

Louvain School of Management

Mémoire projet : Etude de faisabilité de l'implantation d'un restaurant dans le Brabant Wallon

Author : Thibaud Lefevre
Supervisor(s) : Dominique Helbois ; Anais Angelucci
Academic year 2020-2021

En raison d'un intérêt particulier et croissant depuis mon plus jeune âge pour la cuisine, la restauration ainsi que le secteur de l'Horeca en général, ce mémoire est très personnel et orienté vers des objectifs qui me sont propres pour le futur. Il est également avant tout basé sur mon souhait de vouloir travailler dans le domaine de l'entrepreneuriat et de l'innovation ainsi que sur ma volonté ferme et l'ambition qui m'anime de vouloir créer mon propre restaurant à l'avenir. Les recherches issues de ce rapport sont le fruit d'un travail aussi éprouvant que passionnant. Cependant, celles-ci n'auraient pu se faire sans l'aide, le soutien ou la collaboration d'un ensemble de personnes.

Premièrement, je souhaite adresser mes plus sincères remerciements à mon promoteur Dominique Helbois ainsi qu'à ma co-promotrice Anaïs Angelucci, pour leur aide et l'implication dont ils ont fait preuve tout au long de mon mémoire.

Ensuite, mes remerciements s'adressent également à mes amis et aux membres de ma famille, qui m'ont soutenu et accompagné tout au long de ce travail.

J'adresse également mes remerciements à Antoine Brabant et Anouk Berger, qui se sont chargés de la relecture de mon mémoire.

Je n'oublie pas de remercier tous les enseignants de l'Université Catholique de Louvain qui ont contribué à ma formation ainsi que tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire. Sans leur implication et leur dévouement, celui-ci n'aurait pu voir le jour.

Table des matières

Introduction.....	1
Partie 1 : Théorique.....	3
Chapitre 1 : Entrepreneuriat et création d'entreprise.....	3
Section 1. Entrepreneuriat et entreprise.....	3
1.1 Entrepreneuriat et entrepreneur : définitions.....	3
1.2 L'entrepreneuriat en Belgique.....	4
1.3 Caractéristiques de l'entrepreneur.....	4
1.4 Les facteurs clés de succès de l'entrepreneur.....	5
1.5 Les compétences de l'entrepreneur.....	6
1.6 La notion d'entreprise.....	8
Section 2 : le secteur HORECA en Belgique.....	8
2.1 Description et caractéristiques du secteur.....	9
2.2 Le secteur en chiffre.....	9
Partie 2 : Pratique.....	11
Chapitre 2 : le concept.....	11
Section 1 : Présentation du concept.....	11
Section 2 : Justification du concept.....	12
2.1 Par rapport aux tendances.....	12
Chapitre 3 : L'analyse de l'environnement.....	14
Section 1 : La concurrence.....	14
1.1 La concurrence directe.....	14
1.2 La concurrence indirecte.....	16
Section 2 : Le diagnostic stratégique interne.....	16
2.1 La chaîne de valeur de Porter.....	16
2.1.1 Les activités primaires.....	17
2.1.2 Les activités de soutien.....	18
Section 3 : Le diagnostic stratégique externe.....	19
3.1 Le micro environnement : les 5 forces de Porter.....	19
3.1.1 La menace des nouveaux entrants.....	20
3.1.2 L'intensité concurrentielle.....	20
3.1.3 Le pouvoir de négociation des fournisseurs.....	21
3.1.4 Le pouvoir de négociation des acheteurs.....	21
3.1.5 La menace des produits substitués.....	21
3.2 Le macro environnement : le modèle PESTEL.....	22

3.2.1 Le contexte politique.....	23
3.2.2 Le contexte économique	24
3.2.3 Le contexte social	25
3.2.4 Le contexte technologique	26
3.2.5 Le contexte écologique	27
3.2.6 Le contexte législatif.....	27
Section 4 : L'analyse SWOT	28
4.1 Les forces	29
4.2 les faiblesses.....	29
4.3 Les opportunités.....	30
4.4 Les menaces	31
Section 5 : Les conclusions stratégiques.....	32
Chapitre 4 : l'étude quantitative.....	33
Section 1 : Introduction.....	33
Section 2 : Matériel et méthodes.....	34
Section 3 : Résultats.....	34
Section 4 : Les biais de l'enquête	37
Section 5 : Conclusion	37
Chapitre 5 : Implémentation de la stratégie	38
Section 1 : Le marketing stratégique	38
1.1 Segmentation.....	38
1.2 Ciblage	39
1.3 Positionnement.....	40
Section 2 : La proposition de valeur	40
2.1 La mission.....	41
2.2 La vision.....	41
2.3 Les valeurs	42
Section 3 : La marque et le nom de l'entreprise	42
3.1 Le nom du restaurant	42
3.2 Le slogan.....	43
3.3 Le logo	44
Section 4 : Récapitulatif stratégique : le Business Model Canvas.....	45
4.1 Définition	45
4.2 Le Business Model Canvas du concept Seventi	46
Chapitre 6 : Le marketing opérationnel	46
Section 1 : La place du restaurant « Seventi » sur son marché.....	46
1.1 L'emplacement du restaurant.....	46

1.1.1 Le choix du brabant wallon.....	46
1.1.2 Le choix de Wavre	47
1.2 Taille et prix estimé de la surface commerciale.....	48
Section 2 : Les produits proposés par le restaurant.....	48
2.1 La sélection des fournisseurs	48
2.2 Les produits proposés à la carte	50
Section 3 : La communication	51
3.1 Les moyens de communications utilisés.....	51
3.1.1 La communication online	52
3.1.2 La communication offline.....	54
3.2 Le budget communication et le plan communicationnel	56
Section 4 : La stratégie de prix	56
4.1 Déterminer l'objectif.....	56
4.2 Evaluer la demande.....	56
4.3 Estimer les coûts	57
4.4 Analyser la concurrence.....	57
4.5 Choisir la méthode de tarification.....	57
4.6 Fixer le prix.....	58
Chapitre 7 : L'entreprise et son fonctionnement.....	58
Section 1 : Les aspects juridiques et légaux.....	58
1.1 Les différentes formes juridiques d'entreprises en Belgique.....	58
1.2 Le choix de la forme juridique pour Seventi	59
1.3 Les conditions pour créer une entreprise en Belgique	60
1.4 Les étapes de création d'une entreprise	60
1.5 Les aspects légaux liés à l'HORECA	61
Section 2 : La gestion opérationnelle et des ressources humaines.....	61
2.1 Les horaires du restaurant	61
2.2 Le personnel et la rémunération.....	62
Chapitre 8 : Etude économique et financière	62
Section 1 : Le plan financier	62
1.1 Les investissements et les amortissements	62
1.1.1 Les investissements.....	63
1.1.2 Les amortissements.....	63
1.2 Plan de financement : Les besoins et les ressources	64
1.2.1 Les besoins.....	64
1.2.2 Les ressources	64
1.3 Le compte de résultat.....	65

1.3.1 CA prévisionnel – Ventes et prestations	66
1.3.2 Coût d’achat des matières premières – Achats de marchandises.....	66
1.3.3 La marge brute	67
1.1.4 Les charges d’exploitation	67
1.1.5 Cash flow et résultat d’exploitation	70
1.1.6 Les frais financiers	71
1.1.7 Les bénéfices avant impôts et la base taxable.....	71
1.1.8 Impôts	71
1.1.9 Le bénéfice après impôts et cash flow	71
1.4 Le calcul du seuil de rentabilité – première année 2022.....	72
1.5 Le calcul du besoin en fonds de roulement.....	73
1.6 Le bilan	75
1.6.1 L’actif.....	75
1.6.2 Le passif.....	76
1.7 Les conclusions financières	78
Conclusion générale.....	79
Bibliographie.....	81

Introduction

L'HORECA est un secteur historiquement très important pour la Belgique. Depuis plusieurs années, il est soumis à une évolution rapide ainsi qu'à de nombreuses tractations. Il est aujourd'hui caractérisé par de nouveaux modes de consommation ainsi que par de nouvelles habitudes alimentaires, souvent étroitement liés avec les nouveaux enjeux sociétaux de demain (consommation locale, circuit-court, démarches écologiques, évolutions technologiques, ...). Il représente donc aujourd'hui un secteur en pleine mutation, en témoignent notamment la réglementation du secteur qui évolue rapidement, ou encore les événements récents concernant la fermeture du secteur suite au Covid-19. Le secteur HORECA reste néanmoins aujourd'hui, au cœur du paysage économique de la Belgique et représente un secteur attractif qui génère de la valeur pour notre pays. Le lancement d'un nouveau concept et l'étude de viabilité de celui-ci est un thème qui englobe un ensemble de thématiques et compétences traitées et développées au cours de notre master en sciences de gestion à la LSM. L'attrait personnel que nous portons à ce secteur, ainsi que l'évolution rapide et croissante de celui-ci sont également des leviers importants de motivation pour la réalisation de ce mémoire.

Récemment familiarisés avec les concepts de création d'entreprise, d'entrepreneuriat et d'innovation, de marketing stratégique et opérationnel, ainsi qu'avec les concepts clés liés à la finance d'entreprise, nous avons saisi cette opportunité de pouvoir mettre nos connaissances théoriques en pratique et de pouvoir réaliser un mémoire projet visant à développer un projet d'entreprise dans le secteur HORECA.

Ce mémoire a pour objectif de présenter une étude de faisabilité de l'implantation d'un restaurant en Brabant Wallon. Il a pour but de démontrer la viabilité technique, opérationnelle et financière de notre projet/concept. Tout au long de celui-ci, divers éléments et analyses viennent étayer nos choix stratégiques, techniques et opérationnels afin de pouvoir répondre à la problématique suivante : *« notre concept a-t-il une chance de se faire une place sur le marché du Brabant Wallon et d'être viable à long terme sur celui-ci ? »*

Afin de pouvoir répondre à cette problématique, une méthodologie spécifique a été mise en place. Premièrement, nous avons réalisé une analyse théorique de l'entrepreneuriat en Belgique sur base de la littérature. Ensuite, nous avons analysé le secteur de l'HORECA en profondeur, afin de mieux comprendre le paysage économique ainsi que les caractéristiques de celui-ci. Nous nous sommes également basés sur divers outils méthodologiques, tels que la chaîne de valeur de Porter, les 5 forces de Porter, la matrice SWOT ou le Business Model Canvas pour élaborer et développer notre projet. De plus, nous avons également mené une enquête de terrain et interrogé la population, sur base d'une enquête quantitative. Enfin, notre recherche a été complétée par de nombreuses lectures sur le sujet, notamment par le biais de sources académiques ou sur base d'articles de l'actualité. Cette méthodologie nous a permis de construire notre plan, qui se présente comme suit.

Ce mémoire est divisé en huit chapitres distincts. Le premier chapitre constitue le cadre théorique de ce mémoire. Il consiste en une mise en contexte sur l'entrepreneuriat et la création d'entreprise en Belgique. Nous verrons dans un premier temps les aspects théoriques liés à ces concepts et nous nous intéresserons à ce que nous dit la littérature à propos de ces thématiques. Dans ce chapitre, nous nous intéressons également au secteur HORECA en Belgique, à ses caractéristiques ainsi qu'à son évolution en chiffres à travers le temps. Le deuxième chapitre sera consacré à la présentation du concept que nous souhaitons développer ainsi qu'à la justification de celui-ci sur base des nouvelles tendances alimentaires et de consommation en Belgique. Viendra ensuite l'analyse de l'environnement, qui nous permettra d'émettre les conclusions stratégiques (chapitre 3).

Dans le quatrième chapitre, nous réaliserons une enquête de terrain, par le biais d'une enquête quantitative. Celle-ci nous permettra d'évaluer l'attrait du public pour notre concept et de confirmer ou infirmer certaines conclusions émises lors de notre analyse stratégique. Le cinquième chapitre portera sur la mise en place du marketing stratégique de notre entreprise. Dans ce chapitre, nous développerons notre stratégie, notamment en terme de segmentation, ciblage et positionnement. De plus, nous détaillerons également la proposition de valeur de notre entreprise. Par après, nous établirons et détaillerons le marketing opérationnel. Il constituera notre plan d'action et permettra de tangibiliser les différents éléments de notre concept (chapitre 6). L'avant dernier chapitre de ce mémoire portera sur l'ensemble des aspects juridiques et légaux auxquels il faut se soumettre, ainsi que sur la gestion opérationnelle et des ressources humaines de notre entreprise. Enfin, viendra l'étude économique et financière de notre projet, dans laquelle nous détaillerons l'ensemble de nos coûts et sources de revenus.

Partie 1 : Théorique

Chapitre 1 : Entrepreneuriat et création d'entreprise

Section 1. Entrepreneuriat et entreprise

Depuis de nombreuses années, plusieurs travaux soulignent la montée en puissance et l'émergence des petites entreprises, ou d'entrepreneurs en Belgique et dans les pays industrialisés en général. En effet, la création de nouvelles entreprises et l'innovation croissante des entrepreneurs sont aujourd'hui devenus des leviers importants de développement économique et social. De plus, « *les jeunes représentent un bassin important d'entrepreneurs, qu'ils soient créateurs de nouvelles entreprises ou repreneurs d'une entreprise existante* » (Marchand, Chirita & Ibanescu, 2014, p.213). La création de nouvelles entreprises s'avère également être une source efficace contre le chômage et la diminution de la pauvreté au sein des pays en voie de développement (Batjargal & Liu, 2002 ; Carre & Thurik, 2005 ; Audretsch et al., 2007). Pour Audretsch et al., (2007, p.111) « *elles permettent non seulement d'améliorer la compétitivité des entreprises anciennes, mais aussi, de mieux s'adapter aux changements économiques et aux mutations structurelles imposées par la mondialisation* ». Un des indices majeurs pour mesurer le dynamisme économique d'un pays est d'ailleurs l'évolution du nombre d'entreprises et de création de nouvelles entreprises (Verstraete & Saporta, 2006).

1.1 Entrepreneuriat et entrepreneur : définitions

Le domaine de l'entrepreneuriat est assez vaste et ne possède pas de définition unique et uniformisée, tant il peut prendre de formes et de significations différentes en fonction de la perception des gens. Ainsi, dans la littérature, les chercheurs ont, pour éviter les problèmes liés à la définition de l'entrepreneuriat, ajouté des adjectifs successifs à ce nom. C'est de là que sont nés des concepts tels que l'entrepreneuriat social, éthique ou innovant. Cela nous permet d'avoir une vision plus claire de cette vaste thématique et de mieux comprendre les différentes facettes et significations que ce terme peut prendre. De plus, il existe une certaine confusion entre la notion « d'entrepreneuriat » et « d'entrepreneur ». De façon assez large, l'entrepreneuriat peut être défini comme étant « *un concept multidimensionnel qui comprend le fait de posséder une petite entreprise (théorie du risque), d'être innovant (théorie dynamique), d'agir en tant que leader (école des traits) ou de créer une nouvelle entreprise (école du comportement)* » (Schumpeter, 1961, p.30).

La connaissance et la compréhension que nous possédons aujourd'hui de l'entrepreneuriat, nous la devons en grande partie à l'économiste Joseph Schumpeter ainsi qu'à des travaux de l'école autrichienne. Selon Schumpeter, (1961, p.30) « *l'entrepreneuriat inclut le fait de commencer sans aucune ressource et de créer de nouvelles valeurs dans le domaine des affaires, des valeurs sociales, du gouvernement ou du monde universitaire* ».

L'entrepreneuriat est également défini comme étant le « *processus qui consiste à créer ou à saisir une opportunité et à la poursuivre indépendamment des ressources actuellement contrôlées* » (Timmons, 1994, p.7). L'entrepreneur, quant à lui, est vu comme un créateur d'organisation et est défini comme « *celui qui déplace les ressources économiques d'une zone de faible productivité vers une zone de plus grande productivité et de plus grand rendement* » (B Say, 1800, p.3571). C'est également quelqu'un capable de « *percevoir une opportunité et de créer une organisation pour la saisir* » (Bygrave & Hofer, 1991, p.14).

1.2 L'entrepreneuriat en Belgique

En 2018, la Belgique a atteint un record : plus de 100 000 nouvelles entreprises ont été créées cette année-là. De plus, selon le bureau d'information commerciale Graydon, le nombre d'entreprises créées chaque année est en croissance constante depuis trois ans et le nombre de starters a augmenté de plus de 20% au cours de ces 3 dernières années (Unizo & UCM, 2018). Cependant, la Belgique reste un des pays ayant le plus faible taux d'entrepreneurs d'Europe. Toujours selon les statistiques, les starters représentent 6% des entreprises actives en Belgique (CreditExpo, 2019). Ce qui est assez paradoxal, c'est qu'elle est également le pays d'Europe dans lequel les chances de survie sont les plus élevées (seulement un entrepreneur sur trois fait faillite dans les cinq ans suivant la création de son entreprise).

1.3 Caractéristiques de l'entrepreneur

Un entrepreneur est souvent décrit comme étant quelqu'un capable de prendre des risques, qui aime innover et qui est audacieux. Les entrepreneurs sont également souvent caractérisés par un goût prononcé pour le changement ou par la volonté d'atteindre des objectifs personnels. Ils possèdent des traits de caractère uniques qui les différencient des employés traditionnels. De plus, ils sont généralement animés par un grand besoin d'accomplissement (EY, 2017). Chaque année, the Amway Golden Entrepreneurship report est réalisé. Dans ce rapport, les experts examinent des aspects à la fois intrinsèques et extrinsèques de l'entrepreneuriat (Amway, 2018).

Les attitudes et les perceptions des individus sont examinées afin de mieux comprendre les raisons pour lesquelles les individus décident ou non de se lancer dans l'entrepreneuriat. Cette étude est donc un bon indicateur pour découvrir les facteurs de motivation ou de démotivation à devenir entrepreneur. Le rapport de 2018 a été réalisé auprès d'un échantillon de 50 000 personnes (hommes et femmes confondus) âgées de 14 à 99 ans. Il a été réalisé dans 44 pays mais nous nous intéresserons ,ici, principalement à la Belgique.

Ainsi, pour la Belgique, 63% des individus interrogés considèrent le fait que le pays possède une technologie favorisant l'entrepreneuriat comme étant une des variables clés dans leur choix de se lancer dans ce domaine. De plus, au travers de cette enquête nous pouvons constater qu'un des facteurs de motivation principaux à devenir entrepreneur est le goût pour le risque ainsi que le besoin de liberté. Ensuite, il est important de mentionner que 31% des belges interrogés estiment que ce dont ils ont le plus besoin en tant que futurs entrepreneurs, est un soutien et un support pour la partie financière, la gestion des taxes et l'apprentissage des règles en vigueur. Ce résultat est important car il montre qu'un des freins des belges à devenir entrepreneur est lié aux aspects administratifs et légaux de leur travail ainsi que les contraintes qui y sont liées.

1.4 Les facteurs clés de succès de l'entrepreneur

Pour mener à bien leurs activités et atteindre leurs objectifs, il est important de focaliser l'attention des entrepreneurs sur plusieurs pôles importants. Ceux-ci peuvent être décrits comme étant les facteurs clés de leur succès potentiel et représentent les aspects essentiels auxquels ils doivent être sensibles et porter une attention particulière. Ces pôles, au nombre de six, sont les suivants (Thierry Verstraete, 2001) :

Le pôle « positionnement » : l'entreprise, l'entrepreneur ainsi que les produits/services proposés sur le marché doivent être bien positionnés. De cette façon, ils rencontreront les besoins et les attentes des consommateurs et permettront à l'entrepreneur de se différencier de la concurrence. Il est important d'apporter de la valeur aux différentes parties prenantes. Ce pôle est essentiellement consacré à convaincre.

Le pôle « configuration à mettre en place » : ce pôle est focalisé principalement sur la logistique interne ainsi que sur le design organisationnel. La manière dont l'entreprise va organiser ses activités et exploiter les différentes possibilités de production sont des variables essentielles à sa réussite. Il est donc important pour l'entreprise de bénéficier des ressources et des compétences adéquates.

Le pôle « performance » : la valeur perçue par les consommateurs est directement liée aux performances de votre entreprise. Si votre entreprise est efficace à tous les niveaux, elle apportera durablement de la valeur aux clients, ce qui permettra de les fidéliser et donc, de les détourner de la concurrence. En effet, tant que les parties prenantes témoignent d'un intérêt pour votre projet, essentiellement par la valeur qu'elles en tirent, elles devraient rester fidèles et continuer à le consommer.

Le pôle « caractéristiques intrinsèques » : ce pôle renvoie aux compétences propres et uniques de l'entrepreneur ainsi qu'à ses talents, c'est une sorte de point d'ancrage. Ces caractéristiques font notamment référence à la motivation de l'entrepreneur, sa capacité à convaincre, à innover ou à créer. Ces caractéristiques intrinsèques peuvent donc être décrites comme étant les « propres ressources » de l'organisation mise au service de la conception et de la vente de biens et services (Penrose, 1959, p.31).

Le pôle « politique relationnelle » : il représente la capacité de l'entrepreneur à communiquer et à tisser des liens avec les différents acteurs au sein du secteur sur lequel il opère. Cette capacité relationnelle est essentielle pour l'acquisition des ressources. Elle représente le « capital social » de l'entrepreneur auprès du monde extérieur. Il est très important pour l'image.

Le pôle « apprentissage » : le monde entrepreneurial nécessite une adaptation, un apprentissage ainsi qu'une remise en question continue. L'entrepreneur doit se remettre constamment en question. Il est essentiel pour lui de s'inscrire dans un processus d'amélioration continue.

1.5 Les compétences de l'entrepreneur

Il est très important d'établir la définition d'une typologie de compétences nécessaires au métier de dirigeant de petite structure. En effet, « le chef de petite entreprise constitue la pièce motrice de son organisation et il est généralement amené à exécuter les différentes activités fonctionnelles de son entreprise, à savoir la commercialisation, le financement, la production, le personnel, etc » (Bayad et al., 2006, p.12). Il doit être capable de gérer un large panel d'activités, ce qui nécessite, dans son chef, la maîtrise de plusieurs compétences (Bayad et al., 2006). Afin de mieux comprendre quelles sont les compétences nécessaires à l'entrepreneur pour mener à bien son projet, des recherches et études ont été réalisées. Au terme de celle-ci, ces auteurs ont pu mettre en exergue les sept compétences requises pour un entrepreneur et dirigeant de petite entreprise (Bayad & Boughattas, 2008) :

Les compétences requises	Définition
Compétences en conception du projet d'entreprise	L'entrepreneur doit être en mesure d'élaborer une stratégie simple et cohérente. Il doit notamment être capable de mobiliser des compétences relatives à la création et au développement de ses idées.
Compétences en commercialisation, ventes et services	L'entrepreneur doit être capable d'identifier les différentes parties prenantes telles que les clients, les fournisseurs ou les concurrents. De plus, il doit posséder des compétences commerciales et les techniques de vente.
Compétences en gestion financière	L'entrepreneur doit être capable de lire et comprendre les différents outils financiers à sa disposition tels que : le bilan, le compte de résultats ou la trésorerie. Il doit également être apte à gérer la situation économique de son activité en bon père de famille.
Compétences en gestion du personnel	La gestion des ressources humaines est un pôle important. L'entrepreneur doit être capable de recruter son personnel, de répondre à ses besoins pour en tirer le meilleur. Dans ce contexte, il est essentiel pour lui de posséder une bonne connaissance du management.
Compétences en organisation de l'entreprise	L'entrepreneur doit s'occuper du bon déroulement de l'activité au quotidien. Il doit gérer et contrôler le suivi des tâches, la charge administrative de travail, le personnel, la production, etc.
Compétences à diriger et gérer les relations profitables	L'entrepreneur doit être capable de saisir les opportunités qui s'offrent à lui. Cela implique également une gestion optimale de la communication afin de tirer le meilleur des relations avec les tiers.

Compétence en maîtrise de l'information	Pour être le plus efficace possible et prendre les meilleures décisions, il est important de pouvoir bénéficier de toutes les informations disponibles. L'entrepreneur doit pouvoir les identifier, les collecter et les analyser afin d'apporter des réponses cohérentes sur son marché.
---	---

1.6 La notion d'entreprise

Au travers de l'histoire, de nombreuses définitions différentes du terme « entreprise » ont été données. Ainsi, chaque époque dans l'histoire économique fût caractérisée par sa propre définition de ce terme, en fonction des analyses et des recherches théoriques des spécialistes de cette même époque. La notion d'entreprise a donc beaucoup évolué au travers du temps. Elle était, au départ, considérée comme une « boîte noire » pour les théoriciens capitalistes du 19^{ème} siècle. Ensuite, la conception humaine de l'entreprise sera mise en avant et elle sera décrite comme étant une organisation. Enfin, elle est aujourd'hui considérée comme un système.

L'entreprise peut aujourd'hui être définie comme « *une unité économique autonome disposant de moyens humains et matériels qu'elle combine en vue de produire des biens et des services destinés à la vente* » (Bressy & Konkuyt, 2000, p.604). L'entreprise est, de manière générale, composée de trois acteurs principaux, à savoir les apporteurs de capitaux, les dirigeants et les salariés. De plus, elle dispose de plusieurs caractéristiques et est à la fois une organisation économique, technique et sociale. Une entreprise peut contribuer autant au bien commun qu'à la réalisation personnelle des personnes qui la composent.

Section 2 : le secteur HORECA en Belgique

Le secteur de l'HORECA est un des secteurs économiques les plus importants en Belgique, par l'employabilité et le chiffre d'affaire qu'il génère. Son appellation, HORECA, est le diminutif de « hôtels, restaurants et cafés ». Ce terme général regroupe donc un ensemble de professionnels proposant des produits et/ou services différents mais étant regroupés dans le même secteur. Il est en effet composé, d'une part, de spécialistes de l'hébergement (hôtels, campings, gîtes) et, d'autre part, d'un ensemble regroupant les restaurateurs et les débiteurs de boissons (restaurants, cafés, bars, brasseries) (Fédération Horeca, 2020).

2.1 Description et caractéristiques du secteur

Une étude réalisée par le Forem met en exergue les différentes caractéristiques ainsi que les chiffres clés concernant le secteur (2018). Selon cette étude, le secteur dépend directement de l'offre et de la demande, il peut varier énormément en fonction du climat ou de la période de l'année et est caractérisé par une main d'œuvre assez jeune, généralement âgée de moins 30 ans. Cela peut s'expliquer par le fait qu'il représente l'un des secteurs les plus exigeants du pays et qu'il requiert une grande flexibilité de la part de la main d'œuvre (horaires flexibles, temps partiels et conditions de travail éprouvantes). Le fait que le chiffre d'affaire varie beaucoup d'une période à une autre est également une des raisons principales du fait que les professionnels de l'HORECA doivent souvent faire appel à de la main d'œuvre temporaire, à des intérimaires ou à des étudiants. Aujourd'hui, plus de la moitié des emplois du secteur concerne des contrats à temps partiel. En ce qui concerne les qualifications requises, il faut savoir que l'HORECA est un secteur qui offre de belles perspectives d'emploi aux personnes pas ou peu qualifiées. 40% du personnel de ce secteur possède une qualification ne dépassant pas le secondaire inférieur. Cependant, la connaissance de plusieurs langues étrangères est un atout et une compétence très recherchée par les employeurs. Enfin, il est important de signaler que ce secteur est soumis à de grandes restrictions en matière d'hygiène ainsi qu'à un cadre législatif important.

2.2 Le secteur en chiffre

L'ensemble des chiffres concernant le secteur sont issus de l'étude menée par le Forem (2018).

- *Entreprises et établissements*

La Belgique comptait 26 687 établissements HORECA au 30 juin 2018, dont la répartition géographique est la suivante : 29 % en Wallonie (7 690), 58 % en Flandre (15 497) et 13 % à Bruxelles (3 500). En ce qui concerne la Wallonie, qui nous intéresse davantage étant donné qu'elle représente la région d'implantation de notre concept, il est intéressant de constater que le nombre d'entreprises dans le secteur a augmenté de 1,1% par rapport à l'année 2017. De plus, 91% des entreprises wallonnes actives dans le secteur de l'HORECA employaient, en 2018, moins de dix personnes. Enfin, avec ces 7 690 entreprises en Wallonie, le secteur de l'HORECA représente 9% de l'ensemble des entreprises situées dans cette région.

- L'emploi

En 2018, le nombre de travailleurs salariés dans le secteur HORECA en Belgique était de 139 277, ce qui représente une augmentation de 2,5% par rapport à 2017. Parmi les 139 277 travailleurs du secteur en Belgique, 24% d'entre eux (32 830) travaillaient en Wallonie (ce qui représente une augmentation de 1,4% par rapport à l'année précédente), 57% en Flandre et 19% à Bruxelles. 85% de ces travailleurs belges jouissaient du statut d'ouvrier, tandis que 13% d'entre eux étaient employés. Le reste, à savoir 2% de cette main d'œuvre, bénéficiait pour sa part du statut de fonctionnaire. Enfin, on remarque globalement une tendance à la hausse au cours de ces dix dernières années en ce qui concerne l'employabilité du secteur, partout à travers le pays.

- Les travailleurs indépendants

Le nombre d'indépendants dans le secteur est assez élevé pour l'année 2018. On dénombre en effet pas moins de 95 432 indépendants dans l'HORECA, dont 25 564 (27%) en Wallonie, 59 359 (62%) en Flandre et 8 955 (9%) à Bruxelles.

- Récapitulatif

	Nombre d'établissements en 2018	Nombre de postes de travail salarié en 2018	Nombre de travailleurs indépendants en 2018
Wallonie	7.690	32.830	25.564
Bruxelles-Capitale	3.500	27.092	8.955
Flandre	15.497	79.355	59.359
Belgique	26.687	139.277	95.432

- Situation sur le plan économique

Le secteur de l'HORECA a généré un chiffre d'affaires net pour l'année 2018 de près de 16 milliards d'euros (15.931), ce qui représente le chiffre d'affaires le plus élevé de ces dix dernières années, ainsi qu'un taux de croissance de près de 5.7% par rapport à l'année précédente. Le chiffre d'affaires du secteur s'est réparti comme suit cette année-là : restaurants (56%) ; traiteurs (15%) ; hôtels (14%) ; cafés (11%) ; autres services de restauration (4%). Ces chiffres nous permettent de conclure, d'une part, que les restaurants représentent le moteur du secteur et qu'ils génèrent, à eux seuls, la plus grande part du chiffre d'affaires, et d'autre part, que la santé financière du secteur est globalement satisfaisante et en croissance depuis plusieurs années.

Partie 2 : Pratique

Chapitre 2 : le concept

Section 1 : Présentation du concept

Le concept se base principalement sur les nouvelles tendances alimentaires qu'on voit éclore actuellement. Le concept sera l'ouverture d'un restaurant belge implanté dans le Brabant Wallon. Il s'articule autour de plusieurs axes. Premièrement, le restaurant proposera une cuisine ouverte au milieu de son restaurant, dans laquelle un feu de bois sera installé afin de proposer une cuisine principalement axée sur les cuissons au charbon de bois. Le fait de proposer une cuisine ouverte permettra, d'une part, aux clients de voir la manière dont les plats seront préparés et cuisinés, et d'autre part, de garantir la transparence au niveau des produits. De plus, les cuisiniers du restaurant réaliseront plusieurs « Cooking Shows », tels que le flambage de la viande au whisky, afin d'offrir aux clients une expérience unique.

