assurance de l'UCLouvain avait estimé un coût d'une centaine d'euros. Nous avons décidé de ne pas souscrire à cette

1. Pour plus d'informations, veuillez consulter : http ://www.brabantwallon.be/bw/vivre-se-divertir/culture-loisirs/assurance-volontariat/

assurance et de courir le risque de devoir prendre en charge les éventuels dommages causés aux œuvres.

Normes de sécurité alimentaire

En tant qu'événement utilisant et vendant des denrées alimentaires, nous sommes soumis à la législation en matière d'hygiène. Afin de se préparer à un éventuel contrôle de l'Agence fédérale pour la Sécurité de la Chaîne alimentaire (AFSCA), nous avons consulté les directives à l'attention du secteur de la distribution alimentaire et plus particulièrement les normes concernant les événements. Nous avons ainsi porté une attention particulière au transport des denrées alimentaires et aux températures de conservation, à l'hygiène du personnel et aux matériaux en contact avec les aliments, ainsi qu'à la revente des invendus. (Agence fédérale pour la Sécurité de la Chaîne alimentaire, 2018b)

Législation de diffusion de musique

Nous devions également nous conformer à la législation concernant la diffusion de musique. En effet, en application de l'Arrêté Royal relatif à la rémunération équitable du 17 décembre 2017 (M.B. 29 décembre 2017), tout organisateur d'une activité temporaire est tenu de faire une déclaration de l'utilisation de musique enregistrée (internet, radio, MP3, CD, DJ, etc.) lors de celle-ci. Nous avons été contactées par un agent de la Rémunération Équitable (société Outsourcing Partners S.A.) signalant que notre salle ne possède pas les autorisations de diffusion de musique, nous invitant dès lors à déclarer notre activité en souscrivant aux autorisations nécessaires. Leurs montants varient selon le type d'activité, la superficie de l'espace et la présence ou non de boissons. Dans notre cas, elle s'élevait à 48.88 euros hors TVA [2]. Ayant un budget limité et ne désirant pas encourir les risques de la visite d'un contrôleur assermenté, nous avons alors opté pour la diffusion de la musique libre de droits, disponible sur internet.

2. Pour plus d'informations, veuillez consulter : http ://www.requit.be/FR/pages/waar-main-fr.html

6.2.5 Artistes

Critères de sélection

Afin de tester les différentes hypothèses de notre concept, nous souhaitions réunir une diversité d'artistes et de créateurs en plus de nos comédiens. En réunissant ainsi différents types d'arts, de techniques et de styles, nous pouvions tester l'attractivité et la rentabilité de chacun.

Pour les sélectionner, nous avons établis une grille de critères. Ils concernent tout d'abord la provenance tant de l'artiste que de son art. L'artiste doit résider en Belgique et son art doit être y produit ainsi que la majeure partie de ses matériaux. Le second critère concerne le professionnalisme de l'artiste et la qualité de son art. L'objet d'art doit être de qualité professionnelle, avec des matériaux de qualité et de bonnes finitions. Le troisième critère concerne la volonté de l'artiste de se faire connaître. Il peut déjà avoir le statut d'indépendant ou être en vue de l'obtenir. Le quatrième critère intègre une part de subjectivité car il concerne l'appréciation personnelle de l'équipe Locattitude. Pour cela nous faisons appel aux goûts personnels de l'équipe ainsi qu'à nos capacités à imaginer le potentiel succès de l'artiste auprès des clients. Enfin, le dernier critère de sélection concerne le respect d'une certaine diversité dans notre offre d'objets d'arts.Ainsi nous souhaitions avoir maximum deux artistes d'une même catégorie.

Démarchage et activités promotionnelles

Pour trouver des artistes, nous avons procédé de quatre façons expliquées ci-dessous. Pour cela nous avons utilisé différents supports : emails, cartes de visite spécifiques à l'événement que nous joignions à la carte de visite de Locattitude (voir G.3 et G.4) et le bouche à oreille.

(1) Mobilisation de nos réseaux respectifs. Nous avons commencé par parler de notre projet auprès de notre entourage, amis et collègues. Nous avons ainsi contacté des artistes que nous connaissions personnellement mais aussi mobilisé leurs réseaux à eux. Jouant ainsi sur la force du bouche à oreille, nous avons recruté deux artistes via nos connaissances et un autre via nos contacts directs.

(2) Contact des réseaux d'artistes et d'entrepreneurs. À travers l'implication de Dounia au sein du Centre d'Entreprises et d'Innovation (CEI) durant son stage à l'Yncubator, un email d'appel à artistes a été lancé aux 56 startups situées dans les bâtiments du CEI. Parmi elles, des réseaux d'entrepreneurs tels que le Réseau entreprendre et les coopératives Azimut et Crédal, via lesquels nous avons recruté 4 artistes. Nous avons également contacté des réseaux d'artistes tels que des écoles, des groupes de cours de dessin et de peinture, mais cela fût sans retour.

(3) Participation à des événements tels que salons et marchés. Nous avons participé à différents événements gratuits mais aussi payants, tels que :

— Le forum Mind & Market du 25 avril 2018 à Louvain-la-Neuve, rassemblant près de 900 personnes, des porteurs de projets et startups de tous secteurs. Nous y avons rencontré une indépendante se lançant dans la création de soupe, que nous avons servi lors de notre événement.

— Le Salon des créations [3] du Brabant Wallon du 3 juin 2018 au Parc à Mitrailles de Court-Saint-Etienne. Il rassemblait 50 exposants (stylistes, modistes, créateurs de bijoux et accessoires) mais aussi un espace de restauration locale. C'est là que nous avons fait la connaissance d'une créatrice de mode recrutée par après.

— Le Grand Marché des créateurs [4], organisé le 2 mars 2019 par la Tricoterie. Il s'agit d'un marché d'une cinquantaine de créateurs locaux prônant les valeurs du commerce équitable. Nous avons recruté 2 créateurs dont l'un s'est malheureusement désisté.

— Le Brussels Affordable Art Fair [5] du 14 mars 2019 organisé sur le site de Tour Taxis. Il s'agit d'un événement d'art contemporain qui rassemble artistes émergents et artistes de renommée avec la particularité d'afficher obligatoirement les prix des œuvres. Porté par notre mission de promouvoir l'art de façon à ce qu'il soit accessible à tous, nous pensions trouver des artistes aux œuvres plus abordables. Toutefois, les prix les plus bas avoisinaient les 1000 euros avec un prix moyen de 10,000 euros, ne correspondant pas à notre public cible.

3. Pour plus d'informations, veuillez consulter : http ://www.brabantwallon.be/bw/agenda/salon-creations-2018.html

4. Pour plus d'informations, veuillez consulter : https ://www.tricoterie.be/fr/activites-culturelles/grand-marche-des-createurs-2 ?id$_evenement$ = 3277

5. Pour plus d'informations, veuillez consulter : https ://affordableartfair.com/fairs/brussels

(4) Recherches de terrain dans différents concept-stores. Nous nous sommes rendues dans une vingtaine de boutiques d'objets d'art belge, dont certains concurrents indirects tel que « Bel'Arte», « Belgikïe» et « Belge une fois». Nous avions pour hypothèse que les artistes et créateurs travaillant déjà avec des concept-stores seraient plus susceptibles à participer à notre événement, tout en faisant gage de leur professionnalisme. Nous avons recruté 3 créateurs de cette façon.

Dans cette démarche, c'est la mobilisation de réseaux d'entrepreneurs qui eu les meilleurs résultats.

Nombre de participants

En lançant notre recherche d'artistes, nous avions pour objectif de sélectionner 8 artistes, objectif déterminé selon la superficie de la salle. Suite à notre démarchage, nous avons reçu un total de 14 candidatures, dont 6 artistes et 7 créateurs. Bien que la majorité de ces demandes furent relativement tardives par rapport à notre planification, nous avons été positivement surprises de cet engouement. Nous avons analysé les différentes demandes, tout en effectuant une seconde visite des lieux afin de revoir notre plan d'agencement de salle. Nous avons ainsi décidé d'en accepter 13 d'entre eux, en refusant la demande d'un peintre ne correspondant pas à nos critères de sélection.

Description des participants

La liste complète des artistes et créateurs participants et leurs descriptions se trouve à l'annexe F.

Détermination des tarifs

Étant donné les différences de fonctionnement du secteur de l'art plastique et de l'art de scène, nous avons procédé de deux manières différentes.

Tarifs d'exposition d'art plastique et de créations. Étant donné qu'un des objectifs de cet événement était d'évaluer le meilleur système de prix entre une commission ou un tarif à l'em-

placement d'exposition, nous avons opté pour une double formule. Afin déterminer les montants des commissions de notre concept-store éphémère, nous avons été à la rencontre de trois dirigeants de concept-stores (annexes B.1 à B.5). Tous prélèvent une commission de minimum 30%, mais certains laissent leurs fournisseurs proposer leur contrat et obtiennent des commissions variant entre 30 et 60%. En raison de notre double système de tarification, nous avions alors décidé de ne prélever qu'une commission de 20%.

Afin de déterminer le tarif d'un emplacement au sein de notre concept-store éphémère, nous avons étudié les tarifs pratiqués lors des marchés, foires et salons d'artistes. Toutefois, ces tarifs varient énormément en fonction la portée de l'événement, sa popularité, visibilité et localisation ainsi que de la notoriété des artistes présents. À titre illustratif, nous avons résumé les tarifs de différents événements dans le tableau suivant :

Type	Nom	Lieu	Durée	Tarif
Marché	Marché de Noël « Plaisirs d'Hiver »	Bruxelles	21 jours	60 – 160€/jour (htva)
Salon	Salon international d'art contemporain	Bruxelles	3 jours	130€ /m² + 350€ frais dossier
Foire	Affordable Art Fair	Bruxelles	3 jours	3000 – 12.240€

FIGURE 6.1 – Comparatif des tarifs d'emplacements pratiqués par différents événements en Belgique

Afin de considérer des offres comparables, nous avons analysé les tarifs du Grand marché des créateurs de la Tricoterie en raison des similitudes avec nos valeurs et notre public cible. L'événement d'une journée pratiquait des prix de 45 euros pour une petite table et 60 euros pour une grande table. Nos tables correspondaient au tarif de 60 euros au sein de la Tricoterie. Toutefois, n'ayant ni leur notoriété ni leur popularité, nous avons décidé de réduire notre prix de moitié, atteignant donc 30 euros.

En résumé, nous avons décidé de fixer un tarif de 30 euros pour les deux jours d'exposition, comprenant ainsi l'emplacement et l'assurance et une commission de 20% sur les ventes. Ces tarifs sont minorés par rapport à la concurrence de part le fait de notre système de double tarification et que l'événement faisait office de *Minimum Viable Product*.

Tarifs des représentations d'art de scène. Afin de déterminer une rémunération juste pour les humoristes, nous avions contacté trois différents collectifs d'humoristes belges ainsi qu'un groupe de jeunes débutants afin de connaître leurs tarifs respectifs (voir section 4.6.2)). Nous

avons ainsi pu constater l'importance de la notoriété de l'artistes dans la détermination du tarif. En effet, pour une même prestation d'1h30, la troupe Smile Comedy demande une rémunération de 1600 euros (8 personnes), le collectif You Rire de 150 euros (5 à 6 personnes) et l'ASBL What the Fun de 760 euros.

En comparaison, le duo de jeunes contacté proposa de définir ensemble leur rémunération. Étant donné leur qualité de débutant (ils n'avaient jusqu'à lors réalisé qu'une seule prestation en public), il y eu beaucoup plus de place pour la négociation. Étant donné notre appréciation de leur première prestation, de leur désir de se faire connaître et de leur état d'avancement, nous avions décidé de commencer les négociations avec ce groupe. Ils demandaient une rémunération au chapeau, pratique courante dans ce milieu. Seulement, étant donné l'entrée payante (bien que libre) de notre événement, nous avions estimé qu'il n'était pas approprié de demander aux clients de payer une seconde fois. Le duo demanda alors le montant des entrées libres comme rémunération, avec un minimum de 50 euros. Finalement, l'accord fût conclu pour la moitié des entrées libres durant leur prestation et 30 minutes avant son commencement, avec une sécurité de 50 euros ainsi que des tickets boissons et repas.

Cette décision fût motivée par notre volonté de transparence et d'honnêteté envers les artistes. En effet, elle implique le fait que les deux parties ont un intérêt au succès du spectacle. Cela diminuait également notre risque financier.

Formalités administratives

Nous avons également demandé aux artistes de nous fournir la liste des documents suivants :

— Une description de l'activité, les valeurs du projet et le logo de marque

— Une description de l'histoire de la carrière de l'artiste et une photo de l'artiste

— Les coordonnées de contact et/ou site internet, réseaux sociaux etc.

— La liste des œuvres exposées ainsi que leur prix respectifs

Ces informations ont été utilisées pour rédiger des articles promotionnels sur notre site internet et les réseaux sociaux avant l'événement, ainsi que pour la rédaction de fiches descriptives. Ces dernières ont été affichées à côté de l'emplacement de l'artiste lors de l'événement (voir l'annexe F.1 à F.12).

Rédaction de la convention avec les artistes

Étant donné les différences de fonctionnement du secteur de l'art et de l'art de scène, nous avons rédigé deux conventions distinctes.

Convention des artistes et des créateurs. Afin d'établir les droits et devoirs de Locattitude des 12 artistes et créateurs participants à l'événement « Votre Week-end 100% belge », nous avons rédigé une convention de participation (annexe E.8).

Pour la rédiger, nous avons entrepris des recherches sur les clauses requises pour les contrats d'expositions et de mises à disposition d'emplacements, tout en consultant en parallèle des contrats existants comme ceux de participation à des salons, foires etc.

Nous avons finalement rédigé la convention. Parmi les droits et devoirs des exposants, nous pouvons mentionner le versement du forfait de participation de 30 euros, l'envoi d'un inventaire des produits exposés, les horaires de dépôt et de retrait de ces derniers ainsi que les conditions d'annulation et les situations de non-respect des délais.

D'un autre côté, les engagements principaux de Locattitude consistent à prendre en charge la vente des produits de l'exposant, couvrir les éventuels dommages matériels ou physiques ainsi que les vols et établir les délais de versements des gains de chaque exposant.

Enfin, la convention requiert la confirmation de participation à la Papote belge et est suivie de la partie concernant le consentement des parties. L'intégralité des clauses de la convention se trouve à l'annexe E.8.

Rédaction de la convention avec les comédiens. Les engagements des deux comédiens consistaient uniquement à venir se reproduire sur scène pour une durée d'une heure, hors entracte. Quant à ceux de Locattitude, ils consistaient à fournir deux boissons et un repas par comédien ainsi qu'à leur verser 50 % des gains perçus par les entrées libres entre 19h30 et 21h avec un forfait minimum garanti de 50 euros.

Comme expliqué précédemment, ces conditions sont le fruit de négociations antérieures entre les deux parties. Une copie de la convention se trouve à l'annexe E.9.

6.2.6 Producteurs

Critères de sélection

Pour choisir les producteurs, nous avons appliqué les mêmes critères que ceux des artistes (voir section 6.2.5), en y rajoutant un critère de proximité par rapport au lieu de l'événement.

Nous avons élargi notre cible aux distributeurs indépendants plutôt qu'exclusivement aux producteurs en circuits courts, pour des raisons de facilité logistique dans le cadre d'un événement de courte durée. En effet, s'adresser à des revendeurs nous a permis de commander de petites quantités tout en ayant l'opportunité de rendre les boissons invendues, comme le vin par exemple.

Démarchage et activités promotionnelles

Pour trouver les producteurs, nous avons procédé des trois façons suivantes :

(1) Recherches de terrain dans différents magasins et épiceries de produits belges . C'est en explorant Bruxelles que nous avons découvert deux distributeurs de boissons et de biscuits belges avec qui nous avons travaillé lors de notre événement.

(2) Participation à des événements tels que marchés et foires. Nous avons participé à divers événements et foires qui nous ont permis de rentrer en contact avec des producteurs :

— Le forum Mind & Market du 25 avril 2018 à Louvain-la-Neuve, où nous avions rencontré une productrice de soupe que nous avons contactée par après.

— le Salon des créations du Brabant Wallon du 3 juin 2018 mettant en avant des petits producteurs locaux, sans résultats.

(3) Mobilisation de nos réseaux respectifs. Nous avons demandé à notre entourage, amis et collègues leurs recommandations. Nous avons aussi consulté les organisateurs d'événements utilisant des producteurs belges pour leur service de restauration, tels que le TEDx et l'Yncubator.

Pour conclure, c'est par c'est la mobilisation de nos réseaux respectifs qui fût le plus concluant en termes de démarchage de producteurs locaux.

Producteurs participants

Nous avons ainsi travaillé avec : 5 producteurs en circuit direct (Beerstorming, Guiltea, Drink a Flower, Boulangerie des Tanneurs, Beerfood), ainsi qu'avec 6 distributeurs travaillant en circuit court avec des producteurs locaux (Marché des Tanneurs, Popsss, le Comptoir du Plat Pays, le Comptoir des thés et cafés, Saint-Octave). Nous avons également au recours au supermarché Colruyt pour quelques achats d'appoints.

Tous les détails des producteurs et distributeurs participants sont repris aux annexes F.14 à F.16.

Gestion des quantités

Afin de pouvoir estimer les quantités à commander, nous nous sommes basées sur notre objectif de 200 clients sur l'ensemble du week-end.

Nous avons ensuite fonctionné de deux façons différentes : selon un système de dépôt, via lequel nous pouvions retourner les invendus et selon un système d'achat classique. Nous avons estimé de plus larges quantités pour les produits en dépôts et à l'opposé, nous avons été beaucoup plus parcimonieuses quant aux quantités achetées.

Définitions des prix

Étant donné qu'il n'existe pas de réglementation sur les prix imposée par les autorités ((SPF Economie, P.M.E., Classe moyennes et Energie, 2019)), nous avons tenu en compte trois éléments afin de déterminer nos prix de vente : (1) les coûts que subit Locattitude, (2) les prix pratiqués par des offres similaires concurrentes (voir section 4.3.6) et (3) nous avons consulté les recommandations sur l'indication des prix dans l'Horeca publiées par le Service Public Fédéral de l'Economie (2019), suggérant un coefficient multiplicateur de 3.5 pour les restaurants.

En effet, nous ne pouvions tenir uniquement compte d'une source d'information. Tenir uniquement compte du coefficient suggéré par exemple, aurait résulté en des prix peu cohérents :

certains produits étaient achetés (certains facturés avec ou sans TVA), d'autres fait maison, résultant en un coût très différent. C'est grâce à la combinaison de ces trois éléments que nous sommes parvenues à déterminer des pris justes. Nos prix de ventes sont consultables à l'annexe G.1.

6.2.7 Clients

Communication et activités promotionnelles

Nous avons déterminé notre cible comme étant les travailleurs et jeunes travailleurs résidents à Bruxelles et ayant un intérêt pour la culture belge. Afin d'obtenir un maximum de visibilité auprès de cette cible, nous avons établi un plan de communication ainsi qu'un budget (annexes H.2 à H.1). Toutefois, ces critères de segmentation et le plan furent adaptés au fur et à mesure de l'avancement du projet.

Nous avons utilisé différents types de supports, choisis selon les habitudes de notre cible. Ainsi, notre plan de communication s'est divisé en 3 phases : tout d'abord la création d'une communauté en ligne combinée à de la publicité en ligne, suivie par de la publicité traditionnelle (affiches et flyers) et enfin des actions de presse.

Marketing en ligne

Site internet et réseaux sociaux Nous avons tout d'abord commencé par la création d'une communauté de clients à travers notre page Facebook créée en 2018. La page n'ayant été que très peu active, nous avons réalisé un plan de publications régulières variant les formes (texte, photo, vidéo, live, story, sondage, etc.) et les types de contenus (informatif, promotionnel, interrogatif, etc.) afin de dynamiser la page. Suite à nos interviews (voir B.1 et B.2), nous avons pris conscience de l'importance du rôle d'Instagram dans le monde artistique et avons créé une page Instagram, liée à notre compte Facebook (voir G.15).

Nous avons commencé début février, par du contenu de type informatif comme la présentation du projet et de l'équipe. Durant la conceptualisation de l'événement, nous avons partagé du contenu relatant les actualités de Locattitude telles que nos participations à des concours et des événements d'artistes ainsi que le contenu de pages similaires, telles que de promotion

de l'entrepreneuriat, d'événements culturels ou de recherche de talents locaux. C'est ensuite en début mars que nous avons annoncé l'événement pour la première fois. Vous trouverez des exemples de publications postées sur la page Facebook de Locattitude aux annexes G.8 et G.9).

Nous travaillions en même temps sur la création d'un site internet, mais des problèmes techniques liés au changement d'hébergeur de nom de domaine ont fortement retardé sa mise en ligne. En attendant, nous avons créé une page d'événement sur Facebook (voir annexe G.10). Nous avons ainsi réalisé des publications régulières dévoilant la programmation des artistes, créateurs et producteurs ainsi que les différentes activités du week-end.

Le site internet [6] fût mis en ligne début avril. Nous en avons profité pour lancer en même temps une campagne de publicité sponsorisée sur Facebook. Avec une durée de 37 jours (du 7 au 20 avril) et un budget de 25 euros, l'objectif était de générer une visibilité et des réponses à l'événement. Pour cela, nous avons réalisé une vidéo présentant le concept de l'événement en 6 secondes. Vous trouverez les détails de cette campagne à l'annexe G.11 ainsi que les critères de sélection de l'audience à l'annexe G.12.

Après deux semaines, les résultats étaient faibles en termes de réponses (1.35% de taux de résultat). Les critères d'audience précédemment choisis ont étés affinés afin de générer plus de résultats. Ainsi, le nombre d'intérêts ciblés fût restreint et notre cible s'est concentrée sur les femmes car nous avions remarqué qu'elles représentaient la grande majorité des personnes touchées. Au terme de la campagne, cette publicité a touché 2384 personnes parmi l'audience définie et généré 50 réponses à l'événement. Vous trouverez les résultats de cette campagne à l'annexe G.13.

À 4 jours de l'événement, nous avons reçu un budget de 20 euros par Facebook et avons alors lancé une seconde campagne sponsorisée de 4 jours. L'objectif était cette fois de générer des clics vers notre site internet, en raison de son allure plus professionnelle que la page Facebook de l'événement. Nous avons créé un carrousel d'images reliant chacune à une section spécifique de notre site internet. La cible fût directement affinée aux femmes de 35 à 54 ans résidentes à Bruxelles et correspondant à une série d'intérêts. Cette publicité a touché 3129 personnes et généré 52 clics vers notre site internet. Vous trouverez les résultats de cette deuxième campagne à l'annexe G.14.

6. Pour plus d'informations, veuillez consulter : www.locattitude.be

En parallèle, nous avons bénéficié d'un taux important de publicité organique. Cela provient d'une part de publications que nous réalisées sur 25 groupes Facebook, ciblant les groupes d'artistes et créateurs ainsi que les groupes faisant la publicité d'événements comme «Sorties à Bruxelles», «Activités à faire ce soir à Bruxelles : soirées, cinéma, théâtre, bars» ou «Bruxelles créateurs.

D'autre part, nous avons bénéficié d'un taux important de partages de nos publications par d'autres personnes. Notre événement Facebook par exemple fût partagé par 70 personnes, ce qui représente 82% des participants annoncés sur l'événement. En effet, sur la page de l'événement, 343 personnes se sont indiquées comme étant intéressées par l'événement, contre 85 participants.

Presse en ligne Dans le but de toucher un autre public, nous avons contacté des agendas culturels en ligne afin de faire la promotion des différentes activités du week-end. Les quatre agendas acceptèrent notre demande et des annonces furent publiées sur :

— l'agenda de quefaire.be : proposant un agenda des activités dans toute la Belgique

— l'agenda de culture.be ;

— l'agenda de visitbrussel.be : spécialisé dans les événements à Bruxelles.

Marketing traditionnel

Cartes de visites Les cartes de visites créées précédemment dans le cadre du processus de démarchage des artistes et producteurs ont été utilisées à nouveau pour attirer des clients à notre événement. En effet, ce support petit format a été utile pour accompagner la campagne de distribution des affiches et flyers. Cela a contribué à agrandir la visibilité de Locattitude et indirectement supporter la promotion de notre événement (voir annexe G.3).

Affiches et flyers Étant donné les habitudes de notre cible (de 35 à 54 ans), se focaliser uniquement sur le marketing en ligne ne pouvait être suffisant pour assurer la visibilité de notre événement. Nous avions définis les moments clés pour atteindre le public comme étant sur internet mais aussi dans la rue, en faisant des courses en villes, en allant au travail, etc. Nous avons décidé de réaliser des affiches publicitaires. Étant un outil de communication visuelle

bon marché, il intègre le paysage urbain et permet ainsi de s'insérer directement dans l'environnement de notre cible. Nous avons réalisé de petits formats (A3) destinés aux vitrines afin qu'elles soient remarquées par les passants, contrairement aux supports tels que les cartes de visites et les flyers par exemple.

En complément aux affiches, nous avons également réalisés des flyers. Contrairement à ces dernières, ils se différencient par leur côté pratique : ils peuvent être disposés dans beaucoup plus d'endroits sans difficulté (comptoir de magasin, boîtes aux lettres, essuie-glaces, etc.). Il est dès lors possible de couvrir une plus large zone de communication. Ils peuvent être facilement conservés par les intéressés et leur permettent de garder l'information avec eux. De plus, le flyer reste plus longtemps exposé que les affiches qui sont rapidement recouvertes d'autres. Finalement, le prix d'impression est également un avantage par rapport aux affiches.

En ce qui concerne leur réalisation, nous avons créé ces deux médias publicitaires par nous-même à l'aide de l'outil Crello. En termes de contenu, nous souhaitions qu'ils soient clair, simple, évocateur et se lisent très rapidement. Ainsi, nous avons inclus des messages verbaux, en se focalisant sur des mots-clés informatifs en évitant la surcharge. Nous avons inséré les informations suivantes : titre de l'événement sous forme d'accroche courte et percutante ainsi que les activités et les informations pratiques (date, adresse et références sur internet). Afin de capter l'attention de l'œil, nous y avons ajouté des messages visuels tels que le logo de Locattitude, des photos représentant les activités de l'événement et des couleurs rappelant l'image de la marque. Les contenus des affiches et flyers étaient ainsi identiques. Vous les retrouverez à l'annexe G.5.

Mi-mars nous avons lancé la commande de 1000 flyers de taille A6 et 350 affiches de taille A3 via Onlineprinters, une imprimerie en ligne qui nous avait été recommandée pour sa qualité et ses prix avantageux. La commande arriva peu de temps après et nous avons organisé deux journées entières de distribution de flyers et de collage des affiches (le 22 mars, le 10 avril), auxquelles s'ajoutèrent des moments de distribution intermédiaires (le 25 mars et le 13 avril). Suite à la première journée, nous n'avions plus suffisamment de flyers pour les deux autres journées prévues et en avons recommandé 1000 autres début avril.

En termes de lieux, nous nous sommes focalisés sur Bruxelles et surtout sur les communes de Forest, Saint-Gilles, Flagey-Ixelles et le centre, tout en profitant d'habiter à Louvain-la-

Neuve pour y couvrir également quelques lieux. Notre cible était alors les lieux publics ayant un lien avec au moins l'une de nos activités et dans les tendances du bio, local, écologique, zéro déchet, etc. Nous avons ciblé les producteurs participants, quelques concurrents indirects et les bureaux de différentes entreprises avec qui nous avions un lien. Enfin, nous avons également couvert les habitations autour du centre culturel de Forest. La liste de tous les lieux couverts se trouve aux annexes G.6 et G.7.

Pour conclure, nous avons dépensé un budget de 93 euros dans le marketing traditionnel, comprenant un total de 100 cartes de visites, 350 affiches et 2000 flyers. Nous avons couvert les habitations du quartier où se déroule l'événement, une septantaine de lieux publics à Bruxelles et une quinzaine à Louvain-la-Neuve, utilisant la totalité des flyers et 300 affiches.

E-mails. En raison de la rapidité et leur faible coût, nous avons réalisé une campagne d'invitations par email. Nous avons contacté nos contacts du monde académique et professionnel, pour un total de 300 personnes invitées. Ils nous ont permis d'analyser directement notre campagne de communication en recevant les retours des personnes contactées.

Radio. En mobilisant nos réseaux personnels, nous avons eu l'opportunité de passer à la radio et ce, à deux reprises. Les deux passages eurent lieu sur l'antenne de la radio RTBF Vivacité Bruxelles. La radio Vivacité rassemble chaque semaine plus de 900 000 auditeurs, ce qui en fait la radio la plus écoutée de la RTBF mais aussi celle en tête du classement des radios francophones.

Le premier passage [7] à l'antenne eut lieu dans l'émission « Bruxelles Matin ». Il s'agit d'une émission matinale commençant dès 6 heures et reprenant toutes les actualités et informations régionales. Dans l'émission du 9 avril, les chroniqueurs ont fait publicité de notre événement en invitant les auditeurs à s'y rendre.

Le second passage [8] à l'antenne eut lieu la veille de l'événement, le 18 avril, dans l'émission de l'après-midi « Aller-retour Bruxelles », spécialisée dans l'échange de conseils pratiques, de bons plans et d'idées d'activités à Bruxelles.

7. Pour écouter le premier passage de Locattitude, veuillez consulter : https://www.rtbf.be/auvio/detail_bruxelles-matin?id=2482452

8. Pour écouter le second passage de Locattitude, veuillez consulter : https://www.rtbf.be/auvio/detail_bruxelles-aller-retour?id=2486463&utm

Au vu de l'audience de la radio Vivacité et de la cible bruxelloise des deux émissions, ces deux passages à l'antenne représentaient une opportunité de visibilité importante pour Locattitude. Toutefois, les résultats de ce genre de campagne sont difficilement mesurables. Parmi les enquêtes de satisfaction récoltées après l'événement, 2.2% des participants consultés disent avoir entendu l'une des deux annonces à la radio.

6.2.8 Informations financières

Nous avons entrepris trois actions qui ont fortement facilité notre organisation financière.

Tout d'abord, la rédaction d'un budget prévisionnel. Vous trouverez le comparatif du budget prévisionnel et du budget réel aux annexes H.2, H.3 et H.1. Nous détaillerons les résultats financiers dans l'analyse des résultats l'événement à la section suivante.

Ensuite, la création d'un compte en banque. Pour pouvoir gérer le projet Locattitude de façon plus structurée, nous avons créé un compte en banque auprès de BNP Paribas Fortis, choisie car nous y étions déjà clientes. Étant donné l'absence de personnalité juridique de Locattitude, il fût créé au nom de Jonckers-El Mohandiz.

Enfin, l'achat d'un terminal bancaire portable. L'absence de distributeurs de billets dans le quartier de notre événement a motivé notre décision d'acheter un lecteur de cartes bancaires. Après avoir réalisé une étude de marché auprès d'une dizaine de produits, nous avons choisi le SumUp Air[9], pour son faible coût, sa simplicité d'utilisation et sa faible commission de 1.75%

6.3 Phase 3 : Analyse du *MVP*

Dans cette section, nous allons analyser les résultats de l'événement « Votre week-end 100% belge ». Nous effectuerons une analyse critique de chaque point, sur base de trois point de vue différent. Tout d'abord selon les chiffres réalisés, où nous comparerons les objectifs attendus avec les résultats obtenus. Deuxièmement, selon le point de vue des clients, que nous avons interrogé à l'aide d'une enquête de satisfaction. Troisièmement, selon l'avis critique des

9. Pour plus d'informations, veuillez consulter : https ://fr.sumup.be/

membres de l'équipe. Cette triple méthode d'analyse mettra en lumière les éléments qui remportèrent un succès ainsi que ceux qui n'ont pas fonctionné. Enfin, nous conclurons chaque point d'analyse en proposant des pistes d'améliorations ainsi que les apprentissages clés que nous avons tiré de cette première expérience de terrain.

6.3.1 Lieu et agencement de l'espace

Dans cette section, nous discuterons la façon dont nous avons utilisé l'espace et le décor.

Tout d'abord, bien que cette salle ne soit pas une cellule vide, ce choix fût pertinent pour réaliser notre événement test. Nous avons pu tirer profit d'un grand espace et d'un agencement adapté. Toutefois notre gestion de l'espace (un créateur par table et les artistes exposant aux murs) n'était pas optimale. Les styles des objets d'art étant très différents, une telle disposition a renforcé la création d'univers distincts, divisant l'espace. Or, dans un concept-store, il est important de développer un univers visuel global, tant par la disposition des œuvres que par la décoration.

Dans le cadre de ce test, nous ne connaissions pas à l'avance les œuvres que les artistes allaient exposer et nous étions limitées en termes de temps et de budget pour la décoration. Toutefois, pour de prochaines programmations, nous pourrons mélanger les œuvres de différents artistes en catégories par exemple (un coin bijoux, un coin d'accessoires de mode, etc.). Un tel agencement nous permettrait également de rentabiliser l'espace de façon considérable en accueillant ainsi un plus grand nombre d'artistes dans un même espace, ou un même nombre d'artistes dans un espace plus petit.

Sur base de ce constat, nous avons résolu deux hypothèses. Nous avons d'une part défini que la moitié de l'espace dont nous disposions (soit une surface de $60m^2$) représente la superficie minimale pour le concept-store. D'autre part, nous estimons que le nombre minimum d'artistes et de créateurs s'élèverait à 20. À l'avenir, nous porterons une attention plus particulière à la création d'un univers global et d'une cohérence entre les marques.

En ce qui concerne l'agencement de l'espace bar, nous aurions dû mettre les produits plus en valeur. Les produits directement exposés sur le bar comme les gâteaux et les paquets de biscuits ont remporté un grand succès. Par ailleurs, la présentation attrayante des biscuits

salés (I.2) a attiré l'œil de nombreux clients, d'autant plus que les biscuits étaient aux couleurs de la Belgique. De même, suite au faible succès de la boisson Guiltea, nous avions créé un stand à côté du bar pour mettre les bouteilles en valeur à l'aide de fleurs, lumières, disposition spécifique des bouteilles, etc. Ce n'est que peu de temps après que les deux seules ventes furent réalisées. Nous aurions probablement augmenté nos ventes si nous l'avions fait dès le début de l'événement. Nous avons ainsi pris conscience de l'importance d'un aspect visuel concret, en plus de l'aspect descriptif du menu et des fiches produits. Cela est d'autant plus important pour l'offre de produits nouveaux et peu connus.

6.3.2 Programmation

Spectacle d'improvisation Le spectacle d'improvisation théâtrale fût une réussite en termes d'audience et de satisfaction des spectateurs.

D'une part, nous attendions 30 personnes et nous en avons accueilli 32. Nous avions pour objectif de réaliser 100 euros d'entrées libres durant le spectacle et avons récolté 88 euros. Ainsi, ayant prévu une rémunération de 50% pour les artistes avec un minimum de 50 euros, nous avons gagné moins qu'eux.

Ces résultats peuvent s'expliquer par la difficulté des spectateurs à déterminer un prix avant d'avoir vu le spectacle, d'autant plus compte tenu de la faible popularité des humoristes. En effet, des facteurs tels que la qualité du spectacle, l'appréciation personnelle de l'audience et l'ambiance générale peuvent influencer positivement les contributions individuelles.

Ainsi, un système de prix libre offert après le spectacle aurait pu être plus adapté. Cette hypothèse fût également appuyée par de nombreux clients nous questionnant en fin de spectacle sur les possibilités de don pour les humoristes. Toutefois, ces demandes ne se sont pas concrétisées et nous avons décidé de ne pas faire passer de chapeau, estimant que demander un paiement avant et après le spectacle serait de trop. Nous sommes toutefois conscientes que ce type de rémunération n'entre pas dans les règles de l'art comptable. Pour notre concept-store, nous penserons à d'autres types de rémunération.

D'autre part, les consommations de boissons durant le spectacle furent plus importantes que prévues. Nous avions pour objectif de vendre 2 boissons par personne et avons estimé

une consommation réelle de 3 boissons. L'entracte au milieu spectacle peut expliquer cette différence, en raison du nombre de boissons vendues à ce moment. Dès lors, le différentiel des entrées libres fût ainsi compensé par la vente de la restauration.

Belo-Brunch. En termes de chiffres, nous avions revu notre objectif à 20 clients (au lieu de 30) et en avons servis 25. Parmi eux, nous avons eu 7 réservations pour un total de 21 personnes, ainsi que 4 clients supplémentaires arrivés sans réservation. Nous avions prévu des quantités supplémentaires pour pouvoir servir ces éventuels clients à l'improviste. Ainsi, nous avons réalisé un chiffre d'affaires de 450 euros pour 180 euros de dépenses, réalisant ainsi un bénéfice de 270 euros.

En ce qui concerne l'avis des clients, le service, l'ambiance particulièrement conviviale, le choix et la qualité des produits furent particulièrement appréciés. Toutefois, les quantités individuelles étaient trop grandes pour beaucoup. Cela s'explique par notre volonté de proposer une large diversité de choix. Toutefois, nous nous sommes rendues compte que servir des assiettes identiques, n'est pas le plus optimal en terme de gestion des quantités. Il aurait fallut diminuer les quantités de chaque élément du menu. Pour résoudre cela, les prochains Belgo Brunch seront à l'avenir sous forme de buffet.

Par ailleurs, cette activité nous a permis d'en apprendre plus sur les profils type de notre clientèle. Une réservation type concerne 3 personnes et le service de 11h fut le plus populaire (71% des réservations).

Papote Belge Bien qu'un tiers des artistes, créateurs et producteurs étaient présents, cette activité n'a pas rencontré grand succès en termes de participation de clients. Nous tenterons d'en expliquer les raisons et de proposer des solutions.

Tout d'abord, cela peut être dû au fait que n'avons pas communiqué les noms des artistes qui seraient présents lors de la Papote belge. L'annoncer sur les réseaux sociaux ainsi que sur place aurait permit un rappel de l'activité et une sélection des clients.

Ensuite, cela peut également s'expliquer par le fait que les heures de l'activité n'étaient pas les plus pertinentes. Les clients participants au brunch nous ont dit avoir regretté ne pouvoir rencontrer d'artistes à ce moment-là. Du côté des artistes, l'écart entre la fin de la papote belge

	Dépenses	Recettes	Bénéfices	Pourcentage
Horeca	**800,59 €**	**976,20 €**	**175,61 €**	**52%**
Boissons	288,88 €	375,20 €	86,32 €	26%
Nourriture	511,71 €	601,00 €	89,29 €	27%
Vente à emporter	**76,54 €**	**109,00 €**	**32,46 €**	**10%**
Boisson	20,00 €	32,00 €	12,00 €	4%
Nourriture	56,54 €	77,00 €	20,46 €	6%
Vente d'objets d'art	**- €**	**128,80 €**	**128,80 €**	**38%**
Œuvres	- €	72,00 €	72,00 €	21%
Créations	- €	56,80 €	56,80 €	17%
Total			**336,87 €**	**100%**

FIGURE 6.2 – Tableau récapitulatif des résultats de chaque activité

à 17h et le début du démontage à 19h30 était un mauvais choix d'autant plus que la plupart n'habitent pas Bruxelles.

Une troisième raison potentielle est le fait qu'il ait fait particulièrement beau cette après-midi-là, encourageant les activités extérieures. Nous avons sorti des tables dehors afin d'attirer les passants. La terrasse fût ainsi remplie toute l'après-midi, à défaut de la salle intérieure.

Toutefois, nous avons profité de ce moment plus calme pour aller à la rencontre des clients et artistes présents : nous avons favorisé la rencontre entre les artistes et réalisé des enquêtes de satisfaction et interviews aux clients et artistes.

6.3.3 Résultats financiers

Dans cette section, nous mettrons en avant les résultats financiers globaux. Les précisions concernant les ventes d'objets d'art et de l'Horeca seront mentionnées dans leur section respective. Vous trouverez le tableau récapitulatif du compte de résultat à l'annexe 6.2 ainsi que le budget global aux annexes H.2, H.3 et H.1.

L'activité le plus génératrice de bénéfice est celle de la restauration, représentant 52% des revenus totaux. Dans cette catégorie, 75% du chiffre d'affaire proviennent du Belgo Brunch, activité que nous entendons bien conserver pour le concept-store. Ensuite vient l'activité de vente d'objets d'art, représentant 38% des bénéfices. De plus, nous avons récolté un total de

214 euros d'entrées libres, représentant 10% du chiffre d'affaire total. Toutefois, dans le cadre d'un concept-store un système de prix ne sera pratiqué que durant les heures de performances.

Finalement, au compte des résultats, nous obtenons des recettes de 2143,59€ et des dépenses de 1872,7€ ce qui nous génère 270,89€ de bénéfice. Ainsi, nous sommes parvenues à réaliser un événement qui soit rentable dès sa première édition.

6.3.4 Artistes et créateurs

Communication et activités promotionnelles

Suite à cette expérience, nous avons pris connaissance de l'existence de nombreux canaux de communication afin de cibler les artistes comme les académies, les parcours d'artistes, ou d'autres réseaux entrepreneuriaux tels que «CréaJob». Nous avons également pris connaissance de réseaux consacrés aux femmes indépendantes tels que le réseau «Diane», «Mum preneurs», ou le «réseau far», que nous pourrons contacter étant donné la popularité de notre service auprès des femmes. En effet, 73% des artistes et créateurs exposants étaient des femmes.

Vente d'objets d'art

En termes de ventes, nous avons dépassé nos objectifs : 16 objets d'art furent vendus, pour une valeur de 644 euros. Ces ventes concernant majoritairement les créations : 13 création contre 3 œuvres d'art ont été vendues. Toutefois en termes de valeur, les ventes de créations s'élèvent à 284 euros, contre 360 euros pour les œuvres d'art. Dès lors, ces dernières ont apporté un plus grand bénéfice à Locattitude.

Nous avons également pu faire état de quelques tendances : les créations qui ont remporté le plus grand succès sont les bijoux, suivi des accessoires de mode. Du côté des œuvres d'art, uniquement des sculptures ont été vendues. De plus, nous avons pu tester la popularité des fournisseurs : la majorité des ventes proviennent principalement de deux d'entre eux : «Lily Babioles» (bijoux) et «Wistiti» (accessoires de mode). Vous trouverez le détail des ventes d'objets d'art à l'annexe G.20.

Grâce à cette expérience, nous avons réalisé la différence majeure des objets d'art et des créations : le travail de recherche n'est pas comparable car ils visent une sensibilité différente, une tranche de prix et un standing différent. Dès lors, ils s'adressent à deux publics distincts.

Toutefois, nous avons constaté des synergies entre ces deux catégories. Bien que ne générant pas des d'importantes quantités de ventes, nous estimons que l'objectif de promotion et de visibilité pour ces artistes fût atteint. En effet, les œuvres d'art ont suscité un réel intérêt chez les clients : nous avons eu beaucoup de questions, reçu la visite d'autres artistes venus pour s'inspirer, etc. Toutefois le faible taux d'achat peut s'expliquer par leur prix plus élevé, résultant en moins d'achats impulsifs comparativement aux créations.

Si les œuvres d'art contribuent à l'affluence de clients, alors cela pourrait aussi augmenter les probabilités d'achat au sein d'autres catégories comme la création ou même la restauration. Bien que l'ampleur de ces synergies soit difficile à mesurer, elles pourront être exploitées dans le cadre de prochaines programmations.

6.3.5 Producteurs

Gestion des quantités

La gestion des quantités représente également un apprentissage majeur.

Au niveau du bar à boissons, nous estimons avoir proposé une gamme de choix suffisamment diversifiée et surtout adaptée à nos moyens de gestion. En outre, seulement 2% des clients interrogés suggèrent un plus large choix de boissons. En terme de quantité, nous avons commandé trop de boissons mais étant donné que nous pouvions les retourner cela n'a pas posé problème. Les caisses ouvertes que nous ne pouvions retourner ont été revendues au prix coûtant à notre entourage. Dans le cadre d'un concept-store, ces quantités excédentaires n'auraient pas posé problème étant donné sa plus longue durée.

En ce qui concerne la nourriture, le choix était également suffisamment diversifié. Seuls 4% des clients interrogés suggèrent un plus large choix de nourriture. Toutefois nous avions commandé trop de plateaux de fromages et de charcuterie (50 plateaux en trop). Malgré la revente des invendus, nous n'avons pas pu couvrir le montant de nos dépenses. Au vu de leurs coûts, ces derniers ont représenté la perte la plus importante de notre événement.

Estimer les quantités a été très difficile n'ayant que peu de mesures permettant d'estimer le nombre de participants. Comme nous l'avions fait pour le brunch, nous aurions dû revoir nos objectifs à la baisse en fonction des réponses de participations sur notre événement Facebook (85 participants). Nous ne l'avions pas fait pour deux raisons : (1) nous ne savions comment interpréter le chiffre de 340 personnes intéressées en termes de participation réelle et (2) nous pensions qu'à travers Facebook nous ne pouvions toucher qu'une partie seulement de notre public étant donné les habitudes de notre cible. Toutefois, nous pensons que cet apprentissage se renforcera avec l'expérience accumulée grâce à laquelle nous aurons une meilleure connaissance de notre clientèle.

Ventes de la restauration

Les ventes de la restauration ont généré eu un total de 671 euros de revenus, venant à 55% de la vente de nourriture et 45% de celle des boissons.

Au niveau des boissons, c'est la vente de bières qui eu le plus grand succès, représentant 68% des revenus. À l'opposé, la vente de thé alcoolisé est la boisson qui a le moins bien fonctionné.

Du côté de la nourriture, c'est l'activité brunch qui rapporta la plus grande part des revenus, comptant pour 65%. À l'opposé, les ventes de plateaux végétariens ont connu le plus faible succès, suivi de la vente de plateaux de fromages et charcuterie.

6.3.6 Clients

Dans cette section, nous les résultats de nos activités de promotion ainsi que les résultats des enquêtes de satisfaction (Figures J.1 à J.7).

Communication et activités promotionnelles

Nous sommes satisfaites de notre campagne de communication. Nous connaissions directement moins de la moitié des 80% des clients interrogés qui sont venus sous recommandation d'une de leur connaissance. À côté de cela, les moyens de promotions qui ont le mieux fonctionné auprès des clients sont Facebook (21%), les affiches (10%) et les agendas culturels en

ligne (8%). Les moyens qui ont attiré le moins de clients sont les flyers (6%), la radio (4%) ainsi que la page Instagram et les invitations par emails (2%).

Si nous considérons l'hypothèse que les 48 répondants interrogés sont représentatifs des 125 clients, nous pouvons estimer classer les moyens de promotion par ordre de rentabilité par client : tout d'abord, les moyens gratuits (le bouche à oreille, les agendas culturels et la radio) ; ensuite, la publicité Facebook (1 euro par client) et enfin les affiches (3 euros par client).À l'inverse, le moyen de promotion le moins rentable sont les flyers (5.5 euros par clients).

Suite à cette expérience, nous porterons une plus grande attention aux réseaux sociaux et plus particulièrement à Instagram que nous n'avons que peu exploité en comparaison à Facebook. Nous avons pris conscience de l'importance d'Instragram, spécialement dans le domaine de l'art et de la restauration. Nous aurions également du contacter les journaux de presse locaux afin d'améliorer notre visibilité auprès de la tranche plus âgée de notre cible.

Dans le cadre du concept-store de Locattitude, nous n'investirons plus dans les flyers en raison de leur mauvais rapport temps-résultat ainsi que pour le côté écologique qui nous tient à cœur. Les affiches disparaîtront également de notre stratégie car elle ont peu de sens pour un concept-store, sauf dans le cadre de nos spectacle, pour lesquels nos partenaires seront en charge de leur promotion. Nos stratégies de communication seront d'autant plus efficaces au fur et à mesure de la constitution de notre image de marque et de notre communauté.

Fréquentation et heures d'affluences

Nous avons accueilli un total de 125 personnes sur l'ensemble du week-end, ce qui n'est pas autant que les 200 espéré. Cela peut s'expliquer par le choix de la date du week-end de Pâques. Ayant nous même reçu nombre important de refus à nos invitations, nous aurions du revoir cet objectif en fonction de ces circonstances.

Vous trouverez la répartition horaire de l'affluence des clients aux annexes G.18 et G.19. Sur l'ensemble du week-end, la tranche horaire de 17 à 18 heures rassemble le plus de clients. De plus, La présence de nombreux clients durant le spectacle d'improvisation et le brunch démontrent leur intérêt pour ces activités. Enfin, nous pouvons remarquer le faible nombre d'enfants, démontrant que les familles représente une très faible partie de notre clientèle.

Analyse de l'enquête de satisfaction

Suite au test de notre *Minimum Viable Product* sur le marché, nous avons récolté l'avis de nos premiers clients. Leur satisfaction est au coeur du projet de Locattitude. Nous avons réalisé des enquêtes que nous avons distribuées sur place via un formulaire papier auprès de 48 répondants. Nous présenterons dans cette section les évaluations obtenues. L'ensemble des résultats se trouvent à l'annexe J.

Données démographiques. la majorité des clients étaient des hommes (58%). Cela peut s'expliquer par le fait que la majorité des personnes de notre entourage venues à l'événement sont de la gente masculine, faussant les résultats. Cela peut également être du à un biais de sélection lors de la distribution des enquêtes, car nous avons remarqué la tendance inverse au niveau de la totalité des clients sur l'ensemble du week-end.

La tranche d'âge la plus représentée est celle de 20 à 29 ans, suivie de celle de 30 à 39 ans, confirmant notre cible des jeunes travailleurs.

La majorité des répondants habitent la région de Bruxelles-Capitale (62%), et plus particulièrement la commune de Woluwe-Saint-Lambert (32%), mais aussi Woluwe-Saint-Pierre (16%), Forest et Schaerbeeck (13%).

Analyse de la campagne de communication. Nous avons questionné les clients sur les mediums par lesquels ils avaient pris connaissance de l'ouverture notre concept-store éphémère. Près de 80% des répondants ont répondu avoir été conseillé par un ami ou une connaissance, confirmant l'importance du bouche à oreille. Parmi eux, la majorité étaient les organisateurs de l'événement (44%) et des participants à l'événement (24%), illustrant la mobilisation de nos réseaux ainsi que ceux des clients. Toutefois, l'on observe que 15% des recommandations proviennent des artistes, démontrant que l'on peut compter sur leur réseaux respectifs.

C'est ensuite Facebook (21%) et les affiches (10%) qui ont le mieux fonctionné. Au contraire, notre site internet, notre compte Instagram et notre campagne d'email ont généré les plus faibles résultats. Cela peut d'expliquer par le faible référencement de notre site, ainsi que nos efforts limités dans notre communication par Instagram et emails.

Enfin, l'on remarque que la majorité des clients (48%) s'est rendue sur Facebook afin de consulter le programme du week-end reprenant les artistes, créateurs et producteurs présents ainsi que les activités, ce qui représente plus du double de notre site internet.

En outre, une part importante (31%) n'a pas consulté notre programmation du tout. Ces derniers peuvent être plus représentés au sein de notre entourage, étant donné qu'ils sont venus d'abord pour nous soutenir et ensuite pour la programmation artistique.

Analyse des motivations. Les éléments qui ont suscités le plus d'intérêt auprès des clients est de loin la restauration locale, confirmant les besoins prédécemment étudiés dans la littérature de consommer des produits locaux. De plus, cela se confirme davantage par les réponses suivantes : les deux motivations majeures des répondants à réellement se rendre dans notre concept-store sont leur envie de manger local et de découvrir les boissons belges, confirmant ainsi l'intérêt de notre service.

Nous observons au contraire que l'élément qui a le moins motivé leur venue sont les informations concernant la possibilité d'exposer, reflétant une faible proportion d'artistes et créateurs parmi les répondants interrogés.

Nous pouvons ainsi conclure que la majorité des clients sont des personnes intéressées par la consommation locale qui souhaitent découvrir de nouveaux produits belges.

Analyse des évaluations du MVP. Nous avons demandé aux clients d'évaluer les différentes activités de la boutique sur une échelle de 1 à 10. Il en résulte que l'accueil, l'organisation générale et le service ont été les plus appréciés. À contrario, c'est l'accessibilité des prix qui remporte la plus faible note, illustrant le fait que la consommation locale a un coût auquel les client sont plutôt sensibles. Cela représente aussi le besoin pour Locattitude d'éduquer les consommateurs à ces notions. De façon globale, la boutique fût notée à 7,7 sur 10.

Analyse des influences de Locattitude sur les comportements. Nous avons ensuite questionné les clients sur leur tendance à modifier leur comportements suite à la découverte de notre boutique et de notre travail de mise en avant des talents belges et de la consommation locale.

Il en résulte que suite à cet événement, la majorité des répondants aura plus tendance à consommer local et à s'intéresser à certains créateurs exposés, attestant de la réussite de notre mission.

De plus, 80% des répondants auront tendance à participer à une prochaine édition de Locattitude suite à cette première version, attestant de leur satisfaction tout en assurant à Locattitude une certaine base de clients déjà séduits. Dans la même optique, 75% auront tendance à recommander Locattitude, démontrant les débuts de la création d'une communauté engagée.

Analyse de l'ambiance. Nous avons remarqué qu'un fond musical est indispensable. Cela contribue à la création d'une ambiance particulière et est synonyme de convivialité. C'est d'ailleurs la suggestion de 30% des clients interrogés (annexe J). Dans le cadre du concept-store, les droits de diffusion de musique seront pris en compte dans nos coûts afin d'assurer une ambiance musicale continue.

Analyse des comportements d'achats. Dans cette analyse (annexes J.11 et J.12), nous observons que seul 37,5% des clients avaient l'intention de réaliser un achat en venant, contre 33,3% qui répondent par la négative. Cependant, 83,3% ont déclaré avoir finalement réalisé un achat démontrant changement de comportement positif envers Locattitude et le succès de notre offre. Les achats les plus populaires étaient les boissons (85%), suivies de près par la restauration (80%). L'achat de d'objets d'art arrive en troisième position avec 25%. En terme de dépenses moyennes (annexe J.13), 35% des clients interrogés déclarent avoir dépensé entre 10 et 20€, 27,5% ont dépensé entre 20 et 30€ et 12,5% entre 5 et 10€.

6.3.7 Bénévoles

La collaboration avec les bénévoles s'est très bien passée. Toutefois, la légère différence entre le nombre de bénévoles désirés et attendus s'est fait ressentir. La présence d'une personne supplémentaire durant les heures d'affluences (voir annexes G.18 et G.19) aurait permis à l'équipe Locattitude de se décharger de quelques tâches afin de se focaliser sur un travail plutôt réflexif, comme pour la mise en avant des produits à emporter par exemple. Il nous a en

effet manqué de temps pour être simplement plus présents pour les clients, pour les guider et les conseiller.

Toutefois, lors du concept-store, ce travail réflexif aura déjà été fait en amont. La difficulté majeure de cet événement fût d'en assurer la bonne gestion tout en pensant à mesurer et récolter des informations pour la rédaction de ce plan d'affaires.

6.3.8 Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons expliqué l'évolution de la démarche qui donna naissance au projet Locattitude.

Au travers de mesures chiffrées et de l'avis de clients, nous avons analysé les forces et limites de notre business model avant de proposer des pistes de solution. Nous avons démontré que nous avons constitué une première base de clients satisfaits. Nous avons également confirmé les besoins de notre cible étant donné la majorité des clients sont des personnes intéressées par la consommation locale qui souhaitent découvrir de nouveaux produits belges. De plus, nous avons pu montrer la réussite de notre mission, étant donné la majorité des clients interrogés aura plus tendance à consommer locale et à s'intéresser à certains créateurs exposés.

Grâce à cette expérience, nous sommes à présent plus à même de donner vie à l'entreprise Locattitude.

Chapitre 7: Plan stratégique et marketing

Maintenant que nous avons étudié le diagnostic stratégique interne et externe de Locattitude, il convient de développer notre stratégie qui va mener ce projet en tout en tenant compte des facteurs-clés de succès ainsi que des compétences stratégiques. Nous commencerons par synthétiser les résultat des analyses interne et externe grâce à l'outil SWOT. Ensuite, nous développerons notre modèle d'affaire. Enfin, une stratégie de communication est particulièrement importante dans le cadre d'un concept-store éphémère, nous terminerons donc par celle-ci.

7.1 Analyse SWOT

Dans les sections précédentes, nous avons réalisé le diagnostic stratégique interne et externe qui nous permettent de mieux comprendre notre environnement et de nous situer par rapport à la concurrence. Grâce à l'analyse SWOT (Figure 7.1), nous sommes en mesure de les synthétiser en une vue globale.

Elle se présente sous forme de tableau dans lequel on retrouve les forces et les faiblesses de l'entreprise ainsi que les opportunités et menaces de l'entreprise provenant respectivement de l'analyse stratégique interne et de l'analyse stratégique externe.

7.2 Modèle d'affaire

Notre modèle d'affaire regroupe tous les éléments constituant la stratégie de Locattitude. Nous étudierons notre clientèle cible, les relations avec nos fournisseurs et nos partenaires, notre programmation, nos fluxs de revenus et de coûts, notre stratégie de croissance ainsi que notre politique de prix. Nous terminerons par l'élaboration de notre politique de distribution bien spécifique et nos opportunités de croissance.

Analyse SWOT de Locattitude

Forces	Faiblesses
Création de la Communauté Locattitude réunissant artistes, créateurs, producteurs et consommateurs.	Logistique lourde à mettre en place
Création d'une expérience globale	Communication adressée à 3 partis différents
Sources de revenus diverses	Difficulté de constituer un positionnement clair pour le public.
Partenariats solides	Difficulté d'acquérir une image de marque nationale.
Curiosité générée par le caractère éphémère	Gestion comptable complexe dû au nombre de fournisseurs
La mobilité du service offre une possibilité de rétractation en cas de faible succès du choix du lieu et du choix des artistes et créateurs	Difficulté de prévoir les ventes
	Dépendance des lieux temporaires
	Difficulté d'assurer un service après-vente de proximité
	Dépendance de nos fournisseurs
Opportunités	**Menaces**
Tendance grandissante du "locavorisme"	Réplicabilité du projet
Besoin de recréer du lien social	Incertitude sur le devenir des contrats d'occupation temporaire dans la Région de Bruxelles-Capitale
Tendance des concept-stores	Intérêt grandissant pour le thème de l'ethnicité par rapport au thème du patrimoine
Effet de nouveauté des concept-stores en Wallonie	Législation AFSCA
Essouflement du système de la grande distribution	En cas de diminution des revenus des ménages, la culture sera un secteur fortement impacté
Besoin constant de nouvelles expériences pour le public.	
Cycle de plus en plus rapide des tendances de modes	
Peu de concurrence directe en Wallonie	

FIGURE 7.1 – Analyse SWOT de Locattitude

7.2.1 Segmentation clientèle

La segmentation est un outil répondant à la question : «à qui mon service s'adresse ?». Elle part du postulat que les consommateurs sont différents et que nous pouvons les rassembler dans des catégories en fonction de critères démographiques, psychographiques, géographiques, comportementaux et de bénéfices attendus. Une fois la segmentation réalisée, elle permet d'orienter sa stratégie et ses efforts marketing en fonction des segments dégagés (Evrard and Busson, 2015). Pour notre segmentation marketing, nous nous sommes aidées de 3 critères de nature géographique, psychographique et démographique.

Notre public cible sont les femmes des centres urbains, âgées de 22 à 39 ans et qui sont

sensibles aux nouvelles tendances et à la consommation responsable et locale. Notre cible est restreinte aux femmes car elles représentent la plus grande part de répondant à notre étude de marché client, témoignant ainsi de leur intérêt pour les concept-stores. Ce constant est corroboré par notre étude qualitative auprès des concept-stores Trame C et Belge une fois (annexes B.1 et B.2) ainsi que par l'étude des concept-stores réalisée par la ville de Bruxelles (Fréféric, 2016). La tranche d'âge de notre cible a été déterminée grâce à la clientèle présente à notre événement ainsi qu'à l'étude d'Atrium. Dans nos interviews avec des gérants de concept-stores, la clientèle principale varie entre 30 et 50 ans pour «Trame C» et 22 et 35 ans pour «Belge une fois». Trame C note toutefois l'apparition d'une nouvelle clientèle plus jeune qui a pour optique de consommer de manière plus responsable.

7.2.2 Relation artistes, créateurs et producteurs

Locattitude a deux types de fournisseurs : les artistes et créateurs et les producteurs pour lesquels deux types de contrat et de rémunération s'appliquent.

— Pour les artistes et créateurs, nous fonctionnons avec un système de dépôt. Les artistes et créateurs déposent leurs objets d'art chez Locattitude et nous restituerons les invendus à la fin de notre contrat avec eux. La commission de Locattitude est fixée à 30%, taux le plus courant parmi les concept-stores. Dans de rares cas où les artistes et créateurs proposent des contrats avec des commissions plus élevées, nous les accepterons. En effet, certains d'entre eux ont des accords de principes entre leurs différents points de dépôts pour que leur prix soient les même, ils ne peuvent donc pas changer leur prix entre les dépôts. Toutefois, les commissions inférieures à 30% seront refusées car elles ne nous permettent pas de couvrir nos charges. Nous facturerons chaque artiste sur une base bimensuelle.

— Concernant les producteurs, nous fonctionnerons à l'achat. Les produits ayant une date limite de consommation et les sommes étant relativement peu importantes, il est inutile de fonctionner sous forme de dépôt. La rémunération du producteur se fait à l'achat des produits, habituellement le fournisseurs prévoit un délai de payement d'un mois.

Choix des artistes et producteurs

En tant que concept-store, il nous incombe de faire des choix entre les différents artistes, créateurs et producteurs que nous présenterons à nos clients. Nous avions établi avant l'événement une série de critères pour guider nos choix mais nous avons découvert qu'il fallait étoffer notre liste pour que notre équipe soit alignée dans ses choix. Nous avons établi une charte de critères que chaque fournisseurs doit respecter. Cette charte comprend 6 critères :

— **La Belgitude.** L'artiste, créateur ou producteur doit habiter en Belgique et y baser son activité de vente et de production. La plus grande part possible des produits et matières premières doivent être belges également sauf en cas d'impossibilité comme pour les tissus par exemples.

— **La qualité des produits et créations.** Nous garantissons à nos clients des produits finis et de qualité professionnelle.

— **La passion.** Leur activité doit être plus qu'un loisir pour nos partenaires. C'est seulement comme cela qu'ils pourront toucher nos clients et partager leur passion.

— **L'esprit Locattitude.** Les goûts sont bien sûr subjectifs mais il n'empêche que chaque concept-store a son univers. L'univers de Locattitude se veut diversifié mais doit garder une cohérence. Ainsi, une part de subjectif rentre en compte dans notre choix. Il se basera sur notre appréciation personnelle mais également sur nos prévisions de succès du produit auprès de notre clientèle.

— **La diversité.** Nous voulons offrir la plus grande diversité de produits à nos clients. Par conséquent, nous devrons veiller à avoir des produits différenciés et originaux dans notre concept-store.

— **Capacité de production.** Un artiste, créateur ou producteur qui s'installe chez nous doit être capable de fournir des garanties concernant ses capacités de production afin que nous soyons sûres de ne pas avoir de problèmes d'approvisionnement.

7.2.3 Partenaires stratégiques

Locattitude a deux partenaires principaux : Communa, pour les lieux inoccupés et le collectif YouRire pour les spectacles. Les interviews de ces deux ASBL sont disponibles aux an-

nexes B.14 et B.12.

Communa

Communa est un ASBL bruxelloise qui veut recréer du lien social à l'aide d'occupations temporaires. Cette ASBL contacte les propriétaires de lieux inoccupés et les convainquent de mettre leur cellule vide à la disposition de l'ASBL. En échange de la remise aux normes de sécurité du lieu, Communa a accès au lieu-dit pour une durée déterminée par un contrat d'occupation précaire, en moyenne 3 ans. Le propriétaire a plusieurs avantages : il voit son lieu remis aux normes légales, entretenu durant la durée de l'occupation par Communa, il échappe aux taxes d'inoccupation (allant jusqu'à 500euros/mois) et son lieu est remis en valeur auprès du public. Durant son occupation, Communa met le lieu à disposition de projets sociaux et de projets culturels et artistiques [1]. Nous les avons rencontrés et avons échangé à propos de notre projet ce qui a résulté en un partenariat. Ils ont actuellement 9 bâtiments dans la région bruxelloise et ils nous en proposent 6 qui conviennent à notre activité et peuvent nous accueillir. Nous en avons choisi 5 qui correspondent le mieux à nos besoins. Tout au long de l'année 2019 à début 2021, notre partenariat avec eux sera primordial. Pour les années suivantes, ils nous ont fait par de leur problématique du délai entre la fin des travaux d'un lieu et l'installation des projets de long-terme dans le bâtiments. Selon Communa, nous pourrions être la solution pour occuper cet espace avant l'arrivée des autres projets ce qui nous amènera à inaugurer les nouveaux espaces Communa. L'ASBL étant très active, elle dispose également d'un réseau conséquent concernant les occupations temporaires qui nous profitera.

Le collectif YouRire

Le collectif YouRire est une ASBL basée à Bruxelles également mais qui a des activités dans toute la Belgique francophone. Nous avons décidé de travailler avec un collectif d'artiste car cela facilite grandement notre gestion en quatre points.

Premièrement, cela nous évitera de devoir choisir de nouveaux comédiens toutes les semaines. YouRire dispose déjà d'une large base de donnée d'artistes ce qui leur permet de renouveler leur offre pour proposer à chaque fois une nouvelle expérience à notre public.

1. Pour plus d'information sur l'ASBL, nous vous invitons à consulter leur site web : www.communa.be

Deuxièmement, les démarches administratives seront grandement facilitées. Pour rémunérer les artistes, il existe deux solutions communément utilisées : le régime des petites indemnités (RPI) ou les contrats de bénévolat. Seulement, la gestion en est assez compliquée vu qu'il faut passer par des organismes de protection de droit d'auteurs tels que la SABAM. Il faudrait que nous concluons chaque semaine différents types de contrats en passant par différents organismes de protection des droits ce qui alourdirait notre charge administrative. En Passant par le collectif, nous ne payons que les frais de fonctionnement de l'ASBL pendant qu'elle qui s'occupe de la rémunération des artistes.

Troisièmement, en travaillant avec YouRire, nous connaissons le prix de chaque soirée. Il nous est plus facile de gérer notre budget.

Enfin, créer un partenariat de long-terme leur permettra de connaître notre public et de proposer une offre adaptée à nos clients. Étant spécialisés dans la programmation de spectacles, ils sont meilleurs experts que nous pour la réaliser.

Nous avions également l'opportunité de travailler avec le collectif What The Fun qui est similaire et travaille d'ailleurs avec une partie des artistes de YouRire. Seulement le meilleur contact avec YouRire et son offre plus intéressante nous ont décidées à poursuivre avec YouRire plutôt que What The Fun. Fabienne Thirionet, administratrice de YouRire est d'ailleurs en charge de la programmation du théâtre du Petit Chaperon Rouge à Bruxelles, qui accueille régulièrement des troupes d'improvisation. Elle est disposée à créer un second partenariat qui ne serait pas focalisé sur les humoristes de YouRire mais sur les troupes d'improvisation. Les représentations suivront les mêmes tarifs que pour le collectif YouRire. Grâce à elle, nous serons en mesure de proposer deux types de spectacles à nos clients.

Possibilité future de partenariat

Dans notre volonté d'étendre nos activités à la Région Wallonne, nous y cherchons des partenariat lieux inoccupés. Pour nous aider dans cette recherche, nous allons rentrer en contact avec l'initiative Créashop. Cette initiative est issue de la Région Wallonne pour pallier à la désertification des centres-villes (Charleroi Centre-ville; Cre; Paquay and Barbieux, 2017). Elle est présente dans 16 communes comme Liège, Arlon, Charleroi, Mons, Dour et Louvain-la-Neuve. concrètement, Créashop est en partenariat avec les autorités communales qui indiquent

les cellules commerciales vides à réhabiliter au plus vite. Créashop lance alors un appel pour trouver des projets de commerces créatifs et dynamiques. Les projets sélectionnés bénéficient alors de primes allant jusqu'à 60% de leur frais d'installation avec un plafond de 6000 euros. Les projets bénéficient également d'un accompagnement pour se développer.

Dans ce cadre, nous ne rentrions pas dans ces appels à projet car ils ont pour but d'installer des commerces de manière définitive. Toutefois, nous pourrons, comme pour Communa, nous installer avant que les projets définitifs soient en place et ainsi déjà créer une certaine dynamique. Avoir Créashop comme partenaire sera un atout pour Locattitude car leur réseau est étendu à la Région Wallonne et à l'initiative des autorités communales. Elles sont ainsi déjà sensibilisée au problème que représente les lieux inoccupés dans leurs centres-villes. Fort de notre expérience acquise lors de notre première année d'existence, nous pourrons leur démontrer la valeur ajoutée que Locattitude pourrait leur apporter.

7.2.4 Programmation de l'année 2020-2021

Étant un concept-store éphémère, nous devons planifier bien à l'avance nos différentes éditions. Ainsi, nous avons créé l'agenda de Locattitude pour sa première année d'exercice qui commencera en mars 2019 afin de nous laisser un temps assez large de planification. Nous allons vous présenter les lieux, nos fournisseurs ainsi que les activités sur une période d'un an.

Les lieux

Locattitude s'installera de 1 à 3 mois en fonction de nos contrats de location. Cette période est idéale pour nous permettre une bonne organisation, de prendre nos marques dans le lieu tout en nous laissant le temps d'organiser l'édition suivante. Cette période est également idéale pour garder le sentiment d'urgence chez le consommateur tout en ayant un retour suffisant sur l'investissement de l'organisation (Fréféric, 2016).

Grâce à notre partenariat avec Communa, nous avons déjà 5 lieux disponibles pour une durée de 2 à 3 mois chacun (voir la section L des annexes). Parmi ces lieux, on retrouve une ancienne école, un ancien tri postal ou encore des maisons conférant un caractère atypique à nos installations. Ils ont tous une superficie de plus de $60m^2$, ce qui correspond à notre besoin

minimal pour la bonne conduite de nos activités (voir section 6.3.1). Ce partenariat nous amène à faire notre première année d'existence uniquement sur le marché bruxellois. Ceci nous permettra de limiter nos déplacements et d'avoir un premier marché sur lequel nous serons bien implantés.

Nous ouvrirons pour la première fois en mars 2020, ceci nous donnera le temps de réaliser nos différents contrats et de rassembler les fonds nécessaires à le début de notre activité. Notre première année d'activité s'étendra de mars 2020 à février 2021. Nous avons fait le choix de fermer en février car cela nous permettra de prendre du recul et analyser l'année écoulée. De plus, février est le mois le plus mauvais pour les commerçants dû à la sortie des fêtes de Noël et des fêtes de fin d'année (annexe B.2). Notre concept-store sera ouvert du mardi au dimanche de 10h à 0h. La cuisine sera uniquement ouverte de 17h à 0h en semaine et de 9h à 0h les week-ends.

Les artistes et créateurs

Concernant les artistes et créateurs, nous nous sommes rendus compte dans notre analyse de l'événement que nous pouvions proposer beaucoup plus d'artistes et créateurs à notre public. Nous avons donc programmé une trentaine de créateurs et 3-4 artistes pour chaque édition. Les artistes sont bien moins nombreux car l'espace d'exposition nécessaire pour chaque est bien plus conséquent. Dans la programmation de chaque édition, nous avons choisi différentes catégories d'artistes et de créateurs afin de fournir l'offre la plus diversifiée à nos clients. Chaque marque de créateur restera en dépôt chez Locattitude pendant deux éditions. Ainsi, lors de chaque édition nous aurons une quinzaine de nouvelles marques et une quinzaine de marques différentes. Ce choix a été fait dans le but de garder une offre variée tout en allégeant la logistique. Nous ne devrons accueillir qu'une quinzaine de nouvelles marques à chaque nouvelle édition plutôt qu'une trentaine.

Les producteurs locaux

Concernant les producteurs, nous travaillerons chaque édition bruxelloise avec le Marché des Tanneurs, la boulangerie des Tanneurs et la fromagerie-charcuterie Saint-Octave. Notre collaboration avec eux s'est très bien déroulée lors de notre événement-test. Ils ont su adapter leur

offre à nos demandes et ont étés de très bons conseils, c'est pourquoi nous voulons développer un partenariat de long-terme avec eux sur la région bruxelloise. De plus, ce sont des produits qui ne peuvent fonctionner sous forme de dépôt étant de denrées rapidement périssables. Avoir une relation forte avec eux nous permettra donc d'assurer l'approvisionnement de ces produits. Concernant les boissons, nous avons sélectionné pour chaque édition une brasserie, un vignoble, une marque de boisson non-alcoolisée et un producteur de jus. Nous travaillerons également avec des marques de confiture, confiserie et chocolaterie locales.

Diffusion de spectacles

Concernant la diffusion de spectacles, nous alternerons les soirées d'improvisations avec les soirées stand-up. Ces soirées auront lieu les vendredis pour une durée de 2 fois 45 minutes.

Deux fois par mois, nous accueillerons le collectif YouRire pour une soirée de *stand-up*. Les humoristes seront différent à chaque représentation afin d'offrir continuellement de la nouveauté à notre public. Deux fois par mois, nous accueillerons également un spectacle d'improvisation, joué par différentes troupes.

Nous avons choisi de restreindre nos spectacles aux humoristes et aux troupes d'improvisation pour des raisons logistiques. Ils ne nécessitent que très peu, voir aucune installation sonore et très peu d'éléments scéniques. Ce sont également deux formes de spectacles qui sont faciles d'accès et où le public peut avoir une participation active. Ils ne créent pas non plus de nuisance sonores pour le voisinage comme les concerts par exemple. Ces éléments additionnés à l'émergence du stand-up en Belgique nous a conduit à penser que c'était le choix de programmation le plus adapté pour Locattitude.

Les activités complémentaires

L'attractivité et la fréquentation des concept-stores sont directement liées à la présence d'événements. Nos activités ponctuelles permettront ainsi à Locattitude d'éviter l'essoufflement de l'engouement des consommateurs (Fréféric, 2016). Nous aurons trois activités distinctes :

— Pour inaugurer chaque édition, nous organiserons une «Papote Belge» le premier week-end comme déjà organisée lors de notre événement-test. Elle sera l'occasion pour le public, les créateurs, artistes et producteurs de se rencontrer dans une ambiance conviviale.

— Nous réitérerons également le «Belgo Brunch» qui avait très bien fonctionné lors de notre week-end test. Il avait alors constitué une part importante de notre chiffre d'affaire. Le brunch aura lieu chaque samedi et dimanche matin entre 9h et 14h.

— Pour terminer notre première année d'existence, nous organiserons un week-end d'ateliers et de rencontres entre nos clients et nos talents belges. L'objectif est de renforcer la création de liens grâce à divers ateliers créatifs adaptés à tous les âges et renforcer leur engagement envers Locattitude.

Stockage

En cas de délais entre nos éditions, nous avons un espace de stockage à notre disposition. Nos espaces variant de taille, ce hangar permettra également de stocker le matériel supplémentaire que nous possédons et qui ne pourra pas être mis dans un des espaces.

7.2.5 Flux de revenus

Locattitude fonctionnera avec deux flux de revenus :

— la commission sur les ventes d'art et créations ;

— les revenus provenant de la vente Horeca (restauration et épicerie).

Les spectacles ne seront pas une source de revenu directe car le prix libre demandé au public servira uniquement à rémunérer les artistes. Toutefois, ils permettront de dynamiser notre espace, d'augmenter le nombre de personnes présentes les soirs de spectacles et ainsi augmenter les revenus Horeca ces soirs-là. Ils sont donc une source de revenu indirecte. Ils contribueront également à faire connaître Locattitude.

