

**Louvain School of Management**

# Mémoire projet : Etude de faisabilité de l'implantation d'un bar éco-responsable et favorisant le circuit court à Bruxelles

Author : Alessandro Mormina

Supervisor(s) : Dominique Helbois & Anais Angelucci

Academic year 2021-2021





## Table des matières

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| INTRODUCTION.....                                            | 1  |
| PARTIE 1 : Théorie .....                                     | 3  |
| CH 1 : Le projet.....                                        | 3  |
| 1.1 Présentation du projet.....                              | 3  |
| 1.2 Pourquoi créer ce projet ?.....                          | 4  |
| CH 2 : La Belgique et sa législation.....                    | 7  |
| 2.1 Création d'entreprise .....                              | 7  |
| 2.2 Législation propre à l'HORECA.....                       | 9  |
| CH 3 : Concepts théoriques.....                              | 11 |
| 3.1 Eco-responsabilité .....                                 | 11 |
| 3.2 L'économie en circuit court .....                        | 13 |
| PARTIE 2 : Pratique .....                                    | 14 |
| CH 4 : Etude de marché .....                                 | 14 |
| 4.1 Analyse du micro-environnement : 5 forces de Porter..... | 14 |
| 4.2 La concurrence .....                                     | 17 |
| 4.2.1 La concurrence indirecte .....                         | 18 |
| 4.2.2 La concurrence directe .....                           | 19 |
| 4.3 Analyse du macro-environnement : modèle PESTEL .....     | 19 |
| 4.4 Analyse interne.....                                     | 24 |
| 4.5 Analyse SWOT .....                                       | 29 |
| 4.6 Etude quantitative.....                                  | 32 |
| 4.6.1 Concept et objectif .....                              | 32 |
| 4.6.2 Méthodologie .....                                     | 32 |
| 4.6.3 Biais de l'étude.....                                  | 33 |
| 4.6.4 Résultats de l'étude .....                             | 34 |
| CH 5 : L'entreprise et ses stratégies.....                   | 37 |
| 5.1 Qui sommes-nous ? .....                                  | 37 |
| 5.1.1 Notre nom.....                                         | 37 |

|                                                                   |                             |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| 5.1.2 Nos valeurs, notre mission et notre vision .....            | 37                          |
| 5.1.3 Notre logo.....                                             | 39                          |
| 5.1.4 Caractéristiques légales .....                              | 40                          |
| 5.2 Sélection des fournisseurs .....                              | 44                          |
| 5.3 Marketing Stratégique : SCP .....                             | 46                          |
| 5.4.1 Segmentation .....                                          | 46                          |
| 5.4.2 Ciblage .....                                               | 47                          |
| 5.4.3 Positionnement .....                                        | 47                          |
| 5.4 Marketing opérationnel : les 7P du marketing de service ..... | 48                          |
| 5.4.1 P-Product (produit).....                                    | 48                          |
| 5.4.2 P-Price (les prix).....                                     | 51                          |
| 5.4.3 P-Place (l'établissement).....                              | 52                          |
| 5.4.4 P-Promotion (la communication) .....                        | 53                          |
| 5.4.5 P-People (le personnel) .....                               | 54                          |
| 5.4.6 P-Process (les processus) .....                             | 55                          |
| 5.4.7 P-Physical evidence (les preuves physiques) .....           | 55                          |
| CH 6 : Plan financier .....                                       | 56                          |
| 6.1 Estimation de nos revenus.....                                | 56                          |
| 6.2 Estimations de nos coûts .....                                | 57                          |
| 6.2.1 Coûts fixes.....                                            | 57                          |
| 6.2.2 Coûts variables .....                                       | 58                          |
| 6.3 Résultats prévisionnels sur 3 ans.....                        | 59                          |
| 6.4 Bilans prévisionnels sur 3 ans .....                          | 61                          |
| 6.5 Seuil de rentabilité.....                                     | 62                          |
| 6.6 Vision globale .....                                          | 63                          |
| CONCLUSION .....                                                  | 64                          |
| Bibliographie .....                                               | 66                          |
| Annexes .....                                                     | Erreur ! Signet non défini. |

## INTRODUCTION

« Les problèmes du monde ne peuvent être résolus par des sceptiques ou des cyniques dont les horizons se limitent aux réalités évidentes. Nous avons besoin d'hommes capables d'imaginer ce qui n'a jamais existé. » (Kennedy, 1959)

Ce mémoire projet est consacré à l'étude de la faisabilité de l'implantation d'un bar éco-responsable et travaillant avec un modèle d'approvisionnement en circuit court. Nous allons donc étudier la viabilité d'un tel projet à travers plusieurs analyses. Notre but sera de déterminer si un tel modèle d'établissement peut être rentable et perdurer sur le long terme.

Le projet d'implanter un bar éco-responsable vient de la volonté de pouvoir prouver que d'autres modèles de commercialisations sont possibles, peu importe le secteur. Dans une époque où la transition écologique est avérée comme étant le défi principal, il est primordial d'envisager de nouvelles façons de gérer les entreprises. Cette transition écologique nous mène à soulever plusieurs sujets liés à l'environnement mais aussi à notre société et son fonctionnement toujours plus problématique (Laigle, 2013).

C'est dans cette optique que nous nous sommes intéressés aux concepts d'éco-responsabilité et de circuit court. En effet, la responsabilité écologique est un concept prédominant dans l'économie moderne. Au-delà de l'aspect restrictif et des nouvelles obligations liées au respect de l'environnement, ce concept fait désormais partie des arguments commerciaux et des avantages que certaines entreprises peuvent user pour se différencier (Vivien, 2017). Le concept de circuit court est lui aussi un facteur clé de cette nouvelle tendance économique. L'économie en circuit court est un concept économique qui réduit au maximum les intermédiaires entre les producteurs et les consommateurs. Ce concept mène forcément à une consommation plus locale et éthique (Winandy & Sindic, 2016).

Au-delà de ces nouveaux concepts écologiques et de ces nouvelles façons de faire du commerce, les réalités économiques sont toujours présentes. Cela veut dire que pour qu'un établissement éco-responsable puisse perdurer, il doit également répondre aux facteurs strictement économiques qui l'entourent et donc être rentable. C'est pourquoi un travail comme le nôtre devrait aider à déterminer les pistes pour qu'un tel établissement puisse respecter ses valeurs et être rentable.

Ce mémoire sera construit en deux parties, la première étant la partie théorique. Dans cette section, nous reviendrons en détail sur notre projet et les arguments qui justifient un tel concept. Nous verrons également la législation liée à notre projet, aussi bien pour la création d'entreprise que la législation propre à la création d'un bar. Nous clôturerons la partie théorique avec une révision de ce que dit la littérature concernant les concepts qui nous sont chers, c'est-à-dire l'éco-responsabilité et l'économie en circuit court.

Quant à la deuxième partie, la partie pratique, elle commencera avec une étude de l'environnement détaillée. Nous déterminerons l'intensité de la concurrence grâce aux cinq forces de Porter, nous analyserons le macro-environnement avec le modèle PESTEL, nous ferons l'analyse interne de notre entreprise et nous finirons avec une matrice SWOT qui modélisera nos résultats de recherche. A cette étude de marché, nous ajouterons une étude quantitative que nous avons réalisée en ligne et qui vise à tester notre concept et qui nous aidera à déterminer nos stratégies. Ensuite, nous déterminerons l'identité de notre entreprise, notre mission, nos valeurs, notre logo, etc. Nous aborderons également les stratégies marketing à adopter en déterminant notre cible et notre positionnement (segmentation, ciblage, positionnement) mais aussi le marketing opérationnel des services (les 7 P : produit, prix, place, promotion, personnel, processus et preuves physiques). Nous clôturerons la partie pratique avec nos prévisions financières qui détermineront la rentabilité ou non de notre activité.

## PARTIE 1 : Théorie

### CH 1 : Le projet

#### 1.1 Présentation du projet

Ce projet porte sur la conception du bar “Lève ton vert !”. Ce bar a comme particularité de se définir comme éco-responsable et favorisant le circuit court. Il s’agit donc d’intégrer les valeurs et les pratiques de la responsabilité écologique tout au long de la « supply chain » et dans la gestion quotidienne de l’établissement. L’établissement sera situé dans le quartier entourant la place Flagey à Ixelles.

Au niveau de notre chaîne d’approvisionnement, la sélection de nos fournisseurs se fera sur base de la qualité de leurs produits et de leur responsabilité écologique. Nous tenons à travailler avec des entreprises qui partagent les mêmes valeurs que nous. Nous allons donc analyser en détail les activités des fournisseurs et leur manière de produire. C’est par le biais de cette analyse que nous comparerons les différents fournisseurs et sélectionnerons ceux avec qui travailler. La sélection des fournisseurs comprendra, en plus des indicateurs de responsabilités écologiques et sociales, certains indicateurs imposés par la réalité du marché comme le prix, la localisation, l’image de marque, etc. L’approvisionnement en circuit court nous mènera forcément vers une consommation locale et donc des entreprises exclusivement belges.

Les pratiques liées à l’éco-responsabilité nous guideront également dans la gestion quotidienne de notre établissement. Un de nos objectifs sera de produire le moins de déchets possible. Pour ne rien jeter, nous devons donc utiliser uniquement des matériaux réutilisables et/ou recyclables. Ce principe nous guidera à tous les niveaux de la conception du bar. Nous en tiendrons compte dans la sélection de notre mobilier, notre décoration, nos ustensiles, etc.

En règle générale, la responsabilité écologique est souvent liée à la responsabilité sociale. En ce qui nous concerne, nous développerons notre responsabilité sociale selon deux axes. Le premier concernera la gestion de notre personnel. Nous tenons à offrir des conditions de travail confortables et respectueuses de nos employés. Nous souhaitons que nos employés soient impliqués et se sentent valorisés sur le lieu de travail. Ils auront l’opportunité de s’exprimer et de faire évoluer le concept du bar “Lève ton vert”.

Toujours dans une idée de responsabilité sociale, nous souhaitons soutenir la culture belge. C'est pourquoi nous proposerons un espace dédié aux artistes indépendants pour qu'ils puissent exposer leurs œuvres de tous types. Le but étant de soutenir des artistes et artisans locaux et indépendants qui partagent nos valeurs. Nous pensons que l'art peut être un vecteur essentiel dans la propagation de nos idées et nos principes. De cette manière, la décoration de l'établissement sera assurée par les artistes qui eux profiteront de la visibilité de l'établissement.

En ce qui concerne notre mobilier et nos machines, nous ferons un maximum de récupération. En effet, le marché de la seconde main est en constante expansion et le fait de donner une deuxième vie à ces objets correspond aux valeurs de lutte contre le gaspillage et de respect de l'environnement.

Le bar "Lève ton vert !" sera donc un lieu de partage, de vie et de culture qui respectera l'Homme et limitera son impact sur l'environnement.

## 1.2 Pourquoi créer ce projet ?

Les concepts d'éco-responsabilité et de circuit court sont de plus en plus tendances dans notre société. En effet, les enjeux écologiques sont toujours plus présents dans l'esprit de chacun. Le consommateur prend conscience que la surconsommation et la mondialisation du commerce ont un impact important sur notre planète et sur les populations. Le concept de circuit court vise donc à réduire l'empreinte écologique d'une chaîne d'approvisionnement mais aussi à rémunérer de manière éthique les différents agents. Ce sont ces valeurs qui vont guider notre entreprise et ce sont elles aussi qui prennent de l'importance dans l'esprit des populations (Saulquin & Schier, 2007).

Le circuit court offre aux consommateurs la possibilité de renouer les liens avec les producteurs et renforce le sentiment de transparence sur ce qu'ils consomment (Hérault-Fournier, 2013). Dans notre cas, nous aurons le rôle d'intermédiaire entre les producteurs de nos produits (brasseurs, producteurs de boissons, fermiers, etc.) et les consommateurs. Nous devons donc être capables de transmettre les informations sur nos fournisseurs utiles à la transparence de ceux-ci. Cette transparence et la proximité des informations comporteront également un axe de différenciation avec nos concurrents. La proximité entre l'entreprise et les

consommateurs est aussi un concept qui fidélise. (Bernes, 1997) Or, la fidélité est un concept important quand il s'agit de la clientèle d'un bar pour assurer sa rentabilité.

Globalement, nous pouvons identifier cinq dimensions de proximité sur le secteur de la distribution alimentaire (Bergadaa, 2009). Ces dimensions sont également cohérentes avec l'économie de proximité caractérisée par le circuit court. Les 5 dimensions de proximité sont :

- Proximité d'accès : Facilité pour le consommateur de se rendre sur le point de vente.
- Proximité identitaire : Relation qu'entretient le consommateur avec l'entreprise et ses valeurs.
- Proximité relationnelle : Rencontre physique, relations directes entre l'entreprise et le consommateur.
- Proximité de processus : Importance accordée par le consommateur au fonctionnement interne du magasin, qualité et provenance des produits, mode de préparation et distribution.
- Proximité fonctionnelle : Recherche de l'efficacité par rapport à l'activité comme trouver facilement les produits, petit temps d'attente, large choix, etc.

Dès lors, nous pouvons constater que notre établissement, de par ses valeurs de responsabilité écologique et sociale traduites dans tous ses aspects, fait directement appel à la proximité identitaire et de processus. En effet, la proximité identitaire représente l'essence même de notre activité. Nous miserons énormément sur le fait que notre clientèle s'identifie aux valeurs qui nous tiennent à cœur. Nous partagerons ses valeurs et notre engagement à travers notre établissement et ceci pourrait être un argument de poids pour les consommateurs. La particularité de notre établissement se traduira également par la qualité de nos produits et leur provenance nationale ce qui fera appel à la proximité de processus. Au sein de ces cinq dimensions de la proximité nous pouvons également en identifier deux qui feront partie de nos défis. En effet, les proximités relationnelle et fonctionnelle sont des dimensions qui devront nous guider dans la conception de notre établissement mais aussi dans la qualité du service offert. Nous remarquons l'importance d'avoir une relation directe entre nos employés et nos clients mais aussi l'efficacité de nos services et la sélection des produits offerts.

Concernant le concept d'éco-responsabilité, il est clair qu'il peut être considéré comme une des tendances principales chez les consommateurs. D'après une étude menée par l'AFP (Agence France-Presse), environ deux tiers des Belges (64,1%) souhaitent se tourner vers des articles éco-responsables à base de matériaux recyclables ou ayant une empreinte économique

faible. On note également que 60% des européens disent faire attention à la provenance des produits qu'ils consomment et 58% ont tendance à ne consommer que des produits locaux (AFP, 2020).

La crise du COVID19 a également porté une large part de la population à réfléchir sur son mode de consommation. Cette réflexion a majoritairement mené à la conclusion qu'il était grand temps de détourner notre consommation vers le local. Conjointement à la consommation locale, les consommateurs prennent également conscience de l'importance du respect des travailleurs. La consommation éthique est aussi un nouveau facteur qui influencera de plus en plus la consommation. En effet, 74% des Belges estiment qu'il sera important de remettre l'homme au centre des relations commerciales après la crise sanitaire (Snoeck, 2020). Ce facteur devra donc également faire partie des valeurs de notre établissement et se traduira à la fois dans la sélection de nos fournisseurs mais aussi dans le traitement de nos employés.

## CH 2 : La Belgique et sa législation

Avant de lancer son entreprise, il est important de se pencher sur la législation en vigueur. En effet, chaque pays a ses propres règles, ses propres lois quand il s'agit des entreprises et plus globalement, du commerce. En Belgique, la législation est globalement très stricte sur la création et la gestion quotidienne des entreprises. Cela découle de sa volonté de protéger aussi bien l'entrepreneur que les consommateurs. Même si, en principe, toute personne a le droit de créer son entreprise, il y a toujours des règles et des contraintes à respecter.

De plus, le secteur sur lequel notre entreprise opérera, c'est-à-dire l'HORECA (pour hôtel, restaurant et café), est connu pour être particulièrement réglementé. Ceci vient principalement des risques sanitaires évidents en cas de manque d'encadrement, mais aussi de la nature risquée du travail des employés dans ce secteur. Toutefois, cette législation stricte ne freine visiblement pas pour autant l'investissement dans ce secteur quand on sait que l'on compte aujourd'hui plus de 57 000 établissements en Belgique et 120 000 travailleurs actifs dans le secteur de l'HORECA (Fédération HORECA, 2020).

### 2.1 Création d'entreprise

Comme stipulé précédemment, la création d'entreprise en Belgique est assez strictement réglementée. Il y a tout d'abord trois conditions qu'une personne doit respecter pour créer son entreprise. La première condition est qu'il doit nécessairement avoir 18 ans. Il doit également avoir la nationalité belge ou d'un Etat membre de l'Union européenne. La troisième condition est qu'il doit avoir une connaissance de base en gestion et doit en détenir une preuve (diplôme ou formation) (Entreprenant, 2021).

Une fois que les trois conditions sont réunies, il va falloir suivre les étapes imposées par l'Etat belge pour créer une entreprise. Il y a en effet plusieurs démarches à effectuer, de préférence dans l'ordre et qui permettront à l'entrepreneur de créer une entreprise qui correspondra à ses besoins. Pour créer son entreprise, l'entrepreneur devra donc (Belgium, 2021) :

1. Faire le choix du statut juridique de son entreprise. Il va devoir choisir entre exercer son activité en entreprise individuelle (personne physique) ou en société (personne morale). Les deux options présentent chacune des avantages comme des inconvénients. L'entrepreneur fera donc son choix en fonction du type d'activité, du nombre de personnes, des capitaux disponibles, du développement futur, etc.
2. Constituer une société par un acte constitutif déposé et enregistré. Il va donc falloir rédiger cet acte constitutif avec plusieurs informations de type dénomination de la société, sa forme légale, l'adresse du siège social, etc. Ensuite, il faudra déposer cet acte chez le greffier du tribunal de l'entreprise. Le greffier fera ensuite l'inscription à la Banque-Carrefour et s'occupera de la publication dans le Moniteur belge. C'est le notaire qui finalisera la démarche en enregistrant l'acte dans un des bureaux de SPF Finances.
3. L'entrepreneur devra inscrire sa société au guichet d'entreprise. Ce guichet constituera le point de contact pour régler toutes sortes de formalités et proposera plusieurs autres services comme l'affiliation à une caisse d'assurance, à un secrétariat social, etc.
4. Ouvrir un compte à vue au nom de l'activité. Le numéro de ce compte devra être présent sur tous les documents commerciaux.
5. S'identifier à la TVA et respecter certaines obligations en la matière. L'entrepreneur doit introduire une demande à son bureau de taxation avant le commencement de l'activité.
6. S'affilier à une caisse d'assurances sociales pour travailleurs indépendants et payer des cotisations sociales. Si on crée une société, il faut également l'inscrire à une caisse d'assurances sociales dans les trois mois de la création de la société.
7. S'affilier à une mutuelle pour bénéficier de l'assurance maladie-invalidité.
8. Contracter certaines assurances. Certaines sont obligatoires pour tout entrepreneur indépendant (entreprise individuelle ou société) comme l'assurance contre les accidents de travail (pour le personnel) et l'assurance responsabilité civile objective incendie ou explosion par exemple. D'autres seront spécifiques à certains secteurs d'activité.
9. En cas d'engagement de personnel, il faudra s'affilier à un secrétariat social et effectuer certaines démarches auprès de l'ONSS. Il faudra donc s'identifier comme employeur auprès de l'ONSS, faire une déclaration immédiate à l'emploi (DIMONA) et faire une déclaration multifonctionnelle trimestrielle.