Le restaurant privilégiera également les produits locaux. Ceux-ci seront achetés auprès de fournisseurs locaux, dans le but de raccourcir la chaîne d'approvisionnement et de garantir aux clients la plus haute fraîcheur des produits possible. Ensuite, l'une des particularités de notre restaurant est qu'il sera basé sur le concept du « Food sharing ». Une large carte de plats à partager à plusieurs, entre amis ou en groupe, sera proposée aux clients afin de miser sur la convivialité et de véhiculer des valeurs de partage au travers d'une atmosphère unique. La cuisine ouverte, la cuisson au feu de bois, le concept du Food sharing et les divers Cooking Shows seront les axes de différenciation principaux du restaurant, faisant de notre restaurant : un concept unique.

Le restaurant a pour objectif de rendre les gens heureux, de permettre aux consommateurs de vivre un moment magique au travers d'une atmosphère conviviale et de partage. Tout cela en profitant de plats gourmands et savoureux. Au travers de notre concept, nous souhaiterions rentrer en symbiose avec les générations ciblées, avec les valeurs et les tendances véhiculées par ses clients. Afin de plonger le lecteur dans le contexte pour la suite de ce mémoire, il est important de mentionner que le restaurant s'appellera Seventi. Le choix de ce nom sera justifié dans le chapitre 5 de ce mémoire.

Section 2 : Justification du concept

2.1 Par rapport aux tendances

L'élaboration du concept a été basée, dans un premier temps, sur les nouvelles tendances alimentaires de 2020, ainsi que sur celles qui guideront et influenceront le futur de cette industrie. Un premier point important à mentionner est le fait que les Belges aiment aller au restaurant. Selon une étude menée par l'organisme Lightspeed, sur un échantillon de 1.000 Belges, le fait d'aller au restaurant est d'ailleurs une des premières activités que les Belges envisagent de faire directement après la crise sanitaire (Van Hoof, 2021). Le fait de ne pas pouvoir aller au restaurant est également une des restrictions les plus contraignantes pour eux-ci. Plus de 35% des répondants affirment même que la première activité qu'ils feront après la crise sera d'aller au restaurant. Toujours selon cette étude, les Belges seraient même prêts à soutenir massivement le secteur. En effet, 41% des personnes interrogées disent être prêtes à aller plus souvent au restaurant dès la réouverture de ceux-ci, afin de permettre aux différents acteurs de pouvoir rebondir après la crise. De plus, 25% des personnes interrogées se disent également prêtes à dépenser plus d'argent (5 à 10%) lorsqu'ils se rendront au restaurant, aussitôt que cela sera à nouveau possible, pour soutenir l'ensemble du secteur.

Deuxièmement, une étude menée par Delivroo donne plusieurs indications concernant les tendances alimentaires de 2020 (7 sur 7, 2020). D'après cette étude, les expériences dans l'HORECA sont et vont être de plus en plus importantes dans le futur (7 sur 7, 2020). Pour la génération Z, par exemple, le plus important en allant au restaurant, c'est le fait de vivre une expérience unique. Pour ces consommateurs, l'atmosphère, l'expérience unique ou le service offerts par le restaurant sont des critères de choix beaucoup plus importants que la nourriture qui y est proposée. Les restaurants de demain ne doivent donc pas seulement offrir une table et de la nourriture à leurs convives, mais ils doivent également être capables de faire vivre une réelle expérience à leurs clients afin que ceux-ci en gardent un souvenir mémorable. De plus, la génération Z est née dans le numérique et est très active au niveau du digital, ainsi que sur les réseaux sociaux. Comme l'indique la nouvelle tendance actuelle, vous pouvez constater une apparition constante de photos partagées sur les réseaux sociaux concernant tant les plats servis, que le cadre, le décor ou bien mieux encore, l'expérience vécue par le client au sein de votre restaurant. Celui-ci partagera alors ses observations, son ressenti (son vécu) à ses contacts via différents canaux de communication.

A travers cela, les clients deviennent donc de véritables ambassadeurs de votre enseigne. C'est ce que nous appelons la tendance du « tout sur Instagram ». Le fait de vivre une expérience unique permet ainsi aux clients, en plus de profiter de l'instant présent, de pouvoir capturer ces moments et de les partager sur les réseaux sociaux avec leur entourage. La volonté de vivre une expérience unique est une tendance également relevée dans l'étude menée par le bureau de tendances Nelly Rodi, en collaboration avec TheFork (site de réservation de restaurants en ligne). Ils nomment cette tendance comme étant le « Food entertainment ». Au-delà d'un jugement uniquement basé sur la nourriture, les clients de demain s'attendent également à vivre un voyage extra-sensoriels. Cela nécessite, de la part des restaurants, de s'adapter et de réaménager leurs espaces, afin d'en faire une expérience immersive unique et adaptée aux besoins de ses clients (Van Langhedonck, 2020). Ensuite, toujours selon l'étude menée par Deliveroo, ces derniers temps, la cuisson au charbon de bois gagne en popularité auprès des clients. Cette méthode ancienne, qui apporte un goût et une saveur particulière aux ingrédients, semble être le nouveau mode de cuisson de demain au sein des restaurants (7 sur 7, 2020).

De plus, une autre tendance remarquée depuis plusieurs années est celle liée à la consommation et à l'achat de produits alimentaires locaux. Cette dernière est de plus en plus à la mode et répandue au sein de la population belge. Selon le Soir, la crise du coronavirus aurait renforcé la volonté et convaincu les Belges d'acheter des produits locaux qui proviennent d'au plus proche de leur habitation (Biermé, 2020). Selon le Baromètre du journal, ils seraient 66% à affirmer qu'à l'avenir ils achèteront davantage « local ». Nous constatons que cette tendance devrait donc se poursuivre dans les années à venir (Biermé, 2020). Enfin, une autre tendance alimentaire actuelle est le retour à une cuisine plus traditionnelle et belge (Horeca Magazine, 2020). De son côté, Unilever pointe l'avènement et la montée en puissance du concept du « Food-Sharing », à savoir un concept de plats partagés à plusieurs (2020). Il a l'avantage de créer plus de communication entre les personnes présentes, de rendre les moments au restaurant beaucoup plus conviviaux.

Chapitre 3 : L'analyse de l'environnement

Section 1 : La concurrence

L'analyse de la concurrence est un élément fondamental, car elle permet de mieux comprendre l'environnement dans lequel l'entreprise évoluera, ainsi que les différents acteurs en présence au sein d'une industrie. Selon Kotler et al., (2015, p.16) « *La concurrence englobe toutes les offres rivales, existantes ou potentielles, qu'un acheteur peut envisager d'acquérir* ». Cette analyse permet également de comprendre les forces et les faiblesses de nos concurrents, ainsi que leur politique de prix ou leurs stratégies au sens large. Dans un premier temps, nous allons dresser la liste des concurrents présents dans la zone géographique de Wavre, qui sera la ville d'implantation de notre concept en Brabant Wallon. Les raisons du choix de cette position géographique seront expliquées en profondeur dans le chapitre concernant le marketing opérationnel. Pour ce faire, nous nous concentrerons sur les restaurants qui proposent une offre similaire à notre concept, à savoir des restaurants qui proposent des cuissons au feu de bois, des grillades, des menus belges ou de brasserie, des produits issus d'un approvisionnement local et/ou le concept du Food-sharing. Cela représentera l'analyse de la concurrence directe. Dans un second temps, nous analyserons la concurrence indirecte.

1.1 La concurrence directe

Le Tero

Le Tero est un restaurant situé à Wavre qui propose des plats à partager, au travers d'une cuisine simple et naturelle. Le restaurant est également axé sur le local et les produits biologiques. L'établissement travaille en circuit court, notamment via un approvisionnement auprès de la ferme Rabanisse, avec laquelle ils sont en collaboration. Nous considérons qu'il représente l'un de nos plus grands concurrents directs étant donné qu'il propose des **plats à partager**, ainsi que des **produits locaux**.

Le bar à K

Le bar à K est un bar/restaurant à tapas situé à Wavre, dont le concept est de proposer des plats à partager ainsi que des cocktails. Ce restaurant représente un de nos plus grands concurrents directs étant donné qu'il est axé sur l'un des éléments phares de notre concept, à savoir le concept du **Food-sharing**.

Feuille et Couperet

Feuille et Couperet est situé à Wavre et est principalement axé sur les grillades et les viandes mûrées. Il propose un concept assez différent de Seventi. Cependant, étant donné que les éléments majeurs de la carte de ce restaurant sont la viande mûrée et les grillades, nous considérons qu'il représente un concurrent direct important. En effet, il pourrait concurrencer notre offre, notamment en ce qui concerne **les cuissons de viandes au feu de bois** que nous proposons.

Le Maximus

Le Maximus est un restaurant situé à trois kilomètres de Wavre (Grez-Doiceau), spécialisé dans la viande et dans les grillades. Le restaurant possède également un feu de bois, et propose des cuissons au charbon de bois. Bien qu'il soit légèrement excentré géographiquement de Wavre, il représente un concurrent direct important car il propose une offre semblable à la nôtre, notamment par le fait qu'il est spécialisé dans **les grillades au feu de bois**.

Citizen Kane

Le restaurant Citizen Kane est un des cinq établissements du Citizen concept. Il propose une cuisine belge et française. De plus, le concept dont fait partie le restaurant a pour objectif principal de faire vivre une expérience unique aux consommateurs. Au travers de leur concept, Citizen souhaite rassembler les gens, créer des liens et permettre aux consommateurs de vivre un moment chaleureux. A ce titre, il représente un concurrent direct important, étant donné que, comme Seventi, il souhaite avant tout offrir **un moment unique** au consommateur, allant au-delà d'un moment gustatif de qualité.

Enfin, il y a également l'ensemble des autres restaurants situés à Wavre ou dans une zone géographique proche de Wavre. Ils représentent eux aussi les concurrents directs, mais beaucoup moins importants étant donné qu'ils proposent un concept ou un type de nourriture différent de ce que propose Seventi. Nous pouvons donc considérer que nous avons cinq gros concurrents directs principaux, présentés ci-dessus.

1.2 La concurrence indirecte

La concurrence indirecte comprend l'ensemble des acteurs qui proposent un service ou un produit différent de Seventi, mais qui répondent au même besoin, qui est de manger au restaurant. Autrement dit, c'est l'ensemble des acteurs qui propose des services alternatifs à un restaurant. Premièrement, nous retrouvons la restauration rapide. A Wavre, il y a plusieurs enseignes de restaurations rapides très connues, telles que Quick ou Pizza Hut. De plus, nous retrouvons également différents snacks, dont les principaux sont : Dounia, Best kebab ou Ali Baba. Deuxièmement, nous avons les traiteurs, qui proposent des plats préparés ou à emporter. La ville de Wavre compte plusieurs traiteurs. Nous avons répertorié les quatre plus importants : Cooking and Go, traiteur l'Aromate, Tous les bonheurs, traiteur André Thomas.

Section 2 : Le diagnostic stratégique interne

2.1 La chaîne de valeur de Porter

La chaîne de valeur est un concept qui fût développé par Michael Porter en 1985. C'est un concept de gestion d'entreprise qui a été créé dans le but de pouvoir catégoriser les activités qui génèrent de la valeur au sein de l'organisation. La chaîne de valeur permet d'identifier à la fois les sources de différenciation et les structures de coûts. Via cet outil, on s'intéresse donc à la performance de l'entreprise et on cherche à analyser la manière dont la valeur est créée au sein de l'organisation. Selon Porter, (1985, p.1). « *une chaîne de valeur est une chaîne d'activités pour une entreprise opérant dans un secteur spécifique* ». Via la chaîne de valeur, on vise à identifier et analyser le développement de l'avantage concurrentiel, en ayant pour objectif final de maximiser la création de valeur et de minimiser autant que possible les différentes structures de coûts. L'attrait principal de cet outil est qu'il permet d'illustrer les éléments qui rendent unique l'offre proposée par l'entreprise. De plus, la chaîne de valeur met également l'accent sur l'importance de la coordination des différentes activités au sein de l'organisation.

La chaîne de valeur est composée de deux types d'activités (**voir figure annexe 1**) : les activités primaires et de soutien. Les activités primaires sont celles qui vont directement impacter la plus-value sur le produit ou le service proposé par l'organisation. Les activités de soutien, quant à elles, sont celles qui vont soutenir et rendre possible la réalisation des activités primaires. Elles contribuent donc indirectement à la plus-value et à la création de la valeur pour le client (Porter, 1985).

Les activités primaires regroupent les maillons suivants : la logistique interne, la production, la logistique externe, la commercialisation (marketing) et la vente, les services. Les activités de soutien, quant à elles, sont composées des maillons suivants : les approvisionnements, le développement technologique, la gestion des ressources humaines, l'infrastructure de la firme.

Nous allons ici, illustrer la décomposition de la chaîne de valeur du restaurant Seventi, ce qui nous permettra de mieux comprendre le fonctionnement et les activités du restaurant, ainsi que celles qui génèrent de la valeur pour l'entreprise.

2.1.1 Les activités primaires

Pour le restaurant Seventi, **les activités primaires** se concentreront principalement sur la cuisine et la réalisation des plats, ainsi que sur le service en salle. Elles seront composées comme suit :

Logistique interne : Le maître mot pour la logistique interne sera l'optimisation. Le personnel sera formé de façon à gagner un maximum de temps. Il y aura un programme de gestion des stocks rigoureux, ainsi qu'un système de contrôle interne de la qualité. Il faudra veiller au respect des conditions d'hygiène, au respect et contrôle de la chaîne du froid, ainsi qu'à celui des normes imposées par l'AFSCA.

Production : Elle représente certainement l'activité la plus importante du restaurant et la principale source d'avantages concurrentiels de celui-ci. La production sera réalisée en front office, devant le client grâce à la cuisine ouverte qui garantira également de la qualité des produits et de la transparence de la manière dont ceux-ci sont cuisinés. Les cuissons seront réalisées au charbon car il y aura un feu ouvert dans la cuisine, au milieu du restaurant. De plus, des cooking-shows seront effectués pendant la préparation et la cuisson des repas, ce qui augmentera la valeur perçue et permettra d'améliorer l'expérience vécue par les clients (user experience). Les plats seront produits en petites portions et conçus pour être partagés à plusieurs (Food-sharing).

Logistique externe : Dans le cadre d'un restaurant, la logistique externe est une des activités qui sera fortement valorisée par le client. Il faut donc y prêter une attention particulière, d'autant plus que cette activité sera réalisée en front office. Seventi fera tout pour qu'il y ait une bonne coordination entre la salle et la cuisine, les commandes et les préparations des plats. Le temps d'attente sera un élément important et il sera le plus court possible. La communication sera d'autant plus facile que, la cuisine étant ouverte, elle permettra directement aux serveurs de pouvoir énoncer les plats à préparer aux cuisiniers.

Marketing et vente : Le restaurant espère faire parler de lui, augmenter sa notoriété et créer le « buzz », notamment via le biais des différents cooking shows qui seront réalisés pendant les services. Il y aura une présence accrue sur les réseaux sociaux et nous espérons que notre groupe cible et notre communauté représentera un levier d'action important pour asseoir notre notoriété à travers le Brabant Wallon. Il y aura des investissements conséquents en termes de publicité, flyering, ainsi que pour les diverses actions de marketing ou les concours.

Service : Le service est également une des activités clés pour le restaurant. Les membres du personnel seront courtois, ouverts d'esprit et attentifs aux demandes des clients. De plus, ils s'efforceront de répondre de la meilleure des manières à leurs demandes et à leurs attentes. L'objectif est de fidéliser la clientèle et de réussir à établir une relation de confiance à long terme avec les clients.

2.1.2 Les activités de soutien

Pour le restaurant Seventi, **les activités de soutien** se concentreront principalement sur l'aménagement et l'entretien des installations (cuisine et salle de restaurant), de la gestion administrative liée à l'activité, ainsi que sur la gestion des ressources humaines et des prestations des employés (cuisiniers et serveurs). Elles seront composées comme suit :

L'infrastructure de la firme : elle sera composée de l'infrastructure du restaurant et des installations qui découlent de l'activité, à savoir le bâtiment (composé d'une salle de restaurant, d'une cuisine ouverte et d'un feu de bois pour les cuissons) qui sera caractérisé par une décoration moderne, une ambiance chaleureuse et conviviale. De plus, le bâtiment sera aménagé de manière à favoriser le partage et l'échange, notamment pour répondre aux attentes en ce qui concerne le Food sharing. L'infrastructure sera basée sur des reportings financiers et des KPI's, ainsi que sur des ratios importants permettant de juger de l'état de l'activité. Les pratiques de gouvernance seront basées sur la transparence et la structure hiérarchique sera de type « plate ».

La gestion des ressources humaines : Le personnel et la gestion de celui-ci représentera une réelle activité de soutien pour les activités primaires. Il sera formé et qualifié pour gérer l'entièreté de la chaîne de valeur et contribuera à la création de valeur pour le client. Il fera partie intégrante de l'avantage concurrentiel du restaurant. Les membres seront recrutés sur base de leurs compétences. Le style de management sera participatif et visera à améliorer le rendement des employés en les incitant à s'investir dans la vie entrepreneuriale de l'entreprise.

Tout sera mis en œuvre pour qu'ils incarnent au mieux les valeurs de l'entreprise. Une politique de gratification sera également mise en place avec l'attribution de bonus sur base de KPI's. Le management du restaurant veillera également à ce que les conditions de travail soient adéquates et à ce que la sécurité liée à celui-ci soit optimale.

Le développement technologique : Gestion de la relation client proche, technologie liée à la cuisson au charbon de bois et à l'intégration en amont des technologies nécessaires à la réalisation de cooking shows. Il y aura également des programmes technologiques de pointe, permettant la sécurisation des produits, la conservation des matières premières ou le recyclage de celles-ci.

L'approvisionnement : L'approvisionnement en marchandises se fera auprès de fournisseurs locaux (ils seront sélectionnés entre autres sur base du critère géographique), ce qui offrira un triple avantage. Premièrement, cela permettra de garantir la fraîcheur et la qualité des produits. Ensuite, en s'approvisionnant localement, Seventi bénéficiera d'une réduction des coûts, ainsi que d'une réduction de sa chaîne d'approvisionnement. Le restaurant s'approvisionnera en circuit court, ce qui permettra de renforcer son ancrage local et de réduire l'empreinte écologique liée à la supply chain.

Section 3 : Le diagnostic stratégique externe

3.1 Le micro environnement : les 5 forces de Porter

En 1980, Porter a défini un modèle donnant la possibilité de caractériser la structure d'une industrie selon son intensité concurrentielle (Johnson et al., 2014). Au sein d'un secteur, la concurrence « se compose du groupe de firmes qui fabrique des produits étroitement substituables » (Porter, 1980, p. 5). Le modèle de Porter est une technique utilisée par l'entreprise dans le but de pouvoir optimiser son avantage concurrentiel. Ce modèle est composé de cinq forces : la menace des nouveaux entrants, l'intensité concurrentielle, le pouvoir de négociation des fournisseurs, le pouvoir de négociation des acheteurs et la menace des produits substitués (**voir figure annexe 2**). Ces cinq forces concurrentielles « déterminent conjointement l'intensité de la concurrence et de la rentabilité dans un secteur » (Porter, 1980, p. 6). Ainsi, « la connaissance des cinq forces peut aider une entreprise à comprendre la structure de son secteur et à se positionner de manière plus rentable et moins vulnérable aux attaques » (Porter, 2008, p.2).

3.1.1 La menace des nouveaux entrants

La première force de PORTER sur laquelle nous allons nous focaliser pour le concept Seventi est la menace des nouveaux entrants. Pour le secteur de l'HORECA, la menace des nouveaux entrants est globalement assez élevée. En effet, le nombre de nouveaux restaurants créés chaque année en Belgique est sensiblement élevé. En 2017, l'hébergement et la restauration faisaient d'ailleurs partie du top 5 des secteurs les plus représentés en Belgique au niveau de la population (Statbel, 2020). La Belgique est un pays dans lequel il y a énormément d'établissements HORECA. Selon Marc Rasière, CEO de Belfius, il y aurait d'ailleurs trop de restaurants et de bars au sein du pays (2020). Le président de la Fédération HORECA Wallonie, de son côté, confirme les propos du CEO de Belfius (RTBF, 2021). Il atteste en effet qu'il y aurait, en Belgique, deux fois plus d'établissements HORECA qu'en Allemagne, et autant qu'aux Pays-Bas, alors que ce dernier compte 60% d'habitants en plus qu'en Belgique (RTBF, 2021). En ce qui concerne les barrières à l'entrée, celles-ci sont globalement plus faibles que pour la majorité des autres secteurs. Il est vrai qu'un restaurant nécessite de gros investissements financiers (capital important, frais de mobilier,...) mais l'avènement du Food-truck, par exemple, montre qu'il est également possible de créer un établissement rapidement et en limitant les frais.

3.1.2 L'intensité concurrentielle

L'intensité concurrentielle du secteur est assez élevée, compte tenu du nombre assez important d'établissements dans le secteur. En effet, la Belgique comptait 26 687 établissements HORECA au 30 juin 2018 (Le Forem, 2018). En ce qui concerne la Wallonie, qui nous intéresse particulièrement étant donné qu'elle représente la région d'implantation du restaurant Seventi, il est important de mentionner que le nombre d'établissements HORECA a augmenté de 1,1% entre 2017 et 2018. Le nombre d'établissements de la Région wallonne était de 7690 en 2018 (Le Forem, 2018), ce qui représente 9% de l'ensemble des entreprises présentes dans la région. Ces chiffres montrent que l'intensité concurrentielle du secteur pour la Wallonie est assez élevée. Plus globalement, le monde de l'HORECA est caractérisé par une très large concurrence et par un nombre important d'acteurs positionnés sur ce marché. Parmi ceux-ci, nous retrouvons notamment les restaurants concurrents, les grandes chaînes alimentaires, les traiteurs, les Food-trucks. Enfin, il faut également souligner que la crise sanitaire actuelle n'avantage pas le secteur et augmente indéniablement l'intensité et la pression concurrentielle de celui-ci. Pour s'assurer une place sur le marché, Seventi doit donc inévitablement viser un segment de marché spécifique, par le biais d'une offre différenciée et d'un avantage concurrentiel durable.

3.1.3 Le pouvoir de négociation des fournisseurs

En ce qui concerne le pouvoir de négociation des fournisseurs, nous pouvons dire qu'il est moyen pour le secteur de l'HORECA. En effet, bien que la qualité des produits proposés aux clients par les restaurants, ainsi que les livraisons et les délais, dépendent des fournisseurs et leur confèrent donc un pouvoir de négociation élevé, ceux-ci sont très nombreux en Belgique, ce qui produit l'effet inverse et rend ce pouvoir assez faible. Il y a une offre assez large de fournisseurs, ce qui réduit considérablement le pouvoir de négociation vis-à-vis des restaurants. Il est également important de mentionner que de plus en plus de restaurants souhaitent, aujourd'hui créer des relations de confiance, basées sur le long terme ou sur des partenariats avec leurs fournisseurs.

3.1.4 Le pouvoir de négociation des acheteurs

Le pouvoir de négociation des acheteurs (clients) est sensiblement élevé, étant donné que ceux-ci bénéficient d'un très large choix lorsqu'ils décident d'aller au restaurant. D'autant plus, que la Belgique est un des pays d'Europe qui compte le plus d'établissements HORECA par habitants (RTBF, 2021). Le nombre de restaurants en Belgique et en Brabant Wallon est élevé, ce qui augmente la quantité de l'offre. Le champ des possibilités de choix des consommateurs est très vaste, ce qui augmente leur pouvoir de négociation. De plus, le coût de transfert entre deux restaurants est faible. Les consommateurs peuvent en effet passer d'un restaurant à un autre, rendant les acteurs du secteur dépendant d'eux. Possédant un pouvoir de négociation élevé, les consommateurs peuvent exercer une influence importante sur la rentabilité du secteur, notamment en imposant leurs exigences en matière de prix ou de services.

3.1.5 La menace des produits substitués

La menace des produits de substitution est de plus en plus importante pour le secteur HORECA. Les produits substitués sont aujourd'hui de plus en plus nombreux, notamment en raison du fait que de plus en plus d'acteurs du secteur cible ou d'autres secteurs proposent des alternatives à l'offre des restaurants. Un des exemples les plus importants est la montée en puissance du concept de livraison à domicile et du développement de nouvelles plateformes de livraison (Somers, 2018). La crise sanitaire a accentué cette tendance et poussé bon nombre de consommateurs à se tourner vers ce type de produits dérivés, par peur de sortir de chez eux. Il y a également de plus en plus de traiteurs un peu partout dans les centres urbains, et ceux-ci proposent de plus en plus de plats, repas ou menus à emporter.

Enfin, les acteurs de la grande distribution élargissent de plus en plus leurs offres de produits, ce qui augmente le nombre de produits substitués pour les consommateurs. Les grandes chaînes alimentaires proposent aujourd'hui de plus en plus de plats préparés, cuisinés par des traiteurs ou des menus de plus en plus semblables à ce que l'on peut retrouver dans les restaurants. Ils représentent une réelle menace pour le secteur HORECA. Les acteurs du secteur HORECA ont d'ailleurs récemment exprimé leur mécontentement sur ce phénomène de plus en plus répandu, par le biais de Fabian Hermans, administrateur de la fédération HORECA Bruxelles (RTL, 2020).

3.2 Le macro environnement : le modèle PESTEL

Le modèle PESTEL est un outil d'analyse stratégique de l'entreprise qui permet d'étudier le macro-environnement d'une industrie et se focalise sur six grands facteurs (**voir figure annexe 3**). En effet, le macro-environnement d'une entreprise est constitué des six facteurs suivants : politique, économique, socioculturel, technologique, écologique et légal (Eren, 2002), qui affectent directement ou indirectement les activités de l'entreprise (Ülgen & Mirze, 2007). L'analyse stratégique est donc très importante car elle représente la première des étapes de base de la gestion stratégique et implique l'analyse des facteurs actuels pertinents pour l'environnement dans lequel l'entreprise mène ses opérations (Ülgen & Mirze, 2007). Le modèle PESTEL possède différentes alternatives dans la littérature, telles que les modèles PEST (Dare, 2006) ou PESTE (Richardson, 2006) qui réduisent le nombre de facteurs. Cette analyse a deux fonctions de bases essentielles. Elle offre, d'une part, la possibilité pour l'entreprise d'identifier l'environnement dans lequel elle opère et, d'autre part, elle fournit des informations à l'entreprise, qui lui permettront d'anticiper certaines situations, de s'adapter plus facilement et de prévoir certaines circonstances auxquelles elle pourrait être confrontée à l'avenir.

Cet outil permet donc aux dirigeants de surveiller les menaces et les opportunités que pourrait rencontrer leur entreprise sur le marché, assurant ainsi la pérennité de l'entreprise et de ses activités. Ainsi, une analyse profonde, claire et concise du contexte politique, économique, social, écologique, technologique et légal de notre secteur d'activité en Belgique s'impose. Mise en exergue dans cette partie du mémoire, elle permet une meilleure vision et compréhension des variables externes influençant positivement ou négativement l'industrie visée, à savoir l'HORECA. L'analyse PESTEL pour le concept Seventi :

3.2.1 Le contexte politique

Le secteur HORECA et l'alimentation au sens large sont souvent au centre des débats politiques. Ils exercent une influence énorme sur le secteur. Il y a aujourd'hui toute une série de règles et de normes alimentaires imposées par les politiques dans le but de protéger la santé des consommateurs. Un objectif est d'ailleurs inscrit dans le traité instituant la communauté européenne. Au niveau européen, nous retrouvons notamment le règlement (CE) n°178/2002, appelé aussi « General food Law », qui établit les définitions de base, les principes généraux de base et les prescriptions générales de la législation alimentaire (Service Public fédéral de santé publique, 2016).

En réaction au contexte actuel (Covid-19), les politiques ont été contraints de prendre des décisions importantes. L'HORECA est l'un des secteurs, au même titre que la culture, qui a été contraint de fermer le plus longtemps au cours de la crise. Le secteur a été grandement stigmatisé comme étant l'un des vecteurs les plus importants de contamination tout au long de la crise. Un des exemples les plus marquants est notamment la note du GEES (groupe chargé de la stratégie de sortie du confinement) qui a été envoyée au gouvernement en octobre 2020 (Mathieu, 2020). Aujourd'hui, le secteur est au centre de toutes les tractations et des tensions commencent à apparaître au sein du gouvernement. Les points de vue divergent entre les ministres au sujet de la réouverture et de la stigmatisation de l'HORECA. Le ministre des indépendants et des PME a d'ailleurs déclaré en octobre 2021, lors de la deuxième vague et du confinement, que l'HORECA était une cible un peu facile et qu'il fallait arrêter de matraquer le secteur (RTBF, 2020). Au cours de la crise, il y a eu plusieurs mouvements de rassemblement de la part des acteurs du secteur pour protester contre les mesures, jugées trop contraignantes. Il y a notamment eu des manifestations à Spa et un peu partout en Wallonie et à Bruxelles en février 2021, suite à la demande des différentes associations HORECA du pays (Destrebeck, 2021).

Pour faire face aux restrictions sanitaires et compenser la fermeture des établissements, les autorités politiques ont proposé plusieurs aides financières. Au niveau fédéral, les aides majeures étaient les suivantes : le droit passerelle (avec un doublement du droit passerelle lors du confinement d'octobre 2021), une exonération des cotisations ONSS (spécialement prévue pour le secteur HORECA), prise en charge par l'Etat de la prime de fin d'année et prolongation du droit passerelle de reprise (Demonti, 2020). Le Service Public Fédéral des Finances a d'ailleurs publié l'ensemble des mesures prolongées ou élargies en date du 29 mars 2021 (SPF Finances, 2021).

En ce qui concerne les aides régionales, nous allons nous concentrer sur la région qui nous concerne pour le projet Seventi, à savoir la région Wallonne. Ainsi, pour aider les acteurs, le gouvernement Wallon a publié le 11 mars un plan d'aide pour soutenir l'HORECA (Wallonie, 2021). De plus, un accord a été trouvé le 4 février 2021 pour octroyer une enveloppe budgétaire de 200 millions d'euros aux secteurs les plus impactés, dont l'HORECA (Wallonie, 2021). Enfin, la région a également décidé de mettre en place un mécanisme d'aide pour le paiement des loyers (L'écho, 2021).