7.2.6 Structure de coûts

La structure de coût sera répartie comme suit :

— les coûts de personnel ;

— les charges et loyers de notre installation. Ces charges seront toutefois réduites grâce à l'utilisation de lieux inoccupés ;

— les coûts de matières Horeca ;

— les frais administratifs et assurances.

7.2.7 Stratégie concurrentielle

À l'aide de l'horloge stratégique de Bowman, nous allons développer le positionnement de Locattitude. Cet outil permet de se positionner en fonction du marché et d'avoir une approche évolutive. Il existe trois zones économiquement viables pour les entreprises : la zone de sophistication, la zone d'épuration et la zone de stratégie hybride (Johnson et al., 2000).

Dans la zone de sophistication, la valeur perçue par le client est plus élevée pour un prix plus élevé. On peut noter toutefois l'existence de la zone de sophistication sans surprix à 12h de l'horloge. Celle-ci est normalement considérée comme une zone de court-terme qui permet de pénétrer le marché.

La zone d'épuration est une stratégie où l'on baisse ses prix sans diminuer la valeur perçue par le client (à 9h). Cette stratégie est de court-terme car la baisse des prix finit par faire baisser la valeur perçue des clients. Les stratégies hybrides consistent à proposant des prix plus bas tout en garantissant une valeur perçue plus élevée. Cette stratégie permet une pénétration de marché très rapide mais elle n'est que rarement viable.

Dans le cas de Locattitude, nous avons réalisé trois horloges de Bowman en fonction de chaque domaine d'activité stratégique, définis dans la section 5.1. Pour définir l'offre de référence et le positionnement des autres concurrents sur chaque horloge de Bowman, nous nous sommes aidé de l'analyse des concurrents réalisée au sein des 5 forces de Porter (voir les sections 4.2.1, 4.3 et 4.4) et dans l'identification de la concurrence (voir la section 4.5. Nous avons pour chacun des DAS défini l'offre de référence comme le concurrent principal de l'industrie. Nous avons ensuite placé Locattitude et ses concurrents direct – à savoir «L'Harmonium», «L'empreinte Belge» et «Quatre Quarts» sur l'horloge stratégique en fonction de cette offre de référece.

Le DAS de la vente d'œuvres d'art et de créations

Pour le domaine d'activité stratégique de la vente et l'exposition d'art et de créations, nous avons défini l'offre de référence comme étant «Belge Une Fois» car c'est notre concurrent le plus important dans ce DAS.

Nous avons placé l'Harmonium avec une valeur perçue moindre et un prix assez élevé par rapport à l'offre de référence, ce qui le place dans une stratégie économiquement non viable. Ceci du fait que l'Harmonium se concentre principalement sur l'exposition d'œuvres d'art. Il présente également des créateurs mais en plus faible proportion. Cette stratégie peut s'expliquer par le fait que la vente d'art n'est pas vraiment une source de revenu pour l'Harmonium, mais plutôt un moyen de promouvoir les artistes et d'attirer des clients grâce aux vernissages notamment.

L'Empreinte Belge et Quatre Quarts ont une offre légèrement inférieure en prix et en valeur perçue et dans une stratégie d'épuration par rapport à «Belge Une Fois». Leur offre est moins développée que celle de «Belge Une Fois» avec des créateurs qui semblent moins professionnels ou sélectionné moins précautionneusement.

Dans ce DAS, Locattitude se positionne dans une stratégie sophistication avec un faible surcoût (Figure 7.2). La valeur perçue supplémentaire vient de la vente d'œuvres d'art en plus de la vente de créations. «Belge Une Fois» ne propose en effet que des créateurs et non des artistes. Toutefois, nos commissions restent les mêmes que celles pratiquées par les autres dépôts, la plupart des artistes ayant des accords pour ne pas hausser ou baisser les prix entre les différentes enseignes. Notre faible hausse vient du fait que les œuvres d'art sont des produits plus chers que les créations. Les prix moyens de nos produits augmentent par rapport à «Belge Une Fois» même si ces produits sont différents. Un autre élément qui vient s'additionner est notre attention portée à l'information des clients et à la mise en avant des talents. Cela ajoute une histoire à nos produits et leurs confèrent ainsi une valeur supplémentaire.

Le DAS de la diffusion de spectacles

Pour le domaine d'activité stratégique de la diffusion de spectacles, nous avons définis l'offre de référence comme étant «TRAC«, un café-théâtre. Dans ce DAS, Locattitude se posi-

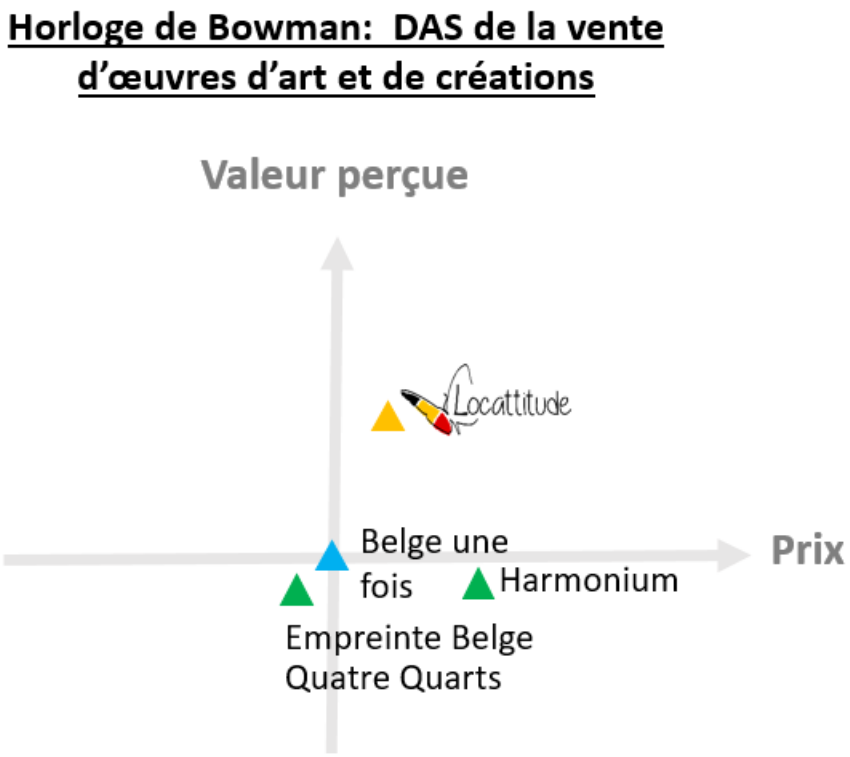


FIGURE 7.2 – Horloge de Bowman du DAS de la vente et l'exposition d'art et d'artisanat

tionne dans une stratégie d'épuration (Figure 7.3). La valeur perçue moindre vient du fait que nos spectacles sont moins professionnels et se déroulent dans une salle qui n'est pas forcément prévue pour la représentation de spectacles. Les prix sont par conséquent moins élevés. Il est toutefois difficile d'évaluer la variable de prix dans ce cas-ci car tout les prix sauf ceux de TRAC (entrée à 12euros) sont des entrée libres. Toutefois, selon notre expérience lors de notre événement ainsi que l'entretien avec YouRire (voir annexe B.12), le public contribue en moyenne à hauteur de 5euros par personne.

Nos trois concurrents directs ont la même stratégie de prix dans ce domaine d'activité stratégique : tous les spectacles sont à prix libres. Toutefois, la valeur perçue change. La valeur perçue de l'offre de l'Harmonium est légèrement supérieure grâce à sa pluralité de spectacles différents (concerts et spectacles d'improvisation) et leur fréquence ; tandis que celles de Quatre Quarts et de l'Empreinte Belge sont légèrement inférieures à cause de la fréquence bien plus faible de la diffusion de spectacle.

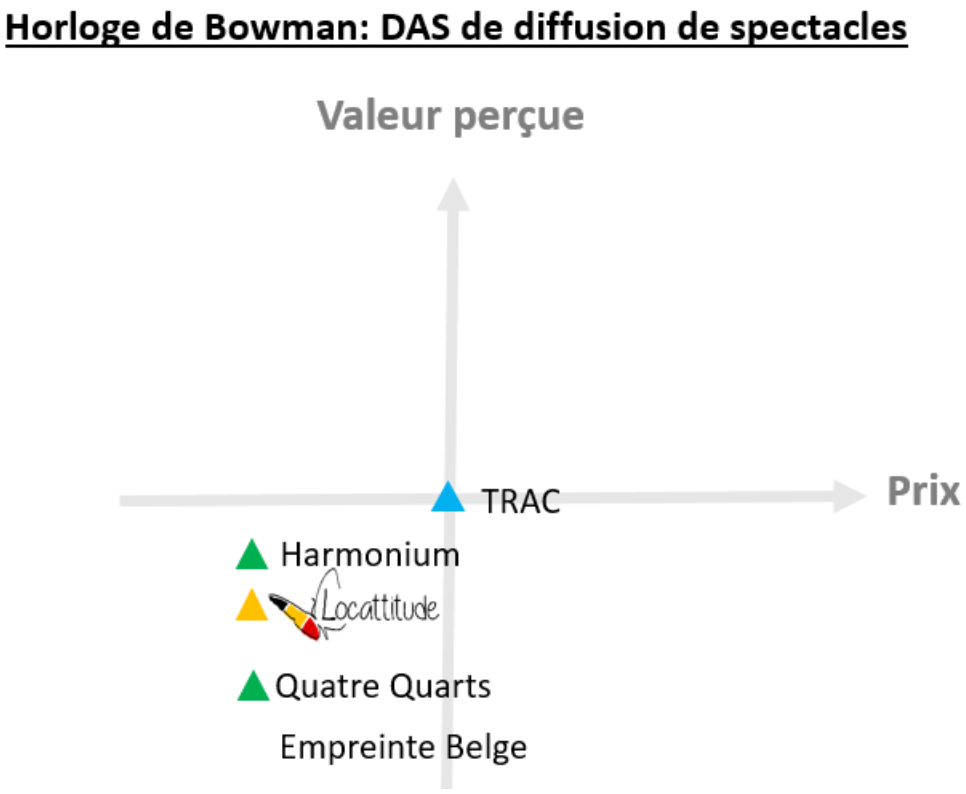


FIGURE 7.3 – Horloge de Bowman du Domaine d'Activité Stratégique de la diffusion de spectacles

Le DAS de la restauration

Pour le domaine d'activité stratégique de la restauration, nous avons définis l'offre de référence comme étant «C'est bon c'est belge». Dans ce DAS, Locattitude se positionne dans une stratégie hybride ainsi que ses concurrents directs (Figure 7.4). La valeur perçue est plus élevée du fait de la mise en avant des produits locaux et de leurs producteurs. L'offre de l'Harmonium bénéficie du label GoodFood qui leur permet d'obtenir une valeur perçue plus élevée. L'offre de nos deux autres concurrents directs – Quatre Quarts et l'Empreinte Belge – ont une valeur perçue légèrement inférieure à la nôtre du fait qu'ils ne mettent pas en avant les producteurs locaux en eux-même mais simplement la valeur du «local».

Nos prix sont toutefois plus faibles grâce à une carte simple et des coûts qui sont divisés entre nos différents DAS ce qui nous permet de pratiquer le coefficient multiplicateur de l'Horeca le plus faible possible (voir la section 7.2.8). Le même raisonnement de synergies s'appliquent à nos concurrents directs.

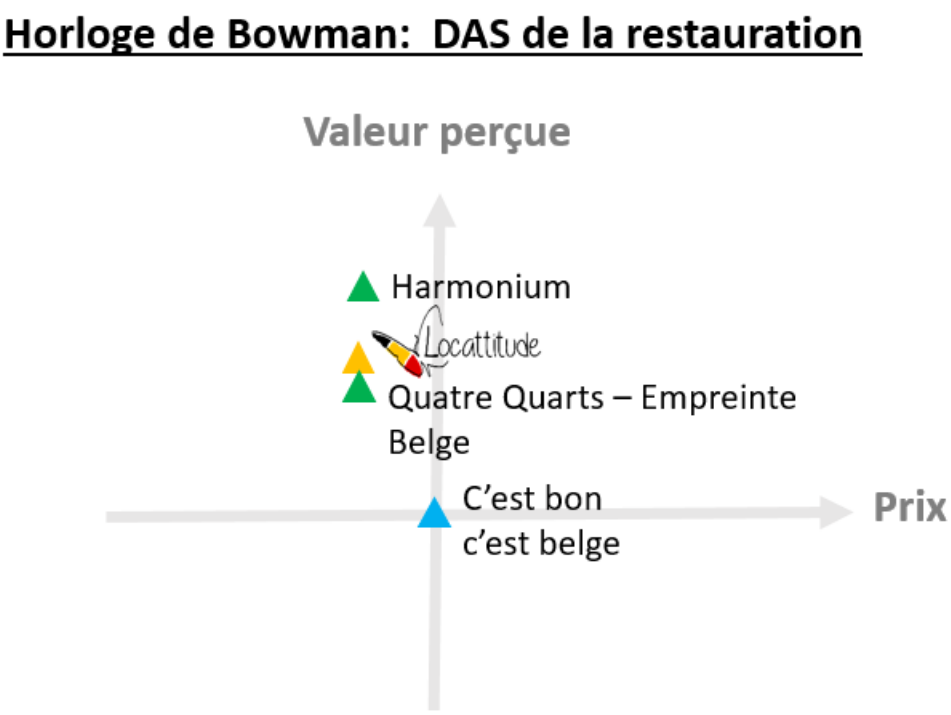


FIGURE 7.4 – Horloge de Bowman du DAS de la restauration

Conclusion

Pour chaque DAS, notre politique de prix est différente : stratégie de sophistication avec un faible surprix pour la vente d'objets d'art, stratégie d'épuration pour la diffusion de spectacles et stratégie hybride pour la restauration. Nous pouvons remarquer que ces stratégies sont partagées avec nos concurrents directs excepté en ce qui concerne la vente d'œuvres d'art et de création. En effet, nous voulons accentuer la valeur perçue grâce à la mise en avant des talents derrière chaque produit afin d'en accroître la valeur perçue.

Tout comme pour nos concurrents directs, Locattitude comporte différents DAS mais qui sont proposés dans un même lieu ce qui crée des synergies. Toutefois dans le cas de Locattitude, celles-ci sont additionnées à notre caractère éphémère qui permet d'apporter un sentiment d'«événement». L'ensemble crée une expérience globale pour nos clients dont il se dégage une valeur perçue supplémentaire pour la globalité de notre offre tout en gardant des prix compétitifs.

7.2.8 Politique de prix

Locattitude veut rendre la culture accessible à tous, nous pratiquons donc les prix les plus bas possibles pour un certain niveau de valeur perçue. Nous avons différents types de prix : Les prix Horeca, les prix des spectacles, les prix de l'art et des créations.

Premièrement, les prix de l'Horeca. Pour déterminer nos prix, nous nous aidons des coefficients multiplicateurs pratiqués dans l'Horeca (GE RH Expert, 2015; Aubrun; SPF Economie, P.M.E., Classe moyennes et Energie, 2019). En effet, pour déterminer le prix de ses plats, les restaurateurs doivent appliquer le coefficient multiplicateur de 3.5 minimum sur le coût de revient. Par exemple, si un plat coûte 3euros en matières, son prix de vente sera de 10,5euros. Cette marge brute permet de couvrir les frais de personnel, les taxes et les charges du restaurateur. D'un point de vue légal, il n'y a aucune réglementation dans la loi belge pour fixer ses prix (SPF Economie, P.M.E., Classe moyennes et Energie, 2019). Le taux de 3,5 est donc un minimum pour avoir une activité économiquement viable. Toutefois, certains restaurateurs pratiquent un taux plus élevé. Dans le cas de Locattitude, nous nous baserons sur ce multiplicateur minimum de 3,5 pour fixer nos prix. Dans le cas de la vente de boissons, le coefficient multiplicateur peut être légèrement inférieur allant de 3 à 4. Ceci s'explique par l'absence de transformation sur le produit. Locattitude pratiquera un coefficient de 3.

Nous avons à chaque fois choisi d'appliquer les coefficients multiplicateurs minimum sur nos prix. Ce choix s'est fait en raison des synergies crées par nos différents DAS. Elles nous permettent de compter sur d'autres ressources de revenus et de distribuer nos coûts de personnel sur plusieurs DAS. Il est également à noter que ces coefficients sont une base pour fixer nos prix. Ils seront toutefois révisés à la hausse dans certains cas. Par exemple, lors de notre événement nous vendions du thé glacé. Celui-ci étant fait maison nous revenait à 0,30 euros verre or nous le vendions à 2,5euros le verre. Nous prenons ainsi le «willingness to pay» des consommateurs et les prix de la concurrence en compte dans notre stratégie de prix.

Deuxièmement, les prix de l'épicerie. Pour déterminer ces prix, nous appliquons une marge de 30% par rapport au prix d'achat. Les produits ne subissant pas de transformation ou de service en salle, il est normal d'avoir une marge réduite.

Concernant le prix de l'art et des créations, celui-ci ne dépend pas de nous. En effet, les

artistes et créateurs ont des contrats de dépôts dans lesquels la plupart d'entre eux promettent les mêmes prix entre chaque dépôt. Ainsi, si nous voulions augmenter notre marge, le créateur ou artiste devrait l'imputer dans ses revenus. Notre démarche est à double sens : d'un côté, nous voulons rendre la culture accessible à tous en ne pratiquant pas des prix trop élevés mais d'un autre, nous voulons promouvoir les artistes et créateurs. Augmenter notre marge en impactant les créateurs n'est donc pas une option envisageable. Nous pratiquerons donc la marge habituelle de 30%. Toutefois, si les artistes et créateurs travaillent avec une marge plus élevée, nous l'accepterons : cela est positif pour nous et leur permet également de garder les mêmes prix qu'avec leurs autres dépôts. Une commission inférieure à 30% ne sera toutefois pas acceptée car elle ne nous permet pas de dégager une marge suffisante (annexes B.1 et B.2.

Enfin, les prix pratiqués pour les spectacles. Nous demanderons un prix libre à la sortie. Ce prix servira uniquement à rémunérer les comédiens. Ce prix libre est dans le principe que cela permet à tout le monde d'accéder à un spectacle, quelques soient leurs moyens respectifs. Chacun met à son échelle. Nous avons pratiqué le prix libre lors de notre événement et il s'est révélé concluant. Toutefois, ce sera désormais un prix à la sortie car cela permet au public de mettre en fonction de son appréciation du spectacle. De plus, le collectif YouRire (interview à l'annexe B.12) avec lequel nous aimerions travailler régulièrement est habitué à ce système. La gestion en sera donc facilitée.

7.2.9 Politique de distribution

Zone géographiques

Locattitude se focalise sur la Région Wallonne et la Région de Bruxelles-Capitale. Ce choix se fait car l'opportunité des concept-stores est plus grande dans ces régions. En effet, dans la région flamande, les concept-stores sont déjà plus présents et développé. La concurrence y est donc plus forte. De plus, nous connaissons mieux le marché wallon et bruxellois et la communication en néerlandais serait trop compliquée à mettre en place.

Locattitude se focalise sur les centre urbains de grandes villes comme Namur, Bruxelles, Liège et Mons. Grâce à notre événement test, nous avons appris que notre emplacement est crucial car nous ne nous installons que pour une courte durée. Nous devons être dans une zone

facilement accessible à un large public et où il y a du passage. Ce choix se fait également en fonction de nos partenaires pour les lieux inoccupés qui sont principalement actifs dans les centres-villes. Lors de la première année de Locattitude, nous nous restreindrons à la ville de Bruxelles.

Nos besoins en terme d'espace sont de 60m^2 minimum, l'idéal étant 80m^2 (voir la section 6.3.1). Ce sont des tailles de commerces tout à fait standard et cela ne posera donc pas une grande contrainte dans notre recherche de locaux.

Particularité de l'implantation du service

Un particularité de Locattitude est de s'installer de manière éphémère dans des lieux inoccupés. Ce choix s'est fait suite à la découverte de l'existence de centaines de milliers de mètres carrés d'espaces inexploités dans toute la Belgique lors de notre étude de marché (voir section 4.6.4). Cela nous apparut alors comme une opportunité considérable pour notre projet. Ce mode de distribution offre des avantages certains (Fréféric, 2016; Culture Événement; Franchise magasin, 2013; 1819 Brussels, 2014) :

— L'installation de Locattitude dans des bâtiments inoccupés et parfois non-conventionnels créé un sentiment d'inattendu chez les clients. Cela peut les surprendre et aiguiser leur curiosité.

— Le caractère éphémère crée un sentiment «d'événement» qui attire la curiosité des consommateurs. Combiné à une communication médiatique efficace, ils peuvent créer un effet de «buzz» auprès des consommateurs.

— L'accès à des tarifs de location avantageux : les propriétaires de lieux inoccupés doivent faire face à d'importants coûts dû à des amendes et des taxes communales. Réhabitiliter leur propriété en accueillant un projet dynamique permet ainsi d'éviter ces lourdes taxes, mais aussi d'améliorer l'image de leur bien et de l'entretenir (Notaire; Allard; Tournai). Nous sommes ainsi en position de négocier des loyers avantageux.

— La disponibilité limitée de ces magasins ont pour effet de créer un sentiment d'urgence chez le consommateur, accélérant ainsi leur décision d'achat.

— Ils permettent de tester de nouveaux concepts et localisations. En cas de test non concluant, la rétraction s'en voit plus facile en raison du faible niveau d'engagement lié aux baux de courte durée.

7.2.10 Stratégie de croissance

Pour étudier les différentes stratégies de croissance que Locattitude pourrait adopter par la suite, nous allons nous intéresser à la matrice d'Ansoff. Celle-ci permet de mettre en lumière les différentes stratégies de développement qui s'offre à chaque entreprise. Selon cette matrice, une entreprise peut se développer grâce à deux dimensions : les marchés ou les produits. Le tableau donne donc lieu à 4 manière de se développer : la pénétration par le marché, la diversification liée par les produits ou services, la diversification liée par les marchés et la diversification conglomérale (Johnson et al., 2000).

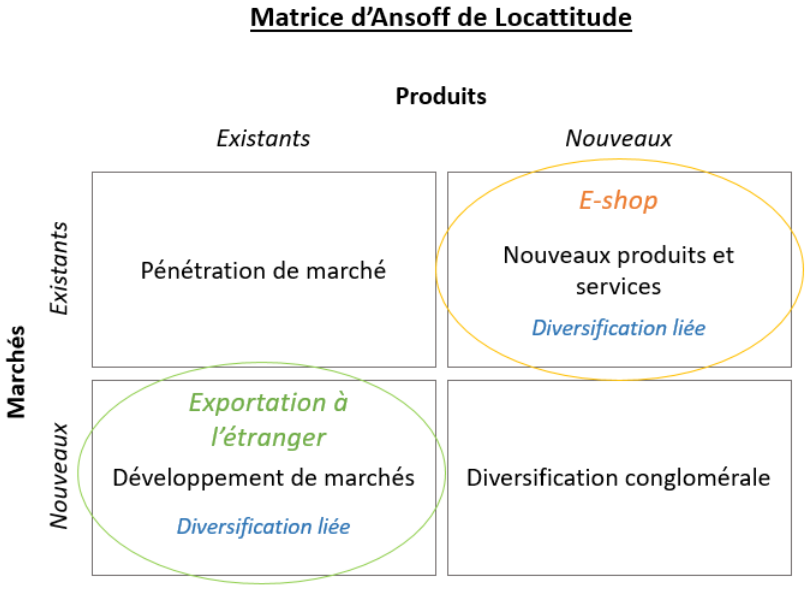


FIGURE 7.5 – Matrice d'Ansoff de Locattitude

Au début de son activité, Locattitude va augmenter sa pénétration de marché en travaillant sur ses marché existants – c'est-à-dire la Belgique francophone – et ses services existants. Au bout de quelques années, Locattitude pourra étendre ses services, poursuivant une diversification liée par les produits. Nous aimerions alors lancer un e-commerce de nos artistes et créateurs via notre site internet et une application. Ce service restera toutefois limité à la Belgique. Cela

nécessitera de nouvelles capacités stratégiques en IT et en logistique pour la gestion de commandes.

Dans un horizon plus lointain, Locattitude pourrait s'exporter dans les pays limitrophes à la Belgique pour faire découvrir nos talents belges à l'étranger. Pour nos fournisseurs, cela serait une opportunité pour leur offrir une visibilité internationale. Cette croissance représenterait une diversification liée par les marchés.

7.3 Politique de communication

Dans cette section, nous allons détailler les objectifs et moyens que Locattitude utilisera pour sa communication ainsi que l'identité visuelle de Locattitude : l'origine de son nom, le choix de son logo et de ses couleurs. Enfin, nous allons détailler les canaux de communication qui seront utilisés dans notre communication.

7.3.1 Objectifs de la communication de Locattitude

Locattitude étant un service itinérant, il est d'autant plus difficile de fidéliser une clientèle. Nous devrons jouer sur une communication efficace et diversifiée afin de rassembler une communauté autour de la marque. La communication devra se faire en amont de chaque édition afin de directement attirer une clientèle (Fréféric, 2016). La communication d'une marque peut remplir différents objectifs. Ceux de Locattitude sont de : (1) faire connaître la marque et ses prochaines implantation ; (2) créer une communauté rassemblant artistes, producteurs et consommateurs autour de Locattitude ; (3) sensibiliser au local en faisant comprendre l'origine du prix des créations et produits locaux. Ce dernier point vient d'un constat des concept-store interrogés (annexes B.1 et B.3) : une part du public ne comprend pas le prix plus élevé des produits locaux. Locattitude devra donc éduquer ces consommateurs pour leur faire comprendre l'origine de ces prix. Ceci passera par de la communication directe dans notre magasin et des explications complètes de chaque marque que nous vendons.

7.3.2 Identité visuelle

Choix du logo

Au cœur de l'image de la marque, nous cherchions à inventer un logo qui soit simple, évocateur et déclinable sur différents supports. Ainsi, notre logo est issu de notre imagination et nous y avons incorporé des éléments distinctifs pour le rendre unique. La notion d'éphémère se reflète par l'image du papillon, dont la durée de vie est éphémère. Tout comme le papillon butine de fleurs en fleurs, notre service est mobile et va de villes en villes. Par ailleurs, les couleurs du drapeau belge représentées par les ailes du papillon réfèrent à l'orientation belge de notre service. Enfin, nous avons opté pour une typographie originale afin de nous démarquer auprès du public. Suite à plusieurs réactions, nous avons adapté la typographie du «L». Plusieurs personnes lisaient «Cocattitude» sur le premier logo (Figure M.1). Les ajustements ont permis que cette erreur ne soit plus possible.



FIGURE 7.6 – Logo actuel de Locattitude

Nous avons également réalisé un logo simplifié qui est plus facilement reproduisible et adapté aux petits format. Il nous sert déjà sur notre site internet, notre page Facebook, notre compte Instagram et pourra servir comme logo de la future application. Nous utilisons également ce logo sur nos photos publiés sur les réseaux sociaux. Cela nous permet de garantir que même si nos photos sont réutilisées par un tiers, l'identification à Locattitude n'est pas perdue (Figure M.2).

Choix du nom de l'entreprise

Le choix de notre nom s'est fait en plusieurs étapes selon les critères suivant : simplicité, lisibilité, longueur et force évocatrice des valeurs du projet. D'un point de vue lexical, nous avons choisi un nom en français car nous visons la Belgique francophone. Toutefois, il peut



FIGURE 7.7 – Logo simplifié de Locattitude

également s'adapter à l'anglais, les deux mots contractés pour former notre nom étant les même dans cette seconde langue. Notre activité cherchant à promouvoir et encourager les attitudes de consommation de biens et produits belges, nous avons donc décidé de regrouper les mots-clés «local» et «attitude», ce qui donna naissance au nom «Locattitude». Suite à nos nombreuses rencontres avec notre public cible, nous avons reçus les avis suivants : le «loca» fait écho dans certains esprits à un événement espagnol ; il y a une faute d'orthographe extrêment répandue : «Locatitude», qui ne permet pas d'aboutir sur le site internet ou notre page Facebook. Nous travaillons donc sur le référencement de notre site internet pour qu'il permette l'apparition dans les résultats pour les deux écritures.

Charte graphique

Derrière chaque concept-store, il y a un univers qui se décline. Pour créer cet univers, Locattitude a besoin d'un logo, d'un nom mais également d'une identité visuelle en terme de couleurs, de symbole et de formes. Nous avons donc développé une charte graphique. En terme de couleurs, nous avons choisi comme teinte dominante le jaune. Celui se décline entre le pastel et l'orangé. Nous avons fait ce choix car cette couleur est très tendance actuellement et se marie assez facilement avec d'autres. Nous avons décidé de ne pas reprendre systématiquement les couleurs du drapeau belge car cela donnait un rendu très vieillot et peu esthétique à notre site et à nos contenus graphiques. Notre symbole est le papillon que nous tirons directement de notre logo. Ce symbole étant exactement le même que celui de notre logo, il facilite d'autant plus l'identification à la marque. En terme de typographie, nous utilisons une autre typographie dans nos contenus que celle présente sur le logo car elle rend difficile la lecture de longs textes. Nous avons préféré une typographie courbe et simple qui rend la lecture aisée. Cette charte a déjà été mise en application sur notre site internet (Figure M.3), dans nos contenus graphiques, nos

slides de présentation (Figure M.4), nos cartes de visite (Figure G.3) et à terme se retrouvera dans notre concept-store.

7.3.3 Canaux de distribution

Locattitude s'installant de manière temporaire à un endroit, la publicité en amont de notre arrivée est extrêmement importante afin de rentabiliser au mieux chaque nouvelle ouverture (1819 Brussels, 2018; Fréféric, 2016). Nous allons travailler sur plusieurs moyens de communication.

Les réseaux sociaux

Nous sommes présents sur Facebook et Instagram. Nous avons choisi Facebook par sa faciliter pour l'organisation d'événement et de groupe. Lors des week-end, nous aurons des activités plus ponctuelles comme les brunchs ou les spectacles. Pouvoir créer des événements sur Facebook nous permet de promouvoir ces activités particulières facilement auprès de notre communauté. De plus, Facebook est plus répandu dans les différentes tranches d'âges de la population qu'Instagram qui touche plus facilement les générations plus jeunes. Il était également le deuxième moyen de communication le plus performant lors de notre événement (section 6.3.6)

Quant à Instagram, nous avons choisi ce média car il est largement utilisé dans les domaines de la création et de l'art (annexes B.1 et 6.2.7). En effet, son point central est les images plus que le contenu ce qui rend aisé la diffusion d'images. Aussi, l'usage des *hashtags* sur Instagram rend la tâche plus facile aux marques pour sortir de la sphère unique de leur communauté. Les consommateurs s'abonnent à des contenus tels que «#art», «#madeinbelgium», etc. Ceci nous permet de toucher de toutes nouvelles personnes plus facilement que par le biais de Facebook.

Les réseaux sociaux sont les premiers éléments qui nous permettent de rallier une communauté autour de Locattitude. Suite aux recommandations de Belge une fois (annexe B.2), notre page Facebook et compte Instagram devront chacun réaliser un post tous les 2-3 jours afin de garder une communauté active. Lors de notre événement, nous nous sommes concentrées sur

le réseau FB plutôt qu'Instagram mais à l'avenir, nous rééquilibrerons l'usage des deux médias. Pour toucher la communauté et créer de l'engagement, il est important de varier les contenus : vidéos, sondages, stories, concours, etc. Vous trouverez aux annexes G.15 et G.9 des exemples de différents posts que nous avons réalisés pour la promotion de notre événement.

Dans un premier temps, nous investirons dans les publications payantes sur ces deux médias afin de rassembler une communauté autour de la marque le plus rapidement possible.

Le site internet

Celui-ci va permettre d'offrir une vitrine à Locattitude mais également aux artistes et producteurs que nous promouvons. Nous aimerions créer à terme un «catalogue» de ceux avec qui nous avons travaillé et ainsi offrir aux utilisateurs un espace découverte. Ce catalogue a déjà débuté grâce à notre événement (Figures G.16 et G.17), et s'enrichira d'édition en édition. Grâce à ce site internet, nous sommes en mesure de présenter l'entièreté de nos fournisseurs, nos activités, et notre concept. Les clients peuvent également nous contacté grâce à un formulaire de contact.

Le nom de domaine «locattitude.be» a été acheté. Nous avons choisi l'extension «.be» car la «.com» était déjà achetée. De plus, notre service étant spécialisé sur la Belgique, il n'y avait pas vraiment de sens de se servir de l'extension «.com». Le nom de domaine a été acheté il y a un an et le site est en ligne depuis fin mars. Le site a été mis en ligne depuis mars 2019. Nous engagerons tout de même un développeur début octobre afin de le référencer et d'améliorer ces fonctionnalités.

La presse locale

Nous comptons utiliser la presse locale pour faire notre publicité. Chaque commune a son propre journal avec les publicités des événements locaux. Cela nous permettra de cibler une clientèle habitant dans les environs de notre prochain emplacement mais qui ne connaît pas forcément notre marque. Les radios locales, auxquelles nous avons déjà eu recours lors de notre événement test, sont également un bon moyen de cibler un large public de la région à moindre coût. Nous étions alors apparu dans l'émission «Aller-Retour Bruxelles» et «Bruxelles Matin»

de Vivacité (section 6.2.7). Nous recourrons également à nouveau aux sites «QueFaire.be, «visit.brussels», «agenda.be», etc qui sont des moyens de communication gratuits.

Les newsletters

Cet outil est très utile pour tenir au courant sa communauté des nouvelles avancées et nouveaux événements de la marque. Nous avons déjà constitué une base de donnée de mailing tout au long de notre développement. En effet, nous avons donné la possibilité au public de s'inscrire à notre newsletter à la fin de nos enquêtes ainsi que lors de notre événement.

La newsletter sera mensuelle. Elle comprendra au début un résumé de notre projet et son avancement. Dès la constitution de Locattitude, elle sera divisée en 4 parties. Une première donnera la nouvelle localisation de Locattitude ainsi que la durée de notre présence sur place. Ensuite, nous détaillerons les artistes et producteurs qui seront présents. En troisième partie, nous partagerons les événements tels que les spectacles, les brunchs et les rencontres d'artistes. Enfin, nous pourrons créer des concours pour gagner des places à nos événements ponctuels. Ces concours seront également relayés sur nos réseaux sociaux. Cette action a pour but d'augmenter le bouche-à-oreille autour de Locattitude.

Réseaux des fournisseurs

Par édition, Locattitude propose les produits d'une dizaine de producteurs locaux et les objets d'art d'une trentaine de créateurs et artistes. Particulièrement pour les artistes et créateurs qui fonctionnent avec un système de dépôt-vente, il est tout dans leur intérêt de communiquer à propos de Locattitude. Leur réseau constituera un moyen indirect de communication pour Locattitude mais qui sera très important puisqu'il va toucher une trentaine de communautés différentes. Grâce à notre événement, nous avions conclu que la recommandation par une connaissance ou part un autre organisme connu du client était le moyen le plus performant (section 6.3.6).

Chapitre 8: Aspects juridiques

Dans cette section, nous justifions la forme juridique que prendra Locattitude et décrivons les démarches liées à la constitution de l'ASBL. En outre, nous décrivons les différentes conventions dont Locattitude fera usage dans la gestion de ses relations avec les différentes parties prenantes que son activité implique. Enfin nous passons en revue les différentes démarches administratives auxquelles Locattitude devra faire face dans la gestion quotidienne de ses activités.

8.1 Forme légale de l'entreprise

Afin de définir la forme légale de Locattitude, nous discuterons en premier lieu de la réforme du code des sociétés avant d'établir le choix de notre structure juridique. Nous décrirons ensuite les démarches pour constitué notre organisation.

8.1.1 La réforme du code des sociétés et le choix de la structure juridique

Nous ne pouvons discuter du choix de notre structure juridique sans tenir compte du contexte actuel de réforme du Code des sociétés (Aydogdu and Caprasse, 2018). Il y a maintenant vingt ans, la loi du 7 mai 1999 a installé le dernier Code des Sociétés qui est en vigueur depuis le 6 février 2001. Bien qu'entre-temps ce code ait connu plusieurs adaptations, le droit belge des sociétés était de plus en plus complexe. Sur initiative du gouvernement, le Centre belge du droit des sociétés a été constitué afin d'examiner les possibilités de réforme. Le 20 juillet 2017, un avant-projet de loi introduisant le Code des Sociétés et des Associations (C.S.A) a été adopté. Ce C.S.A a depuis lors subit quelques amendements et a été approuvé le 28 février 2019. Il est entré en vigueur le 1er mai 2019.

Cette réforme a poursuivi trois lignes directrices : *«une simplification d'envergure, une flexibilité basée sur un droit davantage supplétif (...) et le choix de règles censées rencontrer les évolutions européennes et accroître l'attractivité de la Belgique.»* (De Cordt and Culot, 2017).

La première ligne directrice vise une simplification des formes de sociétés. De ce fait, le nombre de formes de sociétés est diminué. Sept formes de sociétés subsistent : la société simple ; la société en nom collectif (S.N.C) ; la société en commandite (S. Comm.) ; la société à responsabilité limitée (S.R.L.) ; la société coopérative (S.C.) ; la société anonyme (S.A.) ; et les formes juridiques européennes (S.E., S.C.E et G.E.I.E.).

En outre, la définition de l'entreprise est élargie pour inclure toutes les personnes physiques ou morales actives dans l'économie : les A.S.B.L. et les Fondations sont maintenant reconnues comme entreprises. Ainsi, sociétés, associations et fondations sont maintenant réglementées par un code unique. Le critère de distinction entre sociétés et associations n'est plus déterminé par le caractère lucratif ou non lucratif des activités exercées. En effet, ASBL et AISBL peuvent exercer des activités commerciales mais ne peuvent affecter leurs bénéfices qu'à leur finalité désintéressée. Ces bénéfices ne peuvent pas être redistribués entre les associés.

La deuxième ligne directrice impacte notamment les S.R.L destinées à devenir la forme de société la plus utilisée. Celles-ci bénéficient d'une réglementation plus souple, notamment parce que la notion de capital est supprimée et parce que l'organisation de sa gouvernance est plus flexible. De cette façon, le législateur entend réserver la forme de S.C. aux «véritables coopératives», et non plus à des entreprises cherchant une souplesse juridique. Les S.C.peuvent donc se faire agréer «S.C. agréée», «S.C. agréée comme E.S» (entreprise sociale) ou encore, «S.C.E.S agréée».

La troisième ligne directrice vise à assurer la libre circulation des sociétés dans l'Union Européenne. Grâce à cela une société dont le siège statutaire est en Belgique mais qui décide de déplacer son siège réel à l'étranger pourra continuer à à relever du droit Belge, et inversement.

Dans ce nouveau contexte législatif, quelle forme juridique choisir ? Pour faire notre choix nous nous sommes basées sur notre mission, telle qu'elle est énoncée plus haut. Il en ressort clairement que le but de Locattitude est social : créer un lieu d'échange accessible à tous promouvant la culture et les talents locaux. Précédemment, Locattitude aurait pu choisir de prendre forme de société à finalité sociale. Mais cette forme n'a plus raison d'être et n'existe

plus puisque la distinction entre société à objet civil et société à objet commercial ne se fait plus. Pourquoi pas une Société Coopérative agréée comme Entreprise Sociale dans ce cas ? Dans ce cas, l'objet principal de Locattitude devrait alors être de *«satisfaire aux besoins des actionnaires et/ou de développer leurs activités économiques/sociales.»*. Qui seraient alors ces actionnaires ? Des citoyens ? Des artistes ? Des producteurs ? Bien que Locattitude entende avoir un impacte positif sur ces acteurs, le caractère éphémère et itinérant de Locattitude ne permet pas, en tout cas dans un premier temps, de mettre en place un tel système de coopérative. Notre choix c'est donc tourné vers l'ASBL car celle-ci est maintenant reconnue comme une entreprise pouvant exercer des activités commerciales à finalité sociale, et car notre but n'est pas notre enrichissement personnel. De plus, il faut un minimum de trois membres pour créer une ASBL : avec ses trois co-fondatrices, Locattitude remplit cette condition. Les membres bénéficient d'une responsabilité limitée, ce qui signifie que notre patrimoine personnel ne serait pas en danger dans le cas où Locattitude vivrait des difficultés financières. Enfin, il n'est pas obligatoire de fournir de capital de départ pour constituer une ASBL. Le montant investi au départ sera donc laissé à la discrétion des fondatrices et consistera strictement aux besoins financiers nécessaires pour le lancement.

8.1.2 Acte constitutif et fonctionnement de l'ASBL

Conformément à la loi, l'acte de constitution de l'ASBL aura lieu sous seing privé. Les statuts reprenant les principes de base de l'organisation de l'ASBL seront rédigés et signés par les trois membres fondatrices de l'association. Ces statuts seront ensuite déposés, en deux exemplaires et par voie électronique au greffe du tribunal de commerce du lieu où le siège social de l'ASBL sera installé. Les statuts seront accompagnés des actes relatifs à la nomination des administrateurs. C'est à compter de ce dépôt que la personnalité juridique de l'association sera acquise. Jusqu'au dépôt, Locattitude sera une association en formation. Ces documents devront également être publiés au Moniteur Belge.

L'ASBL sera constituée de 2 organes : le conseil d'administration et l'assemblée générale des membres. En ce qui concerne son administration, étant donné qu'à ses débuts l'association ne comptera que 3 membres, Locattitude ne pourra disposer que de 2 administrateurs. Dès que le nombre de membres s'agrandira, il s'agira alors pour l'assemblée générale de nommer un

troisième membre. L'assemblée générale des membres sera constituée par tous les membres de l'association. Pour toute une série de décisions, telles que la modification des statuts par exemple, il sera nécessaire de réunir les membres pour une assemblée générale. En outre, Locattitude tiendra à jour un registre de ses membres effectifs, qui sera disponible pour consultation par tous ses membres dans les locaux de son siège social.

En ce qui concerne les obligations comptables, chaque année le conseil d'administration présentera les comptes de l'exercice écoulé et le budget de l'exercice suivant pour approbation à l'assemblée générale. De plus les comptes annuels devront être déposés au greffe du tribunal de commerce. À ses débuts, Locattitude sera une petite ASBL et pourra se limiter à la tenue d'une comptabilité de type crédit-débit (Service Public Fédéral Justice).

8.2 Contrats et conventions

Pour pouvoir exercer ses activités, Locattitude devra faire usage de différentes formes de contrats. Dans cette section, nous abordons les conventions que nous établirons dans le cadre de nos partenariats ainsi que dans le cadre de la location des espaces.

8.2.1 Fournisseurs et Producteurs alimentaires

Dépendant de la situation et de nos besoins, nous pourrons effectuer deux types d'accords avec les producteurs alimentaires.

Le premier sera le plus utilisé : lorsque la relation avec le producteur sera prévue sur une très courte durée, il nous suffira de faire une commande et d'accepter ses **conditions générales de vente**.

Le deuxième sera instauré si nous prévoyons de créer une relation régulière avec un fournisseur comme c'est le cas sur Bruxelles avec la fromagerie Saint-Octave ou le Marché Bio des Tanneurs. Un **contrat commercial** devra alors être rédigé et signé par les deux parties afin d'établir les obligations et droits de chacun. Pour ce faire, il sera nécessaire que les clauses suivantes y apparaissent (Culot et al., 2019) : la définition de l'objet du contrat, la durée du contrat,

les modalités de son exécution, le prix et les modalités de paiement, les moyens de rupture du contrat pour chacune des parties et les modalités en cas de litige.

8.2.2 Artistes et Créateurs

Dans cette section, il est question des conventions conclues avec les artistes et créateurs dont nous vendrons les produit dans l'espace concept-store. Dans ce cas nous établirons un contrat de commission sous la forme de dépôt-vente de marchandises avec le créateur ou l'artiste. Le contrat de commission peut être défini comme le contrat *« par lequel une personne, appelée le commissionnaire, s'engage, moyennant rémunération, à accomplir, en son nom propre, mais pour le compte d'un autre, le commettant, une ou plusieurs opérations juridiques intéressant la circulation des biens ou de nature commerciale»* (Van Ryn and Heenen, 1981). Locatittude serait alors commissionnaire du créateur ou de l'artiste, le commettant. Le dépôt vente est une des diverses formes de contrat de commission. Nous serions alors dépositaires des créations et par conséquent responsables de leur conservation. Toute création invendue dans les délais les délais indiqués dans le contrat devra être restituée au créateur ou à l'artiste. Dans le cas où les créations seraient vendues nous prendrons une commission sur le montant de la vente.

8.2.3 Comédiens

En ce qui concerne les conventions avec les comédiens, plusieurs types d'accords pourront être considérés.

Par exemple, le Régime des Petites Indémnités (RPI) est une méthode de défraiement qui peut être utilisée avec des personnes titulaires d'une Carte d'Artiste. La rémunération perçue par l'artiste n'est pas soumise aux charges sociales et fiscales. Le RPI n'est pas un contrat et est soumis à plusieurs plafonds, ce qui ne le rend pas intéressant pour l'artiste. Il est ressorti de plusieurs de nos entretiens avec des artistes (notamment YouRire et la comédiennne D.) que le régime des RPI n'a que très peu d'intérêt pour les artistes. Par exemple, le Bureau Social Pour Artistes, Amplo, dénonce sur son site web les inconvénients que présente le RPI et se refuse de faire se type d'accords avec ses commanditaires (Amplo).

Une autre option possible est d'établir une convention similaire à l'interim en passant par un Bureau Social pour Artistes. Dans ce cas, le salaire de l'artiste majoré d'une commission nous serait facturé par le BSA qui établirait un contrat de travail temporaire avec l'artiste. Cette option semble onéreuse pour des performances ponctuelles.

Une troisième option, est de travailler avec des artistes indépendants à titre principal ou complémentaire, soit en passant par un BSA, soit en établissant une convention directement avec l'artiste, soit en faisant appel à un collectif d'artistes et donc en passant par un contrat commercial.Afin de se simplifier la tâche administrativement, Locattitude a décidé de ne passer que par le collectif YouRire, qui prend alors en charge la rémunération de ses comédiens.

8.2.4 La main d'œuvre

Les types de contrats de travail envisagés par Locattitude sont décrits dans le Chapitre 9 sur l'organisation des ressources humaines (section 9.4).

8.2.5 Les contrats de location

La loi relative aux baux commerciaux établit une durée minimum de 9 années pour l'établissement de baux commerciaux (Code Civil, 1951). Étant donné le caractère éphémère du projet, Locattitude ne pourra pas signer de bail commercial classique pour la location de ses espaces. Il existe cependant deux alternatives auxquelles Locattitude fera appel :

— **le bail commercial de courte durée** : ce bail est d'application en Régions Wallonne (Service public de Wallonie, 2018) et Flamande (Vlaamse Overheid, 2016) mais pas sur la Région Bruxelles-Capitale. Il permet d'établir des baux commerciaux courts de durée égale ou inférieure à un an.

— **le contrat d'occupation précaire** : c'est à ce type de convention que Locattitude devra avoir recours sa première année d'existence, vu que nous ne nous installerons qu'à Bruxelles. Il ne s'agit pas d'un bail à proprement parler mais d'un contrat qui définit *«le droit octroyé à une personne déterminée de jouir temporairement et provisoirement d'un bien immobilier en échange d'une contrepartie dans l'attente du règlement définitif de la*

destination de ce bien et ce, jusqu'à révocation et sans aucune pensée de fraude à la loi.» (Dauphin, 2016).

8.3 Démarches administratives, réglementations et autorisations

Dans cette section, nous détaillons les diverses démarches administratives, réglementations et autorisations auxquelles nous devrons penser dans la création et la gestion de notre activité : les assurances auxquelles nous devrons souscrire, les autorisations nécessaires pour diffuser de la musique, les démarches auprès de l'AFSCA, et enfin, les démarches liées à l'occupation des espaces.

8.3.1 Assurances

Que se passe-t-il si dans le cadre des activités de Locattitude une personne est blessée, ou un bien est endommagé ? Afin de se protéger au mieux en tant qu'entreprise, Locattitude devra souscrire à diverses assurances. Nous nous sommes renseignés auprès d'un courtier en assurances spécialisé dans la protection des associations du secteur culturel. Voici les trois types d'assurances qui nous ont été conseillés :

— **Assurance Responsabilité Civile** : Afin de protéger ses bénévoles, ses travailleurs et ses fondatrices, Locattitude devra souscrire à une assurance Responsabilité Civile (RC). Dans ce cas, l'association est responsable des fautes imputables à son personnel, ses bénévoles ou encore ses administratrices (AMF).

— **RCE après-livraison et objets confiés** : Ces assurances sont des extensions de la RC Exploitation. La RCE après-livraison : couvre les dommages occasionnés aux tiers pendant l'exécution du service. Elle couvre, par exemple, l'intoxication alimentaire. La RCE objets confiés quant à elle couvre les biens confiés à Locattitude dans le cadre de ses activités (les créations des artistes par exemple).

— **Assurance Incendie** : Cette assurance couvre la responsabilité de Locattitude en tant qu'occupant autorisé et garantit au propriétaire l'indemnisation des dégâts matériels su-

bis. Elle couvre des biens mobiliés et immobiliers. Contrairement à ce que son nom indique, elle ne couvre pas uniquement les dommages causés par des incendies : elle couvre aussi les dommages causés par les intempéries, le vandalisme, les dégâts des eaux, les attaques terroristes, etc.

8.3.2 Droits d'auteur

Étant donné que Locattitude prévoit de diffuser de la musique dans ses établissements, une demande d'autorisation pour les droits d'auteur (SABAM) et la Rémunération équitable doit être faite via une déclaration unique sur le site www.declarationunique.be. Les tarifs de la SABAM peuvent être payés de façon annuelle, semestrielle ou trimestrielle. Étant donné le caractère itinérant du projet, Locattitude optera pour un payement trimestriel. Les tarifs de la Rémunération Equitable sont calculés annuellement et dépendent notamment de la surface de l'espace et de la nature de l'activité. Locattitude devra faire une demande spécifique pour que le tarif soit adapté à la nature hybride de son activité et au changement régulier d'espace.

8.3.3 AFSCA (Agence Fédérale pour la Sécurité de la Chaîne Alimentaire)

L'AFSCA a pour mission de *veiller à la sécurité de la chaîne alimentaire et à la qualité de nos aliments, afin de protéger la santé des hommes, des animaux et des plantes.*(Agence fédérale pour la Sécurité de la Chaîne alimentaire, 2018a). Cet organisme s'occupe, entre autres, de l'enregistrement, de l'autorisation et du contrôle des établissements Horeca. Pour pouvoir faire une demande d'autorisation auprès de l'AFSCA, nous devrons d'abord disposer d'un numéro d'unité d'établissement. Ce numéro est à différencier du numéro d'entreprise. En effet, il s'agit d'un numéro d'identification rattaché à un lieu géographiquement identifiable où s'exerce au moins une activité (à différencier du siège social). Pour cela nous devrons inscrire nos unités d'établissement à la Banque-Carrefour des Entreprises via la plateforme en ligne «My Entreprise» (SPF Economie, a). Étant donné que Locattitude déplacera ses activités de ville en ville, nous devrons veiller à transférer le numéro d'unité d'établissement à chaque déménagement et

en informer l'AFSCA. C'est sur base de l'unité d'établissement que ses contrôles sont organisés (SPF Economie, b).

Une fois ce numéro obtenu nous pourrons introduire notre demande d'autorisation auprès de l'unité locale de contrôle de l'AFSCA. Pour obtenir une autorisation nous devrons remplir les conditions énoncées dans l'annexe III.1.1. à l'arrêté royal du 16 janvier 2006 fixant les modalités des agréments, des autorisations et des enregistrements préalables délivrés par l'Agence fédérale pour la Sécurité de la Chaîne alimentaire (Agence Federale pour la Securité de la Chaîne Alimentaire, 2006). Cette annexe décrit les conditions d'autorisation liées aux activités de restauration. Avant d'introduire sa demande à l'AFSCA, Locattitude devra veiller à remplir trois types de conditions :

— **conditions d'infrastructure** : les modalités d'agencement, de dimensions des locaux utilisés pour les denrées alimentaires y sont décrites. Celles-ci exigent notamment la possibilité d'entretenir et de réguler la température des locaux et la présence de toilettes et de lavabos en nombre et conditions adéquates.

— **conditions d'équipement** : ces conditions prévoient, entre autres, que toutes les surfaces et les équipements des locaux utilisés pour les denrées alimentaires soient bien entretenus et faciles à nettoyer, ainsi que des prescriptions concernant le maintien de la chaîne du froid.

— **conditions d'exploitation** : y sont décrites les conditions concernant entre autres : les mesures d'hygiène, les principes HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point : un système d'identification, d'évaluation et de maîtrise des dangers liés à la sécurité des aliments), les contrôles officiels, le transport des denrées alimentaires, le traitement des déchets alimentaires, l'alimentation en eau, l'hygiène personnelle du personnel, les dispositions appliquées aux denrées alimentaires, à leur conditionnement et leur emballage, à leur traitement thermique et à l'utilisation de biocides.

Pour nous préparer aux contrôles, nous utiliserons les checklists et guides d'auto-contrôle que l'AFSCA met à disposition des entreprises et qui correspondent à notre activité. La cellule de vulgarisation de l'AFSCA propose également des formations gratuites dont nous tirerons profit dès que nous disposerons d'un numéro d'entreprise, afin de nous assurer de la bonne compréhension des documents de l'AFSCA.

8.3.4 Caisse enregistreuse obligatoire

En tant qu'établissement restaurateur, Locattitude est soumis au Système de Caisse Enregistreuse (SCE). Des tickets de caisse provenant d'un SCE doit être délivré pour les ventes relatives à la restauration, excluant la vente de boissons, lorsque le chiffre d'affaires, hors TVA, dépasse 25.000 EUR (Service Public Fédéral des Finances).

8.3.5 Démarches liées aux espaces

Urbanisme : un permis d'urbanisme est nécessaire pour transformer un bâtiment. Un permis d'Urbanisme sera donc nécessaire si Locattitude doit apporter des modifications au bâtiment. Lors du choix de l'espace à exploiter, Locattitude devra également vérifier auprès de la commune si l'espace peut -être utilisé pour des activités commerciales et Horeca. Si ce n'est pas le cas, une demande de changement d'affection devra être introduite.

Commune : Locattitude devra également demander l'accord de l'administration communale et de la police locale pour ouvrir son établissement.

Prévention Incendie : Pour obtenir un permis d'urbanisme ou une autorisation de la commune, il est nécessaire de faire une demande d'avis de prévention auprès du Service de prévention incendie local. Par exemple, pour la Région Bruxelles-Capitale il s'agit du Service d'Incendie et d'Aide Médicale Urgente (be.brussels) ; dans le Brabant Wallon il s'agit de la Zone De Secours du Brabant Wallon (Secours Pompiers).

8.4 Conclusion

Il ressort de ce chapitre que Locattitude devra assurer une gestion administrative et légale assez lourde de ses activités. Cela est principalement dû au fait que le projet englobe plusieurs activités clés qui touchent plusieurs secteurs soumis à une réglementation propre (la restauration, la culture, les commerces éphémères, etc.). Cette lourdeur administrative est une défi que Locattitude se verra relever pendant sa première année, après sa création. In fine, cette gestion administrative sera peut-être un des facteurs déterminant le rythme de croisière du projet à travers le pays.

Chapitre 9: Gestion des ressources humaines

Dans cette section, nous détaillons la structure des ressources humaines de Locattitude ainsi que notre plan de développement des ressources humaines pour les cinq années à venir. Nous discutons également des différentes conventions d'engagement dont Locattitude pourrait faire usage pour sa main d'œuvre. Enfin, nous discuterons de la culture organisationnelle de Locattitude et de son impact sur la gestion des ressources humaines.

9.1 Structure des ressources humaines

À sa création, l'équipe de Locattitude sera composée de ses trois fondatrices.

Dounia assurera la coordination générale des événements ainsi que de la relation avec les partenaires. Elle sera donc responsable de la prospection des artistes et producteurs locaux.

Camille se chargera de la comptabilité (suivi des ventes et des factures), de la gestion de stock ainsi que de la communication externe.

Anani assurera la gestion des ressources humaines sous toutes ses facettes (recrutement, gestion des contrats, du fiches de paie, développement des talents, la formation, la politique de diversité, de sécurité et de bien-être au travail) ainsi que sa gestion administrative (registre des membres, mise à jour des statuts, gestion des obligations réglementaires, etc.).

À trois, les fondatrices se chargeront également à tour de rôle de la tenue du concept-store, du service et de la cuisine.

Lors des moments de surcharge de travail les effectifs seront renforcés par des bénévoles.

Nous ferons également appel à des conseillers externes pour les compétences qui ne sont pas présentes dans l'équipe. Nous ferons par exemple appel à un comptable externe.

9.2 Plan de développement des ressources humaines

Dès sa création, Locattitude prévoit de rémunérer chacune de ses fondatrices. Cela se fera de façon croissante. Voici le salaire individuel prévu sur les 5 premières années :

— Année 1 : 1000€ brut/mois

— Année 2 : 1000€ brut/mois

— Année 3 : 1500€ brut/mois

— Année 4 : 1750€ brut/mois

— Année 5 : 2000€ brut/mois

Locattitude prévoit également de faire appel à des renforts bénévoles, à raison de 4 par lieu d'établissement.

9.3 Répartition des responsabilités et organisation du travail

Comme mentionné en section 5.2.1 Locattitude démarrera avec très peu d'employés. Chacune des fondatrices a son rôle au sein de Locattitude : Anani est la responsable de la gestion des démarches administratives et juridiques et du processus de recrutement, Dounia est la responsable des partenaires et de la logistique, Camille s'occupera de la communication extérieure et de la comptabilité.

En ce qui concerne l'organisation quotidienne du travail, en journée une des trois fondatrices ce chargera de l'ouverture et de la gestion du magasin tandis que les deux autres ce chargeront des aspects administratifs, logistiques et de la préparation des étapes suivantes de la tournée. En soirée, lorsque le bar et le restaurant seront ouverts, les trois fondatrices seront présentes dans le concept-store pour assurer la vente et le service.

Le fait que l'équipe soit petite constitue pour Locattitude un risque important : que fait-on si l'un des membres doit s'absenter de façon prolongée suite à un accident ou pour raisons de santé ? Ainsi chacune des fondatrice devra assurer la formation de ses co-équipières dans les domaines dont elle est responsable. En outre, un système de reporting et de documentation systématique sera mis en place afin que chaque membre de l'équipe puisse prendre la relève et si nécessaire former un travailleur temporaire.

9.4 Choix des conventions d'engagement de travailleurs

Lorsque nous aurons besoin de main d'œuvre ponctuelle, pour le service par exemple, nous engagerons une ou plusieurs personnes. Dépendant des besoins et des disponibilités nous pourrons envisager différents types de contrats :

— **Contrat d'occupation étudiant** : dans ce cas l'étudiant et Locattitude ne seraient soumis qu'aux cotisations de solidarité. Contrairement aux cotisations sociales ordinaires de 13,07%, les cotisations de solidarité s'élèvent à un total de 8,13 pourcent (5,42% à charge de Locattitude et 2,71% à charge de l'étudiant), ce qui serait avantageux aussi bien pour Locattitude que pour l'étudiant (Sécurité Sociale, a).

— **Contrat de travail intérimaire** : dans ce cas, Locattitude ferait appel à une agence intérim avec laquelle nous signerions un contrat commercial. Le travailleur temporaire signerait alors un contrat de travail intérimaire avec l'agence qui serait son employeur. L'agence mettrait alors le travailleur à disposition de Locattitude (SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale).

— **Volontariat** : En tant qu'ASBL, Locattitude pourrait également avoir recours à des bénévoles. Dans ce cas, un contrat n'est pas nécessaire mais bien une note d'information spécifiant : son statut juridique (de l'identité des responsables de l'association, des indemnités perçues par le volontaire, des risque couverts par Locattitude, d'un éventuel devoir de confidentialité que le travailleur devrait assumer. En ce qui concerne les indemnités, il existe deux systèmes : des indemnités forfaitaires soumises à un plafond de 34,71 euros par jour et 1388,40 euros par an ; et le remboursement des frais réels (Sécurité Sociale, b).

— **Travail associatif** : Ce type de contrat permet à une ASBL de faire appel à un particulier pour travailler contre rémunération pendant son temps libre. Ce type de contrat est autorisé pour certains types d'activités. Le site web sur les activités complémentaires fournit la liste de ces activités (Activités Complémentaires). En ce qui nous concerne, les activités suivantes semblent être pertinentes :

  — *«Aide et appui occasionnels ou à petite échelle dans le domaine de la gestion administrative, l'administration, le classement des archives ou dans le cadre d'une*

responsabilité logistique pour des activités dans le secteur socio-culturel, sportif, de l'éducation culturelle ou artistique, des arts et dans l'enseignement»

— *«Aide occasionnelle et à petite échelle à la gestion, à l'entretien et à l'ouverture au grand public de réserves naturelles et du patrimoine culturel»*

— *«Aide occasionnelle ou à petite échelle pour l'élaboration de newsletters ou d'autres publications ainsi que de sites internet dans le secteur socio-culturel, sportif, de l'éducation culturelle, de l'éducation artistique, des arts et dans l'enseignement»*

— *«Animateur de formations, de conférences, de présentations ou de spectacles sur des thèmes culturels, artistiques et sociétaux dans le secteur socio-culturel, sportif, de l'éducation culturelle, de l'éducation artistique et des arts»*

Pour l'instant, Locattitude prévoit d'engager sa main d'œuvre ponctuelle par le biais de conventions de bénévolat. Plus tard, Locattitude optera peut-être pour l'une ou l'autre des formes contractuelles exposées ci-dessus.

Enfin, afin de pouvoir être rémunérés pour notre travail au sein de Locattitude nous devrons signer un **contrat de travail** classique avec l'ASBL. Le défi consistera à veiller à éviter les conflits d'intérêt, l'ASBL ne pouvant pas servir à notre enrichissement personnel.

Si plus tard nous décidons de renforcer notre main d'œuvre pour un travail de plus longue durée nous pourrons tirer profit de la mesure d'aide à l'emploi **FPIE** (Formation Professionnelle Individuelle en entreprise) (Bruxelles Formation) par exemple, en établissant un contrat tripartite entre le travailleur, Bruxelles Formation et Locattitude. Ce type de contrat permet à une personne ayant une expérience limitée dans un domaine professionnel de se former sur le terrain, et donc de commencer sa carrière, et ce à coût réduit pour l'employeur. En effet, sous ce type de contrat Locattitude pourra engager une personne sous contrat de formation pour une période de 4 semaines à 6 mois à coût réduit. Ensuite Locattitude devra proposer un contrat de travail pour une durée au moins égale à celle de la formation.

9.5 Culture de l'ASBL

La culture d'une organisation se reflète dans toutes ses facettes. En effet, celle-ci impacte notamment la façon dont l'ASBL gère ses activités et traite les acteurs impliqués (employés,

partenaires, clients, etc.) (Ivancevich, 1998). Il est primordial pour Locattitude d'expliciter cette culture notamment afin que les fondatrices aient une perception alignée des valeurs, de la vision et de la mission de l'ASBL. Pour cette raison, celles-ci ont été rapidement définies et sont décrites en section 3.3.

Les valeurs de l'ASBL ont un impact important sur sa culture mais aussi sur sa politique de gestion des ressources humaines.

Premièrement, une organisation dont la majorité du personnel partage les valeurs est considérée comme possédant une culture forte et fournit un point de référence claire pour l'exécution des activités (Ivancevich, 1998). Pendant le processus de recrutement, Locattitude évaluera donc, entre autres, si les valeurs qui ont été exposées en section 3.3 (passion, ouverture, convivialité, durabilité, humanisme, équité) sont partagées par les candidats sélectionnés afin d'assurer le maintien de la culture de l'ASBL.

Deuxièmement, la valeur humaniste de l'ASBL affectera les conditions de recrutement. En effet, Locattitude portera une attention particulière au vécu des candidats au poste à pourvoir. Cela signifie leur montrer du respect et faire preuve de professionnalisme tout au long de la relation de candidature, par exemple en les tenant informés de l'avancée de leur candidature.

Enfin, troisièmement, cette même valeur humaniste guidera les choix de Locattitude concernant les conditions d'engagement et de travail de ses employés. Par exemple, l'utilisation de contrat FPIE (Bruxelles Formation) tel que mentionné plus haut permet de garantir un impact positif dans le développement professionnel de l'employé. En effet, pendant la période de formation, Locattitude devra respecter un programme pédagogique validé par Bruxelles Formation.

9.6 Conclusion

Locattitude est un petite entreprise avec un effectif limité. Il en est donc d'autant plus important de veiller à la complémentarité des talents et au partage de sa mission, de sa vision et de ses valeurs par tous. Enfin, l'importance accordée par Locattitude au facteur humain fait de la gestion de ses ressources humaines un enjeu fondamental.

Chapitre 10: Négociation avec nos fournisseurs

10.1 Motivation et négociation

Une des grandes caractéristiques du service offert par Locattitude est son caractère interdépendant : Locattitude ainsi que chacune de ses 3 activités bénéficient de la synergie créée par leur combinaison dans un même espace. Locattitude souhaite donc négocier des accords qui maximisent les gains de chacune des parties prenantes. Or c'est la mise en commun de ressources satisfaisant les motivations des différentes parties qui permet d'obtenir des accords mutuellement satisfaisants (Demoulin, 2014). Afin d'être le plus proches possible de notre réalité nous avons décidé de concentrer notre étude sur deux de nos fournisseurs : les comédiens et les artistes. Dans cette partie, nous menons une revue de la littérature sur la négociation et les motivations en négociation. Ensuite, nous expliquons comment nous avons recueilli nos données en conduisant des entretiens semi-directifs auprès de 4 personnes. Sur base de ces données, nous effectuons une analyse à la lumière de la littérature scientifique et proposons des actions que Locattitude pourrait mettre en place. Enfin, nous examinons les forces et les faiblesses de la présente étude.

10.1.1 Négociation distributive et négociation intégrative

Dans la littérature sur la négociation, les accords résultant d'un processus de négociation qui satisfont aux intérêts de deux parties sont dits «intégratifs". Dans le célèbre livre, «Getting to Yes", il est question d'accords judicieux (Fisher and Ury, 2006). Ces accords répondent aux intérêts des parties de façon durable et équitable. En outre, ils tiennent en compte les intérêts de la communauté. Les positions, les revendications des parties, sont à distinguer des intérêts qui se cachent derrière celles-ci. Les auteurs du livre défendent une stratégie de négociation dite raisonnée, dont l'un des 4 points fondamentaux est de se concentrer sur les intérêts sous-

jacents aux positions plutôt que sur ces dernières. Ils y opposent une stratégie de négociation dite traditionnelle, où les parties restent campées sur leurs revendications individuelles.

Nombreux chercheurs ont étudié la question des stratégies de négociation et font la distinction entre négociation distributive et négociation dite intégrative (Olekalns et al., 1996).

À l'instar de la négociation traditionnelle, la négociation distributive est caractérisée par une discussion dans laquelle les parties restent campées sur leurs positions respectives (Lewis & Fry, 1977 ; cité Olekalns, Smith, & Walsh, 1996). En effet, leur comportement est centré sur la répartition de ressources qui semblent être limitées (Carnevale and Pruitt, 1992). L'attitude est celle de la compétition, ce qui induit des comportements agressifs : usage de la persuasion, du bluff, de menaces, d'attaques personnelles (Lewis & Fry, 1977 ; cité par Olekalns, Smith & Walsh, 1996), ou encore des revendications et des concessions élevées (Smith, Pruitt & Carnevale, 1982 ; cité par Olekalns, Smith & Walsh, 1996). Or dans des situations de type distributif, ces comportements agressifs tendent à conduire les parties vers une impasse, plutôt que vers un accord perdant gagnant (Olekalns et al., 1996).

La négociation intégrative quant à elle se caractérise par la recherche d'objectifs communs (Deutsch, 1973 ; cité par Olekalns, Smith & Walsh, 1996). Plutôt que de considérer les ressources disponibles comme étant limitées, les parties œuvrent à agrandir le nombre de ressources en échangeant des informations sur leurs intérêts respectifs (Pruitt, 1983) et en faisant preuve de créativité (Fisher and Ury, 2006). Dans ce contexte, les parties adoptent un comportement coopératif orienté vers la recherche de solutions communes satisfaisant les intérêts des deux parties (Putnam & Wilson, 1989 ; cité par Olekalns, Smith & Walsh, 1996). Mais que sont ces fameux intérêts sous-jacents ? Il s'agit des désirs et besoins véritables des négociateurs qui se cachent derrière leurs positions, c'est-à-dire, leurs revendications respectives.

10.1.2 Modèle normatif et modèle descriptif

Pourquoi devrait-on se soucier de ces intérêts ? Obtenir le résultat économique le plus avantageux pour les deux parties ne serait-il pas suffisant ? Ce type de raisonnement correspond à une approche de la négociation qui est l'apanage des économistes et des théoriciens (Raiffa, 1982 ; cité par Thompson, 1990). Dans le cadre de cette **approche, dite normative**, seul le résultat économique compte. Il s'agit de déterminer des comportements rationnels qui sont à

prescrire dans les situations compétitives afin d'obtenir l'accord le plus objectivement avantageux. Cette approche a pour avantage d'offrir une analyse pointue des enjeux de ce type de situation. Dans cette approche, l'évaluation de la performance des négociateurs est basée sur une mesure économique des résultats (Thompson, 1990) :

— **l'obtention (ou pas) d'un accord mutuel** : les négociateurs devraient obtenir un accord mutuel si l'alternative, l'impasse, est moins utile, moins valide que le résultat obtenu en cas d'accord. Pour être utile, cet accord devrait se situer dans une zone de possibilité d'accord qui est délimitée par les point de réserve de chacune des parties (Sebenius, 1992). Le point de réserve d'un négociateur est le point en-dessous duquel ce négociateur devrait refuser tout accord car celui-ci ne lui serait pas bénéfique.
— **le gain personnel** : c'est le reflet des motivations premières du négociateur dans un contexte distributif : la maximisation de son gain personnel (Thompson, 1990).
— **le résultat cumulé** : Il s'agit de résultats possibles lorsque les intérêts des négociateurs ne sont pas purement compétitifs, dans un contexte plus intégratif : les résultats de chacune des parties sont additionnés pour former une mesure de bénéfice conjoint (Thompson, 1990).

Néanmoins, cette approche purement économique ne suffit pas à expliquer le comportement des négociateurs. En effet, les comportements prescrits par les modèles normatifs ne semblent pas être ceux que les gens adoptent en situation de négociation (Neale and Bazerman, 1985) : le comportement des négociateurs tend à dévier du comportement qui serait attendu d'un être purement rationnel.

C'est ici qu'entre en jeu l'**approche descriptive** de la négociation (Thompson, 1990). Cette approche est l'apanage des psychologues et des théoriciens des organisations. Elle étudie l'impact des caractéristiques individuelles, des motivations et des processus cognitifs sur les comportements adoptés les jugements effectués et les résultats obtenus en négociation(Thompson, 1990). Elle a pour avantages de tenir compte du fait que les individus ne sont pas des êtres purement relationnels et de prendre en compte des situations de négociation autres que les situations purement distributives (Demoulin, 2014).

Dans ce cadre, l'évaluation de la performance d'un processus de négociation n'est plus uniquement basée sur le résultat économique obtenu(Curhan et al., 2010). En effet, le résultat

économique d'un processus de négociation, c'est à dire la **valeur objective du résultat** n'est pas le seul facteur influençant le degré de satisfaction d'une personne. Les parties se font une évaluation subjective du résultat obtenu. Cette évaluation de la **valeur subjective** dépendrait de 4 types d'évaluations que se font les négociateurs (Curhan et al., 2010) :

— **évaluation instrumentale** : la perception subjective qu'un résultat économique est bénéfique, équilibré et respecte des principes de légitimité et de précédent.

— **évaluation de la relation** : des impressions positives de la relation, de la confiance, et une base solide pour une collaboration future.

— **évaluation du processus** : l'impression d'avoir été traité avec justesse, écouté et que le processus était efficace.

— **évaluation de soi** : sentiment de compétence, d'avoir agit de façon adéquate et d'avoir gardé la face.

Les négociateurs ne seraient donc pas uniquement préoccupés par la valeur objective, tangible, des résultats obtenus mais également par sa valeur subjective, intangible. Derrière les revendications, qui traduisent des motivations tangibles directement liées au sujet de discussion, se cachent des intérêts qui sont le reflet de motivations intangibles, qui ne sont pas directement liées à la thématique de discussion. Il faut tenir compte de cela pour évaluer la performance en négociation en respectant l'approche descriptive. C'est le concept d'**utilité** (Coleman & Pulford, 2012 ; cité par Demoulin, 2014). L'utilité est la combinaison de toutes les motivations possibles qui influencent les individus dans leur prise de décision combine toutes les motivations possibles qui interviennent dans les décisions posées par les individus (Demoulin, 2014) : les motivations tangibles et les motivations intangibles. Elle combine la valeur objective d'un résultat ainsi que sa valeur subjective. Ce sont là les accords intégratifs : ils satisfont les intérêts mutuels des négociateurs.

10.1.3 Des accords satisfaisant les intérêts mutuels

Locattitude est une entreprise qui doit veiller à protéger ses intérêts économiques. Pourquoi nous soucierions-nous alors de motivations autres que nos motivations économiques et celles de nos partenaires ?

Nous attachons une très grande importance aux relations que nous entretenons avec nos partenaires ainsi qu'à être un facteur de développement pour ces derniers. En effet, cela est le reflet de nos valeurs :

— *Humanisme* : mettre en avant de l'humain ; créer des liens sociaux ; permettre aux artistes et aux créateurs de se développer ; créer de l'emploi de façon directe et indirecte ; être un facteur de développement humain.

— *Equité* : s'appuyer sur un modèle équitable, avec une juste rémunération ; gagner ensemble.

Or selon Pruitt et Rubin (1986 ; cité par Thompson, 1990) les accords intégratifs, satisfaisant les intérêts mutuels, sont durables et propices au maintien des relations entre les parties et à la prosperité des communautés. Veiller à obtenir des accords intégratifs avec ses partenaires est donc pour Locattitude une façon de respecter ses valeurs.

Afin d'obtenir des accords intégratifs, Locattitude devra donc tenir en compte les motivations économiques (tangibles) et les motivations intangibles, aussi bien les siennes que celles de ses partenaires.

Dans les sections qui suivent, nous allons décrire différentes motivations intangibles ayant été identifiées par la recherche scientifique : la motivation relationnelle, la motivation procédurale, la motivation liée au soi et la motivation épistemique.

10.1.4 Motivation relationnelle

Outre le résultat recherché à la fin du processus de négociation, les parties sont également préoccupées par l'aspect relationnel de celui-ci. En effet, le **modèle des préoccupation doubles** (Pruitt Robin, 1986 ; cité par (De Dreu et al., 2000) décrit une motivation relationnelle duelle des acteurs en négociation : d'un côté l'importance qu'ils donnent à leurs propres gains, d'un autre côté l'importance donnée à la relation qu'ils entretiennent avec l'autre partie. L'évaluation faite pat l'individu pour chacune de ses préoccupations déterminera son comportement (imposition, coopération, accommodation, évitement et compromis).