## 2.2 Législation propre à l'HORECA

Comme nous pouvons l'imaginer, le secteur de l'HORECA est très réglementé et surveillé. Nombreuses sont les attestations nécessaires pour pouvoir ouvrir un établissement dans ce secteur. C'est aussi en cela que le guichet d'entreprise peut aider. En effet, ce guichet est aussi utile pour aiguiller l'entrepreneur et l'épauler dans les démarches d'obtention des autorisations.

Tout d'abord, il faut des documents qui attestent de l'aptitude en tant que chef d'entreprise. L'entrepreneur devra donc fournir un certificat de moralité (différent du certificat de bonne vie et mœurs) qui indique l'aptitude à proposer des boissons spiritueuses et fermentées. Toute personne servant dans l'établissement devra disposer de ce certificat. L'entrepreneur devra également prouver avoir des compétences professionnelles et des connaissances de gestion de base avec un diplôme ou en suivant une formation (Acerta, 2021).

En ce qui concerne la sécurité de l'établissement, l'entrepreneur devra demander auprès de la commune sur laquelle est situé l'établissement une attestation de sécurité d'incendie. Cette attestation prouvera que tout est aux normes. Pour installer des caméras au sein de l'établissement, il suffit d'en faire la déclaration sur le site « [declarationcamera.be](http://declarationcamera.be) » depuis la nouvelle législation RGPD du 25 mai 2018 (Acerta, 2021).

Les attestations liées à l'hygiène sont également très nombreuses. L'entrepreneur devra s'enregistrer auprès de l'AFSCA (agence fédérale pour la sécurité de la chaîne alimentaire) qui veille à la sécurité d'un point de vue sanitaire sur le secteur alimentaire. En fonction de l'activité, l'AFSCA délivrera un enregistrement si l'établissement sert des denrées alimentaires qui sont préemballées et qui ont une date de conservation d'au moins trois mois à température ambiante (chips, conserves, etc.) ou une autorisation si l'établissement offre de la nourriture travaillée ou non-préemballée (repas dans un restaurant par exemple). L'AFSCA contrôlera également les espaces non-accessibles au public tel que les cuisines ou le bar. Pour ce qui est de l'espace public, c'est-à-dire l'espace dont peut bénéficier la clientèle, c'est le coordinateur HORECA de la région où se trouve l'établissement qui délivrera l'autorisation (Acerta, 2021).

Pour finir, il reste les autorisations liées à l'exploitation de l'établissement. L'entrepreneur devra en premier lieu demander auprès de sa commune un permis d'exploitation. Celle-ci vérifiera si l'établissement est aux normes en matière de sécurité,

d'assurances, etc. L'entrepreneur devra aussi détenir la patente pour le débit de boissons spiritueuses dans le cas où il veut en offrir à ses clients. La commune est aussi en droit de d'autoriser l'installation d'une terrasse ou non. Enfin, l'entrepreneur devra également contacter la SABAM chargée de récolter l'argent pour la musique diffusée au sein de l'établissement (Acerta, 2021).

Il y a donc une quantité importante d'autorisations à avoir avant de lancer son activité dans le secteur de l'HORECA. Toutes ces autorisations sont faites pour assurer la sécurité, aussi bien des travailleurs que de la clientèle, mais aussi une certaine qualité de produits et services offerts.

## CH 3 : Concepts théoriques

Dans ce chapitre, nous allons développer deux concepts clés de notre établissement. En effet, l'éco-responsabilité et le circuit court sont les concepts à l'origine du projet « Lève ton vert ! ». Ces deux concepts portent sur principes et des valeurs qui vont guider l'entreprise aussi bien dans sa conception que dans sa gestion quotidienne. Ce sont aussi ces deux pratiques qui font partie des tendances actuelles et qui justifient la conception de notre bar.

### 3.1 Eco-responsabilité

Nous définissons traditionnellement l'écologie comme l'étude des milieux de vie, c'est-à-dire le lieu où vivent et se reproduisent les êtres vivants. Or, cette science porte également sur l'insertion dans une culture et une société. Nous pouvons considérer l'écologie comme une manière de comprendre la vie et l'être humain dans ses rapports à soi, à l'autre et à la nature (Jutras & Bertrand, 1998). Plusieurs concepts découlent de l'écologie. Nous nous intéresserons à l'une d'entre elles, l'éco-responsabilité.

L'éco-responsabilité, aussi appelée responsabilité environnementale, vise à intégrer les principes du développement durable au sein d'une activité. Ses principes doivent s'appliquer à l'ensemble des activités quotidiennes, aussi bien au niveau de la consommation, de la production, de la logistique, etc. (Green Office, 2020). L'éco-responsabilité regroupe à la fois des préoccupations environnementales et sociales. C'est une approche qui va à la fois miser sur la récupération et la réutilisation des matières premières tout en augmentant l'efficacité de la production (Gendron & Revéret, 2010). Le principe d'éco-responsabilité représente souvent de nouveaux investissements pour l'entreprise ce qui limite son accessibilité. Cependant, ces investissements visent à être rentabilisés à moyen ou long terme par leur vocation à réduire la consommation globale des entreprises et donc forcément leurs frais.

Depuis 1990, le principe de Responsabilité Elargie des Producteurs (REP) a beaucoup aidé à impliquer les entreprises industrielles dans l'éco-responsabilité et le développement durable. En effet, l'Union Européenne a mis en place une Politique Intégrée du Produit (PIP) qui vise à promouvoir une approche globale du cycle du produit. La réflexion sur le cycle du produit, du berceau à la tombe, mène directement à l'éco-innovation, c'est-à-dire l'innovation des processus qui tiendra compte des nouvelles dimensions écologiques. Le but sera donc de créer des biens dont la production, le transport, l'utilisation et l'élimination ne sont pas trop voraces en ressources naturelles et respectent la santé et la sécurité des Hommes (Pluchart, 2012).

Lorsqu'une entreprise s'engage dans l'éco-responsabilité, cela relève de ce qu'on appelle la « citoyenneté corporative ». Mais cette particularité contribue aussi à un positionnement stratégique avantageux sur les concurrents dans un contexte où les exigences environnementales sont de plus en plus nombreuses. L'éco-responsabilité a également un intérêt financier et peut participer à une augmentation du profit. En effet, le concept a un effet d'augmentation des ventes dans 87% des cas et de réduction des coûts dans 57% des cas. Malgré ses avantages certains, l'éco-responsabilité n'est encore que trop rarement appliquée au sein des entreprises qui y voient souvent un effort d'investissement trop important (Gendron & Revéret, 2010).

Le concept d'éco-responsabilité fait partie d'une réflexion globale et d'un état d'esprit. En effet, ce concept est forcément lié à beaucoup d'autres comme l'économie durable et l'approvisionnement en circuit court (sur lequel nous reviendrons en détails par la suite). A ces concepts nous pouvons ajouter un élément très important qui est « la responsabilité sociale des entreprise » (RSE). C'est une démarche qui consiste à adapter les activités des entreprises pour adopter de meilleures pratiques d'un point de vue sociétal et environnemental. Les entreprises vont donc contribuer à l'amélioration et à la protection de la société et de l'environnement. La RSE va donc comprendre les logiques économiques, sociales et environnementales. Le point de vue de la responsabilité sociale des entreprises est donc très large et englobe une vaste quantité de concepts différents (Nougboigni, 2015).

### 3.2 L'économie en circuit court

Le circuit court est le principe qui vise à limiter un maximum les intermédiaires entre le producteur et les consommateurs de biens. Les produits sont autant ciblés par le circuit court qu'ils ne nécessitent pas de transformation. Cela signifie qu'au moins un produit doit être transformé entre sa production et sa consommation, au plus les intermédiaires peuvent être supprimés. Toutefois, l'enjeu réside principalement dans la logistique, l'approvisionnement et les habitudes des consommateurs. Il n'y a techniquement aucune limite géographique ou de distance entre le producteur et le consommateur qui définisse qu'un circuit soit court ou non (Léonard, 2010). Le circuit court sera donc défini par le nombre d'intermédiaires qui variera souvent entre zéro et un. Lorsqu'il n'y a aucun intermédiaire entre le producteur et le consommateur, nous parlerons alors de "vente directe". La vente directe permettra au producteur d'avoir une meilleure gestion de ses marges et de contrôle sur la qualité de ses produits. Le producteur pourra imposer un prix qui respecte et récompense son travail de manière juste en se mettant à l'abri des lois du marché qui bien souvent impactent négativement ses marges au profit de celles des commerçants. Toutefois, le circuit court comporte aussi quelques inconvénients. En effet, le producteur doit apprendre un nouveau métier qui est celui du transformateur et/ou du commerçant. Ceci implique une nouvelle organisation et de nouvelles formations menant forcément à de nouveaux investissements. Pour le consommateur, le circuit court implique également une nouvelle organisation, de nouvelles habitudes de consommation mais aussi un budget supérieur. En effet, le prix moyen des produits distribués en circuit court est souvent plus élevé du fait que le producteur vend souvent une quantité plus restreinte de produits et a plus d'investissement à rentabiliser (Deneye & Polus, 2018). Le circuit court fait partie d'un système global lié à beaucoup d'autres concepts. L'économie circulaire par exemple (principe qui vise à n'avoir aucun déchet et tout réutiliser) est un système lié au circuit court (voir annexe 1).

## PARTIE 2 : Pratique

### CH 4 : Etude de marché

Avant de nous lancer dans l'aspect pratique du projet, il est primordial d'étudier le marché sur lequel nous allons travailler. Pour ce faire, nous commencerons par étudier l'environnement dans lequel évoluera notre entreprise. Nous nous concentrerons aussi bien sur l'environnement externe, qui définira les agents qui gravitent autour de notre établissement, que sur l'environnement interne à notre entreprise. Sur base de ces premières analyses, nous pourrions identifier quelles sont nos forces, nos faiblesses ainsi que les opportunités et menaces présentes sur notre marché (cela étant appelé le modèle SWOT sur lequel nous reviendrons). Nous réaliserons également une étude quantitative visant à évaluer l'intérêt qu'auraient nos prospects pour notre projet. L'analyse des résultats de cette étude nous guidera dans la conception de l'établissement et de la carte que nous proposerons et nous permettra d'affiner le service proposé. Enfin, nous déterminerons les stratégies marketing à adopter sur base de nos analyses.

#### 4.1 Analyse du micro-environnement : 5 forces de Porter

L'analyse sur base des cinq forces de Porter, créées par Michael Porter, nous permet de déterminer l'intensité de la concurrence sur le marché. C'est un des outils les plus utilisés lors d'une étude de marché et il offre une méthode très précise dans l'analyse de l'environnement. Le schéma de la matrice des cinq forces de Porter (voir annexe 2) illustre comment les forces gravitant autour de notre établissement influencent la puissance de la concurrence (Edoouard, 2012).

- Les nouveaux entrants

L'analyse commence avec la détermination du poids des nouveaux entrants. Nous devons analyser quelle serait la difficulté pour un concurrent de rentrer sur le marché. Nous pouvons déjà supposer que les normes strictes liées à l'HORECA comme le contrôle de l'AFSCA et toutes les autorisations communales nécessaires à un établissement de ce type peuvent être considérées comme étant des barrières à l'entrée. Nous pouvons également considérer le montant d'investissement élevé (cuisine, mobilier, etc.) et les charges fixes importantes (personnel, assurances, électricité, eau, etc.) sont aussi des freins qui peuvent dissuader certains entrepreneurs à lancer leur activité sur le marché d l'HORECA. Toutefois, selon les derniers chiffres disponibles, nous notons qu'il y a en moyenne chaque année environ 300 nouveaux établissements. Ce qui veut dire que, malgré les freins, le secteur de l'HORECA reste attractif pour les nouveaux entrepreneurs. (Le Forem, 2018) La menace des nouveaux entrants est donc élevée.

- Pouvoir des clients

Sur le marché de l'HORECA, il est évident que les clients ont le pouvoir d'exercer une grosse pression sur les entrepreneurs. Ce pouvoir vient du fait du grand nombre d'établissement dans notre pays ce qui offre un large choix à la clientèle qui va pouvoir se baser sur plusieurs aspects de l'établissement (décor, qualité du service, prix, etc.). Ce large choix des clients est d'autant plus grand dans des zones commerciales ou dans des zones à plus grande densité de population. La région Bruxelles-Capitale compte donc un nombre important d'établissement HORECA, environ 3.500, et offre donc un large choix à la clientèle. (Le Forem, 2018) Les clients ont aussi l'opportunité de choisir l'établissement qui leur convient en fonction du style et du service qu'il propose. En effet, les établissement HORECA se différencient grandement de par l'ambiance, les produits et les concepts. Dans le cas des bars, nous en voyons de toute sorte : du bar relaxe au bar dansant, du bar de musique urbaine au bar rock and roll, etc. C'est aussi grâce à ces nombreuses propositions que la clientèle exerce indirectement une pression sur les établissements qui doivent trouver le moyen de se démarquer. On peut donc considérer le pouvoir des clients comme élevé.

- Produit de substitution

Les produits de substitution sont un peu particuliers dans notre cas. En effet, si l'on considère le marché global de l'HORECA, son substitut principal est très probablement la vente à emporter ou livraison. C'est un phénomène en grande expansion ces dernières années, surtout pour de la petite restauration (Lesoir, 2019). Ceci est en réalité une réadaptation du service que les établissements HORECA proposent et qui peut, dans certains cas être considéré comme un "service de substitution". Cette tendance de la vente à emporter ou en livraison a d'autant plus été renforcée par la crise du COVID19 qui a forcé les gens à adopter ce mode de consommation.

Si l'on considère maintenant le marché propre des bars et cafés, il serait plus pertinent de considérer les activités alternatives comme produit de substitution. Dès lors, nous pouvons considérer l'augmentation de la fréquentation des cinémas (celle-ci ayant augmentée de 4% ces dernières années) comme une menace pour notre activité (Statbel, 2020). Les activités physiques peuvent elles aussi représenter cette même menace quand l'on sait que 38% des Belges en pratiquent quotidiennement (Wiv-isp, 2020). Il ne s'agit ici que d'exemples des multiples activités, bien que réduites durant la crise du COVID19, qu'un Belge puisse faire quotidiennement. Toutefois, le nombre de bars ayant fortement augmenté depuis 2012 sur Bruxelles nous pouvons supposer que le Belge garde un attrait important pour les bars (Datling, 2021). Nous pouvons donc considérer la force des produits de substitution moyenne à faible.

- Pouvoir des fournisseurs

Pour assurer une offre complète à notre clientèle, nous devons proposer un large choix, principalement de boissons, sur notre carte. Nous ferons donc appel à plusieurs fournisseurs différents. Quand on sait que 52% des Belges apprécient consommer une bière quand ils vont dans un bar (SoSoir, 2018), nous savons d'ores et déjà que nous devons nous adresser à des brasseurs. Si nous savons que sur le marché des brasseries le géant « AB Inbev » est largement leader sur le marché des brasseries, notre axe de différenciation (consommation locale) nous fera nous diriger sur ce qu'on appelle les « micro-brasseries ». Bien qu'il n'y ait pas de définition très précise d'une micro-brasserie, nous pouvons la définir comme étant une brasserie de petite taille travaillant de manière artisanale. Le phénomène de micro-brasserie a connu un grand boom ces dernières années en passant de 267 à 607 en six ans (Vande Velde, 2020). Nous

remarquons que notre axe de différenciation, le « consommer locale », nous évite de nous confronter au quasi-monopole d'AB Inbev et donc de réduire fortement le pouvoir des fournisseurs. Il y a également un grand nombre de producteurs de boissons non-alcoolisées belges disponibles sur le marché (RetailDetail, 2020). Nous pouvons donc en conclure que le pouvoir des fournisseurs est plutôt bas.

- Intensité de la concurrence

L'intensité de la concurrence est définie par les 4 autres forces dont nous avons parlé jusqu'à présent. Nous constatons donc que l'intensité de la concurrence est surtout faite par la menace des nouveaux entrants et le pouvoir de négociation des clients. Ce sont en effet ces deux forces qui sont les plus conséquentes et qui risquent d'exercer une pression importante sur notre établissement. Les produits de substitution, bien qu'existants, ne constitueront, eux, pas une menace assez forte pour nous porter préjudice et le pouvoir de négociation des fournisseurs sera altéré grâce à notre axe de différenciation qui nous mènera à nous fournir chez des micro-brasseurs, ceci nous évitant donc de nous confronter aux géants du milieu. Globalement, l'intensité de la concurrence peut donc être considérée comme moyenne.