3.2.2 Le contexte économique

Si nous nous focalisons sur les données économiques de 2018 (avant la crise sanitaire), nous pouvons constater que les belges allouaient en moyenne, selon une étude menée par Statbel cette année-là, 6,6% de leur budget au secteur de l'HORECA. Cela représente une augmentation de 1,7% par rapport à 2017 (Statbel, 2019). De plus, si nous faisons la comparaison par régions, nous pouvons voir que les Wallons allouent une part de budget inférieure (5,6%) au secteur de l'HORECA, que ce que les Flamands (7%) ou les Bruxellois (7%) ont l'habitude d'allouer (Statbel, 2019). Les chiffres de la Belgique sont légèrement en dessous de la moyenne européenne (Le Soir, 2020). Toujours selon l'étude menée par Statbel, le PIB généré par le secteur du transport, des commerces et de l'HORECA en 2019 représentait 80.541 millions d'euros, soit une augmentation de 25,7% par rapport à 2009, et de 2,5%, par rapport à 2018 (Statbel, 2020). La crise sanitaire a cependant eu un impact très néfaste sur le secteur HORECA.

Selon Comeos, le secteur perd en moyenne 47 millions d'euros par jour à cause de la crise sanitaire (RTBF, 2020). Les résultats économiques du secteur pour l'année 2020 sont catastrophiques, en témoigne, par exemple, le recul du chiffre d'affaire du secteur de près de 69% en avril 2020 par rapport à avril 2019 (Schmidt, 2021). Selon la BNB (Banque Nationale de Belgique), le secteur a subi une diminution de 42% de chiffre d'affaire au cours du premier semestre 2020, par rapport à la normale (BNB, 2020). D'après le député Wallon CDH André Antoine, le Brabant Wallon serait d'ailleurs l'une des provinces les plus touchées par la fermeture des restaurants (La DH, 2020). Un sondage réalisé par Foodservice Alliance auprès de 800 acteurs de l'HORECA en Belgique montre des résultats alarmants (L'Echo, 2021). En effet, il ressort de celui-ci qu'au cours des sept premiers mois de 2020, le secteur a perdu 41% de son chiffre d'affaire par rapport à 2019 (ce qui confirme les chiffres de la BNB). De plus, un établissement sur cinq a réalisé, pour les sept premiers mois de 2020, moins d'un quart de son chiffre d'affaire habituel.

Le secteur HORECA est également un secteur en proie à de nombreuses faillites, et la crise actuelle va certainement accentuer le phénomène. Avec le commerce et la construction, il représente l'un des trois secteurs les plus touchés par les faillites en Belgique. En 2019, le nombre de faillites pour le secteur HORECA était de 2.034, engendrant une perte directe de 3.461 emplois (Economie, 2020). En février 2021, le nombre de faillites dans le secteur s'élevait à 75 (Statbel, 2021). La crise sanitaire a également eu pour effet de créer une inflation alimentaire (L'Echo, 2020). Il y a cependant une lueur d'espoir au niveau économique pour ce secteur. La plupart des Belges souhaitent soutenir l'HORECA et s'engager pour garantir la pérennité des établissements (Wuyard, 2020).

3.2.3 Le contexte social

La consommation de produits locaux est une tendance actuelle et en progression pour les Belges. Selon le Baromètre du journal le Soir, ils seraient 66% à affirmer qu'ils achèteront davantage « local » à l'avenir (Biermé, 2020). La crise du coronavirus, ainsi que le confinement, auraient eu un effet sur la volonté des Belges à consommer davantage local. Selon une enquête menée par Ivox, en plus des 42% des Belges qui consommaient déjà local avant la pandémie, 16,4% des Belges ont commencé à acheter local pendant la crise sanitaire et le confinement. Enfin, il est important de mentionner que les francophones sont davantage désireux d'acheter des produits locaux que les flamands (Plus Magazine, 2021). Les Belges ont également consacré une part beaucoup plus importante de leur budget à la nourriture pendant le confinement (L'Echo, 2020). Une autre tendance actuelle est le fait que la population mange et se tourne de plus en plus vers les produits végétariens. La vente de produits végétariens a augmenté de 24% au cours de l'année 2020 (Delcambe, 2021).

De plus, il est important de mentionner que la population belge aime les restaurants et est très attachée au fait de pouvoir y retourner rapidement (voir section 2.1 justification du concept par rapport aux tendances). Avec la crise sanitaire, les restaurants ont dû se réinventer, et beaucoup ont proposé des formules de plats à emporter. Cette formule a bouleversé les habitudes de consommation des Belges, mais elle semble être très appréciée par ceux-ci. En effet, 32% des Belges interrogés disent avoir été conquis par ce nouveau mode de consommation (Van Hoof, 2021). Les Belges ont également changé leurs habitudes de consommation en ce qui concerne la manière de réaliser leurs achats. Selon l'enquête menée par la BNB (Banque Nationale de Belgique), plus de la moitié des personnes interrogées affirment avoir eu recours de manière plus fréquente et régulière aux achats en ligne que par le passé.

Suite au coronavirus, nous constatons donc également qu'il y a une tendance de plus en plus importante des Belges à avoir recours à l'E-commerce (BNB, 2020). Enfin, il existe également plusieurs nouvelles tendances alimentaires pour le futur qui ont pu être analysées dans le chapitre 2 de ce mémoire, notamment en ce qui concerne le fait que les gens souhaitent avant tout, vivre une expérience unique lorsqu'ils se rendent au restaurant, ou encore qu'ils ont de plus en plus recours aux plateformes de livraison et au système de Take-away (Renard, 2021).

3.2.4 Le contexte technologique

Les avancées technologiques en ce qui concerne l'HORECA sont notables et auront, dans le futur, un impact important sur le secteur. Un premier point essentiel à aborder est celui des avancées technologiques en matière de distribution. Aujourd'hui, il existe de nombreuses plateformes de livraison en ligne, comme Deliveroo ou Uber Eats. Deliveroo a été créé en 2013 et a été lancé en Belgique (Bruxelles) en 2015. Uber Eats a, quant à lui, été créé en 2015 et a été lancé en Belgique (Bruxelles) au cours de l'année 2016 (Paris Match, 2019). Beaucoup de restaurants ont recours à ces plateformes, en automatisant le flux des commandes de livraison. En plus d'offrir un service de livraison, ce type de plateforme offre également de la visibilité aux établissements, notamment grâce à leur présence en ligne ou sur l'application (Too Good To Go, 2020). Le confinement résultant de la crise sanitaire a accentué le phénomène, ainsi que la croissance ou le recours à ce type de plateforme.

Ensuite, le secteur de l'HORECA, comme l'ensemble des secteurs, est contraint de s'adapter aujourd'hui à la révolution numérique (industrie 4.0), en « plein boom » depuis le début du 21^{ème} siècle. Alors que, par le passé, le bouche à oreille était un moyen efficace d'accroître sa notoriété, avoir une visibilité accrue en ligne est devenue une nécessité absolue aujourd'hui. La plupart des consommateurs consultent en effet les moteurs de recherche ou le web, pour décider de l'endroit où ils vont se restaurer. A ce titre, les moteurs de recherche sont devenus des outils d'excellence pour amener le plus rapidement possible des clients dans votre restaurant (Too Good To Go, 2020). Un des exemples principaux de ce phénomène est le moteur de recherche « The Fork », présent en Belgique et presque partout en Europe. Globalement, le numérique a complètement transformé le secteur de l'HORECA, surtout en ce qui concerne les aspects de la notoriété, de la communication ou de la distribution. Ensuite, la révolution numérique actuelle et les avancées technologiques bouleversent également le côté opérationnel des restaurants. Tout est de plus en plus automatisé, notamment grâce à la robotique ou à l'intelligence artificielle.

Ainsi, certains processus de cuisine peuvent être automatisés ou robotisés (Zabinski, 2020). Certaines pratiques de management peuvent également être automatisées ou optimisées. Strobbo, nouveau logiciel de planning du personnel, est un exemple type d'avancée technologique en matière de management dans les restaurants (Strobbo, s.d.).

3.2.5 Le contexte écologique

Une des préoccupations principales des Belges concerne le gaspillage alimentaire. Selon un rapport de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'Agriculture (FAO), la Belgique serait d'ailleurs dans le top 3 des pays les plus gaspilleurs d'Europe, mais les consommateurs belges se disent prêts au changement (Test-Achats, 2020). En effet, une étude menée par test-achats indique que près de 75% des Belges interrogés sont préoccupés par le gaspillage alimentaire, et sont prêts à consentir à faire des efforts pour le réduire (Test-Achats, 2020). Plusieurs initiatives ont d'ailleurs vu le jour en Belgique pour réduire le gaspillage alimentaire, comme la création de l'application anti-gaspillage « Too Good To Go » (Too Good To Go, n.d). Comme cela a déjà été expliqué auparavant dans ce mémoire, les Belges souhaitent également consommer de plus en plus local. Une étude menée par Fairtrade Belgium en collaboration avec le bureau Dynata auprès de 1000 Belges confirme cette tendance, indiquant une augmentation de 42% de la préférence des Belges pour les produits locaux. De plus, cette étude indique que les Belges souhaiteraient également consommer et acheter davantage de produits biologiques ou issus du commerce équitable (Masset, 2020). Enfin, une étude réalisée par Bitkom révèle que 84% des consommateurs belges sont enclins à payer plus cher pour des produits ayant une qualité supérieure. Les Belges sont de plus en plus soucieux de leur alimentation et attendent davantage de transparence et d'informations concernant les produits que par le passé (Bussy, 2020).

3.2.6 Le contexte législatif

Plusieurs réglementations concernant le secteur de l'HORECA nous intéressent particulièrement. Premièrement, il est important de préciser d'emblée que le secteur de l'HORECA est un secteur très réglementé en Belgique (Le moniteur belge, 2012). Parmi les réglementations importantes dans le secteur, nous retrouvons celles émises par l'AFSCA. L'AFSCA est un organisme de contrôle qui existe depuis 2000 (AFSCA, 2020). Cet organisme contrôle la qualité des denrées alimentaires, ainsi que le respect des règles d'hygiène au sein des établissements HORECA, et veille ainsi à ce que chaque acteur du secteur s'y conforme (AFSCA, 2020).

Ensuite, nous avons les nouvelles réglementations SCE (système de caisse enregistreuse). Le secteur est caractérisé par un large éventail de fraudes ou par une circulation intensive de l'argent noir au sein des établissements. Pour lutter contre cela, depuis le 1^{er} Janvier 2014, la plupart des établissements HORECA sont obligés d'être équipé d'une « caisse blanche » (SCE-horeca, 2021). Celle-ci a été imposée par le gouvernement dans le but de lutter contre les fraudes et de rendre les établissements beaucoup plus transparents. Cette réglementation est imposée à tous les établissements réalisant un chiffre d'affaire annuel (provenant de la consommation de repas sur place) de plus de 25.000 euros (SCE-horeca, 2021). Enfin, l'écologie est aujourd'hui au centre du débat dans de nombreux secteurs, et l'une des préoccupations principales dans le monde actuel. Le secteur de l'HORECA ne déroge pas à la règle et est de plus en plus légiféré en la matière. Depuis le 1^{er} Janvier 2021, le gouvernement Wallon a décidé d'interdire l'usage d'ustensiles en plastique à usage unique (Wallonie, 2020).

Section 4 : L'analyse SWOT

La SWOT est un outil qui va permettre de synthétiser les éléments qui ressortent du diagnostic stratégique interne (chaîne de valeur de Porter) et externe (l'analyse du micro et du macro environnement) réalisé dans les parties précédentes de ce mémoire. « *L'analyse SWOT est un processus qui implique quatre domaines en deux dimensions. Elle comporte quatre composantes : les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces* » (Gurel et al., 2017, p. 995). Stacey (1993, p.103), décrit l'analyse SWOT comme « *une liste des forces et des faiblesses d'une organisation telles qu'elles sont indiquées par une analyse de ses ressources et de ses capacités, ainsi qu'une liste des menaces et des opportunités qu'une analyse de son environnement identifie* ». Cette analyse implique donc la collecte et présentation de différentes informations sur les facteurs internes et externes qui pourraient avoir un impact sur l'entreprise (**voir figure annexe 4**).

La matrice SWOT comprend donc deux axes d'analyse :

- L'axe interne qui met en exergue les caractéristiques actuelles de l'entreprise (telles que les ressources humaines, le savoir-faire ou les ressources de l'entreprise par exemple) et permet donc de synthétiser les forces et les faiblesses de l'entreprise.
- L'axe externe qui met en exergue les éléments qui pourraient avoir un impact sur l'entreprise, à savoir les opportunités et les menaces.

En ce qui concerne le secteur HORECA qui nous concerne ici, les éléments de l'analyse SWOT sont les suivants :

→ **Analyse interne : les forces et les faiblesses**

L'analyse de l'environnement interne et de la chaîne de valeur de Porter, dans laquelle a été décrit les différentes étapes permettant de fournir une valeur ajoutée aux clients, nous permet de dresser l'ensemble des forces et des faiblesses de notre entreprise pour le concept Seventi.

4.1 Les forces

- La cuisine ouverte, qui permet une transparence sur les produits pour le client
- L'approvisionnement local, qui permet une réduction des coûts et de la chaîne d'approvisionnement, ainsi que la garantie pour le client de bénéficier de produits frais et de qualité
- Plusieurs offres pour les clients, offrant ainsi des axes de différenciation différents
- Un concept innovant et une source d'avantages concurrentiels : cuisson au feu de bois, cooking-show et food-sharing
- Des employés hautement qualifiés
- Une relation exclusive avec la clientèle
- Une clientèle ciblée, étant donné que l'offre est différenciée de ce que proposent les concurrents et les restaurants traditionnels

4.2 les faiblesses

- Faible notoriété : Seventi est nouveau sur le marché et ne bénéficie donc pas de la notoriété de nos concurrents
- Un seul point de vente (le restaurant) : localisation unique, ce qui implique une portée limitée
- Capacité financière limitée étant donné que nous venons de lancer le concept
- Coûts d'investissements élevés, notamment en ce qui concerne les installations
- Peu d'expérience dans le secteur HORECA de la part du CEO
- Une présence assez importante de concurrents dans la zone géographique d'implantation

→ **Analyse externe : Les opportunités et les menaces :**

L'analyse de l'environnement externe regroupe l'analyse du micro et du macro-environnement. L'analyse du micro-environnement a été réalisée au moyen du modèle des 5 forces de Porter qui nous a permis de mettre en exergue et d'évaluer la force concurrentielle entourant notre entreprise et notre concept. L'analyse du macro-environnement a été réalisée au moyen du modèle PESTEL qui nous a permis de dresser une liste de macro-tendances qui pourraient avoir un impact sur le secteur dans lequel nous évoluons. A la suite de ces analyses, nous pouvons dresser l'ensemble des opportunités et des menaces pour notre entreprise.

4.3 Les opportunités

- Aides financières de la part des politiques : au niveau fédéral (droit passerelle, exonération des cotisations ONSS) et de la région Wallonne (plan d'aide pour l'HORECA, mécanisme d'aide pour le paiement des loyers)
- Le PIB du secteur augmentait avant la crise sanitaire
- Amélioration du paysage politique et économique pour le secteur : les restaurants (terrasses) peuvent à nouveau ouvrir à partir du 8 mai 2021.
- Sensibilisation de la population pour les produits locaux et de qualité : les consommateurs sont prêts à dépenser plus d'argent pour des produits de qualité supérieure
- Tendance des Belges à consommer davantage local : les francophones encore plus que les flamands
- Les belges souhaitent soutenir les restaurants et pouvoir retourner dans ceux-ci rapidement : 41% des Belges souhaitent se rendre plus souvent au restaurant après la crise pour aider le secteur HORECA à redresser la barre
- Les Belges consacrent une part de plus en plus importante de leur budget à la nourriture
- Les Belges sont prêts à dépenser plus d'argent au restaurant qu'avant la crise sanitaire : 25% des Belges seraient prêts à payer plus cher (jusqu'à 10% de plus) dans les restaurants à la réouverture, pour aider le secteur à rebondir
- Les consommateurs cherchent à vivre une expérience unique lorsqu'ils se rendent au restaurant, au-delà du fait de manger de bons repas
- Prise de conscience des consommateurs pour le gaspillage alimentaire et l'écologie au sein du secteur
- L'industrie 4.0 et l'avènement du numérique
- Partenariats stratégiques avec les fournisseurs

4.4 Les menaces

- Secteur très réglementé (inscrit dans le traité instituant la communauté européenne, (CE) n°178/2002 « General food Law »)
- La politique exerce une grande influence sur le secteur et le contexte politique actuel est défavorable
- Le secteur stigmatisé comme étant un vecteur de contamination dans la crise du Covid-19
- Politique belge très restrictive envers le secteur : mesures de fermeture imposées
- Secteur très fragilisé économiquement par le Covid-19 : il perd 47 millions d’euros par jour en moyenne depuis le début de la crise
- Environnement économique incertain : le chiffre d’affaire du secteur a fortement chuté pendant la crise sanitaire, soit une baisse de 69% si l’on compare les mois d’avril 2020 et 2019
- Le Brabant Wallon est l’une des provinces les plus touchées économiquement
- Le secteur est caractérisé par un nombre important de faillites
- La population consomme de plus en plus de produits végétariens
- Les nouvelles habitudes de consommation des Belges suite au Covid-19 : augmentation du nombre de livraisons et avènement des plateformes de livraison
- La consommation en ligne augmente et les gens restent de plus en plus chez eux
- Les plateformes de distribution en ligne prennent une place de plus en plus importante dans le secteur, cela peut déboucher sur le monopole du marché. Cela crée une forme de dépendance des restaurants vis-à-vis de ces plateformes
- L’avènement de la technologie et l’automatisation des processus augmentent les coûts d’investissements
- Législation de plus en plus contraignante pour le secteur : normes AFSCA et SCE (caisses enregistreuses pour lutter contre l’argent noir)
- Sensibilisation importante pour l’écologie : certaines restrictions apparaissent, comme l’interdiction de l’usage de certains plastiques
- Il y a beaucoup de nouveaux restaurants chaque année en Belgique : la menace des nouveaux entrants est élevée et les barrières à l’entrée sont relativement faibles
- Intensité concurrentielle élevée
- Il y a de plus en plus de produits de substitution : le pouvoir de négociation des clients est élevé

Section 5 : Les conclusions stratégiques

Sur base des différents éléments de la SWOT, qui résultent de notre analyse stratégique et de l'environnement, nous avons dressé l'ensemble des conclusions stratégiques. Nous avons combiné les facteurs internes et externes afin de définir les différentes options stratégiques et scénarios pour notre concept. L'analyse des 5 forces de Porter nous a permis de mesurer l'intensité concurrentielle au sein du secteur de l'HORECA. Au travers de cette analyse, nous pouvons voir que le secteur est hautement concurrentiel et qu'il est difficile de s'y faire une place. Etant donné que nous lançons un nouveau projet et que l'une de nos faiblesses est le fait que nous ne possédons pas encore de notoriété, une des priorités de l'entreprise devra être de renforcer sa communication et les investissements pour se faire connaître. De plus, nous constatons au travers de l'analyse stratégique que les habitudes de consommation évoluent rapidement et que les gens se tournent de plus en plus vers les plateformes de livraison ou les plats à emporter. Ne possédant qu'un point de vente unique, nous estimons qu'il pourrait être opportun de proposer des plats à emporter ou à livrer en plus de notre business principal. De ce fait, il serait intéressant pour nous de se rendre visible sur des plateformes de réservation en ligne ou de ventes à emporter.

Ensuite, nous pouvons voir qu'il y a bien une tendance de la part de la population à consommer davantage local, ce qui est attrayant pour nous, étant donné que nous proposons des produits issus d'un approvisionnement auprès de fournisseurs locaux. Le constat est identique en ce qui concerne le fait de vivre une expérience unique lorsque l'on se rend au restaurant. De façon plus large, nous pouvons dire que la plupart des axes de différenciation que nous proposons via notre concept semblent être attrayants et en lien avec les attentes des consommateurs. Cependant, nous constatons que les Belges consomment de plus en plus de produits végétariens. Or, l'un des axes de notre concept est de proposer des grillades de viande au feu de bois. Afin de répondre à une tendance de consommation en forte évolution, nous estimons qu'il pourrait être opportun d'élargir notre carte en proposant une gamme de produits végétariens afin de combler cette menace. L'écologie et la lutte contre le gaspillage alimentaire semblent également devenir des variables de plus en plus importantes dans la tête des consommateurs, ce qui représente également une menace pour notre entreprise. En effet, hormis le fait de proposer des produits locaux, notre concept n'est pas fondamentalement focalisé sur l'aspect écologique. Pour pallier à cette menace nous pourrions envisager de nous inscrire sur la plateforme « Too Good To Go », afin de limiter le gaspillage alimentaire du restaurant.

Au niveau économique, l'une des menaces principales est le fait que le secteur vient de subir une grande crise dont il est difficile d'estimer les pertes ou les conséquences à long terme. Bien que les acteurs du secteur ont pu reprendre leurs activités, il est difficile d'émettre des hypothèses claires et certaines sur l'avenir et le paysage économique du secteur. Disposant d'une capacité financière limitée au départ, nous estimons qu'il serait préférable de commencer par l'exploitation d'une plus petite surface commerciale qu'initialement prévu, afin de limiter les investissements et les risques. Malgré cela, Il y a de nombreuses opportunités en ce qui concerne le taux de fréquentation future des établissements HORECA. En effet les conclusions de cette analyse stratégique montrent que les Belges sont impatients de se rendre au restaurant, et que la sensibilité des consommateurs au prix semblable être moins importante qu'avant. La plupart d'entre eux sont d'ailleurs prêts à dépenser plus d'argent dans les restaurants que par le passé. Cet élément est également pertinent pour nous dans la mesure où l'une de nos priorités et de nos forces est de vouloir créer une relation exclusive avec notre clientèle. Celle-ci semble réceptive à cette idée, ce qui est un signe plutôt positif pour l'avenir. Enfin, cette analyse stratégique montre que le secteur est de plus en plus réglementé et parfois stigmatisé par les politiques.

Chapitre 4 : l'étude quantitative

Après l'analyse stratégique de l'environnement, une étude quantitative a été réalisée. L'objectif étant de confronter les résultats des recherches menées concernant les nouvelles tendances alimentaires ainsi que les conclusions stratégiques avec les réalités du terrain.

Section 1 : Introduction

Afin de vérifier l'intérêt que pourrait susciter le concept énoncé précédemment, un test au moyen d'une étude quantitative a été réalisé. « *L'analyse quantitative désigne l'ensemble des méthodes et des raisonnements utilisés pour analyser des données standardisées (c'est-à-dire des informations dont la nature et les modalités de codage sont strictement identiques d'un individu ou d'une situation à l'autre)* » (Martin, 2012, p.26).

La réalisation de cette étude permet à la fois de mesurer la viabilité marketing et l'attrait de la part des prospects pour le nouveau concept, mais également de confirmer ou infirmer les nouvelles tendances alimentaires futures qui résultent de nos recherches. Cette étude est donc un moyen efficace pour recueillir des informations, ainsi que l'avis d'un échantillon de la population à propos de ce nouveau concept.

Section 2 : Matériel et méthodes

L'enquête quantitative a été réalisée au moyen d'un questionnaire via l'outil « Google forms », qui est un logiciel d'enquêtes gratuit de Google Docs Editors proposé par Google. Les données ont donc été collectées par le biais d'un questionnaire rempli en ligne par un échantillon de 202 personnes. L'échantillon minimum requis pour ce type d'enquête est de 200 répondants (Malhotra et al., 2017). L'échantillon étudié concernait principalement des personnes habitant dans le Brabant Wallon, qui est la zone géographique dans laquelle sera implanté le concept. Le questionnaire visait, dans un premier temps, à confirmer ou infirmer les nouvelles tendances qui façonneront l'industrie alimentaire de demain. De plus, il visait à renforcer la crédibilité du concept et à mesurer l'attrait de la population pour celui-ci. Ce questionnaire visait également à mesurer et à mieux comprendre les nouvelles habitudes de consommation de la population depuis le Covid-19 et la manière dont elle s'y est habituée, ainsi que la façon dont elle souhaiterait consommer après la crise sanitaire.

Dans l'enquête, les questions visaient principalement à mesurer l'attrait des personnes interrogées pour le concept. Les questions clés étaient donc des questions directement liées au concept (importance du local, cuisson au feu de bois, Food-sharing). De plus, plusieurs questions ont été posées concernant les nouvelles habitudes de consommation suite au Covid-19, ou encore sur l'évolution de la fréquentation des restaurants ou le prix que les personnes interrogées sont prêtes à dépenser lorsqu'elles s'y rendent. L'ensemble des questions posées est disponible en annexe (**voir figure annexe 5**).

Section 3 : Résultats

Cette étude menée sur un échantillon de 202 personnes a montré plusieurs résultats significatifs (**voir figure annexe 5**). Les résultats de cette enquête doivent être analysés en deux temps :

- Les résultats globaux de l'ensemble des répondants pour chaque question, qui nous permettent de voir la mesure dans laquelle le concept pourrait être attrayant pour le publique.
- Les résultats ciblés sur l'âge des personnes interrogées afin de mieux comprendre quel segment est le plus intéressé par notre concept, et pourrait donc représenter une cible attrayante pour l'entreprise.

- Les résultats globaux

Premièrement, l'enquête a confirmé les résultats des recherches effectuées concernant la plupart des futures tendances alimentaires. En effet, les répondants semblent intéressés par la cuisson au feu de bois ou le concept du Food-sharing. De plus, ils semblent sensibles à la transparence des produits et à l'approvisionnement local. Ensuite, cette étude a montré que les répondants aiment aller au restaurant et s'y rendent donc régulièrement. Parmi les personnes interrogées, 26,2% ont répondu qu'elles allaient une fois par semaine au restaurant, et 42,1% ont répondu y aller une à deux fois par mois. Un autre point essentiel est le fait que 75,7% des personnes interrogées ont répondu que les restaurants leur manquaient, et 70,1% ont répondu qu'ils privilégieraient le fait de retourner au restaurant plutôt que de garder les habitudes de consommation découlant du confinement (livraison, Take-away). De plus, 26,9% des personnes interrogées ont répondu qu'ils dépenseront plus d'argent dans les restaurants qu'avant la crise, tandis que 58,7% ont répondu qu'ils dépenseront autant qu'avant celle-ci. Ces différents éléments sont fondamentaux car ils mettent en exergue le fait que le public souhaitant retourner au restaurant après la crise, est en manque de ceux-ci, et est également prêt à dépenser de l'argent pour ce type de loisir.

Concernant les aspects qui sont directement liés au concept, nous pouvons constater que l'engouement autour de celui-ci est globalement assez positif. En effet, 72,6% des personnes interrogées ont répondu que la cuisson au feu de bois dans un restaurant était une très bonne idée. La transparence, que ce soit au niveau des produits ou de la manière dont ceux-ci sont préparés et cuisinés, semble également être une variable importante pour l'échantillon. En effet, 59,7% des personnes interrogées ont répondu que la transparence au niveau des produits ou de la manière dont ceux-ci sont cuisinés était un élément important pour eux. En ce qui concerne le Food-sharing, 62,9% des participants à l'enquête ont répondu qu'ils préféreraient ce concept au concept traditionnel de « chacun son plat ». La plupart des répondants, à savoir 64,2%, estiment également qu'il est important que le restaurant dans lequel ils décident de se rendre achète local.

Pour ce qui est du type de nourriture, 63,6% des personnes interrogées disent que lorsqu'elles se rendent au restaurant, elles aiment avoir la possibilité de choisir entre de la nourriture belge ou essayer des plats originaires d'autres pays, et que cela dépend de leurs envies du moment. Le fait de vivre une expérience unique semble également être un élément attractif pour l'échantillon interrogé.

Sur une échelle de Likkert de 1 à 5, 38,3% des répondants ont sélectionné « 3 » comme degré d'importance concernant le fait de vivre une expérience unique, 28,4% ont répondu « 4 » et 9% ont répondu « 5 ». Cela qui signifie que 75,7 % des personnes interrogées ont répondu au moins 3 comme degré d'importance. Enfin, la connectivité et les réseaux sociaux semblent prendre une part de plus en plus importante au sein de notre société. Cette tendance a été confirmée par les résultats de l'enquête puisque 5,5% des répondants disent faire « la plupart du temps » des stories, des vidéos ou partager leur expérience sur les réseaux sociaux, 19,5% déclarent le faire « souvent », et 30% le font que « parfois ».

- Les résultats ciblés sur l'âge des personnes interrogées

Après avoir analysé les résultats globaux de l'enquête, il est important de se concentrer sur les différents âges des répondants. En effet, les résultats globaux reflètent les résultats de l'ensemble des répondants. Cependant, chacun des répondants a un âge différent. De ce fait, il est important de se focaliser sur les résultats par tranche d'âge, afin de définir quelle est la cible la plus attrayante pour le concept. Pour ce faire, nous avons importé les données sur Excel (via la réalisation de tables pivots) et avons analysé celles-ci selon 3 tranches d'âge (**voir figure annexe 6**) :

- Les plus de 37 ans
- La génération Y (millennials) : 25-37 ans
- La génération Z : 17-24 ans (étant donné que la personne la plus jeune de l'échantillon a 17 ans)

Il ressort de cette analyse que la tranche d'âge la plus intéressée par le concept d'une cuisine à base d'une cuisson au charbon de bois est la génération Z (90%), suivi de la génération Y (80%). Les plus de 37 ans sont beaucoup moins intéressés par cette idée (55%). Ensuite, c'est également la génération Z (71%), suivi de la génération Y (65%) qui sont les plus intéressés par le concept d'une cuisine ouverte pour garantir la transparence des produits. Les plus de 37 ans sont beaucoup moins sensibles à cette variable (49%). En ce qui concerne le concept du Food-sharing, le constat est semblable. La génération Z et Y sont très favorables à celui-ci (81% et 71%), alors que les plus de 37 ans semblent être moins intéressés (43%). Lorsque nous analysons le prix moyen par couvert que les répondants sont prêts à payer, nous constatons que ce sont les plus de 37 ans qui sont le plus prêts à dépenser plus de 25 euros/couvert au restaurant (42%). 26% de la génération Z est prête à dépenser plus 25 euros/couvert, tandis que 32% de la génération Y est prête à dépenser plus de 25 euros/couvert.

Cependant, nous constatons qu'une grande majorité des répondants de la génération Z et Y sont prêt à dépenser au moins 20 euros/couvert lorsqu'ils se rendent au restaurant. Une autre variable assez étonnante et flagrante est le fait que les restaurants manquent plus à la génération Z (86%) et Y (80%), qu'à la génération des plus de 37 ans (66%). La génération Z et Y semblent également davantage intéressées par le fait de vivre une expérience unique que la génération des plus de 37 ans. Enfin, c'est également la génération Z et Y qui sont le plus régulièrement actifs sur les réseaux sociaux lorsqu'ils se rendent au restaurant.