Commençons par une personne qui accorderait très peu d'importance à son gain personnel. Si cette même personne donne beaucoup d'importance au gain de la partie adverse, celle-ci

adoptera des comportements d'accommodation. Par contre, si elle accorde également peu d'importance au gain de la partie adverse, elle adoptera alors plutôt des comportements d'évitement. Maintenant si cette personne se préoccupe beaucoup de son gain personnel, mais très peu de satisfaire la partie adverse, celle-ci adoptera alors un comportement d'imposition. Si au contraire elle s'inquiète également de satisfaire la partie adverse, elle adoptera un comportement coopératif. Enfin, si un individu se préoccupe de façon moyenne des gains de chacune des parties elle s'adonnerait alors à la recherche de compromis.

Dans ce modèle, l'importance donnée aux gains personnel et mutuel varient d'une situation à l'autre. L'importance accordée au gain d'une partie proche, ne sera, par exemple, pas la même que celle accordée à une partie adverse inconnue.

Néanmoins, selon Deutsch (1960 ; cité par Demoulin, 2014), les individus sont également prédisposés à évaluer l'aspect relationnel de la négociation d'une façon déterminée. **L'orientation à la valeur sociale**, une caractéristique qui diffère d'un individu à l'autre, serait responsable de ces différences entre négociateurs. Ainsi, on distingue trois orientations différentes : l'orientation individualiste, l'orientation de compétition et l'orientation de coopération. Les individualistes sont intéressés par l'obtention d'un gain personnel maximal. Les compétiteurs sont plus intéressés par l'obtention d'un gain supérieur à celui de la partie adverse, peu importe que leur gain personnel soit maximisé ou pas. Enfin, les personnes à orientation de coopération sont quant à elles préoccupées par la maximisation de leur gain personnel mais aussi de celui de la partie adverse. En d'autres mots, ces personnes, également dites pro-sociales, cherchent à maximiser le résultat cumulé à l'issue du processus de négociation.

De Dreu, Weingart & Kwon (2000) ont conduit une méta-analyse sur l'influence des motivations relationnelles sur les processus cognitifs et le comportement des négociateurs. Pour cela, ils se sont appuyés sur les résultats de diverses études notamment celle de De Dreu et Van lange (1995).Les résultats de cette étude soutiennent l'hypothèse que les personnes à tendance prosociale font plus de concessions et perçoivent la partie adverse comme étant plus juste et de confiance que les personnes à tendance individualiste ou compétitive (De Dreu and Van Lange, 1995). Ces raisonnements et ces comportements seraient plus caractéristiques des stratégies intégratives.

10.1.5 Motivation procédurale

Selon Tyler et Blader (2004), la justice est une force sociale pouvant encourager l'acceptation d'un accord négocié. Les auteurs relèvent deux formes de justice : la justice distributive mais aussi la justice procédurale. La **justice distributive** désigne une distribution des ressources respectant des principes de justice tels que l'égalité. Cette première justice concerne surtout le résultat du processus de négociation.

À côté de cela, il y a la **justice procédurale** qui concerne le processus de négociation à proprement parler (Thibault & Walker,1975 ; as cited in Tyler & Blader, 2004). Le sentiment de justice procédurale a surtout été examiné dans le contexte du travail, notamment en ce qui concerne la négociation du salaire, d'une promotion, ou d'une sanction. Dans ce contexte, l'une des parties, l'employeur, dispose d'un certain pouvoir sur l'autre partie, l'employé. C'est pourquoi, dans ce qui suit nous parleront « d'autorités». Le jugement que se fait le négociateur concernant la justesse d'un processus de négociation se base sur 4 facteurs principaux (Tyler and Blader, 2004) :

— **opportunité de participation** : Les gens évaluent les processus de résolution d'un problème ou d'un conflit auquel ils ont pu participer de façon active comme étant plus justes (Thibault & Walker,1975 ; cité par Tyler & Blader, 2004).

— **neutralité des autorités** : Les gens sont fortement influencés par l'avis qu'ils se font du degré d'impartialité dont font preuve les autorités dans le processus de négociation.

— **fiabilité des autorités** : le degré de fiabilité des autorités est aussi évalué dans le processus de négociation. Celui-ci dépend de l'historique de la relation entre les parties.

— **traitement digne et respectueux** : Les négociateurs accordent également de la valeur à la façon dont ils sont traités pendant le processus de négociation.

L'évaluation que se fait un négociateur du degré de justice procédural dont il a bénéficié impacte son degré de satisfaction et la probabilité qu'il accepte un accord donné. Afin de rassurer la partie adverse, il faudrait donc justifier et expliquer le raisonnement derrière une décision (Tyler and Blader, 2004).

10.1.6 Motivation liée au soi

À côté des enjeux économiques d'un processus de négociation, il y a un désir pour les négociateurs de maintenir la face, c'est à dire une image sociale positive(Deutsch, 1961). L'image de soi est la représentation qu'une personne se fait d'elle-même en relation aux autres et à la société, tandis que l'image sociale est la représentation que celle-ci souhaite que les autres se fassent d'elle (Poitras and Bélair, 2017). Lorsque l'une des parties ressent que la préservation de son image sociale est menacée, il est moins probable que les parties aboutissent à un accord et produisent un gain mutuel(White et al., 2004) car elles se focalisent sur la protection de leur image, perdent de vue leurs objectifs principaux et s'accrochent à leurs positions ou ne concluent aucun accord (Poitras and Bélair, 2017) De plus, la présence d'une tierce partie faisant office de témoin à la discussion tend à amplifier cette menace de perte d'image de soi (B.R. Brown, 1968 ; cité par Poitras et Bélair, 2017).

Pour obtenir un accord intégratif, les négociateurs auraient donc intérêt à veiller à ne pas adopter de comportements, agressifs ou autres, qui puissent faire perdre la face à leur interlocuteur et à éviter d'effectuer la négociation en présence d'un auditoire.

10.1.7 Motivation épistémique

Jusqu'à présent nous avons passé en revue les différentes motivations liées aux évaluations instrumentale, de la relation, du processus, et de soi mentionnées plus haut. Il existe d'autres motivations expliquant le comportement et le raisonnement des négociateurs. Parmi celles-ci, la motivation épistémique affecte la rigueur avec laquelle les négociateurs traitent les informations échangées pendant le processus de négociation.

La motivation épistemique désigne le désir de développer des représentations précises et bien informées du monde (De Dreu, 2004). En effet, selon les **modèles à processus duaux** (Chaiken and Trope, 1999 ; cité par in De Dreu, 2004) de la cognition, pour traiter une ou plusieurs informations, un individu peut prendre la décision consciente d'examiner les informations de façon systématisée et approfondie, ou au contraire d'en faire une évaluation de surface et d'utiliser des raccourcis de pensée. Des négociateurs ayant une motivation épistémique élevée auraient plus tendance à traiter l'information disponible de façon approfondie, systématique

et délibérée, et à se renseigner au sujet de la thématique de discussion et de la partie adverse. Par contre, un négociateur dont la motivation épistémique serait basse, aurait plutôt tendance à utiliser des raccourcis de pensée (des heuristiques).

Cette motivation peut avoir une source dispositionnelle : **l'avarice cognitive** (Kruglanski and Webster, 1996). Les personnes ayant une avarice cognitive élevée auront tendance à faire usage d'heuristiques de pensée pour faire un jugement ou prendre des décisions. Les personnes ayant une avarice cognitive basse reportent la prise de décision jusqu'à ce qu'ils aient traité le plus d'informations possible, ou jusqu'à ce qu'il n'y ait plus de temps ou d'énergie.

Cette motivation peut également être alimentée par des facteurs situationnels (Kruglanski, 1989 ; cité par De Dreu 2004). Des **facteurs distrayants** peuvent affecter le niveau de motivation épistémique d'une personne : du bruit, une pression temporelle, des températures extrêmes (Kruglanski, 1989 ; cité par De Dreu 2004), le degré d'implication du négociateur dans la tâche (Petty and Cacioppo, 1986), ou encore le fait que le négociateur ne se trouve pas en position de force (Fiske ; 1992, cité par De Dreu, 2004).

Étant donné que les accords intégratifs sont ceux qui parviennent à satisfaire les motivations tangibles et intangibles de chaque partie, il est dans l'intérêt des négociateurs de prendre le temps de collecter et d'examiner les informations les concernant de façon systématisée et approfondie.

10.2 Notre étude

Jusqu'à présent, nous avons examiné l'intérêt qu'aurait Locattitude à viser à obtenir des accords mutuellement satisfaisants : des accords qui tiennent compte des motivations tangibles (économiques) et intangibles des parties. Nous avons également défini et examiné différentes motivations intangibles se cachant derrière les comportements et les raisonnements des négociateurs.

Dans le cadre de son activité, Locattitude devra négocier des accords commerciaux avec diverses parties prenantes, dont ses fournisseurs : les artistes, les créateurs, les comédiens et les producteurs. Pour découvrir quelles sont les motivations qui se cachent derrière les revendications des fournisseurs, Locattitude a tout à gagner à interroger les intéressés. Le processus de

négociation avec les artistes et les comédiens nous semblant plus flous et moins gouvernés par des facteurs purement économiques que ceux qui se déroulent avec des producteurs, nous avons décider de concentrer notre étude sur les artistes et les comédiens.

10.2.1 Méthodologie de récolte de données

Trois entretiens semi-directifs ont été réalisés sur base d'un guide d'entretien rédigé au regard de la littérature existante sur la psychologie de la négociation. Pour une question de discrétion, les noms des participants et de leurs employeurs ont été remplacés par des noms fictifs.

Le premier entretien a été conduit à son domicile avec Comédienne D., une jeune comédienne de théâtre. Le deuxième entretien a été conduit également à son domicile, avec Peintre D., peintre et musicien. Enfin, le troisième entretien a été conduit dans un cabaret avec P. et K. d'Impro ND, des comédiens en improvisation. Chaque entretien a duré entre 40 et 70 minutes et a été enregistré à l'aide d'un smartphone.

Le guide d'entretien se trouve en annexe O.1, la retrenscription de l'entretien de Comédienne D. en annexe O.2, celle de Peintre D. en annexe O.3a, et celle de Impro N.D. en annexe O.4.Afin de faciliter leur lecture, les entretiens ne sont pas retranscrits verbatim.

10.3 Analyse des entretiens

Dans cette section, les trois entretiens sont analysés à la lumière de la théorie sur la psychologie de la négociation qui a été exposée précédemment. Différentes pistes d'action seront ensuite discutées dans la section 10.4.

10.3.1 Comédienne D.

Comédienne D. est comédienne de formation, elle a étudié à l'IAD à Louvain-La-Neuve. Après ses études, elle a travaillé à plusieurs reprises en tant qu'assistante dans la création de spectacles. Elle était le bras droit des metteurs en scène. Elle a également travaillé en tant que comédienne.

Elle raconte diverses propositions qu'elle a reçues au fil des années.

Vers la fin de ses études, elle a eu l'occasion de faire un première expérience d'assistanat pour une pièce dont elle connaissait l'auteur et dont elle aimait beaucoup le texte. Le metteur en scène n'avait pas prévu de budget pour elle. Elle a accepté cet accord, car elle serait encore sous statut étudiant pendant cette période, et parce que ce serait une source d'apprentissage professionnel.

Elle a ensuite travaillé en tant que comédienne, pour une grande compagnie de théâtre. Pour ce spectacle, elle ne partagerait la scène qu'avec un autre comédien. Les tenants et aboutissants de son contrat lui ont été communiqués par téléphone quand elle se déplaçait en rue : Elle recevrait un cachet de 150€ brut par représentation. Lorsque 2 représentations avaient lieu la même journée, elle serait payée pour une représentation et demie car les trajets étaient inclus dans le cachet de base. «C'était la coutume dans le monde du théâtre.« Elle a accepté cette proposition. Plus tard, quand elle en a parlé avec le comédien avec lequel elle partageait la scène, celui-ci lui a expliqué que non seulement son cachet par représentation était plus élevé, mais en plus il recevait deux cachets pour deux représentations.

Cela lui a procuré un grand sentiment d'injustice. Elle a l'impression que la compagnie a tiré profit de son manque d'expérience. Si elle avait été directrice, dit-elle, elle n'aurait pas fait les choses ainsi. D'un point de vue éthique ce n'était pas correct. Elle se disait que ses employeurs devaient rire lorsqu'ils voyaient sa fiche de paie. Après avoir tourné pendant deux saisons, Comédienne D. a décidé d'exiger une modification de son contrat, mais le spectacle n'a pas été repris pour une nouvelle saison.

Ensuite, elle a de nouveau fait de l'assistanat pour le metteur en scène avec lequel elle avait collaboré la première fois. Cette fois, elle a été invitée à assister pendant trois jours à l'enregistrement de voix off. Elle n'était pas sous contrat à ce moment là. Cependant son metteur en scène l'a mise sous contrat pour la période de production et pour une période de deux semaines avant celle-ci. Cela afin de compenser le travail effectué avant la période de création.

Elle a également joué pour une petite compagnie de théâtre. Cette compagnie disposait d'un budget de 3300€ par personne pour les 2 mois de création. Comédienne D. a donc reçu une enveloppe de 1400€ pour deux mois de travail. La période de création est la période pendant laquelle le spectacle est mis en place et les comédiens répètent. En général, dans les petites

structures, il est rare que cette période soit rémunérée. La période d'exploitation est la période pendant laquelle un spectacle qui a déjà été crée tourne. Les comédiens sont rémunérés par représentation. Dans ce cas-ci, Comédienne D. recevait 250€ bruts par représentation.

Avec deux autres comédiennes, elle a également fondé une ASBL. Cela lui permet de facturer ses prestations aux organismes commanditaires. Elle est alors sous contrat avec son ASBL. Même si elle n'est pas toujours rémunérée par son ASBL, cela lui permet d'être protégée par un contrat et de réinvestir l'argent obtenu dans du matériel utile à son activité. De plus, cela permet aux trois comédiennes de créer des spectacles qui leur plaisent et qui sont couverts par les assurances de l'ASBL.

Aujourd'hui, elle a reçu par email une proposition de contrat pour un poste d'assistanat pour une grande compagnie de théâtre. Elle s'est alors renseignée concernant les barèmes d'application et a comparé cette proposition à un contrat passé. Elle sera rémunérée 2830€ bruts par mois pendant la période de création, bénéficiera d'un défraiement pour ses déplacements, et ses repas seront pris en charge par la compagnie. Comédienne D. se dit très satisfaite de ces conditions. Elle apprécie aussi le fait d'avoir reçu cette proposition assez rapidement et par email, ce qui lui donne le temps de s'informer avant de prendre une décision.

Comédienne D. dit préférer être rémunérée pour ses prestations. Lorsque ce n'est pas le cas, elle n'accepte de le faire que si elle en retire quelque chose. Au cours de l'entretien plusieurs intérêts ressortent :

— l'élargissement de son réseau en faisant des rencontres

— l'acquisition d'apprentissage en observant d'autres comédiens et les metteurs en scène

— le plaisir de jouer en tant que comédienne

— le plaisir d'être vue

— le plaisir de jouer sur un texte qui l'intéresse

— le plaisir de s'investir dans ses propres projets

— l'opportunité d'obtenir le statut d'artiste

Elle mentionne également le fait que les artistes ne sont pas informés sur les barèmes d'usage, qu'ils ne communiquent pas entre eux en ce qui concerne les revenus.

Enfin, Comédienne D. est comédienne professionnelle, et souhaite à terme créer ses propres spectacles.

Dans les sections qui suivent le récit de Comédienne D. est examiné au regard de la théorie sur les motivations en négociation.

Motivations économiques Au début de sa carrière, Comédienne D.ne semblait pas apporter beaucoup d'importance au résultat économique des accords qu'elle obtenait. Elle ne semblait d'ailleurs pas réaliser qu'elle pouvait négocier les termes des offres qui lui étaient faites.

Au fil des expériences, elle semble accorder de plus en plus d'importance à la valeur monétaire de ses résultats. Elle commence à se poser la question de la conversion brut-net de son salaire, et de la période que celui-ci couvre. Elle porte également plus d'attention aux avantages extra-légaux dont elle peut bénéficier.

Néanmoins, comme mentionné plus haut, le montant de sa rémunération ne semble pas être le seul élément dont elle tient compte quand elle prend ses décisions. En effet, si un ou plusieurs des intérêts susmentionnés sont satisfaits, Comédienne D. peut considérer une éventuelle prestation non rémunérée.

Motivation relationnelle Sur base de l'entretien, nous ne disposons pas de suffisamment d'information nous permettant de faire une évaluation générale des préoccupations relationnelles de Comédienne D. et de son orientation à la valeur sociale.

Néanmoins, dans le cas spécifique de la proposition qu'elle a reçu par téléphone, Comédienne D. semble avoir adopté un comportement d'accommodation. L'autre partie, la compagnie de théâtre, semble avoir adopté une stratégie d'imposition et ne pas se préoccuper du gain de la comédienne, démontrant une orientation à valeur sociale individualiste ou compétitive, une orientation pro-soi.

Motivation procédurale Pour commencer, Comédienne D. parle beaucoup d'injustice ou plutôt d'injustice lorsqu'elle se remémore la proposition qu'elle avait reçue par téléphone. Lorsqu'elle est interrogée concernant sont ressenti au moment où elle a appris que son collègue était

rémunéré différemment, elle exprime un sentiment d'injustice. Elle accepte le fait que son collègue reçoive un cachet plus élevé par représentation du fait de son ancienneté. Par contre, elle n'apprécie pas d'être rémunérée un cachet et demi pour deux représentations alors que son collègue reçoit deux cachets pour deux représentations. Ici les deux grandes formes de justice mentionnées plus haut semblent avoir de l'importance pour elle :

— **Justice distributive** : L'accord qu'elle a obtenu auprès de son employeur ne lui semble pas équitable comparé à celui que son collègue a obtenu. De plus cette compagnie était une grande institution, qui recevait donc plus de subsides que les petites institutions et qui vendait chaque représentation à 2000€. Elle estimait donc que la distribution des ressources dont disposait la compagnie n'était pas équitable.

— **Justice procédurale** : Son employeur lui a menti. Cela a pu affecter l'évaluation qu'elle s'est faite de la fiabilité de son employeur et du degré de respect avec lequel elle estime avoir été traitée. Ces deux évaluations font partie des facteurs que les négociateurs tiennent en compte pour évaluer la justice procédurale dont ils bénéficient pendant la négociation. Elle mentionne d'ailleurs avoir l'impression que la compagnie de théâtre a tiré profit de sa jeunesse et de son manque d'expérience en terme de négociation. Par ailleurs, cette proposition lui a été faite par téléphone. Elle compare cette expérience à une expérience plus récente pour laquelle la proposition lui a été communiquée par email et préfère cette façon de faire.

La motivation procédurale semble aussi transparaître lorsqu'elle évoque ses autres expériences de négociation et, plus particulièrement, le principe de justice distributive. Dans son évaluation de la valeur de sa rémunération, elle tient compte du contexte. Elle prend en compte la taille de l'institution qui la paie, du budget dont celle-ci dispose, de la période dans laquelle elle se trouve (création ou exploitation) et de ce qui se fait en général dans ce secteur.

Motivation liée au soi Comédienne D. ne fait pas beaucoup mention de son image de soi. Néanmoins, lorsqu'elle parle de l'expérience pour laquelle elle a ressenti de l'injustice, elle mentionne avoir l'impression que les employeurs devaient rirent lorsqu'ils voyaient sa fiche de paie. Si elle avait eu ce sentiment d'humiliation au moment de la discussion de négociation, elle n'aurait peut-être pas accepté les termes de l'accord aussi facilement.

Elle exprime également avoir eu un petit mouvement de panique lorsqu'elle a reçu sa dernière proposition de contrat par email. Elle ne savait pas ce qu'elle devait faire. Peut-être avait-elle peur de se montrer incompétente face au processus de négociation ? Son image sociale serait alors impactée.

Motivation épistémique L'entretien que nous avons conduit ne permet pas de déterminer si Comédienne D. est disposée à faire preuve d'avarice cognitive. Par contre plusieurs indices situationnels nous donnent une idée de la profondeur avec laquelle Comédienne D. a pu traiter les informations dont elle disposait.

Dans le premier cas, lors de la discussion téléphonique, Comédienne D. explique avoir été prise de court en pleine rue, et ne pas avoir eu le temps d'examiner l'accord qui lui était proposé.

Dans le deuxième cas, elle explique que le fait d'avoir reçu une proposition par courriel lui avait permis de se renseigner en ce qui concerne les barèmes en vigueur et d'effectuer une comparaison avec ses contrats précédents, il n'y aurait donc pas ou peu de facteurs distrayants qui influenceraient la profondeur du traitement de l'information dont elle a disposé.

Par ailleurs, Comédienne D. mentionne a plusieurs reprises l'importance de l'information concernant la rémunération des artistes. En effet, elle estime que son cursus ne l'a pas suffisamment préparée à la question de la négociation des salaires et au fonctionnement de l'industrie. En outre, elle déplore l'aspect tabou du sujet. Selon elle, si les artistes communiquaient entre eux au sujet de leurs salaires respectifs, les compagnies ne pourraient pas tirer profit des artistes en se reposant sur des non-dits. Enfin, elle exprime que son poste d'assistante avait pour avantage de lui donner accès aux informations concernant le budget d'un spectacle et que cette information pouvait lui servir de point de référence.

Conclusion Pour conclure, toutes les motivations tangibles et intangibles que nous avons décrites dans notre revue de la littérature semblent tenir une place dans les décisions qui sont prises et les évaluations que Comédienne D. fait du résultat des processus de négociation.

10.3.2 Peintre D.

Peintre D. est un publicitaire qui a fait des études de communication visuelle. Il est également peintre aquarelliste et violoniste à ses heures perdues. Il vend ses aquarelles depuis la fin de ses études, dans les années 80. Il peint des portraits de célébrités et de particuliers, ainsi que des paysages. Une grande partie des travaux qu'il a vendus ont été peints sur commande.

Après ses études il s'est lancé dans la pub. Il a commencé à travailler pour des clients. Il a créé des campagnes publicitaires, des affiches, des logos, télé, cinéma, radio, etc. Avant de conclure des accords avec ces clients, il les appelle des prospects. Au début, il ne savait pas vraiment comment faire, quels prix proposer. C'est avec l'expérience qu'il à commencé à maîtriser ce qu'il faisait. Selon lui, les professeurs de communication visuelle se renseignent auprès des professionnels pour connaître les prix du marché. Lorsqu'il négocie des accords pour la publicité, il essaie de maximiser le budget et le prospect va essayer de le minimiser. Pour lui le prospect est quelqu'un qui est déjà intéressé par ses services.

Quand il parle des personnes auxquelles il va vendre ses aquarelles, il parle de client amateur. Il faut que celui-ci soit intéressé par l'objet. Il dit peindre par plaisir, mais s'il veut vendre au consommateur, il doit faire quelque chose qui plaît. Les amateurs achètent sur coup de cœur. C'est pourquoi il fonctionne beaucoup sur commande. Il dit écouter ce que les gens veulent et faire ce dont ils ont envie. Selon lui, il y a un rapport de force entre l'artiste et le client. Quand l'artiste est plus puissant que le client, les prix augmentent et quand l'artiste est plus faible, les prix baissent. Si un artiste veut vendre à tout prix, il devra baisser ses prix. Par contre si l'artiste a de la cote, il peut vendre ses œuvres plus cher.

Selon Peintre D., il n'y a d'art que quand il y a des émotions qui se créent. Si une personne veut acheter une œuvre, c'est qu'elle ressent une émotion. Ça donne presque un brevet à l'artiste, une reconnaissance d'œuvre artistique.

Pour vendre, il utilise deux leviers : augmenter la motivation et supprimer les freins. Les freins peuvent être le prix, le format. La motivation c'est l'émotion que l'œuvre éveille chez le client. La motivation doit dépasser le frein. Pour cela, il faut être attentif et entendre ce que les gens disent mais aussi ce qu'ils ne disent pas. Par exemple, quand un client hésite entre deux aquarelles, il n'essaie pas de le faire choisir une aquarelle. Il lui propose les deux. Lorsqu'un

client n'a pas du tout l'intention d'acheter, il n'insiste pas.

Peintre D., expose principalement ses aquarelles à deux endroits. Premièrement, il expose gratuitement ses toiles dans les hôtels où il passe ses vacances, ce à la demande des gérants. Cela leur permet d'animer l'entrée de leur établissement avec des paysages de la région. Cela enchante les vacanciers.

Deuxièmement, il expose également chez des commerçants. Cela se fait généralement par effet de bouche à oreille. Selon lui, c'est du gagnant-gagnant. C'est de la décoration gratuite pour les commerçants. Cela arrange Peintre D. car les commerçants ne prennent peu ou pas commission sur la vente de ses toiles. Lorsqu'ils souhaitent prendre une commission, Peintre D. leur propose un taux de 15 pourcent. De plus il ne doit pas payer pour exposer. Le commerçant ne prend aucun risque en exposant ses toiles. Néanmoins, selon lui ils pourraient le faire payer et justifier cela par le coût de leur loyer. Cela n'est pas encore arrivé.

Peintre D., n'expose pas en galerie, selon lui ce n'est pas rentable : il faut payer pour exposer et la galerie prend une commission de 30 pourcent sur les ventes. Le galeriste peut justifier son prix car c'est lui qui se charge de vendre les œuvres au client. Pour que ce soit rentable il faudrait qu'il peigne beaucoup plus d'aquarelles ou qu'il peigne des toiles de plus grande qualité et fasse preuve d'une très grande maîtrise technique. Or il préfère peindre des aquarelles car cela lui offre plus de liberté artistique. Par ailleurs il aime le côté périlleux de l'aquarelle : s'il fait une erreur, il doit tout recommencer. Ce n'est pas le cas avec une toile et de la peinture à l'huile ou de l'acrylique.

Peintre D. ne peint pas pour en vivre, il n'en a pas l'ambition. Selon lui, c'est illusoire. Lorsqu'il est interrogé sur ce qui le motive à peindre, il répond que c'est le fait de «faire et plaire». Le plaisir de faire : la matière, les couleurs, le rapport au matériau et le côté technique. Il dit aimer garder une marge de progression technique. Le plaisir de plaire : voir son œuvre appréciée par quelqu'un, même si cela n'est pas le facteur le plus important pour lui.

Dans les sections qui suivent le récit de Peintre D. est examiné au regard de la théorie sur les motivations en négociation.

Motivation économique Lorsqu'on examine le discours de Peintre D., il semble principalement préoccupé par les aspects commerciaux du processus de négociation. Il parle de prospect,

de vente, d'acte d'achat, de marges et de rentabilité. Par ailleurs, il semble adopter une perspective normative dans l'analyse qu'il fait du processus de négociation. En effet, il semble évaluer sa performance et celle de l'autre partie en termes de résultats objectifs :

— **l'obtention (ou pas) d'un accord mutuel** : le client ou le prospect effectuent-ils ou pas un achat ?

— **le gain personnel** : a-t-il obtenu le montant maximum possible ?

— **le résultat cumulé** : l'accord obtenu est-il bénéfique aussi bien pour lui que pour le gérants des commerces ou des hôtels où il expose ?

On pourrait donc avoir l'impression que la motivation économique est la motivation principale qui le préoccupe. Cela est peut-être dû a sa formation publicitaire. Néanmoins, il ne souhaite pas vivre de sa peinture, peut-être qu'il n'évalue donc pas uniquement le résultat des processus de négociation entourant la vente de ses œuvres en termes objectifs. En effet, il en retire également deux autres sources de satisfaction : le plaisir de peindre et le plaisir d'éveiller des émotions auprès de son acheteur. Selon lui, susciter des émotions chez le client c'est comme obtenir une certification pour son œuvre d'art, une forme de reconnaissance.

Motivation relationnelle Lorsque le Peintre D., négocie avec les commerçants chez lesquels il expose, dans une certaine mesure il ne semble pas très préoccupé par le taux des commissions qui sont prélevées sur la vente de ses toiles. Il expose chez certains commerçants qui ne prélèvent pas de commission. Chez les commerçants qui souhaitent prélever une commission, il n'a pas de soucis à proposer un taux de commission à 15 pourcent. Il ne paie pas pour exposer chez eux mais comprendrait qu'ils exigent une rémunération. Il ne semble donc pas vraiment très préoccupé par son gain personnel. Il ne semble pas non plus beaucoup se soucier du gain de l'autre partie. D'un autre côté, s'il devait payer pour exposer et que le taux de commission était beaucoup plus élevé, cela ne serait pas rentable et , comme c'est le cas pour les galeries, il ne serait pas intéressé. Il semble donc moyennement préoccupé par son gain personnel et celui de l'autre partie. Si l'on se réfère au modèle des préoccupations doubles (Pruitt Robin, 1986 ; cité par (De Dreu et al., 2000), il pourrait donc démontrer un comportement de compromis pendant le processus de négociation.

Motivation procédurale Il ne ressort pas particulièrement du discours du Peintre D. qu'il accorde de l'importance à des facteurs procéduraux dans un contexte de négociation. Ici nous ne disposons pas de suffisamment d'information pour tirer des conclusions à ce sujet. Néanmoins, il semble donner de l'importance aux facteurs qui pourraient justifier les revendications de ses interlocuteurs. Par exemple, il comprend que le galeriste le fasse payer pour exposer car le galeriste se charge du travail de vente. Un autre exemple est qu'il comprendrait que le commerçant lui demande de payer pour exposer ses toiles car ce dernier paye un loyer pour avoir ces murs. Cela ne signifie pas qu'il accepterai ces accords, mais il accorde de l'importance à la justification, au raisonnement qui se cache derrière les propositions.

Motivation liée au soi Aucun indice de motivation liée au soi n'a pu être relevé de l'entretien avec Peintre D.

Motivation épistémique Afin de pouvoir se faire une idée du marché de la peinture en aquarelle, Peintre D. a passé en revue l'offre présente sur les réseaux sociaux. Il en a tiré la conclusion que l'offre est largement supérieure à la demande.

Par ailleurs, lorsqu'il essaie de conclure une vente, Peintre D. s'efforce de questionner son interlocuteur et de déceler les motivations qui se cachent derrière leurs revendications en faisant preuve d'écoute. Il essaie donc d'obtenir le plus d'informations possible afin de proposer une offre qui satisfasse son interlocuteur.

En outre, il explique la difficulté liée au manque d'information sur le marché publicitaire en début de carrière.

En somme, Peintre D. semble accorder beaucoup d'importance à la recherche d'information pour obtenir des résultats économiquement performants. Nous ne savons rien de sa motivation à partager des informations pendant le processus de négociation, nous ne savons donc pas s'il s'agit ici d'une démarche de type intégratif.

Conclusion Pour conclure, bien que des préoccupations économiques semblent dominer le discours de Peintre D., celles-ci ne sont pas les seules qui ont pu être décelées.

10.3.3 Impro ND : P. et K.

P. et K. ont tous deux une décennie de formation en improvisation théâtrale derrière eux. Ils ont fait plusieurs spectacles pour la Fédération Belge d'Improvisation Amateur, la F.B.I.A, pendant 5 ans au cours de leurs études. Aimant travailler ensemble, ils ont décidé de proposer, à deux, des spectacles d'improvisation minimalistes sous le nom de Impro ND. Ils tournent en Belgique dans des bars et des cabarets.

P. a fait ses études à l'Université Catholique de Louvain-la-Neuve, et est maintenant travailleur à temps plein. K. est étudiant à l'IAD et travaille en soirée. Pour P. le théâtre d'improvisation est un loisir. K. ne souhaite pas faire de l'improvisation son activité principale, mais une activité annexe à ses activités de comédien professionnel.

Lorsqu'ils faisaient des représentations avec la F.B.I.A, il n'y avait pas de réel processus de négociation, la F.B.I.A organisait les spectacles et K. et P. se portaient bénévoles pour y jouer.

Une fois qu'ils ont commencé à tourner sous le label Impro ND, il ont démarché les cabarets et les bars afin d'y faire des représentations. Jusqu'à présent ils n'ont eu que deux commandes initiées par des clients. Cela s'est fait de bouche à oreille.

Maintenant qu'ils tournent sous le nom d' Impro ND, P. et K. disent ne pas réellement s'engager dans des processus de négociation concernant leur rémunération. Selon eux, les spectacles d'improvisation se font généralement dans un cadre bénévole, de temps en temps contre un remboursement pour les frais de déplacement.

Ils estiment plutôt que c'est l'occasion de confronter leur jeu d'improvisation au public afin de s'améliorer. Il est plus compliqué de faire de l'improvisation à deux que dans le cadre de la F.B.I.A car chaque comédien passe beaucoup plus de temps sur scène et est entièrement dépendant de l'autre. De plus, le public présent dans un cabaret n'est pas nécessairement venu pour voir de l'impro. Il faut donc faire preuve d'habileté pour accrocher le public.

En outre, l'argent n'est pas du tout un objectif pour P., même s'il est le bienvenu. Pour K.l'argent n'est pas l'objectif le plus important. Néanmoins, étant donné qu'il travaille en soirée, les soirs où il fait de l'impro, il préfère que ce ne soit pas à perte. Cependant, il exprime avoir peur de demander une rémunération trop élevée car en impro il n'estime pas avoir de certitude quand à la qualité de son spectacle.

Parfois, les établissement où ils jouent leur demandent quel sont leurs tarifs. Pour déterminer leur prix, ils ont pris exemple sur un ami musicien qui fait des concerts chez des particuliers hors saison. Ils proposent un forfait de base de 50€ par représentation pour couvrir leur déplacement et une rémunération au chapeau.

Ils expliquent avoir été agréablement surpris une fois lorsqu'ils ont eu l'opportunité de jouer dans un café qui les intéressait vraiment. Ils n'avaient pas du tout discuté de leur rémunération avec les gérants du café. Le soir même, ils ont reçu un gros cachet, des boissons et de la nourriture gratuite et un chapeau.

Ils expriment également se sentir sous pression lorsqu'ils sont hautement rémunérés. Malgré le travail que représente la préparation de leurs spectacles, il ne s'estiment pas encore assez compétents. Ils déclarent d'ailleurs que cela perturbe leur jeu sur scène car ils pensent aux attentes du public. Pour eux c'est plus confortable de faire du théâtre d'improvisation dans un cadre bénévole.

Quel est donc pour eux l'intérêt de faire de l'impro dans un cadre bénévole ? Le plaisir de jouer à deux, de pouvoir confronter leur jeu à un public, de retirer des leçons de chaque expérience, avoir une grande liberté de définir l'univers de leur spectacle.

A côté de cela, P. et K. ont plusieurs exigences en ce qui concerne les conditions dans lesquelles ils jouent : un public nombreux, un lieu qui permette d'avoir toute l'attention du public, un éclairage adapté, une scène agencée de manière à permettre les échanges avec le public.

Motivation économique K. et P. se disent ne pas accorder de réelle importance à l'aspect monétaire de leurs accords. Néanmoins, K. mentionne tout de même ne pas souhaiter travailler à perte. De plus K. et P. souhaitent tout de même voir leurs trajets remboursés et se disent agréablement surpris lorsque les cabarets et les cafés leur fournissent un bon défraiement, un repas et une boisson. Même si l'aspect monétaire n'est pas leur motivation première, ils préfèrent que leurs accords ne leur soient pas préjudiciables en termes économiques.

Par ailleurs, ils disent ne pas vraiment entrer dans des processus de négociation concernant la rétribution monétaire que les cabarets ou les cafés pourraient leur donner en contrepartie de leurs représentations. Or, les personnes tendent à entrer dans des processus de négociation

pour deux motifs situationnels principaux : la promotion et la prévention. La **promotion** est la croyance qu'il est possible d'obtenir un résultat plus avantageux en négociant qu'en ayant recours à d'autres types d'actions. La **prévention** consiste à s'épargner des conséquences négatives (Demoulin, 2014). P. et K. ne ressentent peut-être pas le besoin de négocier car ils comptent sur d'autres facteurs, tels que les usages qui prédominent dans le secteur de l'impro.

Si les facteurs économiques ne semblent pas tenir une place centrale dans la prise de décision de Impro N.D., pour accepter de jouer dans un cabaret ou un café, P. et K. exigent quand même que certaines conditions soient respectées. En échange de leurs représentations ces établissements doivent fournir un public et un espace qui permette les échanges entre les comédiens et le public. Avant de proposer de jouer dans un établissement donné, ils s'assurent donc que cet établissement est en mesure de leur fournir ces facteurs concrets.

Motivation relationnelle P. et K. expriment préférer ne pas obtenir de rémunération élevée pour leurs représentations car cela implique, selon eux, que la qualité de jeu attendue par leur interlocuteur est élevée. Or ils ne se sentent pas suffisamment compétents pour fournir cette qualité. Ils expliquent même que le stress qui en découle a tendance à réduire la qualité de leurs spectacles. Ils semblent donc assez préoccupés de satisfaire leurs interlocuteurs. De plus, comme mentionné dans la section précédente 10.3.3 même si les gains économiques ne semblent pas dominer leur discours, d'autres types de rétributions semblent être attendues. En se référant au modèle des préoccupations doubles (Pruitt Robin, 1986 ; cité par (De Dreu et al., 2000), leur comportement se situerait quelque part à proximité la coopération.

En termes dispositionnels, ils ne semble ni individualistes, ni compétiteurs. Ils auraient donc une orientation à valeur la sociale plutôt coopérative.

Motivation procédurale En ce qui concerne la justice distributive, K. et P. semblent se préoccupper du fait que leur contribution soit à la auteur du profit qu'ils en retirent. Cela traduirait donc peut-être un besoin d'équité.

En outre, comme mentionné en section 10.3.3, Impro ND se repose peut-être sur les usages en vigueur dans le secteur de l'improvisation théâtrale pour l'obtention de leur résultat économique. Ils semblent donc s'appuyer sur des principes de justice procédurale en faisant

confiance à leur interlocuteur. Cela découlerait de l'évaluation qui a été faite de la neutralité et de la fiabilité de l'autre partie.

Motivation liée au soi Aucun indice de motivation liée au soi n'a pu être relevé de l'entretien avec Impro N.D.

Motivation épistémique Il est difficile sur base de notre entretien, de se faire une idée de l'aspect dispositionnel de la motivation épistémique de P. et K.. Néanmoins, avant de choisir un espace pour leurs représentations, les deux comédiens semblent se renseigner sur les activités de l'établissement, l'agencement de l'espace et le degré de fréquentation par le public. L'aspect situationnel serait donc peut-être celui qui les pousse à faire ces efforts. Peut-être leur degré d'implication ? En effet, si ces conditions ne sont pas respectées, il est difficile de fournir un spectacle de qualité.

Conclusion Pour conclure, même si les motivations d'ordre économique ne semblent pas dominer la pensée de K. et P., celles-ci, aux côtés d'autres motivations d'ordre tangible ont tout de même un impact sur leur comportement. En outre, à l'instar des deux autres participants de notre étude, leur comportement est également influencé par des facteurs de motivation intangibles.

Enfin, de leur collaboration avec les différents établissements, ils retirent également une satisfaction qui découle de gains subjectifs : le plaisir de jouer à deux, de pouvoir confronter leur jeu à un public, de retirer des leçons de chaque expérience, avoir une grande liberté de définir l'univers de leur spectacle.

10.3.4 Sur les motivations de nos participants

Si des motivations tangibles influencent bien les évaluations que se font nos participants du résultat des processus de négociation, il ressort des entretiens que les diverses motivations d'ordre intangibles jouent également un rôle important dans leur satisfaction. Seules les motivations liées à l'image de soi n'ont pas pu être décelées dans plusieurs entretiens. À côté de cela, nos participants ont exprimé que certains intérêts autres que les intérêts économiques étaient le moteur de leur collaboration : un besoin d'apprentissage, l'élargissement de leur réseau, l'accès

à une audience, le plaisir d'exercer leur activité artistique, une salle adaptée aux représentations. Locattitude peut s'appuyer sur ces différentes informations pour agrandir les ressources disponibles à la table de négociation et ainsi favoriser la création d'accords mutuellement satisfaisants qui combinent les motivations de chacune des parties.

10.4 Discussion : ce que Locattitude retire de cette étude

Dans cette section, nous allons discuter les différents enseignements que Locattitude a pu retirer de la présente étude. Ensuite, nous discuterons des forces et des faiblesses de notre étude.

10.4.1 Les motivations des négociateurs

Locattitude peut s'appuyer sur la littérature existante en psychologie de la négociation et la présente étude pour organiser sa collaboration avec les fournisseurs et les propositions qui leur seront faites.

Motivations tangibles Selon le type de fournisseur avec lequel nous traitons, nous pouvons faire des offres visant à ce que les objectifs d'ordre tangible soient mutuellement satisfaits.

En ce qui concerne les artistes et les créateurs, nous proposons de prendre en charge la vente de leurs créations. En contrepartie, nous prendrons une commission de 30% sur ces ventes. De plus, ce taux respecte les taux en vigueur sur le marché et ne force donc pas les artistes et les créateurs à augmenter le prix de leurs créations. Ainsi, nous effectuerons un gain monétaire mutuel. Par ailleurs, nous pouvons également proposer qu'à l'occasion de notre collaboration, chacune des parties fasse la promotion de l'autre partie sur les réseaux sociaux, augmentant peut-être le nombre de clients et le nombre de ventes potentielles.

En ce qui concerne les comédiens du Collectif YouRire, nous proposons un forfait de 150€ par soirée, ainsi nous payons les frais de fonctionnement de l'ASBL tandis qu'elle se charge de la rémunération. En outre, cette activité ne constituera pas réellement un coût pour Locattitude car elle peut être couverte par le montant des entrées libres que nous auront reçues du public. De plus, cet accord nous évitera de devoir chercher de nouveaux comédiens et de

devoir faire face à des coûts changeants chaque semaine. En contrepartie, YouRire bénéficie d'une rentrée régulière. Enfin, chacune des parties bénéficiera d'une notoriété supplémentaire.

En ce qui concerne les producteurs, nous achèterons nos produits chez eux en grosse quantité et essaierons d'obtenir des intéressantes. Cela nous permettra d'obtenir des marges importantes sur la vente des produits alimentaires. Pour nos producteurs, ce la constituera une bonne rentrée d'argent, ainsi qu'une visibilité accrue auprès des habitants de leur région.

Enfin, Locattitude et chacun de ses fournisseurs bénéficiera d'un apport économique par le biais des synergies mutuelles créées par la présence de nos trois activités dans un même espace.

Motivations relationnelles Deuxièmement, Locattitude veillera à privilégier les comportements de type coopératif des deux côtés de la table. Par exemple, en ce qui concerne la publicité, nous offrirons de faire la promotion de nos fournisseurs sur nos plateformes de communication (réseaux sociaux, newsletters, en magasin). En échange, nous attendrons de nos fournisseurs qu'ils fassent la promotion de notre passage dans leur région sur leurs plateformes. Ainsi, nous attendons également de nos fournisseurs qu'ils se préoccupent du gain des deux parties. En outre, au plus nous envisagerons une collaboration continue, au plus nous soignerons cet aspect de la relation.

Motivations procédurales Troisièmement, comme nous l'avons vu dans notre analyse, les artistes et les comédiens accordent une grande importance aux principes de justice distributive et procédurale. Pour satisfaire à ces motivations de part et d'autre de la table, Locattitude veillera à faire preuve de transparence en ce qui concerne ses offres et la justification de ses tarifs aux fournisseur. En ayant définit une façon de faire qui ne se différencie pas ou peu des usages du secteur, nous satisferons les attentes de nos interlocuteurs. En contrepartie, nous attendrons de nos fournisseurs qu'ils fassent également preuve de transparence à notre égard.

Motivations liées au soi Quatrièmement, en adoptant une attitude de collaboration, de grandir ensemble, de respect et en faisant preuve de transparence, Locattitude pourra conserver l'image de soi de ses fournisseurs. D'ailleurs, l'établissement d'un partenariat avec YouRire dont les

conditions sont fixées évitera que les comédiens se retrouvent dans des situations avec Locattitude telles que l'a vécue Comédienne D. En contrepartie Locattitude attendra de ses fournisseurs qu'ils fassent de même et ne tolérera pas les comportements agressifs ou d'imposition de leur part.

Motivations épistémiques Cinquièmement, Locattitude devra veiller à éviter d'entamer des négociations dans des situations comportant des facteurs distrayants. Cela peut être fait en faisant des propositions écrites. Par exemple, nous pouvons demander aux artistes et aux créateurs qui se porteraient candidats pour être inclus dans notre activité de remplir un formulaire qui mentionne les termes des accords que nous proposons. Dans le cas où ceux-ci souhaiteraient modifier l'un ou plusieurs des termes de l'accord, ils pourraient faire une proposition écrite justifiant les changements demandés sur ce même formulaire. Ainsi, chacune des parties aurait l'occasion d'étudier les offres de façon systématisée et approfondie.

Il est intéressant de remarquer que ces différentes actions permettront à Locattitude de respecter deux de ses valeurs pilier : l'humanisme et l'équité.

10.4.2 Les forces et les faiblesses de cette étude

Notre étude présente plusieurs faiblesses. Premièrement, la méthode employée pour récolter des données au sujet des artistes, l'entretien semi-directif, présente différents inconvénients (Saunders et al, 2016). en effet, dû au manque de standardisation que présentent les entretiens, la question de la fiabilité se pose, notamment : est-ce que des entretiens conduits par une autre personne révéleraient une information similaire ? En outre, l'entretien pourrait être affecté par différents biais (culturels, de participation, de l'interviewer et de son interlocuteur). Ensuite, nos résultats ne sont peut-être pas généralisables au restant de la population d'artistes. Deuxièmement, l'entretien avec N.E.I.D par exemple a été conduit dans des conditions peu propices au partage d'informations personnelles. L'environnement était ouvert, bruyant, la conversation régulièrement interrompue et l'entretien était collectif. Troisièmement, en ce qui concerne l'analyse du contenu des entretiens, celle-ci n'a pas été faite d'une façon systématisée telle qu'elle serait faite dans le cadre d'une analyse thématique de contenu. Quatrièmement, une étude incluant toutes les parties prenantes impliquées dans notre activité donnerait à Locattitude une

vue d'ensemble des ressources disponibles pour que toutes les parties prenantes puissent participer à -, et bénéficier du gain mutuel. Tout cela implique que les résultats de cette étude sont à considérer avec prudence et à combiner avec des enquêtes plus approfondies.

Notre étude présente également des forces. Premièrement, malgré ses inconvénients, l'entretien semi-directif comporte également des avantages. Il est riche en contenu car il permet d'approfondir certains points et laisse une plus grande liberté d'expression en ce qui concerne le ressenti et les habitudes d'un individu face à un sujet donné. Deuxièmement notre étude applique une perspective descriptive (Thompson, 1990) de la négociation, une approche rarement utilisée dans les contextes entrepreneuriaux, en vue d'en faire bénéficier Locattitude. Troisièmement, elle fournit à Locattitude des informations et des outils qui lui permettront d'appliquer deux de ses valeurs piliers à ses collaborations : l'équité et l'humanisme. Quatrièmement, elle participera à l'accomplissement de la vision de Locattitude : «faire de la culture un agent de développement humain, économique et social». Enfin, elle pourra servir de point de départ pour guider les questionnements et les discussions que Locattitude entretiendra avec ses fournisseurs potentiels.

10.5 Conclusion

Pour conclure, il ressort de notre étude que les aspects économiques ne sont pas les seuls à influencer la qualité et le résultat des processus de collaboration. Pour être un facteur de développement mutuel, Locattitude a tout à gagner de tenir en compte des facteurs d'ordre intangible dans la création et l'application de ses offres.

Chapitre 11: Plan financier

La stratégie de Locattitude est maintenant bien définie. Toutefois, il nous reste à analyser la viabilité économique du projet. Pour cela, nous allons analyser les objectifs de ventes, nos coûts prévisionnels, nos sources de revenus ainsi que les chiffres d'affaires prévisionnels. Une fois ceux-ci analysés, nous serons en mesure d'analyser les résultats de l'entreprise avant de conclure par notre besoin de financement avant le début de l'activité. Le plan financier complet est disponible en annexes P.3 et P.21.

11.1 Objectifs de rentabilité

La première année d'exercice, nous nous sommes données les objectifs suivants :

— 40 boissons consommées par jour en moyenne ;

— 10 couverts par service en semaine et 25 couverts par service les week-ends (vendredi, samedi et dimanche) ;

— 14 produits de l'épicerie vendus par jour ;

— une œuvre d'art vendues par mois ;

— 5 créations vendues par jour.

Ces volumes de ventes ont été calculés sur base de note événement test et de nos entretiens avec des restaurateurs et concept-stores. Leur évolution est décrite à la section 11.3.2.

11.2 Prévision des coûts

Dans cette section, nous allons détailler les différents coûts afférents à notre activité. Pour une meilleure facilité de lecture, ceux-si sont regroupés dans les mêmes catégories que celle de notre plan financier. Chaque coût sera ainsi détaillé et expliqué.

11.2.1 Achat de consommables

L'achat de consommables reprend uniquement les produits alimentaires. En effet, les produits des artistes et créateurs fonctionnent sous système de dépôt-vente et ne sont pas achetés à l'avance par Locattitude.

Comme expliqué dans la section 7.2.8 sur notre politique de prix, les prix des produits alimentaires ont été fixés grâce à des coefficients multiplicateurs de 3 pour les boissons et de 3,5 pour la restauration. Ainsi, nos coûts représenterons un taux de 3,33% en ce qui concerne les boissons et de 28,57% en ce qui concerne la restauration. L'achat de consommables représente un coût variable et nous pourrons adapter nos achats en fonction de nos besoins. Toutefois, il faut également prendre en compte qu'il y a toujours des pertes dans les produits alimentaires dues à leur date de péremption. Ces pertes seront en partie couvertes par les marges dégagées mais aussi par la part de budget allouée aux imprévus détaillée dans la sous-section 11.2.3.

11.2.2 Stock

À nouveau dans cette section, seules les denrées alimentaires constituerons des stocks, ceci s'explique par le système de dépôt-vente mis en place pour l'art et les créations. Pour déterminer la valeur de chaque stock, nous avons du prendre en compte les éléments suivant : les délais de livraison des fournisseurs, les quantités journalières vendues, les dates de conservations et les prix d'achats.

Nous avons quatre catégories de stock : les boissons, la restauration, les boissons destinées à l'épicerie et la nourriture également pour la consommation à emporter.

Les boissons destinées à la consommation sur place

Pour cette catégorie, nous avons estimés les délais de livraison à une semaine. Cela nous permettra également de facilement réajuster nos commandes en fonction de nos besoins. Dans ce cas-ci, les dates de conservations ne rentrent pas en considération car elles sont bien supérieures aux dates de livraison. Les quantités journalières vendues sont de 40. Nous obtenons ainsi le stock minimum de boissons qui est de 280. Le prix d'achat moyen est de 0,82€. Nous

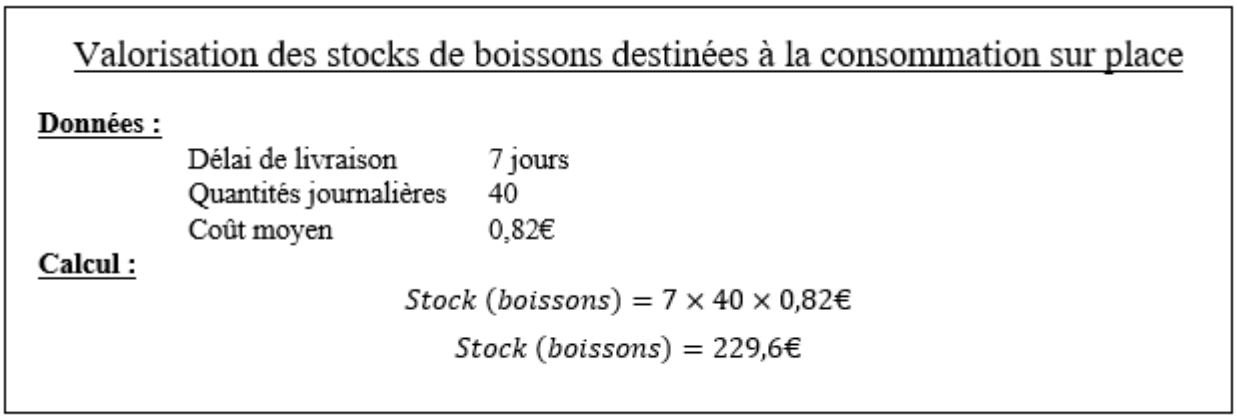


FIGURE 11.1 – Calcul de valorisation des stocks

obtenons ainsi la valeur du stock minimum qui est de 228€. Le détail des calculs sont disponibles à la figure 11.1.

La restauration

Concernant la restauration, la date de livraison est bien plus courte. Les produits devront être renouvelés tout les 3 jours en moyenne car la durée de conservation des aliments est bien plus courte en général (pain, fromage, soupe fraîche, etc). Le stock minimal journalier est de 10. en suivant la même démarche que pour les boissons, nous obtenons une valeur de stock de 221€.

Les boissons destinées à l'épicerie

Concernant les boissons à emporter, nous avons compté 7 ventes par jour. Seulement, nous ne pouvons compter sur un stock si petit. Les magasins prévoient toujours un stock plus grand pour que les clients aient le choix. Ainsi, nous avons défini la quantité minimale en rayon équivalent à 70. Le délai de livraison est le même que pour les boissons à consommer sur place. Nous obtenons ainsi un stock de 290€.

La nourriture destinée à l'épicerie

L'épicerie aura les mêmes délais de rotation des stocks que les produits destinés à la restauration. Les ventes journalières estimées sont de 7 mais comme pour les boissons, notre stock minimum doit être plus élevé pour assurer le choix aux consommateurs. Toutefois, les délais de conservation de ces produits (notamment les produits frais) nous oblige à limiter notre stock afin d'éviter les pertes. Nous considérerons donc un stock minimal de 35 unités disponibles en rayon. Notre stock minimal sera donc de 105 unités pour une valeur de 224. Il est à noter que ce stock sera constitué de produits frais et de produits secs, les premiers ayant une date de péremption plus courte que les derniers. Les stocks seront équilibrés en fonction pour éviter les pertes.

11.2.3 Frais généraux

Charges locatives : Notre partenaire de la première année d'existence de Locattitude, Communa nous permet de payer des loyers en fonction de nos possibilités. Nous avons fixé avec eux un loyer de 500€ par mois pour chaque lieux qu'ils nous proposent.

Fournitures - Eau, gaz, électricité : Nous prévoyons une provision de 300€ par mois pour les charges. Ces charges comprennent l'eau, le gaz et l'électricité.

Téléphone, GSM et internet : Les communications téléphoniques et internet seront fournies pour les téléphones de chaque membre. Au vu de notre caractère itinérant, nous n'utiliserons pas de ligne fixe. Il y a une connexion dans les locaux de Communa, mais toutefois nous avons pris en compte une pack avec internet ainsi qu'une garantie de connexion internet et un back-up des données au cas où le réseau wi-fi rencontre des problèmes. Ceci fait un total de 69€ par mois selon l'offre de Proximus [1].

Assurances : Nous allons contracter une assurance RC professionelle, couvrant les dommages à des tiers commis par Locattitude et ses membres avec une extension «après-livraison

1. Détails de l'offre Proximus sur https://www.proximus.be/fr/id_cb_bizz_allin_office_composer/independants-et-petites-entreprises/produits/packs-pour-independants-et-petites-entreprises/composez-bizz-all-in-bizz-office.html

et objets confiés», une assurance incendie et vol couvrant ainsi les éventuels dommages au bâtiment ou à nos marchandises. Nous avons consulté plusieurs estimation entre 500€ et 1200€ par an. Nous avons pris en compte la borne supérieure de 1200€ par an, revenant à 100€ par mois.

Honoraires d'experts : Pour faciliter notre gestion au vu du grand nombre de fournisseurs que nous avons, nous utiliserons les services d'un expert-comptable. Selon un devis du cabinet Fidecom [2], cela représente un coût de 1650€ par an.

Frais SABAM et Rémunération Équitable : Tout établissement qui diffuse de la musique doit se soumettre à la taxe de la SABAM et de la Rémunération Équitable pour rémunérer les artistes. Ces frais sont à payer en fonction de la superficie de l'établissement et de ses activités. Nous avons fait une simulation avec un établissement de 200m^2. Un montant de 71,7€ par trimestre sera redevable à la SABAM et 61,1€ annuels seront redevables à la Rémunération Équitable.

Prestations YouRire : Nous alternerons les prestations de YouRire et des troupes d'improvisations toutes les semaines. Ces prestations coûtent chacune 150€ par soir à Locattitude. Ainsi, 600€ par mois seront alloués à ces prestations.

Frais de transport - Autres : Locattitude possède une camionnette pour organiser ses déménagements mais il faut également comptabiliser l'essence utilisée pour nos rendez-vous professionnels. Nous prévoyons un budget de 100€ par mois à répartir en frais d'essence et de transport en commun.

Frais de site internet : Nous avons actuellement un site internet [3] auquel il faut afférer les coûts d'hébergement de 5,99€/mois et de renouvellement de nom de domaine de 63,2€/an. Ceci pour un total de 135,08 par an. Ceux-ci sont dû annuellement. Notre abonnement ayant commencé en mars, ces coûts sont inscrit à ce mois.

2. Devis de Fidecom sur https://www.fidecom.be/nos-honoraires.php?fbclid=IwAR0-w9ezVYBDvSNKa_d6eSook7IicR3mvCvTtBM1_Y4ZJ1fkAri1eergLKw

3. Notre site internet est hébergé sur la plateforme OVH. Leurs tarifs sont disponibles sur leur site internet. Nous avons opté pour l'hébergement « Pro ».

Frais commerciaux - Bancontact : Après plusieurs recherches et devis, nous avons opté pour le fournisseur Wordline[4], il a l'offre d'appareils mobiles la plus avantageuse à 26,17€/mois plus des frais variant de 0,2€ à 0,7€ par transaction. À cela il faut ajouter 32,8€ d'activation. Pour le comptabiliser dans notre plan financier, nous avons considéré 400 transactions à 0,7€ par mois. Ceci nous fait un total de 55,65€ par mois plus 32,8€ d'activation.

Frais commerciaux - Annonces et insertions : Nous avons prévu un budget de 650€/an que nous investirons dans nos campagnes de publicités. Ces frais se décomposeront en campagnes Facebook et Instagram ainsi qu'en publication dans certains journaux régionaux.

Taxes et impôts - Véhicules et autres : Ayant un véhicule propre à notre association, Locattitude doit prendre en compte différents coûts : 150€ de taxe de mise en circulation et 30€ pour les plaques d'immatriculation la première année et 150€/an de contrôle technique.

Imprévus : Pour parer aux imprévus, nous avons provisionnés un montant de 500€ par mois.

11.2.4 Rémunérations

Locattitude a trois rémunérations d'administrateurs à sa charge. Celles-ci évoluent à partir de la troisième année pour atteindre 2000€ par mois en cinquième année. Dès la première année, les trois administratrices de Locattitude percevront toutefois une rémunération même si elle est mineure pour leur permettre de couvrir une part de leur frais. L'évolution des rémunérations se détaille comme suit :

— Année 1 : 1000€

— Année 2 : 1000€

— Année 3 : 1500€

— Année 4 : 1750€

— Année 5 : 2000€

4. L'offre détaillée est à retrouver sur https://mypaymentsolution.be.worldline.com/fr/home/nos-offres/cartes-de-paiement/bancontact.html

11.2.5 Investissements :

Les investissements se décomposent en trois catégories : les frais de constitution, les immobilisations incorporelles et les immobilisation corporelles.

Frais de constitution :

Pour créer notre association, nous devrons faire appel à un notaire et engager des frais de constitution. Ces frais sont respectivement de 900€ et de 117,1€ (Moniteur Belge, 2019; UCM).

Immobilisations incorporelles :

Site internet Nous avons déjà un site internet qui est parfaitement fonctionnel mais nous aimerions investir dans un développeur afin qu'il référence correctement notre site. Actuellement, sans l'adresse exacte il est difficile de le trouver. En effectuant cet investissement, nous serons en mesure d'augmenter notre visibilité auprès du public. Ce développeur nous coûtera 1000€.

Immobilisations corporelles :

Véhicule : Il nous est nécessaire de faire l'acquisition d'un véhicule utilitaire pour organiser nos déplacements. Ce véhicule sera un véhicule d'occasion afin de réduire le montant de l'investissement. Nous nous sommes renseignées sur divers site de véhicules d'occasion et pour le type de véhicule dont nous avons besoin, un budget de 4000€ TVA comprise est suffisant.

Matériel Horeca : Nous devons investir dans du matériel Horeca transportable, mobile et respectant les normes AFSCA. Notre cuisine est toutefois réduit et par conséquent nous n'avons besoin que d'un minimum de matériel. Nous avons fait un devis auprès de la société ProInox. L'ensemble du matériel nous revient à 4217€.

Service de table et matériel de salle : Nous avons prévu un budget de 4000€ comprenant la vaisselle et les meubles dont nous aurons besoin dans notre concept-store. Nous aimerions utiliser un maximum d'objet de récupération pour rester dans notre esprit local.

11.3 Sources de revenus et chiffre d'affaires

Dans cette section, nous allons décrire et estimer nos revenus des cinq premières années de Locattitude. Nos sources de revenus se répartissent en trois catégories générales : la vente Horeca, les ventes de l'épicerie et les ventes d'art et de créations. Dans le plan financier, nous avons subdivisé ces catégories afin de fournir une meilleur analyse. Nous obtenons 6 catégories de service : (i) les boissons consommées sur place, (ii) la restauration, (iii) la vente de boissons à emporter, (iv) la vente de nourriture à emporter, (v) la vente d'art, (vi) la vente de créations. Toutes ces catégories sont assujetties à 21% de TVA excepté la restauration qui bénéficie d'une TVA minorée à 12%.

11.3.1 Définition des prix unitaires moyens de chaque catégorie de service

Pour déterminer notre chiffre d'affaire, nous avons commencé par définir le prix unitaire moyen HTVA de chaque service. Pour cela, nous avons utilisé le budget de notre événement et fait une moyenne pondéré du prix moyen de chaque unité vendue par catégorie. Voici un exemple avec le calcul du prix unitaire moyen HTVA pour le secteur des boissons consommées sur place :

$$\frac{Chiffred'affaireHTVA(boissons)}{Quantitevendue(boissons)} = \frac{271,13}{110} = 2,46 \tag{11.1}$$

En appliquant ce calcul à l'ensemble des 6 catégories de service nous obtenons les prix unitaires moyens HTVA de chaque (Figure 11.2). Il est à noter que pour la catégorie des ventes de boissons à emporter, nous avons utilisé une autre formule. Nous proposions uniquement la marque Guiltea dans le coin « épicerie » lors de notre événement. Ce produit étant plus cher, le prix unitaire moyen aurait été de 16€ en appliquant la formule. Or, ce n'est pas représentatif des prix unitaires moyens de notre concept-store où il y aura la possibilité d'acheter toutes les autres sortes de boissons à emporter. Nous avons donc utilisé la moyenne des prix unitaire de chaque boisson. De cette manière, nous arrivons à un prix unitaire moyen HTVA de 5,93€.

Ces prix ont étés indexés selon les prévisions de l'indice nationale des prix à la consommation (IPC) (Bureau Fédéral du Plan, 2019). Les prévisions ont été faites pour l'année 2020

	CA HTVA	Quantité vendue	Panier moyen HTVA
Boissons	271,13 €	110	2,46 €
Restauration	474,79 €	50	9,50 €
Épicerie (Boissons)	29,63 €	5	5,93 €
Épicerie (Nourriture)	60,83 €	20	3,04 €
Vente d'œuvres d'art	284,40 €	3	94,80 €
Vente de créations	224,36 €	13	17,26 €

FIGURE 11.2 – Prix unitaire moyen HTVA de chaque catégorie de service

uniquement. Nous avons utilisé ce même taux IPC pour indexer nos prix aux années suivantes.

11.3.2 Définition des volumes de ventes mensuels

Afin de définir nos volumes de ventes mensuels de la première année d'exercice, nous nous sommes basées sur nos objectifs. La première année, nous nous sommes donnés les objectifs suivants :

- 40 boissons consommées par jour en moyenne ;
- 10 couverts par service en semaine et 25 couverts par service les week-ends (vendredi, samedi et dimanche) ;
- 14 produits de l'épicerie vendus par jour ;
- un objets d'art vendu par mois ;
- 5 créations vendues par jour.

Étant ouvert tout les jours de la semaine sauf les lundis, nous avons estimé le nombre de jours d'ouverture à 26 jours par mois. Concernant le nombre de services, il y en a un par jour en semaine et deux les samedis et les dimanches.

Toutefois, certains mois dans le commerces sont plus défavorables que d'autres et inversement. Le mois d'août est particulièrement mauvais à cause des vacances tandis que le mois de décembre est favorable pour le commerce grâce aux fêtes de fin d'années (annexe B.2).

	Ventes - 2020 10 mois	Ventes - 2021 12 mois	Ventes - 2022 12 mois	Ventes - 2023 12 mois	Ventes - 2024 12 mois
Boissons	10638	12431	13053	13467	13871
Restauration	6870	8029	8430	8697	8958
Épicerie (Boissons)	1817	2128	2234	2305	2374
Épicerie (Nourriture)	1862	2175	2284	2357	2427
Vente d'œuvres d'art	10	12	13	13	13
Vente de créations	1330	1554	1632	1683	1734
Évolution des ventes (%)	-	7%	5%	3%	3%
Evolution cumulée des ventes (%)	-	7%	12%	15%	18%

FIGURE 11.3 – Évolution des volumes de ventes de Locattitude entre l'année 2020 et 2024

Pour refléter ces changements, nous avons comptabilisé une activité réduite de 20% en août et augmentée de 30% en décembre.

Ces volumes de ventes vont évoluer au fur et à mesure des années d'existence de Locattitude grâce à l'augmentation de la notoriété et de l'image de la marque. Pour suivre cette évolution, nous avons estimé la croissance annule des ventes à 3% après 6 mois d'implantation, à 5% après 1 an durant 2 ans et à 3% les deux années suivantes. Par conséquent, l'augmentation de ventes par rapport à la première année d'exercice sera de 7% en 2021, 12% en 2022, 15% en 2023 et 18% en 2024 (Figure 11.3).

11.3.3 Chiffres d'affaires

Selon ces estimations, nous obtenons les chiffres d'affaires repris dans la figure 11.4. Ces chiffres observent un croissance légèrement supérieure aux taux de croissance des ventes. Cette différence s'explique par l'indexation des prix à la consommation. Nous observons également qu'une grande part de notre chiffre d'affaire vient de notre activité Horeca (69%) alors que l'axe de la vente d'objets d'art et de créations représente 18% (Figure 11.5).

11.4 Prévision du compte des résultats

En analysant le compte de résultat, nous remarquons que celui-ci est toujours positif mais diminue au fil du temps. Cette baisse annuelle de notre résultat vient de l'augmentation des

	CA - 2020 10 mois	CA - 2021 12 mois	CA - 2022 12 mois	CA - 2023 12 mois	CA - 2024 12 mois
Boissons	26221	30641	32173	33193	34189
Restauration	65241	76237	80049	82589	85066
Épicerie (Boissons)	10766	12608	13238	13659	14068
Épicerie (Nourriture)	5662	6617	6948	7168	7383
Vente d'œuvres d'art	989	1151	1204	1242	1279
Vente de créations	22954	26823	28164	29057	29929
Total	**131833**	**154077**	**161776**	**166908**	**171914**
Croissance du CA		**17%**	**23%**	**27%**	**30%**

FIGURE 11.4 – Chiffres d'affaires de Locattitude de 2020 à 2024

	Chiffres d'affaire 2020	Pourcentage 2020
Boissons	26221	20%
Restauration	65241	49%
Épicerie (Boissons)	10766	8%
Épicerie (Nourriture)	5662	4%
Vente d'œuvres d'art	989	1%
Vente de créations	22954	17%
Total	131833	100%

FIGURE 11.5 – Proportion de chaque service au chiffre d'affaire

salaires. En effet, en première et deuxième année, les rémunérations sont faibles : 1000€/mois par personne. Ce choix a été fait pour investir au maximum dans le projet de Locattitude et faire face aux risques qu'encours notre organisation (voir la section 12). Ainsi, en cas de ventes plus faibles qu'espérées par exemple, nous serons en mesure de couvrir les coûts. À partir de la troisième année, nous augmentons progressivement les salaires jusqu'à 2000€/mois. Ainsi, le résultat en cinquième année correspond au résultat de Locattitude à long terme.

Le bilan prévisionnel sur les cinq premières années se trouve aux annexes P.1 et P.2.

RESULTATS	2020	2021	2022	2023	2024
Chiffre d'affaires	**115.072**	**137.005**	**145.910**	**152.437**	**159.258**
Marge brute d'exploitation	**76.134**	**90.591**	**96.434**	**100.700**	**105.157**
Charges d'exploitation	**55.642**	**64.356**	**82.356**	**91.356**	**100.356**
Frais généraux	*25.642*	*28.356*	*28.356*	*28.356*	*28.356*
Ressources humaines	*30.000*	*36.000*	*54.000*	*63.000*	*72.000*
EBITDA	**20.493**	**26.235**	**14.078**	**9.344**	**4.801**
Résultat avant impôts	**16.985**	**22.824**	**10.856**	**6.322**	**1.987**
Résultat après impôts	**11.388**	**15.243**	**7.344**	**4.351**	**1.490**

FIGURE 11.6 – Résultats prévisionnels de Locattitude

11.5 Plan de financement

Les besoins de Locattitude en financement se décomposent en 13.392€ d'investissements et 7.553€ de besoin en fonds de roulement. Le total du besoin de capital de départ s'élève à 20.945€. Afin d'avoir une marge de sécurité, nous arrondissons ce besoin en capital à 30.000€.

11.5.1 Apports en capital

Locattitude aura deux types d'apports à sa constitution : un apport en numéraire et un apport en nature. L'apport en nature sera mis à disposition par la famille de Camille Jonckers. Ils sont propriétaires d'un hangar dans la région de Bossut-Gottechain. Ce hangar sera mis à la jouissance de Locattitude pour servir d'espace de stockage. L'apport en numéraire s'élèvera à 15000€. Chaque membre fondateur de Locattitude effectuera un apport en capital à hauteur de 5000€. Cette somme a été décidée par les trois membres fondateurs afin de représenter 50% du capital de départ.

11.5.2 Autres sources de financement

Il reste donc 15.000€ à réunir pour subvenir aux besoins de Locattitude. Locattitude étant un projet culturel et citoyen, il était également de notre volonté de se financer de manière citoyenne. Nous avions d'abord considéré de lever ces fonds à l'aide du crowdfunding. Seulement, le montant à collecter est relativement élevée par rapport à la moyenne des campagnes de crowdfunding (4430€ par campagne en moyenne sur la plateforme KissKiss Bang Bang, 7369€ sur Commeon et 4285€ sur Proarti (Kiss Kiss Bang Bang; Comeon; Proarti). Suite à cela, nous avons préféré nous diriger vers un autre moyen de financement : le réseau Crédal. Nous avions entendu parlé de leur offre au cours de différentes discussions lors de notre étude de marché et nous les avons rencontré lors du Mind & Market. Le réseau Crédal permet de financer les projets sociaux, culturels et citoyens et correspond par conséquent à la mission de Locattitude. Le réseau permet d'obtenir des crédits à moyen et long-terme pour les associations avec des taux d'intérêts avantageux. Nous introduirons notre demande dès août 2019.

Chapitre 12: Analyse des risques et limites

Pour conclure cette étude de faisabilité, nous adopterons une démarche réflexive sur l'ensemble du travail réalisé. Ainsi, ce chapitre consistera à présenter l'analyse des risques et limites. Nous avons identifié deux limites endogènes à notre modèle d'affaires, ainsi que cinq risques liés à la mise en œuvre de notre service, bien qu'exogènes à celui-ci. Pour chaque élément identifié, nous développerons des pistes de solutions pour prévenir ces risques ou du moins, en atténuer les répercussions, afin de permettre à Locattitude de s'adapter aux aléas du marché.

12.1 Limites de notre modèle

Tout d'abord, le **caractère itinérant** du service. En effet, la mobilité du service nous empêches de bénéficier des avantages de l'ancienneté tel que l'ancrage d'une réputation ou la création d'habitudes auprès des clients. En outre, la mobilité de Locattitude rend plus difficile la gestion de son service après-vente (comme le retour d'articles par exemple) impactant négativement notre objectif d'établir des relations de proximité. De plus, le mobilité continue peut freiner les bénéfices de l'effet d'expérience.

En lien avec cela, le **caractère éphémère** du concept-store représente également une limite de notre modèle. Si la courte durée d'ouverture peut avoir des répercussions positives sur la fréquentation, elle peut aussi s'avérer négative si la période choisir est trop courte ou si elle est choisie lors d'une période saisonnale peu favorable, comme le mois d'août par exemple (B.1.

Toutefois, la création d'une image de marque forte ainsi que d'une communauté engagée combiné à des campagnes de communication et de marketing de grande ampleur pourront permettre à Locattitude se faire face à ces limites.

12.2 Risques de notre modèle

Tout d'abord, **la fréquentation**de Locattitude constitue une inconnue importante, impactant le succès du magasin et induisant d'importantes répercussions sur le développement des recettes qui en résulte. En effet, toutes les activités du projet en dépendent fortement : les ventes de la boutique, la consommation de la restauration et les entrées lors du spectacle d'improvisation. Ainsi, malgré des actions de communication et de promotion de grande envergure et des prix attractifs, la fréquentation est difficilement prévisible car elle dépend de nombreux facteurs exogènes à notre service (la période saisonnière, la météo, la menace d'un attentat, etc.). Toutefois, l'accumulation d'expérience permettra l'élaboration de prévisions et ainsi la réduction de ce risque. Cependant, nous sommes conscientes que le caractère itinérant de notre service puisse impacter négativement la vitesse d'accumulation d'expérience et d'apprentissage des membres.

Ensuite **la défaillance d'un fournisseur** (artistes et producteurs). Cela concerne les retards de livraison, les livraisons de produits ne correspondant pas à ceux attendus, ne s'adaptant pas à l'univers des autres articles exposés, mais aussi la qualité de produits. En effet, tous ces éléments qui peuvent impacter négativement l'image de Locattitude. Nous pouvons toutefois prévenir ce risque par la bonne connaissance des parties prenantes (création d'un lien plus autre que professionnel), par un suivi de l'avancement des commandes (échanges réguliers) ainsi que par l'établissement de garanties contractuelles (pénalités en cas de défaut).

En troisième lieu, les risques d'**accident d'exploitation**. Cela peut viser un accident venant de la part de la clientèle (la casse ou le vol d'un objet exposé par exemple) mais aussi d'un problème lié à la production d'un service (défaillance d'un acteur lors d'un spectacle par exemple) ou à l'infrastructure (inondation, public blessé par la défaillance de l'espace qui était inoccupé). Bien que ces risques soient relativement rares, ils peuvent avoir de conséquences considérables. Il est possible de prévenir leur occurrence par des actions sur l'équipe et les partenaires. Pour s'en assurer, il existe de nombreuses polices d'assurances telles que les assurances responsabilités civiles ou les assurances tous risques.

En quatrième lieu, **le caractère polémique d'un spectacle**. Étant donné que le contenu des spectacles ne seront pas toujours connus à l'avance en fonction de leur nature (spectacle d'humour ou d'improvisation). Ainsi, particulièrement avec la notion d'humour, il est possible

de faire face à certain contenus heurtant l'opinion publique et pouvant entraîner des polémiques. Cela peut susciter des répercussions tant positives (sur la visibilité par exemple) que négatives (sur la fréquentation par exemple). Pour prévenir ce problème, une analyse des propos antérieurs des artistes combiné à une communication claire sur les codes de conduites au sein du concept-store peuvent être mis en place.