## 4.2 La concurrence

Après avoir évalué l'intensité de la concurrence, nous allons maintenant approfondir notre recherche plus en détails. Nous allons identifier les établissements qui nous feront concurrence dans notre entourage. Depuis les travaux d'Adam Smith, la concurrence est définie soit comme un ensemble de structures, soit comme un ensemble de décisions (Scherrer & Ross, 1990). Nous allons ici nous concentrer nous allons ici nous concentrer sur la conception structuraliste et donc déterminer l'intensité de la concurrence entre les entreprises (Le Roy, 2004). Pour ce faire, nous distinguerons deux types de concurrence : la concurrence indirecte où nous considérerons tous les établissements HORECA et la concurrence directe où nous considérerons uniquement les bars et cafés. Nous focaliserons cette analyse sur le quartier entourant la Place Eugène Flagey dans la commune d'Ixelles dans la région de Bruxelles-

Capitale. Cette localisation bien spécifique a été choisie car c'est celle où nous nous installerons, il est donc pertinent d'y étudier nos concurrents.

#### 4.2.1 La concurrence indirecte

Le quartier entourant la Place Eugène Flagey est très dynamique et compte énormément d'établissements HORECA. En ce qui concerne les hôtels, il en existe de tous types et pour tous les budgets. La Maison Flagey par exemple se définit comme une maison d'hôte avec un style d'art nouveau. C'est le type d'établissement haut de gamme, avec un prix variant autour des 300€ la nuit (Maison Flagey, 2021). Nous avons ensuite toute une série d'établissements moyenne gamme comme l'Eurocitadin par exemple. C'est une chaîne de Bed & Breakfast présente dans plusieurs lieux stratégiques de Bruxelles. Leur offre est plus standard avec des chambres simples et bien organisées. Le prix varie autour des 100€ la nuit (Eurocitadin, 2021). Le quartier Flagey étant majoritairement fréquenté par un public jeune, nous retrouvons également des auberges de jeunesse comme Youth Hostel Louise qui proposent un lit pour environ 30€ par nuit (Hostel Louise, 2021).

Au-delà des hôtels, nous devons également identifier les restaurants pour compléter notre analyse de la concurrence indirecte. La Place Eugène Flagey étant une zone de grande affluence car truffée de lieux culturels, d'animations et très bien desservie par les transports, elle compte énormément de restaurants dans ses environs. On peut distinguer les restaurants gastronomiques comme Le Variétés qui propose un menu haut de gamme et uniquement des repas sur place. A côté de cela, on constate que les restaurants se sont énormément adaptés à la population du quartier que l'on pourrait définir comme jeune, cosmopolite et dynamique. Dès lors, ce quartier accueille de nombreux restaurants issus des quatre coins du monde comme le Japon avec le Takumi Flagey, la Grèce avec le Ellis et l'Italie avec le Cocina. Tous ces restaurants sont de moyenne gamme et proposent tous un service de livraison et de la vente à emporter. On notera également l'existence de certains restaurants bios tels que Brut, ChezWaWA ou Le Garage à manger qui proposent un menu avec des produits issus de l'agriculture bio. Ces établissements ont donc une sensibilité proche de la nôtre.

#### 4.2.2 La concurrence directe

Pour l'analyse de la concurrence directe, nous allons identifier les principaux bars et cafés situés autour de la Place Eugène Flagey. Cette place est réputée pour être un lieu de fête où les jeunes se réunissent. La vie, aussi bien diurne que nocturne, y est rythmée par des personnes profitant d'un verre en terrasse ou par ceux qui font la fête toute la nuit (Pons & Simon, 2021). Parmi tous les bars présents, on peut identifier le célèbre Café Belga connu pour sa grande terrasse et sa musique tendance. Ce café est devenu un incontournable de vie nocturne bruxelloise (Visit Brussels, 2021). Dans le même style on compte aussi le Bar du Marché, Le Tigre, le Flip et encore bien d'autres. Tous sont des bars assez classiques proposant des produits industriels à des prix similaires.

Par ailleurs, nous pouvons également identifier des établissements avec des concepts différenciatifs tel que le GreenLab bar qui propose exclusivement du gin et des cocktails exclusivement. On peut aussi voir le Alice cocktail bar qui lui propose une vaste gamme de cocktail mais aussi des cocktails sur mesure sur base des goûts des clients. Sinon, nous ne notons aucun bar avec un concept et des valeurs similaires aux nôtres, ce qui nous paraît être un bon point.

#### 4.3 Analyse du macro-environnement : modèle PESTEL

Le modèle PESTEL existe déjà depuis une cinquantaine d'années. Ce mode d'analyse a été créé par Francis Aguilar, professeur à la Harvard Business School. Le modèle PESTEL permet d'identifier les impacts, aussi bien négatifs que positifs, que peuvent avoir certains facteurs de l'environnement d'une entreprise (Legrenzi, 2014). Ces facteurs définissent le macro-environnement, l'environnement au sens large d'une organisation. Nous parlerons donc des facteurs politique, économique, social, technologique, écologique et légal (PESTEL). Cette analyse nous permettra donc d'avoir une vision plus large de l'environnement de notre entreprise et d'y déceler les opportunités et les menaces existantes.

- Facteur politique

La politique du pays a toujours été impliquée dans le secteur de l'HORECA. En effet, le secteur de l'alimentation étant évidemment fortement lié à la santé publique, le monde politique a toujours régulé ce secteur. Par-dessus tout, nous avons la commission européenne qui régule le secteur de l'alimentation dans sa globalité. La commission a émis une sorte de charte qui vise à garantir la qualité des produits sur le marché de l'alimentaire. Ces lois sont regroupées au sein de ce qu'on appelle la "General Food Law". C'est le règlement numéro 178/2002 apparu en 2002 qui encadre les principes généraux, les exigences et les procédures en matière de sécurité des denrées alimentaires (European Commission, 2021).

Au niveau fédéral, nous avons en Belgique une agence qui régule et contrôle le secteur. C'est l'agence fédérale pour la sécurité de la chaîne alimentaire (AFSCA) qui, depuis les années 2000, est devenu la structure principale qui régule le secteur HORECA (AFSCA, 2021). Chaque année, l'AFSCA rend visite à 57.000 établissements et effectue plus de 100.000 missions de contrôle (AFSCA, 2019). Grâce à ce nombre de contrôle toujours plus important, l'AFSCA finit par avoir des résultats meilleurs au fil des années et la qualité des établissements HORECA augmente globalement.

De plus, en cette période de pandémie mondiale due au COVID19, le secteur de l'HORECA fait partie de ceux qui ont eu le plus de restrictions imposées par l'Etat allant même jusqu'à la fermeture forcée durant plusieurs mois (RTBF, 2021). Selon COMEOS (fédération du commerce et des services), durant ces longs mois de fermetures, le secteur de l'HORECA aurait perdu près de 47 millions d'euros par jour (COMEOS, 2020). Le secteur a donc fortement souffert de son statut de vecteur principale de transmission du virus et a connu, quand il n'était pas contraint à rester fermé, beaucoup de restrictions sur le nombre de client, l'agencement des établissements et les horaires d'ouverture. Toutefois, la vaccination ainsi que le déconfinement suivant son cours, l'HORECA peut aujourd'hui peu rouvrir ses portes. Bien que la réouverture soit lente et très structurée avec des règles strictes (4 personnes par table maximum, fermeture à 22h et port du masque obligatoire lorsque le client n'est pas assis à table) le secteur entrevoit une perspective de retour à la normale pour l'été prochain (Fédération Gouvernementale, 2021).

- Facteur économique

Avant la crise liée à la pandémie COVID19, le secteur de l'HORECA se portait plutôt bien. En effet, le secteur avait une croissance annuelle qui variait autour de 3% ces dernières années et faisait partie des 5 plus grands secteurs du pays (Statbel, 2018). La plupart des établissements HORECA sont de petites et moyennes tailles. Dès lors, on considère que 12,9% des PME actives sur le territoire belge font partie de ce secteur. Concernant les dépenses des ménages, le secteur de l'HORECA se place en 6<sup>ième</sup> position dans le budget global. En effet, un ménage dépense en moyenne 2.200€ par an dans notre secteur, ce qui représente 6,6%. Malgré le fait que ces chiffres soient assez positifs, il faut tout de même noter que l'HORECA est le troisième secteur avec le plus de faillites chaque année (Statbel, 2018).

Depuis la crise du COVID19, le contexte économique est évidemment bien différent. Suite aux nombreuses fermetures et restrictions très strictes citées antérieurement, l'HORECA accuse des pertes de chiffre d'affaires de 70% depuis le début de la crise. L'HORECA est donc le troisième secteur le plus touché après les métiers de contact et les agences de voyage (Lavenir, 2021). La perte globale due à la crise sur le secteur de l'HORECA serait estimée à 1,7 milliard d'euros (Lesoir, 2020).

- Facteur sociale

Le secteur de l'HORECA est constamment en mouvement et évolue sans cesse. Parmi les tendances actuelles, celle de la vente en livraison est probablement l'une des plus développée. Nombreux sont les établissements HORECA à avoir tenté d'adapter leur carte à une vente en livraison, la plupart du temps avec succès (Horecamagazine, 2021). Cette tendance a grandement été boostée, d'une part par le développement de plusieurs applications mobiles comme UberEats, Delivreoo, etc. (LightSpeed, 2019) mais aussi d'autre part par la crise COVID19 ayant obligé 67% de la population à consommer leurs plats de restaurant en livraison ou à emporter (Lesoir, 2021).

Une autre grande tendance que nous sommes en train de vivre dans le secteur de l'HORECA est très certainement le consommer sain et local. En effet, cette tendance, accentuée par la pandémie et les méfaits de la mondialisation, grandit exponentiellement et touche toutes sortes de consommateurs. Selon une enquête menée par Sial Insight, 73% des gens estiment avoir changé leurs habitudes alimentaires. Parmi eux, 70% se dirige de plus en plus vers une alimentation plus saine et 53% vers une consommation locale. On note également 37% des consommateurs désireux de consommer des aliments donc la production ne nuit pas à l'environnement (Horecamagazine, 2021). La consommation de produits locaux devient une préférence plutôt qu'une alternative. En effet, 81% de la population préfère consommer local (Deneye & Polus, 2018). Le consommer local est en fait devenu un état d'esprit et va de pair avec le respect de l'environnement. La consommation locale, c'est-à-dire le circuit court, attire les consommateurs grâce aux valeurs que le concept véhicule (Capocci, 2014).

- Facteur technologique

De nos jours, très peu de secteurs économiques et commerciaux ne sont pas concernés par les avancées technologiques. L'HORECA est évidemment un secteur sur lequel la technologie a un impact et amène sa dose d'innovation chaque année. Tout le long de l'expérience du consommateur, la technologie aura son intérêt. En effet, 63% des consommateurs vont sur le site internet de l'établissement avant de s'y rendre (Deneye & Polus, 2018). Souvent, et encore plus depuis les restrictions sanitaires, le client doit consulter la carte de l'établissement via un QR code avec son smartphone. Après avoir consommé dans l'établissement, le client est aussi invité à soumettre un avis sur les réseaux sociaux de l'établissement (Horecamagazine, 2021). On comprend donc que l'expérience du consommateur est presque totalement digitalisée.

De plus, et comme abordé précédemment, nous abordons une nouvelle ère qui est celle de la livraison à domicile. Cette nouvelle ère n'aurait pas pu voir le jour sans la technologie et les applications mobiles telles que UberEats, Deliveroo, etc. qui offrent le service de livraison. Si dans certains pays 60% des repas sont livrés à domicile, la Belgique suit pleinement le mouvement vers ce nouveau type de consommation boosté en période de pandémie et de restrictions sanitaires (Seminario, 2020).

Les établissements HORECA doivent également user de la technologie pour faire leur promotion et assurer la communication avec leur clientèle. Ainsi, les réseaux sociaux jouent un rôle primordial dans la notoriété d'un établissement. Ils seront aussi le moyen de créer une communauté et de communiquer avec elle (Seminario, 2020).

- Facteur écologique

L'écologie est aujourd'hui au cœur de tous les débats. Si la crise sanitaire que nous vivons porte atteinte à la santé de la population, elle remet également en question notre système de consommation. C'est la mondialisation qui est ici pointée du doigt. Si la mondialisation a été perçue comme synonyme de croissance pendant plusieurs années, nous savons aujourd'hui qu'un tel système de consommation est de moins en moins viable et qu'il est temps de prendre en compte l'impact sur notre planète. Cette prise de conscience censée mener aux comportements de demain est appelée la transition écologique (Bourg & Kaufmann, 2016). Globalement, la Belgique s'est engagée à réduire ses émissions de gaz carbonique de 55% d'ici 2030 (Allaer, 2021) et même si cela semble déjà bien, ce n'est que le début de plusieurs initiatives nécessaires à la transition écologique.

Sur le secteur de l'Horeca et, plus globalement de l'alimentation, un grand aspect à travailler est celui du gaspillage. Les Belges en ont conscience. En effet, 75% des Belges déclarent s'efforcer de réduire le gaspillage alimentaire. Cela doit aussi passer par le fait de récupérer ses restes au restaurant. Il y a encore 30% des Belges qui ne récupèrent pas leurs restes au restaurant (Test-achats, 2020).

- Facteur légal

Comme expliqué dans la section dédiée au facteur politique, le gouvernement belge régule grandement le secteur de l'HORECA par le biais de l'agence fédérale pour la sécurité de la chaîne alimentaire (AFSCA). Globalement, les établissements HORECA seront donc régulés par la Commission Européenne, l'AFSCA et les autorités communales qui sont également chargées de distribuer certaines autorisations.

De plus, le facteur légal du secteur HORECA est également régulé par un système assez récent appelé le système de caisse enregistreuse (SCE). Ce système a été mis en place pour combattre la fraude et rendre les établissements plus transparents. Ce système, mis en place en 2014, a été adopté par 84,6% des établissements concernés par la législation. Toutefois, les établissements HORECA continuent de frauder et le SCE n'est toujours pas la solution au manque de transparence sur le secteur (Kraft, 2017). On considère encore aujourd'hui qu'un tiers des établissements HORECA survit grâce à ses revenus non déclarés (Keszei, 2018).

#### 4.4 Analyse interne

Pour continuer notre analyse, nous devons maintenant passer à l'analyse interne de notre entreprise. Cette analyse va déterminer comment nous fonctionnons et vise à en ressortir notre avantage concurrentiel. Pour notre analyse interne, nous allons utiliser un outil qui s'appelle "La chaîne de valeur" qui a été créé par Porter en 1985. La chaîne de valeur se définit comme étant l'étude des différentes activités d'une entreprise. Michael Porter distingue deux types d'activités : les activités principales liées directement à la production et vente de produits et les activités de soutien qui sont en appui des premières et forment l'infrastructure de la firme. En analysant ces deux types d'activités, nous comprendrons mieux où la valeur, c'est-à-dire ce que valorise le client, est créée en vue d'élaborer un avantage sur nos concurrents. Nous prendrons aussi conscience de l'importance de la coordination entre chaque activité de l'entreprise pour sa gestion (Justin & Boulay, 2009). La figure ci-dessous (Succès-Marketing, 2021) nous aidera à mieux comprendre comment se schématise la chaîne de valeur :



- Activités principales

- Logistique interne

La logistique au sein de notre établissement demandera un effort conséquent. En effet, nous sommes tenus à une certaine organisation et à une exigence imposée par le secteur de l'HORECA. Nous devons donc par exemple respecter la chaîne du froid et toutes autres réglementations imposées par l'AFSCA. Nous devons prévoir un espace suffisant pour stocker notre marchandise et à des températures adaptées. Dès lors nous travaillerons notre gestion des stocks sous la manière FIFO (first in first out) ce qui devrait déjà nous aider dans la gestion des dates de péremptions (Cummings, 2002).

- La production

La vente de boisson, notre activité commerciale principale, ne nécessite aucune production de notre part. Nos boissons seront achetées dans leur packaging et prêtes à la consommation. La seule influence que nous aurons sera en exerçant un contrôle au niveau de la qualité des produits fournis par nos fournisseurs mais nous n'interviendrons en aucun cas dans les processus de production.

- Logistique externe

En ce qui concerne notre logistique externe, celle-ci ne devrait pas être trop contraignante. La livraison de nos produits est assurée par nos fournisseurs. Ce sont eux qui viendront nous livrer directement à notre établissement contre un certain montant évidemment. Nous ne comptons pas faire de vente à emporter de par notre statut de bar.

### ➤ Commercialisation et vente

Pour ce qui est de la commercialisation et de la vente chez nous, nous devons faire un effort important sur la communication. Voulant attirer un public jeune et dynamique, nous savons qu'une grande part de la prospection se fera sur nos réseaux sociaux. Nous devons faire un effort sur la présentation de nos produits et relayer un maximum d'informations sur nos réseaux. Nous pourrions également créer une communauté par le biais d'influenceurs locaux et sensibles aux valeurs écologiques. Ceci nous permettra d'attirer du monde et d'accélérer l'effet de bouche à oreille. Nous ne ferons aucune publicité au format papier pour éviter le gaspillage et les déchets inutiles, deux principes que nous rejetons au sein de notre établissement. Le circuit de distribution sera le plus court possible (producteur -> nous -> consommateur). Ce principe constituera un de nos arguments de vente. De plus, nous aurons à cœur de rémunérer correctement nos producteurs et nos employés, nous devons donc appliquer une stratégie de prix un peu supérieure à la moyenne. Cette stratégie de prix sera aussi le reflet de la qualité de nos produits.

### ➤ Services

La qualité du service est un axe primordial pour un établissement HORECA, c'est pourquoi cet élément nous tient à cœur. Nos employés seront à la fois le reflet et le vecteur pour transmettre nos valeurs et nos idées à notre clientèle. Nous voulons que nos employés partagent nos valeurs et les transmettent au sein de l'établissement. La qualité du service sera également un argument différenciatif avec nos concurrents, c'est pourquoi nous devons offrir une qualité de service supérieur. Cette qualité de service se traduira par la dévotion de notre personnel à satisfaire les demandes de nos clients.

- Les activités de soutien

- L'approvisionnement

Comme expliqué précédemment, l'approvisionnement se fera exclusivement en circuit court et auprès de fournisseurs artisanaux partageant nos valeurs. Cette sélection de fournisseurs, et donc de produits, constituera notre élément différenciatif principal face à nos concurrents. Nous sélectionnerons donc uniquement des fournisseurs Belges ayant les mêmes valeurs d'éco-responsabilité et respect de l'Homme. Nous désirons rémunérer correctement nos fournisseurs pour respecter leur travail comme il se doit. Etant donné que le respect de l'environnement est fortement lié au respect de l'Homme, la rémunération du producteur se doit d'être équitable. Nous nous devons d'être en accord avec nos valeurs tout au long de la chaîne de valeur et donc de traduire ces valeurs également dans notre stratégie d'approvisionnement.