Section 4 : Les biais de l'enquête

A la suite de notre enquête quantitative, il est important de proposer une auto critique et une remise en question des résultats de cette enquête. En effet, il est plus que probable que celle-ci comporte des biais. Selon Desrosières (1997, p.121), « *la notion de 'biais', utilisée comme une évidence, implique un écart entre une mesure et une 'réalité', malencontreusement ratée par un défaut de la procédure* ». Un biais est un élément ou un facteur qui va venir contrarier ou remettre en question la fiabilité des résultats obtenus lors d'une enquête. Dans notre enquête, nous avons répertorié trois biais principaux :

- Le biais méthodologique : notre questionnaire comportait trop peu de questions ouvertes, ce qui a certainement eu pour effet de limiter la créativité des répondants.
- Le biais de similarité : les données ont été collectées par le biais d'un partage en ligne du questionnaire sur les réseaux sociaux. De ce fait, la plupart des répondants font partie de notre entourage proche ou sont nos amis. Il y a donc de fortes chances que les répondants aient un profil ou un style de vie ou de pensée similaire au nôtre, ainsi que des centres d'intérêts semblables au nôtre.
- Le biais de désirabilité sociale : La plupart des répondants avaient conscience du fait qu'ils participaient à une enquête. De ce fait, ils ont peut-être inconsciemment présenté une plus grande motivation et un intérêt supérieur pour les projets ou les questions auxquelles ils ont répondu (effet Hawthorne).

Section 5 : Conclusion

Les résultats de cette enquête ont, dans un premier temps, montré que le restaurant reste un loisir très apprécié et relativement important pour les personnes interrogées. La crise du Covid-19, qui a bouleversé leurs habitudes de consommation, ne semble pas avoir modifié ces dernières sur du long terme et rien ne porte à croire qu'elles perdureront à l'avenir.

La plupart des personnes interrogées sont d'ailleurs enclines à dépenser autant dans les restaurants qu'avant la crise, et une part significative de celles-ci (26,9%) sont même prêtes à dépenser plus dans les restaurants qu'avant celle-ci. Ensuite, les résultats de l'enquête montrent que le concept présenté semble être pertinent. En effet, les données récoltées via l'étude quantitative confirment les différentes tendances alimentaires futures identifiées via une analyse stratégique réalisée au préalable. Le fait que les tendances identifiées préliminairement soient confirmées par l'étude quantitative réalisée sur le terrain démontre l'attractivité potentielle du concept et renforce la crédibilité de celui-ci. Les données récoltées et les chiffres de l'enquête montrent également que les différents aspects du concept, à savoir la cuisson au feu de bois, le partage de petits plats à plusieurs (Food-Sharing) et plats préparés au sein d'une cuisine ouverte garantissant une transparence aux clients, plaisent aux personnes interrogées. De plus, le fait de se fournir en circuit court auprès des fournisseurs locaux est également un aspect du concept qui semble être attrayant pour les personnes interrogées. Enfin, l'analyse des données par tranche d'âge nous donne une tendance claire en ce qui concerne la cible de notre concept. En effet, il semble évident sur base des chiffres, que la génération Z et Y représentent les deux segments les plus attractifs pour notre concept. Pour chacun des différents aspects de notre concept, les deux segments affichent des résultats sensiblement supérieurs au plus de 37 ans. Bien qu'ils aient un pouvoir d'achat légèrement inférieur, il est également intéressant de constater que la majorité d'entre eux est disposée à dépenser entre 20 et 25 euros/couvert ou plus. La génération âgée de plus de 37 ans semble quant à elle, moins attirée par le concept.

Chapitre 5 : Implémentation de la stratégie

Suite à l'analyse stratégique de l'environnement et aux conclusions de l'enquête quantitative, nous pouvons dresser les différents éléments de notre stratégie.

Section 1 : Le marketing stratégique

1.1 Segmentation

La segmentation marketing représente une étape clé et une démarche stratégique incontournable pour toute entreprise. « *Son objectif est d'identifier et de délimiter des segments de marché ou des "ensembles d'acheteurs" qui deviendront ensuite les cibles des plans de marketing de l'entreprise* » (Tynan et al., 1987, p.1). Elle vise à diviser et découper le marché en différents segments de clients dans le but de permettre à l'entreprise d'être plus cohérente et plus performante dans les différentes actions marketing qu'elle effectuera.

Pour ce faire, et dans le cas qui nous occupe, nous allons dresser la liste des différents critères de segmentation pertinents pour l'entreprise Seventi. Il existe plusieurs types de critères de segmentation et ceux-ci seront différents pour chaque entreprise. Les critères pertinents pour l'entreprise Seventi sont les suivants :

Le premier critère de segmentation pour l'entreprise Seventi est le critère **socio-démographique**. L'entreprise se focalise aussi bien sur les femmes que les hommes mais principalement sur une tranche d'âge et génération distincte : la génération Y ou des Millenials (25-37 ans) et la génération Z (17-24 ans). Ensuite, au niveau géographique, l'entreprise se concentre principalement sur les personnes travaillant ou habitant dans la région du Brabant Wallon. Plus particulièrement, nous nous focaliserons sur les personnes travaillant ou habitant la ville de Wavre, cela est évidemment logique puisqu'elles représentent le lieu d'implantation de notre établissement. Enfin, au niveau de la catégorie socio-professionnelle, Seventi se focalise majoritairement sur les jeunes cadres dynamiques.

Le deuxième critère de segmentation est le **critère socio-économique**. En effet, le type de clientèle visée et ciblée possède un niveau de revenus allant de moyen à élevé et donc, un pouvoir d'achat relativement conséquent (permettant de se rendre régulièrement au restaurant).

Le troisième et dernier critère de segmentation est le **critère psychographique**, qui est focalisé sur le mode de vie des prospects : centres d'intérêt, personnalité, valeurs. Nous retiendrons ici, les prospects ayant un centre d'intérêt particulier pour l'HORECA, qui aiment se rendre régulièrement au restaurant et qui sont gourmands. De plus, ce sont des clients dotés d'une personnalité extravertie. Enfin, ce sont des clients ayant des convictions et valeurs fortes, notamment en ce qui concerne des thématiques telles que la consommation locale et responsable, la traçabilité des produits ou encore la transparence (qui sont des tendances visibles de plus en plus au sein des générations Y et Z).

1.2 Ciblage

La cible de Seventi est d'abord directement liée à l'endroit d'implantation qui est la région du Brabant Wallon. Parallèlement, le cœur de cible est composé de la génération Y ou des Millenials (25-37 ans) ainsi que de la génération Z (17-24 ans), qui sont guidés et animés par des tendances telles que la consommation responsable et locale, la traçabilité des produits ou encore la transparence de ceux-ci. Ce sont des jeunes cadres dynamiques, dotés d'un pouvoir d'achat conséquent, qui aiment se faire plaisir et se rendre régulièrement au restaurant.

De plus, ce sont des personnes dotées d'un caractère extraverti, pour lesquelles le partage et les moments de convivialité entre amis ou en famille sont importants. Enfin, ce sont des personnes qui souhaitent, au-delà d'un repas gourmand et savoureux, vivre une expérience unique au travers d'un moment passé en dehors de chez eux. Pour représenter au mieux la cible de Seventi, la conception d'un « persona » a été imaginée, qui est en réalité une représentation fictive de notre cible, un portrait-robot d'un client idéal, susceptible de se rendre dans le restaurant et d'être réceptif aux produits et services proposés (**Voir figure annexe 7**).

1.3 Positionnement

« Positionner revient à installer une différence significative dans la tête des clients ciblés » (Kotler, 1995, page 45). L'énoncé du positionnement pour le concept Seventi est le suivant :

« Pour les jeunes cadres dynamiques qui, après une grosse journée de travail, ont besoin de prendre le temps de se détendre et de vivre une expérience culinaire unique : Seventi propose un service de restauration généreux et savoureux, à travers des produits de qualité et locaux et au sein d'un cadre authentique et d'une atmosphère unique, permettant ainsi de vivre un moment gustatif et de partage inégalable en toute convivialité ».

Seventi souhaite se positionner comme étant un restaurant local axé sur la jeunesse (génération des Millenials), sur une expérience unique vécue par le consommateur, davantage que sur le produit consommé en lui-même, ainsi que sur des valeurs de partage et de convivialité véhiculées au travers d'une atmosphère unique.

Section 2 : La proposition de valeur

La proposition de valeur est un élément fondamental pour l'entreprise. Peter Senge (1990, p.317) « propose une combinaison de la vision, mission et des valeurs en un ensemble d'idées directrices » pour une entreprise. Il définit chacun de ces trois concepts de la façon suivante :

« 1. La vision est le "quoi" : l'image de l'avenir que nous cherchons à créer ».

« 2. La mission est le "pourquoi" : la réponse de l'organisation à la question de savoir pourquoi nous existons (objectif) ».

« 3. Les valeurs sont le "comment" : comment nous agissons pour réaliser notre vision » (Peter Senge, 1990, p.317).

2.1 La mission

L'énoncé de la mission est un élément fondamental car il constitue l'ADN même de l'entreprise. La mission offre une plus-value, tant au point de vue interne (elle garantit la cohérence entre les membres de l'organisation, permet d'établir une ligne directrice claire) qu'externe (permet de mettre en avant le caractère unique et les axes de différenciation de l'organisation dans son environnement, d'asseoir sa crédibilité). Selon Kotler et al., (2015, p.48) « *définir la mission d'une entreprise consiste à répondre aux questions suivantes : "Quel est notre métier ?" ; "Qui sont nos clients ?" ; "Quelle valeur leur apportons-nous ?" ; "Que deviendra notre métier ?" ; "Que devrait-il être ?" ».*

L'énoncé de mission de Seventi :

« Notre mission est de rendre les gens heureux, de permettre aux consommateurs de vivre une expérience unique, grâce à une cuisine locale et une cuisson au charbon de bois. Au travers d'une atmosphère conviviale et de partage, servir des plats gourmands et savoureux. »

2.2 La vision

Selon Filiatrault et Rodier (2017, p.228), « *la vision dévoile l'état futur souhaité pour l'entreprise de même que la direction stratégique retenue pour l'atteindre. Elle décrit ce que l'entreprise désire devenir, donc elle est orientée vers le futur* ». En outre, « *la vision fournit un cadre intellectuel pour la stratégie de l'entreprise : elle définit une orientation stratégique et présente une carte conceptuelle de la manière dont une entreprise passe de sa réalité actuelle à un état futur souhaité* » (Mirvis et al., 2010, p.316).

La vision de Seventi:

« Être reconnu, dans l'ensemble du Brabant Wallon, et à terme en Belgique, comme l'un des piliers du secteur et pouvoir ainsi ouvrir deux nouvelles succursales sur le territoire Wallon d'ici 2025 ».

2.3 Les valeurs



Qualité : la qualité est une priorité et une exigence forte de Seventi. Elle s'applique non seulement aux produits et services proposés, mais également à l'ensemble des équipes, des fournisseurs et des parties prenantes avec lesquels nous collaborons.



Le partage : Notre priorité, en tant que restaurant, est d'offrir une expérience unique à nos consommateurs, un moment de convivialité et de générosité au travers de plats gourmands et savoureux à partager.



L'engagement : Seventi souhaite s'inscrire à long terme dans une démarche éco-responsable en favorisant notamment l'approvisionnement local et régional et en s'engageant au quotidien à lutter contre le gaspillage.

Section 3 : La marque et le nom de l'entreprise

3.1 Le nom du restaurant

Le nom de marque ou d'entreprise, dans ce cas-ci le nom donné au restaurant, est indispensable et doit être choisi soigneusement, car il représentera l'ensemble des images et des perceptions que se feront les clients au sujet de l'entreprise. Le choix d'un bon nom pour le restaurant est crucial afin de donner à celui-ci un avantage concurrentiel important sur le marché. Avoir un nom solide et distinctif offrira une position unique au restaurant sur son marché et permettra à celui-ci de se démarquer de la concurrence (8 Ways, 2019). Il s'agit donc d'une phase critique nécessitant créativité, réflexion et cohérence. Pour définir le nom de mon restaurant, nous avons d'abord écrit un ensemble de mots évocateurs de sens sur une feuille. Suite à cela, un cercle a été tracé autour de ceux qui paraissaient les plus pertinents. Nous souhaitons incorporer le chiffre 7 dans le nom car le restaurant proposera :

- 7 plats froids différents
- 7 plats différents à base de viande
- 7 plats végétariens ou à base de poissons différents
- 7 desserts différents

Le chiffre 7 paraissait donc pertinent, car il fait référence au nombre de plats qui seront proposés par catégorie à la carte. C'est donc pour ces raisons que la première partie du nom du restaurant est « Seven ». Ensuite, nous souhaitons que le nom complet du restaurant contienne 7 lettres également. Etant donné que le prénom du fondateur est Thibaud, il a été décidé d'ajouter « ti » après « Seven ». Le nom complet du restaurant sera donc Seventi. Le choix du nom est aussi basé sur le fait qu'il y ait plusieurs critères essentiels à respecter lorsque l'on souhaite donner un nom à son entreprise ou restaurant (Wydden, 2019). En effet, il était nécessaire de choisir un nom pas trop long et prononçable, ce qui est le cas de Seventi. De plus, il fallait vérifier que celui-ci n'ait pas une signification inappropriée ou une connotation négative dans une autre langue. Seventi peut signifier septante en anglais mais ne s'écrit pas de la même manière. Enfin, nous avons veillé à ne pas ignorer le web, en vérifiant que le nom de domaine « seventi.be » était disponible (Dns Belgium, s.d.).

3.2 Le slogan

Le slogan et le logo (que nous verrons ci-après) doivent être cohérents avec le nom du restaurant. Ils permettront en plus de rendre visible et crédible votre entreprise professionnelle, de transmettre la personnalité du restaurant, et de créer un attachement émotionnel et/ou affectif d'un client au restaurant, ce qui est primordial pour le fidéliser par la suite (8 Ways, 2019). Avec le nom et le logo de la marque, le slogan représente l'un des trois éléments clés de l'identité de la marque, c'est-à-dire les éléments par lesquels la marque communique avec le monde qui l'entoure (Kohli, Suri & Thakor, 2002). Selon Kohli et al., (2007, p.415) « *ils améliorent l'image de la marque, contribuent à sa reconnaissance et à son rappel, et aident à créer une différenciation de la marque dans l'esprit des consommateurs* ». Un bon slogan doit présenter plusieurs caractéristiques : il doit être court, simple, original et évocateur.

Pour répondre au mieux aux critères ci-dessus, nous avons imaginé le slogan suivant pour Seventi : « ***des grillades de qualité, un plaisir à partager*** ». Ce slogan est pertinent car il est évocateur de ce que le restaurant propose :

- des grillades de qualité, qui font référence au fait que l'on propose plusieurs types de grillades via une cuisson au feu de bois (un de nos axes de différenciation)
- un plaisir à partager, qui fait référence au fait que les plats proposés par le restaurant sont à partager et basés sur le concept du Food-sharing.

3.3 Le logo

Le logo est le premier élément visuel de l'entreprise. Il est essentiel pour celle-ci car il va constituer le point de repère, la première étape ou démarche de communication. Il a pour objectif d'identifier rapidement l'entreprise et d'établir facilement un lien entre les produits et les services proposés par une entreprise. Il doit marquer les esprits et permettre d'identifier directement l'entreprise (Anthe Design, 2020). Il est également important de mentionner qu'un bon logo ne doit comporter que trois couleurs au maximum. Pour la création du logo de Seventi, nous avons utilisé la plateforme web gratuite WIX qui permet de créer un logo gratuitement pour votre entreprise (Wix, 2021). Pour la création du logo et le choix des couleurs de celui-ci, nous nous sommes basés sur la signification des couleurs au niveau marketing et psychologique du consommateur (Creads, 2020.). En effet, le logo doit traduire les valeurs du restaurant, renseigner sur les activités liées à celui-ci, et donc différencier le restaurant des concurrents. Ainsi, le logo comportera trois couleurs, pour les raisons suivantes (Creads, 2020) :

- **Le noir** : Il représente la rigueur et le sérieux, ainsi que le luxe. Cette couleur est utilisée pour les secteurs ou les produits haut de gamme. Cette couleur a été choisie car Seventi souhaite se positionner comme un restaurant sérieux, proposant des produits de qualité supérieure et assez haut de gamme.
- **Le rouge** : Cette couleur est associée à l'ambition et la passion, ce qui correspond bien au restaurant Seventi qui souhaite agir de façon professionnelle et passionnée auprès des clients. De plus, le rouge est une couleur utilisée pour s'adresser aux jeunes, ce qui correspond bien au groupe cible du restaurant. Troisièmement, le rouge représente l'amour et la chaleur, tout ce que souhaite véhiculer Seventi, notamment au travers des moments de convivialité via le concept du Food-sharing. Enfin, le rouge est une couleur souvent utilisée pour les entreprises actives dans le secteur de la nourriture.
- **Le vert** : Le vert symbolise la nature, la transparence et l'environnement. Il est utilisé pour faire référence au fait que les produits du restaurant seront locaux et qualitatifs. Le vert permettra également d'insister sur la transparence, un axe utilisé par Seventi, notamment au travers de la cuisine ouverte et du feu de bois. De plus, le vert représente également la jeunesse et le repos, ce qui correspond bien à ce que Seventi souhaite offrir à ses clients lorsque ceux-ci se rendent dans le restaurant : un moment de repos, convivial et de bien-être.

Au-delà des trois couleurs choisies et explicitées ci-dessus, il était important de choisir la typologie du logo en tant que tel. Sur celui-ci, il a été décidé de placer une feuille, ainsi que deux couverts. La feuille est présente dans le but de rappeler au consommateur que Seventi sera un restaurant proposant des produits locaux et de qualité, et ce en toute transparence. Les couverts sont, quant à eux, présents pour permettre aux consommateurs d'identifier directement le secteur d'activité de Seventi, à savoir l'HORECA. En fond du logo, une table entourée de quelques chaises est représentée pour rappeler aux consommateurs que Seventi est axé sur la convivialité, le partage et le Food-sharing. Enfin, nous retrouvons le nom, ainsi que le slogan du restaurant, sur le logo.



(Source : site Wix)

Typologie utilisée :

Couleur du texte en rouge : F52D10

Couleur du texte en vert : 116105

Couleur du texte en noir : 070707

Section 4 : Récapitulatif stratégique : le Business Model Canvas

4.1 Définition

Le Business Model Canvas (BMC) est un outil utilisé pour représenter de façon claire et synthétique le modèle économique d'une entreprise. Il est décrit comme étant « *un langage partagé pour décrire, visualiser, évaluer et modifier les modèles d'entreprise* » (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.4). Le Business Model Canvas est aujourd'hui l'une des méthodes les plus répandues auprès des chercheurs et des entreprises (Zolnowski et al., 2014). Le BMC donne une image, une photographie de la stratégie de l'entreprise et est à ce titre complémentaire au Business plan, qui s'intéresse quant à lui aux détails opérationnels. Le Business Model Canvas, tel que proposé par Alexander Osterwalder est composé de 9 catégories inter reliées entre-elles (La segmentation des clients, La proposition de la valeur, Les canaux d'acquisition et de distribution, La relation client, Les revenus, Les ressources clés, Les activités clés, Les partenaires clés, Les coûts) qui peuvent être catégorisées selon 4 axes ou perspectives différentes : activités, produits, consommateurs et financières.

Le BMC présente également de nombreux avantages, comme le fait qu'il synthétise un modèle en une seule page (ce qui permet de l'appréhender dans son ensemble et sa globalité), d'avoir une plus grande cohésion et de voir apparaître des synergies entre les composantes, ainsi qu'une plus grande facilité de compréhension pour toutes les parties (Trimi & Berbegal-Mirabent, 2012). Ces différents éléments montrent tout l'intérêt d'utiliser cet outil dans le cadre du concept « Seventi ».

4.2 Le Business Model Canvas du concept Seventi

Le Business Model Canvas de notre entreprise est disponible en annexe (**voir figure annexe 8**).

Chapitre 6 : Le marketing opérationnel

Section 1 : La place du restaurant « Seventi » sur son marché

1.1 L'emplacement du restaurant

1.1.1 Le choix du brabant wallon

La première étape était de décider de la province dans laquelle allait être implanté le restaurant. Après avoir mené une analyse des différentes provinces sur base d'indicateurs démographiques et économiques, la province du Brabant Wallon semble être la province idéale pour implanter notre restaurant (fondations économiques et sociales, 2021). Premièrement, elle représente la province la plus dense de Wallonie, avec près de 370 habitants au Km² en 2020 (Statbel, 2020). Cela signifie qu'il y a un plus grand nombre de clients potentiels que dans d'autres provinces, étant donné qu'il y a beaucoup plus d'habitants dans cette province. Ensuite, c'est en Brabant Wallon que la population a le plus augmenté entre 1992 et 2020. En effet, au cours de cette période, la population a augmenté de 24,7%, contre seulement 11,3% en Wallonie et 14,7% pour l'ensemble du territoire belge (fondations économiques et sociales, 2021).

Si l'on se penche maintenant sur les indicateurs économiques, c'est également la province du Brabant Wallon qui semble la plus attractive pour notre concept. En effet, les habitants de la province du Brabant Wallon jouissaient, en 2018, d'un revenu moyen par habitant de 21.576 euros, ce qui est supérieur à celui de la Wallonie (17.652 euros) ou de la Belgique (18.768 euros) (Statbel, 2020). Le constat est sensiblement identique lorsque nous comparons le revenu médian ou le revenu moyen par déclaration fiscale. En ce qui concerne le PIB par habitant, c'est également la province du Brabant Wallon qui apparaît être la plus compétitive.

En effet, le PIB par habitant était de 51.937 euros, contre 30.236 euros pour les habitants de la Région Wallonne, et 41.546 au niveau national (fondations économiques et sociales, 2021). Un autre aspect important est le fait qu'entre 2018 et 2019, il y a eu une décroissance (-35 unités) du nombre d'entreprises actives dans le secteur de la restauration et du débit de boisson. Cela se traduit par un taux de création net en diminution de 2,2%. Ces chiffres peuvent être interprétés positivement dans la mesure où cela signifie que l'intensité concurrentielle diminue dans la province du Brabant Wallon. Enfin, le taux de survie des entreprises à 5 ans (après 5 ans d'activité) est plus élevé dans la province du Brabant Wallon (68.85%) que pour l'ensemble de la Région Wallonne (64,24%) ou de la Belgique (66,71%) (Geerts, 2020).

1.1.2 Le choix de Wavre

Sur base de l'analyse du rapport « Le Brabant Wallon en chiffres », nous avons pu déduire que le lieu d'implantation le plus pertinent pour notre concept est la commune de Wavre (Fondations économique et sociales, 2021). Premièrement, Wavre est le chef-lieu de la province du Brabant Wallon. De plus, Wavre représente l'une des communes les plus denses du Brabant Wallon, avec plus de 800 habitants par Km² (Commune de Wavre, 2021). Elle est également la deuxième commune à avoir le plus grand nombre d'habitants sur son territoire (34.748), juste derrière Braine-l'Alleud (40.170). Nous constatons également que Wavre est la deuxième commune ayant le plus grand nombre d'habitants âgés entre 18 et 65 ans. Etant donné que notre cible se situe dans cette tranche d'âge, la ville de Wavre apparaît comme pertinente en ce qui concerne le lieu d'implantation.

Ensuite, la ville représente l'un des pôles économiques les plus attractifs de la province du Brabant Wallon. On y retrouve, en effet, l'un des parcs d'activité économique les plus importants du Brabant Wallon, à savoir le parc de Wavre Nord (INBW, 2021). Celui-ci regroupe plus de 335 entreprises et génère plus de 11 300 emplois. Wavre est une commune qui concentre une grande partie des travailleurs de la province. Cette statistique est très pertinente pour notre concept étant donné que notre cœur de cible est composé des jeunes travailleurs âgés entre 24 et 37 ans. De plus, si nous analysons le top 100 des entreprises en Brabant Wallon, nous constatons que 14 de ces entreprises sont situées dans la ville de Wavre. Cette statistique est également très intéressante car elle nous permet de supposer que beaucoup d'employés faisant partie de notre cible travaillent au sein de ces entreprises. En terme de mobilité, la ville est très bien desservie par les transports en commun (gare ferroviaire ou réseau de bus). La gare de Wavre est la 7^{ème} gare ferroviaire la plus fréquentée quotidiennement de la province (fondations économiques et sociales, 2021).

1.2 Taille et prix estimé de la surface commerciale

Pour limiter l'investissement de départ, nous avons décidé de louer, et non de racheter, un établissement dans un premier temps. Etant donné que nous lançons un nouveau concept, nous avons décidé de ne pas racheter de fonds de commerce. Le fonds de commerce est composé des droits (clientèle, nom de marque, licences) et de l'ensemble des biens mobiliers appartenant à un restaurant (Zabinski, 2021). Nous avons estimé une capacité de 30 couverts pour notre restaurant. Les raisons de ce choix sont multiples. Premièrement, nous nous lançons dans un nouveau concept. De ce fait, nous souhaitons limiter le budget d'investissement de départ, et donc commencer par l'exploitation d'une petite surface commerciale. Cela nous permettra de limiter les coûts d'exploitation, notamment les charges liées au loyer ou au personnel. Deuxièmement, nous souhaitons véhiculer des valeurs de partage et de convivialité au travers de notre concept. Nous souhaitons également offrir une expérience unique à nos clients et créer une relation forte avec nos consommateurs.

En ce qui concerne la superficie de notre établissement, il est recommandé de prévoir entre 2 et 3 m² par couvert (1 à 1,5 m² par place pour la salle ; 0,5 à 0,75 m² pour la cuisine ; 0,25 m² pour les annexes ; 0,25 à 0,5 m² pour les réserves) (L'express, 2014). En prenant une moyenne de 2,5 mètres carrés par couvert, cela signifie que nous aurons une superficie de 75 mètres carrés pour notre établissement (30*2,5). Pour l'estimation du prix de notre loyer, nous avons estimé le prix moyen au m² pour la location d'un établissement commercial, sur base des établissements actuellement à louer (Immoweb, 2021). Le prix du loyer estimé par mètre carré est de 14,73 euros/mois, ce qui représente 1.104,75 euros/mois pour une superficie de 75 mètres carrés (**voir figure annexe 9**). Annuellement, cela représente un loyer de 13.257 euros.

Section 2 : Les produits proposés par le restaurant

2.1 La sélection des fournisseurs

La sélection des fournisseurs locaux a été effectuée sur base de l'implantation géographique de ceux-ci. En effet, souhaitant s'approvisionner localement pour bénéficier d'une réduction des coûts, de la chaîne d'approvisionnement, ainsi que d'une fraîcheur et d'une qualité supérieure pour nos produits, nous avons sélectionné des fournisseurs situés le plus proche géographiquement de notre lieu d'exploitation.

Ayant décidé d'implanter notre restaurant dans la commune de Wavre, nous avons dressé la liste des producteurs et fournisseurs présents dans le Brabant Wallon (Brabant Wallon, 2019). Ensuite, nous avons analysé ces derniers sur base de différents critères de sélection, comme le prix, la qualité ou le délai de livraison. Wavre dispose de plusieurs producteurs et fournisseurs locaux que nous avons sélectionnés. Cependant, les besoins en approvisionnement étant multiples, nous avons également dû sélectionner plusieurs fournisseurs situés en dehors de Wavre. En effet, pour certains produits, nous n'avons pas trouvé d'offre correspondant à nos besoins au sein même de la ville de Wavre et avons donc sélectionné des producteurs ou fournisseurs situés en dehors de Wavre, dans un rayon de 35 kilomètres autour de la ville. La liste des producteurs/fournisseurs sélectionnés est la suivante :

Wavre – Commune d'implantation du restaurant
--

Ferme Delstanche-Masson : fournisseur pour l'ensemble des produits laitiers et dérivés (fromages, yaourts), ainsi que pour les féculents et les viandes blanches

La poissonnerie des Halles : fournisseur de l'ensemble des produits à base de poisson

Grez doiceau – 7 km de Wavre

Graines de Vie : fournisseur en pains et produits de boulangerie, ainsi que pour les légumes

Brasserie du renard : fournisseur de bières

Jodoigne - 20 km de Wavre

La ferme du Bois Basset : fournisseur pour l'ensemble des viandes à griller

Perwez – 22 km de Wavre

Le relais du Terroir : fournisseur pour l'ensemble des produits de boucherie (charcuteries, salaisons et viandes), ainsi que divers produits locaux

Uccle – 27 km de Wavre

P&A Gelin Vins : fournisseur pour le vin et le mousseux

Enfin, à côté de l'ensemble des producteurs et fournisseurs locaux cités ci-dessus, nous irons également nous fournir chez Solucious (un grossiste alimentaire) pour les produits plus communs, les softs ou les spiritueux. Il est important de mentionner que l'ensemble des fournisseurs nous livreront tous les 3 jours.

2.2 Les produits proposés à la carte

Pour l'élaboration de la carte du restaurant, nous nous sommes basés sur les tendances alimentaires de 2020 explicitées dans le chapitre 2. De plus, nous avons également élaboré une carte en lien avec notre concept. De ce fait, l'ensemble des plats de la carte sont à partager, la plupart sont à base d'une cuisson au charbon de bois et basés sur une expérience unique (cooking-show par exemple). Sur base des conclusions de l'analyse stratégique, nous avons également ajouté des plats végétariens. En référence au nom du restaurant, la carte sera composée de 7 plats froids, 7 plats à base de viande, 7 plats végétariens ou à base de poisson, ainsi que 7 desserts. Il faut compter en moyenne 3 plats pour 2 couverts. Vous retrouverez l'ensemble de la carte du restaurant en annexe (**voir figure annexe 10**).

Les plats froids	Les plats chauds à base de viande
Rillettes de maquereau fumé à la coriandre	Brochettes de poulet fumées à la provençale, abricots flambés au Cointreau, pommes de terre sautées
Tartare saumon, mangue aneth	Côtes d'agneau grillées, crème d'ail et pommes de terre fumées
Salade de lentilles à la fêta et avocats	Poitrine de porc croustillante aux herbes, gratin dauphinois
Tartare de bœuf à la truffe et ciboulette	Tagliata de bœuf, parmesan, tomates confites au pesto, pommes de terre au four
Tartine italienne	Ribs de porc flambé au Jack Daniel et aux épices cajun, picco de gallo et riz blanc
Saumon en belle-vue	Foie gras poêlé flambé au cognac, pommes caramélisées et pain d'épice
Carpaccio de bœuf au sésame	Magret de canard flambé au Calvados, purée de haricots blancs, jus romarin

Les plats chauds végétariens ou à base de poissons	Les desserts
Aubergines grillées et copeaux de chèvre	Ananas rôtis et flambés au calvados
Saumon grillé, sauce estragon, légumes de saison et riz blanc	Tiramisu spéculoos
Poivrons grillés, coulis Boursin ail	Crêpes flambées au Grand Marnier
Brochettes de boulettes de légumes façon Yakitori	Mousse au chocolat maison
Brochette de champignons flambée au cognac et au basilic, crème de parmesan	Crème brûlée à la banane flambée
Brochette de gambas flambée au Ricard	Dame blanche
Bar rôti et flambé au fenouil, purée de patates douces	Mini-roses feuilletées aux pommes

Section 3 : La communication

3.1 Les moyens de communications utilisés

Le monde dans lequel nous vivons aujourd'hui évolue de plus en plus rapidement. Les marchés, secteurs, ainsi que la société de consommation en général, évoluent et se développent constamment. La concurrence devient de plus en plus intense au fil du temps et les entreprises doivent davantage se focaliser sur les clients et leurs besoins. De ce fait, l'un des moyens les plus efficaces de se démarquer de ses concurrents est d'élaborer une stratégie marketing et de communication efficace. La communication d'une entreprise est la résultante de plusieurs composantes et enjeux primordiaux. Elle permet de garantir à l'entreprise sa visibilité, notoriété, ainsi que l'acquisition de futurs clients ou prospects.