Enfin, de façon plus générale, **l'augmentation des dépenses**. Faire face à des dépenses plus importantes que prévues dans le budget prévisionnel est un risque pour toute entreprise. Pour atténuer ce risque, nous intégrerons des réserves de précaution tout en surveillant régulièrement les marges budgétaires restantes.

Conclusion

L'élaboration de ce plan d'affaires nous a conduit à confirmer la faisabilité du service de Locattitude. Ce travail est le fruit d'une réflexion permanente, riche de ses analyses théoriques et de son expertise de terrain.

Tout au long de cette expérience entrepreneuriale, nous avons confirmé la **désirabilité** de notre service. Locattitude répond au besoin des talents belges de se faire connaître et à celui des clients de consommer local, tout en créant du lien social entre les deux parties. Suite à l'analyse des opportunités actuelles, nous avons réalisé de multiples études quantitatives et qualitatives auprès d'artistes, créateurs, producteurs, comédiens et clients, qui ont permis de confirmer que notre service répond à un réel besoin sur les marchés actuels.

Nous situons notre service à l'intersection entre les marchés de la vente d'objets d'art, de la restauration belge et de la diffusion de spectacles. Nous avons étudié en profondeur ces marchés cibles à l'aide de nombreux outils d'analyse. D'une part, nous avons anticipé les évolutions possibles de ces marchés en développant des réponses stratégiques. D'autre part, nous avons analysé les concurrents sous toutes leurs formes et sommes allées à leur rencontre afin d'approfondir nos connaissances. Nous avons ensuite développé notre stratégie de différenciation.

Le plus grand atout de différenciation de Locattitude réside dans la diversité de son offre en un lieu unique : tout est pensé pour mettre le client au coeur d'une expérience inédite et personnalisée. Nous avons également identifié des synergies entre ces différentes activités, permettant ainsi d'offrir un service attractif et de qualité à des prix compétitifs. Cette attractivité est renforcée par la revalorisation de lieux inoccupés qui nous permettent de bénéficier de loyers avantageux tout en apportant une plus-value supplémentaire aux propriétaires et aux autorités communales. Toutefois, ces atouts sont également notre plus grand défi, en raison de l'importance des activités de démarchage et de la gestion administrative qui y sont liées. Pour y faire

face, nous sommes entrées en contact avec de nombreux réseaux d'artistes et créateurs indépendants et avons constitué un partenariat solide avec Communa. Nous avons également examiné les réglementations susceptibles d'influencer le déroulement de nos activités et le nouveau Code des Sociétés et des Associations.

Une seconde particularité de notre service réside dans la mise en avant des fournisseurs. Étant donné que leur satisfaction est au coeur de notre projet, nous avons parcouru la littérature scientifique concernant les processus de négociation avant de réaliser une étude qualitative supplémentaire qui nous a permis de développer des pistes d'actions permettant des collaborations mutuellement satisfaisantes.

Nous avons confirmé la **faisabilité** de Locattitude en confrontant notre concept à la réalité du terrain. Nous avons réalisé nos premières campagnes de communication, engagé les premiers contrats avec nos fournisseurs artistes, créateurs, producteurs et comédiens et réalisé nos premières ventes. Cela nous a permis de tester les hypothèses de notre concept, d'adapter notre stratégie et de la consolider. Nous avons ainsi développé notre réseau de fournisseurs, tout en définissant de nouveaux critères de sélection. Nous sommes parvenues à confirmer notre clientèle cible et à examiner leurs motivations, leur comportement d'achat et leur taux de satisfaction par rapport à notre service. À travers cette expérience entrepreneuriale, nous avons non seulement démontré que notre service est techniquement faisable et économiquement viable, mais aussi gagné davantage de compétences requises pour commercialiser notre service.

Au cours de la réalisation de ce mémoire, nous avons également pris conscience des risques et limites liés à la création de ce service. Les principaux risques concernent la défaillance d'un fournisseur ainsi que le taux de fréquentation, deux inconnues dépendant de facteurs exogènes à notre service. De même, la principale limite de notre modèle concerne son caractère éphémère et itinérant, défiant la consolation rapide d'une image de marque forte. De plus, la présence d'un étudiant en communication ou d'un juriste au sein de notre équipe serait pertinente pour parfaire la mise en œuvre de notre service. Toutefois bien conscientes de ces éléments, nous avons développé des plans d'actions pour nous en prévenir.

Fort du partenariat conclu avec Communa, nous avons établi une solide programmation de la première année d'existence de Locattitude. De plus, à travers la réalisation d'un plan financier, nous avons étudié la viabilité financière de notre entreprise sur les cinq prochaines

années.

Les prochaines étapes viseront à améliorer le référencement de notre site internet ainsi que d'y ajouter des fonctionnalités interactionnelles, étendre davantage notre communauté de clients et notre réseau de fournisseurs, et engager des partenariats avec d'autres acteurs luttant contre les espaces vides, comme Créashop afin d'étendre nos services à la Région Wallonne. Dans une perspective de plus long-terme, nous adopterons une stratégie de diversification liée par les produits par la création d'un e-commerce avant de mettre en œuvre une stratégie de diversification par les marchés visant l'extension des services de Locattitude en dehors du territoire belge.

Fort de la pertinence de notre étude de faisabilité et de notre expérience de terrain, nous nous estimons à présent prêtes pour lancer officiellement notre projet d'entreprise. Nous sommes convaincues du bien-fondé de notre offre et que Locattitude sera une entreprise couronnée de succès. Nous clôturons ce mémoire sur une citation qui résume notre expérience de ces deux années :

> «*Il n'y a pas d'âge pour entreprendre et réussir. Tout est affaire de volonté et de désir.* » (M. Moreau)

Bibliographie

Actiris (2017). Le marché de l'emploi en région de bruxelles-capitale : 2016. En ligne http://www.actiris.be/Portals/36/Documents/FR/Le%20march%C3%A9%20de%20l'emploi%20en%20R%C3%A9gion%20de%20Bruxelles-Capitale,%20rapport%202016.pdf, consulté le 30 mai 2019.

Activités Complémentaires. *Travail associatif*. En ligne https://www.verenigingswerk.be/fr/travail-associatif.html, consulté le 18 mai 2019.

Agence fédérale pour la Sécurité de la Chaîne alimentaire (2018a). *2017 Faits et Chiffres : L'AFSCA au service de la sécurité alimentaire*. En ligne http://www.afsca.be/rapportactivites/2017/_documents/2018-08-02_RA_FC2017_fr.pdf, consulté le 20 mai 2019. Unpublished document.

Agence fédérale pour la Sécurité de la Chaîne alimentaire (2018b). *Directives à l'attention des ambulants dans le cadre des marchés et événements*. En ligne http://www.afsca.be/publicationsthematiques/_documents/Markt_FR_2018-09-28_x1a.pdf, consulté le 19 mars 2019. Unpublished document.

Allard, A. *Maison inoccupée : illégal ?*. En ligne https://www.rtbf.be/info/societe/detail_maison-inoccupee-illegal?id=5406433, consulté le 12 mai 2019.

AMF. *Assurance responsabilité civile*. En ligne https://www.amf-associatif.be/assurance/responsabilite-civile-assurance-responsabilite-civile.html, consulté le 1er juin 2019.

Assin, M. (2018). *Le Locavorisme*. En ligne https://www.sillonbelge.be/2040/article/2018-02-12/locavorisme, consulté le 17 février 2019.

Aubrun, O. *Calcul de la marge brute et objectifs de chiffre d'affaires du restaurant*. En ligne https://oaformation.com/le-calcul-de-la-marge-brute-et-objectifs-de-chiffre-daffaires-de-votre-restaurant/?v=d3dcf429c679, consulté le 16 mai 2019.

Aydogdu, R. and Caprasse, O. (2018). *Le code des sociétés et des associations : introduction à la réforme du droit des sociétés*. Anthemis.

Brandspots. *What is a pop up shop ?*. En ligne http://www.brandspots.com/brands-and-retailers-what-is-a-pop-up-shop, consulté le 25 mai 2019.

Bruxelles Formation. *Formation Professionnelle Individuelle en entreprise*. En ligne http://www.bruxellesformation.be/employeurs/stages-2/vous-cherchez-du-personnel-qualifie.html, consulté le 18 mai 2019.

Carnevale, P. J. and Pruitt, D. G. (1992). Negotiation and mediation. *Annual review of psychology*, *43*(1) :531–582.

Charleroi Centre-ville. *Créashop*. En ligne http://www.charleroicentreville.com/creashop/, consulté le 18 mars 2019.

Christophe Clement, P. M. (2018). *La tendance est au Locavorisme en matière de consommation : qu'est-ce que c'est ?*. En ligne https://www.rtl.be/info/belgique/societe/la-tendance-est-au-locavorisme-en-matiere-de-consommation-qu-est-ce-que-c-est--1087757.aspx/, consulté le 11 mars 2019.

Culot, H., De Cordt, Y., Jacquemin, H., and Léonard, T. (2019). *Manuel du droit de l'entreprise*. Anthemis, 4 edition.

Curhan, J. R., Elfenbein, H. A., and Eisenkraft, N. (2010). The objective value of subjective value : A multi-round negotiation study. *Journal of Applied Social Psychology*, *40*(3) :690–709.

Daniel, B. (2012). *Le commerce éphémère parti pour durer*. En ligne http://www.lsa-conso.fr/lecommerce-ephemere-parti-pour-durer,130680, consulté le 25 mai 2019.

Dauphin, S. (2016). *Le contrat d'occupation précaire : une figure juridique qui s'inscrit dans l'air du temps*. Mémoire de Master, Université Catholique de Louvain-la-Neuve, Louvain-la-Neuve.

De Cordt, Y. and Culot, H. (2017). Voici venir le code des sociétés et des associations ! *Revue pratique des sociétés-Tijdschrift voor rechtspersoon en vennootschap*, 2017 :771.

De Dreu, C. K. (2004). Motivation in negotiation : A social psychological analysis. *The handbook of negotiation and culture*, *114* :135.

De Dreu, C. K. and Van Lange, P. A. (1995). The impact of social value orientations on negotiator cognition and behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *21*(11) :1178–1188.

De Dreu, C. K., Weingart, L. R., and Kwon, S. (2000). Influence of social motives on integrative negotiation : a meta-analytic review and test of two theories. *Journal of personality and social psychology*, *78*(5) :889.

Delcor, F. (2018). *Focus Culture 2017*. Fédération Wallonie-Bruxelles.

Demoulin, S. (2014). *Psychologie de la Négociation : du Contrat de Travail au Choix des Vacances*. Mardaga.

Deutsch, M. (1961). The face of bargaining. *Operations Research*, *9*(6) :886–897.

Evrard, Y. and Busson, A. (2015). *Management des industries culturelles et créatives (coordinateur)*. Vuibert.

Fisher, R. and Ury, W. (2006). *Comment réussir une négociation (1982)*. Seuil.

Francois, B. (2015). *Le consommateur en manque de pop-up stores*. En ligne http://www.influencia.net/fr/actualites/tendance,etudes,consommateur-manque-pop-up-stores,5051.html, consulté le 25 mai 2019.

Fréféric, F. (2016). Pourquoi & comment ouvrir un pop-up store à bruxelles. Technical report, Atrium.brussels.

1819. *L'aide SESAM*. En ligne https://www.1890.be/solution/aide-sesam-soutien-a-lemploi-dans-les-secteurs-dactivites-marchands, consulté le 28 avril 2019.

1819 Brussels (2014). *Les magasins éphémères : faits pour durer ?*. En ligne https://www.1819.brussels/fr/blog/les-magasins-ephemeres-un-concept-fait-pour-durer, consultée le 27 avril 2019.

1819 Brussels (2018). *Ouvrir votre pop-up store : mode d'emploi*. En ligne https://www.1819.brussels/en/node/1065636?fbclid=IwAR1Ilq_vUumXlsn7RVprqsxigjoERS-vYk1Hg6v9CjmqxkRY4nm_dSNlLuo, consulté le 8 mai 2019.

Agence Federale pour la Securité de la Chaîne Alimentaire (2006). Annexe iii.1.1. à l'arrêté royal du 16 janvier 2006 fixant les modalités des agréments, des autorisations et des enregistrements préalables délivrés par l'agence fédérale pour la sécurité de la chaîne alimentaire. En ligne http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&cn=2006011646&table_name=loi, consulté le 2 mai 2019.

Amplo. *Comment utiliser le RPI ou Régime des petites indemnités*. En ligne https://amplo.be/fr/comment-utiliser-rpi-regime-des-petites-indemnites, consultée le 16 mai 2019.

be.brussels. *A propos du SIAMU*. En ligne https://be.brussels/siamu/a-propos-du-siamu, consulté le 18 mai 2019.

Bureau Fédéral du Plan (2019). *Indice des prix à la consommation - Prévisions d'inflation*. En ligne https://www.plan.be/databases/17-fr-indice+des+prix+a+la+consommation+previsions+d+inflation, consulté le 16 mai 2019.

Code Civil (1951). *Des règles particulières aux baux commerciaux*. En ligne http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&table_name=loi&cn=1951043030, consulté le 20 mars 2019.

Comeon. *Statistiques de Commeon*. En ligne https://www.commeon.com/fr/mecenat-participatif/statistiques, consultée le 16 mai 2019.

Culture Événement. *Pop-Up store : Les 5 enjeux des magasins éphémères*. En ligne http://www.cultureevenement.com/pop-store-les-5-enjeux-des-magasins-ephemeres/, consulté le 27 avril 2019.

Définitions Marketing. *Concept-store*. En ligne https://www.definitions-marketing.com/definition/concept-store/, consulté le 27 avril 2019.

Eurostat. *Cultural employment by sex*. En ligne http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=cult_emp_sex&lang=en, consulté le 5 novembre 2018.

Franchise magasin (2013). *Les magasins éphémères*. En ligne https://www.franchise-magasin.fr/infos-franchise-magasin-4671-les-magasins-ephemeres.html, consulté le 27 avril 2019.

GE RH Expert (2015). *Calcul de la marge brute et objectifs de chiffre d'affaires du restaurant*. En ligne https://www.ge-rh.expert/calcul-de-la-marge-brute-et-objectifs-de-chiffre-daffaires-du-restaurant/, consulté le 14 mai 2019.

Insider Trends. *What is a concept-store ?*. En ligne https://www.insider-trends.com/what-is-a-concept-store/, consulté le 27 avril 2019.

Kiss Kiss Bang Bang. *Les Statkisstiques*. En ligne https://www.kisskissbankbank.com/fr/stats, consulté le 16 mai 2019.

Le Journal du Net. *Concept store : définition, traduction et synonymes*. En ligne https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-du-marketing/1197951-concept-store-definition-traduction-et-synonymes/, consulté le 27 avril 2019.

Notaire. *Taxe sur les immeubles abandonnés*. En ligne https://www.notaire.be/acheter-louer-emprunter/fiscalite-immobiliere/taxe-sur-les-immeubles-abandonnes, consultée le 27 avril 2019.

Proarti. *Proarti en chiffres et en dates*. En ligne https://www.proarti.fr/about-us/proarti-en-chiffres-en-dates, consultée le 16 mai 2019.

Service public de Wallonie (2018). *Décret relatif au bail commercial de courte durée et modifiant le Code civil*. En ligne http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&table_name=loi&cn=2018031512, consulté le 20 mars 2019.

Service Public Fédéral des Finances. *Entrepreneur / Pour qui ?* En ligne https://www.systemedecaisseenregistreuse.be/fr/entrepreneur/pour-qui, consulté le 18 mai 2019.

Service Public Fédéral Justice. *Obligations comptables*. En ligne https://justice.belgium.be/fr/themes_et_dossiers/societes_associations_et_fondations/associations/asbl/obligations_comptables, consulté le 16 mai 2019.

Vlaamse Overheid (2016). *Décret relatif à la location de courte durée en faveur du commerce et de l'artisanat*. En ligne http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&table_name=loi&cn=2016061722, consulté le 20 mars 2019.

Greenwade, G. D. (2017). Manger sain : Toutes les tendances belges. *Gondola Magazine*.

Herfurth, P. (2014). *Les magasins éphémères : un concept fait pour durer ?*. En ligne https://www.1819.brussels/fr/blog/les-magasins-ephemeres-un-concept-fait-pour-durer, consulté le 25 mai 2019.

Ivancevich, J. M. (1998). *Human Resource Management*. Irwin/McGraw-Hill, 7th ed edition.

Jacques, D. E. D. (2014). *Pop It Up. Over het hoe waarom van pop-up stores*. Lannoo Campus.

Johnson, G., Scholes, K., and Fréry, F. (2000). *Stratégique*, volume 9. Pearson Education.

Kruglanski, A. W. and Webster, D. M. (1996). Motivated closing of the mind :" seizing" and" freezing.". *Psychological review*, *103*(2) :263.

La Fondation Mons 2025. *La Fondation Mons 2025 s'ancre dans la Cité*. En ligne http://www.mons2025.eu/fr/la-fondation-mons-2025-s%E2%80%99ancre-dans-la-cit%C3%A9, consulté le 29 janvier 2019.

La Libre (2014). *Le Nationa(a)l Pop-up Store a la belgian touch !* En ligne //https://www.lesoir.be/art/-titre-tendance-pop-up-stores-titre-_t-20080826-00HLNT.html, consulté le 25 mai 2019.

Mairesse, F. (2016). *Gestion de projets culturels*. Armand Colin.

Manager Go ! (2017). *Analyser votre marché : Comment étudier votre marché ?*. https://www.manager-go.com/marketing/etude-de-marche.htm, consulté le 9 mars 2019.

Moniteur Belge (2019). *Tarifs*. En ligne http://www.ejustice.just.fgov.be/tsv_pub/tarif_f.htm?fbclid=IwAR2XWHG7NYKkjilmWTyKK2uQC3yqeJRe9nErlenaBL26bQJter72Pry4r5g, consulté le 16 mai 2019.

Moulin, R. (2010). *Le marché de l'art : mondialisation et nouvelles technologies*. Flammarion.

Neale, M. A. and Bazerman, M. H. (1985). The effects of framing and negotiator overconfidence on bargaining behaviors and outcomes. *Academy of Management Journal*, *28*(1) :34–49.

Obadia, N. (2015). *Analyse du marché de l'art contemporain*. En ligne http://formation.sciences-po.fr/sites/default/files/enseignement/2015/OMKG2610_plan.pdf, consulté le 17 février 2019.

Olekalns, M., Smith, P. L., and Walsh, T. (1996). The process of negotiating : Strategy and timing as predictors of outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *68*(1) :68–77.

Paquay, M. and Barbieux, D. (2017). *Une initiative pour ramener des petits commerces dans le centre de Chatelet*. En ligne https://www.rtbf.be/info/regions/hainaut/detail_creashop-une-initiative-pour-ramener-des-petits-commerces-dans-le-centre-de-chatelet?id=9675004, consulté le 18 mars 2019.

Petty, R. E. and Cacioppo, J. T. (1986). The elaboration likelihood model of persuasion. *Advances in experimental social psychology*, *19* :123–205.

Poitras, J. and Bélair, F. (2017). *Psychologie de la négociation*. Les Éditions Québec-Livres, une société de Québecor Média.

Pruitt, D. G. (1983). Strategic choice in negotiation. *American Behavioral Scientist*, *27*(2) :167–194.

Quemin, A. (2002). L'illusion de l'abolition des frontières dans le monde de l'art contemporain international : La place des pays «périphériques» à «l'ère de la globalisation et du métissage». *Sociologie et sociétés*, 34(2) :15–40.

Read Robert (2016). *Rapport Hiscox 2016 sur le marché de l'art en ligne*. En ligne https://www.hiscox.fr/wp-content/uploads/2016/05/Etude-version-DIGITALE-Hiscox-Online-Art-Trade-Report-2016_FR-.pdf, consulté le 17 février 2019.

Retail Intelligence (2012). *Le magasin éphémère, une solution envisageable pour faire face à la crise*. En ligne http://www.retail-intelligence.fr/2012/11/le-magasin-ephemere-une-solution-envisageable-pour-faire-face-a-la-crise/, consulté le 25 mai 2019.

Sebenius, J. K. (1992). Negotiation analysis : A characterization and review. *Management Science*, *38*(1) :18–38.

Secours Pompiers. *Prévention incendie*. En ligne https://brabant-wallon.secourspompiers.be/taches/prevention-incendie-2037, consulté le 18 mai 2019.

Shandwick, W. (2017). Tendances alimentaires en belgique. Technical report, Weber Shandwick.

Sophie, L. (2012). *Pop-Up Store, le buzz de l'éphémère*. En ligne http://www.lavenir.net/cnt/dmf20121027_00224281, consulté le 1er juin 2019.

SPF Economie. *Démarches auprès d'un guichet d'entreprises*. En ligne https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/creer-une-entreprise/demarches-pour-creer-une/demarches-aupres-dun-guichet, consulté le 1er mai 2019.

SPF Economie. *Inscription à la Banque-Carrefour des Entreprises (BCE)*. En ligne https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/banque-carrefour-des/inscription-la-banque, consulté le 1er mai 2019.

SPF Economie, P.M.E., Classe moyennes et Energie (2019). Guidelines sur l'indication des prix dans l'horeca. *SPF Economie*. En ligne https://economie.fgov.be/sites/default/files/Files/Entreprises/guidelines-sur-l-indication-des-prix-dans-l-horeca.pdf?fbclid=IwAR2sPe80u6IqVpT02EYxSoiXtG9pR0L-bDRxMW_krT_CSCn8d93ez8DxSI0, consulté le 10 avril 2019.

SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale. *Travail intérimaire*. En ligne http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=3474, consulté le 18 mai 2019.

StatBel. *Budget des ménages*. En ligne https://statbel.fgov.be/fr/themes/menages/budget-des-menages#panel-12, consulté le 30 mai 2019.

Sécurité Sociale. *La cotisation de solidarité pour l'occupation d'étudiants non-assujettis*. En ligne https://brabant-wallon.secourspompiers.be/taches/prevention-incendie-2037, consulté le 18 mai 2019.

Sécurité Sociale. *Travailler comme volontaire*. En ligne https://www.socialsecurity.be/citizen/fr/travail-chomage/travailler-comme/volontariat, consulté le 18 mai 2019.

Thompson, L. (1990). Negotiation behavior and outcomes : Empirical evidence and theoretical issues. *Psychological bulletin*, *108*(3) :515.

Tournai. *Taxe : immeubles inoccupés*. En ligne https://www.tournai.be/services-aux-citoyens/taxes-et-redevances-communales/taxe-immeubles-inoccupes.html, consulté le 12 mai 2019.

Trends Tendance (2013). *Charleroi, redynamisation par la culture*. En ligne https://trends.levif.be/economie/politique-economique/charleroi-redynamisation-par-la-culture/article-normal-174431.html, consulté le 29 janvier 2019.

Tyler, T. and Blader, S. L. (2004). Justice and negotiation. *The handbook of negotiation and culture*, pages 295–312.

UCM. *Création d'entreprise*. En ligne https://www.ucm.be/Entreprendre/Je-cree-mon-entreprise/Creation-d-entreprise-J-exerce-en-personne-physique-ou-en-societe, consulté le 20 mai 2019.

Union des Classes Moyennes (2017). *Artistes : les montants des petites indémnités pour 2017*. En ligne https://www.ucm.be/Actualites/Artistes-les-montants-des-petites-indemnites-pour-2017, consulté le 28 mai 2019.

Van Ryn, J. and Heenen, J. (1981). *Principes de droit commercial*, volume 3. Emile Bruylant, 2 edition.

Varbanova, L. (2013). *Strategic management in the arts*. Routledge.

White, J. B., Tynan, R., Galinsky, A. D., and Thompson, L. (2004). Face threat sensitivity in negotiation : Roadblock to agreement and joint gain. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *94*(2) :102–124.

Annexes

Annexes A : Curriculum vitae des fondateurs



Junior Entrepreneur

« As a dynamic and challenge lover person, I believe that with a certain amount of efforts, some courage and a healthy dose of perseverance, everything is possible. »

Dounia El Mohandiz

dounia.elmohandiz@gmail.com
0493 77 34 00
Louvain-la-Neuve
05 /11 /1995
Dounia El Mohandiz

Languages

French	Native
English	C1
Dutch	B2
Portuguese	A1

Skills

- Proactivity
- Solution-oriented
- Creativity
- Leadership
- Adaptability

ACADEMIC BACKGROUND

2017 – Now | **MASTER IN MANAGEMENT – ENTREPRENEURSHIP (PROGRAM CPME)**
Louvain School of Management (LSM), Création de Petites et Moyennes Entreprises, Belgium.
Courses of Change management | Negotiation | Regenerative Economy | Sustainable business
Including a 6-months program in Nova Business School, Portugal and 2 weeks in Greensboro's University, USA.

2013 – 2016 | **BA IN ECONOMICS AND MANAGEMENT – OPTION IN ENTREPRENEURSHIP**
Université Catholique de Louvain (UCL), Belgium.
Courses of Creativity and Innovation |Business Creation simulation | Entrepreneurs meetings
Succeeded with great honors.

2016 | **TEFL CERTIFIED ENGLISH TEACHER**
My Tefl, 120-hours TEFL program.
Classroom dynamics management | Pedagogical teaching skills | Media & Technology

PROFESIONNAL EXPERIENCES

02.19 – Now | **INTERNSHIP IN MARKETING AND EVENT PLANNING**
Yncubator , Mind & Market and Centre d'Entreprise et d'Innovation (CEI), Belgium.
Creation of promotive medium | Website design | Planning of the forum Mind & Market

04.17 – 07.17 | **MEMBER OF THE TV SHOW PRODUCTION TEAM « KOH LANTA »**
Adventure Line Productions, Fiji Islands.
French and Polish survivor TV show | Game assistant | Candidate's assistant | Logistics

11.16 – 03.17 | **ENGLISH TEACHER**
Happy Kids Center, Hanoi, Vietnam.
Teacher in kindergartens | Primary schools | High schools | Languages centers for adults

07.16 – 09.16 | **ENTREPRENEURSHIP TEACHER**
SMA Fransiskus School, Bandar Lampung City, Indonesia.
Course for 40 high-school students | Theoretical concepts | Start-up creation and competition

EXTRA ACADEMIC

STUDENTS ASSOCIATIONS
Cultural and social Kot-à-Projets

Festivals creation
2-weeks events organizing
Partnerships management
Artists recruitment

CERTIFIED SCOUT LEADER
Children and disabled adults

Camp responsible in Poland
Co-organization of 4 camps in Belgium

BUSINESS DEVELOPMENT
AIESEC and Locattitude

Customer base creation
Sales and CRM
Juniors recruitment

FIGURE A.1 – Curriculum vitae de Dounia El Mohandiz



CAMILLE JONCKERS

jljonckers@gmail.com

+32 470/022.033

Camille Jonckers

LANGUAGES

French : Native

English : Fluent

Deutch : Intermediate

INFORMATIC SKILLS

Microsoft Office Suite

STATA

Divi

Access

Latex

KEY SKILLS

Team work

Dynamism

Event planning

Autonomy

ACADEMIC BACKGROUND

2017 – Now
MASTER IN MANAGEMENT
Louvain School of Management - UCLouvain
Specialisation in Entrepreneurship and SMB development

2018
ERASMUS EXCHANGE IN KOLKATTA
Indian Institute of Management of Kolkatta
Subjects taken: Entrepreneurship in NGOs | Self-Management

2014 – 2017
BACHELOR IN ECONOMICS AND MANAGEMENT
Faculty ESPO - UCLouvain
Option in Musicology

EXTRA-ACADÉMIC

2017 – Now
STUDENT ASSOCIATION « CSE TOURNOI »
VICE-PRESIDENT
5 & 10 Miles security manager | "24H Challenge" manager | Events organisation | Communication skills | Sports promotion

2014 – 2018
SCOUT LEADER
Management of a team of children and teenagers between 8 and 18 years old | Budget planning | International camp planning

2015 – 2017
STUDENT ASSOCIATION « BRASSIKOT »
VICE PRESIDENT
Promotion of Belgian micro-breweries | Budget manager | Manager of the brewing festival « La Brassicole »

INTERESTS

ARTS, MUSIC AND DANCE
Classical and contemporary dance | Musicology | Illustration | Fashion design | Painting

TRAVEL AND INTERCULTURALITY
Open-mindedness in contact with local populations | Backpacking |

FIGURE A.2 – Curriculum vitae de Camille Jonckers

Anani Gomes
Rue de la ferme, 70
1210 Saint-Josse-Ten-Noode
0483/376887
Anani.gomes.a@gmail.com

EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

2018 – à ce jour **Conseillère en orientation et encadrement stagiaires**
BF Tremplin & Tremplin Jeunes, Bruxelles

Conduite d'entretiens d'orientation
Préparation des stagiaires en formation aux entretiens de motivation
Conduite d'entretiens de motivation pour l'entrée en formation qualifiante
Création et animation d'activités pour les stagiaires en formation à bf. Tremplin et dans des organismes partenaires (Dispositif Relais, Art2Work)
Suivi pédagogique des stagiaires en formation

2015 – 2017 **Consultante RH – Jobcoach en ARAE** *Solvus, Bruxelles*
Accompagnement des chercheurs d'emploi
Placement de chercheurs d'emploi

2014 – à ce jour **Formatrice /Consultante Freelance** *CRESEPT, Bruxelles*
Formation des cadres des institutions européennes à la prévention des risques psychosociaux au travail

2013 - 2014 **Assistante administrative** *Cofely Services GDF SUEZ, Bruxelles*
Service Interne pour la Prévention et la Protection au travail

2013 - 2014 **Assistante administrative** *Cofely Services GDF SUEZ, Bruxelles*
Service du personnel

2012 – 2013 **Stagiaire au service d'intervention psychosociale**
Commission Européenne, Bruxelles
Coordination d'une campagne de prévention
Création et présentation d'un atelier sur les émotions au travail pour le personnel du service médical

2011 – 2012 **Assistante RH au recrutement** (Job étudiant) *Groupon, Bruxelles*

FIGURE A.3 – Curriculum vitae d'Anani-Gomes - Partie 1

ETUDES ET FORMATIONS

2017- présent	**Master en sciences psychologiques** Option : psychologie sociale et création d'entreprise (programme CPME)	*UCL, Louvain-la-neuve*
2017	Sensibilisation à l'Analyse Transactionnelle – 101	*EPE Asbl, Bruxelles*
2017	Confiance en soi : s'estimer pour réussir!	*CEFORA, Bruxelles*
2017	**Augmentez votre assertivité en tant que vendeur**	*CEFORA, Bruxelles*
2016	**Business Model You® Certified Practitioner Course**	*Dr. T.Clark, Amsterdam*
2016	Apprendre en groupe et avec plaisir grâce aux jeux-cadres de Thiagi	*EPE asbl, Bruxelles*
2016	**Formations Passeport Réussite** *Protéger vos créations - Politique des prix - Index des frais déductibles – Techniques de prospection et prise de contact*	*EFP, Bruxelles*
2015	**Entrepreneurs Weekend**	*Womanity ASBL , Bruxelles*
2012 - 2013	Cours du soir en Mandarin	*Institut Libre Marie Haps, Bruxelles*
2013	Cours intensif de Néerlandais	*Berlitz, Bruxelles*
2012	**Certificat en Gestion des Ressources Humaines**	*Bruxelles Formation*
2010-2011	**Master en psychologie du travail**	*Goldsmiths College, University of London*
2006-2009	**Bachelier en sciences psychologiques et de l'éducation**	*ULB, Bruxelles*

ACTIVITÉS ASSOCIATIVES ET BÉNÉVOLES

2013 – 2016	**Vice-présidente et Job-coach** Association visant la promotion de l'emploi des jeunes en Europe Coordination de l'enregistrement officiel de l'ASBL Coordination et organisation de sessions de correction de CV Organisation et participation aux diverses activités de l'ASBL (évènements de networking, course…)	*Project 668 ASBL, Bruxelles*
2012 – 2013	**Professeur de français bénévole**	*Commission Européenne, Bruxelles*

COMPÉTENCES LINGUISTIQUES ET INFORMATIQUES

Français et Portugais	Langues maternelles	**Néerlandais**	Niveau intermédiaire supérieur
Mandarin et Espagnol	Notions	**Anglais**	Courant

Compétences informatiques : Pack MS Office, OpenOffice, SPSS, Wordpress, SAP

CENTRES D'INTÉRÊT

Culture: guitare, chant, déclamation – Lecture : Psychologie, Coaching, Fantasy – Sport : Pilates

FIGURE A.4 – Curriculum vitae d'Anani-Gomes - Partie 2

Annexes B : Interviews

Trame C Date: 21 mars 2019 Lieu: Louvain-la-Neuve	Description: • Concept-store • Créations, mercerie, ateliers couture Interviewé et fonction: Ingrid Nassogne, gérante Raison de l'interview: Étude de la concurrence

- Quoiqu'il arrive, il faut se rémunérer, même un peu. Cela permet de garder la motivation.
- Créateurs:
  - A du faire de la prospection sur instagram, dans les salons pour trouver ses créateurs. Désormais, on la contacte mais elle trouve ça parfois dur car elle doit en refuser lorsque les créations ne sont pas à son goût.
  - N'a pas de rotation fixe, elle fait en fonction des collections des créateurs, des saisons et des ventes. Si au bout de 1 mois un créateur ne fonctionne pas, elle arrete
  - Les créateurs viennent avec leur contrat (plus simple selon elle car ils ont des arrangements entre leur différents dépôt-ventes). Toutefois, elle n'accepte jamais une commission inférieure à 30%. Si l'artiste n'a pas de contrat, elle en fait un avec lui avec 30% de commission.
  - Rémunère les créateurs tout les mois.
- Service après-vente: petites réparations (attaches de bijoux, etc) elle fait elle même, sinon elle renvoie à l'artiste.
- Diversification: En plus du magasin, elle fait de la réparation couture et des ateliers coutures. Les réparations deviennent une importante part de revenu
- Éducation du client: elle doit parfois expliquer au client l'origine des prix plus élevés. Faire comprendre que c'est un travail fait en Belgique, de bonne qualité, dans de bonnes conditions et rémunéré de manière équitable. Elle explique que détailler le prix en expliquant étape par étape permet au client de mieux l'accepter. Il faut donc éduquer les clients.
- Clientèle: Femmes de 30-50 ans.
- Tendance durable: Elle voit des nouveaux clients plus jeunes arriver avec des envies d'acheter des objets plus durables et eco-conscients. Cette tendance augmente en période de fêtes.
- Communication: très peu, pages FB et Insta ainsi que newsletter mais elle ne met pas beaucoup d'énergie dedans. Par contre, elle précise que pour les créateurs, c'est Insta qui est le média de référence en raison du contenu graphique particulièrement adéquat.

FIGURE B.1 – Rapport de l'interview de Tram C

Belge Une Fois Date: 10 avril Lieu: Saint Gilles, Bruxelles	Description: ● Concept-store: Vente d'art et de créations, marque propre, e-Shop, organisation d'événements Personne interviewée: Natacha, co-fondatrice Raison : Belge une fois est un des concurrents indirects majeurs de Locattitude

- Rémunération des créateurs et des producteurs:
  - respectivement commission et achat
  - Commission de 30% systématiquement
  - Elle achète les produits alimentaire à cause des dates de péremption. De plus, elle insiste sur le fait que ce sont des très petits montants et ce n'est donc pas un grand risque.
- Gestion: Difficulté de gestion des factures et nécessité d'avoir un comptable
- Créateurs:
  - Ne travailler qu'avec des créateurs ayant le statut d'indépendant. Cela est déjà gage d'un certain professionnalisme et facilite les rémunérations
  - Les rémunère tous les mois
  - Pas de rotation
- Artiste de scène:
  - Complexité de rémunérer les artistes de scène car ils n'ont pas de statut d'indépendant. Si vous le pouvez, déléguer à des organismes.
  - Utilise RPI
- Financement:
  - crowdfunding et fond propres
  - Ils ont grandi au fur et à mesure en réinjectant leur gain dans leur entreprise
- Clientèle:
  - un peu de tout dans les touristes mais pour le public belge surtout entre 22 et 35 ans. Elle dit elle-même que ses produits sont adaptés à cette clientèle.
- Diversification:
  - Multiplier les casquettes permet de diversifier les revenus et de rester à flot surtout au début de votre activité. Cela permet aussi d'éviter la routine.
- Importance des réseaux sociaux:
  - Pour eux, Instagram est devenu une vraie source de revenu directe mais aussi indirecte car les articles qu'ils postent sont immédiatement commandés.
  - Ils n'investissent pas dans des moyens payants de communication, les réseaux sociaux leur suffisent car ils ont réussi à créer une vraie communauté autour de la marque.
  - Pour entretenir cette communautés ils postent tous les 2 jours.
- Périodes commerciales:
  - Février est un mois mort. Profitez-en pour prendre congé et partir en vacances, vous ne ferai de toute façon aucune vente.
  - Août reste un mois plus calme également. Les touristes ne compensent pas les Belges partis en vacances mais la baisse des ventes est moins forte qu'en février.
  - Décembre est un très bon mois de ventes grâces aux fêtes, surtout pour un magasin de créateurs car cela convients au petits cadeaux.

Effet mérité

Date: 24 mars 2019
Lieu: Ixelles, Bruxelles

Description:
- Concept-store éphémère
- Vente d'art et de créations belges

Interviewé : Anne, co-fondatrice
Raison: Étude de la concurrence

- L'équipe:
  - 3 fondateurs: Anne et Yseult, stylistes de formation et Pierre, designer. Tous les trois exposent leurs créations dans la boutique, en plus de celles des 32 autres créateurs.
  - Gestion du magasin: ils tiennent le magasin chacun à leur tour car une seule personne à la fois suffit la plupart du temp. Ils engagent des étudiants pour remplacer les fondateurs et pour les périodes les plus agitées comme le mois de décembre. Ils engagent aussi des étudiants pour les périodes plus creuses comme après les fêtes en février et durant la période plus creuse de l'été au mois d'août, pour que les fondateurs puissent se consacrer à leurs autres activités.
- La boutique:
  - Positionnement: il s'agit d'un atelier-boutique : concept-store de créateurs belges et un atelier de tatouages et de piercings
  - Produits: des vêtements, accessoires et luminaires, principalement avec une production locale et européenne. Ils regroupent 35 créateurs dont les 3 fondateurs.
  - Boutique éphémère: avant ils étaient situés rue du bailli 69 sous le nom de la boutique H.Y.P store. Boutique éphémère, ils y sont resté pendant 4 ans avant de fermer. Suite à cela, ils ont réouvert sous le nom "Effet mérité" dans la rue Marché au Charbon et y seront pendant 2 ans. Suite à ce changement, ils ont voulu donner un nouveau nom au concept-store, qui n'a ni changé de principe ni de fondateurs: Effet Mérité (pour le jeu de mot avec "éphémérité")
  - Clientèle: tout public
- Fonctionnement:
  - En général, les créateurs commencent par déposer leurs oeuvres selon un système de dépôt. Ensuite, en fonction du feeling de la responsable, un système d'achat est envisagé, car cela est plus avantageux.
  - Système de dépôt: Comme tous les concept-stores, nous faisons 30% de commission hor TVA sur chaque vente. Pour cela, les créateurs doivent avoir un numéro de TVA ect. Il y a plus d'avantages à faire ce système pour les créateurs que pour la boutique même.
    (1) Pour les créateurs: ce système est avantageux car ils ne doivent pas êtres présents, ne doivent pas gérer la mise en place, les ventes ect. et cela est fort apprécié pour les créateurs car la plupart ont déjà un emploi temps plein et réalisent leurs créations sur leur temps libre ce qui ne leur laisse pas beaucoup de temps pour en plus s'occuper des ventes, faire des marchés ect.
    (2) Pour la boutique : ce système est aussi facile pour le magasin: l'inventaire est facile à gérer. Mais il n'est pas avantageux car les créateurs n'ont quasiment aucun frais: c'est la boutique qui doit payer tous les frais (loyer, charges, salaires, emballages, ect.). Au final la boutique ne gagne que réellement 10% sur les ventes des créations. Ces commissions ne lui permettent pas de gagner sa vie.
  - Système d'achat : certaines créations sont achetées car cela est financièrement plus avantageux mais cela représente aussi un risque pour la boutique car si les ventes ne marchent pas alors on reste avec un stock qui ne part pas alors qu'on a investi dedans. Les achats sont choisis en en fonction de différents facteurs:
    (1) en fonction de la taille du dépôt et de leur valeur: pour de petites créations comme par exemple un dépôt de 50 badges, alors elle préfère les acheter car l'inventaire est facile à gérer.
    (2) en fonction du créateur: si ses ventes fonctionnent bien, si il y a une certaine confiance en leurs créations.
- Projet Locattitude
  - Conseils: bien calculer les risques que les achats de créations peuvent entraîner
  - Artistes: a refusé de donner sa liste de créateurs car c'est son travail de faire cela

Le Petit Mao

Date: 12 mars 2019

Lieu: Saint-Gilles, Bruxelles

Description:
- Restaurant
- Tapas belges et bar à vins belges

Interviewé et fonction: anonyme, fondateur

Raison: Étude du marché de la restauration belge

- Le restaurant:
  - Positionnement: Bar à vins belges et restaurant (petite restauration)
  - À côté du restaurant ils sont en train d'ouvrir "Le petit Mao 2", qui regroupe une cave à vins plus grande et la vente de cigarettes électroniques.
  - Carte: des repas traditionnels belges sous formes de tapas, choix limité pour proposer de la qualité à chaque plat
  - Origine des produits: produits locaux (Bruxelles et ses alentours) mais aussi produits belges, certains sont bio mais pas tous. Ils fonctionnent en majorité en circuit courts et cela est pour eux la qualité de leurs produits (assurée par leur bonne connaissance des producteurs locaux avec lesquels ils travaillent).
  - Objets d'art: des peintures et photos d'artistes belges sont utilisés pour la décoration de l'espace (mais ils ne sont pas en vente).

- Equipe et fonctionnement
  - Restaurant familial, géré par un couple et aidé par leurs enfants: la femme est responsable de la gestion du restaurant, son mari de la la vente de vins et de l'ouverture du Petit Mao 2.
  - Horaires: du mercredi au dimanche car le lundi et mardis rassemblent trop peu de clients. Le bar à vins urant est ouvert toute la journée mais ils ne servent les tapas que le soir.
- Leurs avantages:
  - leur localisation: la rue Haute est particulièrement dynamique et c'est selon eux le principal atout
  - le côté familial du restaurant: c'est apprécié par les clients car cela créer une ambiance conviviale "comme à la maison". Grâce à cela, ils ont quelques groupes de clients habituels.

- Leurs challenges:
  - développer une plus grande image de marque car une fois qu'ils ont l'étiquette de restaurant, il est difficile de se démarquer.
  - C'est pourquoi ils travaillent à l'ouverture du Petit Mao 2. Cela leur permettra selon eux d'affirmer leur position de bar à vins, de façon détachée du restaurant. Et aussi pour diversifier leurs activités avec la cigarette électronique qui est en pleine mode en ce moment.

- Leur avis sur Locattitude:
  - Remarques sur notre projet: le principe de la revente ne convient pas à tous les producteurs. Dans leur cas, leur métier est la vente et ils estiment que personne ne peut vendre leurs produits aussi bien qu'eux. Ils préfèrent alors payer un espace au mètre carré et gérer leurs ventes comme ils l'entendent.
  - Conseils pour l'organisation notre événement: Pour nos plateaux de charcuterie et de fromages ils nous ont conseillé la boucherie Cortoos et la fromagerie Saint Octave avec qui ils travaillent. En termes de vins, la boutique Popsss est l'un de leur concurrent, donc ils n'ont pas souhaité nous conseiller à ce niveau.

C’est bon c’est belge

Date: 30 mars

Lieu: Saint Gilles, Bruxelles

Description:
- Restaurant
- Plats belges et épicerie belge

Interviewé et fonction: Anonyme, gérant

Raison: Étude du marché de la restauration belge

Points clés abordés:
- Au début: épicerie de produits artisanaux belges: 50% de producteurs francophones et 50% néerlandophones
- Suite à la demande des clients, il se lance dans la restauration 100% belge.
- Suite au succès, la restauration devient sa principale activité mais il garde l’épicerie
- Après 3 ans: ouverture d’une salle de restaurant: de 16 à 80 places
- RH:
  - 2 indépendants, 3 employés temps pleins et 3 étudiants.
- Organisation: 100 couverts/jour et 80% de sa clientèle sont des touristes

FIGURE B.5 – Rapport de l’interview de C’est bon C’est belge

Popsss Date: 1 mars 2019 Lieu: Saint Gilles, Bruxelles	Description: Magasin de vins belges Interviewé et fonction: Yves Carpentier, gérant Raison: ● En savoir plus sur leur projet (valeurs, fonctionnement, challenges) ● Proposition de participation à notre événement

Points clés abordés:

- Produits:
  - Gamme diversifiée de vins de tables, de vins de barons, vins secs, cidre, champagne. Certains sont produits de façon bio mais n'ont pas le label, d'autres ont le label bio. Tous leurs vins sont très pauvres en sulfites. Certains refusent le label en bio car les critères en termes de quantités de sulfites ne sont pas assez exigeantes.
  - Origine produits: vins produits en Belgique et vins produits en France par des vignerons belges car le belge essaie beaucoup et ses productions à l'étranger sont très originales. Rien de Bruxelles: il y en a un mais il n'est pas bon, c'est plutôt des raisins de tables.

- Fonctionnement:
  - Deux responsables: lui même et sa femme, journaliste de formation. Etat d'avancement: a commencé il y a 5 ans. Au départ les gens leur riaient au nez en entendant "vin belge" Mais petit à petit ils font leur place à côté de la bière et les vins belges se font de plus en plus connaître car ils sont originaux. À présent, cela fonctionne bien, ils ont une bonne base de clients habituels. Ils partagent le magasin avec une créatrice d'accessoires en cuir afind e partager les frais.

  - Sélection des vins: Ils goûtent un maximum de vins et sélectionne ce qu'ils aiment. Le choix se fait par une dizaine de personnes : les deux responsables du magasin et un comité de dégustation pour un choix plus objectif. Il s'agit d'amateurs et de gens qui s'y connaissent un peu mieux. Il part du principe que les clients de sont pas tous spécialistes non plus donc ils décident généralement en groupe en votant.

  - Gestion des stocks: ils prennent toute la gamme d'un vigneron mais pas toujours: seulement ceux qu'ils aiment vraiment bien. Ils sélectionnent les petits vignerons mais qui ont tout de même plus que 200 bouteilles par production, à moins qu'il soit excellent. Comme ils livrent des restaurant, 200 bouteilles est trop vite écoulé.

- Challenges:
  - Gestion des stocks: la plupart ont des petites production donc quand le stock arrive à sa fin, il faut attendre 2-3 mois. Difficile à expliquer à leurs clients et restaurants.
  - Offre: en raison de ces petites quantités, il est rare d'avoir les mêmes vins toute l'année
  - Image sur internet: leur site a été hacké et tout est à refaire

- Participation à notre événement:
  - Accord enthousiaste: en fonction de leurs disponibilités, aimerait venir présenter ses vins
  - Choix du vin: il proposa de nous faire une proposition de vin selon la nourriture que l'on servira
  - Quantités: Caisses de 6 bouteilles (peuvent être 6 bouteilles différentes) qui peuvent être retournées si les caisses sont fermées.
  - Tarifs: prix client de 11 à 25 € mais il peut nous faire le prix de gros.

Drink a Flower Date: 12 mars 2019 Lieu: Louvain-la-Neuve	Description: Sodas alternatifs Interviewés et fonctions: Marine Opdebeeck et Jérôme Pirmez, fondateurs du projet Raison: En savoir plus sur leur produit Leur proposer de participer à l'événement Connaître leur fonctionnement, leur état actuel d'avancement et leurs challenges

Points clés abordés:

- Leur projet:
  - Boisson: soda pétillant à base de fleur de sirop, afin de proposer une alternative aux sodas existants trop sucrés
  - Valeurs: production artisanale, bio, produits naturels et pas de conservateurs
  - Etat d'avancement: tests produits faits, partenariat avec un atelier de production (province de Namur), vente a déjà commencé dans 3 restaurants et en ligne via leur site

- Leur fonctionnement:
  - Produit: servis frais ou en cocktail
  - Production: ils produisent eux-mêmes, à la main dans la province de Namur
  - Vente: vente via leur site internet, livraison réalisée par eux-même
  - Pour l'instant: production et vente de petit échelle

- Challenges:
  - Image : étiquette pas assez parlante, design à revoir
  - Production: besoin d'automatiser la production
  - Gestion: pas assez de temps pour se donner autant dans leur projet comme ils sont encore étudiants
- Proposition de participation à notre événement
  - Accord enthousiaste
  - Quantités : sur une base de 200 personnes sur le week-end: 100 bouteilles pour être large
  - Tarifs: prix décroissant en fonction de la quantité et moins cher si pas de livraison. Pour 100 bouteilles cela revient à 1.25€ la bouteille. Accord conclu.

FIGURE B.7 – Rapport de l'interview de Drink A Flower

Nova Date: 20 avril 2019 Lieu: Forest, Bruxelles	Description: Création de bijoux Interviewée: Aurélie Patte, créatrice

- Illustratrice jusque 2015: arrête pour raison financière et maladie
- Envie d'indépendance et plus de s'adapter au client
- A commencé les bijoux car elle n'aime pas ce qu'elle voit dans les magasins et ses amies ont les mêmes remarques
- C'est inspirée d'une artiste qui faisait des oeuvres en métal émaillé
- Elle a mis beaucoup de ses économies dans son premier test et le deuxième et troisième elle a financé avec du crowdfunding.
- Maintenant réfléchi à financer sa 2ème collection
- Ventes:
  - Salon d'artistes (en tant qu'illustratrice faisait déjà des salons)
  - Internet et FB
    - D'abord les gens voient (essayer, vérifier la qualité, etc) et testent grâce aux salons et puis commandent sur le site s'ils n'ont pas acheté direct
- Difficulté pour se faire connaître:
  - Beaucoup de concurrence
  - Refusée de certains salons car déjà trop de bijoux
  - Être toute seule pour tout gérer: création, ventes, marketing, etc.
- Objectif:
  - Essaye d'en vivre mais très lent. En attendant, faire un mi-temps.
  - Difficulté: trouver des points de ventes fixes. Intéressant de ne pas perdre son temps en salons.
  - Un magasin potentiel pour le moment.
- En 2018: CA 500€/mois

FIGURE B.8 – Rapport de l'interview de Nova

Pascale Fransolet Date: 20 avril 2019 Lieu: Forest, Bruxelles	Description: Collages Interviewé: Pascale Fransolet Raison: Étude des fournisseurs

Points clés abordés:
• Commença ses collages après un retournement dans sa vie
• Elle s'est découvert cette passion qui lui permet de se vider la tête
• Objectifs:
  ○ ne veut en pas en faire son activité professionnelle
  ○ elle veut que ça reste un hobby.
  ○ elle aime exposer et rencontrer le public. C'est pour son plaisir	

FIGURE B.9 – Rapport de l'interview de Pascale Fransolet

Sanna Pack

Date: 20 avril 2019

Lieu: Forest, Bruxelles

Description: Accessoires de mode

Interviewée: Sanna Chomez, créatrice

Raison: Étude de nos fournisseurs

- Toujours fait de la couture
- Parcours universitaire en sciences
- Depuis 1 an: formation Azimut. Début de la phase test
- Présente à plusieurs salons
- Sac et accessoires en tissus de récup
    - Passion et poussée par ses proches
    - Propose des sacs personnalisés
- Statut: via Azimut mais après 1 an doit se lancer
    - Pas de frais d'indépendant pendant 1 an donc évite le risque
    - en échange 10% de commission
    - Pq SMart et pas Azimut?
        - Accompagnement (opposé de SMart)
        - Déduit les frais puis verse le salaire. Avec la SMart, c'est l'inverse mais c'est donc plus compliqué pour se rendre compte de son salaire réel.
- Pas de revenus de son activité actuellement
- Dépôt ou stand?
    - Pour le moment 1 dépôt chez Oribani (Bruxelles)
    - Cherche d'autres
    - Aimerais faire des ateliers
- Objectifs:
    - En vivre mais n'est pas sûre que ce soit possible.
    - Aimerais faire une finalité sociale: soit reverser bénéfices ou alors faire de la réinsertion sociale
- Difficulté:
    - Manque d'expérience en gestion et en marketing (site web, etc)
    - Visibilité: même si on vend rien à un marché, on reçoit des contacts ce qui est intéressant

FIGURE B.10 – Rapport de l'interview de Sanna Pack une vie

What The Fun Date: 20 février 2019 Lieu: Bruxelles	Description: Collectif d'humoristes Interviewé et fonction: Raphaël Schröder Raison: Volonté de partenariat pour nos spectacles d'art de scène
Points-clés abordés: • Mission: Promouvoir leurs humoristes en leur offrant l'occasion de s'entraîner sur scène et de se tester face à un public. • Moyen: Les plateaux d'humoristes sont leur formule préférée. Le public aime également car ils font un mélange des genres d'humour. Ainsi, tout le monde y trouve son compte. • Prix: 12€/minutes de sketch serait le prix correct à payer pour la rémunération de leurs artistes. Ce prix est évidemment négociable en fonction de si il y a une participation du public, du nombre de public dans la salle et de si on a des exigences pour les artistes. • Certains humoristes sont déjà plus connus et plus experts, cela coûte donc plus cher pour les réserver en particulier. A contrario, d'autres artistes sont nouveau, le prix baissera donc. • Matériel à fournir: Une sonorisation et une petite scène (ne fût-ce que une mini estrade). • Actuellement, ils ont déjà plusieurs scène fixes dans Bruxelles et à Louvain-la-Neuve.	

FIGURE B.11 – Rapport de l'interview de What The Fun

YouRire Date: 12 avril 2019 Lieu: Bruxelles	Description: Collectif d'humoristes Interviewé et fonction: Fabienne Thirionet, co-gérante de l'ASBL Raison: Volonté de partenariat pour nos spectacles d'art de scène

Points-clés abordés

- Artistes:
  - Travaillent avec plus de 300 artistes: humoristes principalement mais aussi improvisation et magie
  - Elle peut adapter les artistes par rapport au public auquel ils s'adressent. Cette adaptation arrivera au fur et à mesure des spectacles chez Locattitude.
  - Les artistes demandent à avoir le plus de dates possibles donc il y aura une rotation entre les plateaux. On ne pourra pas toujours avoir ceux qu'on veut vu qu'il faut qu'elle fasse jouer tout le monde.
  - La plupart des artistes de YouRire sont également dans l'ASBL What The Fun.
- Ne travaille pas uniquement à Bruxelles mais aussi dans le Brabant Wallon
- Formule habituelle: plateau de 5-6 artistes. Le samedi ils ont déjà beaucoup d'engagement en général.
- Matériel à fournir:
  - Il n'y a pas de matériel à fournir. Ils viennent avec la sonorisation, les micros etc.
- Prix:
  - Cela dépend de ce qui est demandé mais pour nous ("propriétaire de lieux") c'est une formule de 150€ comprenant 100€ de frais de gestion d'ASBL et 50€ de publicité sur les réseaux sociaux.
- Rémunération des artistes:
  - Les artistes sont entièrement rémunérés au chapeau. En général, le chapeau est de 22€/artiste mais l'idéal serait d'atteindre 30€. Si le chapeau est particulièrement petit, elle le complète avec les fonds de l'ASBL.
  - En moyenne, le public cotise à hauteur de 5€/personne
  - Toutefois, ils ne prennent pas directement l'argent. Fabienne reversent leur gain à une commission de droit d'auteur qui ensuite rétribue les artistes. Ainsi, tous les payements sont déclarés.
  - Elle utilise des contrats RPI (Régime des Petites indemnités), très couramments utilisés dans l'industrie du spectacle
- Droit d'auteurs:
  - Toujours déclarer les droit d'auteurs aux organismes adéquat car les textes des artistes y sont soumis. De plus, même si les artistes ne sont pas au moment des faits inscrit dans un organisme de droit, lorsqu'il s'inscrit l'organisme agit rétrospectivement sur un an.
  - En passant par YouRire, c'est l'ASBL qui se charge de ces démarches administratives
- Fabienne Thirionet:
  - Également en charge de la programmation du Petit Chaperon Rouge, théâtre bruxellois
  - Dans ce théâtre, ils ont tous les jeudis des spectacles d'improvisation. Elle propose de pouvoir varier les spectacles d'humour avec les spectacles d'impro. Ceux-ci passeraient également par l'ASBL et seraient donc au même tarif.

Palazzo Date: 22 mars 2019 Lieu: Ixelles, Bruxelles	Description: • Propriétaire d'un espace de co-working pour artistes Interviewé et fonction: Anonyme Raison: Propriétaire d'un lieu inoccupé

• Propriétaire d'un lieu. Elle en a fait un espace de co-working pour artistes.
• Lors des travaux, la devanture a été finie avant l'espace de co-working.
  ○ Il restait encore 4 mois de travaux
  ○ Elle a donc décidé de le mettre en location pour un projet culturel
• Motivations:
  ○ Promouvoir un projet
  ○ Percevoir un loyer, même s'il était faible
  ○ Dynamiser sa vitrine et ainsi attirer le regard des gens	

FIGURE B.13 – Rapport de l'interview de Palazzo

Communa Date: 22 mars Lieu: Bruxelles, Ixelles	Description: ● Réaffectation de lieux inoccupés en projets sociaux et artistiques Interviewé et fonction: Claire Bouju. Responsable du programme de “La Serre”. Raison: Possibilité de partenariat avec l’ASBL

Point-clés abordés:

- Mission: Communa réaffecte des lieux inoccupés pour y accueillir des projets sociaux, culturels et artistiques (espaces de création, de vie, logements).
- Fonctionnement:
  - Démarchage lieux: Ils sont en partenariats avec des communes qui les tiennent au courant des bâtiments inoccupés. Communa rentre alors en contact avec le propriétaire pour le convaincre de leur laisser utiliser son espace.
  - Durée d’occupation : Une fois convaincu, ils signent un contrat d’occupation précaire dans lequel le propriétaire laisse la jouissance de son bien à Communa pour une durée déterminée entre les deux partie (en moyenne, 3 ans) mais certains de leurs lieux sont en jouissance à durée indéterminée (comme la Serre).
  - Contrepartie: en échange, Communa prend en charge tous les travaux de rénovation et de remise aux normes du bien.
  - Gestion de l’occupation : Une fois le bien prêt, Communa décide des projets qui vont s’y installer selon un appel à projets ouvert et une sélection par les membres de l’ASBL. Ils n’ont pas de critères fixes mais leur priorité est d'accueillir des projet qui recréer du lien social au sein d’un quartier. Chaque projet s’investi dans la gestion de l’espace.
  - Prix: loyer flexible en fonction des moyens des occupants et contrepartie en nature: service au bar lors d’événements, aménagement de l’espace, maintenance du lieu, ect.

- L’ASBL:
  - ASBL créé en 2013. elle est depuis en expansion.
  - Ils ont 4-5 salariés en temps plein et en mi-temps.
  - Le reste des membres sont des bénévoles qui ont déjà utilisé les locaux de Communa ou des gens qui veulent simplement donner de leur temps à ce projet.
- Financement:
  - Subsides: Ils reçoivent des financements de la ville.
  - Loyers: les montants varient mais sont compensés par d’autres activités
  - Ils ont des activités ponctuelles qui leur amènent des bénéfices: bar, tables d’hôte multiculturelles, soirées découvertes, location d’espace de conférences, etc.
- Bâtiments:
  - Ils ont plusieurs nouveaux lieux par an. Ceux-ci sont souvent proposés à l’initiative de la ville ou ils les trouvent grâce à leur réseau.
  - Actuellement ils occupent 9 lieux. Deux nouveaux lieux devraient être mis à disposition de Communa à la fin de 2019.
  - Ils ont occupés 14 lieux depuis leur création.

<u>Partenariat avec Locattitude</u>

- Ils aiment beaucoup le projet Locattitude car il est très complet. Il est également en phase avec leur volonté de redynamiser les lieux inoccupés et leur volonté de promouvoir les artistes et le local.

- Ils accueillent plusieurs artistes comme “Perrine Chine” par exemple. Un autre partenariat avec eux serait un bon ajout au projet. Cela sera une bonne vitrine pour eux et pour Communa.

- Condition de location:
  - Leur envie est de donner accès à leur locaux au plus de gens possible. Les loyers sont donc en fonction des moyens de chacun.
  - Locattitude étant un projet qui a des fins commerciales, un loyer de 500€ a été convenu. En fonction de nos possibilités, il pourra être revu à la hausse ou à la baisse.
- Lieux:
  - À l’heure actuelle, ils ont 5 lieux qui conviendraient pour accueillir notre projet: le Tri Postal à Saint-Gilles, La Serre à Ixelles, Septante-Treize à Forest, la House VDH à Bruxelles-Villes et la Buissonnière à Saint-Gilles.
  - À l’avenir, Communa recherche des projets pour habiter leurs nouveaux lieux, en attendant que les projets durables s’installent. Un projet itinérant comme Locattitude serait donc un projet opportun pour remplir ces lieux pendant les 2 premiers mois d’occupation.

FIGURE B.14 – Rapport de l’interview de Communa

Annexes C : Étude de marché

Intérêt pour la culture par genre

Étiquettes de lignes	Moyenne de Vous intéressez-vous à la culture belge en général?
un homme	**3,09**
18- 25	3,17
26 - 29	3,25
30 -39	4,00
50- 59	2,00
60 et plus	1,00
une femme	**3,18**
18- 25	2,55
26 - 29	2,70
30 -39	3,78
40 - 49	3,42
50- 59	3,13
60 et plus	4,25
Total général	**3,15**

FIGURE C.1 – Intérêt pour la culture en fonction des âges

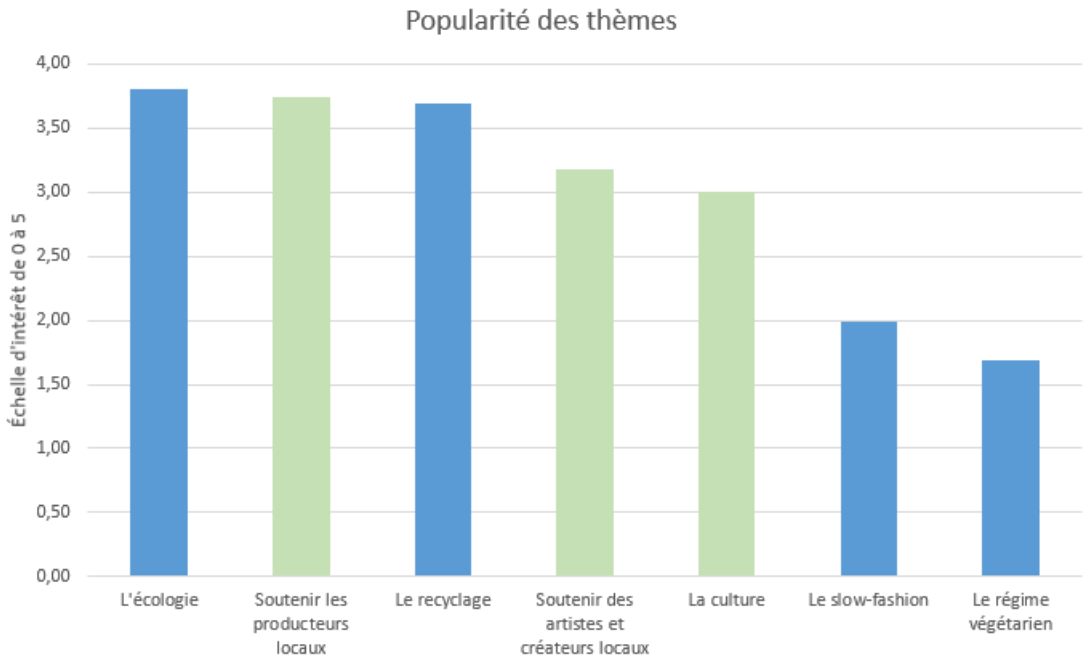


FIGURE C.2 – Popularité des thèmes

Données démographiques de notre échantillon

18- 25	43	41,35%
30 -39	20	19,23%
26 - 29	14	13,46%
40 - 49	12	11,54%
50- 59	10	9,62%
60 et plus	5	4,81%
Total général	**104**	**100,00%**

Brabant Wallon	46	44,23%
Namur	15	14,42%
Bruxelles-capitale	14	13,46%
Liège	13	12,50%
Hainaut	13	12,50%
Brabant Flamand	2	1,92%
Luxembourg	1	0,96%
Total général	**104**	**100,00%**

Zone rurale	60	57,69%
Zone urbaine	44	42,31%
Total général	**104**	**100,00%**

Etudiant	40	38,46%
Employé	32	30,77%
Indépendant	20	19,23%
Sans emploi	8	7,69%
Pensionné	4	3,85%
Total général	**104**	**100,00%**

une femme	72	69,23%
un homme	32	30,77%
Total général	**104**	**100,00%**

FIGURE C.3 – Analyse démographique de l'échantillon

Limitation dans la consommation de produits locaux

Âges	La proximité	Le prix	Le temps	L'envie	L'information	L'offre
18- 25	7%	19%	16%	0%	19%	47%
26 - 29	20%	5%	20%	0%	0%	25%
30 -39	36%	36%	29%	0%	36%	43%
40 - 49	25%	17%	8%	0%	17%	42%
50- 59	20%	30%	10%	0%	20%	60%
60 et plus	40%	20%	0%	0%	20%	0%
Total	**25%**	**21%**	**14%**	**0%**	**18%**	**36%**

FIGURE C.4 – Limites à la consommation de produits locaux

Limites à l'achat d'art belge (peintures, photographies, sculptures, etc)

Âges	La proximité	Le prix	Le temps	L'envie	L'information	L'offre
18- 25	12%	51%	9%	63%	12%	7%
26 - 29	0%	43%	14%	57%	21%	14%
30 -39	10%	55%	10%	15%	20%	15%
40 - 49	0%	58%	0%	17%	25%	0%
50- 59	0%	90%	0%	0%	20%	20%
60 et plus	0%	80%	0%	20%	0%	0%
Total	**4%**	**63%**	**6%**	**29%**	**16%**	**9%**

FIGURE C.5 – Limites à l'achat d'art belge

Limites à la participation à des activités culturelles

Âges	La proximité	Le prix	Le temps	L'envie	L'information	L'offre
18- 25	14%	42%	35%	19%	19%	19%
26 - 29	14%	29%	50%	21%	43%	7%
30 -39	15%	35%	60%	5%	20%	10%
40 - 49	8%	33%	50%	8%	25%	0%
50- 59	40%	30%	50%	0%	50%	10%
60 et plus	20%	20%	20%	0%	40%	0%
Total	**19%**	**31%**	**44%**	**9%**	**33%**	**8%**

FIGURE C.6 – Limites la participation à des activités culturelles

Limites à l'achat de créations belges (vêtements, bijoux, accessoires, etc)

Âges	La proximité	Le prix	Le temps	L'envie	L'information	L'offre
18- 25	5%	53%	2%	26%	19%	23%
26 - 29	14%	36%	14%	29%	29%	29%
30 -39	15%	50%	10%	5%	10%	20%
40 - 49	17%	42%	0%	0%	17%	33%
50- 59	40%	50%	0%	0%	20%	30%
60 et plus	20%	40%	0%	0%	20%	20%
Total	**18%**	**45%**	**4%**	**10%**	**19%**	**26%**

FIGURE C.7 – Limites à l'achat de créations belges

Limites à la rencontre d'artistes

Âges	La proximité	Le prix	Le temps	L'envie	L'information	L'offre
18- 25	2%	5%	26%	30%	37%	19%
26 - 29	21%	0%	29%	43%	21%	21%
30 -39	5%	5%	30%	15%	30%	25%
40 - 49	33%	0%	42%	8%	17%	17%
50- 59	40%	0%	20%	0%	40%	30%
60 et plus	0%	20%	20%	20%	60%	0%
Total	**17%**	**5%**	**28%**	**19%**	**34%**	**19%**

FIGURE C.8 – Limites à la rencontre d'artistes

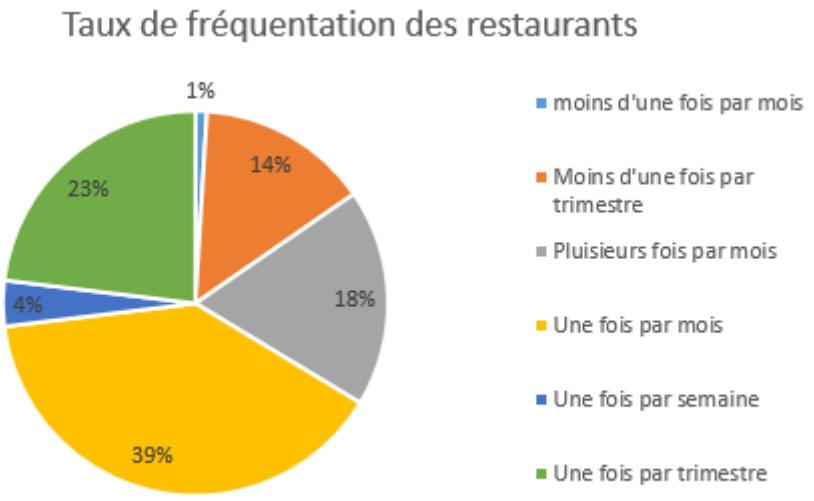


FIGURE C.9 – Fréquentation des restaurants

Fréquentation des restaurants par situation

Fréquence	Employé	Etudiant	Indépendant	Pensionné	Sans emploi
Moins d'une fois par mois	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Moins d'une fois par trimestre	40,0%	20,0%	33,3%	0,0%	6,7%
Plusieurs fois par mois	26,3%	47,4%	15,8%	5,3%	5,3%
Une fois par mois	24,4%	43,9%	17,1%	7,3%	7,3%
Une fois par semaine	25,0%	25,0%	25,0%	0,0%	25,0%
Une fois par trimestre	37,5%	37,5%	16,7%	0,0%	8,3%
Total général	**30,77%**	**38,46%**	**19,23%**	**3,85%**	**7,69%**

FIGURE C.10 – Fréquentation des restaurants 2

Facteurs intervenant dans le choix d'un restaurant

Valeurs	
La qualité de la nourriture	4,32
Le type de cuisine	3,96
Les prix	3,65
La proximité par rapport à mon domicile	3,18
La décoration et l'ambiance	3,14
La diversité de la carte	3,10
L'aspect local	3,06
La renommée du restaurant	2,84
Le renouvellement régulier de la carte	2,22
La présence de repas végétarien	1,41
La présence de plats enfants	0,93

FIGURE C.11 – Facteurs majeurs concernant le choix d'un restaurant

Budget moyen pour manger et boire en extérieur par semaine

Situation	< 5€	5€ - 10€	10€ - 20€	20 - 30€	20-25€	30€ - 40€	40 - 50 €	> 50 €
Employé	9,4%	18,8%	28,1%	18,8%	3,1%	18,8%	3,1%	0,0%
Etudiant	7,5%	20,0%	30,0%	20,0%	0,0%	15,0%	5,0%	2,5%
Indépendant	20,0%	25,0%	5,0%	20,0%	0,0%	15,0%	10,0%	5,0%
Pensionné	0,0%	50,0%	0,0%	25,0%	0,0%	0,0%	25,0%	0,0%
Sans emploi	12,5%	25,0%	12,5%	12,5%	0,0%	0,0%	12,5%	25,0%
Total général	**10,6%**	**22,1%**	**22,1%**	**19,2%**	**1,0%**	**14,4%**	**6,7%**	**3,8%**

FIGURE C.12 – Budget hebdomadaires selon la situation professionnelle

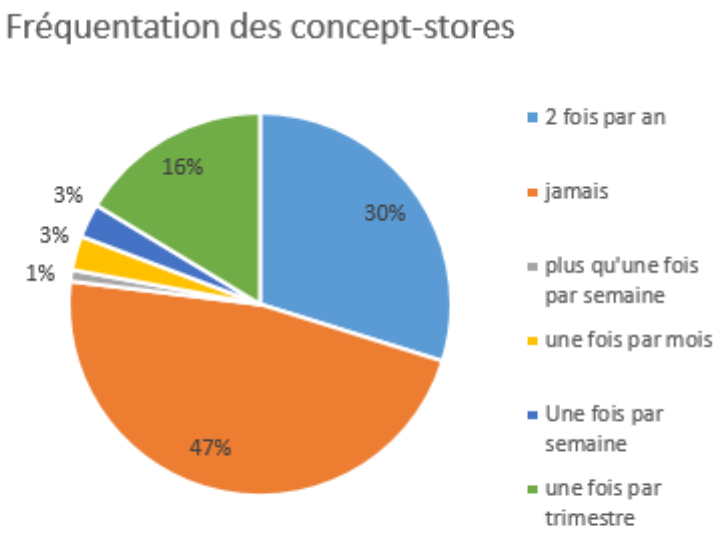


FIGURE C.13 – Habitude de fréquentation des concept-stores

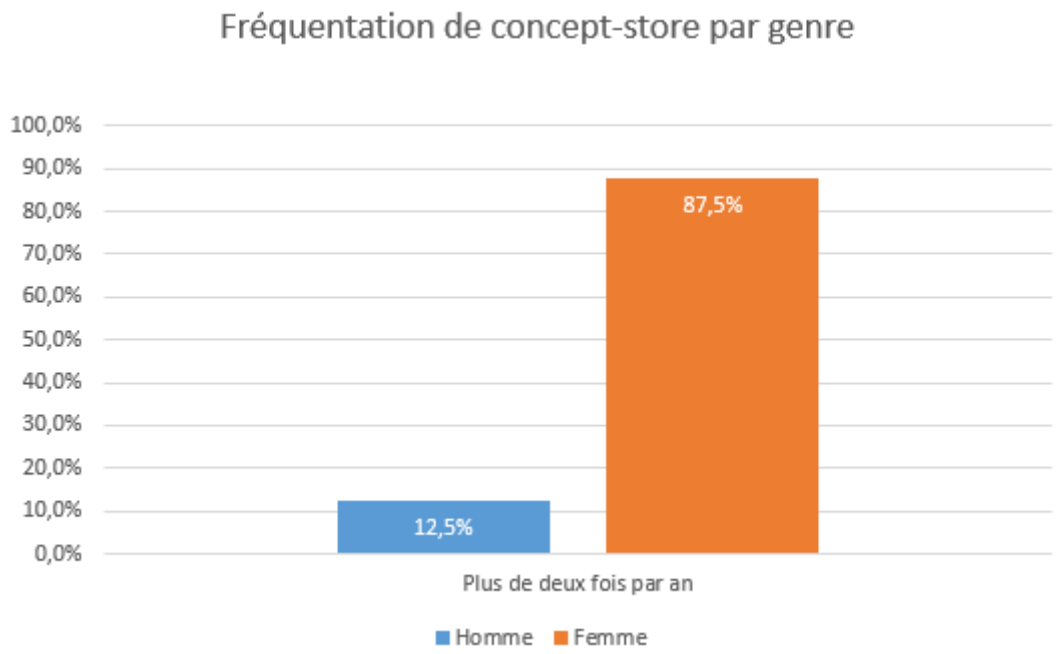


FIGURE C.14 – Taux de fréquentation régulière (plus de deux fois par an) des concept-stores par genre

Occasions d'achat dans un concept-store

En quelles occasions effectuez-vous des achats dans des concept-stores	
Pas d'occasion particulières	56%
Pour les cadeaux pour les fêtes et anniversaires	36%
Lorsque je fais du tourisme	27%
Je n'achète jamais dans les concept-stores	2%