- Développement technologique et R&D

Dans les valeurs d'éco-responsabilité il y a aussi un esprit de retour à l'essentiel et de favoriser le contact humain. C'est pourquoi nous tenons à conserver les relations entre nos employés et notre clientèle. La technologie nous sera donc uniquement utile dans la gestion quotidienne de l'établissement comme avec un logiciel CRM (Customer Relationship Management) qui nous aidera à gérer nos factures. Nous utiliserons également la technologie par le biais de nos réseaux sociaux pour notre communication. Bien que nous souhaitions être un établissement moderne, l'innovation et la recherche et développement ne seront pas les activités que nous privilégierons. En effet, bien souvent l'innovation correspond à amoindrir la main d'œuvre humaine dans le processus de commercialisation. Or, nous voulons justement privilégier l'Homme et les rapports humains.

➤ Gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines est un axe important pour notre entreprise. Nous souhaitons que nos employés évoluent dans un cadre sain et inspirant. Nous voulons impliquer nos employés dans la vie quotidienne de l'établissement et qu'ils participent à son développement. Nous organiserons régulièrement des brainstormings où chaque employé pourra donner son avis sur la façon dont devrait évoluer notre établissement. Nous offrirons également la possibilité à nos employés de se former et d'enrichir leurs connaissances sur l'éco-responsabilité afin qu'ils puissent les partager avec notre clientèle.

➤ Infrastructure de l'entreprise

Nous n'aurons que notre établissement comme infrastructure. Il s'agira d'un bar avec un agencement "traditionnel" dans lequel il faudra prévoir une réserve pour stocker nos produits et un espace pour la mise en place de la petite restauration que nous servirons. L'espace dédié au client sera meublé avec un grand bar où seront préparée les boissons. Pour ce qui est des tables et des chaises, nous tâcherons de faire de la récupération ou de travailler uniquement avec des matériaux recyclables.

Concernant l'organisation de notre entreprise, en tant que directeurs, nous assurerons les fonctions comptables, juridique et administrative. Nous voulons impliquer le plus possible nos employés (exclusivement des serveurs) et voulons qu'ils prennent part dans la gestion quotidienne de l'établissement et dans la prise de décision. Dès lors, nous nous dirigerons le plus possible vers une structure hiérarchique de type plate où chaque avis sera mis sur le même pied d'égalité.

## 4.5 Analyse SWOT

L'analyse SWOT (acronyme de Strengths, Weaknesses, Opportunities et Threats) est un outil utile dans la conception des stratégies commerciales de notre entreprise. Cet outil d'analyse stratégique étudie la pertinence d'une action future en faisant en sorte que les décideurs prennent en compte l'ensemble des facteurs existants. Cela permet de réduire l'incertitude et d'affiner les stratégies (Gürel, 2017).

L'analyse SWOT se base sur deux types d'environnement. Le premier est l'environnement interne à l'entreprise que nous avons analysé grâce à la chaîne de valeur de Porter. Cette analyse interne nous permet d'identifier les forces et les faiblesses de notre entreprise. Le deuxième type d'environnement est l'environnement externe. Nous avons analysé l'environnement externe à l'échelle micro et à l'échelle macro. Pour le micro-environnement externe, nous avons suivi l'analyse des 5 forces de Porter permettant d'évaluer l'intensité de la concurrence. Pour ce qui est du macro-environnement externe, nous avons suivi la méthode d'analyse PESTEL. L'étude de ces deux environnements nous permet d'identifier quelles sont les opportunités et les menaces présentes sur notre marché. La méthode d'analyse SWOT nous permet donc de consolider les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces liées à notre établissement.

Nous allons maintenant lister les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces afin d'avoir une idée claire de ce vers quoi nous allons nous diriger pour créer nos stratégies différenciatives (voir annexe 3). Ce sont ces stratégies qui nous démarqueront de nos concurrents et qui détermineront notre succès et notre pérennité sur ce marché. L'analyse SWOT nous aiguillera également dans notre prise de décision quotidienne et nous aidera à éviter les risques dans notre évolution future.

- Les forces (Strengths)

- Peu de temps et d'investissement pour la production car tous nos produits sont fournis prêts à la consommation par les producteurs.
- Peu de gestion de logistique externe car les fournisseurs nous livrent sur place et nous ne faisons pas de livraison.
- Communication importante via les réseaux sociaux et partenariats avec des influenceurs locaux.
- Produits de qualité supérieure, locaux, produits artisanalement et respectueux de l'environnement et de l'Homme.
- Personnel qualifié, dévoué et vecteur de nos valeurs écologiques envers nos clients.
- Approvisionnement en circuit court auprès de fournisseurs locaux qui partagent nos valeurs.
- Rémunération équitable de nos collaborateurs (fournisseurs et employés).
- Contacts humains privilégiés par rapport à la technologie.
- Employés investis et impliqués dans la prise de décision sur la gestion de l'établissement.

- Les faiblesses (Weaknesses)

- Nombreuses réglementations imposées par l'AFSCA
- Peu de contrôle sur la production des produits offerts car nous ferons appel à des producteurs externes pour tous les produits que nous proposerons.
- Pas de publicité papier. Même si cela est cohérent car en lien avec nos valeurs, l'absence de publicité papier tel que du flyering pourrait réduire notre visibilité.
- Coût d'approvisionnement légèrement supérieur à la moyenne car nous voulons nous fournir chez des producteurs artisanaux de qualité tout en les rémunérant équitablement.
- Coût du personnel supérieur à la moyenne de par notre volonté d'offrir un niveau de vie confortable à nos collaborateurs.
- Rejet de la possibilité de remplacer nos collaborateurs par la technologie ce qui aurait pu nous éviter certains coûts mais qui va à l'encontre de nos principes.

- Les opportunités (Opportunities)

- Grande diversité de concept sur le secteur de l'HORECA qui offre beaucoup de possibilités de différenciation.
- Nombre de micro-brasseries important en Belgique et plusieurs producteurs de boissons artisanales.
- Réouverture progressive de l'HORECA et aide fédérale à la relance du secteur.
- Croissance du secteur d'environ 3% par an (avant la crise liée à la pandémie).
- HORECA en 6<sup>ième</sup> position des dépenses d'un ménage.
- Tendance de plats à emporter et en livraison en pleine expansion.
- Tendance de consommation saine et locale qui prend de la place dans le secteur.
- Importance de la technologie dans l'expérience du client via le site web et les réseaux sociaux (consultation du menu, réservation, partage d'avis, etc.).
- Communication intensive via les réseaux sociaux et tendance de partenariats avec des influenceurs.
- Prise de conscience de la nécessité de la transition écologique et contre le gaspillage.

- Les menaces (Threats)

- Nombre de nouveaux entrants importants, environ 300 par an.
- Beaucoup de concurrence et donc un pouvoir de négociation des clients important.
- Plusieurs activités de substitution (sport, cinéma, théâtre, etc.)
- Forte réglementation de la Commission Européenne sur le secteur de l'alimentation appelée « General Food Law ».
- Grand nombre de restrictions et contrôle intensif de la part de l'agence fédérale pour la sécurité de la chaîne alimentaire (AFSCA).
- L'HORECA, considéré comme vecteur du virus, subit de nombreuses restrictions
- Evolution incertaine de la pandémie pouvant mener à de nouvelles restrictions.
- Menace de la consommation sur place à cause des tendances de ventes à emporter et de livraisons.

## 4.6 Etude quantitative

### 4.6.1 Concept et objectif

Nous avons réalisé une étude quantitative (voir annexe 6) en vue de vérifier et de détailler les tendances que nous avons identifiées en analysant l'environnement. Ces mêmes tendances qui sont à la base du projet de notre établissement. En effet, l'étude quantitative permet de collecter des données ou des informations avec une nature commune à tous les individus. Ce type d'étude nous permettra d'analyser les comportements, les opinions et les attentes de nos prospects (Avenier & Thomas, 2011).

Pour réaliser cette étude quantitative, nous avons mis en ligne un questionnaire que nous avons soumis à un échantillon de 200 personnes qui est le nombre de répondants recommandé pour ce type d'étude (Malhotra, Birks & Nunan, 2017). En effet, chaque type d'étude a une taille d'échantillon recommandé (voir annexe 4). Ces personnes sont principalement âgées entre 16 et 50 ans (en accord avec notre cible). Les résultats de cette étude seront confrontés aux informations récoltées sur le marché. De plus, nous avons testé très concrètement notre concept et nous visons à vérifier l'intérêt qu'ont les gens dans notre établissement et dans les valeurs que nous défendons.

### 4.6.2 Méthodologie

Nous avons choisi de diffuser notre questionnaire sur les réseaux sociaux pour leur côté viral et pour être certain d'avoir des profils très différents de répondants étant donné que notre établissement s'adresse à priori à une large cible. Nous avons donc réalisé le questionnaire sur Google Forms qui est un outil proposé par Google pour ce genre de tâches. Les ratios de réponses sont également calculés par Google ce qui facilite le traitement des résultats.

Étant donné que tout va très vite sur internet, nous savions que notre questionnaire devrait être plutôt court et que les questions devaient être concises et claires. Toutefois, nous avons besoin d'un certain nombre d'informations, c'est pourquoi nous avons trouvé le juste

milieu en proposant un questionnaire de 13 questions qui nous semblait être la longueur optimale pour récolter assez d'informations sans que ce soit trop long pour les répondants.

Nous avons commencé par questionner les répondants sur leur profil. Nous avons simplement demandé l'âge et le lieu d'habitation des répondants car nous pensons que notre établissement s'adresse à un large panel de profils de personnes et qu'il y avait donc peu d'indicateurs pertinents à ce sujet. Nous avons proposé des tranches d'âges pour que la question reste un choix multiple et qu'elle soit donc fermée (format que requiert l'étude quantitative).

Nous avons ensuite posé plusieurs questions sur les habitudes de consommation des répondants par rapport aux bars. Nous avons donc demandé à quelle fréquence les répondants se rendent dans un bar. Nous avons décidé de demander aux répondants de répondre à cette question en période hors pandémie car nous savons comme cette dernière a chamboulé les habitudes de chacun. Si les répondants devaient répondre en fonction de la période actuelle, les réponses ne seraient pas représentatives de leurs habitudes. Nous avons ensuite demandé combien de temps les répondants restent dans le bar et quelles sont leurs habitudes de consommations aussi bien en termes de boisson qu'en termes de nourriture.

Ensuite, nous avons conclu en testant notre concept et surtout en demandant si nos valeurs liées à l'éco-responsabilité et la consommation locale sont partagées par nos répondants. Nous avons donc demandé si les répondants connaissaient de quoi s'agissaient ces concepts mais surtout si ces concepts constituaient un argument différenciatif à leurs yeux. Nous avons ensuite voulu savoir quel était leur budget et s'ils étaient prêts à payer un montant supplémentaire pour un établissement avec un tel concept.

#### 4.6.3 Biais de l'étude

Malgré l'élaboration de notre méthodologie, notre étude comporte forcément certains biais.

Même si nous avons fait notre possible pour diffuser le questionnaire à un maximum de personnes différentes, il est évident que les profils des répondants risquent d'être souvent similaires. En effet, le fait que nous diffusons le questionnaire via nos réseaux personnels fait que les répondants risquent de trop nous ressembler.

Le fait que le questionnaire soit diffusé via nos réseaux et donc dans notre entourage implique que les répondants ne soient pas totalement objectifs et soient influencés à répondre favorablement dans le sens du projet.

Nous devons également souligner le fait que tout questionnaire comporte le risque d'avoir des questions biaisées. Cela peut venir du fait que les questions soient trop orientées ou que les répondants ne comprennent pas bien certaines questions.

Enfin, l'étude quantitative se basant uniquement sur des questions fermées, elle comporte certaines limites. En effet, les répondants n'ont pas l'occasion de détailler leur pensée et de nuancer leur opinion.

#### 4.6.4 Résultats de l'étude

Nous constatons dans un premier temps que le fait de se rendre dans un bar reste très attractif et que cela reste une activité que les répondants font régulièrement. En effet, plus de la moitié d'entre eux (60,5%) se rend dans un bar au moins une fois par semaine (nous avons demandé la fréquentation moyenne hors période de pandémie). Et 24% des autres y vont en moyenne toutes les deux semaines. On note donc que notre échantillon est tout à fait réceptif à ce type d'établissement. De plus, nous constatons que la majorité (55,5%) des gens restent entre 2 et 3 heures dans l'établissement. Parmi les autres 28,5% restent moins longtemps.

Nous avons également questionné nos répondants sur leurs habitudes de consommation dans un bar. Concernant les boissons, le sondage a été largement remporté par la consommation de bière et de vin avec 83,9% de personnes qui en consomment dans un bar. Les spiritueux suivent avec 50,8% de personnes qui en consomment et l'eau et les sodas avec 41,7%. En dernière position nous avons le café et le thé avec 31,7% de répondants qui disent en consommer dans un bar et les jus de fruits avec 21,6%. Ceci confirme l'intérêt légendaire qu'a le Belge dans la consommation de bières. Bien que notre échantillon ne puisse pas représenter la population belge dans son entièreté, nous savons maintenant quels types de boisson nous devons privilégier sur notre carte. Nous remarquons également que 53,3% des répondants ont l'habitude de commander à manger de la petite restauration (potage, croques, etc.) lorsqu'ils se rendent dans un bar. Bien que cette statistique soit intéressante, nous pensons que les investissements pour offrir de la petite restauration de qualité demanderaient trop de moyens au niveau de

l'infrastructures et des obligations légales et que, dans un premier temps, il serait plus prudent de faire sans.

Ensuite, nous avons voulu tester si les valeurs que nous prôtons, c'est-à-dire celles liées à l'éco-responsabilité, sont partagées par nos prospects et s'ils y portent de l'intérêt. Nous remarquons dans un premier temps que 79,4% des répondants sont familiers avec les concepts d'éco-responsabilité et de circuit court. Cela confirme bien la tendance que comportent ces concepts et le fait que la population est de plus en plus éclairée à ce sujet. Ce pourcentage induit également le fait qu'il reste encore une partie des gens qui doit être éduquée à ces nouveaux concepts et que nous pouvons devenir ce vecteur d'informations. Nous avons également mesuré le niveau d'intérêt qu'ont les gens dans l'éco-responsabilité et la consommation locale. Pour ce faire, nous avons utilisée l'échelle de Likert pour évaluer l'importance de leur intérêt (voir annexe 5). Dès lors, la quasi-totalité (97%) des répondants sont neutres ou ont un intérêt pour l'écoresponsabilité avec 73% de gens qui sont intéressés voir très intéressés par ce concept. Nous retrouvons presque exactement la même tendance pour la consommation locale avec 78,4% des répondants étant intéressé ou très intéressé par le concept. De plus, 84% des répondants affirment que ces concepts et ces valeurs peuvent être un axe de différenciation qui leur ferait choisir notre établissement plutôt qu'un autre. Ces résultats nous confirment que le concept du bar "Lève ton vert !" tient la route et qu'il peut être attractif. Les répondants semblent être très sensibles aux valeurs que nous défendons et celles-ci ont visiblement le pouvoir de faire la différence sur le marché.

Nous avons questionné les répondants sur le budget moyen qu'ils dépensent dans un établissement comme le nôtre et il semble que la moyenne tourne autour des 30€. De plus, nous avons anticipé le fait que nous devrions appliquer un prix légèrement supérieur à nos concurrents. Cette différence de prix devrait venir du fait que nous souhaitons rémunérer correctement nos collaborateurs (fournisseurs et employés) et que les produits que nous proposerons seront de qualité supérieure. Toutefois, cette probable différence de prix ne semble pas freiner l'attraction qu'ont les répondants envers notre établissement étant donné que 75,5% des gens affirment être prêts à payer plus pour consommer dans un établissement défendant les valeurs qui sont les nôtres. Nous pourrions donc appréhender notre stratégie de prix sereinement en sachant que la valeur créée par notre concept peut se traduire dans nos prix.

Pour finir, nous avons testé, toujours grâce à une échelle de Likert, l'Intérêt potentiel d'une décoration faite exclusivement par des artistes et artisans locaux indépendants. Ce

concept semble avoir également trouvé son intérêt auprès de nos répondants étant donné que 81,5% d'entre eux disent être intéressés voir très intéressés par ce genre d'initiatives.

En conclusion, notre étude quantitative est très positive. D'une part, elle confirme que les concepts sur lesquels repose notre établissement font bien partie des tendances modernes présentes dans notre société. D'autre part, elle confirme également que le concept que nous avons imaginé est un avantage différenciatif important qui peut nous aider à faire notre place sur ce marché. Même cette étude ne peut pas prétendre de refléter les opinions de l'ensemble de la population, elle prouve que l'établissement "Lève ton vert !" a toutes les chances de rentabilité et de pérennité d'un point de vue marketing.

## CH 5 : L'entreprise et ses stratégies

### 5.1 Qui sommes-nous ?

#### 5.1.1 Notre nom

Comme stipulé précédemment, notre établissement portera le nom de ‘‘Lève ton vert’’. Pour la création de ce nom d’établissement, nous avons porté notre attention sur plusieurs points à éviter dans ce genre de processus (Rico, 2019). Tout d’abord, il fallait qu’il y ait un rapport avec notre marché, d’où la référence avec le ‘‘verre’’ (jeu de mot avec la couleur verte). Nous ne devons pas non plus indiquer une quelconque référence géographique dans le cas où nous devrions nous déplacer dans l’avenir ou développer un deuxième établissement avec le même nom. L’énergie que dégage le nom est aussi important, c’est pourquoi nous avons fait le choix d’un nom conjugué à l’impératif qui le rend plus dynamique et qui incite à l’action. Le fait d’avoir le mot ‘‘vert’’ dans notre nom donne également une indication visuelle qui se traduira et fera le lien avec notre logo.