Pour la communication du restaurant « Seventi », plusieurs canaux de communication seront utilisés. En effet, une bonne stratégie de marketing et de communication nécessite l'utilisation d'une approche focalisée sur de multiples canaux afin de toucher l'ensemble des segments de la cible. Dépendre d'un canal de communication ne permet plus aujourd'hui de rayonner et de garantir sa notoriété auprès de l'ensemble des clients potentiels. Une association de canaux différents est devenue primordiale, et c'est la raison pour laquelle nous utiliserons à la fois un canal de communication online et offline pour promouvoir le concept « Seventi ». Enfin, il est également important de mentionner le fait que la cible communicationnelle est la même que la cible marketing.

3.1.1 La communication online

La communication online est devenue un outil marketing incontournable pour les entreprises au 21^{ème} siècle. L'avènement du digital et la montée en puissance de l'utilisation et de la présence des consommateurs sur internet contraignent les entreprises à utiliser le canal de communication online pour garantir leur pérennité. De plus, la communication online permet une grande flexibilité, et est très accessible, rapide et peu coûteuse. Pour communiquer avec notre cible, nous mettrons en place les différents éléments suivants.

Un site web

La première priorité sera de posséder un site web bien référencé. Le site web représente la base de toute communication via internet et la vitrine de votre business. Aujourd'hui, près de 76% des entreprises possèdent un site web, et la plupart des consommateurs vérifient la crédibilité de votre entreprise sur les moteurs de recherche (Egate référencement, 2019). De ce fait, nous avons déjà créé un site web vitrine, via la plateforme gratuite Wix, qui est un site qui donne des informations sur notre entreprise ainsi que des renseignements sur l'offre que nous proposons (Wix, 2021). Le site reflète ce que nous sommes et ce que nous proposons (**voir figure annexe 11**). Le design de celui-ci correspond au positionnement de l'entreprise et les couleurs sont en adéquation avec celles de notre logo, ainsi qu'avec les valeurs que véhicule la marque. En plus de proposer un design attractif et en lien avec notre positionnement et notre concept, il est primordial que le site respecte certains critères importants pour améliorer l'expérience-utilisateur des clients qui s'y rendront. Le site devra être lisible et compréhensible, responsive (s'adapter à la taille de l'écran de l'utilisateur) et le délai de chargement des pages devra être aussi rapide que possible (Egate référencement, 2019). Il comprend les différents onglets suivants :

- Une page d'accueil dans laquelle nous décrivons qui nous sommes, notre concept et dans laquelle nous donnons des informations sur notre entreprise
- Une page reprenant le menu, avec l'ensemble des plats proposés
- Une page intitulée « commandes », sur laquelle les clients peuvent commander des plats à emporter ou réserver une table
- Une page intitulée « à propos de nous », dans laquelle nous expliquons la mission et les valeurs de l'entreprise.

Une présence sur les réseaux sociaux

Ils représentent aujourd'hui un instrument marketing et de communication de poids et offrent une visibilité importante. La plupart des réseaux sociaux sont gratuits, et leur popularité ou le temps passé par les consommateurs sur ces derniers ne cesse d'augmenter au fil du temps. Plusieurs chiffres provenant de l'étude menée par Kepios, « We are social et Hootsuite », qui est la référence en matière de statistiques sur les réseaux sociaux, confirment cette tendance (Degraux, 2021). En effet, au niveau mondial, près de 76% de la population belge est active sur les réseaux sociaux, soit un tout petit peu moins de 9 000 000 de personnes. Cela représente une augmentation de 10,7% par rapport à 2019. De plus, les Belges âgés entre 16 et 64 ans (soit les tranches d'âge comprises dans notre cible) ont passé en moyenne 1H45 par jour en 2020 sur les réseaux sociaux. Cela représente une augmentation de 9,4% par rapport à l'année précédente (La Libre, 2021). Compte tenu de notre offre et du message que nous souhaitons faire passer, nous avons décidé de nous focaliser sur Facebook et Instagram, qui sont les réseaux sociaux les plus utilisés. Nous allons donc créer une page Facebook, ainsi qu'un compte Instagram. Via les réseaux sociaux, nous publierons des informations pratiques sur l'entreprise, des photos, des stories, du contenu en lien avec notre concept, ainsi qu'un renvoi vers notre site internet. Nous organiserons également plusieurs concours ou nous proposerons des repas à gagner afin de nous faire connaître davantage.

Une collaboration avec des influenceurs

Nous allons également utiliser une technique de plus en plus répandue de nos jours, à savoir le marketing d'influence. Nous allons établir certains partenariats ou des collaborations avec plusieurs influenceurs du Brabant Wallon. Ainsi, ils recommanderont nos produits ou notre concept à leur communauté et mettront en avant notre concept au travers des photos, vidéos ou stories, tout cela en échange d'une rémunération ou de cadeaux de la part de notre entreprise. Le but est de profiter de la notoriété des influenceurs et que ceux-ci influencent le comportement d'achat des internautes qui les suivent. Dans un premier temps, nous proposerons à des influenceurs de promouvoir notre concept en échange d'un cadeau ou d'un bon à faire valoir pour le restaurant. Ensuite, en fonction des résultats, de l'évolution de nos ventes et de notre budget marketing, nous envisagerons d'établir des partenariats plus importants et de rémunérer les influenceurs qui recommanderont notre entreprise auprès de leurs internautes. L'e-influence est une bonne technique pour pouvoir se rapprocher de notre clientèle, créer une image positive ou obtenir le feedback des internautes (Influence4You, 2021).

La promotion de notre entreprise sur des plateformes de réservation en ligne ou de ventes à emporter

Premièrement, nous souhaitons rendre le restaurant visible sur des plateformes de réservation en ligne telles que « la fourchette ». Ensuite, nous souhaitons également promouvoir le restaurant au travers d'une présence sur des sites de ventes à emporter, comme Deliveroo ou UberEats. Suite à la pandémie du Covid-19, les tendances de consommation ont beaucoup évolué et les gens commandent de plus en plus à emporter. Bien que les commandes à emporter ne représentent pas notre business principal, il est important de rendre le restaurant visible sur ces plateformes pour répondre aux nouvelles tendances et modes de consommation.

Un référencement gratuit via des annuaires et payant via Google Adwords

Pour améliorer la visibilité de notre entreprise sur internet, il est important d'être bien référencé. Pour cela, il est primordial d'utiliser le SEM (Search Engine Marketing). Le SEM est le marketing exercé via les moteurs de recherche afin d'améliorer le référencement d'une entreprise sur le web. *« Lorsqu'il est mis en œuvre avec succès, le SEM peut générer des niveaux de trafic stables et un retour sur investissement (ROI) considérable »* (Boughton, 2005, p.29). Nous utiliserons donc à la fois le SEO (Search Engine Optimisation) et le SEA (Search Engine Advertising) pour améliorer notre référencement sur le web. Le SEO représente le référencement naturel gratuit. Selon le guide de démarrage de l'optimisation pour les moteurs de recherche de Google (2010), le SEO est une série de modifications et de techniques qui permettent aux moteurs de recherche d'explorer, d'indexer et de comprendre plus facilement le contenu d'un site Web (Jakub Zilincan, 2015). L'inscription sur des annuaires gratuits est une très bonne technique en matière de SEO. De ce fait, nous nous inscrirons dans différents annuaires dédiés à l'HORECA. Le SEA fait, quant à lui, référence au référencement payant. Nous l'utiliserons également, via notamment le recours à Google AdWords. Google AdWords est un programme publicitaire pour le moteur de recherche Google, il est celui qui est le plus utilisé en Belgique (Hootsuite, 2020).

3.1.2 La communication offline

Au-delà d'une communication via le canal online, il est important d'être présent hors du digital. La communication offline représente ce que l'on appelle la « communication traditionnelle ». Elle est pertinente dans la mesure où elle est complémentaire à la communication online. (Lucky Koala, 2021). Pour communiquer avec notre cible nous mettrons en place les différents éléments suivants.

Un filet de communication sur le mur du restaurant

Pour garantir une certaine proximité avec nos clients et pouvoir communiquer également avec eux de façon réelle et non uniquement virtuelle, un filet sera installé sur une partie de l'un des murs intérieurs du restaurant. A côté de ce filet, il y aura des pinces à linge, ainsi que des morceaux de papier. Le but est que les clients qui le souhaitent puissent écrire un message et l'accrocher sur le filet via la pince à linge. Sur ces papiers, ils pourront écrire ce qu'ils veulent, que ce soit des recommandations, des commentaires, des recettes qu'ils aimeraient voir à la carte ou encore des améliorations à proposer.

Une campagne de flyering

Lors du lancement de notre restaurant, puis de façon ponctuelle par la suite, nous allons mener une campagne de flyering. Cette campagne sera réalisée dans un rayon géographique très proche de notre emplacement commercial. L'avantage de cette méthode est qu'elle est très peu coûteuse comparativement à d'autres types de publicités. De plus, elle permet de toucher directement les prospects se trouvant dans une zone géographique proche de notre emplacement (travailleurs ou habitants).

De la publicité dans les journaux locaux

Nous utiliserons des encarts publicitaires dans certains journaux locaux. Cela permettra au restaurant de montrer son ancrage local et de réaffirmer sa volonté de se positionner comme un restaurant local. De plus, la publicité via des journaux locaux permet de cibler directement les prospects qui se trouvent dans une zone géographique proche de notre restaurant. Etre présent dans la presse écrite nous permettra de faire un couplage avec notre présence sur le web. Enfin, les coûts pour des encarts publicitaires sont également beaucoup moins élevés dans les journaux locaux que nationaux.

Le sponsoring d'événements locaux

Il s'agit là d'un moyen de communication incontournable pour une entreprise active dans l'HORECA. En sponsorisant des événements locaux (sportifs, culturels ou autres), nous pourrions créer un lien direct avec les prospects situés dans la zone géographique dans laquelle est installé notre restaurant. L'avantage de cette méthode est qu'elle peut se faire de manière ponctuelle, à des fréquences et pour des montants différents en fonction du budget de l'entreprise.

3.2 Le budget communication et le plan communicationnel

Le budget, ainsi que l'ensemble du plan communicationnel, est disponible en annexe (**voir figure annexe 12**). Le budget communicationnel est évalué à 4450 euros/an, ce qui représente 370,83 euros/mois.

Section 4 : La stratégie de prix

La stratégie de prix a été mise en place suivant le modèle développé dans le manuel de référence « Marketing management » 15^{ème} édition (Kotler et al., 2015, p.521). La fixation du prix comprend 6 étapes différentes, détaillées ci-dessous (**voir figure annexe 13**).

4.1 Déterminer l'objectif

L'objectif pour « Seventi », dans un premier temps, sera la maximisation de la part de marché. Etant une entreprise nouvelle et sans notoriété, qui lance un nouveau concept, l'objectif premier sera en effet de se faire connaître, de se faire une place sur le marché et d'essayer de gagner des parts de marché au sein de la commune d'implantation (Wavre). L'objectif est donc de gagner des parts de marché afin d'atteindre un volume des ventes abondant et de pouvoir bénéficier d'une économie d'échelle.

4.2 Evaluer la demande

Après avoir déterminé l'objectif, il est primordial d'évaluer la demande. Il faut évaluer la sensibilité des consommateurs au prix. Cela implique d'évaluer si la demande est élastique ou inélastique, c'est-à-dire de vérifier si la demande diminue au fur et à mesure que le prix augmente, et vice versa. Le secteur HORECA est globalement un secteur dans lequel la demande est élastique (au plus les prix sont élevés, au plus la demande va diminuer). Ensuite, il existe plusieurs méthodes pour estimer la courbe de demande. Dans notre cas, nous avons utilisé les enquêtes, par le biais de notre étude quantitative. Pour ce faire, nous avons utilisé la méthode contingente qui « *consiste à présenter les produits à des consommateurs et à leur demander quel prix ils seraient prêts à le payer* » (Le Gall-Ely & Heuze, 2008, p.8). La détermination de la demande permet de délimiter le prix plafond. Sur base de cette enquête, nous pouvons constater que notre cible (génération Y et Z) est prête à dépenser entre 20 et 25€ par couvert. Une proportion considérable de la cible est également prête à dépenser plus de 25€ par couvert (32% de la génération Y et 26% de la génération Z).

4.3 Estimer les coûts

L'estimation des coûts permet de définir le prix plancher. Il existe deux types de coûts principaux : les coûts fixes et les coûts variables. Ensemble, ils représentent les coûts totaux. Dans notre cas, les coûts variables représentent l'ensemble des marchandises dont nous avons besoin pour la réalisation des plats proposés à la carte. Etant donné qu'il était difficile de contacter chacun de nos fournisseurs pour demander un listing des prix pour chaque produit, nous avons appliqué la méthode suivante : calculer le prix de chaque matière première (dont nous avons besoin) sur le site Solucious (un grossiste alimentaire), auquel nous avons ajouté 10%, étant donné que les producteurs/fournisseurs locaux facturent souvent des prix un peu plus chers que ceux pour les produits proposés par les grossistes (**voir figure annexe 14**). Une fois que l'on a listé l'ensemble des prix des produits, nous avons calculé les quantités de chacun de ceux-ci, nécessaires pour l'élaboration de chaque plat. De ce fait, nous avons obtenu le prix de revient pour chacun des plats que nous proposons (**voir figure annexe 15**). Selon nos calculs, le prix de revient des plats que nous proposons varie entre 1,93€ et 4,84€. Le prix de revient des desserts que nous proposons, quant à lui, varie entre 1,43€ et 2,27€. Le coût moyen de revient d'un plat est de 3,11€. Le coût de revient des boissons est également disponible en annexe (**voir figure annexe 16**). Le calcul des coûts fixes (loyer, électricité, salaires, etc.) sera abordé dans la partie économique et financière de ce mémoire.

4.4 Analyser la concurrence

L'analyse de la concurrence représente le troisième pôle de référence pour établir la stratégie de prix. Celle-ci a été réalisée par le biais d'un relevé de prix effectué sur le terrain dans les restaurants, ainsi que par l'analyse des tarifs proposés par nos concurrents sur internet. Nous avons donc analysé les prix proposés par nos 5 concurrents directs (**Voir figure annexe 17**). Il ressort de notre analyse que le prix moyen pour un couvert (prix hors boissons) est de 23 euros.

4.5 Choisir la méthode de tarification

La méthode de tarification choisie est la méthode du coût plus marge. Elle consiste à appliquer un prix sur base d'un taux de marge appliqué au coût. Après avoir réalisé des recherches concernant les marges à appliquer pour les restaurants, il est apparu que le coefficient multiplicateur pour un restaurant est de minimum 3,5 (Aubrun, 2019). Cela correspond à une marge brute de 70% (GE RH, 2015). Concrètement, cela signifie qu'un plat ayant un coût de revient de 5 euros doit être vendu 17,5 euros ($5 \times 3,5$).

4.6 Fixer le prix

Pour fixer notre prix de vente, nous avons donc calculé le prix de revient de chaque plat que nous proposons, auquel nous avons ajouté une marge de 70% (coefficient multiplicateur de 3,5). En multipliant le prix de revient par 3,5, nous avons obtenu notre prix de vente pour chacun des plats (**Voir figure annexe 15**). Le prix de vente de nos plats varie entre 7 et 17€, avec une moyenne de 11€ par plat (**Voir figure annexe 15**). Etant donné qu'il faut en moyenne compter 3 plats pour 2 couverts, cela correspond à un budget de 33€ en moyenne pour deux personnes (16,5€ par couvert), à nouveau cela ne concerne pas les boissons. Nous avons appliqué le même coefficient multiplicateur pour les boissons. Vous retrouverez les prix avec la carte des boissons en annexe (**Voir figure annexe 16**). Sur base de ces chiffres, nous avons décidé de fixer un budget de 25€ par couvert (16,5€ pour la nourriture et 8,5€ pour les boissons). Enfin, il est important de mentionner que nous pensons que les prix que nous avons décidé de pratiquer sont adéquats, étant donné qu'ils répondent aux critères suivants :

- Ils sont alignés (voir un peu plus bas) au prix de la demande. Ils respectent la fourchette de prix que les personnes interrogées sont prêtes à dépenser par couvert
- Ils sont légèrement inférieurs aux prix pratiqués par les concurrents
- Ils nous permettent de garantir un coefficient multiplicateur de 3,5 (marge de 70%)

Chapitre 7 : L'entreprise et son fonctionnement

Section 1 : Les aspects juridiques et légaux

1.1 Les différentes formes juridiques d'entreprises en Belgique

Il existe différentes formes juridiques d'entreprises en Belgique. Nous allons ici nous concentrer sur les formes les plus courantes en Belgique, qui sont au nombre de trois : la SRL (société à responsabilité limitée), La SA (société anonyme) et la SC (société coopérative). Les caractéristiques principales de celles-ci sont les suivantes (SPF Economie, 2021) :

La SRL est la forme juridique la plus souvent utilisée ou recommandée pour les petites entreprises. Elle remplace celle qui était auparavant appelée la SPRL. Dans ce type de forme juridique, l'entreprise dispose d'une personnalité juridique et d'un patrimoine propre. La SRL nécessite la rédaction de statuts par actes notariés, ainsi que l'élaboration d'un plan financier. L'avantage est qu'elle peut être créée par une ou plusieurs personnes. Comme son nom l'indique, la SRL est une société à responsabilité limitée.

Cela implique donc qu'il y ait une séparation entre le patrimoine privé et celui injecté dans l'entreprise. Les actionnaires n'engagent donc leur responsabilité qu'à concurrence de leur apport. Cela signifie qu'en cas de faillite, les créanciers ne peuvent pas saisir les apports personnels des actionnaires ou dirigeants. Enfin, cette forme juridique ne nécessite pas d'apport de capitaux propres minimum. Il faut simplement s'assurer d'apporter un capital minimum pour l'exercice et l'exploitation de l'activité.

La SA est une forme juridique utilisée généralement pour les grandes entreprises ou les entreprises à croissance rapide. Tout comme la SRL, elle nécessite la rédaction de statuts par actes notariés, elle peut être créée par une ou plusieurs personnes et est une société à responsabilité limitée. De plus, elle nécessite l'élaboration d'un plan financier. La SA est surtout utilisée lorsque l'entreprise nécessite un apport important en capital car elle permet de recourir facilement à des capitaux extérieurs. Les titres sont également beaucoup plus facilement cessibles que dans la SRL. Au contraire de la SRL, une SA nécessite un capital de départ minimum de 61.500 euros.

La SC est une forme juridique qui doit être constituée d'au moins trois fondateurs. Elle poursuit généralement une finalité coopérative. Elle doit être constituée par un acte authentique. Elle ne nécessite pas de capital de départ minimum et est également une société à responsabilité limitée. Enfin, elle nécessite également l'élaboration d'un plan financier.

1.2 Le choix de la forme juridique pour Seventi

Etant donné que notre entreprise sera constituée par une seule personne, nous devons éliminer la possibilité de constituer une SC, car elle nécessite la présence de trois fondateurs au minimum. Nous avons donc le choix entre la SRL et la SA. Suite à l'analyse de ces deux formes juridiques distinctes, nous avons décidé de créer notre entreprise sous la forme juridique d'une SRL. En effet, celle-ci semble davantage correspondre à nos besoins. Premièrement, elle offre beaucoup plus d'avantages et est moins exigeante en termes de capital de départ à apporter. De plus, elle est beaucoup plus adaptée pour une nouvelle entreprise qui débute et pour une petite structure comme la nôtre (SPF Economie, 2021).

1.3 Les conditions pour créer une entreprise en Belgique

En Belgique, il y a trois conditions principales à remplir lorsque l'on souhaite lancer sa société (KBC Brussels, 2019). Premièrement, il faut être âgé d'au moins 18 ans. Cependant, certaines exceptions sont prévues pour des métiers relatifs à l'artisanat, pour lesquels le lancement d'une société est autorisé dès l'âge de 16 ans. Deuxièmement, il faut jouir de la nationalité belge, ou alors être ressortissant d'un pays membre de l'Union Européenne. A nouveau, certaines exceptions sont prévues dans la loi, notamment pour la Norvège, l'Islande ou le Liechtenstein. En effet, les ressortissants de ces trois pays, bien que ne faisant pas partie de l'Union Européenne, ont l'autorisation de lancer une société sur le territoire belge. Enfin, il faut pouvoir prouver et présenter une preuve valable de certaines connaissances et compétences. Ainsi, vous devez disposer d'un certificat attestant de vos connaissances en gestion de base.

1.4 Les étapes de création d'une entreprise

Le lancement d'un concept en Belgique requiert plusieurs étapes (Le portail Belgium, s.d). Premièrement, il faut faire un choix entre le statut d'indépendant ou le lancement d'une société. Dans cette partie-ci, nous analyserons les différentes étapes nécessaires à la création d'une entreprise/société, étant donné que le concept « Seventi » sera lancé sous le statut d'une société. Le lancement d'une société nécessite de répondre à un ensemble de conditions et de remplir diverses obligations et formalités administratives. Lors de la création d'une société, les étapes les plus importantes sont les suivantes :

- Il est nécessaire de choisir et de définir le statut juridique de l'entreprise : personne physique (entreprise individuelle ou statut d'indépendant) ou personne morale (société)
- Il faut constituer la société via le dépôt et l'enregistrement d'un acte constitutif
- Il faut inscrire la société à un guichet d'entreprise agréé (par exemple « Acerta guichet d'entreprise »)
- Il est nécessaire d'ouvrir un compte courant/à vue auprès d'une banque
- Il faut s'identifier à la TVA afin d'obtenir votre numéro de TVA correspondant à votre société
- Il faut s'affilier auprès d'une caisse d'assurance sociale
- Il faut s'affilier auprès de la mutuelle de votre choix

1.5 Les aspects légaux liés à l'HORECA

Pour pouvoir lancer une activité ou une entreprise dans l'HORECA, plusieurs autorisations sont nécessaires. Premièrement, en plus d'un certificat attestant de vos connaissances en gestion de base, il faut disposer d'un certificat de moralité et d'un accès à la profession (Fédération HORECA, 2021). Il y a des exceptions qui permettent de lancer une activité HORECA sans devoir disposer d'un accès à la profession mais elles ne concernent pas notre activité. Nous n'avons pas d'accès à la profession, mais nous utiliserons celle de notre cuisinier pour pouvoir exercer notre activité.

Au niveau de la sécurité, il faut se munir d'une attestation incendie, ainsi que d'une déclaration permettant l'installation de caméras (Van Coillie, 2019). En ce qui concerne l'hygiène, plusieurs règles sont prévues en fonction de la nature de l'activité. Dans notre cas, étant donné que nous transformons et vendons de la nourriture au sein du restaurant, il faut s'enregistrer auprès de l'AFSCA et demander une autorisation de denrées alimentaires (AFSCA, 2021). En plus de l'AFSCA, il faut se munir d'un certificat d'hygiène délivré par la commune (Van Coillie, 2019). Enfin, plusieurs autorisations sont également indispensables en ce qui concerne l'exploitation de l'établissement. Premièrement, il est obligatoire de posséder un système de caisses enregistreuses si le chiffre d'affaire généré par la vente de nourriture est supérieur à 10% (Acerta, 2021). Ensuite, il faut se munir d'un permis d'exploitation et d'une autorisation pour la vente de boissons spiritueuses auprès de la commune (Van Coillie, 2019). Enfin, étant donné que nous prévoyons de diffuser de la musique, nous devons nous inscrire auprès de la SABAM (Van Coillie, 2017).

Section 2 : La gestion opérationnelle et des ressources humaines

2.1 Les horaires du restaurant

Le restaurant sera ouvert six jours sur sept. Il sera fermé le lundi, ainsi que quatre semaines sur l'année pour permettre au personnel de prendre des congés. Étant donné qu'il sera ouvert six jours par semaine et quarante-huit semaines sur l'année, cela signifie qu'il sera ouvert 288 jours par an. Le restaurant proposera également un service le midi et le soir. Les horaires d'ouverture du restaurant sont les suivants :

- De 12h à 14H30 le midi (un service)
- De 18h à 22H le soir (deux services, un de 18h à 20h et l'autre de 20H à 22h)

2.2 Le personnel et la rémunération

Sur base de la superficie et du nombre de couverts de notre établissement, nous estimons que nous aurons besoin de deux cuisiniers et d'un gérant. Nous engagerons donc un chef cuisinier, ainsi qu'un commis de cuisine. Les deux travailleurs seront engagés sur base d'un régime de travail en temps plein. Nous avons calculé la rémunération des deux travailleurs sur base d'une simulation auprès d'un secrétariat social (Securex, s.d). La rémunération du chef cuisinier est fixée à 2.400€ net (4.000€ brute) par mois. Etant donné qu'il sera notre premier employé, nous bénéficions d'une réduction pour le premier engagement. En termes de coûts pour l'entreprise, cela correspond à 54.393,25€/an (**voir figure annexe 18**). La rémunération du commis de cuisine est fixée à 1.400€ net (1.700€ brute) par mois. En termes de coûts pour l'entreprise, cela correspond à 26.836,67€/an (**voir figure annexe 18**). Le gérant sera le fondateur de l'entreprise. Il sera en charge du service en salle et de la gestion journalière du restaurant. Dans un premier temps, la rémunération de celui-ci sera fixée à 1.800€ net par mois. En termes de coûts pour l'entreprise cela correspond à 39.106,89€/an.

Chapitre 8 : Etude économique et financière

Section 1 : Le plan financier

Il est important de mentionner que le plan financier a été réalisé en tenant compte d'une situation hors Covid. De plus, Le lancement de l'activité a été imaginé pour le 1^{er} Janvier 2022, et le plan financier a été réalisé pour une période de 5 ans (de 2022 à 2026).

1.1 Les investissements et les amortissements

NATURE DE L'INVESTISSEMENT	EXERCICES			AMORTISSEMENTS			EXERCICES				
	1	2	3	DUREE	L / D	% AM	1	2	3	4	5
I. FRAIS D'ETABLISSEMENT	1 088,50			5	L	100%	217,70	217,70	217,70	217,70	217,70
II.IMMOB.INCORPORELLES											
Plateforme de commande (DINENOW)	411,90			3	L	100%	137,30	137,30	137,30	0,00	0,00
Total	411,90	0,00	0,00				137,30	137,30	137,30	0,00	0,00
III.IMMOB.CORPORELLES											
A. Terrains et constructions						100%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total	0,00	0,00	0,00				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B. Installation, Matériel, Outillage											
Aménagement (Décoration)	4 500,00			8	L	100%	562,50	562,50	562,50	562,50	562,50
Enseigne	1 000,00			5	L	100%	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Cuisine	50 000,00			8	L	100%	6 250,00	6 250,00	6 250,00	6 250,00	6 250,00
Mobilier (Salle)	9 250,00			5	L	100%	1 850,00	1 850,00	1 850,00	1 850,00	1 850,00
Total	64 750,00	0,00	0,00				8 862,50	8 862,50	8 862,50	8 862,50	8 862,50
C. Mat. Info., Mat. roulant											
Ordinateur portable (Apple Mc Book Air)	989,00			3	L	100%	329,67	329,67	329,67	0,00	0,00
Caisse enregistreuse (SCE)	339,76			3	L	100%	113,25	113,25	113,25	0,00	0,00
Total	1 328,76	0,00	0,00				442,92	442,92	442,92	0,00	0,00
TOTAL ANNUEL	67 579,16	0,00	0,00				9 660,42	9 660,42	9 660,42	9 080,20	9 080,20

1.1.1 Les investissements

Le coût de l'ensemble des investissements/immobilisations est fixé à 67.579,16€. Il comprend les investissements suivants :

Les frais d'établissements : 1.088,5€

Le premier poste important concerne les frais d'établissement. Ceux-ci s'élèvent à 1088,5€. Il faut compter 1000 euros pour les frais de notaire et 88,5 euros pour l'inscription à la BCE (Partena, 2021).

Les immobilisations incorporelles : 411,90€

Dans notre cas, il n'y aura que l'installation d'une plateforme de commande alimentaire pour ce poste d'investissements. Nous estimons le coût de celle-ci à 411,90€ (Ggm Gastro international, 2021).

Les immobilisations corporelles : 64.750€ + 1.328,76€ = 66.078,76€

En ce qui concerne les immobilisations corporelles, nous aurons plusieurs investissements importants. Premièrement, il y a les coûts liés à la décoration. Selon nos recherches, le prix d'un décorateur d'intérieur est évalué à 60€/ m² pour une superficie commerciale entre 40 et 80 m² (Créateurs d'intérieurs Bruxelles, 2021). Etant donné que notre superficie commerciale est de 75 m², le coût de la décoration est estimé à 4.500€. Ensuite, nous avons les coûts liés à l'installation de notre enseigne. Selon nos recherches, l'installation d'une enseigne publicitaire coûte 1.000€ (Companeo, 2021). Après avoir pris des renseignements auprès d'un architecte entrepreneur, le coût de l'achat de notre cuisine et l'installation de celle-ci a été estimé à 50.000€ (**voir figure annexe 19**). En ce qui concerne le mobilier de la salle (tables et chaises), l'estimation du prix a été réalisée sur base des prix d'un fournisseur sur internet (Gastro-Hero, 2021). Les coûts pour le mobilier sont estimés à 9.250€ (**voir figure annexe 20**). Pour notre activité, nous aurons également besoin d'un ordinateur. Le prix de celui-ci est estimé à 989€ (Krefel, 2021). Enfin, nous devons également ajouter le prix de notre caisse enregistreuse. Celle-ci est estimée à 339,76€ (Logis Center, 2021).

1.1.2 Les amortissements

Nous avons décidé d'amortir les investissements selon la méthode d'amortissement linéaire (on répartit de manière égale les dépréciations de nos immobilisations). Nous aurons donc un montant d'amortissement identique pour chacune des années. La durée d'amortissement est variable d'une immobilisation à une autre, selon la nature de l'immobilisation (par exemple 8 ans pour la cuisine) et selon les principes habituellement en vigueur. Le montant des amortissements est fixé à 9.660,42€/an (voir tableau ci-dessus pour le détail).

1.2 Plan de financement : Les besoins et les ressources

1.2.1 Les besoins

Départ	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025	Exercice 2026
BESOINS					
Frais d'établissement	1 088,50	0,00	0,00	0,00	0,00
Immob. incorporelles	411,90	0,00	0,00	0,00	0,00
Immob. corporelles					
Installation / Aménagement	64 750,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Matériel informatique	1 328,76	0,00	0,00	0,00	0,00
Variation BFR d'Exploitation et Hors exploitation		-16 089,78	-958,96	-375,50	-306,79
Remboursement Emprunt / Aménagement		5 723,37	5 866,45	6 013,11	6 163,44
TOTAL DES BESOINS	67 579,16	-10 366,41	4 907,49	5 856,65	5 936,69

Nos besoins sont composés de l'ensemble des investissements/immobilisations qui ont été présentés dans la section précédente. Ceux-ci sont estimés à 67.579,16€.