FIGURE C.15 – Occasions d'achats dans les concept-stores

Classement des facteurs d'attrait des concept-stores

N°	Adeptes	Moyenne (0 à 5)	Non-adeptes	Moyenne (0 à 5)
1.	La diversité des produits	3,87	Le prix	3,33
2.	L'aspect local	3,62	La diversité des produits	3,27
3.	Le thème global	3,49	L'aspect local	3,24
4.	Un univers fort	3,37	Le thème global	3,18
5.	Le prix	3,35	La décoration	2,94
6.	La décoration	3,02	Un univers fort	2,90
7.	Le nombre de marques présentes	2,49	La rencontre avec des artistes	2,33
8.	La restauration	2,40	La restauration	2,29
9.	La rencontre avec des artistes	2,13	Le nombre de marques présentes	2,04
10.	La popularité des artistes	1,87	La popularité des artistes	1,71
11.	La présence d'activité pour les enfants	1,07	La présence d'activité pour les enfants	1,35

FIGURE C.16 – Classement des facteurs déterminants d'un concept-store

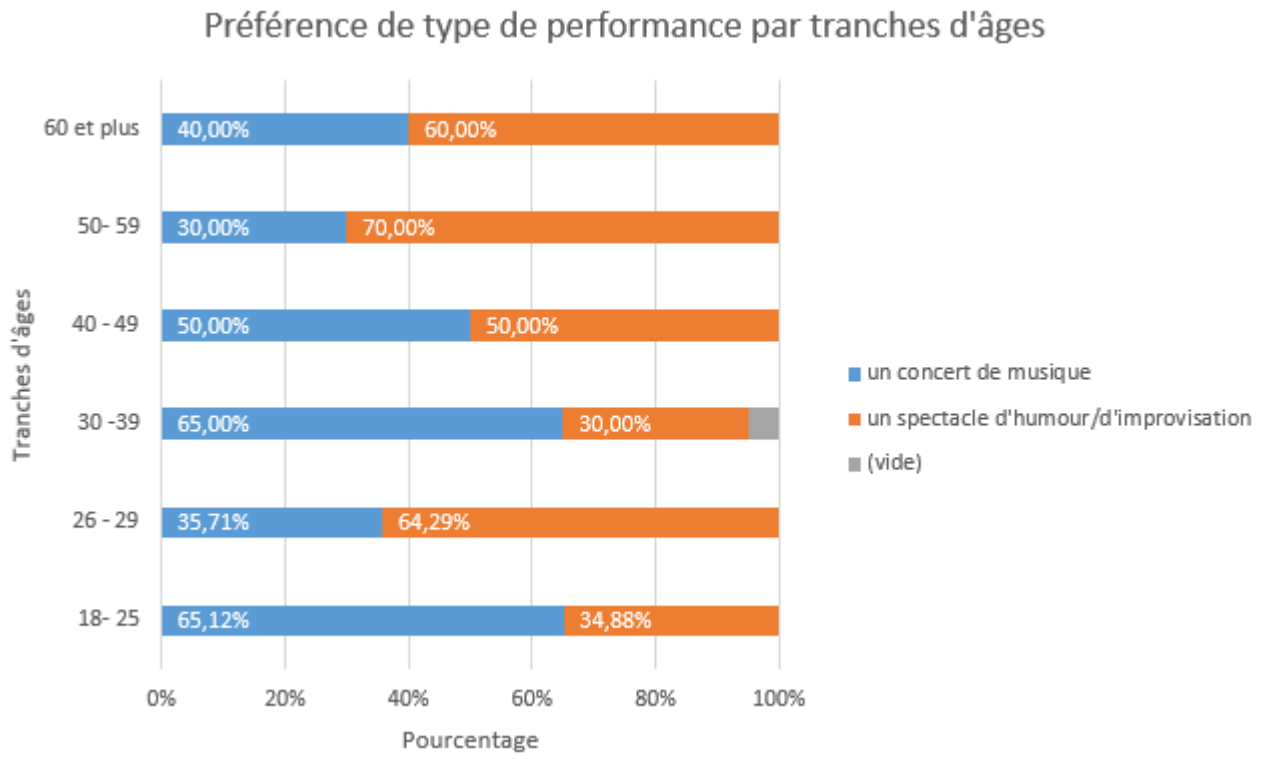


FIGURE C.17 – Préférence de type d'activité culturelle par tranches d'âge

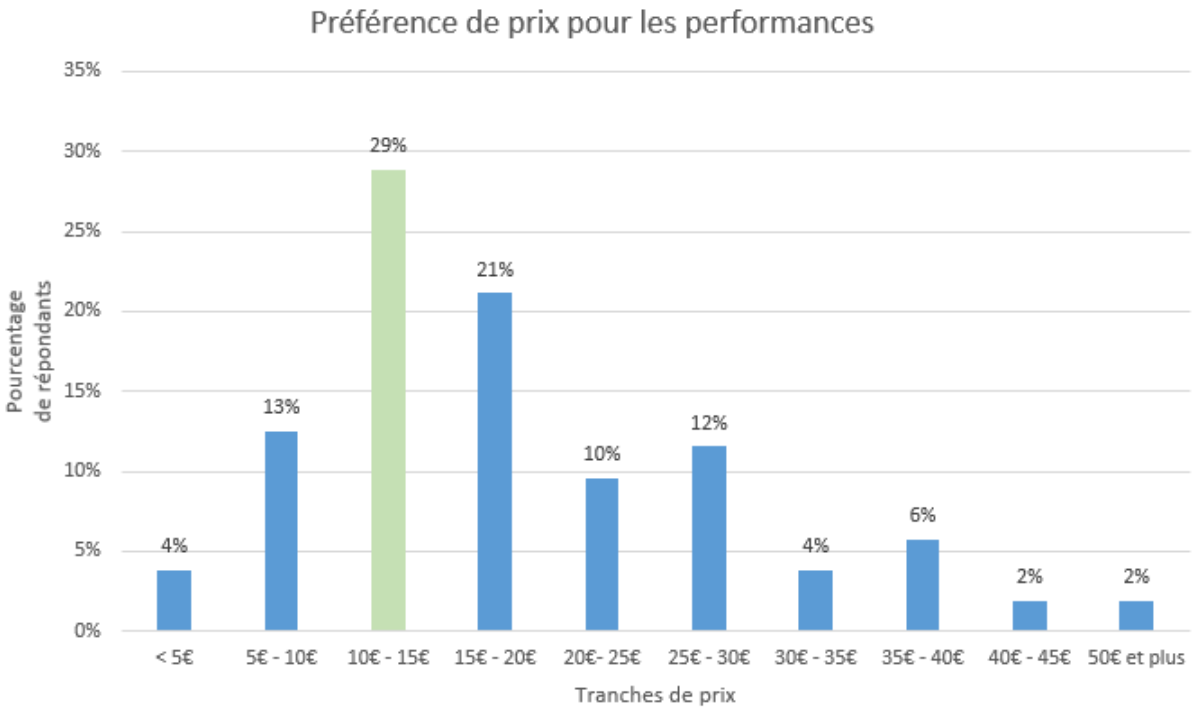


FIGURE C.18 – Budget pour la participation à une activité culturelle

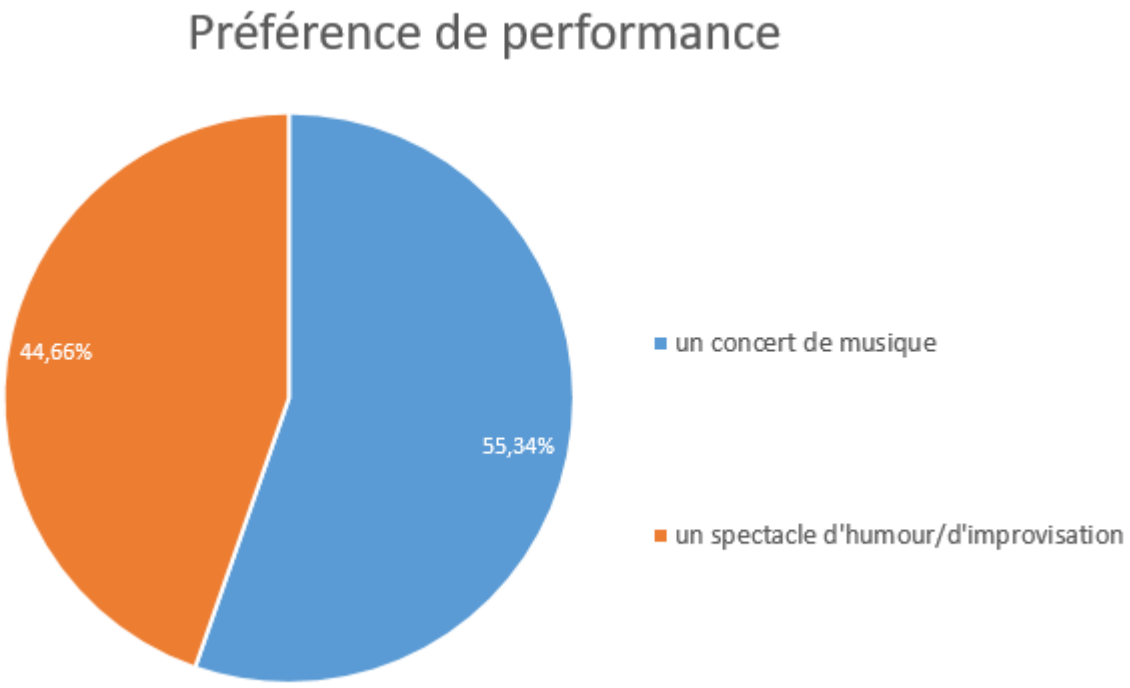


FIGURE C.19 – Préférence de l'activité culturelle

Préférence de type de performance pour la tranche de prix 15-20€

Quel budget êtes-vous prêt à dépenser pour assister à un spectacle d'humour ou d'improvisation théâtrale ?	15€ - 20€

Type de performance	Nombre
un concert de musique	8
un spectacle d'humour/d'improvisation	12
Total général	**20**

FIGURE C.20 – Préférence de l'activité culturelle pour un budget de 15 à 20€

Annexes D : Analyse stratégique externe

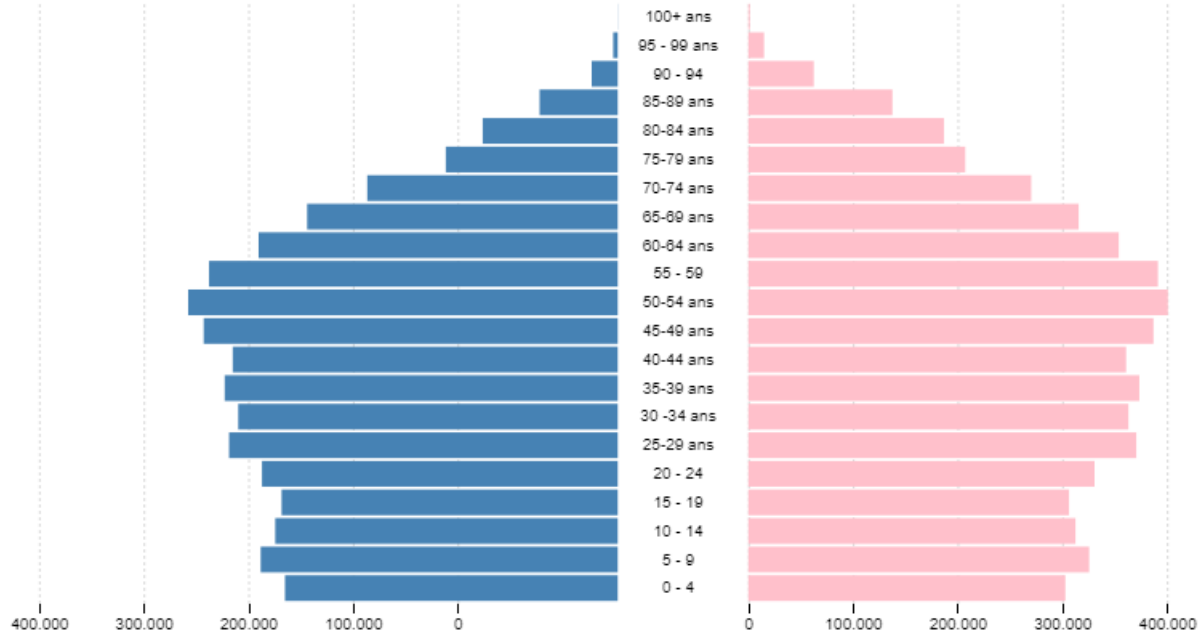


FIGURE D.1 – Pyramides des âges en Belgique en 2018 (Source : Statbel)

Annexes E : Événement test : Documents administratifs

TEN WEYNGAERT

Gebruiksovereenkomst

Overeenkomst n° 19/051

datum: 05/03/2019	REF/ 19/082

Overeenkomst tussen GC Ten Weyngaert, Bondgenotenstraat 54 , 1190 Brussel en

Locattitude,
vertegenwoordigd door : Anani Gomes

Verantwoordelijke activiteit: Anani Gomes

Ruimte(n) - periode (detail in bijlage)

Ruimte(n): Industriële Keuken,Vitrine

Datum: 19/04/2019 tot en met 20/04/2019

Verwacht aantal deelnemers: 50

Financiële afspraken:

De te betalen som voor geleverde goederen en diensten bedraagt TOTAAL: € 322.00

De gebruiker betaalt op rekening BE62 3630 5731 9461 van GC Ten Weyngaert, Bondgenotenstraat 54 , 1190 Brussel met als mededeling ' 19/082'.

Uiterste betaaldatum: 19/03/2019

Afspraken:

De gebruiker verklaart verzekerd te zijn voor deze activiteit wat betreft burgerlijke verantwoordelijkheid en aanvaardt het reglement bij deze gebruiksovereenkomst (ter beschikking in het centrum of te raadplegen op de website).

Opgemaakt in 2 exemplaren waarvan 1 exemplaar ondertekend dient teruggestuurd te worden.

Brussel

Nina Van der Stuyft

Centrumverantwoordelijke

Gebruiksreglement gelezen en goedgekeurd,

Anani Gomes

vzw GC Ten Weyngaert Bondgenotenstraat 54 , 1190 Brussel
- tenweyngaert@vgc.be -
Ondernemingsnummer: BE 0448.627.671 - Rekeningnummer: BE62 3630 5731 9461

FIGURE E.1 – Contrat de location - Salle Ten Weyngaert

BIJLAGEN

Resourcegroep	Resource	Aantal	Prijs	BTW	TOTAAL
Diversen	Persoon mag spullen laten liggen voor volgende	1	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Diversen	glazen	60	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Diversen	waterglazen	50	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Diversen	Thermoskan (1l)	2	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Diversen	Persoon mag spullen laten liggen voor volgende	1	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Diversen	microgolfoven	1	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Diversen	Persoon mag spullen laten liggen voor volgende	1	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Keukenmateriaal	Eetlepels	60	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Keukenmateriaal	Inox plateau	10	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Keukenmateriaal	Waterkoker	1	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Keukenmateriaal	Koffielepels	60	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Keukenmateriaal	soepkom	20	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Keukenmateriaal	Kookpotten	2	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Keukenmateriaal	Koffietassen	60	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Keukenmateriaal	Messen	60	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Keukenmateriaal	Platte Borden	60	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Keukenmateriaal	Ondertassen	60	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Keukenmateriaal	Diepe Borden	50	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Keukenmateriaal	Vorken	60	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Keukenmateriaal	Chipskom	4	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Keukenmateriaal	Voorgerechtborden	50	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Keukenmateriaal	Bierglazen	50	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Keukenmateriaal	Braadpannen	1	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Keukenmateriaal	Wijnglazen	50	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Keukenmateriaal	Oven + roosters	1	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Keukenmateriaal	Snijplanken	8	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Locaties	Industriële Keuken	1	€ 60,00	€ 0,00	€ 60,00
Locaties	Vitrine	2	€ 250,00	€ 0,00	€ 250,00
Technisch materiaal	Mobiele frigo	2	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Technisch materiaal	Micro	1	€ 2,00	€ 0,00	€ 2,00
Technisch materiaal	Geluidsinstallatie	1	€ 10,00	€ 0,00	€ 10,00
Technisch materiaal	Tafel	30	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Technisch materiaal	Tafelstatief micro	1	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Technisch materiaal	Verdeelstekker	10	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Technisch materiaal	podiumstatief voor micro	2	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Technisch materiaal	Stoel	120	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Z Plaatshouders	Drank nog te boeken	3	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
			€ 322,00	€ 0,00	€ 322,00

	Prijs	BTW	TOTAAL
Totaal prijs goederen en diensten:	€ 322,00	€ 0,00	€ 322,00

Overzicht per dag:

vzw GC Ten Weyngaert Bondgenotenstraat 54 . 1190 Brussel
- tenweyngaert@vgc.be -
Ondernemingsnummer: BE 0448.627.671 - Rekeningnummer: BE62 3630 5731 9461

FIGURE E.2 – Contrat de location - Salle Ten Weyngaert

Aanvraag Zaalgebruik GC Ten Weyngaert

Gelieve dit formulier in te vullen en terug te sturen naar tenweyngaert@vgc.be. Het invullen van dit formulier staat niet gelijk aan het plaatsen van een optie of een bevestigde reservatie. Indien de zalen beschikbaar zijn maken wij met deze informatie later een overeenkomst op. We sturen deze overeenkomst ter ondertekening op naar het e-mailadres dat u in dit formulier noteert.
Na ontvangst van een getekend exemplaar van de overeenkomst wordt de gereserveerde zaal in optie gezet.

Deze optie blijft twee weken geldig. De betaling moet dus binnen de twee weken na het opsturen van de overeenkomst gebeurd zijn. Eens de betaling ontvangen is, is de zaal definitief gereserveerd voor jou.

In ieder geval dient de betaling te gebeuren vóór de datum van het zaalgebruik.

1. Algemene gegevens

Contactgegevens

Contactpersoon (Voornaam, Naam):
Deze persoon moet aanwezig zijn gedurende de activiteit
Anami GOMES

GSM-nummer:
Dit nummer moet bereikbaar zijn tijdens de activiteit
0483376887

E-mail
Via dit e-mailadres finaliseren we de aanvraag
locatitude.info@gmail.com

Adres:
Straat/nummer/postcode/gemeente
Rue de la Jeune 70, 1210 Sint-Joost-ten-Noode

Van welke zaal wilt u gebruik maken?

Meer info over de zalen en de prijzen vindt u op www.tenweyngaert.be

- ☐ Cafetaria + bar (max. capaciteit 82p)
- ☐ Fitnesszaal (Max. capaciteit 40)
- ☐ Jeugdbar (Max. capaciteit 28)
- ☐ Keuken (Max. capaciteit 10)
- ☐ Podiumzaal zonder tribune (Max. capaciteit 360)
- ☐ Podiumzaal met tribune (Max. capaciteit 162)
- ☐ Sportzaal
- ☐ Vergaderzaal L. De Raet (Max. capaciteit 75)
- ☒ Vitrine (118m²)
- ☐ Studio 1
- ☐ Studio 2
- ☐ Studio 3

1

FIGURE E.3 – Règlement de location - Salle Ten Weyngaert

Datum en uur zaalgebruik

Datum:. Vr. 19/04 + Za 20/04

Startuur: Vr. 12:00 Za 9:00
(ten vroegste 9:00)

Einduur: Vr + Za 22:00
(ten laatste 22:00)

Recurrent zaalgebruik

☒ **Ik wens de zaal slechts één keer te gebruiken**

☐ **Ik wil de zaal een aantal keer gebruiken**

Indien u de zaal meerdere malen wilt gebruiken, gelieve hieronder de data en de exacte uren te noteren:

.....

.....

.....

Aard van de activiteit

Wordt de activiteit georganiseerd door een vereniging? Zoja, welke vereniging?

..... / (We zijn studenten in ondernemerschap bij UCL)

Ondernemings- of BTW-nummer

..... /

Omschrijf kort voor welke activiteit u de zaal wilt gebruiken:

In de kader van ons proefschrift moeten we ons ondernemingsproject testen. Om belgische cultuur te bevorderen en aan burgers toegankelijk maken, zullen we een kunstenaar tentoonstellen, een stand-up comedy wedstrijd houden en lokale voedselproducten serveren.

Verwacht aantal deelnemers

+/- 50

Heeft u technische ondersteuning nodig?

Technische ondersteuning tijdens de activiteit of voor uitgebreide opstelling. Opgelet! Het technisch lokaal van de podiumzaal is niet toegankelijk zonder de aanwezigheid van de technieker van Ten Weyngaert. Indien u hier toegang toe wilt, gelieve 'Ja' aan te vinken.

☐ **Ja (€25/uur)**

☒ **Nee**

Wenst u tafels en stoelen te gebruiken?

Tafels en stoelen worden door de gebruiker op hun oorspronkelijke plaats terug gezet.

☒ **Ja, aantal:** hoge ~~stoelen~~ tafels + nap ~~45~~ - stoelen 60 + 15 tafels

☐ **Nee**

FIGURE E.4 – Règlement de location - Salle Ten Weyngaert

2. Dranken

De huurder staat zelf in voor de afwas van glazen. Ten Weyngaert stelt het aantal gevraagde dranken ter beschikking. De factuur wordt na de activiteit opgesteld, ongeopende flessen worden niet aangerekend.

Indien u hier nog geen zicht op hebt, kan u tot twee weken voor het evenement uw bestelling doorgeven. De bestelling is pas zeker als u van ons een bevestiging ontvangt.

Als u er voor kiest om zelf dranken mee te brengen, dient u stopselgeld te betalen: €1/liter bier en soft, €1,5/fles wijn

Wenst u dranken van Ten Weyngaert te consumeren?

☐ Ja
☒ Nee, wij betalen stopselgeld
☐ Nee, er zullen geen dranken geconsumeerd worden
☐ Ik weet het nog niet

Indien ja, gelieve hieronder de hoeveelheden te noteren

Drank	Prijs	Gewenst aantal
Taras Boulba (33cl)	€2	
Jambe de Bois (33cl)	€3	
Zinnebir (33cl)	€2,50	
Brusselier (33cl)	€3	
Gageleer (33cl)	€3	
Plat water (20cl)	€1,50	
Bruswater (20cl)	€1,50	
Appel-Rabarbersap (20cl)	€1,50	
Appelsap (20cl)	€1,50	
Sinaasappelsap (20cl)	€1,50	
Witte wijn (75cl)	€12	
Rode wijn (75cl)	€12	

FIGURE E.5 – Règlement de location - Salle Ten Weyngaert

Vendredi 19	11h - 16h	16h - 22h
5 bénévoles + 3 Locattitude	Installation + Déco : (5 pers) - Anani - Camille	Entrée: (1pers) - Locattitude 1
		Bar: (2pers) - Dimiltry
		Service en salle: (1pers) - Zian Cao
		Prépa tapas (1pers) - Locattitude 2
		Stand ventes (1pers): - Locattitude 3
	2 voitures: - Corinne -	

Samedi 20	9 h - 13h	13h - 17h	17h - 22h
8 bénévoles + 3 Locattitude	Prépa brunch (3 pers) - Locattitude 1 - Locattitude 2	Entrée: - Locattitude 1	Entrée: - Locattitude 1
	Service en salle: (1pers) -	Service en salle: (1pers) - Coline	Service en salle: (1pers) - Grégoire DS
	Bar : (1 pers) - Virginie	Bar: (2 pers) - Luis - Del	Bar: (2 pers) - Zian - Gab
	Prépa tapas: (1pers)	Prépa tapas (1pers) - Aielee"	Prépa tapas: (1pers) - Locattitude 2
	Stand ventes (1pers): - Locattitude 3	Stand ventes (1pers): - Locattitude 3	Stand ventes (1pers): - Locattitude 3
			2 voitures (entre 19h30-22h): - Grégoire DS - Zlan

FIGURE E.6 – Répartition des rôles des bénévoles de l'événement



Courtier: WILINK INSURANCE
N° : 94319
Références:
N° FSMA: 012705A
Téléphone: 010/390142
Fax: /

RC FESTIVITÉS ET MANIFESTATIONS

OFFRE N° 2478006

DESCRIPTION DE L'ACTIVITE

RC du preneur d'assurance en tant qu'organisateur d'une exposition d'art avec petite restauration.

Date : les 19 et 20 avril 2019.

Nombre de personnes attendues : maximum 500.

Endroit : Salle Vitrine, Gemeenschapscentrum Ten Weyngaert, rue des Alliés 54 à 1190 Bruxelles.

Les co-organisateurs sont : Camille Jonckers, Anani Gomes et Dounia El Mohandiz (coordonnées en possession de la compagnie).

DATE D'EFFET

Situation du risque

N°: Boîte:

Renseignements généraux de tarification

GARANTIES ET PRIMES

	Taux de calcul	Base de calcul	Prime sans taxes	Prime avec taxes
Festivité, Manifestation (y compris la garantie RC de maximum 12 bénévoles) Responsabilité civile festivité			*49,58*	*54,17*
PRIME ANNUELLE TOTALE			**49,58**	**54,17**

CL. 815 : ASSURANCE RESPONSABILITE CIVILE DES VOLONTAIRES

Les dispositions prévues ci-après sont complémentaires aux dispositions des conditions générales ; elles les annulent et les remplacent dans la mesure où il y aurait contradiction.

Cette garantie peut aussi être octroyée aux organisations qui, selon la loi mentionnée ci-dessous, ne sont pas obligées de conclure une assurance pour couvrir la responsabilité civile des volontaires qui travaillent pour elles. Les définitions de '' volontaire '', '' volontariat '' et d''' organisation '' de la loi du 3 juillet 2005 restent d'application.

Art. 1 : Le risque assuré :

Nous accordons la garantie en vertu de la loi du 3 juillet 2005 relative aux droits des volontaires. Afin de couvrir les risques liés au volontariat, nous assurons votre responsabilité civile, dans les limites fixées dans les conditions générales et particulières, pour la responsabilité civile de l'organisation et la responsabilité civile des volontaires ainsi que, s'ils sont mineurs, la responsabilité de leurs parents ou tuteurs sur la base de l'article 1384 du Code civil, pour autant qu'ils subissent cette responsabilité lors de l'exécution des activités comme volontaire pour cette organisation ou sur le chemin de ces activités, à l'exclusion de la responsabilité contractuelle.

Art. 2 : La responsabilité assurée :

Nous assurons votre responsabilité extracontractuelle telle qu'elle est définie par le droit belge ou étranger en vigueur au moment du sinistre.

FIGURE E.7 – Devis d'assurance en responsabilité civile par la société d'assurances Wilink

Convention de participation

Convention de participation à l'évènement de Locattitude « Votre weekend 100% belge » qui se déroulera les vendredi 19 et samedi 20 avril 2019, au Gemeenschapscentrum Ten Weyngaert (rue des Alliés 54, 1190 Forest).

Entre les soussignés, **Locattitude**
représentée par Camille Jonckers, Dounia El Mohandiz et Anani Gomes, d'une part, et la société/personne exposante Fouad Semlali, ci-après dénommée « **l'Exposant** », d'autre part.

Coordonnées de l'Exposant:

Dénomination METAquantic
Personne de contact Fouad SEMLALI
Rue et n° Rue de la molignée 61 Code postal 1160
Ville Auderghem
Téléphone 0486507799 E-mail fouad@quantum-resources.be
Numéro de TVA BE 0835 663 314
IBAN BE83 3630 8756 9115
Métier/art de l'Exposant Photographies imprimées sur Alu Dibond

Conditions de participation:

Locattitude s'engage à :

- mettre à disposition un espace d'exposition pour les produits de l'Exposant.
- prendre en charge la vente des produits de l'Exposant.
- en cas de vol, verser une indemnité correspondant au prix de vente des produits ayant été volés à l'Exposant.
- souscrire à une assurance responsabilité civile couvrant également l'Exposant si celui-ci commet un dommage matériel ou physique lors de l'événement.
- rembourser les forfaits de participation payés par les Exposants, si, pour des raisons de force majeure, imprévisibles ou économiques, Locattitude – Votre Weekend 100% Belge ne pouvait avoir lieu.
- reverser les gains générés par l'Exposant, réduits d'une commission de 20%, endéans les 5 jours ouvrables après l'événement.
- Locattitude se réserve le droit de disposer de photos et vidéos prises lors de l'événement.

L'Exposant s'engage à :

- s'acquitter du forfait de participation obligatoire de 30€ (TVA incluse) incluant l'occupation de l'emplacement et l'assurance responsabilité civile. Le montant total du forfait est à verser au plus tard le **12 avril 2019**, au numéro de compte suivant:
  Titulaire du compte: **JONCKERS-EL MOHANDIZ**
  Numéro de compte : **BE15 0018 6102 5630** - BIC : GEBABEBB
  Communication : **"Exposition de NOM 19-20 avril"**
- En cas de non-paiement du forfait dans les délais prévus, Locattitude se réserve le droit de disposer de l'emplacement réservé.
  En cas d'annulation de votre participation après signature de la convention, Locattitude conservera le montant total du forfait en guise de dédommagement.
- Envoyer par email l'inventaire exhaustif des produits qu'ils prévoient fournir à Locattitude au plus tard le 18/04.
- Faire parvenir ses oeuvres et articles à l'équipe de Locattitude entre **14h et 16h le vendredi 19 avril.**
- Récupérer les produits invendus de l'évènement entre **19h30 et 20h30 le samedi 20 avril.**
- Ne rien accrocher, apposer ou écrire sur les murs du centre Ten Weyngaert.

Présence lors de la Papote Belge:

☒ Je participerai à la "Papote belge - rencontre avec les artistes" le 20 avril de 14h à 17h.

☐ Je ne participerai pas à la "papote belge - rencontre avec les artistes" le 20 avril de 14h à 17h.

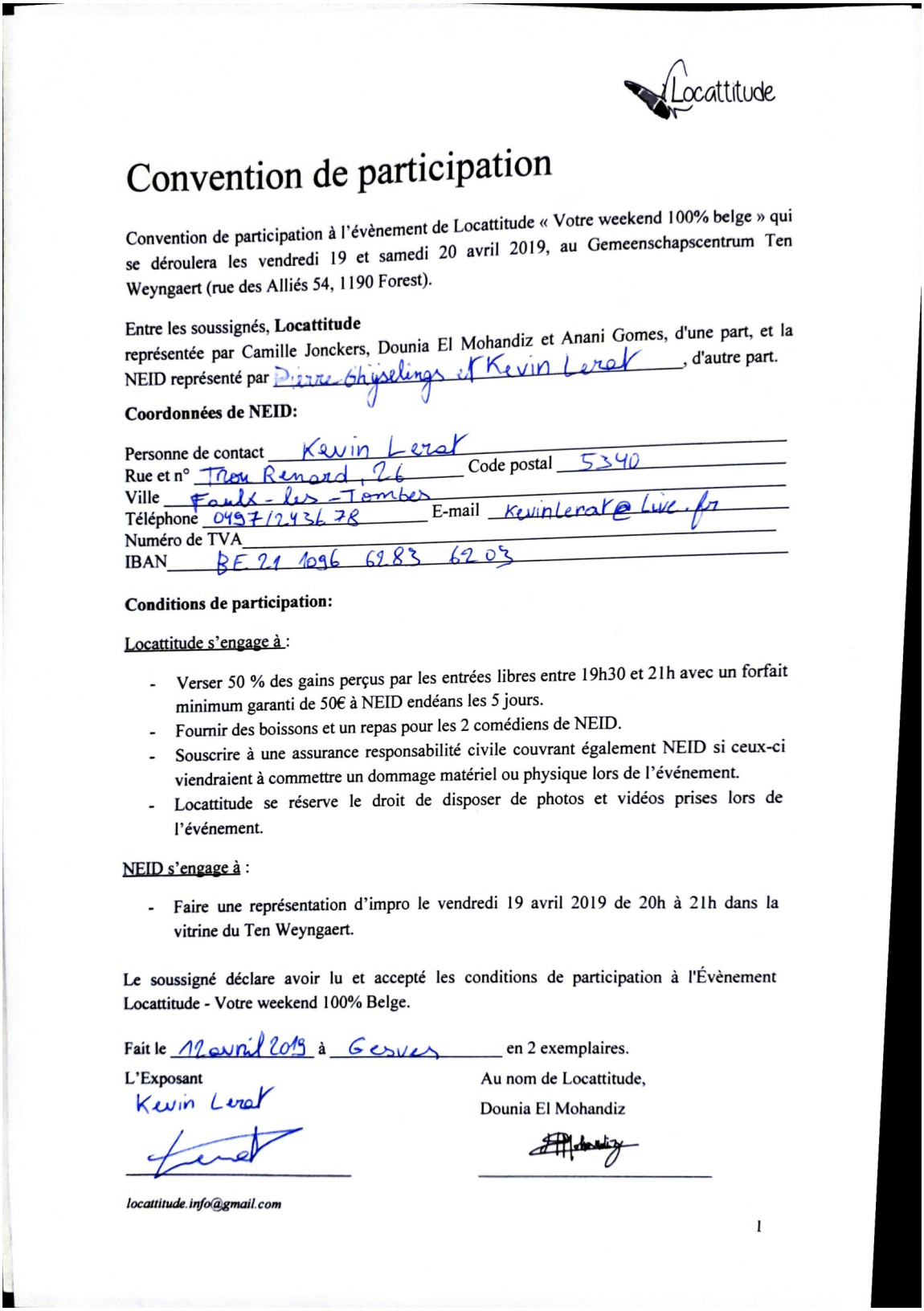
Le soussigné déclare avoir lu et accepté les conditions de participation à l'Évènement Locattitude - Votre weekend 100% Belge.

Fait le 08 avril 2019 à Bruxelles en 2 exemplaires.

L'Exposant

Au nom de Locattitude,
Dounia El Mohandiz

FIGURE E.8 – Convention avec les artistes et créateurs : exemple



Locattitude

Convention de participation

Convention de participation à l'évènement de Locattitude « Votre weekend 100% belge » qui se déroulera les vendredi 19 et samedi 20 avril 2019, au Gemeenschapscentrum Ten Weyngaert (rue des Alliés 54, 1190 Forest).

Entre les soussignés, **Locattitude**
représentée par Camille Jonckers, Dounia El Mohandiz et Anani Gomes, d'une part, et la NEID représenté par Pierre Ghijselings et Kevin Lerat, d'autre part.

Coordonnées de NEID:

Personne de contact Kevin Lerat
Rue et n° Trou Renard, 26 Code postal 5340
Ville Fauls-les-Tombes
Téléphone 0497/24 36 78 E-mail KevinLerat@Live.fr
Numéro de TVA
IBAN BE 21 1096 6983 6203

Conditions de participation:

Locattitude s'engage à :

- Verser 50 % des gains perçus par les entrées libres entre 19h30 et 21h avec un forfait minimum garanti de 50€ à NEID endéans les 5 jours.
- Fournir des boissons et un repas pour les 2 comédiens de NEID.
- Souscrire à une assurance responsabilité civile couvrant également NEID si ceux-ci viendraient à commettre un dommage matériel ou physique lors de l'événement.
- Locattitude se réserve le droit de disposer de photos et vidéos prises lors de l'événement.

NEID s'engage à :

- Faire une représentation d'impro le vendredi 19 avril 2019 de 20h à 21h dans la vitrine du Ten Weyngaert.

Le soussigné déclare avoir lu et accepté les conditions de participation à l'Évènement Locattitude - Votre weekend 100% Belge.

Fait le 12 avril 2019 à Genves en 2 exemplaires.

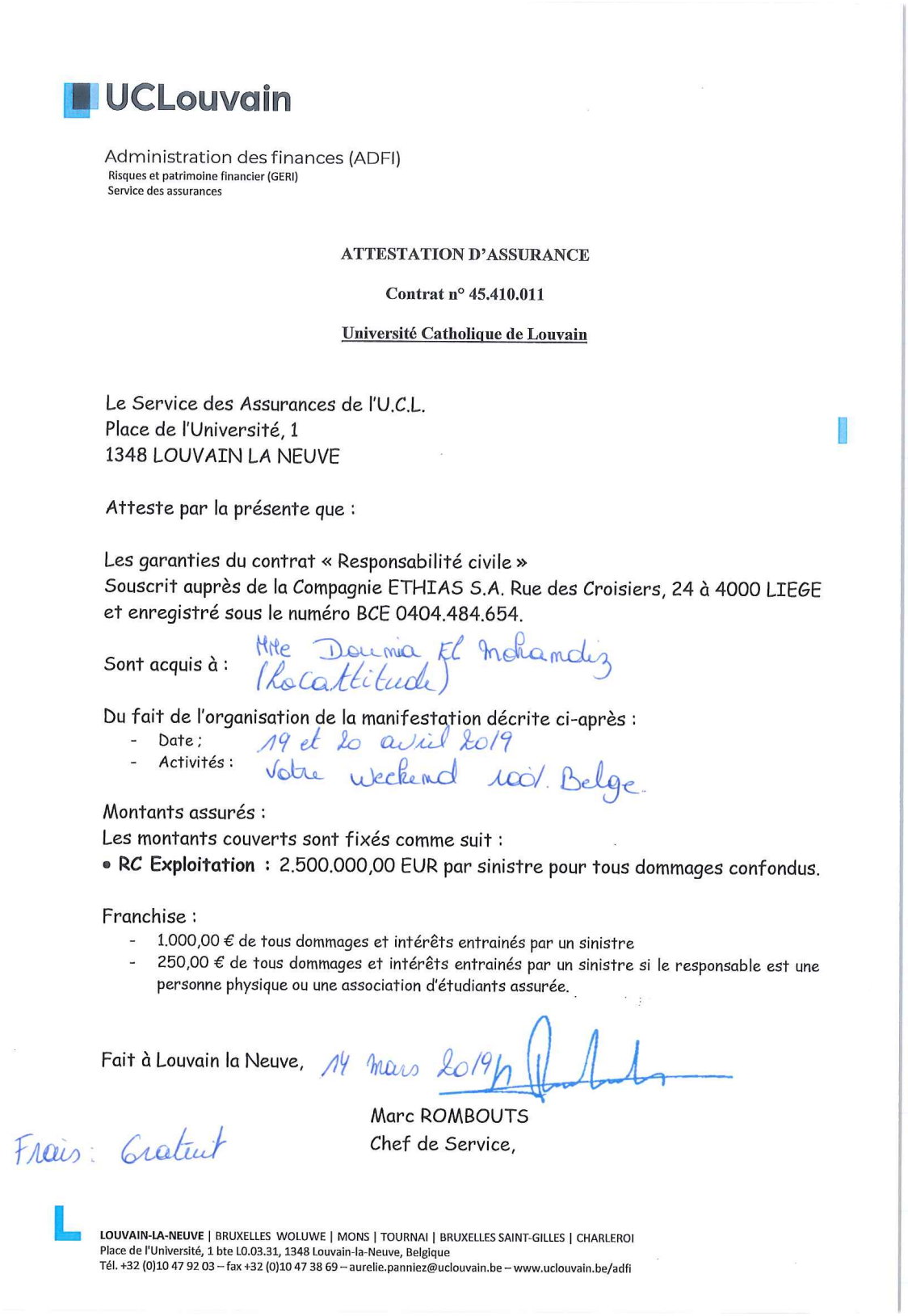
L'Exposant
Kevin Lerat

Au nom de Locattitude,
Dounia El Mohandiz

locattitude.info@gmail.com

1

FIGURE E.9 – Convention avec les comédiens : exemple



UCLouvain

Administration des finances (ADFI)
Risques et patrimoine financier (GERI)
Service des assurances

ATTESTATION D'ASSURANCE

Contrat n° 45.410.011

Université Catholique de Louvain

Le Service des Assurances de l'U.C.L.
Place de l'Université, 1
1348 LOUVAIN LA NEUVE

Atteste par la présente que :

Les garanties du contrat « Responsabilité civile »
Souscrit auprès de la Compagnie ETHIAS S.A. Rue des Croisiers, 24 à 4000 LIEGE
et enregistré sous le numéro BCE 0404.484.654.

Sont acquis à : Mlle Doumia El Mohamdiz (Rocattitude)

Du fait de l'organisation de la manifestation décrite ci-après :
- Date ; 19 et 20 avril 2019
- Activités : Votre weekend 100% Belge.

Montants assurés :
Les montants couverts sont fixés comme suit :
• **RC Exploitation** : 2.500.000,00 EUR par sinistre pour tous dommages confondus.

Franchise :
- 1.000,00 € de tous dommages et intérêts entrainés par un sinistre
- 250,00 € de tous dommages et intérêts entrainés par un sinistre si le responsable est une personne physique ou une association d'étudiants assurée.

Fait à Louvain la Neuve, 14 mars 2019

Marc ROMBOUTS
Chef de Service,

Frais : Gratuit

LOUVAIN-LA-NEUVE | BRUXELLES WOLUWE | MONS | TOURNAI | BRUXELLES SAINT-GILLES | CHARLEROI
Place de l'Université, 1 bte L0.03.31, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique
Tél. +32 (0)10 47 92 03 – fax +32 (0)10 47 38 69 – aurelie.panniez@uclouvain.be – www.uclouvain.be/adfi

FIGURE E.10 – Copie de la police d'assurance responsabilité civile décernée par l'UCLouvain

Rue des Croisiers 24
B-4000 LIEGE

info.assurance@ethias.be

45.352.856/000/CG 1154-260-07/14

ASSURANCE COLLECTIVE CONTRE LES ACCIDENTS

C O N D I T I O N S S P E C I A L E S

Les présentes conditions spéciales complètent les conditions générales et les abrogent dans la mesure où elles leur seraient contraires. Il en va de même en ce qui concerne les conditions particulières vis-à-vis des conditions spéciales et des conditions générales.

STIPULATION PARTICULIERE

La présente police d'assurance est établie sur base du contrat d'assurance cadre n° 45.349.854 souscrit par l'Association des Provinces Wallonnes; dès lors, l'existence et les termes du présent contrat sont entièrement liés à ceux du contrat cadre précité.

L'objet unique du présent contrat est de permettre une facturation de la prime d'assurance et une gestion des sinistres distinctes.

OBJET DE L'ASSURANCE

Dans les limites des conditions générales et particulières ci-annexées et des présentes conditions spéciales, le présent contrat d'assurance a pour objet de couvrir les activités de "volontariat", au sens de la loi du 03 juillet 2005 relative au droit des volontaires, exercées pour le compte des associations reconnues par le preneur d'assurance et jusqu'à concurrence de maximum 200 journées de volontariat par association (une journée de volontariat correspondant à un jour calendrier durant lequel une personne preste des activités volontaires pour compte de l'association).

ASSURES

- Par dérogation au point 3.1 du titre "Définitions" des conditions générales, il est précisé que n'ont pas la qualité d'assurés au sens de la présente police les personnes visées aux lettres a), b) et c) dudit point.

- En complément du point 3.1, lettre d et 3.2 du titre "Définitions" des conditions générales, il est précisé qu'ont la qualité d'assurés au sens de la présente police:

  - les associations reconnues par le preneur d'assurance, en tant que civilement responsables des volontaires;
  - les volontaires qui apportent leur collaboration à l'occasion de l'organisation et du déroulement des activités;
  - les parents et tuteurs des volontaires mineurs d'âge, en tant que civilement responsables de ceux-ci; la responsabilité directe de ces personnes n'est donc en aucun cas assurée.

FIGURE E.11 – Contrat d'assurance bénévoles décernée par la Province Brabant wallon

Rue des Croisiers 24
B-4000 LIEGE

info.assurance@ethias.be

45.352.856/000/CG 1154-260-07/14

DEFINITION

Le point 4 du chapitre "Définitions" des conditions générales est abrogé et remplacé par ce qui suit:

Les personnes physiques ou morales autres que le preneur d'assurance et les associations reconnues par le preneur d'assurance. De plus, les assurés, à l'exclusion du preneur d'assurance et des associations reconnues, sont considérés comme tiers entre eux et vis-à-vis de ces derniers.

GARANTIES ET MONTANTS ASSURES

Garanties accordées	Montants assurés
DIVISION A – RESPONSABILITE CIVILE	
- dommages corporels (par sinistre)	24.559.360,99 EUR
- dommages matériels (par sinistre)	1.227.968,04 EUR
- dommages immatériels purs résultant d'un accident dans le chef des assurés (par sinistre)	125.000,00 EUR
- défense civile	cfr article 12.B.1 des conditions générales

Les montants de garanties repris ci-avant sont liés à l'évolution de l'index des prix à la consommation et correspondent à l'indice du mois de novembre 2015, soit 237,060 (base 100 en 1981).

DIVISION B – PROTECTION JURIDIQUE	
- défense pénale (par sinistre)	50.000,00 EUR
- cautionnement (par sinistre)	15.000,00 EUR
- recours civil (par sinistre)	50.000,00 EUR
- insolvabilité des tiers (par sinistre)	15.000,00 EUR
DIVISION C – ACCIDENTS CORPORELS	
* frais de traitement et de funérailles	
- frais médicaux repris à la nomenclature du tarif de l'INAMI jusqu'à concurrence de	100 % dudit tarif
- prothèse dentaire: maximum par sinistre	500,00 EUR
maximum par dent	125,00 EUR
- frais de transport, de rapatriement, de recherche et de sauvetage de la victime jusqu'à concurrence de	5.000,00 EUR
- frais funéraires jusqu'à concurrence de	620,00 EUR
- prestations médicales non reprises à la nomenclature du tarif de l'INAMI jusqu'à concurrence de	125,00 EUR
- dommages aux biens propres des volontaires (à l'exception des véhicules quels qu'ils soient) jusqu'à concurence de	3.000,00 EUR
et ce, après application d'une franchise déductible, par accident, de	300,00 EUR
Cette garantie n'est acquise que si la victime a encouru des lésions corporelles.	

FIGURE E.12 – Contrat d'assurance bénévoles décernée par la Province Brabant wallon

Rue des Croisiers 24
B-4000 LIEGE

info.assurance@ethias.be

45.352.856/000/CG 1154-260-07/14

* indemnités forfaitaires

- en cas de décès (par victime)	15.000,00 EUR
- en cas d'invalidité permanente (par victime)	30.000,00 EUR
- en cas d'incapacité temporaire (par victime) par jour pendant 75 semaines à partir du du 31ème jour après l'accident, pour autant qu'il y ait une perte de revenus professionnels, après intervention de l'INAMI et à concurrence de cette perte, sans dépasser la somme assurée	10,00 EUR

INSOLVABILITE DES TIERS

Ethias indemnise, à concurrence du montant prévu au chapitre "Garanties et montants assurés" des présentes conditions spéciales, les dommages subis par les assurés et donnant droit à la garantie "Recours civil", lorsque ces dommages sont causés par des tiers dûment identifiés et reconnus insolvables au terme d'un procès-verbal de carence.

Cette garantie ne s'applique pas en cas de dommages matériels résultant d'un fait intentionnel.

La garantie s'applique pour autant que toute intervention d'un assureur éventuel soit exclue.

Si le tiers responsable revient à meilleure fortune, Ethias ne pourra exercer son recours qu'après total désintéressement de l'assuré.

EXCLUSIONS

Toutes les exclusions mentionnées à l'article 5 de l'arrêté royal du 19 décembre 2006 déterminant les conditions minimales en matière d'assurance du volontariat sont d'application.

Toutefois, par dérogation au point 4 dudit article 5, la garantie de la Division A du présent contrat est étendue à la responsabilité civile pouvant incomber aux associations reconnues du fait de dommages causés par le feu à des immeubles, installations et marchandises utilisés par ces associations pour l'organisation de leurs activités pour autant qu'elles n'en soient pas propriétaires et n'en aient pas la jouissance.

DISPOSITIONS PARTICULIERES

1. Conformément à la dernière phrase de l'article 1 des conditions générales, il est précisé que la garantie de la division A est étendue aux dommages occasionnés par les assurés sur le chemin des activités.

2. Les termes "le preneur d'assurance" repris au point c) de l'article 4 des conditions générales sont remplacés par "les associations reconnues".

3. Par dérogation à l'article 32 A. b) des conditions générales, Ethias ne peut résilier le présent contrat après la survenance d'un sinistre.

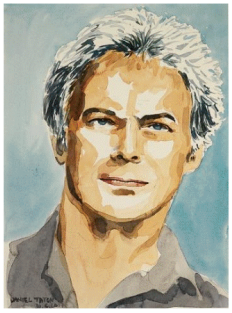
FIGURE E.13 – Contrat d'assurance bénévoles décernée par la Province Brabant wallon

Annexes F : Événement test : Participants



Daniel Taton

Des portraits en aquarelle aux sujets sans limites, artistes, hommes et femmes politiques, inventeurs… …après quelques expositions de nombreux amateurs possèdent aujourd'hui des Gabin, Bardot, Marilyn Monroe, Barbara, Poutine, Will Smith, David Bowie, Simone Weil, Steve Jobs…

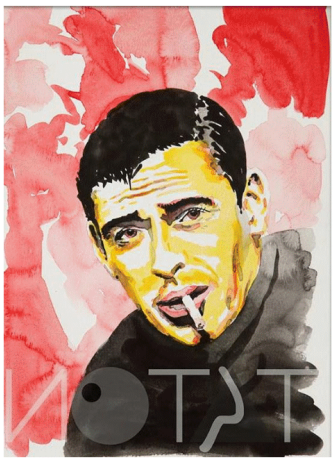


Le petit plus

Daniel réalise également des portraits à la demande de parents, conjoints, enfants et animaux de compagnie

L'artiste

Daniel a fait ses premières aquarelles début 1970 lors de ses études d'art graphique. L'aquarelle lui a permis de développer un style personnel. Il a peint à travers l'Europe gardant ainsi un témoignage de ses voyages. Mais pendant la mauvaise saison, l'aquarelle ne sèche pas. Or Daniel Taton n'aime pas peindre des paysages au milieu duquel il n'est pas assis. D'où l'idée de réaliser des portraits de célébrités choisis sur des coups de cœur provoquant ainsi des coups de cœur chez les spectateurs…



daniel@taton.be
www.taton.be
0495 21 07 62
02 256 05 16

FIGURE F.1 – Fiche descriptive de l'artiste peintre : Daniel Tatton



FIGURE F.2 – Fiche descriptive de l'artiste peintre : iGor



Véronique Dossogne

Des sculptures en bronze, bois, pierre, métal ... Véronique Dossogne travaille différentes matières à travers ses sculptures aux formes humaines.



Le petit plus

Ces 3 derniers hivers, j'ai eu la chance de travailler avec des bronziers, à Ouagadougou. Avec eux, j'ai réalisé des bronzes selon la méthode ancestrale au Burkina.

L'artiste

« La sculpture me passionne ! Tellement de matières et de techniques différentes à découvrir et explorer! Tellement de possibilités de s'exprimer ! Se confronter au bois, à la pierre, à la terre ... S'en imprégner... Les travailler pour exprimer une intention .... Voir naître une nouvelle pièce et la partager ...»



veroniquedogne@hotmail.com
FB : Véronique Dossogne Sculpture
0473/415 460

FIGURE F.3 – Fiche descriptive de l'artiste sculpteur : Véronique Dossogne



METAquantic

METAquantic nous propose des photographies surréalistes en jouant sur nos perception de la réalité

META
QUANTIC

L'artiste

A chacun sa perception de la réalité ou de sa réalité. Notre cerveau n'aime pas le changement. Nous restons dans notre zone de confort car elle nous est connue et donc rassurante. Et pourtant le monde d'aujourd'hui est en changement constant et profond... Fouad vous invite à découvrir des clichés sous d'autres filtres, d'autres angles... et vous emmener à travers le monde intérieur de l'interprétation.

Le petit plus

Les photos sont imprimées sur des cadres Alu Dibond et emballées dans des boites à pizza brandées METAquantic



meta@metaquantic.com
metaquantic.com
0486507799
instagram.com/metaquantic

FIGURE F.4 – Fiche descriptive de l'artiste photographe : MetaQuantic



La Renaissance d'images

Un collagiste saisit un magazine vintage et en feuillette les pages, choisit en quelques instants les photos qui l'inspirent. Il déchire, il lacère, il découpe. Étonnamment, malgré la violence des coups, les images restent vivantes, prêtes à se refaire une beauté. L'artiste prend ensuite les bouts de papier dans ses mains et les pose sur le carton. Commence alors les doux moments de la création.



Le petit plus

Il y a de la poésie dans tout ça, racontée sans le moindre son, sans le moindre pinceau ou crayon. Le papier écrit, à lui seul, des histoires simples ou moins simples, des rêves. Mais pourquoi cet oiseau revient-il nous mater de collage en collage? Et cette femme? Ces escaliers? Renaître de ses images comme on renaît de ses cendres est un parcours. Devenir un collage, une oeuvre, quelqu'un, c'est du temps et de l'amour

L'artiste

« *Moi, j'ai appris le collage en 2007 à Bruxelles, avec une ergothérapeute qui s'appelait Anne. J'avais déjà 43 ans! "C'est un grand âge pour faire du bricolage de maternelle" a dit alors mon ex-belle-sœur. J'ai persévéré. D'une simple occupation, le collage est devenu ainsi une passion.* » Pascale Fransolet

Pascale Fransolet
p.fransolet@gmail.com
0486 65 07 31

FIGURE F.5 – Fiche descriptive de l'artiste collagiste : Pascale Fransolet



Allez Zou !

Vers une mode plus responsable avec des vêtements 100% « Récup' ». Allez zou! est une mini-marque de vêtements et accessoires éco-responsables et (presque) zéro déchet, confectionnés uniquement à partir de vêtements et textiles de seconde main.

Le petit plus

Chaque pièce est unique et fabriquée de mes petites mains (avec tout mon amouuuuuur) dans mon atelier à Piétrain.



L'artiste

« Active au quotidien dans le mouvement "Zéro déchet" et couturière autodidacte passionnée, j'ai eu envie de combiner ces 2 aspects qui me tiennent particulièrement à cœur. Petit à petit, l'idée a donc germé d'utiliser des tissus de récupération comme matière première : vêtements, nappes, rideaux, draps de lit,... commencent ici une nouvelle vie. »

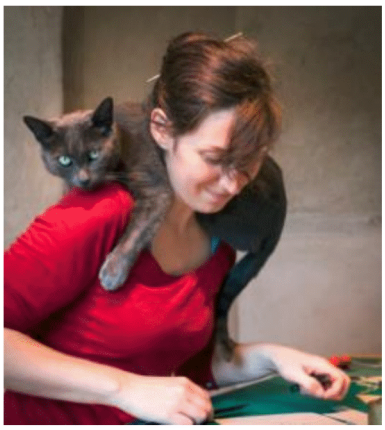
Julie-Cerise Moers
www.facebook.com/allezzoujmelance
www.cerise.be

FIGURE F.6 – Fiche descriptive de la créatrice de mode : Allez Zou !



Les Cuirs de Lune

« Les Cuirs de Lune » propose différentes gammes de petite maroquinerie et de sacs adaptés pour chaque moment de la vie. Les collections proposées sont régulièrement renouvelées, garantissant un look moderne et confortable. Le cuir est une matière qui exige de la patience et une grande capacité d'adaptation. En retour, le rendu est alors incomparable. Choisir Les Cuirs de Lune, c'est choisir la qualité, l'artisanat et le soin du détail apporté par sa créatrice.





L'artiste

Cet atelier, c'est celui de **Céline Laroche**, une créatrice passionnée proposant des pièces uniques alliant le confort et l'esthétique par sa recherche d'associations de couleurs et de grains de cuir. Elle accorde une attention particulière au lien entre ses créations et les personnes qui les acquièrent, notamment pour chaque commande réalisée sur-mesure.

Le petit plus

Les Cuirs de Lune récupèrent les cuirs non utilisés par des tanneries et grandes maisons de maroquinerie assurant ainsi éthique et longévité à chacune de ses créations. De même, toutes les chutes de cuir sont réutilisées afin de valoriser au mieux cette passionnante matière.

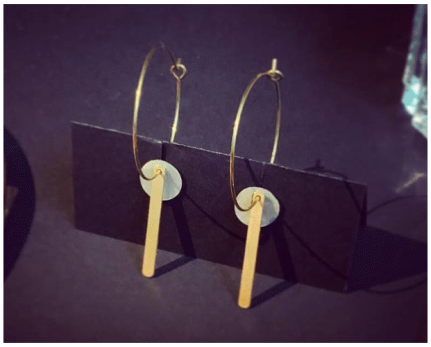
Les Cuirs de Lune
contact@lescuirsdelune.com

FIGURE F.7 – Fiche descriptive de la créatrice d'accessoires : Les Cuirs de Lune



Lilly Babioles

Lilly Babioles, c'est la création de bijoux fantaisies sur base de récup : bijoux démodés, qui dorment dans vos tiroirs, chinés sur les brocantes ... remises avec quelques pièces neuves pour les remettre au goût du jour



Le petit plus

Un max de récup de bijoux sur les brocantes et chez les gens ! De l'artisanat, plus que de l'assemblage, avec l'apprentissage de l'orfèvrerie



L'artiste

Delphine Degives est une Namuroise de 38 ans. Après 17 ans de carrière dans la publicité, elle a envie de changement. Créative-née, elle se lance dans la fabrication de bijoux en y intégrant ses valeurs écologiques

www.lillybabioles.com

FIGURE F.8 – Fiche descriptive de la créatrice de bijoux : Lilly Babioles



NOVA

Je dessine des bijoux inspirés d'art ancien, produits en série limitée par un atelier new-yorkais. Je souhaite remettre au gout du jour en Belgique et en Europe le bijou émaillé qui était très à la mode pendant l'Art Nouveau et l'Art Déco.

Le petit plus

Toutes mes pièces sont produites dans des ateliers respectueux de leurs travailleurs et de leur environnement. Chacun de mes bijoux est accompagné d'une petite note explicative qui nous fait découvrir différentes contrées et époques encore méconnues chez nous.



L'artiste

Aurélie Patte est illustratrice et graphiste de formation, j'ai décidé de me mettre au dessin de bijouterie en 2015. Depuis j'explore les arts culturels du monde entier pour y trouver mon inspiration et vous les partager.

NOVA bijouterie
www.nova-bijoux.com

FIGURE F.9 – Fiche descriptive de la créatrice de bijoux : Nova



FIGURE F.10 – Fiche descriptive de la créatrice de mode : Orii



SannaPack'UneVie

Dans une démarche d'upcyling, Sanna créée de sacs et accessoires à partir d'habits et tissus chargés de souvenirs mais qui ne sont plus utilisés. Une nouvelle vie offerte aux vêtements !

Le petit plus

Des produits uniques, fait main pour vous, avec vous, pour que vos belles histoires vous accompagnent au quotidien…



L'artiste

« Suédoise d'origine, arrivée en Belgique pour la fin des études pour trouver l'amour et y rester. Après 30 ans dans la recherche et développement pharmaceutique, j'ai décidé de passer le cap (la crise des 50 ans ?). Passionnée par la création, à la recherche de solutions, et soucieuse de ce que nous laissons à nos enfants, je me lance dans l'aventure de donner une seconde vie, sous forme d'un sac ou d'autre accessoire aux vieux habits et chutes de tissus.

FB; sannapackunevie

www.sannapackunevie.be

FIGURE F.11 – Fiche descriptive de la créatrice d'accessoires : SannaPack'UneVie



Wistiti Factory

Wistiti Factory est une marque belge de bandeaux et de totebags. Nos accessoires pour cheveux vous permettent d'ajouter une touche de couleur et d'élégance à votre tenue de tous les jours ou de soirée grâce aux tissus tendances et originaux sélectionnés par nos soins. Les totebags sont des sacs en tissus cousus dans notre atelier belge. L'idée est de faire une croix sur le plastic dans nos quotidiens à tous et de tendre vers un monde plus vert et responsable ! Wistitifactory se veut donc éco-responsable grâce à ses créations hand-made et engagées.

WISTITI FACTORY headbands couture

L'artiste

Jeune étudiante et passionnée par l'entrepreneuriat depuis toujours, Tiffany a décidé de se lancer il y a maintenant deux ans dans la confection d'accessoires pour cheveux ainsi que de totebags en tissu.

Le petit plus

Tous nos tissus sont achetés dans des magasins spécialisés en Belgique. Nous ne sélectionnons que des tissus locaux afin de réduire un maximum notre impact sur l'environnement !



wistitifactory@gmail.com
Fb : wistitifactory
Instagram : wistitifactory
Tél. : +32 470 06 83 26

FIGURE F.12 – Fiche descriptive de la créatrice d'accessoires : Wistiti Factory



NEID

Syndrome de la page blanche, panne d'inspiration... Ce duo de comédiens aura besoin de vous pour trouver une suite à leurs histoires! Alors public, "any idea"?

N.E.I.D.

Le petit plus

"Dans une société de plus en plus individualiste et matérialiste, la culture devient un véritable acte citoyen." NEID se veut interactif, créant l'échange d'idées entre le public et les artistes. Il s'agit d'un spectacle "presque" improvisé. En effet, les comédiens ont préparé des débuts d'histoire et c'est le public qui donnera les éléments nécessaires à la suite de celle-ci. Cette préparation permet de voyager dans des univers variés, aussi bien poétiques, que délirants !



Les artistes

Venant de contrées reculées belges telles que Faulx-les-tombes et Enghien, Kevin et Pierre se sont rencontrés grâce à l'improvisation théâtrale . Ils font tous deux de l'impro depuis plus de 10 ans et cherchent à découvrir de nouveaux horizons avec leur spectacle N.E.I.D.

https://www.facebook.com/AnyIdeaProduction/

FIGURE F.13 – Fiche descriptive des comédiens : N.E.I.D

LiliSoup

Soupes 100% naturelles et gourmandes, créatives, originales, artisanales. Avec des produits issus de l'agriculture BIO et Locale. De saison!

Vous pouvez les commander chez Lionelle en bouteille d'un litre ! Elle organise aussi des Bars à Soupes ambulant pour vos événements privés ou publics.



La productrice

Lionelle s'est lancée dans la création de soupes depuis mars 2018, déjà un an d'une belle histoire ! Elle aime créer de nouveaux goûts et innove en fonctions des légumes de saison et de son inspiration !



Saint-Octave

Saint Octave propose des fromages et de la charcuterie issus de productions artisanales et fermières. Nous sommes fiers de mettre en avant des petites exploitations qui s'attachent à faire de la qualité et des produits qui ont du goût. Saint Octave imagine également des plateaux originaux pour les fêtes ou les événements à Bruxelles.

Leurs valeurs

Chaque année nous visitons de talentueux producteurs dans les différents terroirs: en Belgique, en France, en Espagne ou au Portugal. Nous militons pour valoriser le savoir-faire de ces artisans et sensibiliser nos clients sur leur quotidien.

La Boulangerie des Tanneurs

Boulangerie artisanale 100% Bio, dont les farines et les produit de bases (œufs, laits, beurres) sont issues de l'agriculture wallonne. Fabrication de pains au levain et différents produits de viennoiseries.

Les Boulangers

La boulangerie à deux pas de la gare du midi, est née en 2016. Elle possède depuis peu un comptoir accessible au public et dont l'atelier est entièrement visible depuis l'extérieur, vous pouvez acheter tous nos produits au comptoir de notre boulangerie du mardi au dimanche de 8h à 13h.





Comptoir des cafés et thés

Maison de tradition, le comptoir est une institution. Avec ses plus de 200 variétés de thés, les buveurs de thé trouveront leur bonheur parmi nos thés bios, thés rares et parfumés, qu'ils soient noirs, verts, rouges, blancs, ou oolong. Soucieux de garantir l'authenticité et la fraîcheur des arômes, nous torréfions les 'blends' d'arabicas, quotidiennement, de façon artisanale et à l'ancienne.

La boutique

Implanté à Wavre depuis plus de 50 ans, le Comptoir des Cafés et Thés offre une sélection variée et exclusive de cafés et de thés vendus en vrac. Au fil des années, nous avons veillé à sélectionner, avec soin, les meilleurs produits.

FIGURE F.14 – Fiche descriptive des producteurs

Le comptoir du plat pays

Sur place que pouvons-nous trouver?

Tout ce qui est dans notre Comptoir vient directement de notre atelier situé à quelques pas de là. Vous y trouverez nos plats traditionnels à réchauffer ou chauffer directement sur place. Nos Sandwiches, nos Bagnats, nos Pistolets Bruxellois, nos Desserts, frais et avec tous les ingrédients mentionnés sur l'emballage !



L'histoire

À l'origine, c'était un traiteur spécialisé dans la livraison de repas à domicile depuis 2009. L'idée du Comptoir est apparu après les questions *"Pouvons-nous venir chercher notre plat?"* *"Avez-vous un restaurant?"*



Popsss

Des vins de qualité, il en existe tant et plus. Ce que Popsss privilégie, ce sont des vins porteurs d'un engagement, presque d'un acte de foi : celui de femmes et d'hommes qui ont donné libre cours à leur passion et fait corps avec un terroir pour produire des vins authentiques, dans le respect de l'environnement. Nous aimons leurs vins, nous les aimons eux, et nous aimerions partager avec vous ces moments d'émotion.

Les producteurs

Popsss, c'est d'abord l'histoire d'un coup de cœur. Celui de deux Bruxellois amoureux des mots et des images, partis à la rencontre des vignerons belges « d'ici et d'ailleurs » pour raconter dans un livre leurs incroyables parcours de vie. Au fil d'intenses discussions Popsss est né !

Marché tanneurs

Le marché des tanneurs réunis des producteurs avoisinants. Vous y retrouvez tous types de produits : fromages, légumes, confitures, viandes, etc. De quoi faire ses courses auprès des producteurs en un seul lieu !

Le petit plus

Les fruits et légumes sont mis dans des caisses de différentes couleurs : chaque couleurs vous donnent l'indication de combien de kilomètres ont été parcourus pour arriver jusqu'à eux ! Une façon très simple de visualiser la provenance de vos achats.





Beerfood

Eat beer!

Beerfood donne une seconde vie aux déchets de la bière. En effet, tout le malte utilise dans le processus de fabrication est ensuite jeté ou donné en petite partie comme nourriture aux animaux d'élevage. Un tiers de la nourriture que nous produisons est gaspillée, et si on changeait ça ?

Le producteur

Rodolphe Paternostre s'est lancé cette année dans ce projet innovant et anti-gaspi ! Il a voulu contribuer à sa manière en revalorisant un déchet quotidien pour les brasseries belges.

FIGURE F.15 – Fiche descriptive des producteurs

Guiltea

Guiltea est l'association inédite du thé et de l'alcool. Des mois de recherches ont été nécessaires afin d'arriver à une boisson d'un équilibre parfait. Un mélange d'arômes naturels de menthe, citron et canelle. Découvrez les sensations du thé alcoolisé!

Pensé à Mons, produit à Liège et vendu partout en Belgique ; Guiltea est 100% Made in Belgium



Les producteurs

Guiltea c'est un duo de deux jeunes entrepreneurs de la région de Mons. Passionnés d'entrepreneuriat, ils voulaient créer un produit innovant et unique sur le marché !



DAF

DAF est une boisson légèrement pétillante non-alcoolisée à base de **fleurs de sureau**. Fabriquée en Belgique, tous les ingrédients utilisés proviennent de l'agriculture biologique, ou sont Fairtrade!

Son petit plus: elle contient peu de sucre afin que vous puissiez en profiter sainement.

Les producteurs

Marine et Jérome, c'est le duo pétillant à l'origine de cette boisson rafraîchissante ! Deux jeunes entrepreneurs qui ne veulent pas s'arrêter là et créer d'autres boissons à base de fleurs. On a hâte de voir la suite !

Beerstorming

Beerstorming est une pico-brasserie qui vous invite à imaginer, élaborer et brasser votre propre bière, sous la direction d'un maître brasseur expérimenté et passionné
Un lieu de création où idées, avis et opinions se mêlent. La brasserie a commercialisés la première bière *CO^2 Neutral*, la GMGK.

Les Brasseurs

Beertsorming c'est une histoire de famille ! Père et fils se sont lancés dans cette aventure de la brasserie artisanale. Basés à Saint-Gilles, ils voulaient offrir une brasserie crée par des Bruxellois, pour des Bruxellois !





Domaine du Chenoy

Léger en alcool, on n'y trouve presque pas de sucres résiduels. Il en ressort un vin fin, tout en nuance et en finesse. Les arômes et le fruité s'expriment en harmonie. Tous les vins sont labellisés Côtes de Sambre et Meuse.

Foliette 2015 : assemblage 100% Solaris
Butte aux Lièvres 2013 : 65% Regent – 35% Rondo

Les vignerons

Le Domaine du Chenoy est un vignoble namurois de 10Ha, créé en 2003. Ils veulent produire des vins reflétant notre terroir belge en choisissant soigneusement des vignes adaptées à notre climat.