Le choix du nom ‘‘Lève ton vert !’’ a aussi été fait car il fait référence au milieu de la fête. Le fait de lever son verre est généralement associé au fait de trinquer et de profiter de l’instant présent, une image qui colle bien à l’ambiance que nous voulons instaurer dans notre établissement. Si la première référence qui ressort de ce nom est le fait de faire la fête, le jeu de mot entre le verre et la couleur verte est également un clin d’œil à notre concept et nos valeurs d’éco-responsabilité. En effet, la couleur verte fait directement référence à la nature et à notre environnement. Nous pensons donc que ‘‘Lève ton vert !’’ est le nom parfait pour sous-entendre que notre établissement est un lieu de fête où l’on respecte l’environnement et les valeurs qui en découlent.

#### 5.1.2 Nos valeurs, notre mission et notre vision

Les valeurs de l’entreprise sont les fondations de ce qu’on appelle « la culture d’entreprise ». C’est grâce à elle que chaque membre de l’entreprise adhèrera au rôle économique et social de l’entreprise. C’est la culture de l’entreprise qui la différenciera de ses concurrents et qui définira sa mission envers ses clients et sa vision pour le futur (Lemaitre, 1984).

Dans notre cas, nos valeurs sont notre axe de différenciation principal face à nos concurrents. En effet, tout notre concept repose sur les concepts d'éco-responsabilité et de consommation locale. Ces deux concepts sont en fait de vrais styles de vie et une vision au sens propre. Dès lors le respect et le partage des valeurs qui en découlent deviennent une condition sine qua non à l'application des concepts. Nous pourrions lister les valeurs de notre établissement comme suit :

- Le respect de l'environnement et de la nature : avec un approvisionnement local qui réduit la longueur des transports et une politique de réduction des déchets (vidange, mobilier en récupération, etc.).
- Le respect des êtres vivants, humains comme animaux : offre de boissons saines, naturelles et Bio dans certains cas et rémunération correcte des producteurs et du personnel.
- L'engagement pour défendre nos principes : mesures concrètes pour rentrer dans la transition écologique et sociale que nous visons.
- Le partage de nos savoirs et de notre vision : nos employés auront le rôle de répandre nos valeurs et de les partager avec notre clientèle.
- L'apprentissage : la conscience que le monde évolue et que nous avons constamment de nouvelles choses à apprendre.

Nous pourrions consolider toutes ces valeurs pour créer une mission propre à notre entreprise. La mission d'une entreprise a pour but d'exprimer sa contribution à la société et à l'environnement économique. Elle va servir à ce que tous les employés soient rattachés avec l'entreprise et qu'ils sachent pourquoi ils travaillent (Maes, 2019). Dès lors, l'énoncé de notre mission serait : « La mission de l'établissement 'Lève ton vert !' est d'offrir des moments festifs et des produits de qualité aux clients tout en préservant notre environnement et les différents agents liés à l'établissement. ».

A plus long terme, nous avons le désir de diffuser le plus possible les valeurs liées à l'éco-responsabilité. Nous pensons pouvoir avoir un rôle éducatif à travers des moments festifs et de détente. Nous sommes certains de pouvoir rapidement devenir un acteur principal dans le milieu de la restauration éco-responsable et de pouvoir apporter beaucoup à notre petite échelle. Notre vision pourrait être énoncée comme suit : « La vision de 'Lève ton vert !' est de devenir une référence chez les bars éco-responsables dans la zone de Bruxelles. ».

### 5.1.3 Notre logo

Le logo est très important pour définir l'identité d'une marque. Ce graphisme aura le rôle de représenter l'entreprise et de la symboliser. Il aura un rôle primordial dans l'identification d'entreprise et dans sa communication ce qui veut dire qu'il sera déterminant dans la recherche de notoriété. Le logo permettra également à l'entreprise de se démarquer de ses concurrents, c'est pourquoi il est important qu'il ait sa propre identité (Combes, 2021).

Pour créer notre logo nous avons pris en compte plusieurs critères. Tout d'abord nous voulions un logo simple afin qu'il soit lisible par tous. Les logos simples sont également ceux qui resteront le plus rapidement enregistrés dans la mémoire des gens (Madlenak & Strbova, 2014). Le choix des couleurs est également un aspect très important dans la création du logo. Ces couleurs doivent être en accord avec l'activité de l'entreprise et les émotions qu'elle veut faire passer à travers son logo (Madlenak & Strbova, 2014). En effet, chaque couleur a sa signification et déclenche des sentiments différents aux personnes qui les regardent. Le dernier aspect auquel nous avons prêté attention est la forme. Nous savons que les formes peuvent également évoquer des sensations et donner certaines impressions aux gens qui les regardent (Madlenak & Strbova, 2014).

Nous avons donc fait le choix d'intégrer notre nom "Lève ton vert !" dans notre logo afin que celui-ci ne soit pas confondu avec d'autres et parce que nous trouvons notre nom très explicite. Cela aidera les gens à comprendre l'activité de notre établissement et nous donnera une identité propre. Nous avons également fait le choix des couleurs vert, gris et blanc. Le vert car il est universellement associé à la nature et à notre environnement. Le vert est également la couleur de la croissance et du renouveau qui va symboliser la transition écologique qui nous pousse à créer notre concept. Le gris, lui, a été choisi pour les sentiments de fiabilité qu'il évoque. Le gris est également symbole de modernité et est très à la mode ces dernières années. Le choix de créer notre logo sur fond blanc vient du fait que le blanc est symbole de pureté et de retour à l'essentiel. Ces trois couleurs, le vert, le gris et le blanc, correspondent donc totalement à notre entreprise, à ses valeurs écologiques et à sa nature moderne. Pour ce qui est des formes de notre logo, nous avons décidé d'y ajouter une feuille pour insister sur le côté naturel et d'entourer le tout par un cercle qui symbolise la durabilité (principe propre à l'éco-responsabilité). Voici le prototype du logo que nous avons créé :



#### 5.1.4 Caractéristiques légales

Le choix du statut juridique de notre entreprise est une décision qui demande une réflexion importante. En effet, le statut juridique a une influence conséquente sur notre activité et notre gestion à court, moyen et long terme. C'est le statut juridique de l'entreprise qui va définir ce dont nous avons le droit et l'obligation de faire. Il définira également la responsabilité de chacun et les conséquences de chaque décision (Gouvernement, 2021).

Dans un premier temps, nous devons choisir entre l'entreprise individuelle et la société. Les facteurs qui influenceront ce choix sont multiples comme par exemple le type d'activité, le nombre de personnes qui y participent, les capitaux disponibles, les prévisions de développement, etc. (Gouvernement, 2021). Nous allons donc devoir détailler les fonctionnements et les obligations qui découlent de chacun de ces deux statuts qui sont profondément différents.

L'entreprise individuelle est en réalité la manière la plus simple et rapide d'exercer une activité en tant qu'indépendant. Ce statut a l'avantage de ne pas nécessiter de rédaction de statut ni de capital minimum. L'entrepreneur pourra commencer son activité rapidement sans que les coûts de constitution soient trop importants. L'entreprise individuelle ne peut être dirigée que par une seule personne qui sera seule à décider. La comptabilité est également simplifiée pour ce statut juridique. Toutefois, dans l'entreprise individuelle, il n'y a aucune séparation entre le patrimoine de l'entrepreneur et son activité. L'entrepreneur est donc responsable des engagements pris par son entreprise. Ceci peut avoir un lourd impact sur le patrimoine de l'entrepreneur et même de son conjoint en cas de faillite par exemple. Concernant le régime fiscal, l'entreprise individuelle est soumise au régime de l'impôt des personnes physiques. C'est un impôt progressif qui taxe plus lourdement les bénéfices importants. Globalement, l'entreprise individuelle et l'entrepreneur ne font qu'un. Cela veut dire que lors d'un décès, les fonds peuvent être séparés entre les héritiers et l'entreprise n'existe plus (Gouvernement, 2021). Ce statut n'est donc pas le plus adapté pour les entreprises qui visent à faire un bénéfice important ou pour les entreprises familiales voulant traverser les générations.

La société, en revanche, nécessite l'intervention d'un notaire dans sa constitution et, dans certains cas, d'un capital minimum. L'entrepreneur qui souhaite créer sa société doit construire un plan financier et rédiger des statuts. Un rapport de reviseur, en cas d'apport en nature par exemple, sera nécessaire. La charge administrative, les formalités et les obligations sont bien plus importantes en société. Les normes comptables sont également plus exigeantes et approfondies. Les prises de décisions au sein de la société sont soumises à des restrictions en fonction de ses organes (organe administrative, assemblée générale, etc.). Cependant, La société offre une séparation du patrimoine entre l'entreprise et l'entrepreneur. Cette séparation légale entre la société et l'entrepreneur est appelée la responsabilité limitée (c'est le cas des SRL, SA et SC que nous verrons plus tard). Elle permet à l'entrepreneur de protéger son patrimoine face aux créanciers de sa société. Certaines sociétés, les SNC et SComm, sont à responsabilité illimitée et obligent les associés à mettre leur patrimoine en garantie. Concernant le régime fiscal, la société est soumise au régime des sociétés qui est moins progressif que celui des entreprises individuelles. Il sera donc plus intéressant d'être en société lorsqu'on génère un bénéfice important. Dans une société, la propriété et la gestion peuvent être deux éléments séparés. Cela implique que le fondateur et sa société sont des personnes juridiquement distinctes (Gouvernement, 2021).

Dans notre cas, il serait plus intéressant de nous diriger vers la société qui offre un panel de possibilités plus important pour le développement de l'entreprise. Ce statut nous permettra d'être plus flexibles dans notre évolution. La responsabilité limitée, le régime fiscal et la continuité de l'entreprise semblent plus adaptés dans la société qui offre un cadre juridique plus juste pour nous. En effet, notre entreprise nécessitera un cadre un peu plus élaboré que celui de l'entreprise individuelle. C'est pour cela que la société nous semble plus pertinente pour notre entreprise. Nous devons maintenant décider sous quel type de société nous lancerons notre entreprise car, comme stipulé auparavant, il y a plusieurs types de société qui offrent des droits et des obligations différentes.

Maintenant que le choix de la société a été fait, nous devons choisir sa forme. Il y a plusieurs formes de société qui présente chacune leurs propres caractéristiques légales. La première grande différence entre elles, qui nous aidera à faire le tri, est le fait que certaines formes de société doivent être obligatoirement fondées par plusieurs fondateurs et d'autres pas. Dès lors, on peut distinguer la société à responsabilité limitée (SRL) et la société anonyme (SA) comme étant les deux formes de société qui sont autorisées à être formées par une seule personne. A contrario, la société coopérative (SC), la société en nom collectif (SNC), la société en commandité (SComm) et la société simple (SS) sont des formes qui exigent au moins deux fondateurs associés (Gouvernement, 2021). Voici un tableau qui résume brièvement les obligations et les responsabilités liées à chacune des principales formes de société (Van Coillis, 2019) :

|                                                 | SRL                                                          | SA                        | SC                                                           | Société simple                      |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>Constitution par acte notarié</b>            | Oui                                                          | Oui                       | Oui                                                          | Non                                 |
| <b>Nombre minimum de fondateurs</b>             | 1                                                            | 1                         | 3                                                            | 2                                   |
| <b>Capital de départ minimum</b>                | Aucun, mais des capitaux suffisamment importants sont requis | 61 500 euros              | Aucun, mais des capitaux suffisamment importants sont requis | Aucun                               |
| <b>Plan financier obligatoire</b>               | Oui                                                          | Oui                       | Oui                                                          | Non                                 |
| <b>Actions librement cessibles</b>              | Oui (moyennant adaptation des statuts)                       | Oui                       | Non                                                          | Non (sauf si réglé via les statuts) |
| <b>Responsabilité des associés/actionnaires</b> | Limitée à l'apport propre                                    | Limitée à l'apport propre | Limitée à l'apport propre                                    | Illimitée et solidaire              |

En analysant ce tableau, nous remarquons que le fait que nous n'aurons qu'un seul fondateur restreint nos possibilités à la SRL ou à la SA. En effet, notre entreprise ne sera fondée que par une seule personne et ses autres collaborateurs auront le statut d'employés. Dès lors, il nous reste maintenant à déterminer quelle forme est la plus adaptée entre la SRL et la SA.

La SRL est la forme de société privilégiée par les petites et moyennes entreprises en Belgique. La responsabilité limitée permet de séparer le patrimoine du ou des fondateurs de celui de la société. La SRL aura également une personnalité juridique qui lui est propre. C'est une société privée ce qui veut dire que ses parts sont nominatives. Cela implique que le propriétaire de la société est connu et qu'il faudra modifier les statuts en cas de rachat des parts. Aucun minimum de capital n'est imposé à la création d'une SRL et les actionnaires s'engagent à concurrence de leur apport (Gouvernement, 2021).

La SA quant à elle est une forme de société privilégiée par les grandes entreprises. Elle trouve son intérêt quand la société a un grand besoin en capitaux car elle peut faire appel à des capitaux extérieurs et même au marché public. Elle offre des perspectives de croissances plus grandes et plus rapides. Au sein d'une SA la responsabilité est également limitée. Les actionnaires s'engagent donc uniquement à la hauteur de leur apport. Les titres de l'entreprise sont facilement cessibles et sans limitation. La SA nécessite un capital minimum de 61.500€ à sa création et sa gestion administrative est plus lourde que les autres (Gouvernement, 2021).

Suite à l'analyse des possibilités différentes de statuts juridiques, nous choisirons le statut de société sous forme de SRL. En effet, cette forme est la plus adaptée à la taille de notre entreprise et à nos besoins. Nous n'avons ni besoin de pouvoir céder des parts facilement, ni de démarcher des capitaux extérieurs importants et encore moins de surcharge administrative. La SRL nous offrira donc le cadre juridique le plus approprié pour notre entreprise avec sa flexibilité sur l'apport de capital initial et sa responsabilité limitée.

## 5.2 Sélection des fournisseurs

La sélection de nos fournisseurs est un point primordial de notre activité. En effet, étant donné que nous ne faisons aucune transformation de produit, les produits que nous allons acheter chez nos fournisseurs seront directement proposés aux clients. Sachant que notre axe différenciatif repose en grande partie sur la provenance et la qualité de nos produits, nous devons sélectionner des fournisseurs qui partagent notre vision de la production et du commerce. Pour être tout à fait en accord avec les valeurs et principes que nous prôtons, nous devons travailler exclusivement avec des fournisseurs qui pratiquent leur activité de manière éco-responsable et artisanale. Les critères que nous avons pris en compte pour la sélection de nos fournisseurs sont les suivants :

- La localisation : notre engagement à ne travailler exclusivement qu'en circuit court nous oblige à nous fournir chez des entreprises belges. La distance de transport doit être la plus courte possible.
- La production artisanale et/ou bio : nous souhaitons offrir des produits de qualité et respectant nos traditions. L'appellation bio rajoute l'élément respectueux de la nature qui nous correspond.
- Les valeurs éco-responsables et humaines : nous voulons travailler avec des fournisseurs partageant nos valeurs de respect de la nature et des Hommes. Nous nous revendiquons être une entreprise éthique qui souhaite travailler avec des entreprises éthiques également.
- Les prix : bien que nous sachions que les prix chez ce genre de fournisseurs ont la réputation d'être plus élevés que chez les fournisseurs industriels, nous avons une réalité commerciale qui nous oblige à rechercher les meilleurs prix. L'enjeu consistera donc à trouver le juste milieu entre les caractéristiques de production que nous exigeons et les prix proposés.

Nous avons donc examiné les différentes possibilités à notre disposition. Nous avons la chance en Belgique d'avoir de nombreux producteurs artisanaux de toutes sortes et notamment dans le secteur brassicole. Toutefois, nous croyons dans les relations à long terme avec nos collaborateurs. Nous voulons donc travailler avec le moins de fournisseurs possible et développer de vraies relations commerciales et humaines durables. Plusieurs plateformes existent pour mettre en lien les producteurs et les commerçants comme nous. Nous avons

notamment utilisé le site internet [Lecliclocaal.be](http://Lecliclocaal.be) qui regroupe de nombreux producteurs, principalement artisanaux, locaux et bios, grâce auquel nous avons identifié plusieurs fournisseurs.

Voici un tableau regroupant les fournisseurs que nous avons sélectionnés (les informations concernant les prix ont été prises par téléphone ou via le site internet des entreprises pendant la réalisation de ce travail et peuvent évoluer à travers le temps) :

| <b><u>Nom</u></b>         | <b><u>Localisation</u></b> | <b><u>Production</u></b> | <b><u>Produits</u></b> | <b><u>Prix</u></b>                     |
|---------------------------|----------------------------|--------------------------|------------------------|----------------------------------------|
| BUSS Spirits              | Belgique                   | Artisanale               | Rhum & Gin             | 23,96€ /Rhum<br>32,71€/Gin<br>Par 70cl |
| Domaine du Ry<br>D'argent | Bovesse                    | Artisanale               | Vins                   | Entre 9,10€ et<br>11,30 € par 75cl     |
| Brasserie du<br>Renard    | Greze-Doiceau              | Bio                      | Bières                 | Entre 1,03€ et<br>1,44€ par 33cl       |
| Brasserie<br>Deseveaux    | Boussu                     | Artisanale               | Bières                 | Entre 0,89 € et<br>1,37€ par 33cl      |
| Erasmus Bond              | Heusden-Zolder             | Traditionnelle           | Tonic                  | Environ 1,5€ par<br>20cl               |
| Simone a soif !           | Schaerbeek                 | Bio/naturel              | Sodas                  | Environ 1,45€<br>par 33cl              |
| FERM<br>Kombucha          | Bruges                     | Bio/Vegan/Naturel        | Sodas                  | Environ 1,50€<br>par 33cl              |
| De Drie Wilgen            | Nijlen                     | Bio                      | Jus de fruits          | Environ 0,49€<br>par 25cl              |
| Café Chorti               | Ciney                      | Coopérative              | Café                   | 15,37€ par kg                          |
| Simplytea                 | Villers-La-Ville           | Artisanale               | Thé                    | 9€ pour 100g                           |

## 5.3 Marketing Stratégique : SCP

### 5.4.1 Segmentation

Etant donné qu'une entreprise ne peut généralement pas toucher l'ensemble des consommateurs présents sur un marché, elle va devoir segmenter ce marché par groupe d'acheteurs. Ces groupes d'acheteurs seront identifiés selon leurs caractéristiques et comportements. L'entreprise décidera ensuite à quel segment de consommateurs s'adresser en fonction de sa rentabilité et devra adapter ses stratégies marketing en fonction (Romy, 2011).