1.2.2 Les ressources

Pour financer nos besoins, nous avons évidemment besoin de ressources. Compte tenu de nos besoins, nous estimons qu'il nous faudrait 75.000€ pour le lancement de notre activité. Le fondateur dispose aujourd'hui de 25.000€ de patrimoine propre. Nous estimons donc qu'il faudrait emprunter 50.000€ pour lancer notre activité. Nous avons donc décidé de souscrire un emprunt auprès de la banque. Selon nos recherches, les taux actuels sont de 2,05% pour un emprunt de 50.000€ sur 10 ans (BNP,2021). Etant donné que nous empruntons sur une période de 8 ans, que nous sommes jeunes et que les prêts pour une activité HORECA sont généralement jugés plus risqués, nous avons estimé un taux de 2,5%. Selon notre simulation, les termes de cet emprunt sont les suivants :

			1	2	3	4	5
EMPRUNT 1							
Montant	50 000,00	Remb. capital	5 723,37	5 866,45	6 013,11	6 163,44	6 317,53
mois ex.	Durée 8	Charge d'int.nette	1 250,00	1 106,92	960,25	809,93	655,84
Date : 1 1	Taux int 2,50%	Capital restant dû	44 276,63	38 410,18	32 397,07	26 233,63	19 916,10
	Annuité 6 973,37	Emprunt < 1an	5 866,45	6 013,11	6 163,44	6 317,53	6 475,46
TOTAL							
		Remb. capital	5 723,37	5 866,45	6 013,11	6 163,44	6 317,53
		Ch. int.	1 250,00	1 106,92	960,25	809,93	655,84
		Capital restant dû	44 276,63	38 410,18	32 397,07	26 233,63	19 916,10
		Emprunt < 1an	5 866,45	6 013,11	6 163,44	6 317,53	6 475,46

Grâce au patrimoine propre du fondateur, ainsi qu'à notre emprunt, nous bénéficions d'un montant de 75.000 euros de ressources. Etant donné que nos besoins s'élèvent à 67.579,16€, nous aurons un solde de liquidité positif de 7.420,84€ au départ (différence entre les ressources et les besoins).

Départ		Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025	Exercice 2026
RESSOURCES						
Bénéfice net		103 094,79	117 551,98	125 402,03	134 708,74	137 503,21
Amortissements		9 660,42	9 660,42	9 660,42	9 080,20	9 080,20
Marge brut d'autofinancement		112 755,21	127 212,40	135 062,45	143 788,94	146 583,41
Ressources internes		112 755,21	127 212,40	135 062,45	143 788,94	146 583,41
Capital						
Numéraire	25 000,00					
Emprunt						
Aménagement	50 000,00					
Ressources externes	75 000,00					
Tva		12 040,58	924,57	522,81	595,61	521,52
TOTAL RESSOURCES	75 000,00	124 795,78	128 136,98	135 585,26	144 384,54	147 104,93

SOLDE	7 420,84	135 162,19	123 229,49	129 947,64	138 527,89	141 168,24
SOLDE LIQUIDITES	7 420,84	142 583,03	265 812,52	395 760,16	534 288,06	675 456,30

1.3 Le compte de résultat

Tableau 3 : Compte de Résultats

	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025	Exercice 2026
A. VENTES & PRESTATIONS	432 000,00	459 000,00	477 360,00	495 720,00	514 080,00
B. ACHATS DE MARCHANDISES	122 515,20	130 172,40	135 379,30	140 586,19	145 793,09
C. MARGE BRUTE	309 484,80	328 827,60	341 980,70	355 133,81	368 286,91
D. AUTRES PRODUITS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
E. CHARGES D'EXPLOITATION					
BIENS ET SERVICES DIVERS	48 871,43	47 863,28	49 278,02	49 309,95	50 756,84
FRAIS PERSONNEL	116 068,71	117 415,54	118 785,95	120 180,33	121 599,11
AUTRES CHARGES	2 151,19	2 183,46	2 216,21	2 249,45	2 283,19
TOTAL CHARGES EXPLOIT.	167 091,33	167 462,28	170 280,17	171 739,73	174 639,14
F. CASH FLOW D'EXPLOIT.	142 393,47	161 365,32	171 700,53	183 394,08	193 647,77
G. AMORTISSEMENT	9 660,42	9 660,42	9 660,42	9 080,20	9 080,20
H. RESULTAT D'EXPLOIT.	132 733,05	151 704,90	162 040,11	174 313,88	184 567,57
I. FRAIS FINANCIERS	1 940,00	1 635,59	1 504,08	1 368,90	1 229,96
J. BENEFICES AVANT IMPOTS	130 793,05	150 069,31	160 536,04	172 944,98	183 337,61
K. BASE TAXABLE	130 793,05	150 069,31	160 536,04	172 944,98	183 337,61
PERTE FISCALE RECUPERABLE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
L. IMPOTS SOUS FORME DE VERSMENTS ANTICIPES	27 698,26	32 517,33	35 134,01	38 236,25	45 834,40
Taux Plein/Réduit	20% + 25%	20% + 25%	20% + 25%	20% + 25%	25%
M. BENEFICE APRES IMPOTS	103 094,79	117 551,98	125 402,03	134 708,74	137 503,21
N. CASH FLOW	112 755,21	127 212,40	135 062,45	143 788,94	146 583,41

1.3.1 CA prévisionnel – Ventes et prestations

Comme stipulé précédemment, le restaurant sera ouvert 288 jours par an et aura une capacité de 30 couverts. Sur base de nos estimations, nous estimons pouvoir accueillir 40 couverts le midi (avec la rotation des clients en 2H30) et 60 couverts le soir (étant donné que nous proposons deux services le soir). Cela signifie que la capacité d'accueil de l'établissement est de 100 couverts par jour. Dans le chapitre concernant la fixation du prix, nous avons estimé que le budget moyen d'un couvert est de 16,5€ pour la nourriture (66%) et de 8,5€ pour les boissons (34%), soit 25€ tout compris. Nous estimons également que notre taux de remplissage sera de 60% la première année. Pour l'estimation de notre chiffre d'affaires, nous utilisons la formule suivante (Maud Guettier, 2018) :

Formule : Nombre de jours d'ouverture x Nombre de couverts x Prix moyen d'un repas x Taux de remplissage

Le chiffre d'affaires prévisionnel pour la première année sera donc de :

Formule : $288 * 100 * 25€ * 60\% = 432.000 €$

PRODUITS	2.00%						
Recettes Nourriture (Tva 12%)		66,00%	285 120,00	302 940,00	315 057,60	327 175,20	339 292,80
Recettes Boisson (Tva 21%)		34,00%	146 880,00	156 060,00	162 302,40	168 544,80	174 787,20
Total Produits	TOTAL		432000,00	459000,00	477360,00	495720,00	514080,00

Pour l'estimation des 4 années suivantes du CA, nous estimons que notre taux de fréquentation augmentera de 2,5% par an (passant ainsi de 60 à 62,5% lors de la deuxième année par exemple), et que notre prix augmentera lui de 2% par an. Dès lors, l'estimation du CA pour les 5 premières années est le suivant :

Année 2022 : $288 * 100 * 25€ * 60\% = 432.000€$
Année 2023 : $288 * 100 * 25€ * 62,5\% * 1,02 = 459.000€$
Année 2024 : $288 * 100 * 25€ * 65\% * 1,02 = 477.360€$
Année 2025 : $288 * 100 * 25€ * 67,5\% * 1,02 = 495.720€$
Année 2026 : $288 * 100 * 25€ * 70\% * 1,02 = 514.080€$

1.3.2 Coût d'achat des matières premières – Achats de marchandises

Pour l'estimation du coût des matières premières, nous avons procédé de la même manière que pour l'estimation prévisionnelle du chiffre d'affaires. En effet, le restaurant sera ouvert 288 jours par an et nous avons une capacité journalière de 100 couverts. Le prix de revient par plat est de 3,11€ (**voir figure annexe 15**). Etant donné qu'il faut compter en moyenne 3 plats pour 2 couverts, cela signifie que le coût des matières premières par couvert est de 4,66€ ($3,11€ * 3 \text{ plats} / 2$). Le budget alloué par couvert pour les boissons est de 8,5€.

Etant donné que nous appliquons un coefficient multiplicateur de 3,5 sur les boissons (comme sur les plats), cela signifie que le coût de revient des boissons par couvert est de 2,43€ (8,5€/3,5). Le coût de revient par couvert est donc de 7,09€. Pour estimer le coût d'achat des matières premières, nous utilisons la formule suivante :

Formule : Nombre de jours d'ouverture x Nombre de couverts x Coût de revient d'un couvert x Taux de remplissage

Le coût des matières premières pour la première année sera donc de :

Formule : $288 * 100 * 7,09€ * 60\% = 122.515,2 €$

Pour l'estimation des 4 années suivantes du coût des marchandises, nous devons tenir compte du fait que nous prévoyons un taux d'augmentation de 2,5% par an du taux de fréquentation. De plus nous prévoyons un taux d'augmentation de 2% par an du coût des matières premières. L'estimation du coût des marchandises pour les 5 premières années est le suivant :

Année 2022 : $288 * 100 * 7,09€ * 60\% = 122.515,2€$
Année 2023 : $288 * 100 * 7,09€ * 62,5\% * 1,02 = 130.172,40€$
Année 2024 : $288 * 100 * 7,09€ * 65\% * 1,02 = 135.379,30€$
Année 2025 : $288 * 100 * 7,09€ * 67,5\% * 1,02 = 140.586,19€$
Année 2026 : $288 * 100 * 7,09€ * 70\% * 1,02 = 145.793,09€$

De plus, il est important de mentionner que les taux de TVA ne sont pas les mêmes pour la nourriture et les boissons non alcoolisées (6%), que pour les boissons alcoolisées (21%). Nous avons estimé que 85% de nos ventes résulteront de la vente de nourriture et boissons non alcoolisées, et 15% de la vente d'alcool.

APPROVISIONNEMENTS ET SOUS-TRAITANCE		7,09 €/ Couvert					
Marchandises consommées (Tva 6%)	28,36%	85,00%	104 137,92	110 646,54	115 072,40	119 498,26	123 924,12
Marchandises consommées (Tva 21%)	28,36%	15,00%	18 377,28	19 525,86	20 306,89	21 087,93	21 868,96
Total Approvisionnement et Sous-traitance			122515,20	130172,40	135379,30	140586,19	145793,09

1.3.3 La marge brute

La marge brute représente la différence entre le CA et le coût des marchandises achetées. L'estimation de la marge brute pour la première année est de :

Formule : CA – coût des marchandises = marge brute

$432.000€ - 122.515,2€ = 309.484,80€$

1.1.4 Les charges d'exploitation

Nous aurons 3 types de charges d'exploitation : les biens et services divers, les frais de personnel et les autres charges.

- Biens et services divers : 48.871,43€

BIENS & SERVICES DIVERS		1,50%						
Location de l'espace prof. (75 m2)	1 104,75		13 257,00	13 455,86	13 657,69	13 862,56	14 070,50	
Petits travaux			1 000,00	1 015,00	1 030,23	1 045,68	1 061,36	
Entretien/Nettoyage des locaux	300,00		3 600,00	3 654,00	3 708,81	3 764,44	3 820,91	
Gaz - Electricité - Chauffage (Energie)	275,00		3 300,00	3 349,50	3 399,74	3 450,74	3 502,50	
Eau	142,03		1 704,36	1 729,93	1 755,87	1 782,21	1 808,95	
Assurance Incendie			1 139,24	1 156,33	1 173,67	1 191,28	1 209,15	
Leasing Camionnette (Nissan NV 400)	347,98		4 175,76	4 238,40	4 301,97	4 366,50	4 432,00	
Entretien et frais annexes Camionnette			750,00	761,25	772,67	784,26	796,02	
Carburant Camionnette	280,00		3 360,00	3 410,40	3 461,56	3 513,48	3 566,18	
Petit matériel d'exploitation (Vaisselle renouvelable)			686,49	0,00	696,79	0,00	707,24	
Gsm (Device + Consommation)	35,00		449,00	426,30	432,69	439,18	445,77	
Assurance RC Exploitation			198,62	201,60	204,62	207,69	210,81	
Assurance Accident du travail			1 893,28	1 921,68	1 950,50	1 979,76	2 009,46	
Internet (Restaurant)	40,00		480,00	487,20	494,51	501,93	509,45	
Honoraires comptable	400,00		4 800,00	3 857,00	3 914,86	3 973,58	4 033,18	
Honoraires secrétariat social	197,90		2 374,82	2 410,44	2 446,60	2 483,30	2 520,55	
Honoraires Afscsa + Contrôle Qualité	100,00		1 200,00	1 218,00	1 236,27	1 254,81	1 273,64	
Frais de publication légale			52,90	53,69	54,50	55,32	56,15	
Inscription à la Banque Carrefour des Entreprises			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Frais de publicité	370,83		4 449,96	4 516,71	4 584,46	4 653,23	4 723,03	
TOTAL			48871,43	47863,28	49278,02	49309,95	50756,84	

Le premier poste important concerne le loyer. Celui-ci est estimé à 13.257€/an (**voir figure annexe 9**). Deuxièmement, nous avons prévu 1.000€ sur l'année pour des petits travaux éventuels (marge de sécurité). Nous avons également estimé que nous aurons 3.600€ de nettoyage/entretien par an (TM titres-services, 2021). Ensuite, nous avons les frais qui sont liés à l'exploitation de l'activité, tels que les frais de consommation d'énergie ou d'eau. Selon les estimations, un restaurant moyen consomme 34.400 kWh par an, soit 244 kWh/m² d'énergie par an (Total, 2021). Annuellement, cela représente un coût de 3.300€ d'énergie. En ce qui concerne la consommation d'eau, il faut compter approximativement 20 litres par couvert (Maud Guettier, 2018). Le prix de l'eau en Belgique est approximativement de 4,94€ par m³ tout compris (INBW, 2021). Etant donné que, selon nos prévisions, nous prévoyons de servir 17.280 couverts par an (288jours*100 couverts de capacité journalière*60% de taux de fréquentation), nous aurons une consommation annuelle d'eau d'environ 345.600 litres (345m³). Annuellement, cela représente un coût de 1.704,36€. De plus, nous avons pris nos renseignements auprès d'un courtier pour le prix de nos assurances (**voir figure annexe 21**). Le prix estimé pour l'assurance incendie est de 1.139,24€/an. Le prix de l'assurance RC exploitation est fixé à 198,62€/an et le prix de l'assurance accident de travail à 1893,28€/an. Pour l'exploitation de notre activité, nous aurons également besoin d'un véhicule. Nous avons donc réalisé une simulation pour le leasing d'une camionnette Nissan (**voir figure annexe 22**). Le prix du leasing est de 4.175,76€, auquel nous avons ajouté 750€/an pour l'entretien et les frais annexes (en cas de problème) et 3.360€/an de carburant (1 plein par semaine). Etant donné qu'il représente un montant faible, nous avons ajouté le petit matériel d'exploitation (vaisselle renouvelable) dans les biens et services divers, et non dans les investissements.

L'estimation du prix a été réalisée sur base des prix d'un fournisseur sur internet (Gastro-Hero, 2021). Il représente un coût de 686,49€/an (**voir figure annexe 23**). Pour la téléphonie, nous avons souscrit à une offre comprenant l'abonnement et l'achat du téléphone (Orange, 2021). Le prix du téléphone est de 29€, auquel il faut ajouter un abonnement (Go Plus) de 35€/mois (420€/an). En ce qui concerne l'installation d'internet, l'abonnement annuel (Home Internet) est fixé à 40€/mois (480€/an) (Orange, 2021). Selon nos recherches, nous avons pu constater qu'un comptable coûte en moyenne entre 50 et 100€/heure (Guide d'achat comptables en Belgique, 2021). Nous estimons avoir besoin d'un comptable 4 heures par mois. Cela représente un montant de 4.800€/an. Ensuite, nous devons ajouter les frais de secrétariat social pour nos deux employés. Ceux-ci sont estimés à 1.187,41€/an pour un seul employé. Etant donné qu'ils sont deux, cela représente un montant de 2.374,82€/an (**voir figure annexe 18**). Les frais d'AFSCA et du contrôle de la qualité sont fixés à 1.200€/an (Afsca, 2020). Les frais de publication légale sont fixés à 52,90€. Les frais d'inscription à la BCE sont de 0 étant donné qu'ils ont déjà été comptabilisés dans les frais d'établissement. Enfin, les frais de marketing sont, quant à eux, fixés à 4.450€/an (**voir figure annexe 12**).

- Les frais de personnel : 116.068,71€

FRAIS PERSONNEL			12/12	12/12	12/12	12/12	12/12
Dirigenat							
Net	1 800,00		21 600,00	21 600,00	21 600,00	21 600,00	21 600,00
ATN Pc- Gsm - Internet			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Précompte	900,00		10 800,00	10 800,00	10 800,00	10 800,00	10 800,00
Lois sociales	21,34%		6 706,89	6 706,89	6 706,89	6 706,89	6 706,89
Sous-total			39 106,89	39 106,89	39 106,89	39 106,89	39 106,89
Ouvriers							
	1,75%	Tarif / H					
	H/ sem.						
Cuisinier	38,00	31,12	52 259,20	53 173,74	54 104,28	55 051,10	56 014,50
Commis de Cuisine	38,00	15,35	24 702,62	25 134,92	25 574,78	26 022,34	26 477,73
Sous-total			76 961,82	78 308,65	79 679,05	81 073,44	82 492,22
TOTAL			116 068,71	117 415,54	118 785,95	120 180,33	121 599,11

Comme expliqué précédemment, nous avons calculé la rémunération des deux travailleurs sur base d'une simulation auprès d'un secrétariat social (Securex, s.d). La rémunération du cuisinier est fixée à 54.393,25€/an et la rémunération du commis de cuisine à 26.836,67€/an (**voir figure annexe 18**). La rémunération du gérant est fixée à 39.106,89€/an. Etant donné que l'assurance concernant les accidents de travail (1.893,28€) et les honoraires du secrétariat social (2.374,82€) ont déjà été comptabilisés dans les biens et services divers (voir section précédente), nous devons les déduire des frais de personnel. Les frais de personnel représentent donc un coût annuel de 116.068,71€.

- Les autres charges : 2.151,19€

AUTRES CHARGES							
Précompte immobilier			1 350,00	1 370,25	1 390,80	1 411,67	1 432,84
Taxe Camionnette (TC)			148,76	150,99	153,26	155,56	157,89
Taxe / Enseigne			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Taxe / Force Motrice			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Taxe Unison (Sabam + Rem. Equitable)			652,43	662,22	672,15	682,23	692,47
		TOTAL	2151,19	2183,46	2216,21	2249,45	2283,19

Les autres charges sont constituées des éléments présents dans le tableau ci-dessus. Premièrement, il y a le précompte immobilier. Sur base de nos calculs, nous estimons qu'il sera de 1.350€/an (Belgium, 2021). Ensuite, nous avons la taxe sur la camionnette que nous avons en leasing. Elle représente un coût de 148,76€/an (**voir figure annexe 22**). En toute logique, nous devrions également payer une taxe sur notre enseigne commerciale, ainsi que sur la force motrice (taxe pour les machines qui possèdent un moteur) (Ayming, 2017). Cependant, après consultation des règles en vigueur dans notre commune d'implantation, nous constatons que la commune de Wavre n'applique pas de taxe sur les enseignes ou sur la force motrice (La DH, 2020). Enfin, nous avons la taxe concernant la diffusion de la musique (Myunisono, 2021). Selon notre simulation, celle-ci devrait s'élever à 652,43€/an (**voir figure annexe 24**).

Le total des charges d'exploitation pour la première année est de 167.091,33€. Enfin, il est important de mentionner que nous avons prévu une indexation de 1,5%/an du prix pour les biens et services divers et de 1,75%/an pour les salaires de nos deux ouvriers (mais pas pour le gérant, en tout cas dans un premier temps).

1.1.5 Cash flow et résultat d'exploitation

Le cash flow d'exploitation est le résultat de l'addition de la marge brute et des autres produits (égal à 0 dans notre cas) auquel on soustrait le total des charges d'exploitation :

Formule : Marge brute + autres produits – total des charges d'exploitation

$$309.484,80€ + 0 - 167.091,33€ = \mathbf{142.393,47€}$$

Le résultat d'exploitation est le résultat obtenu en soustrayant les amortissements au cash flow d'exploitation :

Formule : Cash flow d'exploitation – amortissements

$$142.393,47€ - 9.660,42 = \mathbf{132.733,05€}$$

1.1.6 Les frais financiers

FRAIS FINANCIERS							
Frais financiers emprunts			1 250,00	1 106,92	960,25	809,93	655,84
Frais terminal Paiement électronique	0,125%		540,00	378,68	393,82	408,97	424,12
Charges financières diverses			150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
TOTAL			1 940,00	1 635,59	1 504,08	1 368,90	1 229,96

Premièrement, ils représentent les charges d'intérêts sur l'emprunt que nous avons contracté. Pour la première année, elles sont fixées à 1.250€ (voir tableau concernant les emprunts pour les détails du calcul). De plus, il faut ajouter les frais de terminal pour les paiements électroniques (Guide terminal de paiement, 2021). Sur base de nos recherches, nous avons pu constater que le pourcentage est fixé à 0,125%. En multipliant notre CA par 0,125%, nous obtenons un montant à payer de 540€. Enfin, nous avons ajouté 150€ de charges financières diverses par sécurité. Les frais financiers s'élèvent donc à 1940€/an.

1.1.7 Les bénéfices avant impôts et la base taxable

Ils représentent la différence entre le résultat d'exploitation et les charges financières (intérêts de notre emprunt). Pour la première année, il est évalué à 130.793,05€ (132.733,05€ - 1940€).

1.1.8 Impôts

Nous avons décidé de payer nos impôts sous la forme de versements anticipés afin de ne pas avoir de surprises. Ensuite, nous nous sommes renseignés sur l'imposition des sociétés en Belgique (Notaire, 2021). Le pourcentage d'imposition est fixé à 20% de 0 à 100.000, et à 25% ensuite. Nous devons donc payer 20% d'impôt sur 100.000€ et 25% d'impôts sur 30.793,05€. Notre montant d'imposition est donc de 27.698,26€ :

$100.000 \times 20\% = 20.000\text{€}$
$30.793,05\text{€} \times 25\% = 7.698,26\text{€}$

1.1.9 Le bénéfice après impôts et cash flow

Le bénéfice après impôts représente la différence entre le bénéfice avant impôts et les impôts. Dans notre cas, il est estimé à 103.094,79€ (130.793,05€ - 27.698,26€). Le cash flow pour la première année est lui estimé à 112.755,21€. Il représente le bénéfice après impôts + les amortissements.

1.4 Le calcul du seuil de rentabilité – première année 2022

Le calcul du seuil de rentabilité est essentiel pour une entreprise. Il représente le niveau de CA à réaliser pour que l'entreprise obtienne un résultat nul. Il permet de comprendre et de voir le moment à partir duquel l'entreprise devient rentable. Pour le calculer, nous avons d'abord répertorié l'ensemble de nos coûts fixes. Ceux-ci sont estimés à 178.691,75€. Ce montant représente la somme de l'ensemble de nos charges d'exploitation (167.091,33€), à laquelle nous avons ajouté les amortissements (9.660,42€), ainsi que les frais financiers de notre emprunt (1.940€) (voir tableau du compte de résultat pour les détails). Ensuite, nous avons dû calculer nos coûts variables. Comme expliqué précédemment, ils sont estimés à 7,09€/couvert. Notre CA par couvert est lui de 25€. L'équation du seuil de rentabilité est la suivante :

$$\begin{aligned} \text{CA par couvert} \times \text{le nombre de couvert} &= \text{coût variable par couvert} \times \text{le nombre de couvert} + \text{les} \\ &\quad \text{coûts fixes} \\ 25 \times X &= 7,09 \times X + 178.691,75 \rightarrow 17,91 \times X = 178.691,75 \\ X &= 178.691,75 / 17,91 \rightarrow X = 9977,205 \text{ couverts} \end{aligned}$$

Le seuil de rentabilité en nombres (en couvert) est de 9977,20 (donc 9978). Autrement dit, nous devons servir 9978 couverts sur l'année pour atteindre notre « break even point ». En valeur, cela représente 249.430€.

Vérification :

$$\begin{aligned} \text{CA : } 9977,20 \times 25 &= 249.430\text{€} \\ \text{-Coût des marchandises : } 9977,20 \times 7,09 &= 70.738,35\text{€} \\ \text{-Frais fixes : } 178.691,75\text{€} \\ \text{Bénéfice avant impôts} &= 0\text{€} \end{aligned}$$

1.5 Le calcul du besoin en fonds de roulement

Départ	1	2	3	4	5
HYPOTHESES					
A. DONEES					
- stock départ	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Achats de l'exercice (6%)	104 137,92	110 646,54	115 072,40	119 498,26	123 924,12
- Achats de l'exercice (21%)	18 377,28	19 525,86	20 306,89	21 087,93	21 868,96
- Stock en jours d'achat	3,80	3,80	3,80	3,80	3,80
- BSD + salaire + autres charges (0%)	134 760,94	136 388,16	138 043,15	139 726,39	141 438,37
- BSD (21%)	32 330,39	31 074,12	32 237,02	32 013,34	33 200,78
B. ENCAISSEMENT					
- acompte (%)					
délai					
- livraison (%)					
délai					
- solde (%)	100%	100%	100%	100%	100%
délai	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Taux de TVA	12%	12%	12%	12%	12%
- Taux de TVA	21%	21%	21%	21%	21%
C. DECAISSEMENT					
- acompte (%)					
délai					
- Rémunération	38%	42%	42%	41%	41%
Paiement à terme	30	30	30	30	30
- Marchandise + B&S + Autres charges	62%	58%	58%	59%	59%
Délai date facture	15	15	15	15	15
- Taux de TVA	6%	6%	6%	6%	6%
- Taux de TVA	21%	21%	21%	21%	21%
D. NOMBRE DE JOURS	365	365	365	365	365
STOCKS	1 276,20	1 355,96	1 410,20	1 464,44	1 518,68
ENCAISSEMENT	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DECAISSEMENT	17 365,98	18 404,70	18 834,44	19 195,47	19 630,55
Besoin en fonds de roulement	-16 089,78	-17 048,74	-17 424,24	-17 731,03	-18 111,87
Variation BFR Expl. et Hors Expl.	-16 089,78	-958,96	-375,50	-306,79	-380,84

Le calcul du besoin en fonds de roulement est essentiel pour une entreprise. Au démarrage d'une activité, il représente l'un des calculs les plus importants à effectuer. Pour le calcul du BFR, 3 variables sont importantes : le délai de paiement des clients, des fournisseurs, ainsi que le stock moyen.

Formule : Encours moyen des créances clients + les stocks moyens – encours moyen des dettes fournisseurs

Dans notre cas, étant donné que les clients payent directement, nous n'avons pas de créances clients. Pour calculer le stock, nous avons procédé de la manière suivante : nous proposons des produits frais qui vont en moyenne rester 3 jours dans notre cuisine.

Le coût de revient d'un couvert est de 7,09€ et nous avons une capacité d'accueil de 100 couverts avec un taux de remplissage de 60% la première année. De ce fait, les coûts de stockage peuvent être calculés sur base de la formule suivante :

Formule : Nombre de jours pendant lesquels les marchandises sont stockées x Nombre de couverts x Coût de revient d'un couvert x Taux de remplissage

$$\text{Calcul : } 3 \times 100 \times 7,09 \times 60\% = 1.276,2\text{€}$$

Ensuite, nous avons un délai de paiement de 15 jours pour le paiement des factures et de 30 jours pour le paiement des rémunérations. Il fallait dans un premier temps ajouter la TVA respective sur l'ensemble de nos charges. Le coût des marchandises est de 122.515,2€ pour la première année. A l'achat, la TVA est de 6% sur la nourriture et les boissons non alcoolisées et de 21% sur les boissons alcoolisées. Nous avons estimé que 85% de nos achats concerneront la nourriture et les boissons non alcoolisées, et 15% les boissons alcoolisées. En ajoutant les TVA respectives sur nos achats, nous obtenons un montant de 132.622,70€. Ensuite, il y a une partie de nos charges et des salaires pour laquelle nous n'avons pas de TVA (134.760,94€) et une autre sur laquelle la TVA est de 21% (32.330,39€) L'ensemble correspond évidemment au total des charges d'exploitation (167.091,33€). Voici le détail :

BSD + Salaire + autres charges (0%)	0% de TVA	BSD 21%	Sans TVA	TVAC
SBD		Petits travaux	1 000,00 €	1 210,00 €
Location de l'espace prof. (75 m2)	13 257,00 €	Entretien/Nettoyage des locaux	3 600,00 €	4 356,00 €
Assurance Incendie	1 139,24 €	Gaz - Elctricité - Chauffage (Energie)	3 300,00 €	3 993,00 €
Assurance RC Exploitation	198,62 €	Eau	1 704,36 €	2 062,28 €
Assurance Accident du travail	1 893,28 €	Leasing Camionnette (Nissan NV 400)	4 175,76 €	5 052,67 €
Frais de publication légale	52,90 €	Entretien et frais annexes Camionnette	750,00 €	907,50 €
Inscription à la Banque Carrefour des Entreprises	0,00 €	Carburant Camionnette	3 360,00 €	4 065,60 €
FRAIS PERSONNEL	116 068,71 €	Petit matériel d'exploitation (Vaisselle renouvelable)	686,49 €	830,65 €
AUTRES CHARGES		Gsm (Device + Consommation)	449,00 €	543,29 €
Précompte immobilier	1 350,00 €	Internet (Restaurant)	480,00 €	580,80 €
Taxe Camionnette (TC)	148,76 €	Honoraires comptable	4 800,00 €	5 808,00 €
Taxe / Enseigne	0,00 €	Honoraires secrétariat social	2 374,82 €	2 873,53 €
Taxe / Force Motrice	0,00 €	Honoraires Afscs + Contrôle Qualité	1 200,00 €	1 452,00 €
Taxe Unison (Sabam + Rem. Equitable)	652,43 €	Frais de publicité	4 449,96 €	5 384,45 €
TOTAL	134 760,94 €	TOTAL	32 330,39 €	39 119,77 €

En ajoutant la TVA correspondante sur les charges respectives, nous obtenons un montant TVAC de 173.880,71€ pour nos charges d'exploitation. A ce montant, il faut rajouter le coût des marchandises TVAC qui est de 132.622,70€. L'ensemble de nos charges TVAC est de 306.503,42€. Etant donné que nous avons un délai de paiement de 15 jours pour le paiement des factures et de 30 jours pour le paiement des salaires, nous devons calculer la proportion pour laquelle nous avons un délai de paiement de 15jours et 30jours :

- Salaires : $116.068,71\text{€} / 306.503,42\text{€}$ (les charges totales d'exploitation TVAC) = 37,87% (voir tableau BFR)
- Les autres charges d'exploitation = $100\% - 37,87\% = 62,13\%$

Enfin, nous pouvons calculer le total de nos décaissements pour lesquels nous avons un délai de paiement et sur base du délai de 15 jours pour les factures et de 30 jours pour les rémunérations :

- Rémunérations (30j) : $116.068,71\text{€} \times (30/365) = 9.539,89\text{€}$

- Les autres charges d'exploitation (15j) : $((306.503,42\text{€} - 116.068,71\text{€}) * (15/365)) = 7.826,08\text{€}$
- Total des décaissements : $9.539,89\text{€} + 7.826,08\text{€} = 17.365,98\text{€}$ (calcul effectué dans le tableau ci-dessus du BFR)

Calcul du BFR : $0 + 1.276,20\text{€} - 17.365,98\text{€} = -16.089,78\text{€}$

Nous obtenons un BFR négatif, ce qui est très positif pour l'entreprise. Cela signifie que nos emplois sont inférieurs à nos ressources. Nous disposons de liquidités qu'il faudra payer plus tard mais nous n'avons pas d'argent en attente à recevoir. Cet excédent de ressources va nous permettre d'alimenter notre trésorerie et être intégré dans les valeurs disponibles.