FIGURE F.16 – Fiche descriptive des producteurs

Annexes G : Événement test : Documents visuels et promotionnels



FIGURE G.1 – Carte du menu servi à l'événement



FIGURE G.2 – Menu du "Belgo-Brunch"



FIGURE G.3 – Exemple d'une carte de visite recto-verso



FIGURE G.4 – Carte de visite dédiée à l'événement



FIGURE G.5 – Affiche et flyers promotionnels de l'événement

Ville	Quartier	Nom endroit	Catégorie	Flyers	Affiches	Date
Bruxelles	Saint Gilles	Cafe union	Café - brasserie	oui	/	22-03-19
Bruxelles	Saint Gilles	Taverne brabanca	Café - brasserie	oui	oui	22-03-19
Bruxelles	Saint Gilles	Robinet bar	Café - brasserie	oui	/	22-03-19
Bruxelles	Saint Gilles	Le bistro	Café - brasserie	oui	/	22-03-19
Bruxelles	Centre	Les vignes du Liban	Café - brasserie	non	oui	22-03-19
Bruxelles	Centre	Berlin fabrikf	Café - brasserie	oui	/	22-03-19
Bruxelles	Centre	Le vintage	Café - brasserie	oui	oui	22-03-19
Bruxelles	Saint Gilles	Patatak	Café - brasserie	oui	/	22-03-19
Bruxelles	Saint Gilles	La maison du peuple	Café - brasserie	/	oui	22-03-19
Bruxelles	Saint Gilles	Popsss	Café - brasserie	/	oui	22-03-19
Bruxelles	Saint Gilles	Resto Ciao	Café - brasserie	/	oui	22-03-19
Bruxelles	Saint Gilles	Combi bar	Café - brasserie	/	oui	22-03-19
Bruxelles	Saint Gilles	Bar à Tapas	Café - brasserie	/	oui	22-03-19
Bruxelles	Centre	Atelier des tanneurs	Centre d'entreprises	oui	/	22-03-19
Bruxelles	Centre	Ely's coiffure	Coiffeur	oui	/	22-03-19
Bruxelles	Centre	Belge une fois	Concept store belge	oui	/	22-03-19
Bruxelles	Saint Gilles	Cabinet ephémère	Concept store belge	oui	oui	22-03-19
Bruxelles	Saint Gilles	L'attelier en ville	Concept store belge	oui	oui	22-03-19
Bruxelles	Saint Gilles	Ozfair	Concept store belge	oui	oui	22-03-19
Bruxelles	Saint Gilles	Cyclup Atelier	Concept store belge	oui	/	22-03-19
Bruxelles	Saint Gilles	Ben artside	Concept-store belge	oui	oui	22-03-19
Bruxelles	Centre	Orybany	Concept-store belge	oui	/	22-03-19
Bruxelles	Saint Gilles	Le comptoir belge	Epicerie belge	oui	oui	22-03-19
Bruxelles	Centre	Le marché des tanneurs	Epicerie belge	oui	oui	22-03-19
Bruxelles	Centre	La petite épicerie bio	Epicerie belge	oui	oui	22-03-19
Bruxelles	Centre	Les savons de Luna	Magasin	non	oui	22-03-19
Bruxelles	Centre	La vaisselle au kilo	Magasin	oui	oui	22-03-19
Bruxelles	Saint Gilles	Carterie VanClever	Magasin	oui	/	22-03-19
Bruxelles	Saint Gilles	Les Bruxelloises	Magasin	oui	oui	22-03-19
Bruxelles	Saint Gilles	Oxfam	Magasin	oui	oui	22-03-19
Bruxelles	Centre	Melting pot	Magasin vintage	oui	/	22-03-19
Bruxelles	Saint Gilles	Art et marges musee	Musée	oui	/	22-03-19
Bruxelles	Centre	C'est bon c'est belge	Restaurant belge	oui	oui	22-03-19
Bruxelles	Saint Gilles	Mao	Restaurant belge	oui	oui	22-03-19
Bruxelles	Centre	Popps	Vins belges	oui	/	22-03-19
Bruxelles	Saint Gilles	Magasin de seconde main	Magasin vintage	/	oui	22-03-19
Bruxelles	Flagey -ixelles	Le murmure	Café - brasserie	/	oui	13-04-19
Bruxelles	Flagey -ixelles	La diligence	Café - brasserie	/	oui	13-04-19
Bruxelles	Flagey -ixelles	L'amère à boire	Café - brasserie	/	oui	13-04-19
Bruxelles	Flagey -ixelles	Chez Léo	Café - brasserie	/	oui	13-04-19
Bruxelles	Flagey -ixelles	The black sheep	Café - brasserie	/	oui	13-04-19
Bruxelles	Flagey -ixelles	Le tigre	Café - brasserie	/	oui	13-04-19
Bruxelles	Flagey -ixelles	La fleur du pain	Café - boulangerie	/	oui	13-04-19
Bruxelles	Forest	Biblif	Bibliothèque	oui	oui	10-avr
Bruxelles	Forest	Maison des jeunes	Centre culturel	oui	oui	10-avr
Bruxelles	Forest	Centre culturel Al Malak	Centre culturel	oui	oui	10-avr
Bruxelles	Forest	Miro LDC	Centre culturel	oui	oui	10-avr
Bruxelles	Forest	Centre culturel le BRASS	Centre culturel	oui	oui	10-avr
Bruxelles	Forest	Rocket Café presse	Café - brasserie	oui	oui	10-avr
Bruxelles	Forest	Parts	Ecole de danse	oui	/	10-avr
Bruxelles	Forest	Brasserie des aliés	Café - brasserie	oui	/	10-avr
Bruxelles	Forest	Bloum	Magasin bio	oui	oui	10-avr
Bruxelles	Forest	Boulangerie patisserie	Café - boulangerie	oui	oui	10-avr
Bruxelles	Forest	Les voisines	Magasin bio	/	oui	10-avr
Bruxelles	Forest	Bar du Matin	Café - brasserie	oui	/	10-avr
Bruxelles	Forest	Dekkera	Café - brasserie	oui	oui	10-avr
Bruxelles	Forest	Comptoir du plat pays	Epicerie belge	oui	oui	10-avr
Bruxelles	Forest	Frenkel Pharma	Pharmacie	oui	/	10-avr
Bruxelles	Forest	Maison médiale Marconi	Maison médicale	oui	/	10-avr
Bruxelles	Forest	Swalens Pharmacie	Pharmacie	oui	/	10-avr

FIGURE G.6 – Lieux de la diffusion des affiches et flyers - partie 1

Bruxelles	Forest	Le schievelavado	Restaurant belge	/	oui	10-avr
Bruxelles	Forest	Jerone Grimopon chocolatier	Chocolatier	oui	/	10-avr
Bruxelles	Forest	Wiels	Centre culturel	oui	oui	10-avr
Bruxelles	Forest	Wild galery	Galerie	oui	/	10-avr
Bruxelles	Saint Gilles	Centre culturel Jascques Fra	Centre culturel	oui	oui	10-avr
Bruxelles	Forest	Bio Vrac	Magasin Bio	oui	/	10-avr
Bruxelles	Centre	Centre culturel Bruegel	Centre culturel	oui	oui	22-03-19
Bruxelles	Saint Gilles	Ministère de la Santé et de l'E	Bureaux	oui	oui	22-03-19
Bruxelles	Centre	Cream Consulting	Bureaux	oui	/	22-03-19
Louvain-la-Neuve	Centre	Bibliothèque de Philosophie e	Bibliothèque	oui	oui	25-mars
Louvain-la-Neuve	Centre	Bibliothèque ESPO	Bibliothèque	oui	/	25-mars
Louvain-la-Neuve	Centre	Bibliothèque de Droit	Bibliothèque	oui	/	25-mars
Louvain-la-Neuve	Centre	Bibliothèque ESPO	Bibliothèque	oui	/	25-mars
Louvain-la-Neuve	Centre	IAD	Ecole d'art de diffusion	oui	oui	25-mars
Louvain-la-Neuve	Centre	Farm	Magasin bio	oui	oui	25-mars
Louvain-la-Neuve	Centre	Trame C	Concept-store	oui	/	25-mars
Louvain-la-Neuve	Centre	Superbien	Concept-store	oui	/	25-mars
Louvain-la-Neuve	Centre	CEI 1	Bureaux	oui	oui	25-mars
Louvain-la-Neuve	Centre	CEI 2	Bureaux	oui	oui	25-mars
Louvain-la-Neuve	Centre	Altérez-vous	Café - brasserie	oui	oui	13-avr
Louvain-la-Neuve	Centre	Respectable	Restaurant	oui	/	13-avr
Louvain-la-Neuve	Centre	Maison du développement du	Centre d'activités	oui	/	13-avr
Louvain-la-Neuve	Centre	BeerLovers' Shop	Magasin de bières	oui	/	13-avr
Louvain-la-Neuve	Centre	Gourmet Store	Epicerie artisanale	oui	/	13-avr

FIGURE G.7 – Lieux de la diffusion des affiches et flyers - partie 2



Locattitude en direct de Bruxelles - VivaCité RTBF dans quelques minutes,	220	19	18 avr 2019, à 15:15
Et vous au matin, vous êtes plutôt d'humeur sucrée 🥐 ou salée🍳? Les	778	44	17 avr 2019, à 09:30
J-3 Notre équipe est dans les derniers préparatifs pour vous présenter un week-	520	28	16 avr 2019, à 18:20
Cette semaine, Locattitude et LiliSoup vous donne le choix 🤍 La soupe	353	37	14 avr 2019, à 10:30
Votre Week-end 100% belge c'est déjà dans 8 jours!😮 Parmi les artistes à	142	7	11 avr 2019, à 12:25
Retrouvez toute notre histoire et le programme complet de notre événement	3.4K	62	8 avr 2019, à 20:30
-- J-11 -- On vous attend nombreux pour découvrir nos talents belges 🎲, savourez	157	19	8 avr 2019, à 13:17
	168	13	8 avr 2019, à 09:50
🔥 La Student Projects Weeks, c'est maintenant ! 🔥 Vous avez encore toute	173	24	25 mar 2019, à 17:00 Dounia El Mohandiz
Aujourd'hui, rencontre avec la créatrice de @trame.c.mercerie.actuelle ! Un	142	12	21 mar 2019, à 22:31 IG Locattitude
Le Week-end Locattitude c'est déjà dans 1 mois 😮 Pour vous faire patienter, on	139	19	20 mar 2019, à 16:14
Aujourd'hui, nous rencontrions Drink a Flower - DAF! Un duo sur-motivé et plein	204	53	12 mar 2019, à 19:30
Locattitude a ajouté un évènement.	287	5	8 mar 2019, à 17:54
🛰️ Grande nouvelle! 🛰️ . Locattitude s'installe à la salle Ten Weyngaert à	323	22	4 mar 2019, à 21:12 IG Locattitude
Ce weekend Locattitude était en visite au salon des créateurs à Bruxelles ! Une	207	36	3 mar 2019, à 19:18 Dounia El Mohandiz
⏩ Camille - Community Manager 📣 ⏪ . Voici celle qui se cachera derrière les	219	44	20 fév 2019, à 18:25 IG Locattitude

FIGURE G.8 – Publications postées sur le compte Facebook de Locattitude

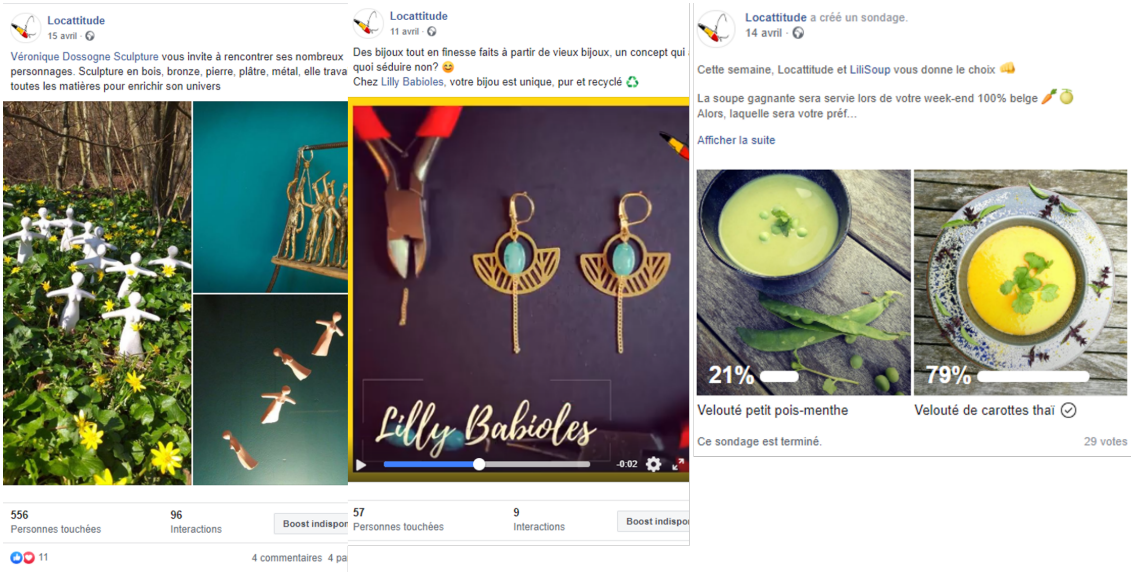


FIGURE G.9 – Exemple de publications postées sur la page Facebook de l'événement de Locattitude

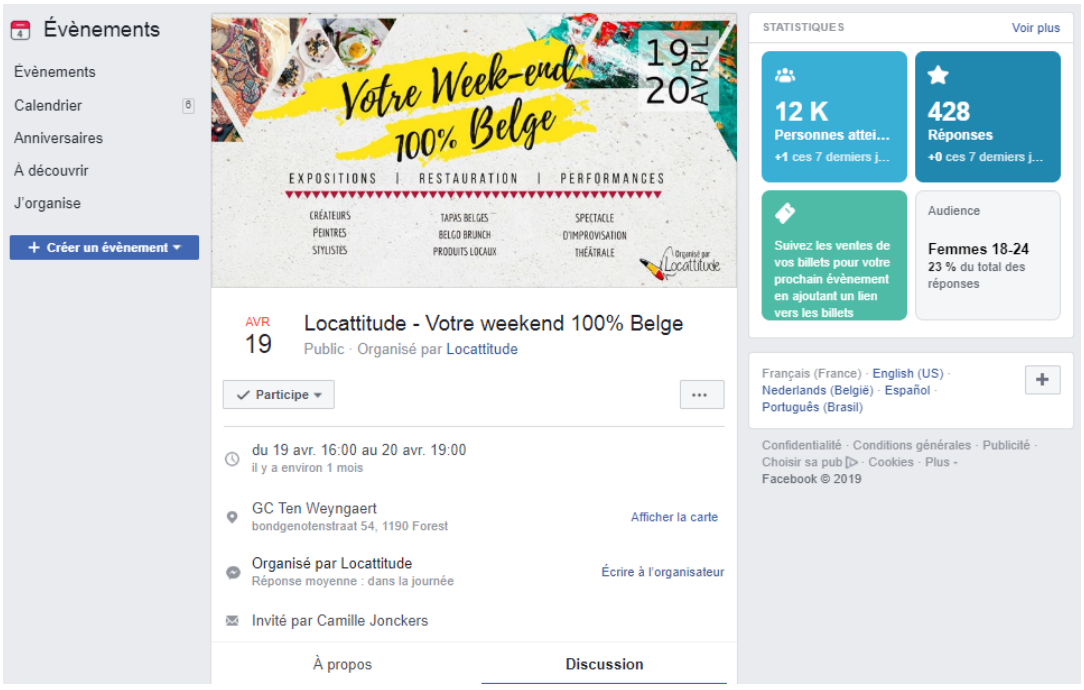


FIGURE G.10 – Page de l'événement Facebook du week-end de Locattitude

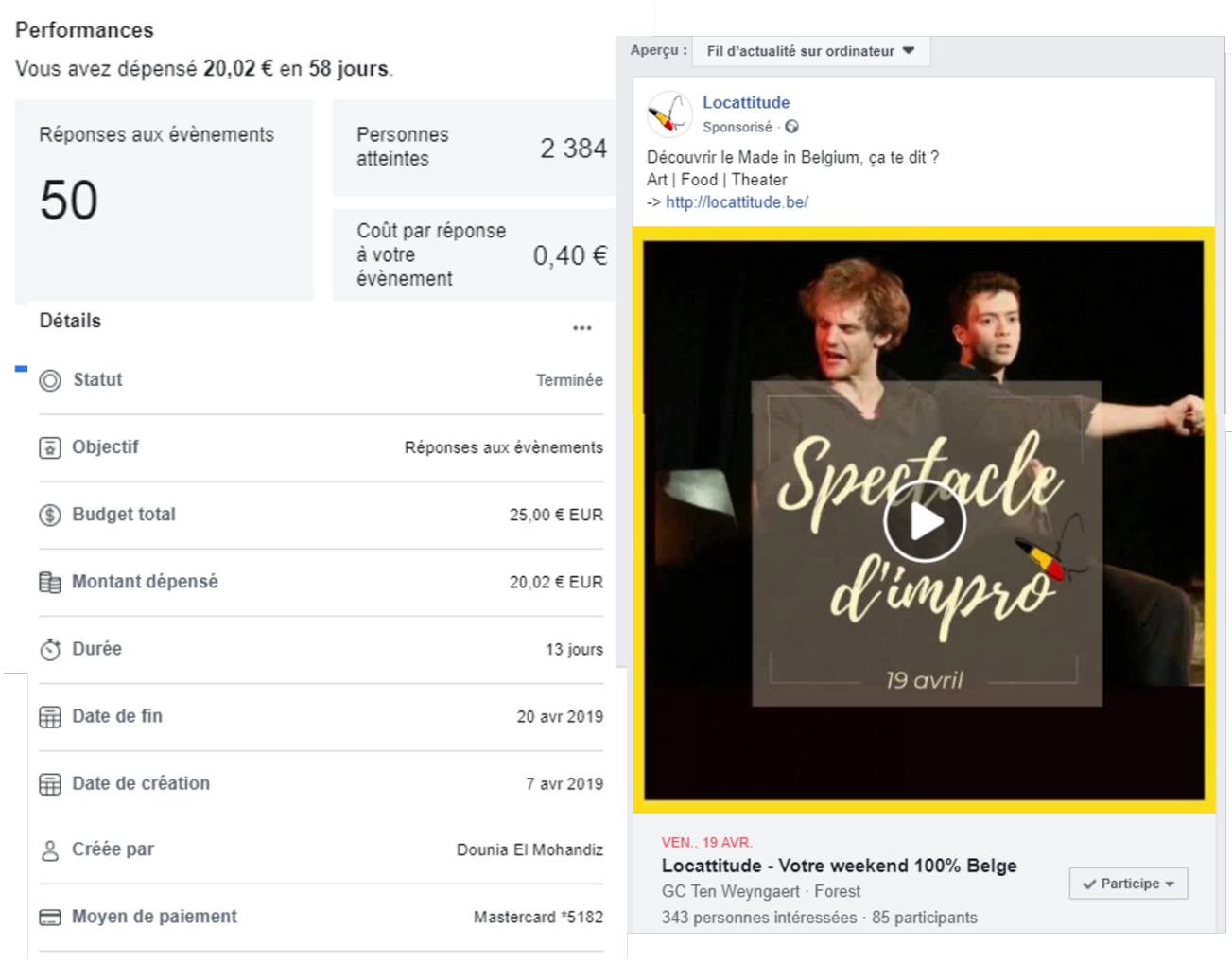


FIGURE G.11 – Audience de la campagne sponsorisée sur Facebook

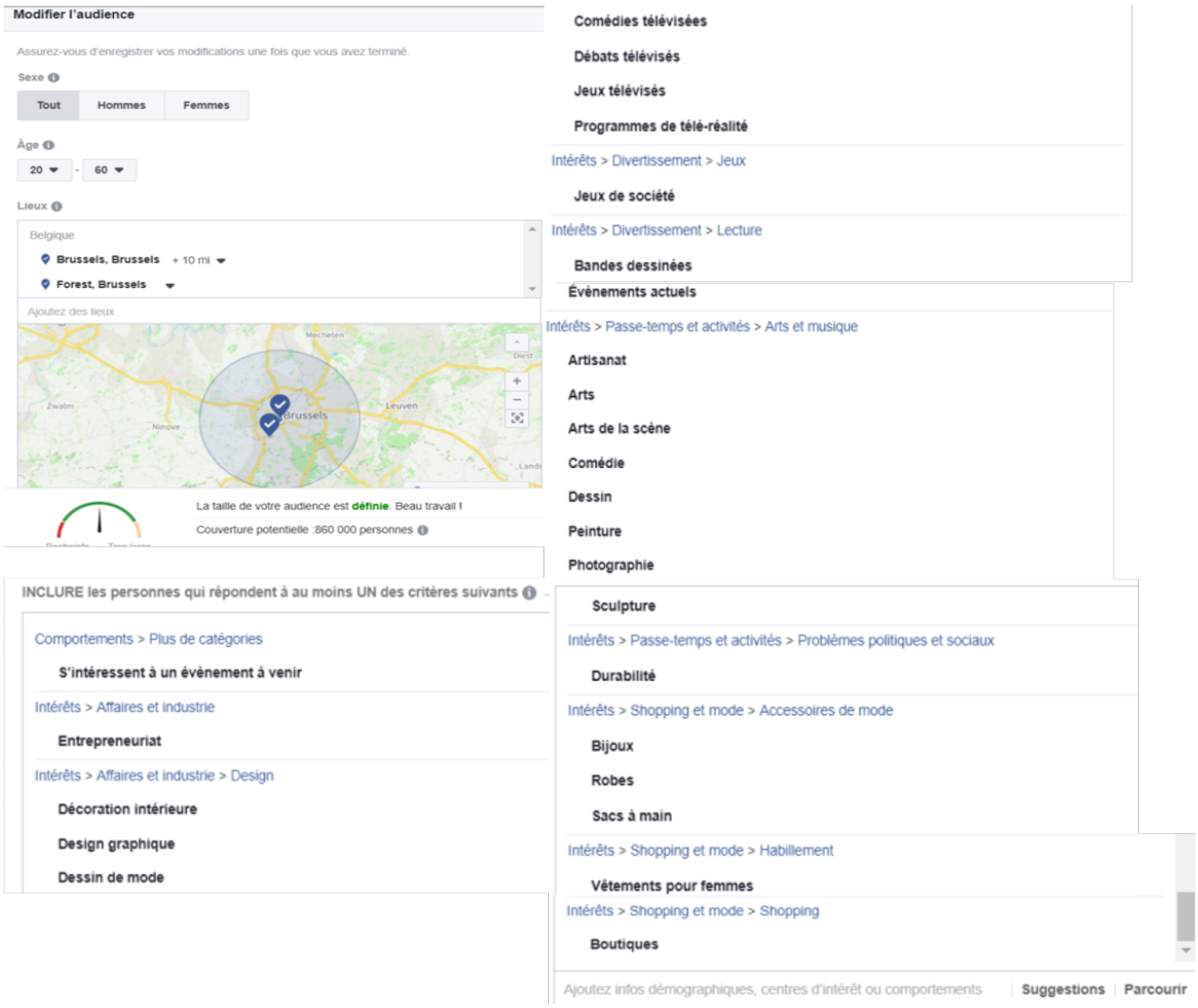


FIGURE G.12 – Critères de la campagne sponsorisée sur Facebook : informations générales

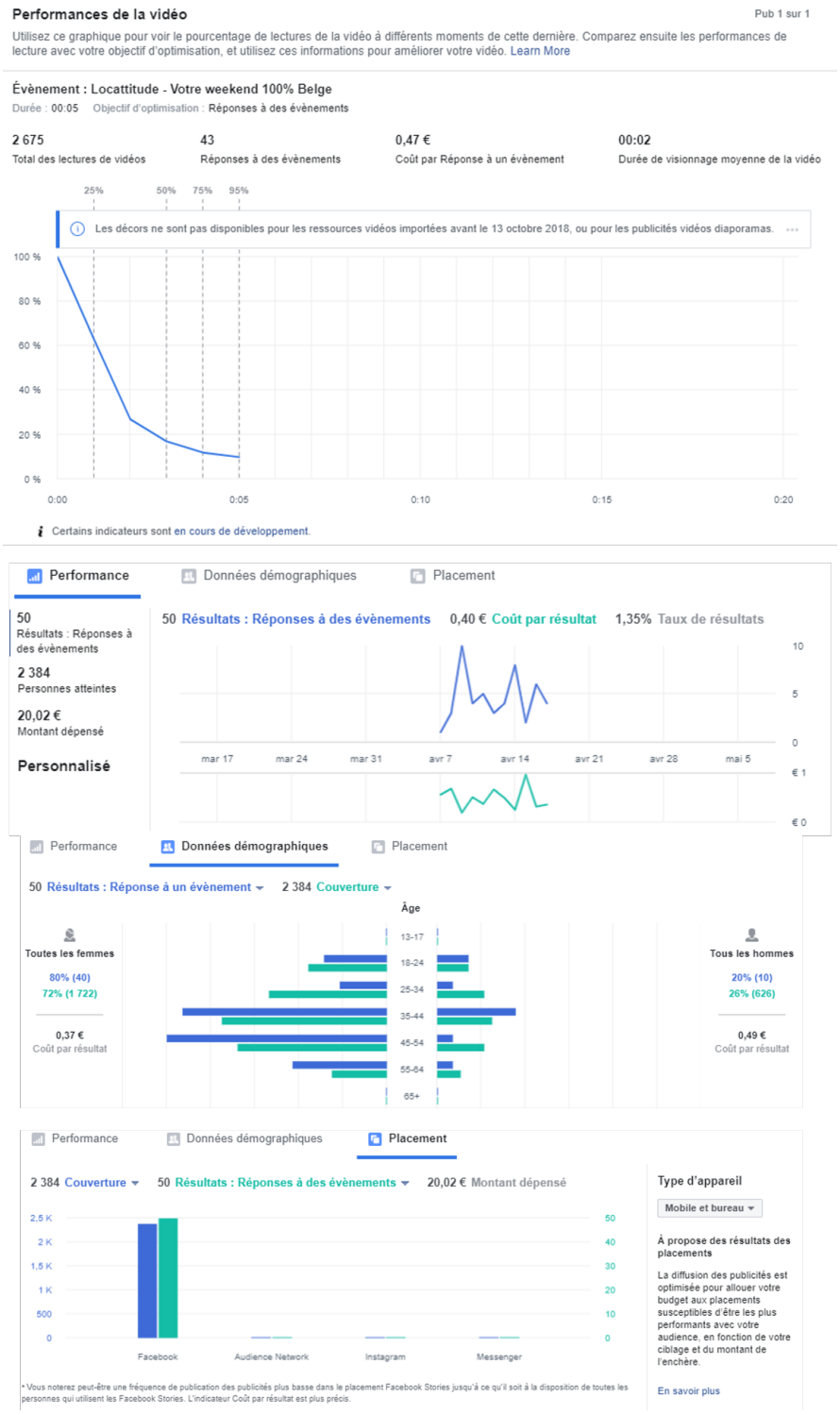


FIGURE G.13 – Résultats de la campagne sponsorisée sur Facebook



FIGURE G.14 – Résultats de la deuxième campagne sponsorisée sur Facebook

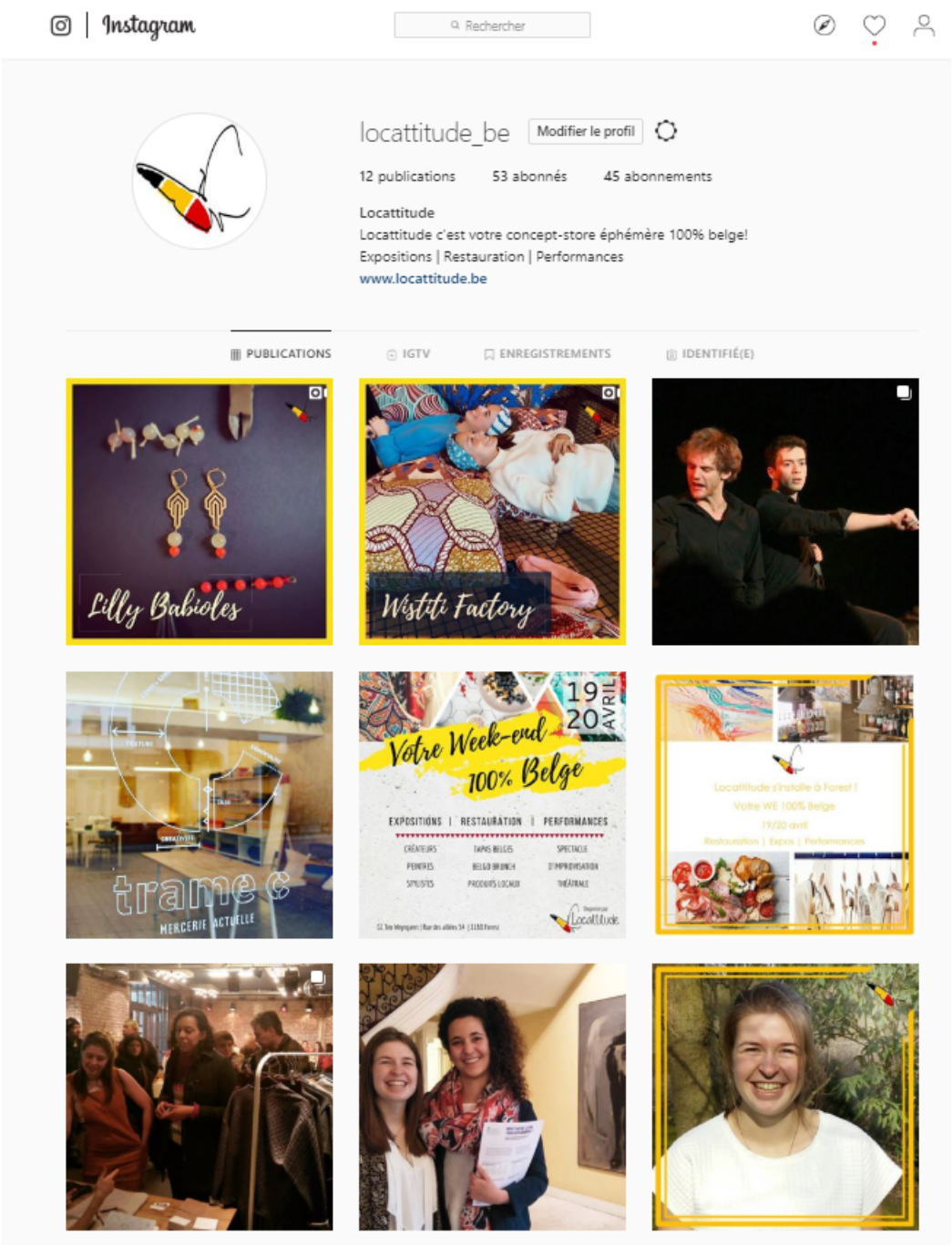


FIGURE G.15 – Exemple de publications postées sur la page Instagram de Locattitude

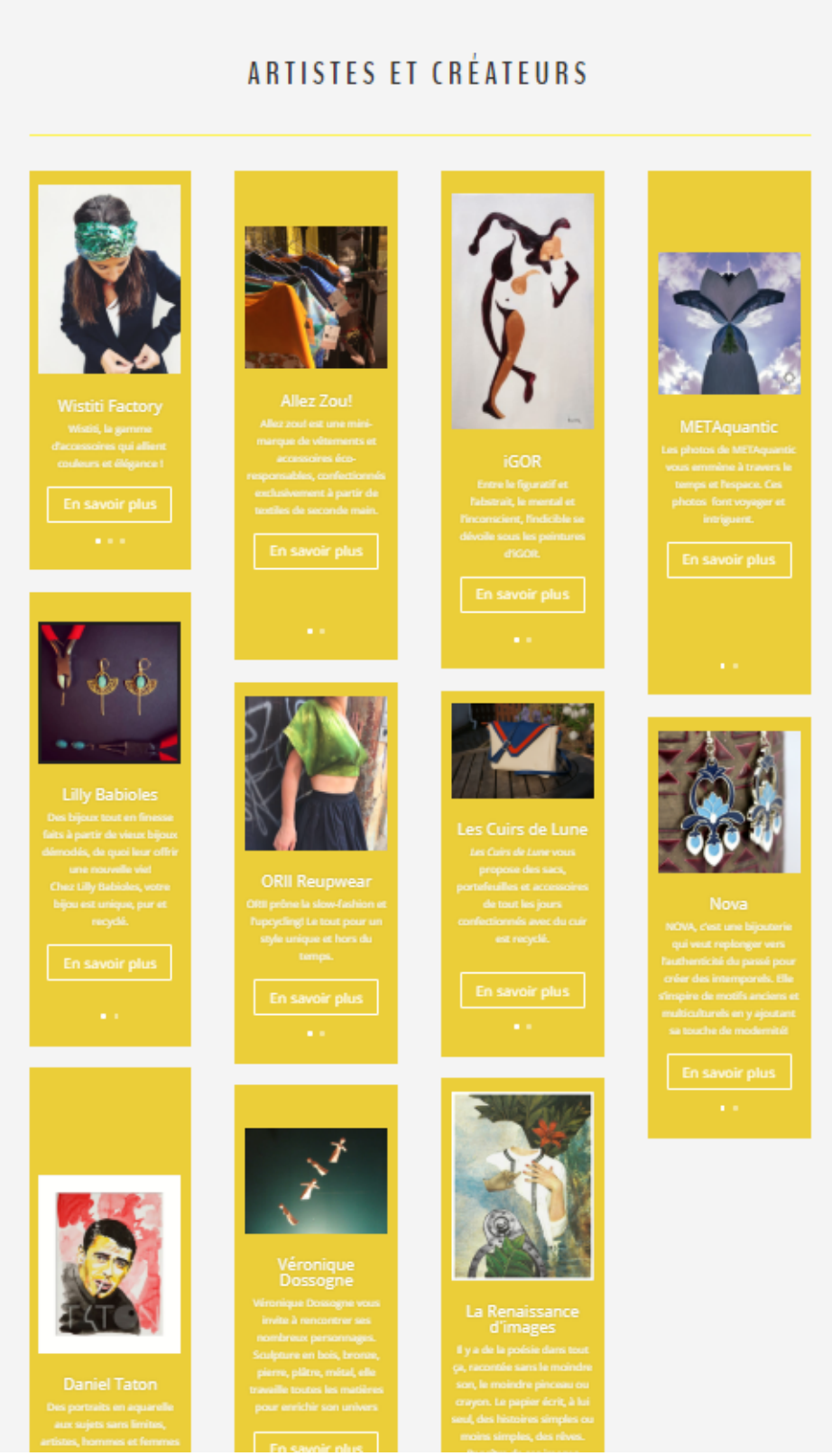


FIGURE G.16 – Promotion des artistes sur le site internet de Locattitude



FIGURE G.17 – Promotion des producteurs sur le site internet de Locattitude

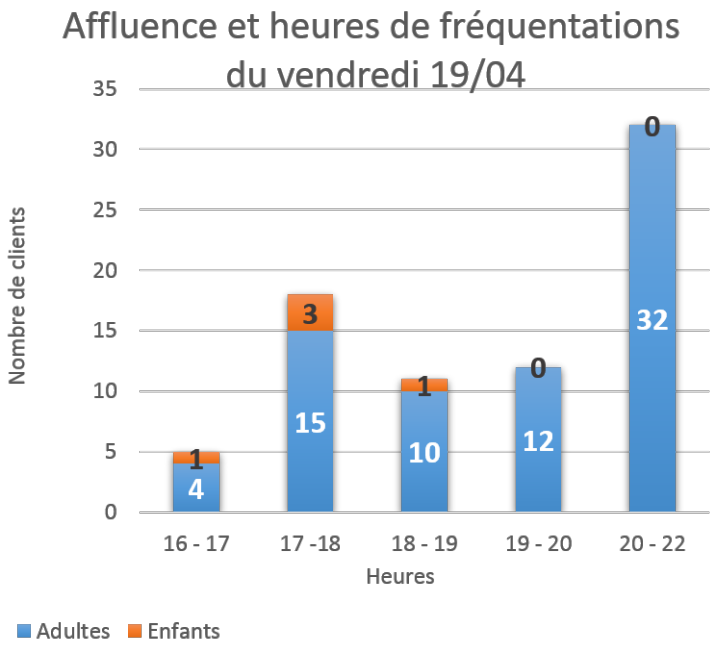


FIGURE G.18 – Affluence de clients lors de l'événement : journée du vendredi

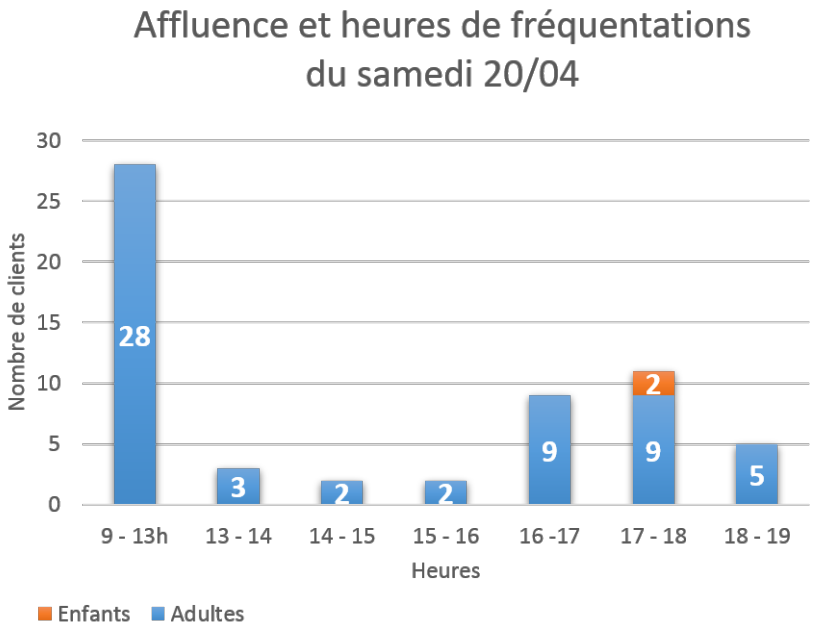


FIGURE G.19 – Affluence de clients lors de l'événement : journée du samedi

Catégorie	Type	Nom	#Ventes	Gain Total	Gain Créateur	Gain Locattitude
Création	Accessoires	Wistiti	4	88	70,4	17,6
	Accessoires	Les cuirs de Lune	1	40	32	8
	Bijoux	Lilly Babioles	6	96	76,8	19,2
	Bijoux	Nova Bijoux	2	60	48	12
	Mode	Allez-Zou		0	0	0
	Mode	ORII		0	0	0
	Accessoires	Sanna pack		0	0	0
Oeuvre d'art	Peintre	Daniel Taton		0	0	0
	Peintre	iGOR		0	0	0
	Photographe	METAQuantic		0	0	0
	Collages	Pascale		0	0	0
	Sculpture	Véronique Dossogne	3	360	288	72
	7 catégories	**12 artistes**	**16**	**644**	**515,2**	**128,8**

FIGURE G.20 – Détail des ventes d'objets d'art réalisées

Annexes H : Événement test - Finances

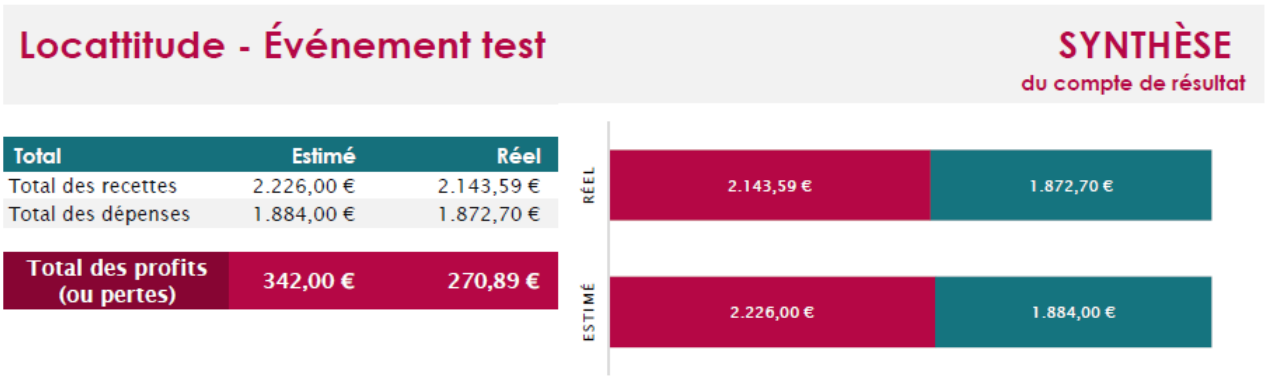


FIGURE H.1 – Résumé du résultat de l'événement

Locattitude - Événement test — DÉPENSES

TOTAL DES DÉPENSES	Estimé	Réel
	1.884,00 €	1.872,70 €

Lieu	Estimé	Réel
Location de salle+cuisine	322,00 €	322,00 €
Personnel du site	0,00 €	0,00 €
Assurance Naninnes	0,00 €	16,50 €
Tables et chaises	0,00 €	0,00 €
Total	**322,00 €**	**338,50 €**

Décorations	Estimé	Réel
Fleurs	0,00 €	0,00 €
Bougies	0,00 €	0,00 €
Éclairage	0,00 €	0,00 €
Papier bulles	25,00 €	26,88 €
Sac en papier	15,00 €	14,01 €
Total	**40,00 €**	**40,89 €**

Publicité	Estimé	Réel
Publicité FB	25,00 €	25,00 €
Affiches	50,00 €	44,22 €
Flyers	50,00 €	41,12 €
Cartes visites	10,00 €	8,00 €
Impressions documents event	**25,00 €**	**21,60 €**
Total	**135,00 €**	**118,34 €**

Divers	Estimé	Réel
Téléphone	0,00 €	*56,00 €*
Transport	0,00 €	21,00 €
Location BD	5,00 €	5,00 €
Location jeux société	5,00 €	0,00 €
Borne Sumup	38,00 €	18,99 €
Site web	100,00 €	108,21 €
Total	**148,00 €**	**209,20 €**

HORECA	Estimé	Réel
Nourriture	**595,00 €**	**648,25 €**
Brunch	300,00 €	180,19 €
Soupes	55,00 €	58,00 €
Plateaux fromage	120,00 €	132,30 €
Plateaux charcuterie	120,00 €	132,53 €
Biscuits salés	-	28,24 €
Biscuits sucrés	-	28,30 €
Tapenades	40,00 €	46,34 €
Pain	40,00 €	42,35 €
Boissons	**774,00 €**	**616,87 €**
Bières	326,40 €	244,80 €
Vins	252,60 €	246,84 €
Thés	20,00 €	19,08 €
Guiltea		40,00 €
DAF	135,00 €	29,90 €
Jus de Pomme	40,00 €	36,25 €
Matériel additionnel	5,00 €	3,00 €
Total	**1.374,00 €**	**1.265,12 €**

Programme	Estimé	Réel
Comédiens N.E.I.D.	50,00 €	50,00 €
Repas N.E.I.D.	10,00 €	
Total	60,00 €	50,00 €

Taxes	Estimé	Réel
Sum up		18,99 €
Droit de bouchon		0,00 €
Total	**0,00 €**	**18,99 €**

FIGURE H.2 – Dépenses de l'événement

Locattitude - Événement test — RECETTES

TOTAL RECETTES	Estimé	Réel
	2.226,00 €	2.143,5900 €

ENTRÉES

Nombre estimé	Nombre réel	Type	Prix	ecettes estimées	Recettes réelles
200		Durant le week-end	1,00 €	200,00 €	125,60 €
		Durant le spectacle		100,00 €	88,00 €
Total				**300,00 €**	**213,60 €**

EXPOSANTS/FOURNISSEURS

Nombre estimé	Nombre réel	Type	Prix	ecettes estimées	Recettes réelles
2	5	Artistes	30,00 €	60,00 €	150,00 €
2	2	Créateur de mode	30,00 €	60,00 €	60,00 €
4	5	Créateur d'accessoires	30,00 €	120,00 €	150,00 €
Total					
8	**12**			**240,00 €**	**360,00 €**

VENTE HORECA

Nombre estimé	Nombre réel	Type	Prix	Recettes estimées	Recettes réelles
Boissons				786,00 €	375,20 €
100	46	Bière	3,60 €	360,00 €	165,60 €
20	4	Vin	4,00 €	80,00 €	16,00 €
20	8	Jus de pomme	2,50 €	50,00 €	20,00 €
30	23	DAF	2,70 €	81,00 €	62,10 €
20	22	Thé glacé	2,50 €	50,00 €	55,00 €
10	5	Thé/café	2,50 €	25,00 €	12,50 €
10	2	Guiltea (Verre)	6,00 €	60,00 €	12,00 €
5	2	Guiltea (Bouteille)	16,00 €	80,00 €	32,00 €
Restauration			57,00 €	860,00 €	678,00 €
20	25	Brunch	18,00 €	360,00 €	450,00 €
15	7	Plateaux Fromages	8,00 €	120,00 €	56,00 €
15	1	Plateaux charcu	10,00 €	150,00 €	10,00 €
30	12	Soupes	5,00 €	150,00 €	60,00 €
5	9	Beerfood	4,00 €	20,00 €	36,00 €
5	3	Biscuits comptoirs Plat Pays	3,00 €	15,00 €	9,00 €
5	8	Bonbons comptoirs Plat Pays	4,00 €	20,00 €	32,00 €
5	5	Formule goûter	5,00 €	25,00 €	25,00 €
Total				**1.646,00 €**	**1.053,20 €**

VENTE D'OBJETS D'ART

Ventes estimées	Ventes réelles	Type	ourcentage	ecettes estimées	Recettes réelles
100 €	360 €	Oeuvres d'art	20%	20,00 €	72,00 €
100 €	284 €	Créations	20%	20,00 €	56,80 €
Total				**40,00 €**	**128,80 €**

VENTE D'INVENDUS

Vente à écouler	Ventes réelles	Type	Prix	Recette estimées	Recettes réelles
2	2	Portion de charcuterie	20,00 €	40,00 €	40,00 €
1	1	Portion de fromage	40,00 €	40,00 €	40,00 €
14	14	Bouteille de vin	10,29 €	143,99 €	143,99 €
98	84	Bières	1,70 €	166,60 €	142,80 €
1	1	Thé (paquet)	11,20 €	11,20 €	11,20 €
1	1	Bouteille de Guiltea	10,00 €	10,00 €	10,00 €
				411,79 €	**387,99 €**
				331,79 €	307,99 €

FIGURE H.3 – Recettes de l'événement

Annexes I : Événement test - Photos



FIGURE I.1 – Agencement de l'espace



FIGURE I.2 – Mise en valeur des produits

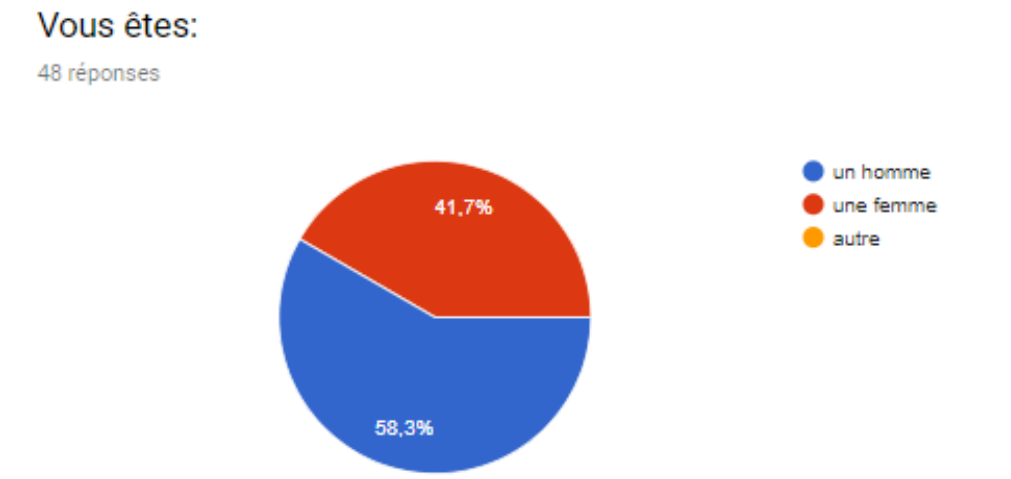


FIGURE I.3 – Photos prises lors de l'événement



FIGURE I.4 – Photos prises lors du spectacle d'improvisation théâtrale

Annexes J : Événement test - Enquêtes de satisfaction



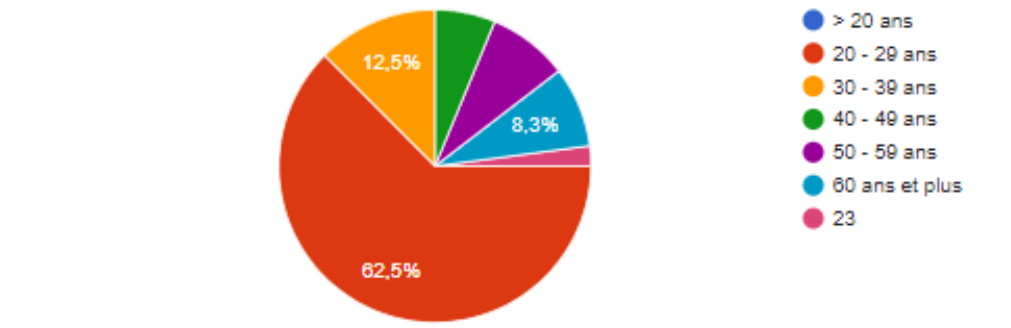
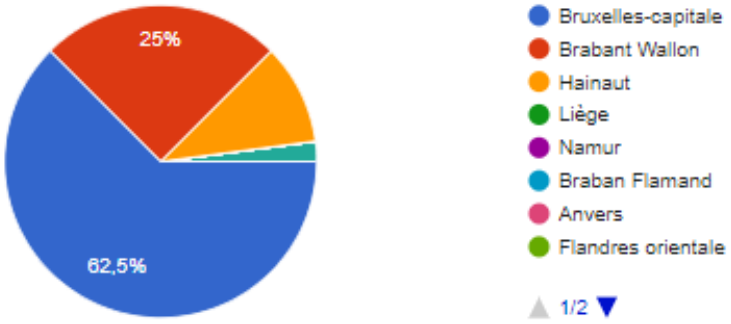


FIGURE J.1 – Enquête de satisfaction - Partie 1

Dans quelle région habitez-vous ?

48 réponses



Si vous habitez à Bruxelles, précisez la commune :

31 réponses

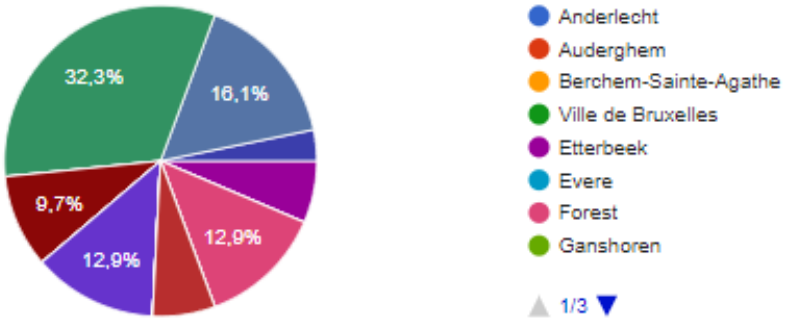
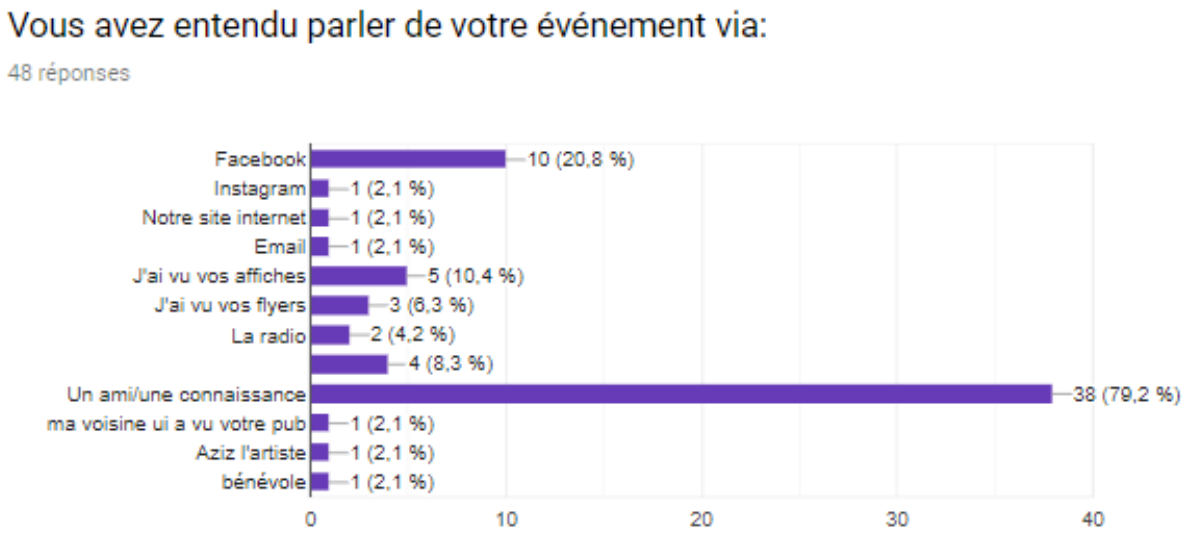


FIGURE J.2 – Enquête de satisfaction - Partie 2



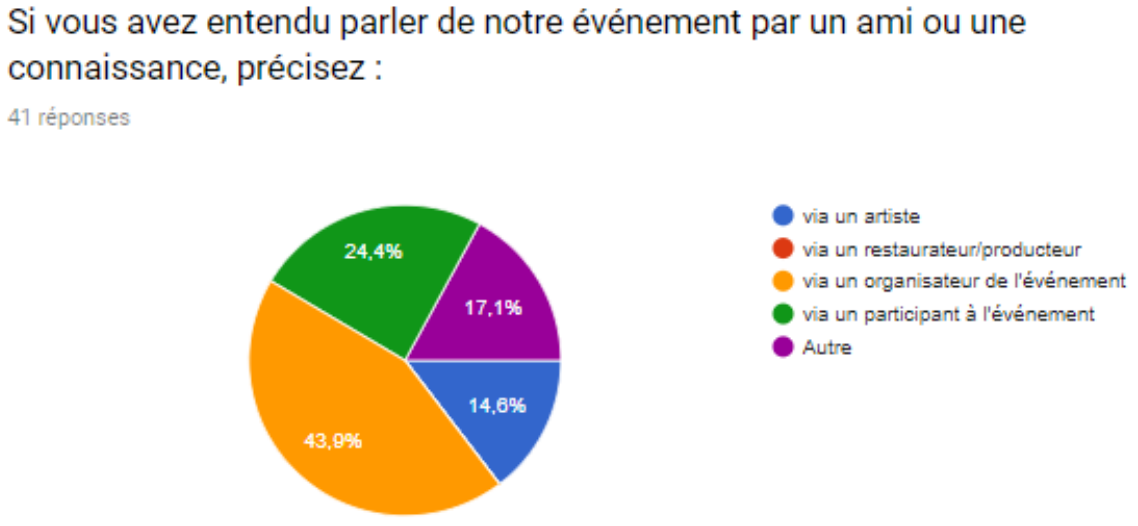


FIGURE J.3 – Enquête de satisfaction - Partie 3

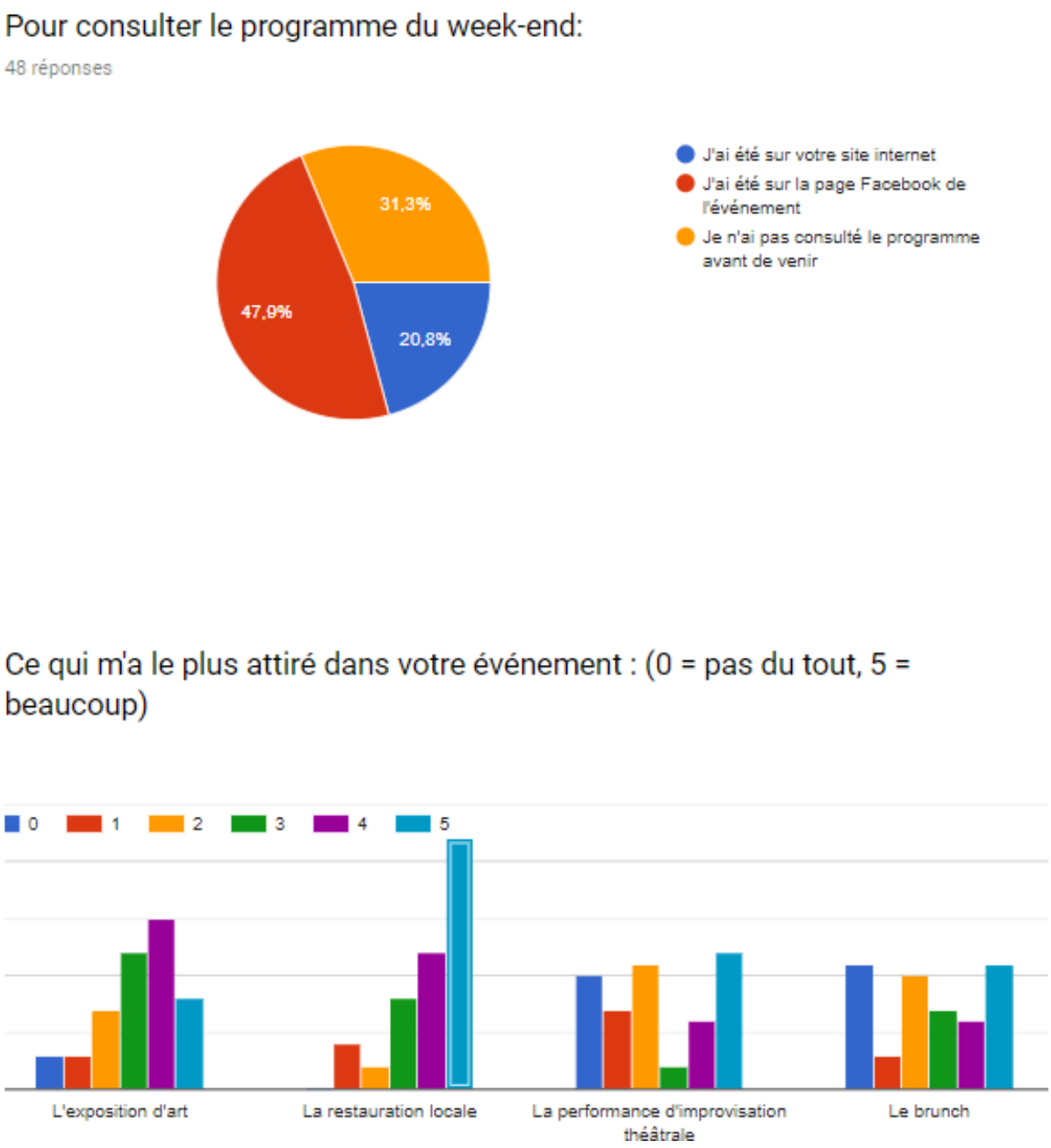


FIGURE J.4 – Enquête de satisfaction - Partie 4

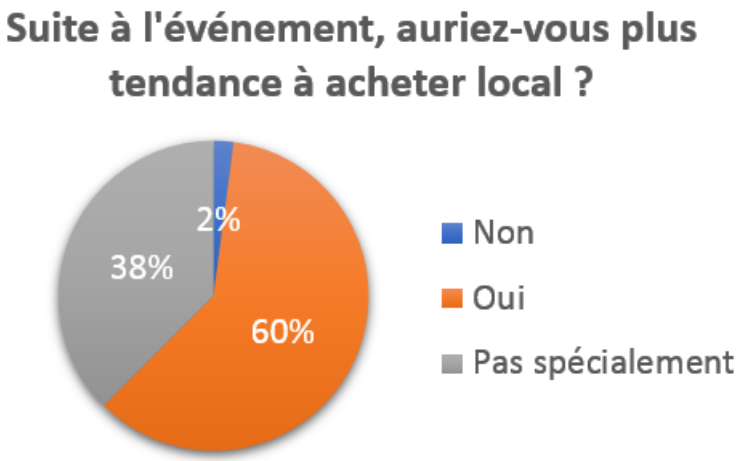


FIGURE J.5 – Enquête de satisfaction - Partie 5

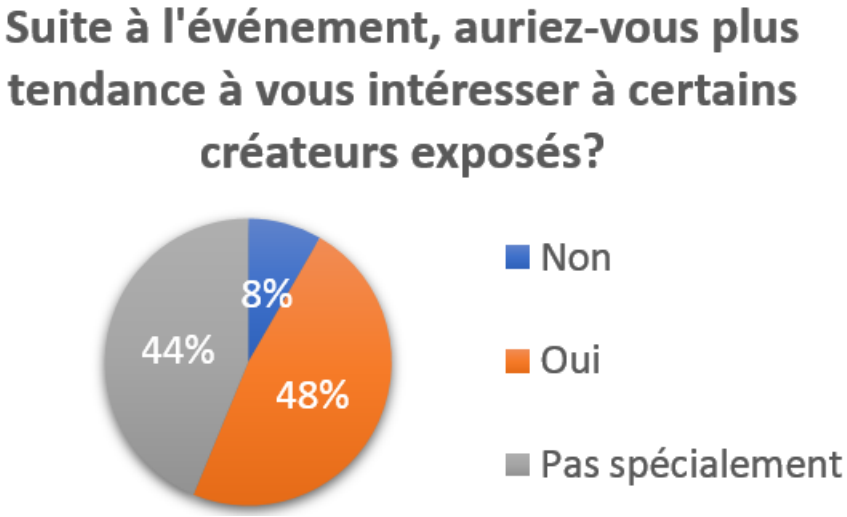


FIGURE J.6 – Enquête de satisfaction - Partie 6

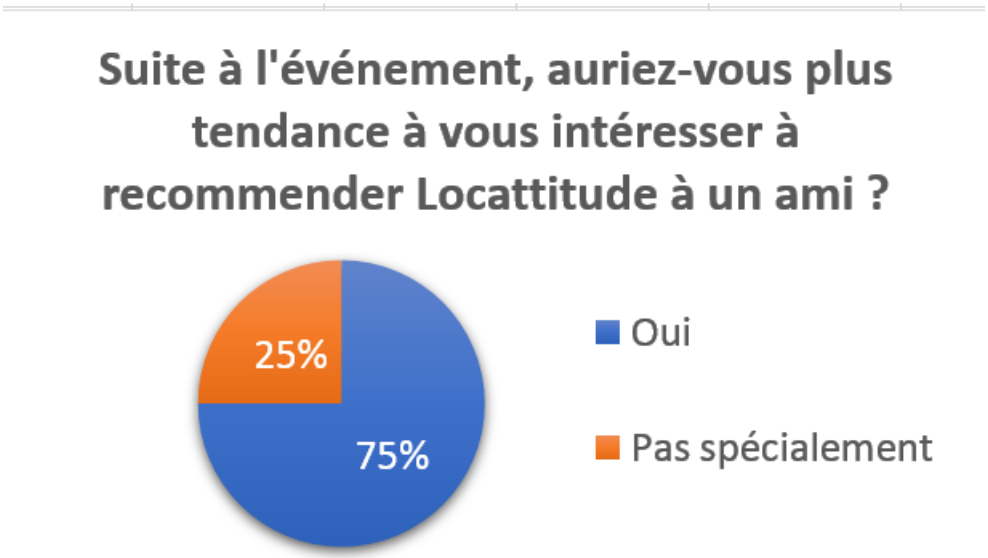


FIGURE J.7 – Enquête de satisfaction - Partie 7



FIGURE J.8 – Enquête de satisfaction - Partie 8

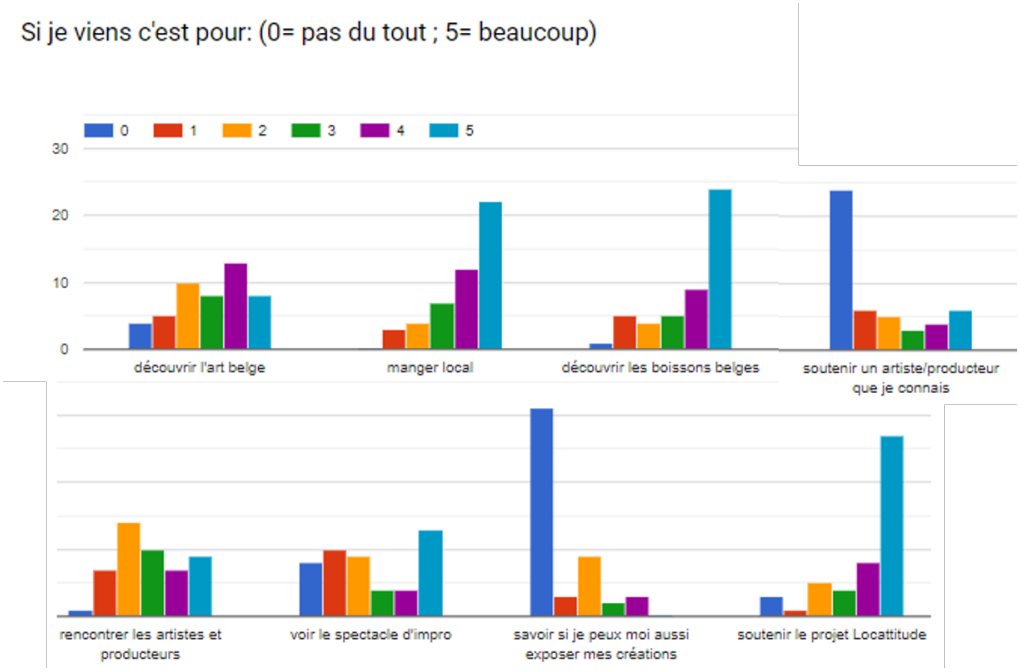


FIGURE J.9 – Enquête de satisfaction - Partie 9

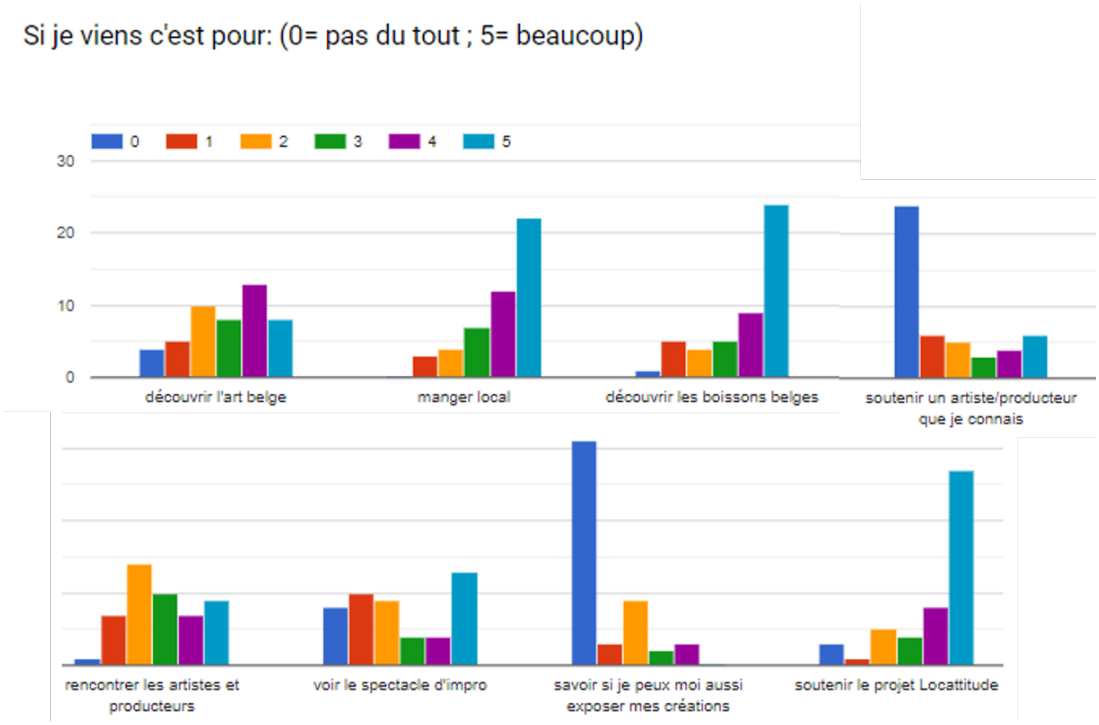


FIGURE J.10 – Enquête de satisfaction - Partie 10

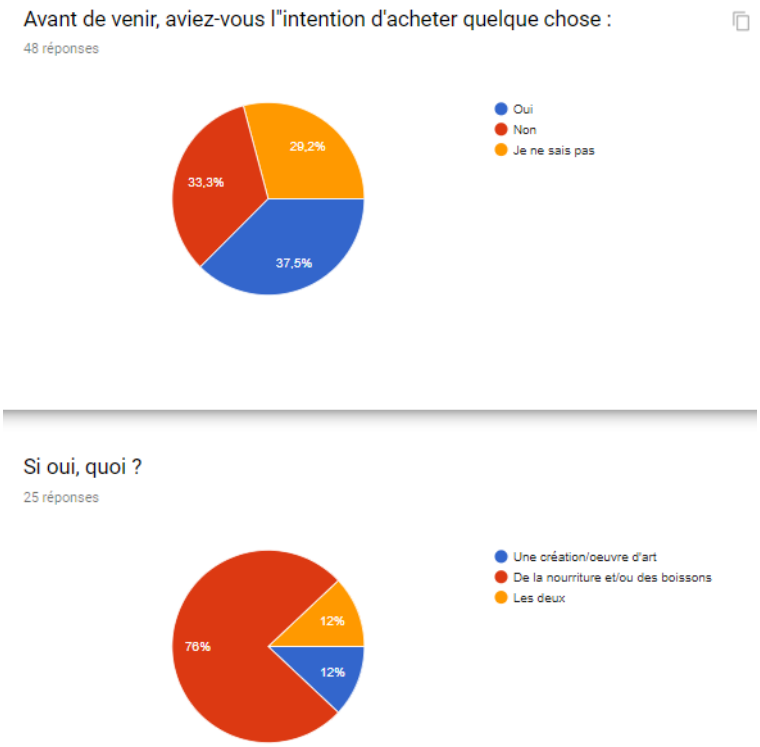


FIGURE J.11 – Enquête de satisfaction - Partie 11

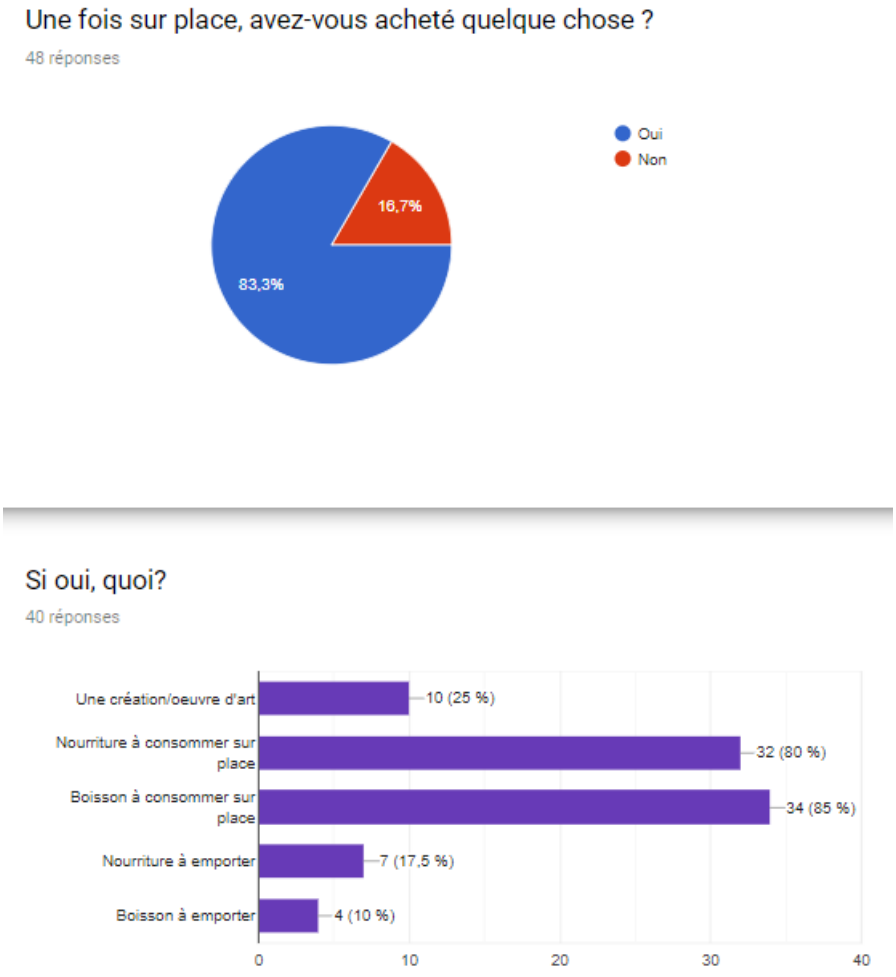
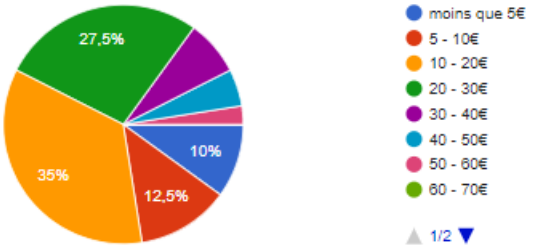


FIGURE J.12 – Enquête de satisfaction - Partie 12

Si oui, pour combien estimez-vous avoir dépensé ?

40 réponses



Le mot de la fin: voulez-vous ajouter quelque chose ?

8 réponses

oui c'est une vraie adresse emil ;)
Attention, sur smartphone pour les premieres questions il y a un risque de voter 2 comme meilleur score (il faut faire defiler pour voir les scores plus hauts)
Super bien organise pour une premiere! Accueil chaleureux et ambiance conviviale! Spectacle d impro a recommander!
Très chouette projet, tout était très chouette c'est une belle réussite ! Bravo
Bravo pour l originalite de la demarche, a refaire sur ce theme ou un autre
Super initiative ! :-)
Belle initiative :)
Bravo à vous ! Et vive la Belgique une fois !