Pour la segmentation de notre marché, nous nous sommes basés sur plusieurs critères que nous pensons pertinents pour créer des groupes de consommateurs différents. Ces critères sont ceux qui sont censés influencer nos stratégies en adaptant les stratégies de notre établissement. Voici nos critères de segmentation :

- Critère socio-démographique : Ce critère différencie les personnes selon leur âge, sexe, taille, etc. Dans notre cas il est intéressant de faire la distinction entre les générations c'est-à-dire la génération X (40 à 55 ans), la génération Y (20 à 40 ans) et la génération Z (0 à 20 ans). En effet, les personnes auront une relation et un comportement très différents vis-à-vis des bars en fonction de leur âge. Le lieu de résidence peut également changer la manière de consommer dans un tel établissement en fonction de l'ambiance et des différents commerces entourant l'établissement.
- Critère socio-économique : Nous différencions les consommateurs selon leur niveau de revenu, leur profession et leur niveau d'éducation. Nous pouvons distinguer la classe ouvrière avec un revenu et un niveau d'éducation relativement bas. Nous avons ensuite la classe moyenne caractérisée par des revenus dans la moyenne par rapport au reste de la population. Enfin, nous avons la classe supérieure composée de personnes disposant de moyens économiques et d'un niveau d'éducation importants (Lenoir, 2004).
- Critère psychologique : Nous pouvons différencier les personnes étant sensibles à la situation écologique et voulant changer leurs habitudes de consommation pour une nouvelle forme plus durable. A contrario, il y a également les gens qui sont tout à fait indifférents aux problématiques liées à l'écologie et à la surconsommation.
- Critère comportemental : Nous identifierons ici les personnes ayant l'habitude de se rendre dans les cafés. Ces personnes, plutôt fêtardes et sociables, aiment passer du temps

dans des lieux à forte affluence. Nous ferons la différence avec les gens qui préfèrent rester chez eux ou voir des amis dans des lieux isolés ou privés.

#### 5.4.2 Ciblage

Le ciblage consiste à identifier le segment de consommateurs auxquels nous allons nous adresser (Romy, 2011). Ce choix va se baser sur les caractéristiques de la population présente dans le quartier de Flagey à Bruxelles mais aussi sur notre établissement et notre offre.

Dès lors, nous choisirons de nous adresser aux générations Y et Z car le quartier de Flagey est principalement fréquenté par les étudiants et les jeunes travailleurs. En effet, le quartier de Flagey est situé dans la commune d'Ixelles qui compte plusieurs campus universitaires (ULB et VUB). Dans notre ciblage seront également compris les personnes de classe moyenne et supérieure (ou issu de familles de classe moyenne et supérieure) car nous pensons que les personnes sensibles à l'écologie sont des gens ayant un certain niveau d'éducation. De plus, nos prix seront légèrement supérieurs à la moyenne des cafés et donc nous devons nous adresser à des gens qui en ont les moyens. Le critère psychologique de notre cible correspond à des gens qui désirent consommer autrement, sont désireux de respecter notre environnement et sont ouverts à découvrir de nouveaux produits. Pour finir, au niveau comportemental, notre cible sera formée de personnes plutôt extraverties, aimant passer des moments entourées de leurs amis et désireuses de faire des rencontres.

Nous pensons que, grâce à ce ciblage, nous pourrions adapter notre établissement, notre offre et notre communication pour toucher les personnes les plus à même de venir chez nous.

#### 5.4.3 Positionnement

Le positionnement d'une entreprise définit les éléments qui la démarquent par rapport à ses concurrents. Il se base sur des critères aussi bien objectifs que subjectifs qui incombent à l'activité de l'entreprise (Ahmed, 2012).

Nous définirons donc notre positionnement sur base de nos axes de différenciation qui sont notre respect de l'écologie, la consommation locale, les produits artisanaux et le respect des humains.

Dès lors, notre positionnement peut s'énoncer comme suit : « L'établissement 'Lève ton vert !' souhaite offrir un espace de détente et de fête tout en proposant des produits locaux dont la production respecte l'humain et son environnement. ».

#### 5.4 Marketing opérationnel : les 7P du marketing de service

De nos jours, tout le monde s'accorde à dire que le marketing lié à une activité de service est très différent de celui lié aux produits. Ces différences s'expriment principalement dans ce qu'on appelle le « mix-marketing ». Dès lors, le mix-marketing classique formé des 4 P (Produits, Prix, Place et Packaging) devient celui des 7 P quand il s'agit de services (voir annexe 7). Cette adaptation permet de décrire les activités de service de manière plus globale et complète par rapport à la réalité de terrain (Mitchell & Dalgic, 2015).

Nous allons donc définir les 7 P qui se rapporte à notre activité. De cette manière, nous verrons très concrètement quelles sont les stratégies à mettre en place pour assurer le succès de notre activité. Nous allons donc décrire les produits que nous allons offrir, leur prix, l'établissement, la communication, notre personnel, nos processus et nos biens matériels.

##### 5.4.1 P-Product (produit)

Notre carte sera composée de boissons alcoolisées et non-alcoolisées de toutes sortes. Tous les produits que nous proposons sont conçus par des producteurs qui respectent et partagent les mêmes valeurs que notre entreprise. Nous ne proposons donc uniquement que des boissons bios et/ou artisanales et produites par des entreprises belges de petite taille. Ces principes font de notre établissement un commerce qui travaille en circuit court et qui propose des produits que l'on peut qualifier d'éco-responsables. De plus, la sélection de nos produits a

aussi été influencée par notre étude quantitative et plus particulièrement par la question sur les habitudes de consommation de nos répondants (voir annexe 6).

Pour les spiritueux, nous avons sélectionné les Gins et Rhums de la marque Belge BUSS Spirits. Cette marque est réputée pour ses créations originales et sa production artisanale. Nous avons donc sélectionné les produits suivants :

- Gin BUSS N°509 Master CUT : c'est un Gin classique avec des accents d'agrumes. Il s'accordera parfaitement avec un tonic. Il sera servi sec, avec des glaçons ou avec un tonic.
- Gin BUSS N°509 PEACH : c'est un Gin dans lequel des pêches ont macéré. Il s'accordera également parfaitement avec un tonic. Il sera servi sec, avec des glaçons ou avec un tonic.
- Shack Rhum Epicé : c'est un rhum avec des notes sucrées. On retrouvera principalement des arômes de vanille et de caramel. Il sera servi sec ou avec des glaçons.

Pour les vins, nous allons nous proposer les vins du Domaine Du Ry D'Argent. C'est un ancien domaine agricole belge reconverti en 2005 en vignoble. Ils proposent aujourd'hui plusieurs gammes et sortes de vins différentes. Voici les vins que nous avons sélectionnés :

- Le Brin de paille : leur vin blanc
- L'Osez rosé : leur vin rosé
- La Source : leur vin rouge

Pour les bières, nous allons d'abord nous adresser à la Brasserie Du Renard. C'est une brasserie qui produit des bières originales, artisanales et bios. Les bières que nous avons sélectionnées chez eux sont :

- La Renard Pils : c'est une pils légère à 4,5% d'alcool
- L'Adorée : c'est une blonde épicée au gingembre à 7% d'alcool
- La Grézienne : c'est une triple de terroir à 8% d'alcool

Nous avons aussi sélectionné des bières à la Brasserie Deseveaux qui brasse des bières de manière artisanale. Les bières sélectionnées sont :

- La Blanche de Boussu : légèrement acidulée et arrondie, elle est à 4,8% d'alcool

- La Sarazen Triple : fort caractère aux arômes fruités, elle est à 8,5% d'alcool
- La Sarazen Brune : brassée à partir de trois types de grains, elle est à 8% d'alcool

Pour les tonics, qui seront servis seuls ou avec un verre de gin, nous avons sélectionné la marque Belge Erasmus Bond qui produit des tonics traditionnels. Nous avons sélectionné les tonics suivants :

- Le Classic Tonic
- Le Dry Tonic aux notes d'agrumes

Pour les sodas, nous avons sélectionné deux marques belges qui sont Simone a soif ! et FERM Kombucha. C'est deux marques font partie du collectif Belgian Craft Drinks qui vise à modifier la consommation de sodas pour des boissons saines et naturelles. Les boissons sélectionnées sont les suivantes :

- Simone a soif : rhubarbe et lavande (bio)
- Simone a soif : pomme et géranium (bio)
- Simone a soif : poire et immortelle (bio)
- FERM Kombucha : menthe et lavande (naturelle)
- FERM Kombucha : citron (naturelle)
- FERM Kombucha : groseilles (naturelle)

Pour les jus de fruits, nous avons choisi les produits de la marque De Die Wilgen. Ils produisent des jus de fruits bios et de manière éco-responsable. Les jus que nous avons sélectionnés sont

- Pomme et fraise
- Pomme et cerise
- Ananas
- Orange sanguine

Pour le café, nous allons nous fournir chez Café Chorti qui est une marque belge qui produit son café via une coopérative qu'elle a créée avec des producteurs guatémaltèques. Café Chorti s'engage à rémunérer près de deux fois le prix moyen aux producteurs et à construire des relations à long terme avec eux. Le produit sélectionné est :

- Café moulu Guatemala

En ce qui concerne les thés, nous avons choisi un petit producteur qui les produits artisanalement à Villers-La-Ville. Il s'engage à travailler sur des produits les plus naturels et sains possible. Les thés sélectionnés sont :

- From Paris with love: saveur framboise
- Blue island : saveurs goyave et pamplemousse

Vous trouverez notre carte complète et son design en annexe n° 8.

#### 5.4.2 P-Price (les prix)

Pour étudier la stratégie à adopter pour la fixation de de nos prix, nous avons suivi plusieurs critères comme ceux de la concurrence et de la psychologie des consommateurs. Parmi toutes les stratégies de prix existantes, nous pensons que la stratégie d'alignement est la plus pertinente pour notre établissement (Morgane, 2014).

La stratégie de l'alignement consiste à s'aligner sur les prix de nos concurrents (Bathelot, 2020). Nous avons donc réalisé une analyse des prix offerts par nos concurrents directs, c'est-à-dire les bars présents dans le quartier de Flagey à Ixelles. Nous avons basé cette analyse sur cinq établissements que nous considérons comme les plus proches et qui nous feront concurrence. Nous avons ensuite calculé la moyenne de leurs prix par catégorie de boissons (voir annexe 11).

Ensuite, sur base de notre analyse quantitative (voir annexe 6), nous savons que nos consommateurs seraient prêts à dépenser un budget légèrement supérieur à la moyenne du fait que nous proposons des produits éco-responsables issus d'une économie à circuit court. Notre concept consiste donc en un avantage concurrentiel qui peut se refléter dans nos prix. C'est pourquoi nous avons majoré la moyenne des prix de nos concurrents de 10% car nous savons que cela n'aura aucune influence sur le choix des consommateurs. Voici le tableau qui résume tous ces calculs :

|                 | Café Belga | Bar du Marché | Le tigre | El café | Ginette Bar | Moy. Totale | Plus marge 10% |
|-----------------|------------|---------------|----------|---------|-------------|-------------|----------------|
| Moy. Bières     | 4,5 €      | 4,8 €         | 4,3 €    | 3,8 €   | 4,2 €       | 4,3 €       | 4,7 €          |
| Moy. Spir.      | 7,0 €      | 8,0 €         | 7,0 €    | 7,0 €   | 7,0 €       | 7,2 €       | 7,9 €          |
| Moy. Bout. Vins | 19,0 €     | 18,5 €        | 16,0 €   | 17,5 €  | 21,0 €      | 18,4 €      | 20,2 €         |
| Moy. Verre Vins | 4,0 €      | 3,5 €         | 3,0 €    | 3,0 €   | 4,0 €       | 3,5 €       | 3,9 €          |
| Moy. Softs      | 2,5 €      | 3,0 €         | 2,0 €    | 3,0 €   | 3,3 €       | 2,8 €       | 3,0 €          |
| Moy. Jus        | 3,0 €      | 3,0 €         | 2,8 €    | 3,5 €   | 4,5 €       | 3,4 €       | 3,7 €          |
| Moy. Café       | 2,3 €      | 2,6 €         | 2,1 €    | 2,3 €   | 2,5 €       | 2,4 €       | 2,6 €          |
| Moy. Thé        | 3,3 €      | 2,5 €         | 2,6 €    | 2,5 €   | 3,0 €       | 2,8 €       | 3,0 €          |

Le tableau ci-dessus donne une moyenne de prix pour chaque catégorie de produits. Nous devons ensuite préciser le prix de chacun des produits au sein de chaque catégorie. Vous trouverez le détail de ces prix sur notre carte en annexe n°8.

#### 5.4.3 P-Place (l'établissement)

Notre seul moyen de distribution sera notre établissement et la consommation se fera sur place. Il n'y aura aucune vente en ligne, ni de service de livraison, ni de vente à emporter. Notre établissement sera donc le seul canal via lequel nous offrirons les produits.

Notre établissement sera situé dans le quartier de Flagey dans la commune d'Ixelles. Ce lieu a été choisi pour sa localisation proche de campus universitaires et des transports mais aussi pour sa réputation de lieu où les étudiants et jeunes travailleurs aiment se réunir et faire la fête (Hermans, 2021). L'établissement aura une superficie d'environ 100 m<sup>2</sup>, qui est la surface préconisée dans le milieu pour un établissement de 50 couverts (L'entrepris express, 2014). Nous avons choisi de nous tenir à un établissement d'environ 50 couverts pour offrir un service personnalisé et de qualité mais aussi car nous voulons créer une relation de proximité avec notre clientèle (voir annexe 9. Notre établissement sera ouvert de 14h à 1h du matin tous les jours sauf le lundi. Nous serons fermés également 24 jours supplémentaires par an, c'est-à-dire quatre semaines. Nous serons donc ouverts 289 jours sur l'année.

#### 5.4.4 P-Promotion (la communication)

Pour notre communication, nous envisageons de ne faire qu'uniquement de la communication online. En effet, le format papier (flyers, affiches, etc.) est contraire à notre principe d'éco-responsabilité étant donné que ce genre de publicité crée des déchets et que le papier est un support que nous évitons. La création d'un site internet ne nous semble pas nécessaire car c'est une pratique très peu utilisée par nos concurrents qui utilisent généralement uniquement les réseaux sociaux ou le format papier. Les réseaux sociaux seront donc nos seuls canaux de communication.

Nous n'utiliserons que Facebook et Instagram avec des utilisations sensiblement différentes. En effet, Facebook sera un instrument à la fois pour créer une communauté mais aussi pour les indications pratiques (localisation de l'établissement, horaires d'ouverture, carte, etc.). Cela veut donc dire que nous aurons une fiche technique avec toutes les informations utiles sur notre page Facebook mais que nous publierons également des photos et partagerons des articles et news sur l'éco-responsabilité et tous les autres concepts qui nous sont chers. Ces posts seront utiles à la création d'une communauté et serviront également à échanger avec elle. Sur Instagram, nous aurons un style d'utilisation plus "artistique". Nous mettrons l'accent sur l'esthétisme de nos photos. Nous posterons également quotidiennement des photos et news à la fois dans notre fil d'actualité et en story. La fréquence des posts ne devra pas excéder les 2 jours qui est le rythme conseillé pour garder le contact avec sa communauté (Bonhomme, 2020).

Pour accélérer l'effet de bouche à oreille, nous comptons faire appel à des collaborateurs comme des micro-influenceurs locaux. Les micro-influenceurs sont suivis par un nombre de followers situé entre 5.000 et 30.000. Ce type d'influenceur a souvent une relation plus proche avec sa communauté et peut se permettre de conseiller des établissements ou des marques de plus petite taille (Bearzatto & Charry, 2019). Nous avons donc pris contact avec une micro-influenceuse belge appelée Emilie Gharbi (voir profil en annexe 10). Elle nous a expliqué le fonctionnement des collaborations qu'elle a l'habitude de faire avec les établissements comme les bars et restaurants. C'est relativement simple. Nous devrions l'inviter à prendre un verre dans notre établissement et, si elle apprécie l'expérience, elle partagera son avis et conseillera notre établissement à sa communauté.

Cette façon de promouvoir l'établissement est à la fois économique car cette collaboration ne nous coûtera qu'un manque à gagner d'une ou deux consommations et nous permettra également de toucher une communauté de près de 10.000 personnes qui partagent les intérêts de l'influenceuse.

De plus, nous avons pris conseil auprès d'une agence spécialisée dans le marketing digitale appelée UX web&design. Elle nous a fait une offre de campagne de notoriété sur les réseaux sociaux. Cette campagne s'étalera sur 3 mois et commencera dès notre ouverture. L'agence nous a expliqué qu'un budget média minimum de 50€ par jour était nécessaire pour être assez visible sur les réseaux Facebook et Instagram. C'est cette même agence qui réalisera le visuel qui sera proposé aux prospects. La campagne digitale a l'avantage de trier très précisément la cible à laquelle sera proposée notre publicité. Nous allons donc nous baser sur notre ciblage pour décrire les personnes qui seront assujetties à notre campagne. Vous retrouvez l'offre détaillée en annexe n°13.

#### 5.4.5 P-People (le personnel)

Come expliqué précédemment, nous mettons un point d'honneur sur le fait que nos employés se sentent bien au sein de notre établissement. C'est pour cela que nous pensons essentiel d'offrir à chacun de nos employés un contrat à durée indéterminée. En effet, les CDI offrent une stabilité et des perspectives à plus long terme à l'employé et augmentent son confort de vie.

Au vu de la taille de notre futur établissement (50 places assises), le nombre de serveurs recommandé est de deux en salle et un derrière le bar (Mytraiteur, 2019). De plus, le propriétaire sera également présent principalement en horaire de grande affluence. Nous avons donc réalisé un tableau qui répartit le nombre d'employés en fonction des heures et des jours de la semaine (voir annexe 12).

Les trois contrats CDI devraient nous coûter, au barème requis, 2.830€ par mois soit 34.000€ par an chacun (UCM, 2021). Nous engagerons donc 3 personnes sous ce régime et envisagerons des augmentations en fonction de l'ancienneté.