1.6 Le bilan

1.6.1 L'actif

Tableau 6. BILANS PROJETES

	Ouverture	2022 EUR	2023 EUR	2024 EUR	2025 EUR	2026 EUR
Actifs Immobilisés						
I Frais d'établissement	1 088,50	870,80	653,10	435,40	217,70	0,00
II Immobilisations incorporelles	411,90	274,60	137,30	0,00	0,00	0,00
III Immobilisations corporelles						
A. Terrains et constructions						
B. Installation, Machine et outillage	64 750,00	55 887,50	47 025,00	38 162,50	29 300,00	20 437,50
C. Matériel informatique	1 328,76	885,84	442,92	0,00	0,00	0,00
D. Location-financement et droits similaires						
E. Autres immobilisations corporelles						
F. Immobilisations en cours et acomptes versés						
IV Immobilisations financières						
A. Entreprises liées						
1. Participations						
2. Créances						
B. Entreprises avec lesquelles il existe un lien de participation						
1. Participations						
2. Créances						
C. Autres immobilisations financières						
1. Actions						
2. Créances et cautionnements en numéraire						
Actifs circulants						
V Créances à plus d'un an						
A. Créances commerciales						
B. Autres créances						
VI Stocks et commandes en cours d'exécution						
A. Stocks	0,00	1 276,20	1 355,96	1 410,20	1 464,44	1 518,68
B. Commandes en cours d'exécution						
VII Créances à un an au plus						
A. Créances commerciales						
B. Autres créances						
VIII Placements de trésorerie						
A. Actions propres						
B. Autres placements						
IX Valeurs disponibles	7 420,84	142 583,03	265 812,52	395 760,16	534 288,06	675 456,30
X Comptes de régularisation						
Total de l'actif	75 000,00	201 777,97	315 426,80	435 768,27	565 270,19	697 412,48

	Ouverture	2022 EUR	2023 EUR	2024 EUR	2025 EUR	2026 EUR
Capitaux propres						
I Patrimoine	25 000,00	25 000,00	25 000,00	25 000,00	25 000,00	25 000,00
II Primes d'émission						
III Plus-values de réévaluation						
IV Réserves						
B. Réserves indisponibles						
C. Réserves immunisées						
D. Réserves disponibles						
V Bénéfice (Perte) reporté	0,00	103 094,79	220 646,77	346 048,79	480 757,53	618 260,74
VI Subsidés en capital						
Provisions et impôts différés						
VII A. Provisions pour risques et charges						
1. Pensions et obligations similaires						
2. Charges fiscales						
3. Grosses réparations et gros entretien						
4. Autres risques et charges						
B. Impôts différés						
Dettes						
VIII Dettes à plus d'un an						
A. Dettes financières						
1. Emprunts subordonnés						
2. Emprunts obligatoires non subordonnés						
3. Dettes de location-financement et assimilées						
4. Etablissement de crédit	50 000,00	38 410,18	32 397,07	26 233,63	19 916,10	13 440,57
5. Autres emprunts						
B. Dettes commerciales						
1. Fournisseurs						
2. Effets à payer						
C. Acomptes reçus sur commandes						
D. Autres dettes						
IX Dettes à un an au plus						
A. Dettes à plus d'un an échéant dans l'année						
B. Dettes financières						
1. Etablissement de crédit		5 866,45	6 013,11	6 163,44	6 317,53	6 475,53
2. Autres emprunts						
C. Dettes commerciales						
1. Fournisseurs		7 826,08	8 754,11	9 071,21	9 317,63	9 636,10
D. Acomptes reçus sur commandes						
E. Dettes fiscales						
1. Tva		12 040,58	12 965,15	13 487,96	14 083,57	14 605,09
F. Dettes salariales		9 539,89	9 650,59	9 763,23	9 877,84	9 994,45
X Comptes de régularisation						
Total du passif	75 000,00	201 777,97	315 426,80	435 768,27	565 270,19	697 412,47

Actif - ouverture

A l'ouverture du bilan, nous retrouvons dans les différentes classes d'actifs, les différents investissements que nous avons présentés dans la première section (investissements). Ensuite, nous débutons avec une valeur disponible de 7.420,84€, qui est la différence entre nos besoins et nos ressources (75.000€– 67.579,16€). L'actif à l'ouverture est valorisé à hauteur de 75.000€.

Actifs – après la première année (2022)

Nous retrouvons dans les différentes classes d'actifs nos différents investissements. Cependant, étant donné que ceux-ci ont déjà été amortis pendant un an (9.660,42€), nous avons une dépréciation de la valeur de nos investissements. Nous avons également un stock de 1.276,20€ (calculé dans la section BFR ci-dessus). Ensuite, nous avons une valeur disponible de 142.583,03€. La valeur disponible à la fin 2022 comprend le bénéfice net (103.094,79€), auquel nous avons ajouté les amortissements (9.660,42€). Cela nous donne une marge brute d'autofinancement de 112.755,21€. Ensuite, nous avons également ajouté la TVA du dernier trimestre 2022 (12.040,58€) que nous ne payerons que lors de l'année 2023, et que nous avons donc en valeur disponible (voir passif pour calcul de la TVA à payer). Cela nous donne un total de ressources de 124.795,78€. Comme expliqué auparavant, nous avons une variation de notre BFR négative de 16.089,78€. A cela, il faut ajouter le remboursement de l'emprunt (+5.723,37€), ce qui nous donne un besoin négatif de 10.366,41€ pour la première année. Nous obtenons donc un solde de 135.162,19€ pour 2022 ((124.795,78-(-10.366,41€)) . Enfin, il faut également rajouter les valeurs disponibles que nous avions à l'ouverture (7.420,84€). Le solde de liquidité (valeurs disponibles) pour l'exercice 2022 est donc de 142.583,03€ (voir tableau « besoins et ressources exercice 2022 » pour le détail des calculs). Le total de l'actif pour l'exercice 2022 est de 201.777,97€.

1.6.2 Le passif

Passif - ouverture

A l'ouverture du bilan, nous avons 25.000€ de capitaux propres, qui représentent les apports en patrimoine du fondateur. Ensuite, nous avons un établissement de crédit d'une valeur de 50.000€, qui représente le montant de notre emprunt bancaire. Le passif à l'ouverture est valorisé à 75.000€.

Passif – après la première année (2022)

Dans les capitaux propres, nous retrouvons notre patrimoine apporté au départ (25.000€). Deuxièmement, nous retrouvons notre bénéfice net de la première année (103.094,79€). Ensuite, nous avons notre dette LT qui concerne notre emprunt. Elle représente un montant de 38.410,18€. En effet, au cours de la première année (2022), nous avons déjà remboursé 5.723,37€ (voir tableau emprunt). De ce fait, le capital restant dû à notre emprunt est de 44.276,63€ à la fin de l'exercice 2022. Cependant, étant donné qu'au cours de l'exercice 2023, nous devons également rembourser 5.866,45€ de capital sur notre emprunt, la dette long terme (à plus d'un an) est de 38.410,18€ (44.276,63€ - 5.866,45€). De ce fait, nous avons une dette CT (court terme) de 5.866,45€, qui correspond au montant de capital que nous devons rembourser au cours de l'exercice 2023. Dans les dettes à CT, nous avons également une dette fournisseur de 7.826,08€, qui correspond au délai de paiement de 15 jours que nous avons avec nos fournisseurs (voir section BFR pour les détails du calcul). Nous possédons cet argent, mais il ne nous appartient pas et nous devons sortir ce montant dans 15 jours pour honorer nos factures. De plus, nous avons notre dette TVA trimestrielle (dette fiscale) que nous devons payer au début de l'année 2023 (12.048,58€). Voici le détail de nos calculs pour estimer notre solde TVA annuel et trimestriel :

- Tva à payer

Notre CA pour la première année est de 432.000€. A la vente dans l'HORECA, la TVA due est de 12% sur la nourriture et 21% sur les boissons. Etant donné que le budget d'un couvert est de 25€ et qu'il comprend 16,5€ pour la nourriture et 8,5€ pour les boissons, nous savons que 66% (16,5/25) de notre CA est issu de la vente de nourriture et 34% de la vente de boissons (8,5/25). De ce fait, le CA est réparti comme suit :

$432.000€ \times 66\% = 285.120€$, montant sur lequel il faut calculer 12% de TVA $\Rightarrow 34.214,4€$

$432.000€ \times 34\% = 146.880€$, montant sur lequel il faut calculer 21% de TVA $\Rightarrow 30.844,8€$

La TVA à payer pour la première année est donc de **65.059,2€**

- Tva à récupérer

Nous savons que nous aurons un coût de marchandises de 122.515,2€ pour la première année. A l'achat, la TVA est de 6% sur la nourriture et les boissons non alcoolisées, et de 21% sur les boissons alcoolisées. Nous avons estimé que 85% de nos achats concerneront la nourriture et les boissons non alcoolisées, et 15% les boissons alcoolisées.

La TVA à récupérer sur les marchandises est donc de :

$122.515,2\text{€} \times 85\% = 104.137,92\text{€}$, montant sur lequel il faut calculer 6% de TVA $\Rightarrow 6.248,28\text{€}$

$122.515,2\text{€} \times 15\% = 18.377,28\text{€}$, montant sur lequel il faut calculer 21% de TVA $\Rightarrow 3.859,23\text{€}$

La TVA à récupérer sur les marchandises est donc de **10.107,50€**. A cela, il faut rajouter la TVA à récupérer sur les biens et services divers, qui est de 21%. Les postes sur lesquels nous avons de la TVA représentent un montant de 32.330,39€. La TVA à récupérer pour les biens et services divers est estimée à : $32.330,39\text{€} \times 21\% = 6.789,38\text{€}$. La TVA totale à récupérer est donc de 16.896,89€ ($6.248,23\text{€} + 3.859,23\text{€} + 6.789,38\text{€}$).

- Le solde TVA

Le solde TVA est la différence entre la TVA à payer et celle à récupérer. Il est évalué à 48.162,31€ ($65.059,2\text{€} - 16.896,89\text{€}$) pour la première année. Etant donné que notre CA est inférieur à 1 million d'euros, nous payerons la TVA tous les 3 mois. Le montant de TVA s'élève à 12.040,58€ par trimestre ($48.162,31\text{€}/4$).

Enfin, nous avons notre dette salariale. En effet, étant donné que nous payons notre personnel à 30 jours (le mois suivant), nous avons une dette d'un mois de salaire par rapport à notre personnel. En d'autres termes, les salaires de décembre 2022 seront payés en janvier 2023. Celle-ci est estimée à 9.539,89€ ($116.068,71\text{€} \times (30/365\text{jours})$). Le total du passif pour l'exercice 2022 est de 201.543,53€. Il est évidemment égal à l'actif.

1.7 Les conclusions financières

L'étude économique et financière montre que notre projet est viable. Le compte de résultat montre que nous générons des bénéfices dès la première année, ce qui est très positif et très rare pour un projet au démarrage. Cela montre également, qu'en cas de besoin, nous serions capables de pouvoir ajouter des charges supplémentaires (comme l'ajout d'un employé par exemple), sans mettre la viabilité financière de l'entreprise en péril. De plus, nous avons un BFR négatif, ce qui est très positif pour notre trésorerie. En calculant notre seuil de rentabilité, nous avons pu nous rendre compte du nombre de couverts à servir par an et du CA à générer pour permettre à l'activité d'être viable. Le CA à générer pour atteindre notre seuil de rentabilité est bien inférieur à celui que nous espérons réaliser. Cependant, il représente un très bon indicateur pour nous. En effet, il montre que même si nous générons un CA moins élevé que prévu, nous avons quand même une grande marge de sécurité avant de nous retrouver dans une situation financière délicate.

Conclusion générale

Ce mémoire projet avait pour ambition d'évaluer la faisabilité et la viabilité de l'implantation d'un restaurant en Brabant Wallon. Il avait pour objectif de voir dans quelle mesure notre concept avait une chance de se faire une place sur le marché du Brabant Wallon à long terme. Pour ce faire, il a fallu, dans un premier temps, définir certaines notions théoriques et introduire notre concept. Nous avons ensuite réalisé une analyse stratégique du secteur HORECA. Ainsi, au moyen d'outils méthodologiques distincts et d'une analyse complète, nous avons pu mieux comprendre l'environnement qui caractérise aujourd'hui ce secteur, ainsi que les attentes des consommateurs et la pression concurrentielle exercée au sein de celui-ci. Les conclusions stratégiques ont montré des résultats encourageants concernant la création de notre concept. Elles ont aussi confirmé certains postulats que nous avons initialement posés, comme notamment le fait que les gens souhaitent consommer davantage local. Cependant, elles ont également montré qu'il fallait quelque peu adapter celui-ci (proposer des plats à emporter ou de la livraison, des plats végétariens en plus des cuissons de viande au charbon de bois).

Nous avons ensuite réalisé une enquête quantitative, afin de confirmer ou infirmer les résultats obtenus préalablement via notre analyse stratégique. Là encore, les répondants ont montré un engouement quant au lancement de notre projet et les résultats furent encourageants. Nous avons notamment pu découvrir avec étonnement que notre concept était beaucoup plus attractif pour les jeunes générations. Il faut néanmoins préciser que cette enquête comportait certainement certains biais, qui ont été identifiés et qui pourraient remettre en partie en question les résultats obtenus. Sur base de l'ensemble de ces résultats, nous avons pu implémenter notre stratégie et définir nos axes de différenciation (Food-sharing, approvisionnement local, Cookgin-show,..). Nous avons mis en place notre stratégie de segmentation, ciblage et positionnement, et avons donc décidé de nous focaliser sur la génération Z et Y.

L'ensemble de notre analyse nous a également permis de réaliser le marketing opérationnel. Au travers de ce chapitre, nous avons pu définir notre lieu d'implantation, qui sera Wavre, et sélectionner nos différents fournisseurs sur base de critères bien précis et sélectionnés au préalable. De plus, nous avons établi la liste des produits que nous proposerons et élaboré notre carte, en y intégrant par exemple des plats végétariens (ce qui n'était pas prévu initialement).

Dans ce chapitre, nous avons également mis en place une stratégie de communication multicanale pertinente avec notre cible afin d'augmenter notre notoriété. Enfin, nous avons pu élaborer notre stratégie de prix et décider que notre méthode de tarification serait le coût plus marge.

La dernière partie de ce mémoire était sans conteste l'une des plus importantes. Elle concernait l'étude économique et financière de notre projet. Dans ce chapitre, nous avons réalisé l'entièreté du plan financier, afin de se faire une idée précise de la viabilité économique du concept. Nous avons répertorié l'ensemble de nos investissements et estimé nos besoins et les ressources dont nous disposons. Ensuite, nous avons réalisé notre compte de résultat prévisionnel sur 5 ans. Les résultats furent encourageants car ils nous montrent que nous dégagerons des bénéfices dès la première année. Nous avons également pu estimer notre trésorerie au moyen du calcul de notre BFR. Nous aurons un BFR négatif, ce qui est très positif. Le calcul du seuil de rentabilité a également été d'une grande utilité, dans la mesure où il nous a montré le seuil minimum de CA à générer pour ne pas être en perte au terme de l'exercice comptable. Enfin, nous avons pu réaliser notre bilan sur 5 ans. L'ensemble de cette étude a démontré que le projet est viable financièrement parlant. Bien sûr, il est important de rappeler qu'il se base sur des hypothèses et que les résultats sont donc à interpréter avec prudence. Cependant, au vu des chiffres que nous obtenons, nous disposons d'une grande marge de manœuvre au cas où les hypothèses posées s'avèreraient moins optimistes que prévues.

Au terme de ce mémoire, nous pouvons donc dire que le concept Seventi a potentiellement une chance de se faire une place sur le marché du Brabant Wallon. Il représente un projet ambitieux et moderne. Il s'inscrit dans le paysage actuel car il se base sur de nouvelles tendances de consommation et répond favorablement aux différents aspects analysés tout au long de notre mémoire. Bien que le paysage économique et politique est assez incertain concernant le secteur, notamment en raison de l'actualité, nous pensons donc qu'il est viable, tant sur les aspects techniques ou opérationnels, que sur les aspects financiers. Après plusieurs mois difficiles, le secteur a besoin d'un vent de fraîcheur, et nous espérons que Seventi pourra s'inscrire durablement au sein de celui-ci, en répondant aux besoins et aux désirs des futurs consommateurs.

Bibliographie

Sources académiques

Alain Desrosières. (1997). À quoi sert une enquête : biais, sens et traduction. *Genèses. Sciences sociales et histoire*, 29. Retrieved from : https://www.persee.fr/doc/genes_1155-3219_1997_num_29_1_1485

Alexander Osterwalder, & Yves Pigneur. (2011). Business Model Generation : A handbook for visionaries, game changers and challengers. *African Journal of Business Management*, 5(7). Retrieved from : https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33336102/BMG.pdf?1396018590=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DBusiness_Model_Generation_A_handbook_for.pdf&Expires=1621614862&Signature=avIZ0JFdaqwkbbwczRtCFBT4r6C-vxBbWsNaMGX2sHWAs7WfOHMSwnRZwDLzxQXxhBan2Nt8HqswtQS0gWg8gyeQgj5cJRirc2svEjJUvweB9DKy-vlJHHJhoYLS1AcgYT8eiK52krYZi7v7yOdp-P3~003uAEAVYTS40bfrexrH06BfEcMXg2ZdFT4FIibvi5g6zslvO8Or8QGqFbzbU12pKdteHzdtO1KgK52~8Ws2zm9zroOr6cIVvogflhTbr-a18iNbUoapCFxpJPR8n~Oglhiw9aice8wLfbGIYGuruxUAW9wERtT0XcmvRE6wXNDAXzntmpunkZN6wNr7WA_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Andreas Zolnowski, Tilo Böhmman, & Christian Weiß. (2014). Representing Service Business Models with the Service Business Model Canvas - The Case of a Mobile Payment Service in the Retail Industry. *Hawaii International Conference on System Science*, 47. Retrieved from : <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=6758692>

Audretsch, D.B., Grilo, I., Thuri, A.R., 2007, “Explaining entrepreneurship and the role of policy: a framework”, in Audretsch, D.B., Grilo I., & Thurik A.R. (eds) Handbook of entrepreneurship research policy, Cheltenham, UK and Northampton, MA, US: Edward Elgar Publishing Limited.

Batjargal, B., Liu M., 2001, “Entrepreneurs Access to Private Equity in China: The Role of Social Capital”, *Organization Science*, n° 15 Vol. 2, pp. 159-172.

BAYAD M., BOUGHATTAS Y., SCHMITT C. (2006), « le métier de l'entrepreneur : le processus d'acquisition des compétences », CIFEPME, Fribourg, Octobre.

BYGRAVE W.D. ; HOFER C.W. (1991), « Theorizing about entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(2)

Carre, M., Thurik, R., 2005, "Understanding the Role of Entrepreneurship for Economic Growth", Centre for Advanced Small Business Economics, Rotterdam School of Economics, Erasmus University.

Chiranjeev Kohli, Lance Leuthesser, & Rajneesh Suri. (2007). Got slogan ? Guidelines for creating effective slogans. *Business Horizons*, 50. Retrieved from : <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681307000730?via%3Dihub>

Dare, C. (2006). The UK tour-operating industry: A competitive analysis. *Journal of Vacation Marketing*, 6(4), 357-367.

Eren, E. (2002). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. Beta Yayınları, İstanbul.

Fritscher B, Pigneur Y (2010). Supporting business model modelling: A compromise between creativity and constraints. *Lecture Notes in Computer Science*, 5963, Springer-Verlag: 28-43.

Gurel, E., and Tat, M., (2017). *Swot analysis : a theoretical review*. Retrieved from : https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/62389742/SWOT_ANALYSIS_-_A_THEORETICAL_REVIEW20200317-103393-rbe9nt.pdf?1584435915=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DSWOT_ANALYSIS_A_THEORETICAL_REVIEW.pdf&Expires=1620944813&Signature=bw9EuashiZxZ3fJc8FUCKE4tHrllf3qPEq5eLxH08QJ-1D3mT1krycdeKLKUxEXCpfIEzZRF4tknNv6m5O114yXuixQA-PhcWChJbI7dsjgbzKHMIgAciQRwsepqPsWH5DgmZrTJZfi7NDNcqibJf8bfEpJ3DQtBQYUliqhhfZJrGzO8xS6XZrVfQ1MLPtn3mj03DtshtnecLPzW66MoMNF4~xk-0A93omsIY4GVkzX6IbKLfoJjLwJXg2Lk-5yRztcsvIJQ6z8EK7Fwex9pKEPKBgUkTCa-ts-HuM2HrNT7pDsRI6avofQlFZM1JA13SDfpeTboGuNHhzMFxgMrA_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Hortensia Vicentia ACACHA-ACAKPO. (2020). The Location of Industries : The Effect of Chance or Rational Choice ? *Urban Studies and Public Administration*, 3(3). Retrieved from : <https://core.ac.uk/reader/327125250>

İhsan Yüksel (2012). Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis. Retrieved from : https://www.researchgate.net/publication/274863692_Developing_a_Multi-Criteria_Decision_Making_Model_for_PESTEL_Analysis

İhsan Yüksel (2012). Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis. Retrieved from : https://www.researchgate.net/profile/Ihsan_Yueksel/publication/274863692_Developing_a_Multi-Criteria_Decision_Making_Model_for_PESTEL_Analysis/links/569aaf1708ae6169e55dad01.pdf

Jakub Zilincan. (2015). SEARCH ENGINE OPTIMIZATION. *CBU International Conference Proceedings*, 3. Retrieved from : <https://ojs.journals.cz/index.php/CBUIC/article/view/645/599>

Jasmina Berbegal-Mirabent, & Silvana Trimi. (2012). Business model innovation in entrepreneurship. *Int Entrep Manag*, 8. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11365-012-0234-3.pdf>

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2014). *Stratégique* – 10^e édition. Montreuil : Pearson.

Kotler, P., Keller, K., & Manceau, D. (2015). *Marketing Management* (éd. 15e édition). Paris: Pearson France.

LAGRAOUI Chaimaa. (2019). L'importance de diffusion de l'esprit entrepreneurial dans l'université marocaine. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4. Retrieved from : <https://www.revue-isg.com/index.php/home/article/view/128>

Le Gall-Ely, M., Heuze, L., (2008). *Décision marketing*. N°49, p.7-17.

Léopold Djoutsa Wamba, & Lubica Hikkerova. (2014). L'entrepreneur : un input non négligeable pour la pérennité de son entreprise. *Gestion 2000*, 4(31). Retrieved from : https://www-cairn-info.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/revue-gestion-2000-2014-4-page-111.htm#xd_co_f=M2VkMGQwM2MtMTdhZi00MmVmLTlhNjUtN2NmYWE4MjE0ZjNk

≈

Malhotra, N., Birks D.F. & Nunan, D. (2017). Marketing Research: An applied orientation (5^e ed.). Pearson Education

MARCHAND, R., CHIRITA, G., IBANESCU, M., 2014, *Qu'est-ce qui motive nos jeunes à faire le grand saut?*, Rapport de l'Indice entrepreneurial québécois, Fondation de l'Entrepreneurship, 76 p.

Maripier Tremblay, & Yvon Gasse. (2016). Les entrepreneurs des nouvelles générations sont-ils différents des autres ? *Gestion 2000*, 33(2-3). Retrieved from : <https://www.cairn.info/revue-gestion-2000-2016-2-page-213.htm>

Mirvis, P., Googins, B., and Kinnicutt, S., (2010). Organizational Dynamics : Vision, Missions, Values. En ligne : https://www.researchgate.net/profile/Philip-Mirvis/publication/247141794_Vision_mission_values/links/5a43ce11aca272d2945c07b9/Vision-mission-values.pdf

Olivier Martin. (2012). Analyse quantitative. *Les 100 mots de la sociologie*. Published. Retrieved from : <https://journals.openedition.org/sociologie/1204>

Osterwalder A, Pigneur Y (2010). Business Model Generation – A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers. John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Penrose E.T., The theory of the growth of the firm, Basil Blackwell : Oxford, 1959

Peter M. Senge, The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization (New York: Doubleday/Currency, 1990)

Pickton, W., and Wright, S., (1998). *What's SWOT in strategic analysis*. Retrieved from : <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/%28SICI%291099-1697%28199803/04%297%3A2%3C101%3A%3AAID-JSC332%3E3.0.CO%3B2-6>

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. New-York: The Free Press

Porter, M., (1985). What is value chain. Retrieved from : <http://www.dspmuranchi.ac.in/pdf/Blog/What%20is%20the%20First%20Mover%20Advantage.pdf>

Porter, M.E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Retrieved from : https://aggie-horticulture.tamu.edu/faculty/hall/EAGL/Strategy_readings/Five_Forces_Update.pdf

Rajneesh Suri, & Chiranjeev Kohli. (2002). Creating effective logos : Insights from theory and practice. *Business Horizons*, 45. Retrieved from : https://www.researchgate.net/profile/Chiranjeev-Kohli/publication/4884944_Creating_effective_logos_Insights_from_theory_and_practice/links/5bc7c1b0299bf17a1c57c4aa/Creating-effective-logos-Insights-from-theory-and-practice.pdf

S. Bartlett Boughton. (2005). Search Engine Marketing. *Perspectives in business*. Published. Retrieved from : <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.473.4419&rep=rep1&type=pdf>

Schumpeter, J. (1934 (1961)). *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. New York, NY: Oxford University Press.

Sergiu Rusu, Florin Isac, Radu Cureteanu, & Luiela Csorba. (2012). Entrepreneurship and entrepreneur : A review of literature concepts. *African Journal of Business Management*, 6. Retrieved from : https://www.researchgate.net/profile/Sergiu-Rusu-3/publication/265397271_Entrepreneurship_and_entrepreneur_A_review_of_literature_concepts/links/540db3630cf2df04e7564fe2/Entrepreneurship-and-entrepreneur-A-review-of-literature-concepts.pdf

Stacey, R. (1993). *Strategic Management and Organisational Dynamics*, Pitman, London.

Steve Gedeon. (2010). What is Entrepreneurship ? *Entrepreneurial practice review*, 1.

Retrieved from :

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55514064/EPR_Gedeon_What_is_ENT_-final_Draft_July10.pdf?1515707322=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DWhat_is_Entrepreneurship.pdf&Expires=1621373304&Signature=bdBlBXQvNmhOBVC26ifjcVovWLFwK6bIIYHZOzLZfNFP AE9vkLodfB59Lo0MwjXPZ0N9Dv-cTXQghCmzlzc3c481k~G2ncuYaaESoUWjZ~V7ijjK15WuHiYn2DLGKr4VpSR94fQU9V~96Esm-C0e1TXsI~2ybLUI2STHihASxjaAx4~hEkc-psbt~6blXps-gmNrRmjvuYKselpcooaC6jku tURYIPF4iLeRu11UxXyKsK0cLaY4qLql2DL7I4bQu7L2RqGKvJxItMQ~VS0tlg85ql~yJVFFpRdZi-DF-oiDTIEgvgbFJONY4Fz1BzfZYuXmMIIAik3VHH1~gV~HQ_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Thierry Verstraete, & Fayolle Alain. (2005). Paradigmes et entrepreneuriat. *Revue de l'entrepreneuriat*, 4. Retrieved from :

https://www.researchgate.net/publication/242749974_Paradigmes_et_entrepreneuriat

Thierry Verstraete. (2001). Entrepreneuriat : modélisation du phénomène. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1. Retrieved from : https://www.researchgate.net/profile/Thierry-Verstraete/publication/242598377_Entrepreneuriat_modelisation_du_phenomene/links/00b7d5314a18131aea000000/Entrepreneuriat-modelisation-du-phenomene.pdf

TIMMONS J.A. (1994), *New Venture Creation*, Irwin – McGraw-Hill

Tynan, C., and Drayton, J., (1987). *Journal of Marketing Management : Market segmentation*. Retrieved from : <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0267257X.1987.9964020>

Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2007). *İşletmelerde stratejik yönetim*. Arıkan Yayınları, İstanbul.

Vlăsceanu M (2010). *Economie socială și antreprenoriat*, Polirom Publishing House, Iași.