FIGURE J.13 – Enquête de satisfaction - Partie 13

Critère d'évaluation	Note
L'accueil	8,8
L'organisation générale	8,3
Le service	7,9
La qualité de la restauration	7,9
Le choix de la carte	7,7
La diversité d'art	7,4
La qualité de l'exposition	7,3
L'accessibilité des prix	6,9
Total	7,775

FIGURE J.14 – Enquête de satisfaction - Partie 14

Annexes K : Plan stratégique

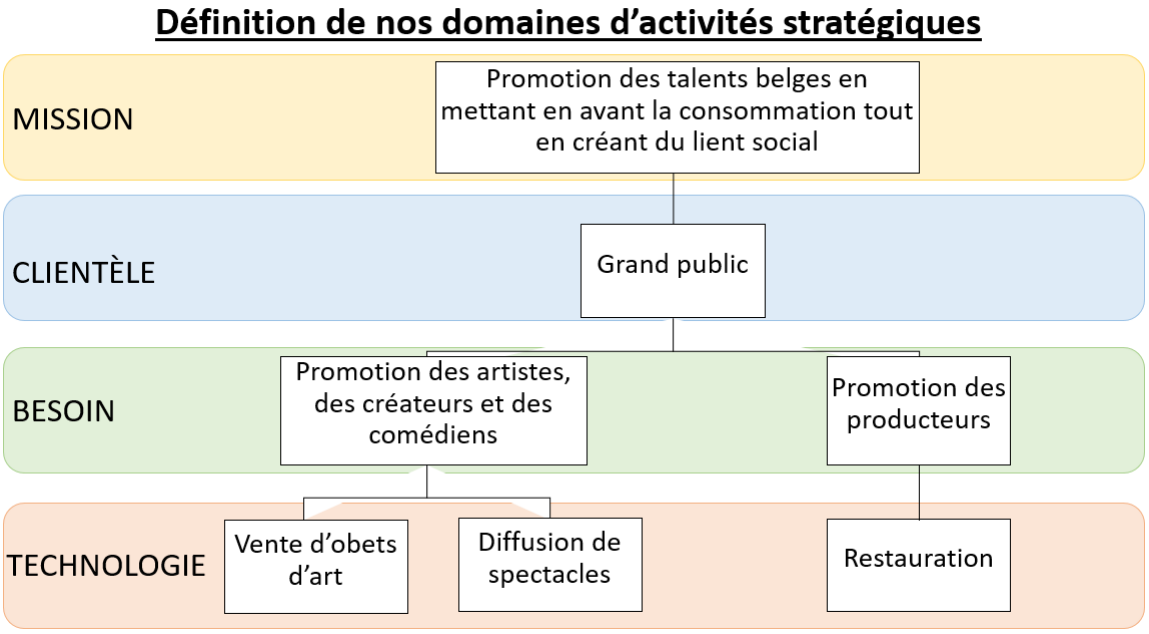


FIGURE K.1 – Définition des domaines d'activités stratégiques de Locattitude

Annexes L : Programmation

Lieu		Créateurs				Artistes	
Mars	Tri Postal (Saint-Gilles)	Fil-Loup	Accessoires	Allez-Zou	Mode	Folisabelle	Peinture
		Atelier RécréArt	Accessoires	Perrine Chine	Mode	U. Père photographe	Photographie
		Artémise et moi	Bijoux	Leslie Ferré	Mode	Aziz	Collage
		Hé Madameke	Bijoux	Bag to green	Sacs	Quentin Minten	Illustration
Avril		It Mama	Bijoux	Kotton	Sacs		
		Apikan	Cosmétiques				
		My Prana	Méditation				
		Marie Brisart	Vaisselle				
Mai	La Serre (Ixelles)	Fil-Loup	Accessoires	Emi Garroy	Accessoires	Brigitte Soly	Peinture
		Atelier RécréArt	Accessoires	Nath'ure	Accessoires	Chloé Streveler	Peinture
		Artémise et moi	Bijoux	Lilly Babioles	Bijoux	ArtoneDesign	Cadres
		Hé Madameke	Bijoux	Nova Bijoux	Bijoux		
		It Mama	Bijoux	ZUL Jewelry	Bijoux		
		Apikan	Cosmétiques	Les savons de Luna	Cosmétiques		
Juin		My Prana	Méditation	PAN dsgn	Mode		
		Marie Brisart	Vaisselle	La chemise de Camille	Mode		
		Allez-Zou	Mode	ORII	Mode		
		Perrine Chine	Mode	Tale Me	Mode		
		Leslie Ferré	Mode	Les cuirs de Lune	Sacs		
		Bag to green	Sacs	Ondine-en-ville	Sacs		
		Kotton	Sacs				

FIGURE L.1 – Programmation de mars à juin 2020 : Artistes et créateurs

Lieu		Producteurs			Activités ponctuelles
Mars	Tri Postal (Saint-Gilles)	Bon Poison	Brasserie	S1	Papote Belge
		Mamy Cuberdons	Confiserie	S2	Jeudi'Impro
		Les Coquelicots	Confitures	S3	YouRire
		L'art du Praslin	Chocolatier	S4	Jeudi'Impro
Avril		Marché des Tanneurs	Maraîcher	S5	YouRire
		Boulagerie des Tanneurs	Boulangerie	S6	Jeudi'Impro
		Domaine du chant d'Éole	Vignoble	S7	YouRire
		Saint-Octave	Charcuterie-Fromage	S8	Jeudi'Impro
		Simone à soif	Boisson soft		
		Verger de la Chise	Jus		
Mai	La Serre (Ixelles)	Pays Noir	Brasserie	S1	Papote Belge
		Chocolate Temptation	Chocolaterie	S2	YouRire
		Marché des Tanneurs	Maraîcher	S3	Jeudi'Impro
		Boulagerie des Tanneurs	Boulangerie	S4	YouRire
		New Yellow Poppy	Alcool	S5	Jeudi'Impro
		Pipaillon	Confitures	S6	YouRire
Juin		Les apéros de Philomène	Alcool	S7	Jeudi'Impro
		Verger de la Chise	Jus	S8	YouRire
		Simone à soif	Boisson soft	S9	Jeudi'Impro

FIGURE L.2 – Programmation de mars à juin 2020 : Producteurs et activités ponctuelles

Lieu		Créateurs				Artistes	
Juillet	Septante-treize (Forest)	Emi Garroy	Accessoires	Belge une fois	Accessoires	Anne V.//Illustration	Illustration
		Nath'ure	Accessoires	Cléophée créations	Accessoires	Daniel Tatton	Peinture
		Lilly Babioles	Bijoux	Edmund's Bow Tie	Accessoires	Mathieu Huvelle	Photographie
		Nova Bijoux	Bijoux	Les breloques de Julie	Bijoux	MetaQuantic	Photographie
		ZUL Jewelry	Bijoux	Heliboo	Bijoux		
		Les savons de Luna	Cosmétiques	Mozalisa	Bijoux		
		PAN dsgn	Mode	Saabou	Cosmétiques		
Août		La chemise de Camille	Mode	Jessica Blondiau	Mode		
		ORII	Mode	StellA. Nuozzi	Mode		
		Tale Me	Mode	Pase II	Mode		
		Les cuirs de Lune	Sacs	Sarah Jeanne	Mode		
		Ondine-en-ville	Sacs	Basile Boon	Maroquinerie		
				Karavan Light Design	Sculpture		
Septembre	House VDH (Bruxelles-Villes)	Belge une fois	Accessoires	Marylène Adam	Accessoires	Bonjour, je dessine	Illustration
		Cléophée créations	Accessoires	Owlcraft	Accessoires	Chloé Thimister	Peinture
		Edmund's Bow Tie	Accessoires	Tanuki	Bijoux	CharlesChojnacki	Photographie
		Les breloques de Julie	Bijoux	Nao Jewels	Bijoux	Catherine Minala	Photographie
Octobre		Heliboo	Bijoux	Caprices de filles by CS	Bijoux		
		Mozalisa	Bijoux	La passion déco'Line	Bijoux		
		Saabou	Cosmétiques	Lady Moon	Mode		
		Jessica Blondiau	Mode	Mais Oui	Mode		
		StellA. Nuozzi	Mode	Oxana Yan	Mode		
Novembre		Pase II	Mode	CR Creative Conception	Mode		
		Sarah Jeanne	Mode	O'Leary	Sacs		
		Basile Boon	Maroquinerie	Seeyousoon	Sacs		
		Karavan Light Design	Sculpture	Maëlle Dufour	Sculpture		

FIGURE L.3 – Programmation de juillet à novembre 2020 : Artistes et créateurs

Lieu		Producteurs		Activités ponctuelles	
Juillet	Septante-treize (Forest)	Tartaruga	Brasserie	S1	Papote Belge
		Marché des Tanneurs	Maraîcher	S2	YouRire
		Boulangerie des Tanneurs	Boulangerie	S3	Jeud'Impro
		Le comptoir du plat pays	Confiserie	S4	YouRire
		Drink A Flower	Boisson soft	S5	Jeud'Impro
		Cidre Ruwet	Alcool	S6	YouRire
		Délices à tartiner	Confitures	S7	Jeud'Impro
Août		Château de Bioul	Vignoble	S8	YouRire
		Au manon d'Hor	Chocolaterie	S9	Jeud'Impro
		Saint-Octave	Charcuterie/Fromage		
		Pommeraie de Gembloux	Jus		
Septembre	House VDH (Bruxelles-Villes)	Épervier	Brasserie	S1	Papote Belge
		Marché des Tanneurs	Maraîcher	S2	YouRire
		Boulangerie des Tanneurs	Boulangerie	S3	Jeud'Impro
		Pommeraie de Gembloux	Jus	S4	YouRire
Octobre		Domaine du Chenoy	Vignoble	S5	Jeud'Impro
		Délice de Pinchart	Boisson soft	S6	YouRire
		Guiltea	Alcool	S7	Jeud'Impro
		Saint-Octave	Charcuterie/Fromage	S8	YouRire
		Drink A Flower	Boisson soft	S9	Jeud'Impro
Novembre				S10	YouRire
				S11	Jeud'Impro
				S12	YouRire
				S13	Jeud'Impro

FIGURE L.4 – Programmation de juillet à novembre 2020 : Producteurs et activités ponctuelles

Lieu		Producteurs		Activités ponctuelles	
Décembre	La Buissonière (Saint-Gilles)	Philomène	Brasserie	S1	Papote Belge
		Marché des tanneurs	Maraîcher	S2	YouRire
		Boulangerie des tanneurs	Boulangerie	S3	Jeud'Impro
		Les apéros de chez nous	Alcool	S4	YouRire
		Saint-Octave	Charcuterie/fromage	S5	Jeud'Impro
		Doufruit	Confitures	S6	YouRire
		Coude-à-coude	Vin pétillants	S7	Jeud'Impro
		Beau Bon Belge	Vignoble	S8	YouRire
Janvier		Art du Praslin	Chocolatier	S9	Clotûre de fin
Février	Congé annuel			S1	
				S2	
				S3	
				S4	

FIGURE L.5 – Programmation de décembre à février 2021 : Artistes et créateurs

Lieu		Producteurs		Activités ponctuelles	
Décembre Janvier	La Buissonière (Saint-Gilles)	Philomène	Brasserie	S1	Papote Belge
		Marché des Tanneurs	Maraîcher	S2	YouRire
		Boulangerie Tanneurs	Boulangerie	S3	
		Les apéros de chez nous	Alcool	S4	YouRire
		Saint-Octave	Charcuterie/Fromage	S5	
		Doufruit	Confitures	S6	YouRire
		Coude-à-coude	Vin pétillants	S7	
		Beau Bon Belge	Vignoble	S8	YouRire
		Art du praslin	Chocolatier	S9	Clotûre de fin d'année
Février	Congé annuel			S1 S2 S3 S4	

FIGURE L.6 – Programmation de décembre à février 2021 : Producteurs et activités ponctuelles

Annexes M : Stratégie de communication

FIGURE M.1 – Ancien logo de Locattitude



FIGURE M.2 – Exemple de publication



FIGURE M.3 – Exemple de l'application de la charte graphique sur le site internet



FIGURE M.4 – Exemple d'un slide de présentation

Annexes N : Carnet d’adresse

Type	Nom	Ville	Personne de contact	Site
Accessoires	**Atelier RecréArt**	Bruxelles		0492 91 55 16
Accessoires	**Ben Artside**	Bruxelles	Ben Artisde	benartside@gmail.com
Accessoires	**Emi garroy**		Emi Garroy	https://emigarroy.blogspot.
Accessoires	**Belge une fois**	Bruxelles	Natacha	http://belgeunefois.com/ind
Accessoires	**Marylène Adam**	Namur	Marylène Adam	https://www.facebook.com/
Accessoires	**Nath'ure**	Nivelles		http://pont-a-
Accessoires	**Owlcraft**	Bruxelles		http://owlcraft-
Accessoires de couture	**Fil-loup**			https://www.facebook.com/
Accessoires en tissus	**Cléophée créations**			https://www.facebook.com/
Accessoires mode	**Edmund's Bow Tie**	Bruxelles		https://edmunds.be/fr/
Accessoires Mode	**Nowa**	Namur		https://www.wearenowa.be/
Bijoux	**Artémise et moi**	LLN		https://artemiseetmoi.be/
Bijoux	**Hé Madameke**	Bruxelles		http://www.hemadameke.b
Bijoux	**It Mamma**	Liège		http://itmamma.bigcartel.co
Bijoux	**La Passion déco'line**	Liège		https://www.facebook.com/
Bijoux	**Les bijoux de Sophie**			http://www.lesbijouxdesoph
Bijoux	**Les breloques de Julie**			https://www.facebook.com/l
Bijoux	**Lilly Babioles**	Bruxelles	Delphine Degives	delphinedeg1@yahoo.fr
Bijoux	**Nao jewels**			https://www.naojewels.com/
Bijoux	**Nova Bijoux**	Bruxelles	Aurélie Patte	https://www.nova-
Bijoux	**Tanuki**	Bruxelles		http://tanukicrea.be/
Bijoux	**ZUL Jewelry**	Bruxelles		https://zuljewelry.com/
Bijoux	**Heliboo**		Julie Seni	contact@heliboo.be
Bijoux	**Caprices de filles by CS**	Namur	Charlotte Somers	charlottesomers@hotmail.b
Bijoux	**Fanon Truillet**		Fanon Truillet	0474 41 86 13
Bijoux	**Inséparables**	Anais Chapel		inseparables.bo@gmail.co
Bijoux	**Mozalisa**			mozalisa.creations@gmail.
Cosmétiques	**Labo Bulles**	Bruxelles		contact@labo-bulles.com
Cosmétiques	**Les savons de Lyna**	Bruxelles		25036199
Cosmétiques	**Apikan**			apikan.soon@gmail.com
Cosmétiques	**Saabou**			info@sabou.com
Coussins méditation	**My Prana**			cathdeh@me.com
Graphisme	**Image Fantome**			esther@imagefantome.be
Graphisme - Illustration	**Jessica Blondiau**		Jessica Blondiau	http://www.jessicablondiau.
Maroquinerie	**Les cuirs de lune**	Bruxelles	Céline Laroche	contact@lescuirsdelune.co
Maroquinerie	**Basile boon - Designer**			www.atelierpeau.be
Maroquinerie	**Made in chénou**			www.madeinchenou.com
Mode	**Allez zou!**	Piétrain	Julie-Cersise Moers	julie@cerise.be
Mode	**CR Creative Conception**		Camille Rossome	contact@camillerossomme
Mode	**Kvp Textiles Design**	Bruxelles	Kim Vande Pitte	kim.vandepitte@gmail.com
Mode	**La chemise de Camille**	Bruxelles	Caroline Perron	lachemisedecamille@gmail
Mode	**Lady Moon**	Namur		http://www.ladymoon.be/
Mode	**Les essentielles de Gaëlle**		Gaëlle Van Vyve	
Mode	**Leslie Ferré**	Bruxelles	Leslie Ferré	leslieferre@gmail.com
Mode	**Mais oui**	Brugge		https://www.mais-
Mode	**ORII**	Bruxelles		contact@orii.be
Mode	**Oxana Yan**	Bruxelles		oxana.yan75@gmail.com
Mode	**PAN dsgn**	Liège		https://www.facebook.com/
Mode	**Perrine Chine**	Bruxelles	Perrine	perrine@perrinechine.be
Mode	**Phase II**	Bruxelles		
Mode	**Poussin bleu**			473552107
Mode	**Sarah Jeanne**	Liège	Sarah Jeanne	http://wattitude.be/portfolio-
Mode	**StellA. Nuozzi**	Liège		http://www.defileco.be/stell
Mode	**Tale Me**	Bruxelles		https://www.taleme-
Mode	**Up & DOwn Hill**			info@upandownhill.com

FIGURE N.1 – Carnet d'adresse : Créateurs - partie 1

Mode	**WhatPeopleSay**		Tiffany s'Tervens	info@whatpeoplesay.be
Sac origami	**Ondine-en-ville**		Valérie Dekerckheer	valerie_dekerckheer@yaho
Sacs	**Bag to green**	Namur		http://www.bagtogreen.com
Sacs	**Kotton**	/	Séverine	hello@kotton.be
Sacs	**O'Leary**	Liège	Michael Guérisse	http://wattitude.be/portfolio-
Sacs	**Seeyousoon**			
Sérigraphie	**A la belle étoile**	Bruxelles	Lucie Laffineur	lucie.laffineur@hotmail.co
Vaiselle	**Marie Brisart**	Braine-le-Compte	Marie Brisart	https://www.mariebrisart.co
Vaisselle	**Be Ben boo**	Orp-Jauche		
Accessoires mode	**Wistiti Factory**	Bruxelles	Tiffany s'Tervens	

FIGURE N.2 – Carnet d'adresse : Créateurs - partie 2

Nom	**Catégorie**	**Ville**	**Personne contact**
ArtoneDesign	Cadres décos		
Aziz	Collagiste	Bruxelles	Aziz
Chloé Streveler	Illustration	Charleroi	
Bonjour, je dessine	Illustration	Wavre	Alice
Anne V. // Illustration	Illustration	Namur	
Folisabelle	Peinture	Namur/Bxl	
Chloé Thimister	Peinture	Liège	Chloé Thimister
Daniel Tatton	Peinture	Bruxelles	Daniel Tatton
Brigitte Soly	Peinture	Liège	Brigitte Soly
U. Père photographe	Photographie	Wavre	
CharlesChojnacki	Photographie		Charles Chojnacki
Mathieu Huvelle	Photographie	Bruxelles	Mathieu Huvelle
MetaQuantic	Photographie	Bruxelles	Fouad
Zout	Peinture	Bruxelles	
Catherine minala	Photographie	Bruxelles	Catherine Minala
Bertrand vandeloise	Photographie	Bruxelles	Bertrand vandeloise
Quentin Minten	Illustration	Wavre	Quentin Minten
Anne-Claire Rebout	Peinture	Wavre	Anne Claire Rebout
iGOR	Peinture	Chaumont-gistoux	Grégoire Wuillaume
Pascale Fransolet	Collagiste		Pascale Fransolet
Karavan Light Design	Sculpture		
Maëlle Dufour	Sculpture		
Martine Beckers	Peinture	Limal	Martine Beckers
Véronique Dossogne	Sculpture	Villers-la-Ville	Véronique Dossogne

FIGURE N.3 – Carnet d'adresse : Artistes

Catégorie	Nom	Ville	Contact
Biscuits	**Le comptoir du plat pays**	Bruxelles	
Biscuits	**Beerfood**		
Brasseur	**Les Deux tours**	Namur (LLN)	
Brasseur	**En Stoemelings**		
Brasseur	**Bon Poison**		
Brasseur	**Beerstorming**	Bruxelles	arthur@beerstorming.be
Brasseur	**Epervier**		
Brasseur	**Dochter van de Koorenaar**	Bruxelles	
Brasseur	**Forge**		
Brasseur	**Tartaruga**		
Brasseur	**Caracole**	Namur	
Cidre	**Cidre Ruwet**		
Confitures	**Les coquelicots**	Wavre	https://www.facebook.com/l
Epicerie	**Le comptoir belge**	Bruxelles	https://www.newyellowpopp
Épicerie	**Le petit MAO**	Bruxelles	
Fromages, Charcuterie	**Le Relai du Terroir**	BW	03 81 46 65 80
Fromages, Charcuterie	**Saint-Octave**	Bruxelles	
Fromages, Charcuterie	**La Casière**	Wavre	
Gauffres	**La Gauffrine**	BW	496394855
Jus	**Nutry Green**	LLN	
Maraicher	**Le jardind des saules**	Haut-Ittre	https://www.facebook.com/
Maraicher	**Grow**	Namur	https://www.facebook.com/
Maraicher	**Marché des Tanneurs**	Bruxelles	http://www.lesaperosdeche
Pain	**Moulin d'andré**	LLN	
Pain	**Boulangerie des tanneurs**	Bruxelles	
Pain	**Hopy Geast**	Bruxelles	
Petit traiteur pas connu	**Wendy**	Namur	494794760
Restaurant+vins	**Cest bon c'est belge**	Bruxelles	
Rhum	**New Yellow Poppy**	Waterloo	newyellowpoppy@gmail.co
Soft	**Drink A flower**	LLN	
Soft	**Les apéros de chez nous**		
Soupe	**Lili soup**	LLN	
Thé Alcoolisé	**Guiltea**	LLN	
Traiteur	**BelgoBon**	Bruxelles	496088940
Vin	**Domaine du Chenoy**	Namur	info@domaine-du-
Vin	**Beau Bon Belge**	Bruxelles	
Brasseur	**Philomène**	Namu	
Confitures	**Doufruit**		
Alcool	**Coude à coude**	Namur	
Chocolaterie	**Art du praslin**	Wavre	
Jus	**Pommeraie de Gembloux**	Gembloux	
Soft	**Délice de Pinchart**		
Chocolaterie	**Au manon d'Hor**		
Jus	**Verger de la Chise**	Namur	
Soft	**Simone à soif**		
Alcool	**Les apéros de Philomène**		
Brasseur	**Pays Noir**	Charleroi	
Vin	**Domaine du champs d'Éole**		
Confiserie	**Mamy Cuberdons**		

FIGURE N.4 – Carnet d'adresse : Producteurs

Annexes O : Entretiens sur la négociation

O.1 Guide d'entretien

Questions d'ouverture :

— Comment ça va ?

— Introduction du thème

Questions d'introductions :

— Quel est votre parcours ? Pourriez-vous m'expliquer l'historique de votre activité ?

— Pouvez-vous me raconter votre parcours, pourquoi avez-vous décidé d'être artiste ? Item Quel est ton métier ?

Questions de transition

— Avez-vous déjà négocié vos prix ?

— Avez-vous déjà initié un processus de négociation ?

— Pouvez-vous me raconter la dernière discussion de négociation à laquelle vous avez participé ?

— Quand vous négociez vos prix, comment ça se passe ?

Questions clés

— A côté de cela est-ce que vous attendez d'autres types de contrepartie ?

— Comment avez-vous défini votre prix ?

— Avez-vous déjà passé des accords dont n'étiez pas satisfaits après coup ?

— Quels sont vos objectifs quand vous négociez avec un client potentiel ?

— Qu'avez-vous ressenti ?

— Qu'est-ce qui est important pour vous quand vous négociez ?

— Comment évaluez-vous si les termes d'un accord sont satisfaisants pour vous ?

Questions pour conclure

— Est-ce qu'il y a quelque chose dont vous n'avez pas pu parler que vous aimeriez rajouter ?

O.2 Comédienne D.

Bruxelles, le 15 mai 2019

Est-ce que tu peux me raconter ton parcours, pourquoi tu as décidé d'être artiste et quel est ton métier ?

Je suis comédienne et j'ai fait une école de théâtre, l'IAD à Louvain-la-Neuve. J'ai fini en 2015. Après j'ai commencé à travailler. J'ai fait beaucoup d'assistanat. J'ai commencé à travailler sans avoir de contrat.

Pendant mes études, j'ai rencontré un auteur belge avec qui je m'entendais très bien. Son prochain texte allait être monté par un metteur en scène au Théâtre M. Cet auteur m'a proposé de contacter le metteur en scène si ça m'intéressait de travailler avec lui.

J'aimais beaucoup son travail d'écriture. Je me suis dit que ce serait top de travailler sur son texte. Donc j'ai contacté le metteur en scène et lui ai dit que j'aimerais bien participer à la création. Secrètement j'espérais qu'il me proposerait un petit rôle féminin. Mais évidemment, il ne m'a jamais dit ça. Heureusement en fait parce que finalement, je n'étais pas prête à travailler avec lui comme metteur en scène. Donc j'étais assistante sur son projet.

Je l'ai rencontré à Louvain-la-Neuve. A ce moment-là, quand je l'ai rencontré, je finissais mes études, c'était en mars de ma dernière année. Je me souviens qu'il mesurait 1m97, super baraqué, il avait 65-70 ans, vraiment de la vieille époque comme ça. C'était un peu impressionnant. J'avais été le rencontrer chez lui à Louvain-la-Neuve, il faisait tout sombre. Et dans son bureau il y avait plein de livres partout, j'avais l'impression d'être chez un notaire. Il m'a expliqué qu'il n'y avait aucune rémunération prévue pour moi et qu'il ne pourrait pas prendre ça en charge. J'ai accepté parce que j'avais prévu de rendre mon mémoire un peu plus tard. Je serais encore étudiante l'année de la création du spectacle et donc ça ne me dérangeait pas.

Avant cela, j'avais déjà fait un stage en tant qu'assistante. Donc j'ai travaillé avec ce metteur en scène en 2016. En 2018, il m'a rappelé pour que je travaille à nouveau sur une création avec lui. C'était pour trois mois de travail, et là c'était rémunéré. Voilà pour mes expériences d'assistanat.

Est-ce que tu peux m'expliquer en quoi ça consiste l'assistanat ?

L'assistant est vraiment la plaque tournante de toute la création, le bras droit du metteur en scène. Le metteur en scène va lui déléguer toutes les choses qu'il n'a pas envie de faire car il préfère juste être dans la création. L'assistant prend les rendez-vous avec les journalistes, gère les plannings, s'assure que les comédiens ont bien rendu leur biographie pour le site du théâtre, prend note de ce qui se passe sur le plateau au niveau de la scénographie, du son et des lumières, etc.

Pour être assistant est-ce qu'il faut avoir fait des études de comédien où avoir travaillé dans le domaine comme comédien ?

Non, moi j'ai commencé comme assistante parce que quand j'ai fait mon stage de fin d'études, je l'ai fait en tant qu'assistante. C'est souvent le poste des étudiants. Ça dépend du metteur en scène, il peut vous mettre juste une observation. Donc, non, il ne faut pas avoir fait des études. Et puis ça se construit aussi.

En fait, c'est un poste qui me convient bien : il faut être vraiment organisé. Ça dépend de l'équipe que tu dois gérer. Pour le dernier assistanat que j'ai fait, il y avait 19 comédiens sur le plateau et en tout l'équipe comptait plus de 40 personnes. Ça demande quand même de gérer beaucoup. En plus, c'est sur une période super courte et des situations de stress assez élevé. Quand commence la création, tu as entre 6 et 10 semaines avant la première et tu sais que tu n'as que ce temps là pour créer ton spectacle. Le temps est compté dès le début.

Disons que j'ai beaucoup appris comme ça. Même en tant que comédienne, j'ai appris parce que j'ai vu des comédiens et des metteurs en scène travailler. C'est quand même hyper intéressant. A terme, j'aimerais bien pouvoir monter mes propres spectacles. Tu apprends aussi beaucoup sur comment fonctionne toute la mécanique et tu vois un peu tout. Du coup j'ai fait de l'assistanat pas mal de fois.

Donc la deuxième fois que j'ai travaillé avec ce metteur en scène, il m'a appelée pour que je travaille avec lui. Il m'a assez vite dit que ce serait rémunéré. Mais en fait je m'en doutais

parce qu'il est droit dans ses bottes. Ce qu'il faut savoir c'est que sur les créations c'est pas toujours évident que les comédiens sont payés pendant les répétitions. Souvent pour les petites créations, les comédiens ne sont pas payés pour les répétitions. Il y a une enveloppe prévue soit juste pour la représentation, soit un peu à pour les assurances.

Qu'est-ce que tu entends par création ?

Sur la période de création, tu as les répétitions et puis tu as la première. A partir de ce moment le spectacle est créé. Si par exemple, il a été créé au Théâtre M. et puis acheté par le centre culturel S. Ce dernier est obligé de t'acheter le spectacle s'il le veut chez lui. Les représentations ne se font pas gratuitement mais les répétitions se font souvent gratuitement. Si dans les théâtres il ne devait y avoir que les spectacles dont toutes les répétitions sont payées, il y aurait un tiers des spectacles qu'il y a actuellement.

J'ai joué dans un spectacle où il n'y avait pas de budget et donc là on avait une enveloppe de plus ou moins 3300€/brut par personne. Il n'y avait pas de gros producteurs, ni rien. Le metteur en scène avait retrouvé un peu d'argent parce qu'il était passé par l'Egalité des Chances et que c'était un spectacle qui parlait des quartiers plus défavorisés. De cette enveloppe brute, il ne te reste pas grand-chose. J'ai dû toucher sur les 2 mois de travail environ 1004€.

C'était un temps plein ?

Oui. C'était cool. Par exemple, pour le dernier assistanat que j'ai fait je travaillais 6 jours par semaine (dont 3 jours par semaine de 9 à 21h). Mon prochain assistanat de septembre est aussi de 6 jours semaine. Pour le projet d'assistanat 2018, il y avait 3 jours d'enregistrement de voix off prévus pour lesquels il m'avait demandé d'être présente. Je me suis présentée et lui ai demandé si une rémunération était prévue pour moi. En fait pendant ces trois jours, je n'étais pas sous contrat. Par contre, ces jours seraient comptés dans un contrat débutant deux semaines avant le début de la production.

Après le 1er assistanat qu'est-ce que tu as fait ?

Après la première expérience d'assistanat de 2016, j'ai joué dans des spectacles en tant que comédienne. J'ai essayé de mettre en scène un spectacle, j'ai eu l'autre assistanat avec le même metteur en scène et, cette année, j'ai entrepris un Master en écriture dramatique pour approfondir mon travail d'écriture dramatique. J'ai travaillé sur un projet avec le collectif "HU"

qui est le collectif de ma promo. Et là et on crée un autre collectif. On voudrait monter un spectacle.

Et pour les autres spectacles dans lesquels tu étais comédienne, comment s'est passée la négociation de tes contrats ?

Pour le spectacle "LN", j'ai été engagée par le Théâtre L. pour faire une capsule vidéo et puis ils avaient besoin d'une comédienne pour faire la lecture d'un texte avec un auteur. Je me suis enregistrée en lisant le texte et je le leur ai envoyé. J'ai été prise pour une lecture d'un soir. Des personnes de la Fédération Wallonie-Bruxelles étaient dans la salle et ont décidé de faire tourner cela en spectacle.

Cette lecture avait eu lieu en novembre et ils voulaient lancer la tournée en janvier. Normalement une création se prévoit 2 ans à l'avance. Ce n'était même pas dans la saison du théâtre : ils ont dû ajouter et libérer des dates. Ils n'avaient pas beaucoup de budget. Ils avaient avec du budget pour 10 jours même si j'ai répété plus que 10 jours. Je n'avais que 10 jours de contrat. Le reste des jours en théorie je ne devais pas venir mais en pratique ben je devais être présente.

C'était mon premier contrat professionnel. Un jour, il y a un gars qui m'a appelé. J'avais un contrat mensuel pendant les périodes de répétitions, jusqu'au première représentation. Et puis on commençait la tournée.

Entre les deux, quelqu'un de la production m'a appelé. Il m'a dit : "Pour ton contrat on fait un calcul sur base de 150€ par représentation. Comme il y a souvent deux représentations par jour, on te rémunère à un taux de 1.5 représentations et pas 2 représentations pour la journée. C'est coutume dans le théâtre parce que dans la rémunération de base on compte le trajet. C'est toujours comme ça qu'on fait."

J'étais dans la rue quand il m'a dit ça et j'ai accepté. Après j'en ai parlé aux gens autour de moi. J'en ai parlé à mon partenaire de jeu qui certes a plus d'ancienneté que moi ,15 ans de carrière quoi et moi j'avais beaucoup moins. Mais il m'a quand même dit que premièrement c'était quand même trop bas pour une grande institution comme le Théâtre L. Je ne sais pas combien il a obtenu, mais c'est plus que moi. Deuxièmement, il a dit que c'était hors de question d'être payé une fois et demi quand il joue deux fois. En plus, il avait l'avantage de travailler sur un autre projet avec un petit théâtre qui le rémunérait deux fois pour deux représentation.

Donc après deux saisons, j'avais décidé de leur dire que c'était plus possible mais finalement la tournée a été arrêtée.

C'était mon premier contrat et je ne savais pas qu'on pouvait négocier. Je n'avais aucune idée de ce que valaient 150 € bruts. 225€ pour deux représentations. Et donc ça me faisait 150 € nets pour ma journée. Ça fait beaucoup sur une journée sauf que je ne travaille pas du tout tous les jours quoi. Donc il faut compenser cette espèce d'incertitude qui fait partie du métier. Il n'est pas possible de travailler tous les jours dans ce métier. Maintenant je sais qu'en fait il faut demander plus. En plus c'était une grosse institution. Si ça avait été une petite institution ça m'aurait moins dérangé. Ici, en tournée, ils vendaient le spectacle 2000 € par représentation. Nous étions deux sur le plateau, je leur coûte 225€, il y a quand même plus ou moins 1500€ qui passent je ne sais pas où.

Tu parles d'une grande institution. Qu'est-ce que tu entends par là ?

En fait, ils ne sont pas aidés de la même manière par les instances politiques. Par exemple, les compagnies de théâtre peuvent demander des contrats programme, des aides du ministère de la Culture, et obtenir des subsides pendant 5 ans. C'est comme ça que les théâtres peuvent tourner parce qu'aujourd'hui les salles de théâtre sont vides. Plus tu es une grosse institution, plus tu reçois. Donc, le Théâtre L. a par exemple plus de budget que le Théâtre V. Le Théâtre L., le Théâtre N et le Théâtre J. sont des grosses machines. Les petites institutions ont un plus petit budget.

Avant d'avoir le Théâtre L au téléphone, est-ce que tu avais déjà pensé à négocier ton salaire, à ce que tu aimerais bien gagner ?

Je n'en avais aucune idée. Je ne m'étais pas posé la question.

A ton avis, pourquoi ?

A l'école on m'a dit qu'il faut négocier mais on oublie ça un peu vite. Par exemple, moi j'avais un cours de droit social pour les artistes qui ont accès au statut d'artiste. J'en parle autour de moi et je me rends compte qu'on n'a aucune idée de combien on devrait être payé. C'est [les salaires] aussi quelque chose dont les gens ne parlent pas trop. Mais si on veut pouvoir exiger des choses des compagnies de théâtre, il ne faut pas qu'elles puissent jouer sur une sorte de non-dit.

Quand tu as appris de ton collègue que lui était rémunéré pour deux représentations alors que toi tu étais rémunérée pour une représentation et demi, qu'est-ce que tu as ressenti ?

Je trouvais ça injuste. Il y a des barèmes en fonction de l'ancienneté je le conçois. Mais le gars au téléphone m'avait dit que c'est toujours comme ça que ça se faisait. Je ne trouve pas ça très juste en fait. D'accord, je n'ai pas négocié. Mais il savait que c'était mon premier contrat, il le savait très bien. J'ai l'impression que si moi j'avais été directrice du théâtre, si j'avais donné deux cachets pour deux présentation pour un des comédiens, pour l'autre comédienne je l'aurais aussi fait. Faire ça, même si elle l'a pas demandé, je ne trouve pas ça juste d'un point de vue éthique. Ça accentue le côté un peu chacun pour soi. Je trouve ça injuste. Ils doivent rire quand ils font les fiches de paie. Franchement je trouve que ce n'est pas très juste que moi je n'ai pas droit à ça alors que lui il y a droit.

Quand tu dis que tu acceptes le barème en fonction de l'ancienneté, tu veux dire que tu acceptes qu'il ait un salaire supérieur au tiens mais que le taux de rémunération par spectacle doit être le même ? C'est ça ?

Oui.

Le deuxième spectacle pour lequel tu as été comédienne tu disais que tu étais rémunérée 250€ par représentation ?

C'était pendant la période d'exploitation, quand le spectacle tournait dans d'autres théâtres.

Et là c'était pendant la période d'exploitation que c'était 250 euro ?

C'est ça.

Et l'autre ? C'était pendant la période de création ?

On avait une enveloppe pour la période de création d'à peu près 3000€.

Le spectacle pour lequel j'ai reçu 2000€ brut pour 2 mois de création, je l'ai fait parce que je me suis dit que ça me permettrait d'obtenir mon statut d'artiste. A ce moment je ne le savais pas mais ce n'était pas assez.

Donc ça n'a pas abouti ?

Si, si. On n'a pas tourné c'est resté au même endroit. Mais il y avait 19 comédiens sur le plateau donc ça coûte super cher. Il fallait payer quasi 30 personnes par soir.

Dorénavant, qu'est-ce qui sera important pour toi quand tu négocieras ton salaire ?

Justement, en ce moment j'ai reçu une proposition de contrat pour un projet pour lequel je vais être assistante en septembre. J'ai reçu la proposition par email. J'ai paniqué. Je me suis demandé quoi faire avec ça ? Comment je réponds ? La compagnie m'a proposé un brut mensuel de 2830€, je crois, mais je n'avais aucune idée de ce que ça représentait. J'ai regardé sur internet pour trouver les barèmes de la commission paritaire 304, pour voir à quoi ça correspondait avec moins de 5 an d'ancienneté. J'avais l'impression que le minimum du barème c'était 2200 et donc c'était bien d'être à 2830. J'ai été vérifié mon contrat quand j'avais été assistante. C'est le Fond des Acteurs qui, pour favoriser l'emploi des jeunes prenait en charge mon salaire. J'avais moins de 3 ans d'ancienneté et j'étais payée 2600€ bruts.

Pour mon prochain assistanat, pendant toute la création, les repas sont pris en charge et je reçois un défraiement pour les transports. Je dois quand même leur demander ce qu'il en est des vélos.

Et là qui est-ce qui te paye ?

C'est le Théâtre B.. Ce sont quand même des conditions de luxe.

Qu'est-ce que tu penses du fait de recevoir cette proposition par mail ?

J'ai trouvé ça bien. Ça te laisse le temps d'aller vérifier. Par exemple, lorsque j'ai été contactée par téléphone, si j'avais eu le temps d'en parler autour de moi je n'aurais pas accepté. Je trouve ça hyper correct de me faire une proposition par mail. J'ai pu vérifier ce que j'avais été payée avant, les barèmes et tout. Je ne sais pas si je l'ai vraiment bien fait. De plus, nous sommes en mai. La création commence en août, je trouve ça hyper correct d'être informé au plus vite. Là je vais obtenir mon statut d'artiste, ça m'aide d'avoir une proposition écrite. Ça m'a fait plaisir

Est-ce que tu peux me parler du statut d'artiste ?

En fait ce n'est pas vraiment un statut. Tu reçois des indemnités mais la dégressivité de ton chômage s'arrête. Tu ne peux pas avoir de statut si tu n'as pas accès au chômage. Tu dois d'abord avoir accès au chômage, et à la fin de ta première année d'insertion, au 11e mois tu peux introduire ta demande de statut d'artiste. Tu dois prouver un certain nombre de jours de

travail sur les 18 derniers mois. Une fois que tu as le statut, chaque année tu dois prouver au minimum trois contrats de travail.

Et si tu as un contrat sur une longue période ?

Non, il faut 3 contrats. Si jamais c'est une longue période, tu peux demander qu'on te fasse plusieurs contrats. En général il n'y a pas de problème pour ça.

Tu as fondé une ASBL maintenant. De quoi s'agit-il ?

On a créé la compagnie des B. à 3 avec des amies de ma promotion. On avait envie de pouvoir continuer à créer ensemble. C'est notre espace juridique qui permet d'accueillir nos spectacles à toutes les trois. On l'a aussi créée parce que c'est plus facile pour facturer des prestations. Ceci nous permet de faire des contrats. Quand j'ai travaillé pour les Sch. l'été passé, j'ai pu facturer via mon ASBL. J'ai encore rien touché mais je me suis mis sur contrat comme ça j'étais protégée et en ordre au regard de l'ONEM. On va pouvoir mettre cet argent autre part. Je peux par exemple réinvestir dans du matériel. Sinon j'aurais dû sortir l'argent de ma poche. On aimerait que l'ASBL soit une idée artistique qui nous regroupe toutes les 3. En plus pour les subventions, pour avoir des subsides il vaut mieux avoir une ASBL.

J'ai retenu que tout ce qui est injustice te dérange et que toi-même tu aurais pas fait ça. Pourquoi ?

Oui je trouve que c'est un peu malhonnête. "La petite jeune c'est pas grave, parce qu'elle est jeune. Elle ne sait pas et on va surtout pas lui dire qu'elle peut négocier son salaire." Pour eux ça ne représente rien. Pour la machine que c'est me payer deux fois c'est rien. On parle de 75 € brut. C'est comme si je te faisais de l'argent sur ton dos. Et en plus après j'ai appris combien mon collègue recevait pour le spectacle et je me suis demandait où allait l'argent du spectacle. J'ai joué devant au moins 700 personnes. Je trouve ça injuste. J'ai l'impression qu'en fait tu deviens une marchandise.

Si jamais Locattitude te proposait de faire une performance avec ton collectif, quels seraient tes objectifs dans la négociation de notre accord ?

J'ai coordonné une saison à Wavre, j'ai dû faire le budget pour l'engagement des comédiens. Le directeur m'avait un peu conseillée : pour une animation un comédien fait une enveloppe de 300 € par personne pour 4h. Après, c'est la ville de Wavre.

J'ai une amie qui fait partie de mon ASBL. Elle raconte des contes une fois par mois dans le Brabant Wallon. À un moment elle a demandé d'être augmentée. Elle était payée des cacahuètes. Elle lit des contes. Elle les prépare, elle les choisit, elle se déplace jusque là-bas. La lecture lui prend 4h, mais en fait il y a toute la préparation avant la prestation.

Il y a une différence de prix entre la création et l'exploitation ?

Ça dépend. Quand j'ai joué la création c'était repris dans le salaire mensuel. Donc ce n'était pas payé par représentation. Donc je suppose qu'il y a une différence. Tu dois être moins payé par heure pendant la création que quand tu es payé par représentation.

Qu'est-ce que toi tu es prête à faire pour te faire connaître ?

Je ne suis pas prête à faire des auditions. J'ai beaucoup de mal avec les auditions. En fait, ici tout se fait un peu par réseau. Tous les projets sur lesquels j'ai travaillé, je les ai faits car j'avais rencontré quelqu'un. C'est que du réseau.

Pour les auditions de groupe, j'ai du mal. Pas pour les auditions individuelles.

Je vais beaucoup au théâtre aussi. Ce sont des dépenses aussi, c'est clair. On essaie d'avoir des filons à droite à gauche. Je fais des workshops, des stages, tout ça...

Après pour mon premier travail d'assistanat, j'avais contacté le metteur en scène. C'est quelque chose que je suis encore prête à faire. C'est quelque chose qui me parle encore assez bien.

Qu'est-ce qui fait que ça te parle bien ?

Parce que si quelqu'un venait me dire : "J'ai envie de travailler avec toi. Ton travail m'intéresse." Ce n'est pas une question d'ego mais la démarche est saine.

Après j'envoie de CV, je mets des photos sur des sites mais personnes ne répond.

Est-ce que tu travaillerais encore sans salaire ?

Je ne crois pas. On m'a proposé un assistanat pour le début de l'année scolaire 2019. J'ai lu le texte et ça ne m'a pas du tout transcendé. Il n'y avait pas de budget pour l'assistant. C'était avant qu'on me propose le spectacle pour lequel j'ai reçu un contrat. Je ne fais plus ça. Je sais à quel point ça demande de l'investissement. C'est beaucoup d'énergie et en fait je ne récupère rien. Le spectacle se joue dans un petit centre culturel, je ne vais pas vraiment rencontrer de

gens. J'avais déjà été payée en tant qu'assistante. Si tu ne veux pas payer quelqu'un, prend stagiaire. C'est marrant parce que pour l'autre projet, en sortant de l'entretien avec le metteur en scène, j'étais super emballée. J'avais eu une amie au téléphone et je lui avais dit que même si je n'avais pas été payée, je l'aurais fait parce que je savais que ça m'apprendrait vraiment beaucoup sur son travail de metteur en scène. Et que je pourrais rencontrer des gens. Ça m'apporterait assez pour que je le fasse sans rémunération. En l'occurrence. Je serai payée.

Faire des trucs pour faire des trucs, je ne le fais plus.

Pour l'instant, je suis dans un projet dans lequel je joue. Je ne suis pas payée mais j'ai accepté le projet parce que j'ai la garantie d'être payée pendant la représentation et parce que le plaisir de jouer est vraiment différent. En tant qu'assistant, tu n'es pas visible. Quand tu es comédienne, non seulement tu es vue par le public mais en plus tes représentations sont d'office payées. J'ai moins de mal à m'investir dans un projet où je suis comédienne et que je ne suis pas rémunérée pour les répétitions que dans un projet où je suis assistante. C'est un peu ingrat

Quand tu es assistante tu es un peu invisible alors que quand tu es sur le plateau on te voit. Tu es en première ligne. C'est à double tranchant : ça peut être tout à fait casse-gueule mais ça peut être très gratifiant. C'est plus amusant, c'est chouette. J'aime beaucoup jouer, c'est pas du tout le même plaisir. Quand je suis assistante je me sens responsable de "sauver" tout le monde. Quand je suis en comédienne c'est sûrement un truc un peu égocentrique. Tu es devant 400 personnes. Quand tu joues, dans un premier temps tu peux être libre, alors qu'en général quand tu es assistante ce n'est pas le cas.

Est-ce qu'il y a une chose dont tu aurais aimé parler pour laquelle je ne t'ai pas posé de questions ?

Le fait que j'aie accepté de ne pas être payée pour certaines choses et pas pour d'autres. C'est parce que ce sont des projets de cœur. Pour travailler sur mon projet personnel je ne suis pas payée, mais je préfère cela à donner mon temps pour les projets des autres. Dans les écoles, ils ne nous apprennent pas vraiment à négocier. On n'a aucune idée des barèmes. Je trouve ça dommage.

O.3 Peintre D.

Bruxelles, le 16 mai 2019

Est-ce que tu peux me raconter ton parcours, pourquoi tu as décidé d'être artiste et quel est ton métier ?

J'ai fait des études supérieures de communication visuelle. Avant ça, j'avais fait des études secondaires en art déco, c'était purement artistique. Après ça j'ai été en option latin-math. Au niveau de la publicité, on apprenait beaucoup moins de technique et plus de communication, de psychologie. Donc les techniques de communication, orientées communication visuelle.

Ensuite, je me suis lancé dans la pub. J'ai commencé à travailler pour des clients, en créant des campagnes, des affiches, des logos, télé, cinéma, radio, événement 3D, stand etc.

Dans ce cas-là, on se retrouve avec un prospect, on lui demande ce qu'il le souhaite. On pose les bonnes questions et s'il est convaincu, on passe un accord commercial de longue durée ou on signe un contrat. Il n'y a pas de règles, on discute des prix. C'est au coup par coup soit. C'est ce qui est difficile parce que quand on démarre, on ne sait pas comment gérer ça. Avec l'expérience, on commence à savoir ce qu'il faut faire. Même les professeurs sont en demandeur et posent des questions aux professionnels concernant les prix.

Dans la négociation, on tourne toujours autour du problème de l'argent. On va essayer de maximiser et le budget pour le résultat voulu et le client va essayer de le réduire un maximum. Dans ce cas, le prospect est quelqu'un qui est déjà intéressé.

Avec un client amateur, il faut que celui-ci soit intéressé par l'objet.

Pour la musique, il y a 2 formes qui se développent : les concerts gratuits et les concerts payants. Les concerts gratuits sont offerts par les instances subventionnées. Ils choisissent des artistes plus ou moins renommés mais ce n'est pas pour ça que ce sont des artistes qui vendent bien. A côté de ça il y a les concerts payants. Ces artistes-là doivent rapporter de l'argent. On compte sur leur performance. Ce sont des artistes rentables. Dans le premier cas, cela fonctionne surtout par piston.

Moi je peins par plaisir, mais si je veux vendre au consommateur, je dois faire quelque chose qui lui plaît. Par déformation professionnelle, je sais ce qui va plaire ou pas. J'ai plus de

chance de vendre un portrait de John Lennon ou de Maurane que celui d'un inconnu. Là on ne parle plus de prospect. On vend plutôt à des amateurs. Les experts achètent plutôt des articles qui ont déjà une cote. Les amateurs qui achètent sur coup de cœur n'ont pas de formation ils achètent parce que ça leur plaît.

Quand je me promène du côté de Bordeaux et je peins le paysage, les gens viennent vers moi et me demandent de peindre leur maison. Puis là ils achètent donc tu dois écouter ce que les gens veulent et faire ce dont ils ont envie. La plupart des fois que je vends, il s'agit de commande. Les gens n'ont pas forcément envie d'acheter ce que tu es en train de peindre. Donc tu peux modifier ton produit. Par exemple, tu ne peux pas vendre de bière à un musulman mais tu peux faire une bière non alcoolisée. Cela a complètement modifié ton produit mais au moins tu le vends. C'est ça le commerce.

Les peintres qui ont peint à la chapelle Sixtine, ce sont des peintures de commande. Il y a quelques grands artistes qui sont morts pauvres, comme Van Gogh. Pour peindre toute sa vie et pouvoir manger il faut avoir un sponsor où un mécène

Picasso savait très bien ce qu'il faisait. Il faisait des dessins en série. Quelqu'un lui a demandé donc il en a vite fait un. Le client disait que c'était cher pour quelque chose qui a pris 2 minutes. Pour Picasso, ce ne sont pas les deux minutes qui comptent c'est tout le travail que fait avant. Le client l'a payé.

Donc il y a un rapport de force qui se fait entre l'artiste et le client qui va voir son œuvre. Quand l'artiste est plus puissant que le client les prix montent et quand l'artiste est plus faible, les prix descendent. C'est vrai que si tu veux vendre absolument, tu vas baisser ton prix. Si tu as une notoriété, tu as d'autres facteurs qui jouent, comme une côte par exemple. Plus la cote va monter plus l'artiste va vendre. Un peu comme les artistes de cinéma. Il y a une fabrication de la côte. Il faut faire des cocktails, aller à des événements, se montrer, faire des expos, faire une chose originale…

J'ai été à des grandes expo d'art contemporain. En réalité, il y a 80 % de daubes. Il y a des vagues de mode. Il y a la mode et il y a la durée. Ce qui est modal ou moderne ne tient pas longtemps. Le modern ou le pseudo moderne doit rentrer dans le classique, comme un Picasso par exemple. Le côté modal a une tendance à disparaître.

Qu'est-ce que l'art d'ailleurs ? Il n'y a d'art que quand il y a des émotions qui se créent. Ça permet de relativiser toutes les formes d'art. Face à un Michel-Ange un caillou récupéré par terre et poli peut être aussi beau. L'art c'est personnel.

Si une personne veut acheter une œuvre, elle ressent une émotion. Ça te donne presque un brevet, un diplôme d'œuvre artistique. Si une œuvre ne plaît à personne ça ne sert à rien de la garder.

Tu ne peux pas savoir avant qu'une personne pose l'acte d'achat s'il elle va acheter ou pas. Le prospect, est prospect jusqu'au moment où il arrive devant le produit. Tout le boulot préalable est fait. C'est là que tu dois conclure. Toute la psychologie du commerce est là. On nous apprend ça en communication visuelle. On n'est pas des vendeurs, on emmène le client jusqu'au moment il n'y a plus qu'à déclencher l'acte de vente.

Pour les artistes on est un peu dans la même situation. Pour un musicien, tu emmènes tous les gens dans la salle. Le rideau va s'ouvrir et là c'est l'heure où tu dois conclure. Tu les séduis ou pas. Si tu n'arrives pas à les faire applaudir, c'est mort. Pareil pour le cinéma, pareil pour l'art. Pour la peinture. Tu dois être assez sélectif dans ce que tu présentes pour arriver à vendre. Ils doivent arriver en un coup d'œil à se dire si ça leur plaît.

On arrive au problème du prix. On va jouer sur deux bras de levier : augmenter la motivation et supprimer les freins. Les freins peuvent être le prix, le format. La motivation c'est "cette œuvre me plaît". Tu dois trouver le bon équilibre, la motivation doit dépasser le frein. C'est là que se passe l'acte d'achat. Tu dois être attentif et entendre ce que les gens disent mais aussi ce qu'ils ne me disent pas. Par exemple, quand un client rentre dans ton magasin de meubles et dit que le canapé est trop grand, en général ce canapé n'est pas trop grand, il est trop cher. Il faut décoder. Si tu maîtrises ça dans la démarche commerciale, tu as beaucoup plus de chance de gagner que celui qui ne maîtrise rien.

Par exemple quand un client hésite entre deux aquarelles, n'essaie pas de le faire choisir une aquarelle propose les deux. J'ai fait ça et j'ai vendu les deux.

Ça ne sert à rien d'insister avec un client qui ne va absolument rien acheter. J'ai déjà eu des clients qui posaient beaucoup de questions et en fait c'était pour recevoir des conseils gratuits et aller acheter moins cher ailleurs. Donc il faut être économe de ses conseils. Il ne faut pas donner des clés.

Est-ce que tu exposes régulièrement dans des salles ?

Régulier oui mais pas souvent. Régulier, oui. C'est depuis que j'ai commencé à peindre dans les années 70. J'ai explosé régulièrement pendant les vacances dans l'hôtel. Le directeur demande d'exposer les paysages que j'ai faits.

Et ça c'est gratuit ? Quel accord tu fais avec l'hôtel ?

Oui c'est gratuit. C'est de l'animation. C'est tout bénéfice pour l'hôtel quoi. Ils mettent ça à l'entrée, là où vont passer tous les clients. Les vacanciers sont enchantés évidemment. Maintenant, exploser ailleurs, par exemple Il y a des gens qui sont demandeur d'avoir mes toiles chez eux.

Dans des salles ?

Non chez des commerçants. Je ne fais pas souvent ça dans des salles organisées car ce n'est pas très rentable. C'est tout un travail de programmation pour avoir des visiteurs non intéressés. Tu fais quelque chose par bouche-à-oreille, les gens viennent ils boivent un coup ils sont séduits et puis c'est à ce moment-là que tu vends. Il faut qu'il y ait de l'atmosphère. Et ça dans une galerie ce n'est pas possible. Dans une galerie il faut que tu aies une marge assez grande pour payer la galerie. Au prix où je vends, je ne vais pas laisser 100 € au galeriste par heure. Il faudrait que je vende de 3 toiles par jour ce n'est pas possible. Il faudrait alors que je fasse des toiles avec du matériel de plus grande qualité, plus solide et que donc je vende une toile par mois à un prix plus cher. C'est beaucoup de travail mais moi je n'ai jamais été branché là-dessus.

Tout le monde ne met pas d'argent dans l'aquarelle parce que c'est du papier. Psychologiquement ça ne va pas. En Angleterre l'aquarelle à une autre image que chez nous, en Europe continentale. Tu ne peux pas demander 5000 € pour une aquarelle. Certains aquarellistes pour du travail technique exceptionnel oui. Mais moi je ne me vois pas passer des heures sur une même toile. Quand je vais voir une exposition d'aquarelle en général, sur quelques heures, je vois une ou deux toiles intéressantes. Ça c'est le marché de l'art en général

Quand tu exposes chez des commerçants, c'est sur commande ? Comment ça se passe ?

En général c'est un win-win. Eux, ça les arrange d'avoir des toiles parce que ça fait la déco. Et pour moi c'est gagnant parce que les commerçants prennent peu de marge. Ce ne sont pas des professionnels, donc la marge est très réduite. Donc pour moi c'est intéressant. Ce n'est pas le cas dans une galerie. La galerie prend 30 % en plus. C'est plus compliqué en galerie. Moi je ne suis pas peintre professionnel. Le gars qui doit en vivre, il faut vendre 20 par mois minimum. Pour vendre 20 œuvres par mois, Il faut du réseau. Et encore j'ai fait un site de vente, je n'ai pas eu une seule commande. J'ai eu des commandes pour des portraits privés, ça oui, mais je n'ai pas eu de commande des choses que j'avais montré sur le site.

Après j'ai regardé sur Pinterest. Pour les œuvre avec les prix que j'ai, il y a beaucoup d'offre et peu de demande. Le problème c'est ça. Trop de chanteurs par rapport au nombre de spectateurs etc. Trop d'offre artistique par rapport à la demande.

Et du coup avec les commerçants est-ce que c'est toi qui propose les termes de l'accord où ce sont eux qui te proposent de leur marge ?

Non en général ça se passe lors d'une conversation par bouche à oreille. Par exemple ma fille va chez un coiffeur qui se montre intéressé par les toiles. Donc elle me propose de contacter le coiffeur.

Comment tu fais pour déterminer ta marge ?

Ça dépend. Quelques fois ils veulent une marge, d'autres fois pas. Ils ne sont pas gourmands, donc je leur propose une marche de 15 % quelque chose comme ça. Ils prêtent leurs murs et ils ne font rien. 15 %, c'est bien payé. Ils n'ont rien acheté. C'est toi qui prends tous les risques. C'est pour ça que la marge n'est pas élevée. Lui il peut expliquer qu'il y a un loyer à payer, qu'il te prête ses murs et que c'est de l'argent. Il peut justifier qu'il y ait une marge. Par contre, je n'ai jamais payé pour exposer. C'est de la perte d'argent. C'est à ceux qui exposent de te demander de la marge pour exposer.

Est-ce qu'il y a eu des moments où tu as dû négocier avec un commerçant et où ça s'est mal passé ?

Non, pas de mémoire.

C'est la responsabilité de l'artiste d'aller vérifier régulièrement. Voir si ses œuvres se vendent. Ça ne sert à rien d'exploser pendant longtemps si rien ne se vend. Le commerçant

ne va pas te les voler parce qu'il y a pas ne marche pour les revendre. On n'est pas dans un système commercial classique. Il n'a rien acheté. Et dans une galerie et bien c'est toi qui paye pour exposer.

Tu n'as jamais été exposé en galerie ? Non. Le problème du prix. Tu gagnes moins si tu vas dans une galerie que si tu vends toi-même. Donc si tu acceptes de travailler avec le galeriste, tu sais que tu vas gagner moins. Mais lui, il va faire le boulot de vendre à ta place et peut-être qu'il va faire monter ta cote. Moi je ne me vois pas dans une galerie. Je ne vois pas le marché de l'art maintenant. Est-ce qu'il y a encore de la spéculation ou pas

Là tu parles des aquarelles. Tout à l'heure tu disais que tu pourrais faire quelque chose de plus fastidieux, mais que ce n'est pas trop ton truc…

Oui, je ne le fais pas parce que ça demande un investissement plus important. J'ai déjà fait des étoiles quand j'étais aux études. Je pourrais le refaire. D'ailleurs dans les années 80 à 95, je faisais chaque année une toile pour le festival du cinéma. C'est une toile de fond sur laquelle signaient de grands artistes du monde entier. C'étaient des toiles de commande. Là je travaillais à l'acrylique parce qu'il fallait donner une valeur. Et parce que ça sèche vite. J'avais une demi-journée pour faire une toile.

Mais bon si j'accumule autant de toiles que je ne fais d'aquarelles... les aquarelles ça ne prend pas de place. J'en ai des centaines. Elles sont dans des fardes. Les toiles, ce n'est pas comme ça. Je peins vite. Et donc si je peins des toiles, au bout d'un mois j'en ai 30.

Donc je pourrais. Maintenant pourquoi je le ferais ? Pourquoi je ne le ferais pas ? Une aquarelle, tu rates un coup de pinceau, tu la rate. Une peinture à l'huile, si tu rates un coup de pinceau, tu n'as qu'à repasser au-dessus. L'acrylique, pareil. Donc pour un artiste confirmé l'acrylique c'est facile. C'est un peu ce que je trouve agréable dans l'aquarelle. J'ai appris la peinture à l'huile et l'acrylique pendant mes études. La seule technique que je n'ai pas apprise, c'est l'aquarelle et cela m'a permis de développer une technique personnelle. Si j'avais appris à le faire j'aurais automatiquement imité quelqu'un d'autre.

Est-ce que tu fais de la peinture pour en vivre ?

Non, les artistes qui peignent pour en vivre, il en a très peu. Ou alors ils décrochent un siège de professeur à la Cambre et continuent à peindre à côté. Donc non, c'est illusoire. J'ai un copain qui s'est suicidé parce qu'il n'a pas pu vivre de sa peinture. Il avait une famille, des

enfants, et n'arrivait pas à en vivre. Les musiciens, c'est pareil. Ou alors tu deviens prof de musique. Ceux qui décollent plus vite sont ceux qui ont des gens derrière eux parce qu'ils ont une base. Mais au niveau des peintres, ça n'existe pas ça. Il n'y a pas de familles de peintres. Sauf la famille Bruegel.

Quelle satisfaction tu tires de la peinture ?

C'est faire et plaire. Tu as le plaisir de faire à manger, et de voir quelqu'un le manger. Les plaisirs de la matière, d'utiliser les couleurs, du toucher, du pinceau, le rapport du matériau et le côté technique. Je ne vais jamais à la limite de ce que je sais faire, je garde toujours une marge de progression.

Et la partie plaire ?

Oui, c'est quand même beaucoup plus chouette quand tu joues du violon avec des gens autour de toi que quand tu joues du violon que pour toi. L'artiste il sert à ça, il a un rôle social. Dans le mot plaire, il y a plaisir. Moi je fais une œuvre et j'espère qu'elle va te plaire, mais je m'en fous de ça. Pour qu'une œuvre plaise il faut qu'à côté il y ait une œuvre qui ne plaise pas. C'est comme une carte de restaurant. C'est la même chose avec des albums de musique.

O.4 Impro N.D. : P. et K.

Bruxelles, le 18 mai 2019

Quel est votre parcours ? Pourriez-vous m'expliquer l'historique de Impro N.D. ?

K. : Pour l'historique, ça fait quelques années qu'on se connaît. 5 ans qu'on joue ensemble dans de l'improvisation théâtrale. Dans une structure qui traite d'organiser [des spectacles]. La plupart des contrats sont pris en charge. On se pointe et on joue.

Et ça s'appelle ?

K. : La F.B.I.A la Fédération Belge d'Improvisation Amateur. C'est de là qu'on a notre formation en improvisation. Après, on avait envie de continuer à jouer ensemble, parce que moi j'ai quitté l'équipe [qui] et d'avoir un spectacle où on puisse être à deux. Et on a commencé à jouer dans des ventures étudiantes un peu comme le cabaret KDH et les milles et unes scènes

(scène ouverte des arts du spectacle). On aimait bien les scènes étudiantes car on ne prenait pas trop de risque, les entrées étaient libres.

Là vous étiez toujours étudiants ?

P. : Non je travaillais déjà.

K. : Moi je suis toujours étudiant.

P. : Moi j'ai fait mes études à LLN, et K. fait actuellement des études à l'IAD à LLN. On habitait dans la même coloc' à LLN.

Ce qu'on propose comme spectacle, c'est quelque chose d'assez clair, c'est de l'improvisation. Donc on s'entraîne très régulièrement. Pas spécialement à deux. On n'a rien inventé de spécialement neuf. C'est quelque chose qu'on aime faire et qu'on aime proposer à deux avec notre énergie, notre univers.

C'est pour cela que vous avez décidé de tourner à deux ?

K. : La première année c'était surtout l'occasion de tester en fait. Moi j'étais très stressé au départ de faire un spectacle juste à deux. Parce qu'improviser à deux c'est plus difficile que d'improviser à dix. Il faut gérer le temps, la mise en scène.

P. : C'est quelque chose de vraiment complexe. En général, dans un spectacle de mise en scène, tu ne mises que sur le jeu et sur les histoires et le reste est pris en charge par d'autres. Quand nous jouons dans des bars et des cabarets, c'est parfois aussi à nous de prendre en charge le reste. Avec la F.B.I.A, tu es encadré par une structure, tu as quelqu'un pour présenter les choses, pour faire les transitions, pour gérer le timing pour toi. Tu as un backup aussi qui voit que l'idée n'est pas bonne et qui va réfléchir une idée. Il y a une différence entre être à dix sur scène et être à deux : tu n'as pas un "mur" pour te protéger, pour te lancer la réplique. Et donc nous on avait envie d'avoir une sécurité. Donc on fait des spectacles, des sketchs dont une partie est préparée, pour se donner un minimum de qualité. Pour se mettre les gens rapidement dans la poche parce que quand tu joues un spectacle d'impro, les gens viennent pour un spectacle d'impro donc ils savent à quoi s'attendre. Quand tu joues dans un cabaret, ils ne savent pas à quoi s'attendre, donc tu dois installer le code rapidement avec eux.

K. : Oui, tu passes très peu de temps, mais il faut les accrocher. C'est pour ça qu'on prépare. Pour qu'il y ait un minimum de risque. Et ça c'est à mon niveau je pense, les principales

questions qui ont donné lieu au choix de jouer à deux. La motivation de base c'est de jouer ensemble dans un cadre plus ou moins sécurisé pour la prise de risque.

A côté de cela est-ce que vous attendez d'autres types de contrepartie ?

K. : Le pognon n'est pas du tout le premier objectif.

P. : Vraiment non.

K. : Pour moi, ça l'était dans une certaine mesure. Je travaille en soirée et j'ai cours en journée. Et puis j'ai spectacle un soir, ce qui m'empêche de travailler ce soir-là. Donc ça ne doit pas être une perte.

J'ai peur de demander trop, par rapport au fait de proposer un spectacle d'impro. Je suis plutôt en stress de vraiment demander de l'argent. Car souvent ça implique que je dois avoir un résultat qui est bon.

P. : Mais quand tu fais de l'impro tu n'es jamais sûr à 100% que ce sera bon.

K. : C'est hyper difficile d'en juger sachant que quand il y a un contrat, les gens ont une attente.

Comment avez-vous défini votre prix ?

P. : On s'est inspirés de ce qui se fait.

K. : Oui, j'ai un ami qui est musicien et qui propose d'aller jouer chez les gens quand c'est hors saison, quand il n'y a pas tous les festivals. Il propose de jouer à domicile. Sa formule c'est 50€ de forfait de base et puis il fait passer le chapeau. Nous on s'est basés sur ce modèle-là comme ça on a une sécurité mais on aussi le chapeau parce que comme ça les gens mettent ce qu'ils veulent. Avec l'expérience qu'on a pour l'instant, on n'estime qu'on ne peut pas demander une grosse somme d'argent. On s'est dit que c'est le minimum qu'il nous faut pour les trajets, la préparation, plus l'entraînement personnel.

Est-ce qu'il y a des fois où vous avez proposé un accord à une salle et ils n'ont pas accepté ?

P. : Jusqu'ici pas encore.

Des accords qui ont été acceptés mais dont vous n'étiez pas satisfaits ?

K. : Non, on a juste eu une bonne surprise. Une fois, je n'avais pas négocié le prix. L'objectif c'était d'avoir la chance de jouer dans cette salle sur Louvain-la-Neuve au moins une fois. Et le soir même, ils nous ont très bien défrayé, et puis on a eu les boissons, la nourriture et un chapeau.

P. : Nous on était contents. **Pourquoi cette salle-là ?**

K. : C'est un chouette lieu, c'est un café citoyen, et l'envie de base était de jouer dans des bars ou des cafés citoyens. Ça correspondait à l'idée de base du concept.

Puisqu'il n'y a pas d'incitatif monétaire, qu'est-ce que vous en retirez vraiment de jouer dans les salles ?

P. : C'est le plaisir de jouer à deux, et ça nous permet de nous améliorer, de retirer des leçons de chaque expérience. Par exemple à L., on n'avait pas d'entrée de scène et de sortie de scène préparées.

K. : Avant chaque spectacle on se demande : "pourquoi on fait ça". On est très stressés. On se demande "pourquoi on s'inflige ça".

P. : A partir du moment où on a l'appétit coupé par le stress…

K. : C'est un plaisir aussi : on a une grande liberté de choisir ce qu'on propose, de définir notre univers. Si on a choisi de le faire ensemble c'est parce qu'on partage…

P. : On a les mêmes envies au niveau de l'impro.

K. : Et on a beaucoup de plaisir à jouer ensemble, à pouvoir se reposer l'un sur l'autre. C'est quelque chose qui demande d'être très présent, d'être là pour l'autre.

P. : Des fois, il y en a un qui prend plus en main la construction de l'histoire que l'autre, parce que l'autre ne trouve pas d'idées. Donc ça demande de faire confiance à l'autre, car si tu n'as pas d'idées, si tu n'es pas bien aujourd'hui, si tu es triste ou quoi, sur scène en impro tu as besoin d'être spontané. Donc il faut savoir se reposer sur l'autre. Donc ici ce qu'on cherche surtout dans nos spectacles, c'est de pouvoir nous améliorer. C'est avoir un truc carré qui fonctionne.

K. : Et en soi, même si ça va très vite pour nous, c'est rare que tu aies l'occasion de faire une heure de jeu. Sur une soirée quand tu es sur scène à 10 pendant une heure et demie, au final tu as peut-être 20 minutes de jeu. Et là c'est une heure, tout le temps sur scène.

P. : A la fin on est claqués.

K. : C'est aussi l'occasion pour nous de faire beaucoup de recherche. Par exemple, quand nous avons joué pour L.. Dans la première partie du spectacle, nous sommes beaucoup restés sur la même couleur, la même énergie. On a voulu amener autre chose qu'on a trouvé à la fin. On essayait de trouver des dispositifs de jeu qui nous mettaient un peu plus dans la poésie. Donc c'est aussi un plaisir de goûter et de chercher d'autres formes, de les tester ensemble, de voir ce qui prend.

P. : Par exemple à L. le tout dernier sketch qu'on a fait, celui avec la petite voix, ça c'était nouveau. Comme on l'aime bien, on l'a récupéré pour le spectacle d'après. Pas exactement la même chose, mais le dispositif : un banc dans un lieu public, et une petite créature qui est définie par le public.

Donc, ce que vous jouez, vous en avez déjà parlé un peu avant ?

P. : On prépare ce qu'on va demander au public, pour éviter que ça aille dans tous les sens. Parce que le public, s'il à l'occasion d'émettre une idée de m****, il sera content. Et toi après tu dois faire un bon spectacle quand même avec ça. Donc on prépare ce qu'on va leur demander et vers quoi on va partir. Mais l'histoire n'est pas là même d'un spectacle à l'autre.

K. : Dans tous les cas, tu as besoin de pouvoir mettre un cadre, des limites. C'est dans ces limites que tu vas trouver où aller. Donc quand on travaille à deux pour préparer nos spectacles, on cherche les cadres qu'on va pouvoir poser. Pour pouvoir proposer des histoires intéressantes. A la fois intéressantes pour nous, agréables à vivre, et puis agréables pour le public, à recevoir. Et on a ces sketchs préparés. On en a deux ou trois pour le moment. C'est surtout les sketchs bruités. Quelque chose qu'on cherche vraiment, c'est le côté très physique du spectacle qu'on propose. P. est très doué en mimes et on a envie d'apporter quelque chose dans lequel on peut vraiment s'engager physiquement. Ce qui est très différent de ce dans quoi on avait pu jouer jusqu'à présent.

Par exemple, les spectacles avec la F.B.I.A, c'est un cadre, mais où il y a peut-être moins de gestuelle. Tu fais un match avec deux équipes face à face, donc c'est difficile de se permettre certaines choses. Par exemple, laisser un joueur seul en scène pendant un moment, même si ça sert l'histoire, ça ne va pas se voir parce qu'il faut toujours que deux soient en scène pour essayer d'aller chercher un point. Et il y a un aspect compétitif que nous, on n'a pas. On est

au service de la même chose, et c'est aussi ça qu'on cherche dans cette façon de jouer à deux par rapport à ce qu'on avait avant comme possibilités. C'est faire une impro où on a le temps, par exemple dix minutes, pour développer une situation. Donc jusqu'ici ça s'est très bien passé, les retours du public étaient très agréables. Donc ça rentre aussi dans nos motivations. Cette valorisation.

P. : c'est sûr que jouer dans une salle vide…

K. : ça dans nos exigences, ça va entrer en ligne de compte

P. : En impro, on a beaucoup besoin du soutien du public. Je pense que beaucoup d'artistes s'appuient dessus. En impro c'est quand même important. Si on se dit qu'on va jouer sans public ou avec un public dissipé.

P. : Ce qu'on fait requiert une attention maximale du public. Parce que tout est basé sur l'interaction. Donc il y a certaines salles où je sais que je ne veux pas aller jouer. Par exemple l'Improviste, un théâtre impro qui a ouvert à Forest, qui n'a quasiment pas de fréquentation. Là-bas il y a parfois moins de personnes dans le public que le nombre de personnes sur scène, et ça tu veux éviter à tout prix. Donc nos besoins, c'est un public qui est là pour ça et des conditions qui nous permettent d'être vus, entendus. Ici [le cabaret l'Os à moelle] c'est l'idéal, car tu as vraiment se rapport pleine salle. Par exemple, lors de votre évènement, le fait d'avoir le public éclairé, ce n'est pas facile. Avoir le regard des gens.

K. : Actuellement, on cherche à se développer. Donc parfois on prend des choses qui ne sont pas dans des conditions idéales. Donc les conditions, c'est le public, l'agencement de la scène.

P. : Les conditions dans lesquelles le spectacle va se réaliser. Qu'il n'y ait rien qui vienne nuire au spectacle qu'on essaie de réaliser, pour qu'on puisse avoir notre attention totale dévouée à ça.

Donc ça c'est ce qui guide le choix des lieux ?

P. : Oui. Ici on a accepté beaucoup de dates parce que le fait d'avoir des deadlines te force à bosser. Tant qu'il n'y a pas un spectacle prévu, tu n'as pas réellement un sketch à répéter. Donc on a accepté beaucoup de dates pour lancer vraiment la machine.

K. : par exemple, ici pendant quatre semaines d'affilée on a un spectacle par semaine. Donc Entre chaque spectacle on tire les leçons du spectacle précédent et on prépare le suivant.

C'est vous qui contactez les salles ? Comment ça se passe ?

K. : On a eu une deux propositions spontanées, de bouche à oreille.

P. : On a beaucoup cherché par nous-même. Mais par exemple, lors de notre spectacle pour L., il y a 2 personnes qui ont pris nos coordonnées de contact. C'est comme ça qu'on a envie de fonctionner. Pour l'instant, l'objectif ce n'est pas nécessairement de faire ça régulièrement mais.

K. : Je n'ai pas spécialement envie de faire ça tous les soirs.

C'est juste un hobby ?

P. : Ah oui, clairement.

K. : Moi il y a un objectif de professionnalisation certainement. Mais ça fait partie des activités annexes. Ce n'est pas ça qui paie le loyer.

Quand vous négociez vos prix, comment ça se passe ?

P. : Ça dépend. Dans certains cas on nous pose la question de ce qu'on demande comme rémunération. Donc on propose le forfait minimum de 50e et le chapeau.

K. : Au KDH c'était bénévole.

P. : Oui, au KDH c'était bénévole. C'est une très bonne salle, avec un super public, donc nous on avait envie d'y jouer.

K. : De façon générale, l'improvisation en Belgique. C'est une improvisation amateur.

P. : C'est bénévole. C'est une habitude d'aller jouer pour notre équipe. C'est la culture en Belgique. Parfois on a un défraiement et si on reçoit un peu plus, on peut réinvestir dans du matériel.

Est-ce qu'il y a quelque chose dont vous n'avez pas pu parler que vous aimeriez rajouter ?

K. : Oui, c'est une question de légitimité qu'on se donne à soi

P. : On a fait une fois un spectacle dans une soirée à deux. Ils nous ont proposé un défraiement. C'était horrible. Le fait de savoir que j'allais être payé, ça me mettait sous pression.

Tu sais que tu es payé, donc tu penses à la qualité pendant le spectacle, donc tu joues mal. Et tu te juges.

K. : Donc à la fin ils nous ont donné l'argent, on avait bien préparé et on avait beaucoup travaillé. Mais je n'en voulais pas [de l'argent]. J'estimais que ce n'était pas mérité. Je me suis rendu compte que c'est beaucoup plus confortable de jouer de l'improvisation dans un cadre bénévole. C'est peut-être spécifique à l'improvisation, mais tu ne sais jamais ce que tu vas proposer. Tu as envie de dire merci que tout se soit bien déroulé. Donc en ce qui me concerne je suis toujours mal à l'aise de demander une grosse somme pour un spectacle alors que je n'ai aucune garantie sur la qualité finale.

P. : Par contre, il y a des gens qui ont un tel niveau, je ne sais pas combien ils demandent et s'est improvisé mais ils sont sur scène et il y a vraiment une grosse qualité de jeu. Nous à côté de ça on n'est pas encore à un niveau pareil.

A quel moment vous saurez que vous aurez le niveau suffisant pour demander de plus grandes sommes ?

P. : C'est une question de confiance en soi

K. : Je pense que c'est surtout la reconnaissance par les autres. Je ne sais pas il faudrait demander à John-John Mossoux [comédien d'impro aguerri].