#### 5.4.6 P-Process (les processus)

Du point de vue des processus, le transport et la livraison de nos produits sont assurés par les fournisseurs. Ce sont eux qui endossent la responsabilité des produits lors du transport. Ce sont eux aussi qui récupèrent la plupart des vidanges lorsqu'ils fournissent la livraison qui suit.

Au sein de l'établissement, les processus seront simples. Nous aurons deux serveurs qui géreront chacun leurs tables en salle. Les consommations seront préparées au bar par un barman. Les soirs de forte affluence (jeudi, vendredi et samedi) le gérant aidera l'équipe aussi bien en salle qu'au bar.

Il sera également possible de réserver une table par téléphone ou par message via nos réseaux sociaux. Ces réservations et la gestion des tables seront assurées par le barman également. Etant donné que nous ne produisons aucune boisson, nous n'aurons pas de processus de production.

#### 5.4.7 P-Physical evidence (les preuves physiques)

Les preuves physiques de notre établissement sont composées de tous les aspects tangibles de notre activité. Nous parlons ici de nos réseaux sociaux et de notre établissement en lui-même. Les réseaux sociaux feront office de vitrine et diffuseront notre nom à grande échelle. Ils seront également utiles à la création d'une communauté et d'échanges avec celle-ci. Notre établissement, lui, sera le lieu d'échanges physiques et commerciaux avec notre clientèle.

## CH 6 : Plan financier

Après avoir appliqué et analysé les concepts stratégiques, il faut maintenant analyser la stabilité financière de notre projet. En effet, même si les analyses de marché et nos stratégies semblent décrire un milieu opportun pour la réalisation de notre projet, nous devons estimer si le projet est viable financièrement.

Pour ce faire, nous allons identifier et estimer tous les coûts liés à notre activité. Nous allons ensuite faire une estimation de ce que pourraient être nos revenus. Nous établirons également notre bilan et son évolution sur trois années. Nous finirons par calculer les ratios de rentabilité qui nous indiqueront si notre projet vaut le coup d'un point de vue financier.

### 6.1 Estimation de nos revenus

Pour calculer nos revenus, c'est-à-dire notre chiffre d'affaires, nous allons nous baser sur les données que nous connaissons. Voici les données utiles pour calculer notre chiffre d'affaires :

- Nombre de jours d'ouverture : 289
- Nombre de services par jour : étant donné que nous sommes ouverts 11h par jour et que, d'après notre étude quantitative (voir annexe 6), les gens restent en moyenne 2 à 3 heures, nous pouvons considérer que nous réaliserons l'équivalent de 3 services par jour (1 pendant la journée et 2 le soir).
- Budget moyen dépensé par personne : 30€ car la majorité des gens dépense entre 25€ et 50€ mais parmi les autres, le nombre de personnes dépensant moins est plus élevé que ceux qui dépensent plus (voir annexe 6). Nous avons donc arrondi vers le bas la moyenne entre 25€ et 50€.
- Nous savons que l'établissement connaîtra un taux de remplissage plus élevé le soir que la journée. Dès lors, nous pensons qu'au lancement de l'activité, un taux de remplissage de 30% (15 personnes) la journée et 60% (30 personnes) le soir soit tout à fait réaliste.

Nous pouvons donc calculer le chiffre d'affaires annuel comme suit :

Jours \* (Nombre personnes journée + Nombre personnes soir) \* Budget

Soit :  $289 \times (15 + (2 \times 30)) \times 30 = 650.250 \text{ €}$

## 6.2 Estimations de nos coûts

### 6.2.1 Coûts fixes

Les coûts fixes représentent tous les coûts liés à notre activité donc le montant restera invariable selon nos décisions ou nos résultats. Dès lors, nous pouvons compter dans nos coûts fixes pour la première année :

- Téléphone et internet : 564 € /an
- Assurances : 4.500 € /an
- Marketing : 5.462 €
- Loyer établissement : 32.000 € /an
- Personnel : 102.000 €/an
- Amortissements : 5.642,67 €/an
- SABAM (musique) : 474 €/an
- Marge de sécurité : 10.000€ /an

Le prix concernant l'abonnement téléphonique et internet a été calculé via un simulateur proposé par le fournisseur VOO, ce qui semble être la meilleure offre (VOO, 2021). Le prix des assurances nous a été communiqué par un courtier en assurance de chez AXA Belgium qui nous a donné une idée du montant des assurances pour un établissement comme le nôtre. Le montant marketing est celui indiqué sur l'offre que nous a faite l'agence UX web&design (voir annexe 13) qui est spécialisée dans le marketing digital. Le loyer quant à lui a été calculé selon le prix moyen au mètre carré des établissements dans le quartier de Flagey à Ixelles, notre localisation. Nous avons ensuite multiplié le prix au mètre carré (320€ par mois) par notre superficie idéale (100 m²). Le montant lié au personnel représente le salaire et les coûts qui s'y rapportent. Ils nous coûteront chacun 34.000€ par an (UCM, 2021) et nous en aurons trois. Les amortissements

comprennent les frais d'établissement que nous amortissons en 3 ans et le mobilier et matériel en 5 ans. La SABAM qui est l'institution qui fournit l'autorisation pour passer du contenu audio au sein de l'établissement demande 474€ par an pour la licence (SABAM, 2021). Il a aussi été décidé de prévoir une marge de 10.000€ sur l'année pour les dépenses imprévues, car, bien que nous souhaitions anticiper nos dépenses de la manière la plus précise possible, il est toujours bon d'avoir une marge de sécurité.

### 6.2.2 Coûts variables

Nos coûts variables sont ceux qui dépendent de notre activité et de nos ventes. Dès lors, nous pouvons lister nos coûts variables comme suit :

- Services et biens divers (eau) : 338,89 €/an
- Services et biens divers (électricité et gaz) : 6.129,10 €/an
- Achats marchandises : 185.785 €/an

La consommation d'eau a été évaluée selon la moyenne de consommation pour notre type d'établissement. Nous avons calculé, grâce au simulateur proposé par La Société Wallonne des Eaux, le prix annuel de notre consommation (SWE, 2021). La consommation d'électricité et de gaz a été calculée grâce aux moyennes annuelles de consommation des établissements comme le nôtre et le simulateur de prix que propose Lampiris (Lampiris, 2021). Pour l'achat des marchandises, nous avons calculé notre marge moyenne en fonction des prix d'achats et de ventes mais aussi en fonction de ce que les gens consomment le plus d'après notre étude quantitative (voir annexe 6). Nous en avons déduit que nous vendrons nos produits en moyenne 3,5 fois plus cher que nous les achetions. Ayant calculé le montant du chiffre d'affaires prévisionnel, nous avons pu en déduire le montant d'achat des marchandises.

### 6.3 Résultats prévisionnels sur 3 ans

Après avoir calculé nos revenus et nos coûts, nous pouvons maintenant en déduire notre résultat prévisionnel. Nous allons anticiper ce résultat sur 3 années consécutives et, pour ce faire, nous supposons une augmentation des ventes d'environ 5% par an qui découlera de notre accroissement de notoriété. Cette augmentation de fréquentation influencera notre chiffre d'affaires mais aussi les achats de marchandises et la consommation d'eau qui est proportionnelle au nombre de personnes qui fréquentent l'établissement.

Voici le tableau qui reprend le calcul de notre résultat prévisionnel :

| Résultat de l'exercice | Année 1      | Année 2      | Année 3      |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Chiffre d'affaires     | 650.250,00 € | 682.762,50 € | 716.900,63 € |
| Achat marchandise      | 185.785,00 € | 195.075,00 € | 204.828,75 € |
| SBD (eau)              | 338,89 €     | 355,83 €     | 373,63 €     |
| SBD (élec. et gaz)     | 6.129,10 €   | 6.129,10 €   | 6.129,10 €   |
| Tél./internet          | 564,00 €     | 564,00 €     | 564,00 €     |
| Assurances             | 4.500,00 €   | 4.500,00 €   | 4.500,00 €   |
| Marketing              | 5.462,00 €   | 5.462,00 €   | 5.462,00 €   |
| Loyer                  | 32.000,00 €  | 32.000,00 €  | 32.000,00 €  |
| Marge sécurité         | 10.000,00 €  | 10.000,00 €  | 10.000,00 €  |
| SABAM                  | 474,00 €     | 474,00 €     | 474,00 €     |
| Rémunération           | 102.000,00 € | 102.000,00 € | 102.000,00 € |
| Charges financière     | 400,00 €     | 323,14 €     | 244,74 €     |
| EBITDA                 | 302.597,01 € | 325.879,43 € | 350.324,41 € |
| Amortissement          | 5.642,67 €   | 5.642,67 €   | 5.642,67 €   |
| EBIT                   | 296.954,34 € | 320.236,76 € | 344.681,74 € |
| Impôts                 | 100.934,78 € | 108.848,47 € | 117.157,32 € |
| Résultat net           | 196.019,56 € | 211.388,28 € | 227.524,42 € |

Sur base du calcul du résultat prévisionnel, nous pouvons prévoir de réaliser un bénéfice important dès la première année. Cela est plutôt rassurant car nous savons désormais que notre établissement sera rentable même dans l'éventualité où nos prévisions se révèlent être un peu trop optimistes.

Nous avons également réalisé un plan de trésorerie pour la première année. Ce plan reprend, pour chaque mois de la première année, nos encaissements et nos décaissements. Concrètement, cela représente l'argent qui rentre et celui qui sort de l'entreprise. Voici donc notre planning de trésorerie :

| Année 1                       |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Encaissements liés aux ventes |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
|                               | Janvier     | Février     | Mars        | Avril       | Mai         | Juin        | Juillet     | Août        | Septembre   | Octobre     | Novembre    | Décembre    |
| Ventes (comptant)             | 40.440,00 € | 42.462,00 € | 44.585,10 € | 46.814,36 € | 49.155,07 € | 51.612,83 € | 54.193,47 € | 56.903,14 € | 59.748,30 € | 62.735,71 € | 65.872,50 € | 69.166,12 € |

  

| Décaissements liés aux achats |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                               | Janvier     | Février     | Mars        | Avril       | Mai         | Juin        | Juillet     | Août        | Septembre   | Octobre     | Novembre    | Décembre    |
| Achats                        | 11.554,29 € | 12.132,00 € | 12.738,60 € | 13.375,53 € | 14.044,31 € | 14.746,52 € | 15.483,85 € | 16.258,04 € | 17.070,94 € | 17.924,49 € | 18.820,71 € | 19.761,75 € |
| Délai 30 jours                |             | 11.554,29 € | 12.132,00 € | 12.738,60 € | 13.375,53 € | 14.044,31 € | 14.746,52 € | 15.483,85 € | 16.258,04 € | 17.070,94 € | 17.924,49 € | 18.820,71 € |

| Plan de trésorerie   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
|----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|                      | Janvier            | Février            | Mars               | Avril              | Mai                | Juin               | Juillet            | Août               | Septembre          | Octobre            | Novembre           | Décembre           |
| Ventes               | 40.440,00 €        | 42.462,00 €        | 44.585,10 €        | 46.814,36 €        | 49.155,07 €        | 51.612,83 €        | 54.193,47 €        | 56.903,14 €        | 59.748,30 €        | 62.735,71 €        | 65.872,50 €        | 69.166,12 €        |
| <b>Total encais.</b> | <b>40.440,00 €</b> | <b>42.462,00 €</b> | <b>44.585,10 €</b> | <b>46.814,36 €</b> | <b>49.155,07 €</b> | <b>51.612,83 €</b> | <b>54.193,47 €</b> | <b>56.903,14 €</b> | <b>59.748,30 €</b> | <b>62.735,71 €</b> | <b>65.872,50 €</b> | <b>69.166,12 €</b> |
| Achats               | /                  | 11.554,29 €        | 12.132,00 €        | 12.738,60 €        | 13.375,53 €        | 14.044,31 €        | 14.746,52 €        | 15.483,85 €        | 16.258,04 €        | 17.070,94 €        | 17.924,49 €        | 18.820,71 €        |
| SBD                  | 539,00 €           | 539,00 €           | 539,00 €           | 539,00 €           | 539,00 €           | 539,00 €           | 539,00 €           | 539,00 €           | 539,00 €           | 539,00 €           | 539,00 €           | 539,00 €           |
| Tél/internet         | 47,00 €            | 47,00 €            | 47,00 €            | 47,00 €            | 47,00 €            | 47,00 €            | 47,00 €            | 47,00 €            | 47,00 €            | 47,00 €            | 47,00 €            | 47,00 €            |
| Assurances           | 4.500,00 €         | /                  | /                  | /                  | /                  | /                  | /                  | /                  | /                  | /                  | /                  | /                  |
| Marketing            | 5.462,00 €         | /                  | /                  | /                  | /                  | /                  | /                  | /                  | /                  | /                  | /                  | /                  |
| Loyer                | 2.666,67 €         | 2.666,67 €         | 2.666,67 €         | 2.666,67 €         | 2.666,67 €         | 2.666,67 €         | 2.666,67 €         | 2.666,67 €         | 2.666,67 €         | 2.666,67 €         | 2.666,67 €         | 2.666,67 €         |
| SABAM                | 474,00 €           |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
| Rému.                | 8.500,00 €         | 8.500,00 €         | 8.500,00 €         | 8.500,00 €         | 8.500,00 €         | 8.500,00 €         | 8.500,00 €         | 8.500,00 €         | 8.500,00 €         | 8.500,00 €         | 8.500,00 €         | 8.500,00 €         |
| Intérêts             |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    | 400,00 €           |
| Impôts               |                    |                    |                    | 25.233,70 €        |                    |                    | 25.233,70 €        |                    |                    | 25.233,70 €        |                    |                    |
| <b>Total décais.</b> | <b>22.188,67 €</b> | <b>23.306,96 €</b> | <b>23.884,67 €</b> | <b>49.724,97 €</b> | <b>25.128,20 €</b> | <b>25.796,98 €</b> | <b>51.732,89 €</b> | <b>27.236,52 €</b> | <b>28.010,71 €</b> | <b>54.057,31 €</b> | <b>29.677,16 €</b> | <b>30.973,38 €</b> |
| <b>Solde Trés.</b>   | <b>18.251,33 €</b> | <b>19.155,04 €</b> | <b>20.700,43 €</b> | <b>-2.910,61 €</b> | <b>24.026,87 €</b> | <b>25.815,85 €</b> | <b>2.460,58 €</b>  | <b>29.666,62 €</b> | <b>31.737,59 €</b> | <b>8.678,41 €</b>  | <b>36.195,34 €</b> | <b>38.192,74 €</b> |
| Val. Dispo           | 2.000,00 €         |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
| <b>Situat. Trés.</b> | <b>20.251,33 €</b> | <b>19.155,04 €</b> | <b>20.700,43 €</b> | <b>-2.910,61 €</b> | <b>24.026,87 €</b> | <b>25.815,85 €</b> | <b>2.460,58 €</b>  | <b>29.666,62 €</b> | <b>31.737,59 €</b> | <b>8.678,41 €</b>  | <b>36.195,34 €</b> | <b>38.192,74 €</b> |

Pour réaliser ce plan de trésorerie, nous avons supposé une augmentation des ventes de 5% par mois. Cette augmentation représente l'accroissement de notre notoriété que nous supposons évolutive. Le décaissement de nos achats commence un mois plus tard que le début d'activité car nous avons un délai de 30 jours pour le paiement de nos fournisseurs. Vous constaterez également que certaines dépenses se font mensuellement et d'autres uniquement en début d'année comme les assurances, notre campagne marketing et la SABAM. Les impôts, eux, sont payés trimestriellement.

A l'aide de ce plan de trésorerie nous constatons que, mis à part les mois où nous payons nos impôts, notre trésorerie est positive et en évolution. Cela signifie que nous avons du cash. Nous avons donc une capacité d'autofinancement qui évolue positivement. Cette situation de trésorerie insinue aussi que nous pourrions prévoir une rémunération des capitaux qui représentera notre rémunération en tant que propriétaire.

## 6.4 Bilans prévisionnels sur 3 ans

Concernant le bilan de l'entreprise, nous en avons réalisé quatre en tout. Le premier est celui de l'année 0, c'est-à-dire le bilan au lancement de notre activité. Ensuite nous avons fait des prévisions pour les années 1, 2 et 3. Voici un tableau récapitulatif de ces bilans :

| Actif                        | 0                  | 1                   | 2                   | 3                   | Passif                          | 0                  | 1                   | 2                   | 3                   |
|------------------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Frais d'établissement</b> | 1.700,00 €         | 1.133,33 €          | 566,66 €            |                     | <b>CAPITAUX PROPRES</b>         |                    |                     |                     |                     |
| <b>Actifs Immobilisés</b>    |                    |                     |                     |                     | Capital                         | 9.000,00 €         | 9.000,00 €          | 9.000,00 €          | 9.000,00 €          |
| Immobilisations corporelles  | 25.380,00 €        | 20.304,00 €         | 15.228,00 €         | 10.152,00 €         | Réserve                         | 1.000,00 €         | 1.000,00 €          | 1.000,00 €          | 1.000,00 €          |
| Mobilier                     | 24.650,00 €        | 19.720,00 €         | 14.790,00 €         | 9.860,00 €          | <b>Bénéfice (Perte) reporté</b> |                    | 196.019,56 €        | 211.388,28 €        | 227.524,42 €        |
| Matériel                     | 730,00 €           | 584,00 €            | 438,00 €            | 292,00 €            | <b>DETTES</b>                   |                    |                     |                     |                     |
| <b>Actifs Circulants</b>     |                    |                     |                     |                     | Dettes à + 1 an                 |                    |                     |                     |                     |
| Stocks et commandes          |                    |                     |                     |                     | Dettes financières              | 20.000,00 €        | 12.236,80 €         | 8.238,37 €          | 4.159,97 €          |
| Stocks                       |                    | 19.761,75 €         | 16.256,25 €         | 17.069,06 €         | Dettes à - 1 an                 |                    | 3.920,03 €          | 3.998,43 €          | 4.078,40 €          |
| <b>Valeurs disponibles</b>   | 2.920,00 €         | 233.623,47 €        | 251.934,02 €        | 270.992,57 €        | Dettes fournisseurs             |                    | 19.761,75 €         | 16.256,25 €         | 17.069,06 €         |
|                              |                    |                     |                     |                     | TVA                             |                    | 24.384,41 €         | 25.603,59 €         | 26.881,78 €         |
|                              |                    |                     |                     |                     | Dettes salariales               |                    | 8.500,00 €          | 8.500,00 €          | 8.500,00 €          |
| <b>TOTAL ACTIF</b>           | <b>30.000,00 €</b> | <b>274.822,55 €</b> | <b>283.984,93 €</b> | <b>298.213,63 €</b> | <b>TOTAL PASSIF</b>             | <b>30.000,00 €</b> | <b>274.822,55 €</b> | <b>283.984,93 €</b> | <b>298.213,63 €</b> |

### L'actif :

Les actifs de notre entreprise sont composés des frais d'établissement qui représentent les frais liés à la constitution de l'entreprise. Ces frais seront amortis sur 3 ans. Ensuite nous avons les actifs immobilisés composés du mobilier (aménagement du bar, armoires, chaises, tables, etc.). Comme stipulé précédemment, nous nous fournirons uniquement sur le marché de seconde main ce qui nous permet de réduire considérablement notre investissement en mobilier. Vous trouverez les offres pour notre mobilier en annexe n°14. Le matériel représente les ustensiles utiles à servir nos boissons comme les verres, les pailles, les sous-verres, etc. Le mobilier et le matériel seront amortis sur 5 ans. Pour nos stocks, nous considérons que ceux-ci seront faits des marchandises prévues pour le mois suivant (janvier de l'année suivant la clôture du bilan). En année 0, nous avons également mis en valeurs disponibles la différence entre nos ressources et notre besoin d'investissement.