Y Boughattas, & M Bayad. (2008). Métier d'entrepreneur : Étude exploratoire pour identifier et évaluer les compétences'. *Congrès de l'AGRH*. Published. Retrieved from : https://www.researchgate.net/profile/Mohamed-Bayad/publication/266042406_Metier_d%27entrepreneur_Etude_exploratoire_pour_identifie_r_et_evaluer_les_competences/links/54bcea2f0cf29e0cb04c5606/Metier-dentrepreneur-Etude-exploratoire-pour-identifier-et-evaluer-les-competences.pdf

Sources non-académiques

7 sur 7. (2020). *Les 10 tendances alimentaires de 2020 selon Deliveroo*. Retrieved from : <https://www.7sur7.be/lifestyle/les-10-tendances-alimentaires-de-2020-selon-deliveroo~af0fa6f3/> (consulté le 11/11/2020)

8 Ways. (2019). *Branding d'entreprise*. Retrieved from : <https://www.8ways.ch/fr/services/branding/branding-entreprise> (consulté le 09/05/2021)

Acerta. (2021). *De quelles autorisations ai-je besoin pour mon établissement Horeca ?* Retrieved from : <https://www.acerta.be/fr/starters/questions-starters/conditions-de-demarrage/de-quelles-autorisations-ai-je-besoin-pour-mon-etablissement-horeca> (consulté le 19/05/2021)

AFSCA (2020). *A propos de l'AFSCA*. Retrieved from : <https://www.favv-afsca.be/professionnels/apropos/> (consulté le 12/05/2021)

AFSCA. (2020). *Guide d'information contribution AFSCA 2020*. Retrieved from : https://www.favv-afsca.be/professionnels/financement/contributions/_documents/userguide_2020_fr_042020.pdf (consulté le 19/05/2021)

AFSCA. (2021). *Agréments, autorisations et enregistrements*. Retrieved from : <https://www.favv-afsca.be/professionnels/agrements/> (consulté le 27/04/2021)

Amway. (2018). *Amway Global Entrepreneurship Report*. Retrieved from: https://23hizqizbc2qqq8o9r5c6tuk-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2018/05/Ager_2018_Brochure_Color.pdf (consulté le 30/10/2020)

Aubrun, O. (2019). *Calcul de la marge brute et objectifs de chiffre d'affaires du restaurant*. Retrieved from Olivier Aubrun formation Web site : <https://oaformation.com/le-calcul-de-la-marge-brute-et-objectifs-de-chiffre-daffaires-de-votre-restaurant/?v=d3dcf429c679> (consulté le 19/05/2021)

Ayming. (2017). *Force motrice : êtes-vous imposé dans votre commune ?* Retrieved from : <https://www.ayming.be/insights/actualites/force-motrice-etes-vous-impsee-dans-votre-commune/> (consulté le 16/05/2021)

Banque Nationale de Belgique (2020). *L'impact de la crise du coronavirus sur le chiffre d'affaires des entreprises belges ne disparaît que lentement et les perspectives pour 2021 restent sombres*. Retrieved from : <https://www.nbb.be/fr/articles/limpact-de-la-crise-du-coronavirus-sur-le-chiffre-daffaires-des-entreprises-belges-ne> (consulté le 19/04/2021)

Banque Nationale de Belgique (2020). *La crise sanitaire et les différentes mesures qu'elle a engendrées continuent de peser sur le rebond de la consommation privée en Belgique*. Retrieved from : <https://www.nbb.be/fr/articles/la-crise-sanitaire-et-les-differentes-mesures-quelle-engendrees-continuent-de-peser-sur-le> (consulté le 16/2/2021)

Belgium. (2021). *Précompte immobilier*. Retrieved from : https://www.belgium.be/fr/logement/achat_et_vente/precompte_immobilier (consulté le 17/05/2021)

Biermé, M (2020). *Consommation : le local a toujours plus la cote auprès des belges*. Retrieved from Le Soir Web site : <https://plus.lesoir.be/308565/article/2020-06-21/consommation-le-local-toujours-plus-la-cote-aupres-des-belges> (consulté le 03/04/2021)

Biermé, M. (2020). *Consommation: le local a toujours la cote auprès des belges*. Retrieved from Le Soir Web site : <https://plus.lesoir.be/308565/article/2020-06-21/consommation-le-local-toujours-plus-la-cote-aupres-des-belges> (consulté le 26/04/2021)

Biermé, M. (2020). *Consommation: le local a toujours plus la cote auprès des Belges*. Retrieved from Le soir Web site. En ligne : <https://plus.lesoir.be/308565/article/2020-06-21/consommation-le-local-toujours-plus-la-cote-aupres-des-belges> (consulté le 12/02/2021)

BNP Paribas Fortis. (2021). *Simuler votre crédit habitation*. Retrieved from : <https://www.bnpparibasfortis.be/orientation-screen> (consulté le 19/05/2021)

Brabant Wallon (2019). *Liste des producteurs du Brabant Wallon*. Retrieved from : <https://www.brabantwallon.be> (consulté le 21/04/2021)

Bussy, E. (2020) *Les consommateurs attendent plus de transparence dans l'étiquetage des aliments*. Retrieved from Weber Marketing blog Web site : <https://fr.webermarketing.be/blog/les-consommateurs-attendent-plus-de-transparence-dans-letiquetage-des-aliments/> (consulté le 04/05/2021)

Commission Européenne. (2003). *L'esprit d'entreprise en Europe*. Retrieved from : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX:52003DC0027> (consulté le 28/10/2020)

Commune de Wavre. (2021). *Wavre en chiffres*. Retrieved from : <https://www.wavre.be/wavre-en-chiffres> (consulté le 12/05/2021)

Companeo. (2021). *Publicité lumineuse et enseigne lumineuse : recevez jusqu'à 4 devis gratuits*. Retrieved from : https://www.companeo.be/fr_BE/enseigne (consulté le 27/05/2021)

Créateurs d'intérieur Bruxelles. (2021). *Tarifs*. Retrieved from : <https://www.architectes-interieur-bruxelles.com/tarifs-architecte-interieur/> (consulté le 18/05/2021)

Credit Expo. (2019). *La proportion d'entrepreneurs en Belgique figure parmi les plus faibles d'Europe*. Retrieved from : <https://www.creditexpo.be/fr/la-proportion-dentrepreneurs-en-belgique-figure-parmi-les-plus-faibles-deurope/> (consulté le 28/10/2020)

Degraux, X. (2021). *Réseaux sociaux en Belgique : toutes les statistiques 2021*. Retrieved from the XD Web Site : <https://www.xavierdegraux.be/reseaux-sociaux-belgique-statistiques-2021> (consulté le 12/05/2021)

Delcambe, P. (2021). Le belge consomme de plus en plus de produits végétariens, et la tendance est encore à la hausse pour 2021. Retrieved from La Libre Web site : <https://www.lalibre.be/economie/entreprises-startup/une-croissance-solide-depuis-un-an-le-belge-de-plus-en-plus-vegetarien-6061edce9978e2410fea5708> (consulté le 03/04/2021)

Demonti, B. (2020). *Droit passerelle, exonérations : les quatre mesures de soutien à l'Horeca*. Retrieved from Le Soir Web site : <https://plus.lesoir.be/332157/article/2020-10-17/droit-passerelle-exonerations-les-quatre-mesures-de-soutien-lhoreca> (consulté le 08/03/2021)

Destrebecq, F. (2021). *Manifestations Horeca à Spa... et un peu partout en Wallonie et à Bruxelles*. Retrieved from L'avenir Web site : https://www.lavenir.net/cnt/dmf20210122_01547922/manifestations-horeca-a-spa-et-un-peu-partout-en-wallonie-et-a-bruxelles (consulté le 14/02/2021)

Dns Belgium. (s.d). *Imaginer un nom d'entreprise unique*. Retrieved from : <https://www.dnsbelgium.be/fr/mon-idee-a-moi/etape-2> (consulté le 12/05/2021)

Economie (2020). *Etude des faillites et des pertes d'emplois*. Retrieved from : <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/faillites-et-pertes-demplois/etude-des-faillites-et-des> (consulté le 07/05/2021)

Egate référencement. (2019). *Pourquoi et comment communiquer sur internet ?* Retrieved from : <https://www.egatereferencement.com/egate-blog/pourquoi-et-comment-communiquer-sur-internet> (consulté le 17/05/2021)

EY. (2017). *On ne naît pas entrepreneur, on le devient*. (2017). Retrieved from : <https://web.archive.org/web/20111209085755/http://www.ey.com/FR/fr/Services/Strategic-Growth-Markets/Inne-ou-acquis-L-ADN-de-l-entrepreneur-decode---On-ne-nait-pas-entrepreneur-on-le-devient> (consulté le 28/10/2020)

Fédération Horeca. (2020). *Le secteur Horeca en Belgique*. Retrieved from : <https://www.horecabruxelles.be/secteur/> (consulté le 03/11/2020)

Fédération Horeca. (2021). Dossier : accès à la profession : restaurateur ou traiteur-organisateur de banquets ? Comment faire. Retrieved from : <https://www.horecabruxelles.be/horeca-acces-profession-restaurateur-traiteur-banquets-legislation/> (consulté le 28/04/2021)

Fondation économique et sociale. (2021). *Le Brabant Wallon en chiffres*. Retrieved from :
Gastro Hero. (2021). *Mobilier intérieur*. Retrieved from : <https://fr.gastro-hero.be/En-salle-et-exterieur/mobilier/mobilier-interieur?page=5> (consulté le 19/05/2021)

Gastro Hero. (2021). *Vaisselle*. Retrieved from : <https://fr.gastro-hero.be/En-salle-et-exterieur/Vaisselle> (consulté le 14/05/2021)

GE RH Expert (2015). *Calcul de la marge brute et objectifs de chiffre d'affaires du restaurant*. Retrieved from : <https://www.ge-rh.expert/calcul-de-la-marge-brute-et-objectifs-de-chiffre-daffaires-du-restaurant/> (consulté le 19/05/2021)

Geerts, S. (2020). *Plus de 4000 entreprises créées en 2019 en Brabant Wallon*. Retrieved from La Dh Web site : <https://www.dhnet.be/regions/brabant/plus-de-4-000-entreprises-creees-en-2019-5e557dc19978e231069592b1> (consulté le 01/05/2021)

Ggm Gastro International. (2021). *Plateforme de commande alimentaire Dinenow-Standard*. Retrieved from : https://www.ggmgastro.com/fr-be-eur/plateforme-de-commande-alimentaire-dinenow-standard?gclid=CjwKCAjw-qeFBhAsEiwA2G7Nl_-7zq1vcBMect2BaRlpMT66A_ddeD2jRO_10PqChu1S3iU_LdzPdxoCoZIQAvD_BwE (consulté le 23/05/2021)

Guettier, M. (2018). *Comment estimer le chiffre d'affaires d'un restaurant*. Retrieved from Chasseur de fonds Web site : <https://chasseurdefonds.com/estimer-le-chiffre-daffaires-lors-de-letablissement-dun-business-plan-pour-un-restaurant/> (consulté le 12/05/2021)

Guettier, M. (2018). *Hôteliers et restaurateurs faites le point sur votre consommation d'eau*. Retrieved from Chasseur de fonds Web site : <https://chasseurdefonds.com/hoteliers-et-restaurateurs-faites-le-point-sur-votre-consommation-d-eau/> (consulté le 19/05/2021)

Guide d'achat comptable en Belgique. (2021). *Trouvez un comptable ou un expert-comptable près de chez vous*. Retrieved from : <https://www.comptables-belgique.be/tarifs-comptable/> (consulté le 26/05/2021)

Guide terminal de paiement. (2021). *Terminal Bancontact : location ou achat ?* Retrieved from : <https://www.guide-terminal-paiement.be/prix-terminal-de-paiement/terminal-bancontact/> (consulté le 19/05/2021)

Hootsuite. (2020). *Google Ads : guide d'utilisation pour les débutants*. Retrieved from : <https://blog.hootsuite.com/fr/guide-utilisation-google-ads/> (consulté le 10/05/2021)

Horeca magazine. (2020). *Les tendances alimentaires des belges*. Retrieved from : <https://horecamagazine.be/fr/les-tendances-alimentaires-des-belges/> (consulté le 12/02/2021)

Immoweb. (2021). *Commerces à louer-Wavre*. Retrieved from : <https://www.immoweb.be/fr/recherche/commerce/a-louer/wavre/1300?countries=BE&page=1&orderBy=relevance> (consulté le 16/05/2021)

INBW. (2021). *Prix de l'eau*. Retrieved from : <https://www.inbw.be/prix-de-leau-et-evolution> (consulté le 15/05/2021)

INBW. (2021). *Wavre-Nord*. Retrieved from : <https://www.inbw.be/wavre-nord> (consulté le 12/05/2021)

Influence4you. (2021). *Technologie et experts de l'influence marketing pour les plus belles marques*. Retrieved from : https://www.influence4you.com/fr?gclid=CjwKCAjwqLiFBhAHEiwANg9szl0yCIYCAfmoN8KkjI8BvtPolXOGF07whbSszezGej3dHwT4X2yywhoCYiAQAvD_BwE (consulté le 12/05/2021)

KBC Brussels. (2019). *Quelles formalités administratives dois-je accomplir ?* Retrieved from : <https://www.kbcbrussels.be/entreprendre/fr/articles/devenir-independant/monter-sa-propre-affaire/formalites-administratives.html> (consulté le 20/05/2021)

Krefel. (2021). *Apple MacBook Air (2020) 13'' puce M1 256 Go Gris sidéral*. Retrieved from : https://www.krefel.be/fr/p/41005880-macbook-air-2020-13-puce-m1-256-go-gris-sideral?gclid=Cj0KCQjwhr2FBhDbARIsACjwLo0keSJ8q8PG1KhMum0bLvWrWcXx7Rv2ftU-erRP_dOSXWqgMdZ2wuwaAiBGEALw_wcB (consulté le 21/05/2021)

L'Echo (2020). *La pandémie a radicalement modifié les habitudes de consommation des ménages*. Retrieved from : <https://www.lecho.be/economie-politique/belgique/economie/la-pandemie-a-radicalement-modifie-les-habitudes-de-consommation-des-menages/10266068.html> (consulté le 14/05/2021)

L'Echo (2020). *La pandémie a radicalement modifié les habitudes de consommation des ménages*. Retrieved from : <https://www.lecho.be/economie-politique/belgique/economie/la-pandemie-a-radicalement-modifie-les-habitudes-de-consommation-des-menages/10266068.html> (consulté le 03/04/2021)

L'Echo (2021). *40% des établissements Horeca en « faillite technique » d'ici fin 2020*. Retrieved from : <https://www.lecho.be/entreprises/horeca/40-des-etablissements-horeca-en-faillite-technique-d-ici-fin-2020/10249505.html> (consulté le 03/05/2021)

L'Echo (2021). *La Wallonie va intervenir dans les loyers de l'Horeca*. Retrieved from : <https://www.lecho.be/economie-politique/belgique/wallonie/la-wallonie-va-intervenir-dans-les-loyers-de-l-horeca/10288593.html> (consulté le 09/05/2021)

L'express. (2014). *Ouvrir un restaurant : trouver et aménager le local idéal*. Retrieved from : https://lentreprise.lexpress.fr/creation-entreprise/etapes-creation/ouvrir-un-restaurant-trouver-et-amenager-le-local-ideal_1523540.html (consulté le 12/05/2021)

La DH (2020). *Le brabant Wallon, l'une des provinces les plus touchées par la fermeture de l'Horeca*. Retrieved from : <https://www.dhnet.be/regions/brabant/le-brabant-wallon-l-une-des-provinces-les-plus-touchees-par-la-fermeture-de-l-horeca-5eaf33b97b50a67d2e097bfc> (consulté le 22/04/2021)

La DH. (2020). *Wavre prévoit des mesures à hauteur de 400.000 euros en faveur des commerçants*. Retrieved from : <https://www.dhnet.be/regions/brabant/wavre-prevoit-des-mesures-a-hauteur-de-400-000-euros-en-faveur-des-commerçants-5eb2b1e87b50a67d2e20dcf6> (consulté le 20/05/2021)

La Libre. (2021). *Twitter, Instagram, TikTok... Quels sont les réseaux sociaux préférés des Belges ?*. Retrieved from : <https://www.lalibre.be/economie/digital/les-belges-et-les-reseaux-sociaux-forte-hausse-des-instagrammeurs-twitter-grand-perdant-602a34ce9978e2610a9cb9ce> (consulté le 15/05/2021)

Latour, C. (2010). *Votre positionnement...la personnalité distinctive de votre entreprise de restauration alimentaire*. Retrieved from : <https://www.hrimag.com/Votre-POSITIONNEMENT-la-personnalite-distinctive-de-votre-entreprise-de> (consulté le 09/05/2021)

Latour, C. (2017). *La vision d'entreprise selon Filiatrault et Rodier*. Retrieved from : <https://www.hrimag.com/La-vision-d-entreprise-selon-Filiatrault-et-Rodier-2017> (consulté le 09/05/2021)

Le Forem. (2018). *Horizons emploi*. Retrieved from : https://www.leforem.be/Horizonsemploi/pdf/secteur_24.pdf (consulté le 04/11/2020)

Le moniteur belge (2012). *Horeca*. Retrieved from : https://www.lemoniteur.be/documentation/horeca-135.html#titre_doc (consulté le 04/05/2021)

Le moniteur Belge. (2021). *TARIFS (dépôt à partir du 1^{er} Mars 2021)*. Retrieved from : http://www.ejustice.just.fgov.be/tsv_pub/tarif_f.htm (consulté le 09/05/2021)

Le portail Belgium. (s.d.). *Etapes principales*. Retrieved from : https://www.belgium.be/fr/economie/entreprise/creation/etapes_principales (consulté le 16/05/2021)

Le Soir (2020). *Les ménages belges consacrent moins de 6% de leur budget dans la restauration*. Retrieved from : <https://www.lesoir.be/270169/article/2020-01-01/les-menages-belges-consacrent-moins-de-6-de-leur-budget-dans-la-restauration> (consulté le 016/04/2021)

Logis Center. (2021). *Star mPop caisse enregistreuse*. Retrieved from : https://www.logiscenter.be/star-mpop?gclid=CjwKCAjw-geFBhAsEiwA2G7NI7CrX82hTQYc5rzO_W6zOiGsvXVD5dxNu3YtjxjXOnz_3UHLXLewqxoCKgkQAvD_BwE (consulté le 18/05/2021)

Lucky Koala. (2021). *Communication offline*. Retrieved from : <https://luckykoala.be/strategie-de-communication/communication-offline/> (consulté le 10/05/2021)

Masset, A. (2020). *Plus qu'avant la crise, le Belge veut consommer local, équitable et bio*. Retrieved from La Libre Web site : <https://www.lalibre.be/economie/mes-finances/plus-qu-avant-la-crise-le-belge-veut-consommer-local-equitable-et-bio-5eb44b32d8ad580d3d87c24c> (consulté le 21/04/2021)

Mathieu, F. (2020). *L'Horeca, un foyer important de contaminations? Voici la note à l'origine de la fermeture*. Retrieved from La Libre Web site : <https://www.lalibre.be/belgique/politique-belge/l-horeca-un-foyer-important-de-contaminations-vraiment-5f8b5a107b50a66bd8cca1bd> (consulté le 14/03/2021)

My unisono. (2021). *Demande de contribution de solidarité*. Retrieved from : <https://eservices.sabam.be/pls/apex/f?p=60010:41> (consulté le 23/05/2021)

Notaire. (2021). *L'imposition des sociétés*. Retrieved from : <https://www.notaire.be/societes/impots-des-societes> (consulté le 11/05/2021)

Orange. (2021). *GSM Galaxi S10 Lite*. Retrieved from : <https://eshop.orange.be/fr/appareils/smartphones-gsm/samsung-galaxy-s10-lite> (consulté le 24/05/2021)

Orange. (2021). *Home internet*. Retrieved from : <https://www.orange.be/fr/produits-et-services/home-internet> (consulté le 25/05/2021)

Paris Match (2019). *Quelques chiffres surprenants (et insolites) sur Uber Eats En Belgique*. Retrieved from : <https://parismatch.be/lifestyle/food/346041/quelques-chiffres-surprenants-et-insolites-sur-uber-eats-en-belgique> (consulté le 09/05/2021)

Partena. (2021). *Quel type de société choisir pour votre entreprise*. Retrieved from : <https://www.partena-professional.be/fr/starter/quel-type-de-societe-choisir-pour-votre-entreprise> (consulté le 19/05/2021)

Plus Magazine (2021). *Le belge se tourne davantage vers les produits locaux*. Retrieved from : <https://plusmagazine.levif.be/societe/le-belge-se-tourne-davantage-vers-les-produits-locaux/article-normal-1404411.html> (consulté le 03/04/2021)

Renard, S. (2020). *Les 8 tendances du secteur de la restauration pour 2021*. Retrieved from Lightspeed Web site : <https://fr.lightspeedhq.be/blog/8-tendances-du-secteur-de-la-restauration-2021/> (consulté le 16/2/2021)

RTBF (2020). *Coronavirus en Belgique : "l'horeca est une cible un peu facile"*. Retrieved from : https://www.rtbf.be/info/belgique/detail_coronavirus-en-belgique-l-horeca-est-une-cible-un-peu-facile-regrette-david-clarinval?id=10610846 (consulté le 14/03/2021)

RTBF (2020). *Les bars sont-ils vraiment une des principales sources de contaminations du coronavirus ?* Retrieved from : https://www.rtbf.be/info/societe/detail_les-bars-sont-ils-une-des-principales-sources-de-contaminations-du-coronavirus?id=10595225 (consulté le 16/04/2021)

RTBF (2020). *Selon Comeos, l'Horeca perd 47 millions d'euros par jour*. Retrieved from : https://www.rtbf.be/info/economie/detail_selon-comeos-l-horeca-perd-47-millions-d-euros-par-jour?id=10504147 (consulté le 09/05/2021)

RTBF (2021). *Covid-19 et Horeca : trop de restaurants en Belgique ?* Retrieved from : https://www.rtbf.be/vivacite/emissions/detail_c-est-vous-qui-le-dites/accueil/article_covid-19-et-horeca-trop-de-restaurants-en-belgique?id=10676244&programId=25 (consulté le 12/02/2021)

RTL Info (2020). *L'Horeca, à l'agonie, demande à la grande distribution d'arrêter de vendre des plats traiteur : « on pourrait au moins survivre »*. Retrieved from : <https://www.rtl.be/info/belgique/economie/l-horeca-a-l-agonie-demande-a-la-grande-distribution-d-arreter-de-vendre-des-plats-traiteur-on-pourrait-au-moins-survivre--1261791.aspx> (consulté le 18/02/2021)

Schmidt, V. (2021). *Le bilan (forcément) catastrophique de m'Horeca en 2020*. Retrieved from La DH Web site : <https://www.dhnet.be/actu/economie/le-bilan-forcement-catastrophique-de-l-horeca-en-2020-5ff88d419978e227df56a5e6> (consulté le 09/05/2021)

Securex. (s.d). *Coûts salariaux et rémunération : explication en détail*. Retrieved from : https://www.securex.be/fr/politique-rh/couts-salariaux-et-remuneration?utm_medium=cpc&utm_source=google&utm_campaign=Employers-FR&utm_content=%7Badgroup%7D&utm_term=%2Bcalcul%20%2Bsalarial&creative=506440719489&matchtype=b&network=g&device=c&gclid=CjwKCAjw47eFBhA9EiwAy8kzNFxL-5VPSJ_QmGI0jkacsKyX3QQVpm42mET8ECLA3MSG7sjr72n8cxoCkUYQAvD_BwE (consulté le 22/05/2021)

Securex. (s.d). *Coûts salariaux et rémunération : explication en détail*. Retrieved from : https://www.securex.be/fr/politique-rh/couts-salariaux-et-remuneration?utm_medium=cpc&utm_source=google&utm_campaign=Employers-FR&utm_content=%7Badgroup%7D&utm_term=%2Bcalcul%20%2Bsalarial&creative=506440719489&matchtype=b&network=g&device=c&gclid=CjwKCAjw47eFBhA9EiwAy8kzNFxL-5VPSJ_QmGI0jkacsKyX3QQVpm42mET8ECLA3MSG7sjr72n8cxoCkUYQAvD_BwE (consulté le 11/05/2021)

Service Public fédéral de santé publique. (2016). *Loi alimentaire*. Retrieved from : <https://www.health.belgium.be/fr/alimentation/politique-alimentaire/cadre-legislatif-et-normatif/loi-alimentaire> (consulté le 18/02/2021)

Somers, P. (2018). *L'Horeca perd du terrain face à la livraison à domicile et l'on-the-go*. Retrieved from Retail Detail Web site : <https://www.retaildetail.be/fr/news/food/l'horeca-perd-du-terrain-face-à-la-livraison-à-domicile-et-l'-go> (consulté le 14/02/2021)

SPF Economie. (2021). *Les formes de sociétés*. Retrieved from : <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/creer-une-entreprise/demarches-pour-creer-une/les-formes-de-societes> (consulté le 19/05/2021)

SPF Finances (2021). *Coronavirus-prolongation et nouvelles mesures de soutien*. Retrieved from : <https://finances.belgium.be/fr/Actualites/coronavirus-prolongation-nouvelles-mesures-de-soutien-en-preparation> (consulté le 07/03/2021)

Statbel (2019). *Budget des ménages*. Retrieved from : <https://statbel.fgov.be/fr/themes/menages/budget-des-menages#news> (consulté le 15/3/2021)
Site officiel de statistiques en Belgique (consulté le 09/05/2021)

Statbel (2020). *Chiffres clés*. Retrieved from : https://statbel.fgov.be/sites/default/files/files/documents/FR_kerncijfers_2020.pdf (consulté le 12/02/2021)

Statbel (2021). *Faillites mensuelles*. Retrieved from : <https://statbel.fgov.be/fr/themes/entreprises/faillites/faillites-mensuelles> (consulté le 09/04/2021)

Statbel. (2020). *Structure de la population*. Retrieved from : <https://statbel.fgov.be/fr/themes/population/structure-de-la-population> (consulté le 12/05/2021)

Statel. (2020). *En 2018, le revenu des Belges s'élevait en moyenne à 18.768 euros*. Retrieved from : <https://statbel.fgov.be/fr/themes/menages/revenus-fiscaux> (consulté le 02/05/2021)

Strobbo (s.d). *Automatisez vos plannings et enregistrements de temps avec Strobbo*. Retrieved from : <https://strobbo.com/be-fr/> (consulté le 31/01/2021)

Système de caisse enregistreuse (2021). *Réglementation SCE*. Retrieved from : <http://www.sce-horeca.be/reglementation-sce-secteur-horeca-belgique-2014-boite-noire-systeme-caisse-enregistreuse/> (consulté le 04/05/2021)

Test-Achats (2020). *Gaspillage alimentaire : la Belgique dans le top 3 européen, les solutions pour en sortir*. Retrieved from : <https://www.test-achats.be/sante/alimentation-et-nutrition/durabilite-et-impact-environnemental/news/les-belges-veulent-reduire-le-gaspillage-alimentaire> (consulté le 31/01/2021)

Test-Achats (2020). *Les belges prêts à réduire le gaspillage alimentaire pour de bon*. Retrieved from : <https://www.test-achats.be/sante/alimentation-et-nutrition/durabilite-et-impact-environnemental/news/les-belges-veulent-reduire-le-gaspillage-alimentaire> (consulté le 21/04/2021)

TM titres-services. (s.d.). *Près de 500 aide-ménagères à votre service à Bruxelles et en périphérie*. Retrieved from : https://www.titresservices.info/?gclid=CjwKCAjwzMeFBhBwEiwAzwS8zCG6X0sY4YDm9b95qcp4T_AhWzc-CDSJCXX7MNDDj81GUtV_vG98ZxoC204QAvD_BwE (consulté le 21/05/2021)

Too Good To Go (2020). *Technologies : 5 outils indispensables pour l'Horeca d'aujourd'hui*. Retrieved from : <https://toogoodtogo.be/fr-be/blog/5outilstechnologiqueshoreca> (consulté le 16/05/2021)

Too Good To Go (s.d.). *Sauve de délicieux invendus alimentaires*. Retrieved from : <https://toogoodtogo.be/fr-be> (consulté le 21/04/2021)

Total Energies. (2021). *Quelle consommation d'énergie pour un restaurant ?* Retrieved from : <https://www.total.fr/pro/total-me-conseille/batiment/restauration-comment-realiser-economies-energie> (consulté le 22/05/2021)

Unilever. (2020). *Le food-sharing : découvrir des saveurs et les partager*. Retrieved from : <https://www.unileverfoodsolutions.be/fr/inspiration-pour-les-chefs/chef-traiteur/foodsharing/decouvrir-saveurs.html> (consulté le 12/02/2021)

Van Coillie, F. (2017). *Devez-vous payer pour diffuser de la musique dans votre entreprise ?* Retrieved from Liantis Web site : <https://blog.liantis.be/fr/je-suis-independant/devez-vous-payer-pour-diffuser-de-la-musique-dans-votre-entreprise> (consulté le 08/04/2021)

Van Coillie, F. (2019). *Se lancer dans l'Horeca :quels sont les autorisations nécessaires ?* Retrieved from Liantis Web site : <https://blog.liantis.be/fr/devenir-independant/se-lancer-dans-lhoreca-queelles-sont-les-autorisations-necessaires#Compétence> (consulté le 19/05/2021)

Van Hoof, T. (2021). *Les Belges ont plus hâte d'aller au restaurant (quitte à y payer plus cher) que de partir en vacances!*. Retrieved from La DH Web site : <https://www.dhnet.be/conso/consommation/les-belges-ont-plus-hate-de-retourner-au-resto-que-de-partir-en-vacances-6012d43a7b50a652f73d2b93> (consulté le 28/10/2020)

Van Hoof, T. (2021). *Les Belges ont plus hâte d'aller au restaurant (quitte à y payer plus cher) que de partir en vacances!*. Retrieved from La DH Web site : <https://www.dhnet.be/conso/consommation/les-belges-ont-plus-hate-de-retourner-au-resto-que-de-partir-en-vacances-6012d43a7b50a652f73d2b93> (consulté le 18/04/2021)

Van Langhendonck, I. (2020). *5 tendances food qui marqueront 2020*. Retrieved from So Soir Web site : <https://sosoir.lesoir.be/5-tendances-food-qui-marqueront-2020> (consulté le 12/02/2021)

Wallonie (2020). *Interdiction de certains ustensiles en plastique à usage unique*. Retrieved from : <https://www.wallonie.be/fr/actualites/interdiction-de-certains-ustensiles-en-plastique-usage-unique> (consulté le 19/04/2021)

Wallonie (2021). *Nouvelle vague d'aide Covid-19*. Retrieved from : <https://www.wallonie.be/fr/actualites/nouvelle-vague-daides-covid-19> (consulté le 14/02/2021)

Wallonie (2021). *Synthèse des décisions du gouvernement Wallon*. Retrieved from : <https://www.wallonie.be/fr/covid19/mesures-decidees-par-le-gouvernement-wallon> (consulté le 15/4/2021) Site du gouvernement Wallon (consulté le 14/02/2021)

Wix. (2021). *Conception de son propre site Web*. Retrieved from : <https://www.wix.com/website/builder?storyId=42ba17e6-1733-477d-b08e-91ff1dd68b29&editorSessionId=b549acbf-6bfd-4ba9-b8af-60a3f62f6885&referralInfo=my-account#!/builder/story/42ba17e6-1733-477d-b08e-91ff1dd68b29:ce414802-f1fb-4396-a32f-02cd538adf55/page/page1001> (consulté le 18/05/2021)

Wuyard, K (2020). *Les Belges comptent dépenser autant au restaurant qu'avant*. Retrieved from Le Flair Web site : <https://www.flair.be/fr/lifestyle/societe/les-belges-comptent-dépenser-autant-au-restaurant-qu'avant/> (consulté le 06/05/2021)

Wydden. (2019). *Comment trouver un nom d'entreprise ou de site web idéal*. Retrieved from : <https://wydden.com/nom-entreprise/> (consulté le 08/05/2021)

Zabinski, J. (2020). *Les 10 tendances et innovations de la restauration en 2020*. Retrieved from Lightspeed Web site : <https://fr.lightspeedhq.be/blog/les-10-tendances-et-innovations-de-la-restauration-en-2020/> (consulté le 31/01/2021)

Zabinski, J. (2021). *Reprendre le fonds de commerce d'un restaurant : 8 étapes essentielles*. Retrieved from Lightspeed Web site : <https://fr.lightspeedhq.be/blog/reprendre-le-fonds-de-commerce-dun-restaurant-8-etapes-essentielles/> (consulté le 12/05/2021)