Annexes P : Plan financier

	TOTAL 2020	TOTAL 2021	TOTAL 2022	TOTAL 2023	TOTAL 2024
Actifs immobilisés	**10.222**	**7.666**	**5.111**	**2.555**	**-**
Frais de constitution	**117**	**117**	**117**	**117**	**117**
Immobilisations incorporelles	**1.000**	**1.000**	**1.000**	**1.000**	**1.000**
Immobilisations corporelles	**11.660**	**11.660**	**11.660**	**11.660**	**11.660**
Amortissements cumulés	**-2.555**	**-5.111**	**-7.666**	**-10.222**	**-12.777**
Actifs circulants	**36.194**	**56.041**	**65.925**	**71.982**	**74.445**
Stocks	**5.119**	**5.375**	**5.643**	**5.813**	**5.987**
Créances commerciales	-	-	-	-	-
Compte courant TVA	-	-	-	-	-
Autres créances	-	-	-	-	-
Trésorerie	**31.075**	**50.666**	**60.282**	**66.170**	**68.458**
Total de l'actif	**46.416**	**63.707**	**71.036**	**74.538**	**74.445**

FIGURE P.1 – Bilan prévisionnel de Locattitude : Compte de l'actif

	TOTAL 2020	TOTAL 2021	TOTAL 2022	TOTAL 2023	TOTAL 2024
Capitaux propres	**14.555**	**34.935**	**45.505**	**52.717**	**56.531**
Capital	-	-	-	-	-
Réserves et résultat reporté	**14.555**	**34.935**	**45.505**	**52.717**	**56.531**
Dettes bancaires & emprunts à long terme	**16.689**	**12.904**	**8.930**	**4.757**	**375**
Emprunt 1 - (-) Crédit Crédal	**16.689**	**12.904**	**8.930**	**4.757**	**375**
Emprunt 2 - (-)	-	-	-	-	-
Emprunt 3 - (-)	-	-	-	-	-
Crédit de caisse	-	-	-	-	-
Autres dettes	**15.171**	**15.868**	**16.602**	**17.064**	**17.540**
Dettes commerciales	**12.780**	**13.289**	**13.829**	**14.169**	**14.519**
Compte courant TVA	**2.392**	**2.579**	**2.773**	**2.895**	**3.021**
Autres dettes	-	-	-	-	-
Total du passif	**46.416**	**63.707**	**71.036**	**74.538**	**74.445**

FIGURE P.2 – Bilan prévisionnel de Locattitude : Compte du passif

FIGURE P.3 – Tableau des données de base pour la prévision des résultats - partie 1

DONNEES DE BASE

1. Début des activités — Illustration

Date prévue pour la constitution et le lancement des activités	*1-01-20*
Le premier exercice comprend donc une période de:	12 mois

Le plan financier couvrira dès lors la période suivante:	Année 1 2020 12 mois	Année 2 2021 12 mois	Année 3 2022 12 mois	Année 4 2023 12 mois	Année 5 2024 12 mois	

2.1. Chiffre d'affaires : Volume de vente (= nombre d'unités vendues, mois par mois, pour chaque produit-service

	Taux de TVA	Année 1 - 2020 1/2020	2/2020	3/2020	4/2020	5/2020	6/2020	7/2020	8/2020	9/2020	10/2020	11/2020	12/2020	TOTAL - 12 mois	TOTAL - 12 mois	TOTAL - 12 mois	TOTAL - 12 mois	TOTAL - 12 mois
(-) Boissons	*21%*	-	-	1.040	1.040	1.040	1.040	1.040	832	1.071	1.071	1.071	1.393	10.638	12.485	13.109	13.502	13.907
(-) Restauration	*12%*	-	-	672	672	672	672	672	537	692	692	692	899	6.870	8.063	8.466	8.720	8.982
(-) Vente à emporter (Boissons)	*21%*	-	-	182	182	160	182	182	146	187	187	165	244	1.817	2.137	2.244	2.311	2.381
(-) Vente à emporter (Nourriture)	*21%*	-	-	182	182	182	182	182	146	187	187	187	244	1.862	2.185	2.294	2.363	2.434
(-) Vente d'art	*21%*	-	-	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	12	13	13	14
(-) Vente de créations	*21%*	-	-	130	130	130	130	130	104	134	134	134	174	1.330	1.561	1.639	1.688	1.738

2.2. Chiffre d'affaires : Prix de vente (= prix unitaire annuel moyen, pour chaque produit-service, hors TVA

(-) Boissons	*21%*	-	-	2,46	2,46	2,46	2,46	2,46	2,46	2,46	2,46	2,46	2,46
(-) Restauration	*12%*	-	-	9,50	9,50	9,50	9,50	9,50	9,50	9,50	9,50	9,50	9,50
(-) Vente à emporter (Boissons)	*21%*	-	-	5,93	5,93	5,93	5,93	5,93	5,93	5,93	5,93	5,93	5,93
(-) Vente à emporter (Nourriture)	*21%*	-	-	3,04	3,04	3,04	3,04	3,04	3,04	3,04	3,04	3,04	3,04
(-) Vente d'art	*21%*	-	-	28,44	28,44	28,44	28,44	28,44	28,44	28,44	28,44	28,44	28,44
(-) Vente de créations	*21%*	-	-	5,18	5,18	5,18	5,18	5,18	5,18	5,18	5,18	5,18	5,18

2.3. Chiffre d'affaires : Résultat (= nombre d'unités vendues par an, multiplié par prix unitaire moyen, pour chaque produit-service, hors TVA

(-) Boissons	*21%*	-	-	2.563	2.563	2.563	2.563	2.563	2.051	2.640	2.640	2.640	3.432	26.221	31.241	33.303	34.824	36.415
(-) Restauration	*12%*	-	-	6.378	6.378	6.378	6.378	6.378	5.102	6.569	6.569	6.569	8.540	65.241	77.732	82.861	86.646	90.604
(-) Vente à emporter (Boissons)	*21%*	-	-	1.078	1.078	948	1.078	1.078	863	1.111	1.111	976	1.444	10.766	12.856	13.705	14.331	14.986
(-) Vente à emporter (Nourriture)	*21%*	-	-	554	554	554	554	554	443	570	570	570	741	5.662	6.746	7.192	7.520	7.864
(-) Vente d'art	*21%*	-	-	28	28	28	28	28	28	29	29	29	38	297	348	365	376	387
(-) Vente de créations	*21%*	-	-	673	673	673	673	673	539	693	693	693	901	6.886	8.082	8.486	8.740	9.002
TOTAL (hors TVA)		0	0	11.275	11.275	11.145	11.275	11.275	9.026	11.613	11.613	11.479	15.097	115.072	137.005	145.910	152.437	159.258

3. Coûts des ventes

	Taux de TVA	Année 1 - 2020 1/2020	2/2020	3/2020	4/2020	5/2020	6/2020	7/2020	8/2020	9/2020	10/2020	11/2020	12/2020

3.1. Achats de marchandises : Coûts d'achat des marchandises liées aux produits-services vendus, mois par mois, pour chaque produit-service, exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires, hors TVA

(-) Boissons	*21%*	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%
(-) Restauration	*12%*	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%
(-) Vente à emporter (Boissons)	*21%*	70,00%	70,00%	70,00%	70,00%	70,00%	70,00%	70,00%	70,00%	70,00%	70,00%	70,00%	70,00%
(-) Vente à emporter (Nourriture)	*21%*	70,00%	70,00%	70,00%	70,00%	70,00%	70,00%	70,00%	70,00%	70,00%	70,00%	70,00%	70,00%
(-) Vente d'art	*21%*	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
(-) Vente de créations	*21%*	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

3.2. Autres coûts de vente liés au produit-service vendu, mois par mois, pour chaque produit-service, exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires, hors TVA

(-) Boissons	*21%*	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
(-) Restauration	*12%*	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
(-) Vente à emporter (Boissons)	*21%*	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
(-) Vente à emporter (Nourriture)	*21%*	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
(-) Vente d'art	*21%*	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
(-) Vente de créations	*21%*	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

4. Autres produits d'exploitation (mois par mois, hors TVA)

	Taux de TVA	Année 1 - 2020												TOTAL - 12 mois	TOTAL - 12 mois	TOTAL - 12 mois	TOTAL - 12 mois	TOTAL - 12 mois
		1/2020	2/2020	3/2020	4/2020	5/2020	6/2020	7/2020	8/2020	9/2020	10/2020	11/2020	12/2020					
(-)	*21%*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-)	*21%*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-)	*21%*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL (hors TVA)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

5. Stocks et délais de paiement

5.1 Stocks

	Stock Minimum (en valeur achat)		otation moyenne du stock tous le	
(-) Boissons	*768*	(euro htva)	*2,0*	mois
(-) Restauration	*295*	(euro htva)	*0,0*	mois
(-) Vente à emporter (Boissons)	*0*	(euro htva)	*2,0*	mois
(-) Vente à emporter (Nourriture)	*0*	(euro htva)	*2,0*	mois
(-) Vente d'art	*0*	(euro htva)	*0,0*	mois
(-) Vente de créations	*0*	(euro htva)	*0,0*	mois

5.2. Délais moyen de paiement des clients

Délai moyen de paiement des clients (de 0 à 6 mois)	*0,0*	mois

5.3. Délais moyen de paiement aux fournisseurs

Délai moyen de paiement aux fournisseurs (de 0 à 6 mois)	*1,0*	mois	Explication que horeca et art pas vrmt fournisseurs

6. Frais généraux (mois par mois, hors TVA)

	Taux de TVA	Année 1 - 2020												TOTAL - 12 mois	TOTAL - 12 mois	TOTAL - 12 mois	TOTAL - 12 mois	TOTAL - 12 mois
		1/2020	2/2020	3/2020	4/2020	5/2020	6/2020	7/2020	8/2020	9/2020	10/2020	11/2020	12/2020					
610 - Loyers et charges locatives	*21%*	-	-	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	5.000	5.500	5.500	5.500	5.500
6120 - Fournitures - Eau, gaz, électricité, vapeur	*21%*	-	-	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.000	3.300	3.300	3.300	3.300
6121 - Fournitures - Téléphone, GSM, Internet	*21%*	-	-	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	690	759	759	759	759
6124 - Fournitures - Autres (emballages, etc)	*21%*	-	-	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	200	220	220	220	220
6131 - Assurances hors RH	*21%*	-	-	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.000	1.200	1.200	1.200	1.200
61321 - Honoraires d'experts - Comptables	*21%*	-	-	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	1.650	1.650	1.650	1.650	1.650
61321 - Honoraires d'experts - Secrétariats sociaux	*21%*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
615 Frais SABAM et Rémunération Équitable	*6%*	-	-	133	-	-	72	-	-	72	-	-	71	347	347	347	347	347
635 - Prestations YouRire et Jeudi'Impro	*21%*	-	-	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	6.000	6.600	6.600	6.600	6.600
61330 - Frais Transport - Personnel	*21%*	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
61331 - Frais Transport - Voyages d'affaires	*21%*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
61332 - Frais Transport - Autres	*21%*	-	-	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.000	1.200	1.200	1.200	1.200
6140 - Frais Commerciaux - Annonces et insertions	*21%*	100	100	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	700	650	650	650	650
6143 - Frais Commerciaux - Bancontact	*21%*	-	-	88	56	56	56	56	56	56	56	56	56	589	645	645	645	645
6144 - Frais Commerciaux - Site internet	*21%*	-	-	135	-	-	-	-	-	-	-	-	-	135	135	135	135	135
615 - Autres Sous-traitances	*21%*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6230 - Frais HR - Assurances du personnel	*21%*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6400 - Taxes et impôts - Véhicules et autres	*21%*	180	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	150	330	150	150	150	150
6402 - Taxes et impôts - Région, Provinces, Communes	*21%*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
66 - Imprévus	*21%*	-	-	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	5.000	6.000	6.000	6.000	6.000
TOTAL (hors TVA)		280	100	2.760	2.460	2.460	2.531	2.460	2.460	2.531	2.460	2.460	2.681	25.642	28.356	28.356	28.356	28.356

7. Frais des ressources humaines : Employé - Ouvrier / Administrateur - Gérant

7.1. Rémunération mensuelle brute des employés et ouvriers

Employés			Ouvriers		
Personne ou fonction à remplir	Brut mensuel	Date d'entrée	Personne ou fonction à remplir	Brut mensuel	Date d'entrée
Employé 1	*0*	*1-01-20*	*Ouvrier 1*	*0*	*1-01-20*
Employé 2	*0*	*1-01-20*	*Ouvrier 2*	*0*	*1-01-20*
Employé 3	*0*	*1-01-20*	*Ouvrier 3*	*0*	*1-01-20*
Employé 4	*0*	*1-01-20*	*Ouvrier 4*	*0*	*1-01-20*
Employé 5	*0*	*1-01-20*	*Ouvrier 5*	*0*	*1-01-20*
Employé 6	*0*	*1-01-20*	*Ouvrier 6*	*0*	*1-01-20*
Employé 7	*0*	*1-01-20*	*Ouvrier 7*	*0*	*1-01-20*
Employé 8	*0*	*1-01-20*	*Ouvrier 8*	*0*	*1-01-20*
Employé 9	*0*	*1-01-20*	*Ouvrier 9*	*0*	*1-01-20*

Données de base

FIGURE P.4 – Tableau des données de base pour la prévision des résultats - partie 2

Employé 10	*0*	*1-01-20*	*Ouvrier 10*	*0*	*1-01-20*
Employé 11	*0*	*1-01-20*	*Ouvrier 11*	*0*	*1-01-20*
Employé 12	*0*	*1-01-20*	*Ouvrier 12*	*0*	*1-01-20*
Employé 13	*0*	*1-01-20*	*Ouvrier 13*	*0*	*1-01-20*
Employé 14	*0*	*1-01-20*	*Ouvrier 14*	*0*	*1-01-20*
Employé 15	*0*	*1-01-20*	*Ouvrier 15*	*0*	*1-01-20*
Employé 16	*0*	*1-01-20*	*Ouvrier 16*	*0*	*1-01-20*
Employé 17	*0*	*1-01-20*	*Ouvrier 17*	*0*	*1-01-20*
Employé 18	*0*	*1-01-20*	*Ouvrier 18*	*0*	*1-01-20*
Employé 19	*0*	*1-01-20*	*Ouvrier 19*	*0*	*1-01-20*
Employé 20	*0*	*1-01-20*	*Ouvrier 20*	*0*	*1-01-20*
Augmentation annuelle à prévoir		*3,0%*	*Augmentation annuelle à prévoir*		*3,0%*
Taux moyen cotisation patronale ONSS		*34,0%*	*Taux moyen cotisation patronale ONSS*		*38,0%*

7.2. Rémunération mensuelle brute des administrateurs-gérants, mois par mois

	Année 1 - 2020												TOTAL - 12 mois	TOTAL - 12 mois	TOTAL - 12 mois	TOTAL - 12 mois	TOTAL - 12 mois
	1/2020	2/2020	3/2020	4/2020	5/2020	6/2020	7/2020	8/2020	9/2020	10/2020	11/2020	12/2020					
Administrateur-Gérant 1	-	-	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	10.000	12.000	18.000	21.000	24.000
Administrateur-Gérant 2	-	-	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	10.000	12.000	18.000	21.000	24.000
Administrateur-Gérant 3	-	-	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	10.000	12.000	18.000	21.000	24.000
Administrateur-Gérant 4	-	-											-	-	-	-	-
TOTAL	-	-	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	30.000	36.000	54.000	63.000	72.000

8. Investissements à réaliser

8.1. Investissements de l'année 2020

a) Frais de constitution	Taux de TVA	Date prévue	Montant	Durée d'amort.
(-) Frais de constitution	*21%*	*1-01-20*	*1.017*	*5 ans*
(-)	*21%*	*1-01-20*	-	*5 ans*
Total			**1.017**	
b) Immobilisations incorporelles	Taux de TVA	Date prévue	Montant	Durée d'amort.
(-) Site web professionnel	*21%*	*1-01-20*	*1.000*	*5 ans*
(-)	*21%*	*1-01-20*	-	*5 ans*
(-)	*21%*	*1-01-20*	-	*5 ans*
Total			**1.000**	
c) Immobilisations corporelles	Taux de TVA	Date prévue	Montant	urée d'amort.
(-) Véhicule	*21%*	*1-01-20*	*3.160*	*5 ans*
(-) Matériel horeca	*21%*	*1-01-20*	*4.215*	*5 ans*
(-) Service de table et matériel de salle	*21%*	*1-01-20*	*4.000*	*5 ans*
(-)	*21%*	*1-01-20*	-	*5 ans*
(-)	*21%*	*1-01-20*	-	*5 ans*
(-)	*21%*	*1-01-20*	-	*5 ans*
(-)	*21%*	*1-01-20*	-	*5 ans*
(-)	*21%*	*1-01-20*	-	*5 ans*
Total			**11.375**	
Total des investissements de l'année			**13.392**	

8.2. Investissements de l'année 2021

a) Immobilisations incorporelles	Taux de TVA	Date prévue	Montant	Durée d'amort.
(-)	*21%*	*1-01-21*	-	*5 ans*
(-)	*21%*	*1-01-21*	-	*5 ans*
Total			-	
b) Immobilisations corporelles	Taux de TVA	Date prévue	Montant	Durée d'amort.
(-)	*21%*	*1-01-21*	-	*5 ans*
(-)	*21%*	*1-01-21*	-	*5 ans*
(-)	*21%*	*1-01-21*	-	*5 ans*
(-)	*21%*	*1-01-21*	-	*5 ans*
(-)	*21%*	*1-01-21*	-	*5 ans*
Total			-	
Total des investissements de l'année			-	

8.3. Investissements de l'année 2022

a) Immobilisations incorporelles	Taux de TVA	Date prévue	Montant	Durée d'amort.
(-)	*21%*	*1-01-22*	-	*5 ans*

FIGURE P.5 – Tableau des données de base pour la prévision des résultats - partie 3

(-)	*21%*	*1-01-22*	*-*	*5 ans*
Total			**-**	
b) Immobilisations corporelles	Taux de TVA	Date prévue	Montant	Durée d'amort.
(-)	*21%*	*1-01-22*	*-*	*5 ans*
(-)	*21%*	*1-01-22*	*-*	*5 ans*
(-)	*21%*	*1-01-22*	*-*	*5 ans*
(-)	*21%*	*1-01-22*	*-*	*5 ans*
(-)	*21%*	*1-01-22*	*-*	*5 ans*
Total			**-**	
Total des investissements de l'année			**-**	

8.4. Investissements de l'année 2023

a) Immobilisations incorporelles	Taux de TVA	Date prévue	Montant	Durée d'amort.
(-)	*21%*	*1-01-23*	*-*	*5 ans*
(-)	*21%*	*1-01-23*	*-*	*5 ans*
Total			**-**	
b) Immobilisations corporelles	Taux de TVA	Date prévue	Montant	Durée d'amort.
(-)	*21%*	*1-01-23*	*-*	*5 ans*
(-)	*21%*	*1-01-23*	*-*	*5 ans*
(-)	*21%*	*1-01-23*	*-*	*5 ans*
(-)	*21%*	*1-01-23*	*-*	*5 ans*
(-)	*21%*	*1-01-23*	*-*	*5 ans*
Total			**-**	
Total des investissements de l'année			**-**	

8.5. Investissements de l'année 2024

a) Immobilisations incorporelles	Taux de TVA	Date prévue	Montant	Durée d'amort.
(-)	*21%*	*1-01-24*	*-*	*5 ans*
(-)	*21%*	*1-01-24*	*-*	*5 ans*
Total			**-**	
b) Immobilisations corporelles	Taux de TVA	Date prévue	Montant	Durée d'amort.
(-)	*21%*	*1-01-24*	*-*	*5 ans*
(-)	*21%*	*1-01-24*	*-*	*5 ans*
(-)	*21%*	*1-01-24*	*-*	*5 ans*
(-)	*21%*	*1-01-24*	*-*	*5 ans*
(-)	*21%*	*1-01-24*	*-*	*5 ans*
Total			**-**	
Total des investissements de l'année			**-**	

9. Financement de l'entreprise : Capital (= capital additionnel libéré, mois par mois)

	Année 1 - 2020												TOTAL - 12 mois	TOTAL - 12 mois	TOTAL - 12 mois	TOTAL - 12 mois	TOTAL - 12 mois
	1/2020	2/2020	3/2020	4/2020	5/2020	6/2020	7/2020	8/2020	9/2020	10/2020	11/2020	12/2020					
Capital additionnel libéré	15.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15.000	-	-	-	-
TOTAL cumulé fin du mois	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000					

10. Financement de l'entreprise : Crédits et Garanties bancaires

10.1. Crédits à long terme

Dénomination de l'Emprunt	Montant	Taux	Début	Durée		mbre d'échéances par		nchise de remboursem	
(-) Crédit Crédal	*20.000*	*5,00%*	*1-01-20*	*5*	années	*12*	mensualité	*0*	mensualités
(-)	*0*	*5,00%*	*1-01-20*	*5*	années	*12*	mensualité	*0*	mensualités
(-)	*0*	*5,00%*	*1-01-20*	*5*	années	*12*	mensualité	*0*	mensualités

10.2. Ouverture de crédit à court terme (crédit de caisse ou straight loan)

Montant	*0*
Taux d'intérêt	*10,00%*

10.3. Garantie bancaire (= niveau de garantie bancaire pendant chaque mois)

Taux d'intérêt
1,50%

	Année 1 - 2020											
	1/2020	2/2020	3/2020	4/2020	5/2020	6/2020	7/2020	8/2020	9/2020	10/2020	11/2020	12/2020
Garantie bancaire	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

FIGURE P.6 – Tableau des données de base pour la prévision des résultats - partie 4

11. Autres créances (= niveau des autres créances, pendant chaque mois)													
Autres créances	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12. Autres dettes (= niveau des autres dettes, pendant chaque mois)													
Autres dettes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
13. Impôts													
Taux d'imposition moyen	34%												

FIGURE P.7 – Tableau des données de base pour la prévision des résultats - partie 5

Prévisions financières - Résumé

BILANS	2020	2021	2022	2023	2024
Actifs immobilisés	**10.714**	**8.035**	**5.357**	**2.678**	**0**
Actifs circulants	**45.330**	**60.175**	**66.995**	**70.412**	**70.786**
Stocks	*5.413*	*5.744*	*6.097*	*6.355*	*6.624*
Créances	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*
Trésorerie	*39.917*	*54.431*	*60.898*	*64.058*	*64.162*
Total de l'actif	**56.044**	**68.210**	**72.352**	**73.091**	**70.786**
Capitaux propres	**26.388**	**41.631**	**48.975**	**53.326**	**54.816**
Capital	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Réserves et résultat reporté	11.388	26.631	33.975	38.326	39.816
Dettes bancaires et emprunts	**16.689**	**12.904**	**8.930**	**4.757**	**375**
Autres dettes	**12.966**	**13.675**	**14.447**	**15.009**	**15.595**
Total du passif	**56.044**	**68.210**	**72.352**	**73.091**	**70.786**
RESULTATS	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Chiffre d'affaires	**115.072**	**137.005**	**145.910**	**152.437**	**159.258**
Marge brute d'exploitation	**76.134**	**90.591**	**96.434**	**100.700**	**105.157**
Charges d'exploitation	**55.642**	**64.356**	**82.356**	**91.356**	**100.356**
Frais généraux	*25.642*	*28.356*	*28.356*	*28.356*	*28.356*
Ressources humaines	*30.000*	*36.000*	*54.000*	*63.000*	*72.000*
EBITDA	**20.493**	**26.235**	**14.078**	**9.344**	**4.801**
Résultat avant impôts	**16.985**	**22.824**	**10.856**	**6.322**	**1.987**
Résultat après impôts	**11.388**	**15.243**	**7.344**	**4.351**	**1.490**
CASH-FLOW	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
1. Cash-flow opérationnel	**21.620**	**18.299**	**10.441**	**7.333**	**4.486**
Résultat hors amortissements	*14.067*	*17.921*	*10.022*	*7.029*	*4.169*
Variation du BFR	*7.553*	*378*	*419*	*304*	*317*
2. Cash-flow financier	**31.689**	**-3.785**	**-3.974**	**-4.173**	**-4.382**
Sources de financement	*35.000*	*0*	*0*	*0*	*0*
Remboursement des dettes	*-3.311*	*-3.785*	*-3.974*	*-4.173*	*-4.382*
3. Investissements	**-13.392**	**0**	**0**	**0**	**0**
Variation de trésorerie	39.917	14.514	6.467	3.160	104

FIGURE P.8 – Résumé des prévisions financières

Prévisions annuelles

1. Situations bilantaires

	2020	2021	2022	2023	2024
Actifs immobilisés	**10.714**	**8.035**	**5.357**	**2.678**	**0**
Frais de constitution	1.017	1.017	1.017	1.017	1.017
Immobilisations incorporelles	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Immobilisations corporelles	11.375	11.375	11.375	11.375	11.375
Amortissements cumulés	-2.678	-5.357	-8.035	-10.714	-13.392
Actifs circulants	**45.330**	**60.175**	**66.995**	**70.412**	**70.786**
Stocks	5.413	5.744	6.097	6.355	6.624
Créances commerciales	-	-	-	-	-
Compte courant TVA	-	-	-	-	-
Autres créances	-	-	-	-	-
Trésorerie	39.917	54.431	60.898	64.058	64.162
Total de l'actif	**56.044**	**68.210**	**72.352**	**73.091**	**70.786**
Capitaux propres	**26.388**	**41.631**	**48.975**	**53.326**	**54.816**
Capital	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Réserves et résultat reporté	11.388	26.631	33.975	38.326	39.816
Dettes bancaires et emprunts	**16.689**	**12.904**	**8.930**	**4.757**	**375**
Emprunt 1 - (-) Crédit Crédal	16.689	12.904	8.930	4.757	375
Emprunt 2 - (-)	-	-	-	-	-
Emprunt 3 - (-)	-	-	-	-	-
Crédit de caisse	-	-	-	-	-
Autres dettes	**12.966**	**13.675**	**14.447**	**15.009**	**15.595**
Dettes commerciales	10.856	11.315	11.839	12.222	12.621
Compte courant TVA	2.110	2.360	2.608	2.787	2.973
Autres dettes	-	-	-	-	-
Total du passif	**56.044**	**68.210**	**72.352**	**73.091**	**70.786**
Différence	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**

2. Comptes de résultats

	2020	2021	2022	2023	2024
Chiffre d'affaires	**115.072**	**137.005**	**145.910**	**152.437**	**159.258**
(-) Boissons	26.221	31.241	33.303	34.824	36.415
(-) Restauration	65.241	77.732	82.861	86.646	90.604
(-) Vente à emporter (Boissons)	10.766	12.856	13.705	14.331	14.986
(-) Vente à emporter (Nourriture)	5.662	6.746	7.192	7.520	7.864
(-) Vente d'art	297	348	365	376	387
(-) Vente de créations	6.886	8.082	8.486	8.740	9.002
Autres produits d'exploitation	-	-	-	-	-
Coûts des ventes	**38.938**	**46.414**	**49.476**	**51.737**	**54.100**
Achats	38.938	46.414	49.476	51.737	54.100
Autres coûts	-	-	-	-	-
Marge brute d'exploitation	**76.134**	**90.591**	**96.434**	**100.700**	**105.157**
en % du chiffre d'affaires	66,2%	66,1%	66,1%	66,1%	66,0%
Charges d'exploitation	**55.642**	**64.356**	**82.356**	**91.356**	**100.356**
1. Frais généraux	**25.642**	**28.356**	**28.356**	**28.356**	**28.356**
610 - Loyers et charges locatives	5.000	5.500	5.500	5.500	5.500
6120 - Fournitures - Eau, gaz, électricité, vapeur	3.000	3.300	3.300	3.300	3.300
6121 - Fournitures - Téléphone, GSM, Internet	690	759	759	759	759
6124 - Fournitures - Autres (emballages, etc)	200	220	220	220	220
6131 - Assurances hors RH	1.000	1.200	1.200	1.200	1.200
61321 - Honoraires d'experts - Comptables	1.650	1.650	1.650	1.650	1.650
61321 - Honoraires d'experts - Secrétariats sociaux	-	-	-	-	-
615 Frais SABAM et Rémunération Équitable	347	347	347	347	347
635 - Prestations YouRire et Jeudi'Impro	6.000	6.600	6.600	6.600	6.600
61330 - Frais Transport - Personnel	-	-	-	-	-

FIGURE P.9 – Prévisions annuelles - partie 1

61331 - Frais Transport - Voyages d'affaires	-	-	-	-	-
61332 - Frais Transport - Autres	1.000	1.200	1.200	1.200	1.200
6140 - Frais Commerciaux - Annonces et insertions	700	650	650	650	650
6143 - Frais Commerciaux - Bancontact	589	645	645	645	645
6144 - Frais Commerciaux - Site internet	135	135	135	135	135
615 - Autres Sous-traitances	-	-	-	-	-
6230 - Frais HR - Assurances du personnel	-	-	-	-	-
6400 - Taxes et impôts - Véhicules et autres	330	150	150	150	150
6402 - Taxes et impôts - Région, Provinces, Communes	-	-	-	-	-
66 - Imprévus	5.000	6.000	6.000	6.000	6.000
2. Rémunérations	**30.000**	**36.000**	**54.000**	**63.000**	**72.000**
Personnel employé	-	-	-	-	-
Personnel ouvrier	-	-	-	-	-
Administrateurs et gérants	30.000	36.000	54.000	63.000	72.000
EBITDA	**20.493**	**26.235**	**14.078**	**9.344**	**4.801**
Amortissements	2.678	2.678	2.678	2.678	2.678
Résultat d'exploitation	**17.814**	**23.556**	**11.399**	**6.665**	**2.123**
Charges fin. sur emprunts long terme	829	732	543	344	135
Charges fin. sur crédit de caisse	-	-	-	-	-
Charges financières sur garantie bancaire	-	-	-	-	-
Résultat avant impôts	**16.985**	**22.824**	**10.856**	**6.322**	**1.987**
Impôts sur le résultat	5.596	7.582	3.513	1.971	497
Résultat après impôts	**11.388**	**15.243**	**7.344**	**4.351**	**1.490**

3. Cash Flow Statement

	2020	2021	2022	2023	2024
1. Cash-flow opérationnel					
Résultat hors amortissements	**14.067**	**17.921**	**10.022**	**7.029**	**4.169**
Variation du besoin en fonds de roul.	7.553	378	419	304	317
Variation stock	-5.413	-331	-353	-258	-269
Variation des créances commerciales	-	-	-	-	-
Variation du compte TVA	-	-	-	-	-
Variation des autres créances	-	-	-	-	-
Variation des dettes commerciales	10.856	459	524	383	400
Variation du compte TVA	2.110	250	248	179	187
Variation des autres dettes	-	-	-	-	-
Cash-flow issu de l'activité	**21.620**	**18.299**	**10.441**	**7.333**	**4.486**
2. Cash-flow financier					
Financements	**35.000**	**-**	**-**	**-**	**-**
Capital	15.000	-	-	-	-
Emprunt 1 - (-) Crédit Crédal	20.000	-	-	-	-
Emprunt 2 - (-)	-	-	-	-	-
Emprunt 3 - (-)	-	-	-	-	-
Remboursement des emprunts	**-3.311**	**-3.785**	**-3.974**	**-4.173**	**-4.382**
Emprunt 1 - (-) Crédit Crédal	-3.311	-3.785	-3.974	-4.173	-4.382
Emprunt 2 - (-)	-	-	-	-	-
Emprunt 3 - (-)	-	-	-	-	-
Cash-flow financier	**31.689**	**-3.785**	**-3.974**	**-4.173**	**-4.382**
3. Investissements					
Investissements	-13.392	-	-	-	-
Variation de trésorerie	**39.917**	**14.514**	**6.467**	**3.160**	**104**
Trésorerie	**39.917**	**54.431**	**60.898**	**64.058**	**64.162**
Prélèvement sur crédit de caisse	-	-	-	-	-
Valeurs disponibles sur compte	39.917	54.431	60.898	64.058	64.162

FIGURE P.10 – Prévisions annuelles - partie 2

Situation bilantaire

	Année 1 - 2020												TOTAL 2020	TOTAL 2021	TOTAL 2022	TOTAL 2023	TOTAL 2024
	1/2020	2/2020	3/2020	4/2020	5/2020	6/2020	7/2020	8/2020	9/2020	10/2020	11/2020	12/2020					
Actifs immobilisés	**13.169**	**12.946**	**12.722**	**12.499**	**12.276**	**12.053**	**11.830**	**11.606**	**11.383**	**11.160**	**10.937**	**10.714**	**10.714**	**8.035**	**5.357**	**2.678**	**0**
Frais de constitution	1.017	1.017	1.017	1.017	1.017	1.017	1.017	1.017	1.017	1.017	1.017	1.017	**1.017**	**1.017**	**1.017**	**1.017**	**1.017**
Immobilisations incorporelles	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	**1.000**	**1.000**	**1.000**	**1.000**	**1.000**
Immobilisations corporelles	11.375	11.375	11.375	11.375	11.375	11.375	11.375	11.375	11.375	11.375	11.375	11.375	**11.375**	**11.375**	**11.375**	**11.375**	**11.375**
Amortissements cumulés	(223)	(446)	(670)	(893)	(1.116)	(1.339)	(1.562)	(1.786)	(2.009)	(2.232)	(2.455)	(2.678)	**-2.678**	**-5.357**	**-8.035**	**-10.714**	**-13.392**
Actifs circulants	**22.925**	**20.972**	**33.519**	**31.180**	**32.554**	**34.792**	**34.269**	**33.102**	**37.837**	**36.865**	**38.409**	**45.330**	**45.330**	**60.175**	**66.995**	**70.412**	**70.786**
Stocks	1.062	1.062	4.117	4.117	3.935	4.117	4.117	3.353	4.232	4.232	4.044	5.413	**5.413**	**5.744**	**6.097**	**6.355**	**6.624**
Créances commerciales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Compte courant TVA	3.068	3.089	3.127	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Autres créances	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Trésorerie	18.796	16.822	26.275	27.063	28.619	30.675	30.152	29.749	33.605	32.633	34.365	39.917	**39.917**	**54.431**	**60.898**	**64.058**	**64.162**
Total de l'actif	**36.094**	**33.918**	**46.242**	**43.679**	**44.830**	**46.845**	**46.099**	**44.709**	**49.221**	**48.025**	**49.346**	**56.044**	**56.044**	**68.210**	**72.352**	**73.091**	**70.786**
Capitaux propres	**14.497**	**14.092**	**15.360**	**16.490**	**17.594**	**18.677**	**19.809**	**19.961**	**21.195**	**22.476**	**23.732**	**26.388**	**26.388**	**41.631**	**48.975**	**53.326**	**54.816**
Capital	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	**15.000**	**15.000**	**15.000**	**15.000**	**15.000**
Réserves et résultat reporté	-503	-908	360	1.490	2.594	3.677	4.809	4.961	6.195	7.476	8.732	11.388	**11.388**	**26.631**	**33.975**	**38.326**	**39.816**
Dettes bancaires & emprunts à long terme	**20.000**	**19.705**	**19.409**	**19.112**	**18.813**	**18.513**	**18.212**	**17.910**	**17.607**	**17.302**	**16.996**	**16.689**	**16.689**	**12.904**	**8.930**	**4.757**	**375**
Emprunt 1 - (-) Crédit Crédal	20.000	19.705	19.409	19.112	18.813	18.513	18.212	17.910	17.607	17.302	16.996	16.689	**16.689**	**12.904**	**8.930**	**4.757**	**375**
Emprunt 2 - (-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Emprunt 3 - (-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Crédit de caisse	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Autres dettes	**1.598**	**121**	**11.473**	**8.078**	**8.423**	**9.655**	**8.078**	**6.837**	**10.419**	**8.247**	**8.618**	**12.966**	**12.966**	**13.675**	**14.447**	**15.009**	**15.595**
Dettes commerciales	1.598	121	11.473	7.432	7.101	7.729	7.432	5.616	8.705	7.566	7.224	10.856	**10.856**	**11.315**	**11.839**	**12.222**	**12.621**
Compte courant TVA	-	-	-	646	1.323	1.926	646	1.222	1.714	681	1.393	2.110	**2.110**	**2.360**	**2.608**	**2.787**	**2.973**
Autres dettes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Total du passif	**36.094**	**33.918**	**46.242**	**43.679**	**44.830**	**46.845**	**46.099**	**44.709**	**49.221**	**48.025**	**49.346**	**56.044**	**56.044**	**68.210**	**72.352**	**73.091**	**70.786**
Différence	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**

FIGURE P.11 – Situation bilantaire

Comptes de résultats prévisionnels

	Année 1 - 2020												TOTAL 2020	TOTAL 2021	TOTAL 2022	TOTAL 2023	TOTAL 2024
	1/2020	2/2020	3/2020	4/2020	5/2020	6/2020	7/2020	8/2020	9/2020	10/2020	11/2020	12/2020					
Chiffre d'affaires	-	-	11.275	11.275	11.145	11.275	11.275	9.026	11.613	11.613	11.479	15.097	115.072	137.005	145.910	152.437	159.258
(-) Boissons	-	-	2.563	2.563	2.563	2.563	2.563	2.051	2.640	2.640	2.640	3.432	**26.221**	**31.241**	**33.303**	**34.824**	**36.415**
(-) Restauration	-	-	6.378	6.378	6.378	6.378	6.378	5.102	6.569	6.569	6.569	8.540	**65.241**	**77.732**	**82.861**	**86.646**	**90.604**
(-) Vente à emporter (Boissons)	-	-	1.078	1.078	948	1.078	1.078	863	1.111	1.111	976	1.444	**10.766**	**12.856**	**13.705**	**14.331**	**14.986**
(-) Vente à emporter (Nourriture)	-	-	554	554	554	554	554	443	570	570	570	741	**5.662**	**6.746**	**7.192**	**7.520**	**7.864**
(-) Vente d'art	-	-	28	28	28	28	28	28	29	29	29	38	**297**	**348**	**365**	**376**	**387**
(-) Vente de créations	-	-	673	673	673	673	673	539	693	693	693	901	**6.886**	**8.082**	**8.486**	**8.740**	**9.002**
Autres produits d'exploitation	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Coûts des ventes	-	-	3.825	3.825	3.734	3.825	3.825	3.060	3.939	3.939	3.846	5.121	38.938	46.414	49.476	51.737	54.100
1. Achats de marchandises	-	-	3.825	3.825	3.734	3.825	3.825	3.060	3.939	3.939	3.846	5.121	38.938	46.414	49.476	51.737	54.100
(-) Boissons	-	-	*769*	*769*	*769*	*769*	*769*	*615*	*792*	*792*	*792*	*1.030*	**7.866**	**9.372**	**9.991**	**10.447**	**10.924**
(-) Restauration	-	-	*1.913*	*1.913*	*1.913*	*1.913*	*1.913*	*1.531*	*1.971*	*1.971*	*1.971*	*2.562*	**19.572**	**23.320**	**24.858**	**25.994**	**27.181**
(-) Vente à emporter (Boissons)	-	-	*755*	*755*	*664*	*755*	*755*	*604*	*777*	*777*	*684*	*1.011*	**7.536**	**8.999**	**9.593**	**10.032**	**10.490**
(-) Vente à emporter (Nourriture)	-	-	*387*	*387*	*387*	*387*	*387*	*310*	*399*	*399*	*399*	*519*	**3.964**	**4.722**	**5.034**	**5.264**	**5.505**
(-) Vente d'art	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
(-) Vente de créations	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
2. Autres coûts variables	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Boissons	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Restauration	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Vente à emporter (Boissons)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Vente à emporter (Nourriture)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Vente d'art	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Vente de créations	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Marge brute d'exploitation	-	-	7.450	7.450	7.411	7.450	7.450	5.966	7.674	7.674	7.633	9.976	76.134	90.591	96.434	100.700	105.157
en % du chiffre d'affaires			66%	66%	66%	66%	66%	66%	66%	66%	66%	66%	66%	66%	66%	66%	66%
Charges d'exploitation	280	100	5.760	5.460	5.460	5.531	5.460	5.460	5.531	5.460	5.460	5.681	55.642	64.356	82.356	91.356	100.356
1. Frais généraux	280	100	2.760	2.460	2.460	2.531	2.460	2.460	2.531	2.460	2.460	2.681	25.642	28.356	28.356	28.356	28.356
610 - Loyers et charges locatives	-	-	*500*	*500*	*500*	*500*	*500*	*500*	*500*	*500*	*500*	*500*	**5.000**	**5.500**	**5.500**	**5.500**	**5.500**
6120 - Fournitures - Eau, gaz, électricité, vapeur	-	-	*300*	*300*	*300*	*300*	*300*	*300*	*300*	*300*	*300*	*300*	**3.000**	**3.300**	**3.300**	**3.300**	**3.300**
6121 - Fournitures - Téléphone, GSM, Internet	-	-	*69*	*69*	*69*	*69*	*69*	*69*	*69*	*69*	*69*	*69*	**690**	**759**	**759**	**759**	**759**
6124 - Fournitures - Autres (emballages, etc)	-	-	*20*	*20*	*20*	*20*	*20*	*20*	*20*	*20*	*20*	*20*	**200**	**220**	**220**	**220**	**220**

FIGURE P.12 – Comptes de résultats prévisionnels - partie 1

6131 - Assurances hors RH	-	-	*100*	*100*	*100*	*100*	*100*	*100*	*100*	*100*	*100*	*100*	**1.000**	**1.200**	**1.200**	**1.200**	**1.200**
61321 - Honoraires d'experts - Comptables	-	-	*165*	*165*	*165*	*165*	*165*	*165*	*165*	*165*	*165*	*165*	**1.650**	**1.650**	**1.650**	**1.650**	**1.650**
61321 - Honoraires d'experts - Secrétariats sociau	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
615 Frais SABAM et Rémunération Équitable	-	-	*133*	-	-	*72*	-	-	*72*	-	-	*71*	**347**	**347**	**347**	**347**	**347**
635 - Prestations YouRire et Jeudi'Impro	-	-	*600*	*600*	*600*	*600*	*600*	*600*	*600*	*600*	*600*	*600*	**6.000**	**6.600**	**6.600**	**6.600**	**6.600**
61330 - Frais Transport - Personnel	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
61331 - Frais Transport - Voyages d'affaires	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
61332 - Frais Transport - Autres	-	-	*100*	*100*	*100*	*100*	*100*	*100*	*100*	*100*	*100*	*100*	**1.000**	**1.200**	**1.200**	**1.200**	**1.200**
6140 - Frais Commerciaux - Annonces et insertior	*100*	*100*	*50*	*50*	*50*	*50*	*50*	*50*	*50*	*50*	*50*	*50*	**700**	**650**	**650**	**650**	**650**
6143 - Frais Commerciaux - Bancontact	-	-	*88*	*56*	*56*	*56*	*56*	*56*	*56*	*56*	*56*	*56*	**589**	**645**	**645**	**645**	**645**
6144 - Frais Commerciaux - Site internet	-	-	*135*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**135**	**135**	**135**	**135**	**135**
615 - Autres Sous-traitances	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
6230 - Frais HR - Assurances du personnel	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
6400 - Taxes et impôts - Véhicules et autres	*180*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	*150*	**330**	**150**	**150**	**150**	**150**
6402 - Taxes et impôts - Région, Provinces, Comn	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
66 - Imprévus	-	-	*500*	*500*	*500*	*500*	*500*	*500*	*500*	*500*	*500*	*500*	**5.000**	**6.000**	**6.000**	**6.000**	**6.000**
2. Rémunérations	**-**	**-**	**3.000**	**3.000**	**3.000**	**3.000**	**3.000**	**3.000**	**3.000**	**3.000**	**3.000**	**3.000**	**30.000**	**36.000**	**54.000**	**63.000**	**72.000**
Personnel employé	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Personnel ouvrier	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Administrateurs et gérants	-	-	*3.000*	*3.000*	*3.000*	*3.000*	*3.000*	*3.000*	*3.000*	*3.000*	*3.000*	*3.000*	**30.000**	**36.000**	**54.000**	**63.000**	**72.000**
EBITDA	**-280**	**-100**	**1.690**	**1.991**	**1.951**	**1.919**	**1.991**	**506**	**2.142**	**2.214**	**2.174**	**4.295**	**20.493**	**26.235**	**14.078**	**9.344**	**4.801**
Amortissements	223	223	223	223	223	223	223	223	223	223	223	223	**2.678**	**2.678**	**2.678**	**2.678**	**2.678**
Résultat d'exploitation	**-503**	**-323**	**1.467**	**1.767**	**1.728**	**1.696**	**1.767**	**283**	**1.919**	**1.991**	**1.951**	**4.072**	**17.814**	**23.556**	**11.399**	**6.665**	**2.123**
Charges financières sur crédità long terme	-	81	80	79	78	77	75	74	73	72	70	69	**829**	**732**	**543**	**344**	**135**
Charges financières sur crédit à court terme	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Charges financières sur garantie bancaire	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Résultat avant impôts	**-503**	**-405**	**1.386**	**1.688**	**1.650**	**1.619**	**1.692**	**209**	**1.846**	**1.919**	**1.880**	**4.003**	**16.985**	**22.824**	**10.856**	**6.322**	**1.987**
Impôts sur le résultat	-	-	118	559	546	536	560	56	613	638	624	1.346	**5.596**	**7.582**	**3.513**	**1.971**	**497**
Résultat après impôts	**-503**	**-405**	**1.268**	**1.129**	**1.104**	**1.083**	**1.132**	**153**	**1.233**	**1.281**	**1.256**	**2.657**	**11.388**	**15.243**	**7.344**	**4.351**	**1.490**
Impôts sur le résultat																	
Déd. Intérêts notionnels	-44	-44	-44	-44	-44	-44	-44	-44	-44	-44	-44	-44	**-525**	**-525**	**-525**	**-525**	**-525**
Base imposable	-547	-448	1.343	1.645	1.607	1.575	1.648	165	1.802	1.875	1.836	3.959	**16.460**	**22.299**	**10.331**	**5.797**	**1.462**
Prélèvement s/ latences fiscales	-	-	-995	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-995**	**-4.271**	**-6.041**	**-7.204**	**-8.352**
Solde imposable	-547	-448	347	1.645	1.607	1.575	1.648	165	1.802	1.875	1.836	3.959	**15.464**	**18.028**	**4.290**	**-1.407**	**-6.889**
Estimation impôts	-	-	118	559	546	536	560	56	613	638	624	1.346	**5.596**	**7.582**	**3.513**	**1.971**	**497**
Latences fiscales à la fin du mois	547	995	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**

FIGURE P.13 – Comptes de résultats prévisionnels - partie 2

Cash-flow statement

	Année 1 - 2020												TOTAL 2020	TOTAL 2021	TOTAL 2022	TOTAL 2023	TOTAL 2024
	1/2020	2/2020	3/2020	4/2020	5/2020	6/2020	7/2020	8/2020	9/2020	10/2020	11/2020	12/2020					
1. Cash-flow opérationnel																	
Résultat hors amortissements	**-280**	**-181**	**1.492**	**1.352**	**1.327**	**1.307**	**1.355**	**376**	**1.457**	**1.505**	**1.479**	**2.880**	**14.067**	**17.921**	**10.022**	**7.029**	**4.169**
Variation du besoin en fonds de roul.	**-2.532**	**-1.498**	**8.258**	**-267**	**528**	**1.049**	**-1.577**	**-476**	**2.703**	**-2.173**	**559**	**2.979**	**7.553**	**378**	**419**	**304**	**317**
Variation stock	*-1.062*	-	*-3.055*	-	*182*	*-182*	-	*765*	*-879*	-	*188*	*-1.369*	**-5.413**	**-331**	**-353**	**-258**	**-269**
Variation des créances commerciales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Variation du compte TVA	*-3.068*	*-21*	*-39*	*3.127*	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Variation des autres créances	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Variation des dettes commerciales	*1.598*	*-1.477*	*11.352*	*-4.041*	*-331*	*628*	*-297*	*-1.816*	*3.090*	*-1.140*	*-341*	*3.632*	**10.856**	**459**	**524**	**383**	**400**
Variation du compte TVA	-	-	-	*646*	*676*	*604*	*-1.280*	*575*	*492*	*-1.033*	*712*	*717*	**2.110**	**250**	**248**	**179**	**187**
Variation des autres dettes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Cash-flow issu de l'activité	**-2.812**	**-1.679**	**9.749**	**1.085**	**1.855**	**2.356**	**-222**	**-100**	**4.159**	**-668**	**2.038**	**5.859**	**21.620**	**18.299**	**10.441**	**7.333**	**4.486**
2. Cash-flow financier																	
Financement	**35.000**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**35.000**	**-**	**-**	**-**	**-**
Capital	*15.000*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**15.000**	**-**	**-**	**-**	**-**
Emprunt 1 - (-) Crédit Crédal	20.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**20.000**	**-**	**-**	**-**	**-**
Emprunt 2 - (-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Emprunt 3 - (-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Remboursement des emprunts	**-**	**-295**	**-296**	**-297**	**-299**	**-300**	**-301**	**-302**	**-303**	**-305**	**-306**	**-307**	**-3.311**	**-3.785**	**-3.974**	**-4.173**	**-4.382**
Emprunt 1 - (-) Crédit Crédal	-	-295	-296	-297	-299	-300	-301	-302	-303	-305	-306	-307	**-3.311**	**-3.785**	**-3.974**	**-4.173**	**-4.382**
Emprunt 2 - (-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Emprunt 3 - (-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Cash-flow financier	**35.000**	**-295**	**-296**	**-297**	**-299**	**-300**	**-301**	**-302**	**-303**	**-305**	**-306**	**-307**	**31.689**	**-3.785**	**-3.974**	**-4.173**	**-4.382**
3. Investissements																	
Investissements	**-13.392**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-13.392**	**-**	**-**	**-**	**-**
Variation de trésorerie	**18.796**	**-1.974**	**9.453**	**788**	**1.556**	**2.056**	**-523**	**-403**	**3.856**	**-973**	**1.732**	**5.552**	**39.917**	**14.514**	**6.467**	**3.160**	**104**
Trésorerie	**18.796**	**16.822**	**26.275**	**27.063**	**28.619**	**30.675**	**30.152**	**29.749**	**33.605**	**32.633**	**34.365**	**39.917**	**39.917**	**54.431**	**60.898**	**64.058**	**64.162**
Prélèvement sur crédit de caisse	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Valeurs disponibles sur compte	18.796	16.822	26.275	27.063	28.619	30.675	30.152	29.749	33.605	32.633	34.365	39.917	**39.917**	**54.431**	**60.898**	**64.058**	**64.162**

FIGURE P.14 – Cash-flow statement

Tableau des immobilisés

Investissements	Année 1	Mois Année 1	Taux d'amort.	Montant investi	Valeur d'acquisition					Amortissement					Valeur nette				
					2020	2021	2022	2023	2024	2020	2021	2022	2023	2024	2020	2021	2022	2023	2024
1. Frais de constitution																			
(-) Frais de constitution	2020	1	20%	1.017	1.017					203	203	203	203	203	814	610	407	203	-
(-)	2020	0	20%	-	-					-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL				**1.017**	**1.017**	**-**	**-**	**-**	**-**	**203**	**203**	**203**	**203**	**203**	**814**	**610**	**407**	**203**	**-**
2. Immobilisations incorporelles																			
(-) Site web professionnel	2020	1	20%	1.000	1.000					200	200	200	200	200	800	600	400	200	-
(-)	2020	0	20%	-	-					-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-)	2020	0	20%	-	-					-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-)	2021	0	20%	-		-					-	-	-	-		-	-	-	-
(-)	2021	0	20%	-		-					-	-	-	-		-	-	-	-
(-)	2022	0	20%	-			-					-	-	-			-	-	-
(-)	2022	0	20%	-			-					-	-	-			-	-	-
(-)	2023	0	20%	-				-					-	-				-	-
(-)	2023	0	20%	-				-					-	-				-	-
(-)	2024	0	20%	-					-					-					-
(-)	2024	0	20%	-					-					-					-
TOTAL				**1.000**	**1.000**	**-**	**-**	**-**	**-**	**200**	**200**	**200**	**200**	**200**	**800**	**600**	**400**	**200**	**-**
3. Immobilisations corporelles																			
(-) Véhicule	2020	1	20%	3.160	3.160					632	632	632	632	632	2.528	1.896	1.264	632	-
(-) Matériel horeca	2020	1	20%	4.215	4.215					843	843	843	843	843	3.372	2.529	1.686	843	-
(-) Service de table et matériel de salle	2020	1	20%	4.000	4.000					800	800	800	800	800	3.200	2.400	1.600	800	-
(-)	2020	0	20%	-	-					-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-)	2020	0	20%	-	-					-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-)	2020	0	20%	-	-					-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-)	2020	0	20%	-	-					-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-)	2020	0	20%	-	-					-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-)	2021	0	20%	-		-					-	-	-	-		-	-	-	-
(-)	2021	0	20%	-		-					-	-	-	-		-	-	-	-
(-)	2021	0	20%	-		-					-	-	-	-		-	-	-	-
(-)	2021	0	20%	-		-					-	-	-	-		-	-	-	-
(-)	2021	0	20%	-		-					-	-	-	-		-	-	-	-
(-)	2022	0	20%	-			-					-	-	-			-	-	-
(-)	2022	0	20%	-			-					-	-	-			-	-	-
(-)	2022	0	20%	-			-					-	-	-			-	-	-
(-)	2022	0	20%	-			-					-	-	-			-	-	-
(-)	2022	0	20%	-			-					-	-	-			-	-	-
(-)	2023	0	20%	-				-					-	-				-	-
(-)	2023	0	20%	-				-					-	-				-	-
(-)	2023	0	20%	-				-					-	-				-	-
(-)	2023	0	20%	-				-					-	-				-	-
(-)	2023	0	20%	-				-					-	-				-	-
(-)	2024	0	20%	-					-					-					-
(-)	2024	0	20%	-					-					-					-
(-)	2024	0	20%	-					-					-					-
(-)	2024	0	20%	-					-					-					-
(-)	2024	0	20%	-					-					-					-
TOTAL				**11.375**	**11.375**	**-**	**-**	**-**	**-**	**2.275**	**2.275**	**2.275**	**2.275**	**2.275**	**9.100**	**6.825**	**4.550**	**2.275**	**-**
TOTAL (tout investissement)				**13.392**	**13.392**	**-**	**-**	**-**	**-**	**2.678**	**2.678**	**2.678**	**2.678**	**2.678**	**10.714**	**8.035**	**5.357**	**2.678**	**-**

FIGURE P.15 – Tableau des immobilisations

Coûts des Ressources humaines

	Année 1 - 2020												TOTAL 2020	TOTAL 2021	TOTAL 2022	TOTAL 2023	TOTAL 2024
	1/2020	2/2020	3/2020	4/2020	5/2020	6/2020	7/2020	8/2020	9/2020	10/2020	11/2020	12/2020					
TOTAL	-	-	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	30.000	36.000	54.000	63.000	72.000
Coût du personnel - Employés	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Employé 1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Employé 2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Employé 3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Employé 4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Employé 5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Employé 6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Employé 7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Employé 8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Employé 9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Employé 10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Employé 11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Employé 12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Employé 13	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Employé 14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Employé 15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Employé 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Employé 17	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Employé 18	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Employé 19	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Employé 20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Coût du personnel - Ouvriers	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ouvrier 1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ouvrier 2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ouvrier 3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ouvrier 4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ouvrier 5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ouvrier 6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ouvrier 7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ouvrier 8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ouvrier 9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ouvrier 10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ouvrier 11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ouvrier 12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ouvrier 13	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ouvrier 14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ouvrier 15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ouvrier 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ouvrier 17	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ouvrier 18	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ouvrier 19	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ouvrier 20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rémunération Administrateurs &	-	-	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	30.000	36.000	54.000	63.000	72.000
Administrateur-Gérant 1	-	-	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	**10.000**	**12.000**	**18.000**	**21.000**	**24.000**
Administrateur-Gérant 2	-	-	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	**10.000**	**12.000**	**18.000**	**21.000**	**24.000**
Administrateur-Gérant 3	-	-	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	**10.000**	**12.000**	**18.000**	**21.000**	**24.000**
Administrateur-Gérant 4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

7. Ressources humaines

FIGURE P.16 – Coût des ressources humaines

FIGURE P.17 – Récapitulatif des échéances de l'emprunt

Emprunts - Récapitulatif des échéances

	Année 1 - 2020												TOTAL 2020	TOTAL 2021	TOTAL 2022	TOTAL 2023	TOTAL 2024
	1/2020	2/2020	3/2020	4/2020	5/2020	6/2020	7/2020	8/2020	9/2020	10/2020	11/2020	12/2020					
Libération des fonds	**20.000**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**20.000**	**-**	**-**	**-**	**-**
Emprunt 1 - (-) Crédit Crédal	20.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**20.000**	**-**	**-**	**-**	**-**
Emprunt 2 - (-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Emprunt 3 - (-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Paiement des intérêts	**-**	**81**	**80**	**79**	**78**	**77**	**75**	**74**	**73**	**72**	**70**	**69**	**829**	**732**	**543**	**344**	**135**
Emprunt 1 - (-) Crédit Crédal	-	81	80	79	78	77	75	74	73	72	70	69	**829**	**732**	**543**	**344**	**135**
Emprunt 2 - (-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Emprunt 3 - (-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Remboursement du capital	**-**	**295**	**296**	**297**	**299**	**300**	**301**	**302**	**303**	**305**	**306**	**307**	**3.311**	**3.785**	**3.974**	**4.173**	**4.382**
Emprunt 1 - (-) Crédit Crédal	-	295	296	297	299	300	301	302	303	305	306	307	**3.311**	**3.785**	**3.974**	**4.173**	**4.382**
Emprunt 2 - (-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Emprunt 3 - (-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Remboursement capital + intérêts	**-**	**376**	**376**	**376**	**376**	**376**	**376**	**376**	**376**	**376**	**376**	**376**	**4.140**	**4.517**	**4.517**	**4.517**	**4.517**
Emprunt 1 - (-) Crédit Crédal	-	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	**4.140**	**4.517**	**4.517**	**4.517**	**4.517**
Emprunt 2 - (-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Emprunt 3 - (-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Solde restant dû	**20.000**	**19.705**	**19.409**	**19.112**	**18.813**	**18.513**	**18.212**	**17.910**	**17.607**	**17.302**	**16.996**	**16.689**					
Emprunt 1 - (-) Crédit Crédal	20.000	19.705	19.409	19.112	18.813	18.513	18.212	17.910	17.607	17.302	16.996	16.689					
Emprunt 2 - (-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-					
Emprunt 3 - (-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-					

Emprunt 1 - Tableau d'amortissement

Emprunt 1 - (-) Crédit Crédal

Montant (euro) :	20.000,00	Mode de remboursement :	mensualités
Taux d'intérêt (%) :	5,00%	Durée des échéances (mois) :	1
Date de début :	1-01-2020	Franchise de remboursement en capital :	0
Durée (années) :	5	Echéances avec remboursements en capital :	60

Tableau d'amortissement Emprunt 1

N° Échéance	Solde Échéance	Date Échéance	Capital solde restant dû	Intérêts payés	Capital remboursé	Total capital + intérêts	Année	Mois
1	60	1-02-2020	20.000,00	81,48	294,93	376,41	2020	2
2	59	1-03-2020	19.705,07	80,28	296,13	376,41	2020	3
3	58	1-04-2020	19.408,95	79,07	297,33	376,41	2020	4
4	57	1-05-2020	19.111,61	77,86	298,54	376,41	2020	5
5	56	1-06-2020	18.813,07	76,65	299,76	376,41	2020	6
6	55	1-07-2020	18.513,31	75,43	300,98	376,41	2020	7
7	54	1-08-2020	18.212,33	74,20	302,21	376,41	2020	8
8	53	1-09-2020	17.910,12	72,97	303,44	376,41	2020	9
9	52	1-10-2020	17.606,68	71,73	304,68	376,41	2020	10
10	51	1-11-2020	17.302,00	70,49	305,92	376,41	2020	11
11	50	1-12-2020	16.996,08	69,24	307,16	376,41	2020	12
12	49	1-01-2021	16.688,92	67,99	308,42	376,41	2021	1
13	48	1-02-2021	16.380,50	66,74	309,67	376,41	2021	2
14	47	1-03-2021	16.070,83	65,47	310,93	376,41	2021	3
15	46	1-04-2021	15.759,90	64,21	312,20	376,41	2021	4
16	45	1-05-2021	15.447,70	62,94	313,47	376,41	2021	5
17	44	1-06-2021	15.134,23	61,66	314,75	376,41	2021	6
18	43	1-07-2021	14.819,48	60,38	316,03	376,41	2021	7
19	42	1-08-2021	14.503,45	59,09	317,32	376,41	2021	8
20	41	1-09-2021	14.186,13	57,80	318,61	376,41	2021	9
21	40	1-10-2021	13.867,51	56,50	319,91	376,41	2021	10
22	39	1-11-2021	13.547,60	55,19	321,21	376,41	2021	11
23	38	1-12-2021	13.226,39	53,89	322,52	376,41	2021	12
24	37	1-01-2022	12.903,87	52,57	323,84	376,41	2022	1
25	36	1-02-2022	12.580,03	51,25	325,16	376,41	2022	2
26	35	1-03-2022	12.254,88	49,93	326,48	376,41	2022	3
27	34	1-04-2022	11.928,40	48,60	327,81	376,41	2022	4
28	33	1-05-2022	11.600,59	47,26	329,15	376,41	2022	5
29	32	1-06-2022	11.271,44	45,92	330,49	376,41	2022	6
30	31	1-07-2022	10.940,96	44,57	331,83	376,41	2022	7
31	30	1-08-2022	10.609,12	43,22	333,19	376,41	2022	8
32	29	1-09-2022	10.275,94	41,87	334,54	376,41	2022	9
33	28	1-10-2022	9.941,39	40,50	335,91	376,41	2022	10
34	27	1-11-2022	9.605,49	39,13	337,27	376,41	2022	11
35	26	1-12-2022	9.268,21	37,76	338,65	376,41	2022	12
36	25	1-01-2023	8.929,57	36,38	340,03	376,41	2023	1
37	24	1-02-2023	8.589,54	34,99	341,41	376,41	2023	2
38	23	1-03-2023	8.248,13	33,60	342,80	376,41	2023	3
39	22	1-04-2023	7.905,32	32,21	344,20	376,41	2023	4
40	21	1-05-2023	7.561,12	30,80	345,60	376,41	2023	5
41	20	1-06-2023	7.215,52	29,40	347,01	376,41	2023	6
42	19	1-07-2023	6.868,51	27,98	348,42	376,41	2023	7
43	18	1-08-2023	6.520,08	26,56	349,84	376,41	2023	8
44	17	1-09-2023	6.170,24	25,14	351,27	376,41	2023	9
45	16	1-10-2023	5.818,97	23,71	352,70	376,41	2023	10
46	15	1-11-2023	5.466,27	22,27	354,14	376,41	2023	11
47	14	1-12-2023	5.112,13	20,83	355,58	376,41	2023	12
48	13	1-01-2024	4.756,55	19,38	357,03	376,41	2024	1
49	12	1-02-2024	4.399,52	17,92	358,48	376,41	2024	2
50	11	1-03-2024	4.041,04	16,46	359,94	376,41	2024	3
51	10	1-04-2024	3.681,09	15,00	361,41	376,41	2024	4
52	9	1-05-2024	3.319,68	13,52	362,88	376,41	2024	5
53	8	1-06-2024	2.956,80	12,05	364,36	376,41	2024	6
54	7	1-07-2024	2.592,44	10,56	365,85	376,41	2024	7
55	6	1-08-2024	2.226,59	9,07	367,34	376,41	2024	8
56	5	1-09-2024	1.859,25	7,57	368,83	376,41	2024	9
57	4	1-10-2024	1.490,42	6,07	370,34	376,41	2024	10
58	3	1-11-2024	1.120,08	4,56	371,84	376,41	2024	11
59	2	1-12-2024	748,24	3,05	373,36	376,41	2024	12
60	1	1-01-2025	374,88	1,53	374,88	376,41	2025	1

FIGURE P.18 – Tableau d'amortissement de l'emprunt

TVA - Taxe sur la valeur ajoutée

		Année 1 - 2020												TOTAL 2020	TOTAL 2021	TOTAL 2022	TOTAL 2023	TOTAL 2024
		1/2020	2/2020	3/2020	4/2020	5/2020	6/2020	7/2020	8/2020	9/2020	10/2020	11/2020	12/2020					
Compte courant TVA																		
TOTAL TVA à payer (+) / récupérer (-) par mois		**-3.068**	**-21**	**-39**	**646**	**676**	**604**	**646**	**575**	**492**	**681**	**712**	**717**	**2.623**	**8.155**	**9.054**	**9.731**	**10.416**
TVA perçue sur produits d'exploitation		-	-	1.794	1.794	1.766	1.794	1.794	1.436	1.848	1.848	1.819	2.402	**18.294**	**21.775**	**23.184**	**24.214**	**25.290**
TVA payées sur charges		255	21	1.832	1.148	1.090	1.190	1.148	861	1.355	1.166	1.107	1.685	**12.858**	**13.620**	**14.130**	**14.482**	**14.874**
TVA payées sur investissements		2.812	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**2.812**	-	-	-	-
Compte courant - à récupérer (solde cumulé)		**3.068**	**3.089**	**3.127**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**9.284**	**-**	**-**	**-**	**-**
Compte courant - à payer (solde cumulé)		**-**	**-**	**-**	**646**	**1.323**	**1.926**	**646**	**1.222**	**1.714**	**681**	**1.393**	**2.110**	**11.661**	**17.455**	**19.336**	**20.775**	**22.209**
TVA perçue sur produits d'exploitation																		
TVA perçue sur produits d'exploitation		**-**	**-**	**1.794**	**1.794**	**1.766**	**1.794**	**1.794**	**1.436**	**1.848**	**1.848**	**1.819**	**2.402**	**18.294**	**21.775**	**23.184**	**24.214**	**25.290**
Produits d'exploitation Hors TVA - TOTAL		**-**	**-**	**11.275**	**11.275**	**11.145**	**11.275**	**11.275**	**9.026**	**11.613**	**11.613**	**11.479**	**15.097**	**115.072**	**137.005**	**145.910**	**152.437**	**159.258**
Chiffre d'affaires Hors TVA		-	-	11.275	11.275	11.145	11.275	11.275	9.026	11.613	11.613	11.479	15.097	**115.072**	**137.005**	**145.910**	**152.437**	**159.258**
Autres produits d'exploitation Hors TVA		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Produits d'exploitation TVA comprise - TOTAL		**-**	**-**	**13.069**	**13.069**	**12.911**	**13.069**	**13.069**	**10.462**	**13.461**	**13.461**	**13.298**	**17.499**	**133.366**	**158.780**	**169.094**	**176.650**	**184.547**
Chiffre d'affaire TVA comprise		-	-	13.069	13.069	12.911	13.069	13.069	10.462	13.461	13.461	13.298	17.499	**133.366**	**158.780**	**169.094**	**176.650**	**184.547**
Autres produits d'exploitation TVA comprise		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Chiffre d'affaires Hors TVA		**-**	**-**	**11.275**	**11.275**	**11.145**	**11.275**	**11.275**	**9.026**	**11.613**	**11.613**	**11.479**	**15.097**	**115.072**	**137.005**	**145.910**	**152.437**	**159.258**
(-) Boissons	*21%*	-	-	2.563	2.563	2.563	2.563	2.563	2.051	2.640	2.640	2.640	3.432	**26.221**	**31.241**	**33.303**	**34.824**	**36.415**
(-) Restauration	*12%*	-	-	6.378	6.378	6.378	6.378	6.378	5.102	6.569	6.569	6.569	8.540	**65.241**	**77.732**	**82.861**	**86.646**	**90.604**
(-) Vente à emporter (Boissons)	*21%*	-	-	1.078	1.078	948	1.078	1.078	863	1.111	1.111	976	1.444	**10.766**	**12.856**	**13.705**	**14.331**	**14.986**
(-) Vente à emporter (Nourriture)	*21%*	-	-	554	554	554	554	554	443	570	570	570	741	**5.662**	**6.746**	**7.192**	**7.520**	**7.864**
(-) Vente d'art	*21%*	-	-	28	28	28	28	28	28	29	29	29	38	**297**	**348**	**365**	**376**	**387**
(-) Vente de créations	*21%*	-	-	673	673	673	673	673	539	693	693	693	901	**6.886**	**8.082**	**8.486**	**8.740**	**9.002**
Chiffre d'affaire TVA comprise		**-**	**-**	**13.069**	**13.069**	**12.911**	**13.069**	**13.069**	**10.462**	**13.461**	**13.461**	**13.298**	**17.499**	**133.366**	**158.780**	**169.094**	**176.650**	**184.547**
(-) Boissons		-	-	3.102	3.102	3.102	3.102	3.102	2.481	3.195	3.195	3.195	4.153	**31.727**	**37.802**	**40.296**	**42.137**	**44.062**
(-) Restauration		-	-	7.143	7.143	7.143	7.143	7.143	5.715	7.358	7.358	7.358	9.565	**73.070**	**87.060**	**92.804**	**97.043**	**101.477**
(-) Vente à emporter (Boissons)		-	-	1.305	1.305	1.147	1.305	1.305	1.044	1.344	1.344	1.181	1.747	**13.027**	**15.556**	**16.583**	**17.340**	**18.133**
(-) Vente à emporter (Nourriture)		-	-	670	670	670	670	670	536	690	690	690	897	**6.851**	**8.163**	**8.702**	**9.099**	**9.515**
(-) Vente d'art		-	-	34	34	34	34	34	34	35	35	35	46	**359**	**421**	**442**	**455**	**468**
(-) Vente de créations		-	-	815	815	815	815	815	652	839	839	839	1.091	**8.332**	**9.779**	**10.268**	**10.576**	**10.893**
Autres produits d'exploitation Hors TVA		**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
(-)	*21%*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
(-)	*21%*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
(-)	*21%*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Autres produits d'exploitation TVA comprise		**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
(-)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
(-)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
(-)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
TVA payées sur charges																		
TVA payées sur charges		**255**	**21**	**1.832**	**1.148**	**1.090**	**1.190**	**1.148**	**861**	**1.355**	**1.166**	**1.107**	**1.685**	**12.858**	**13.620**	**14.130**	**14.482**	**14.874**
Achats Hors TVA : TOTAL		**1.342**	**100**	**9.640**	**6.284**	**6.011**	**6.539**	**6.284**	**4.755**	**7.350**	**6.399**	**6.117**	**9.171**	**69.993**	**75.101**	**78.185**	**80.351**	**82.726**
Coûts de vente : Achat marchandises Hors TVA		-	-	3.825	3.825	3.734	3.825	3.825	3.060	3.939	3.939	3.846	5.121	**38.938**	**46.414**	**49.476**	**51.737**	**54.100**
Achats sur variation de stock Hors TVA		1.062	-	3.055	-	-182	182	-	-765	879	-	-188	1.369	**5.413**	**331**	**353**	**258**	**269**
Coûts de vente : Autres Hors TVA		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Frais généraux Hors TVA		280	100	2.760	2.460	2.460	2.531	2.460	2.460	2.531	2.460	2.460	2.681	**25.642**	**28.356**	**28.356**	**28.356**	**28.356**

FIGURE P.19 – Détails de la TVA - partie 1

Achats TVA comprise : TOTAL		**1.598**	**121**	**11.473**	**7.432**	**7.101**	**7.729**	**7.432**	**5.616**	**8.705**	**7.566**	**7.224**	**10.856**	**82.852**	**88.722**	**92.315**	**94.833**	**97.600**
Coûts de vente : Achat marchandises TVA comprise		-	-	4.456	4.456	4.345	4.456	4.456	3.565	4.589	4.589	4.476	5.966	**45.354**	**54.062**	**57.629**	**60.262**	**63.015**
Achats sur variation de stock TVA comprise		1.259	-	3.697	-	-221	221	-	-925	1.064	-	-227	1.657	**6.524**	**401**	**427**	**312**	**326**
Coûts de vente : Autres TVA comprise		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Frais généraux TVA comprise		339	121	3.320	2.976	2.976	3.052	2.976	2.976	3.052	2.976	2.976	3.233	**30.974**	**34.259**	**34.259**	**34.259**	**34.259**
Coûts de vente : Achat marchandises Hors TVA		**-**	**-**	**3.825**	**3.825**	**3.734**	**3.825**	**3.825**	**3.060**	**3.939**	**3.939**	**3.846**	**5.121**	**38.938**	**46.414**	**49.476**	**51.737**	**54.100**
(-) Boissons	*21%*	-	-	769	769	769	769	769	615	792	792	792	1.030	**7.866**	**9.372**	**9.991**	**10.447**	**10.924**
(-) Restauration	*12%*	-	-	1.913	1.913	1.913	1.913	1.913	1.531	1.971	1.971	1.971	2.562	**19.572**	**23.320**	**24.858**	**25.994**	**27.181**
(-) Vente à emporter (Boissons)	*21%*	-	-	755	755	664	755	755	604	777	777	684	1.011	**7.536**	**8.999**	**9.593**	**10.032**	**10.490**
(-) Vente à emporter (Nourriture)	*21%*	-	-	387	387	387	387	387	310	399	399	399	519	**3.964**	**4.722**	**5.034**	**5.264**	**5.505**
(-) Vente d'art	*21%*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
(-) Vente de créations	*21%*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Coûts de vente : Achat marchandises TVA comprise		**-**	**-**	**4.456**	**4.456**	**4.345**	**4.456**	**4.456**	**3.565**	**4.589**	**4.589**	**4.476**	**5.966**	**45.354**	**54.062**	**57.629**	**60.262**	**63.015**
(-) Boissons		-	-	931	931	931	931	931	744	958	958	958	1.246	**9.518**	**11.341**	**12.089**	**12.641**	**13.219**
(-) Restauration		-	-	2.143	2.143	2.143	2.143	2.143	1.714	2.207	2.207	2.207	2.869	**21.921**	**26.118**	**27.841**	**29.113**	**30.443**
(-) Vente à emporter (Boissons)		-	-	913	913	803	913	913	731	941	941	827	1.223	**9.119**	**10.889**	**11.608**	**12.138**	**12.693**
(-) Vente à emporter (Nourriture)		-	-	469	469	469	469	469	375	483	483	483	628	**4.796**	**5.714**	**6.091**	**6.370**	**6.660**
(-) Vente d'art		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
(-) Vente de créations		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Achats sur variation de stock Hors TVA		**1.062**	**-**	**3.055**	**-**	**-182**	**182**	**-**	**-765**	**879**	**-**	**-188**	**1.369**	**5.413**	**331**	**353**	**258**	**269**
(-) Boissons	*21%*	768	-	771	-	-	-	-	-308	354	-	-	475	**2.059**	**133**	**142**	**104**	**108**
(-) Restauration	*12%*	295	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**295**	**-**	**-**	**-**	**-**
(-) Vente à emporter (Boissons)	*21%*	-	-	1.510	-	-182	182	-	-302	347	-	-188	654	**2.021**	**131**	**139**	**102**	**106**
(-) Vente à emporter (Nourriture)	*21%*	-	-	775	-	-	-	-	-155	178	-	-	239	**1.038**	**67**	**71**	**52**	**55**
(-) Vente d'art	*21%*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
(-) Vente de créations	*21%*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Achats sur variation de stock TVA comprise		**1.259**	**-**	**3.697**	**-**	**-221**	**221**	**-**	**-925**	**1.064**	**-**	**-227**	**1.657**	**6.524**	**401**	**427**	**312**	**326**
(-) Boissons		929	-	932	-	-	-	-	-372	428	-	-	575	**2.492**	**161**	**172**	**125**	**131**
(-) Restauration		330	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**330**	**-**	**-**	**-**	**-**
(-) Vente à emporter (Boissons)		-	-	1.827	-	-221	221	-	-365	420	-	-227	792	**2.446**	**158**	**168**	**123**	**129**
(-) Vente à emporter (Nourriture)		-	-	938	-	-	-	-	-188	216	-	-	290	**1.256**	**81**	**86**	**63**	**66**
(-) Vente d'art		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
(-) Vente de créations		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Coûts de vente : Autres Hors TVA		**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
(-) Boissons	*21%*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
(-) Restauration	*12%*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
(-) Vente à emporter (Boissons)	*21%*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
(-) Vente à emporter (Nourriture)	*21%*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
(-) Vente d'art	*21%*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
(-) Vente de créations	*21%*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Coûts de vente : Autres TVA comprise		**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
(-) Boissons		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
(-) Restauration		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
(-) Vente à emporter (Boissons)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
(-) Vente à emporter (Nourriture)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
(-) Vente d'art		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
(-) Vente de créations		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Frais généraux Hors TVA		**280**	**100**	**2.760**	**2.460**	**2.460**	**2.531**	**2.460**	**2.460**	**2.531**	**2.460**	**2.460**	**2.681**	**25.642**	**28.356**	**28.356**	**28.356**	**28.356**
Frais généraux TVA comprise		**339**	**121**	**3.320**	**2.976**	**2.976**	**3.052**	**2.976**	**2.976**	**3.052**	**2.976**	**2.976**	**3.233**	**30.974**	**34.259**	**34.259**	**34.259**	**34.259**
TVA payées sur investissements																		
TVA payées sur investissements		**2.812**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**2.812**	**-**	**-**	**-**	**-**
Investissement Hors TVA		**13.392**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**13.392**	**-**	**-**	**-**	**-**
Investissement TVA comprise		**16.204**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**16.204**	**-**	**-**	**-**	**-**

FIGURE P.20 – Détails de la TVA - partie 2

Stocks

	Année 1 - 2020												TOTAL 2020	TOTAL 2021	TOTAL 2022	TOTAL 2023	TOTAL 2024
	1/2020	2/2020	3/2020	4/2020	5/2020	6/2020	7/2020	8/2020	9/2020	10/2020	11/2020	12/2020					
Estimation stock global																	
TOTAL estimation stock global	1.062	1.062	4.117	4.117	3.935	4.117	4.117	3.353	4.232	4.232	4.044	5.413					
Valeur stock début de période	-	1.062	1.062	4.117	4.117	3.935	4.117	4.117	3.353	4.232	4.232	4.044					
Mouvement du stock	1.062	-	3.055	-	-182	182	-	-765	879	-	-188	1.369	**5.413**	**331**	**353**	**258**	**269**
Estimation stock par produit-service																	
Estimation du stock (-) Boissons																	
sur base du taux de rotation	-	-	1.538	1.538	1.538	1.538	1.538	1.230	1.584	1.584	1.584	2.059					
sur base de la valeur min.	768	768	768	768	768	768	768	768	768	768	768	768					
Valeur stock fin de période	768	768	1.538	1.538	1.538	1.538	1.538	1.230	1.584	1.584	1.584	2.059					
Valeur stock début de période	-	768	768	1.538	1.538	1.538	1.538	1.538	1.230	1.584	1.584	1.584					
Mouvement du stock	768	-	771	-	-	-	-	-308	354	-	-	475	**2.059**	**133**	**142**	**104**	**108**
Estimation du stock (-) Restauration																	
sur base du taux de rotation	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-					
sur base de la valeur min.	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295					
Valeur stock fin de période	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295					
Valeur stock début de période	-	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295					
Mouvement du stock	295	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**295**	**-**	**-**	**-**	**-**
Estimation du stock (-) Vente à emporter (Boissons)																	
sur base du taux de rotation	-	-	1.510	1.510	1.327	1.510	1.510	1.208	1.555	1.555	1.367	2.021					
sur base de la valeur min.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-					
Valeur stock fin de période	-	-	1.510	1.510	1.327	1.510	1.510	1.208	1.555	1.555	1.367	2.021					
Valeur stock début de période	-	-	-	1.510	1.510	1.327	1.510	1.510	1.208	1.555	1.555	1.367					
Mouvement du stock	-	-	1.510	-	-182	182	-	-302	347	-	-188	654	**2.021**	**131**	**139**	**102**	**106**
Estimation du stock (-) Vente à emporter (Nourriture)																	
sur base du taux de rotation	-	-	775	775	775	775	775	620	798	798	798	1.038					
sur base de la valeur min.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-					
Valeur stock fin de période	-	-	775	775	775	775	775	620	798	798	798	1.038					
Valeur stock début de période	-	-	-	775	775	775	775	775	620	798	798	798					
Mouvement du stock	-	-	775	-	-	-	-	-155	178	-	-	239	**1.038**	**67**	**71**	**52**	**55**
Estimation du stock (-) Vente d'art																	
sur base du taux de rotation	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-					
sur base de la valeur min.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-					
Valeur stock fin de période	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-					
Valeur stock début de période	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-					
Mouvement du stock	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Estimation du stock (-) Vente de créations																	
sur base du taux de rotation	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-					
sur base de la valeur min.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-					
Valeur stock fin de période	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-					
Valeur stock début de période	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-					
Mouvement du stock	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**

FIGURE P.21 – Évolution des stocks

Annexes Q : Autres

Logements classiques par régime d'occupation, type de bâtiment et région NUTS 3 [cens_11dwob_r3]

Dernière mise à jour 12.05.15
Date d'extraction 27.04.19

BUILDING Total
UNIT Nombre
TIME 2011

GEO/HOUSING	Logements classiques	Logements classiques occupés	Logements classiques inoccupés	Inconnu	Taux d'inoccupation
Belgique	5.308.946	4.563.651	745.295	0	14%
Région de Bruxelles-Capitale / Brussels Hoofdstedelijk Gewest	581.086	487.582	93.504	0	16%
Région wallonne	1.670.471	1.462.882	207.589	0	12%
Région flamande	3.057.389	2.613.187	444.202	0	15%

Source: Eurostat

FIGURE Q.1 – Proportion des logements inoccupés en Belgique en 2011

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
CPME - Collège des Doyens
Place des Doyens, 1 bte L2.01.02, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique | **www.uclouvain.be/cpme**