### Le passif :

Le passif de notre bilan est tout d'abord constitué de nos capitaux propres qui s'élèvent à 10.000 € et qui seront apportés par le propriétaire de l'entreprise. Nous ferons également un emprunt de 20.000 € sur 5 ans. Cet emprunt constituera une dette financière. Nous séparons chaque année le montant de la dette financière (capital restant de l'emprunt à rembourser) et le montant de l'emprunt qui sera remboursé l'année suivante, celui-ci devenant une dette à moins d'un an. La dette fournisseur est l'équivalent de notre stock étant donné que nous avons un délai de 30 jours. Notre dernière commande sera donc réglée l'année suivant la clôture du bilan. Nous avons ensuite le résultat de TVA. Nous terminons avec la dette salariale qui représente un mois de salaire de nos trois employés.

Ci-dessous, un tableau reprenant les chiffres de notre emprunt :

|           |             |  |                 | 1           | 2           | 3          | 4          | 5          |
|-----------|-------------|--|-----------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|
| Montant   | 20.000,00 € |  | Remb. Capital   | 3.843,17 €  | 3.920,03 €  | 3.998,43 € | 4.078,40 € | 4.159,97 € |
| Durée     | 5 ans       |  | Intérêts        | 400,00 €    | 323,14 €    | 244,74 €   | 164,77 €   | 83,20 €    |
| Taux int. | 2,00%       |  | Capital à remb. | 16.156,83 € | 12.236,80 € | 8.238,37 € | 4.159,97 € | 0,00 €     |
|           |             |  | Dette < 1 ans   | 3.920,03 €  | 3.998,43 €  | 4.078,40 € | 4.159,97 € | 0,00 €     |

## 6.5 Seuil de rentabilité

Le seuil de rentabilité représente le montant de revenu à partir duquel l'entreprise devient rentable. L'interprétation de celui-ci est simple, si l'entreprise réalise un chiffre d'affaires inférieur au seuil de rentabilité, elle perdra de l'argent. A contrario, si l'entreprise réalise un chiffre d'affaires supérieur au seuil, elle fera du bénéfice.

Voici comment nous avons calculé notre seuil de rentabilité :

**SDR : charges fixes / ((chiffre d'affaires – charges variables) / chiffre d'affaires)**

Donc,  $160.642,67 / ((650.250 - 192.252,99) / 650.250) = 228.074,55 \text{ €}$

Nous en déduisons que notre entreprise doit réaliser un chiffre d'affaires minimum de 228.074,55 € pour être considérée comme rentable. Or, nos prévisions indiquaient un chiffre d'affaires de 650.250 €, ce qui est nettement supérieur. Dès lors, nous pouvons affirmer que notre entreprise aura toutes les chances d'être rentable.

## 6.6 Vision globale

Nous avons réalisé plusieurs analyses et prévisions financières à partir de l'année d'ouverture et allant jusqu'à 3 ans. Ce système d'analyse nous permet d'avoir une vision à un terme un peu plus long et d'anticiper notre futur. Ces analyses nous serviront à gérer notre établissement aussi bien de manière journalière qu'à plus long terme. Globalement, nous pouvons définir ces chiffres comme très positifs.

Tout d'abord concernant notre résultat, nous réalisons une belle marge bénéficiaire sur nos produits. Nous voyons également que, mis à part le loyer et les salaires, nos charges sont plutôt basses. Cela nous permet de prévoir un bénéfice important dès la première année. Notre planning de trésorerie vient confirmer cette création de valeur et nous montre que notre activité va générer du cash rapidement.

Nos bilans sont également positifs avec de grands montants dans nos valeurs disponibles. Ces montants évoluent chaque année et vont donc dans le sens de nos autres prévisions. Nous ne devrions donc avoir aucun mal à rembourser nos dettes et aurions même les fonds pour autofinancer notre expansion.

Notre seuil de rentabilité confirme également la rentabilité de notre entreprise car ce premier est nettement inférieur à notre chiffre d'affaires prévisionnel. Cela signifie que notre entreprise n'aura aucun mal à être rentable et détient même une marge d'erreur significative sur nos prévisions. Bien que nous ayons été prudents sur nos taux de remplissage journalier, ceux-ci pourraient être encore inférieurs sans risquer de porter préjudice à l'entreprise.

L'analyse financière que nous avons réalisée soutient donc le fait qu'un établissement comme le nôtre ait sa place sur le marché et ait toutes les chances de dégager du bénéfice.

## CONCLUSION

En conclusion, ce mémoire projet avait pour but d'étudier la faisabilité d'implantation d'un bar éco-responsable et s'approvisionnant en circuit court dans le quartier de la place Flagey à Ixelles. Nous avons donc suivi plusieurs étapes et modèles d'analyse pour étudier notre concept et sa viabilité.

Nous avons commencé par détailler le concept de notre établissement et la vision que nous avons de notre activité. Les raisons qui justifient le projet sont principalement liées à la situation écologique de notre planète que nous savons toujours plus compliquée. Les concepts qui soutiennent notre établissement, c'est-à-dire la responsabilité écologique et la consommation locale, semblent donc s'inscrire dans l'air du temps. Nous avons également défini précisément en quoi consistent l'éco-responsabilité et l'économie en circuit court. Les spécialistes nous montrent à quel point notre société doit absolument se diriger vers une transition écologique. Cette transition implique également de nouvelles réalités et opportunités économiques.

Ensuite, nous avons étudié l'environnement dans lequel évoluera notre établissement. Nous avons d'abord déterminé l'intensité de la concurrence grâce aux cinq forces de Porter. Bien que la concurrence soit bien présente et plutôt diversifiée, il ne semble toutefois pas impossible de se faire une place sur le marché. Avec un spectre plus large, le modèle PESTEL nous a permis d'analyser les facteurs macro-environnementaux sur le marché de l'HORECA. Nous avons vu que, sur ce marché, certains aspects peuvent devenir des menaces comme la politique en ces temps de pandémie et les nombreuses législations liées à l'industrie. A contrario, nous notons également plusieurs opportunités dans les nouvelles tendances qui évoluent continuellement sur le secteur. Notre analyse interne, réalisée grâce à la chaîne de valeur de Porter, nous a également permis de déterminer quelles étaient nos activités principales et celles de soutien mais surtout comment nous allons nous différencier de nos concurrents. Nous avons opposé les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces identifiées dans ces analyses grâce à la matrice SWOT et, globalement, nous constatons que l'environnement est plutôt favorable pour un établissement comme le nôtre. Nous avons clôturé cette étude de marché par une étude quantitative. Cette étude est venue confirmer l'attrait que les gens portent à la responsabilité écologique et à la consommation locale. Nous constatons que notre concept et les valeurs que nous défendons se traduisent en un vrai intérêt pour les consommateurs.

Nous avons également précisé l'identité de notre entreprise. Notre mission, notre vision et nos valeurs se veulent modernes et en accord avec les concepts que nous défendons. Aussi, nous avons déterminé notre identité visuelle avec notre logo. Nous nous sommes ensuite penchés sur les aspects marketing de notre activité. Le premier aspect est celui du marketing stratégique qui mène à la segmentation, le ciblage et le positionnement (SCP). Le marketing stratégique nous permet donc de définir précisément notre cible et le positionnement que notre établissement doit adopter pour atteindre cette cible. Ensuite, vient le marketing opérationnel qui se définit en 7 P pour le marketing des services. Nous avons donc détaillé notre sélection de produits, notre stratégie d'élaboration des prix, l'établissement et son agencement, notre stratégie promotionnelle qui vise à répandre notre notoriété, le personnel que nous allons engager, les processus utiles à notre activité et les preuves physiques de notre entreprise. C'est donc le marketing opérationnel qui nous sera utile pour gérer notre établissement au quotidien et pour l'élaboration des stratégies qui auront un rôle déterminant dans notre succès.

Enfin, la dernière étape de notre mémoire projet a été celle du plan financier. Nous avons donc calculé les prévisions de notre compte de résultat, de notre bilan et de notre plan de trésorerie. Ces calculs nous ont permis de déterminer notre seuil de rentabilité et notre rentabilité prévue. Nous en avons conclu que notre projet est en effet rentable et ce, dès la première année. Nous pouvons définir notre projet comme étant viable et comme pouvant, sur base de nos prévisions, perdurer sur le long terme.

Le bar "Lève ton vert !" est donc un projet moderne qui s'inscrit dans l'ère du temps. La création de l'établissement est justifiée à la fois sur base de nos analyses mais aussi sur base de nos chiffres prévisionnels. Le concept cumule donc les intérêts écologiques, sociaux et économiques. Nous pensons que notre concept fait partie d'une transition écologique qui influe sur l'économie et le commerce. C'est donc en cela que notre établissement peut se définir comme moderne et comme s'inscrivant dans les nouvelles tendances commerciales qui ne cessent d'évoluer.

## Bibliographie

### Sources académiques

Ahmed, Y. (2012). Élaboration d'une stratégie de positionnement pour une entreprise de service (Doctoral dissertation, Alger, Ecole des Hautes Etudes Commerciales). (1), 385-396.

Avenier, M. J., & Thomas, C. (2011). Mixer quali et quanti pour quoi faire? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de réflexion.

Bearzatto, S., & Charry, K. (2019) " Macro Vs Micro-influenceur : Lequel choisir en fonction de la notoriété et l'objectif de la marque?.

Bourg, D., Kaufmann, A., & Méda, D. (2016). *L'âge de la transition. En route pour la reconversion écologique*. Les petits matins.

Capocci, H. (2014). Des circuits courts pour changer le monde? [Ebook] (pp. 1-13). bruxelles: Entraide & fraternité. Retrieved from [https://www.entraide.be/IMG/pdf/analyse\\_circuits\\_courts.pdf](https://www.entraide.be/IMG/pdf/analyse_circuits_courts.pdf) [Accessed 24 Apr. 2021].

Cummings, C. E. (2002, March). Simulation and synthesis techniques for asynchronous FIFO design. In SNUG 2002 (Synopsys Users Group Conference, San Jose, CA, 2002) User Papers.

Edouard, R. (2012). Le marché de l'immobilier: les cinq forces concurrentielles de Porter. *Publications Pimido*.

Gendron, C., & Revéret, J. P. (2010). Développement durable et innovation : par où commencer?: démarches d'éco-conception. Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, ESG UQAM.

Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: a theoretical review. *Journal of International Social Research*, 10(51).

Herault-Fournier, C., Merle, A., & Prigent-Simonin, A. H. (2012). Comment les consommateurs perçoivent-ils la proximité à l'égard d'un circuit court alimentaire?. *Management Avenir*, (3), 16-33.

Justin, J., Boulay, J., Geoffriau, E., Widehem, C., & Muller, P. (2009). Où se crée la valeur? Une application de l'analyse de Porter aux filières du végétal spécialisé. *Management Avenir*, (8), 177-195.

Jutras, F., & Bertrand, Y. (1998). L'écoresponsabilité, une valeur à développer à l'école. *Spirale-Revue de recherches en éducation*, 21(1), 145-150.

- Kraft, D. (2017) Impact du système de caisse enregistreuse dans le système de l'Horeca en Belgique. En ligne [file:///C:/Users/User/Downloads/KRAFT%20DE%20LA%20SAULX\\_54741200\\_2017.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/KRAFT%20DE%20LA%20SAULX_54741200_2017.pdf)
- Laigle, L. (2013). Pour une transition écologique à visée sociétale. *Mouvements*, (3), 135-142.
- Lemaitre, N. (1984). La culture d'entreprise, facteur de performance. *Revue française de gestion*, 47(48), 153-161.
- Lenoir, R. (2004). Espace social et classes sociales chez Pierre Bourdieu. *Societes Representations*,
- Léonard, V. (2010). Essai de typologie des modes de commercialisation des produits fermiers en circuits courts.
- Le Roy, F. (2004). La concurrence. *Revue française de gestion*, (1), 149-152.
- Madlenak, R., Madlenakova, L., Strbova, J., & Stefunko, J. (2014). Logo creation algorithm. *Communications-Scientific letters of the University of Zilina*, 16(3), 120-124
- Malhotra, N., Birks D.F. & Nunan, D. (2017). *Marketing Research: An applied orientation* (5e ed.). Pearson Education
- Mitchell, M., & Dalgic, T. (2015). Towards an International Marketing Mix for Services. In *Proceedings of the 1997 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference* (pp. 227-232). Springer, Cham.
- Morgane, B. (2014). *La stratégie de prix*. Publications Pimido.
- Nougbohogni, Y. D. (2015). Responsabilité sociétale des entreprises et groupes de sociétés. *Journal de la Recherche Scientifique de l'Université de Lomé*, 17(3), 485-497.
- Pluchart, J. J. (2012). Responsabilité industrielle et éco-innovation. *Vie sciences de l'entreprise*, (2), 78-95.
- Romy, L. (2011). *Marketing stratégique : la segmentation et le ciblage*. Publications Pimido.
- Saulquin, J. Y., & Schier, G. (2007). Responsabilité sociale des entreprises et performance. *La Revue des Sciences de Gestion*, (1), 57-65.
- Vivien, F. D. (2007). Economie de l'environnement ou économie écologique. *Responsabilité et environnement*, 48, 37-43.
- Winandy, S., & Sindic, M. (2016). Où en est-on dans les circuits courts ?

### Sources non-académiques

*8 choses à savoir sur la relation moussante entre les Belges et la bière.* (s. d.). So Soir. Consulté le 3 février 2021, à l'adresse <https://sosoir.lesoir.be/biere-belgique-belges-boire-verre/8-choses-savoir-sur-la-relation-moussante-entre-les-belges-et-la>

40 citations de John F. Kennedy, 35ème président des USA. (s. d.). *abc-citations*. Consulté 30 avril 2021, à l'adresse <https://www.abc-citations.com/auteurs/john-fitzgerald-kennedy/>

Acerta. (s. d.). *De quelles autorisations ai-je besoin pour mon établissement horeca ?* Acerta. Consulté 5 mars 2021, à l'adresse <https://www.acerta.be/fr/starters/questions-starters/conditions-de-demarrage/de-quelles-autorisations-ai-je-besoin-pour-mon-etablissement-horeca>

AFSCA - *A propos de l'AFSCA*. (s. d.). Consulté 12 avril 2021, à l'adresse <https://www.favv-afsca.be/professionnels/apropos/>

Anonymous. (2016, octobre 17). *General food law* [Text]. Food Safety - European Commission. [https://ec.europa.eu/food/safety/general\\_food\\_law\\_en](https://ec.europa.eu/food/safety/general_food_law_en)

ASBL, B. (s. d.). *Bioguide : Vos adresses bio à Bruxelles*. Bioguide.be. Consulté 13 avril 2021, à l'adresse <https://www.bioguide.be/rechercher>

*Avec notre assistant, découvrez les produits qui vous conviennent—VOO.* (s. d.). Consulté 2 mai 2021, à l'adresse <https://voo.be/fr/offre/assistant/suggestion>

*B&b euro citadin—Brussels.* (s. d.). Consulté 12 avril 2021, à l'adresse <https://www.eurocitadin.com/en/>

BOITMOBILE. (s. d.). *Politique d'alignement prix—Définitions Marketing*. Consulté 8 avril 2021, à l'adresse <https://www.definitions-marketing.com/definition/politique-d-alignement-prix/>

Bonhomme, M. (s. d.). *À quelle fréquence publier sur les réseaux sociaux ?* Consulté 26 mars 2021, à l'adresse <https://www.webmarketing-com.com/2020/10/26/1489711-a-quelle-frequence-publier-reseaux-sociaux>

*Calculez votre facture | SWDE.* (s. d.). Consulté 2 mai 2021, à l'adresse <https://www.swde.be/fr/infos-conseils/votre-facture-a-la-loupe/calculez-votre-facture>

*Chiffres à l'appui : Le belge a faim de produits durables et équitables après le confinement.* (s. d.). Consulté 10 mars 2021, à l'adresse <https://www.fairtradebelgium.be/fr/actus/news-details/news/chiffres-a-lappui-le-belge-a-faim-de-produits-durables-et-equitables-apres-le-confinement/>

*Cinémas* | *Statbel.* (s. d.). Consulté 9 avril 2021, à l'adresse <https://statbel.fgov.be/fr/themes/entreprises/cinemas>

Coillie, F. V. (s. d.). *Se lancer dans l'horeca : Quelles sont les autorisations nécessaires ?* Consulté 6 mars 2021, à l'adresse <https://blog.liantis.be/fr/devenir-independant/se-lancer-dans-lhoreca-quelles-sont-les-autorisations-necessaires>

Comeos. (s. d.). Consulté 28 avril 2021, à l'adresse [https://www.feb.be/qui-nous-sommes/federations-sectorielles/commerce-et-services-federation-belge-du-commerce-et-des-services\\_2012-10-15/](https://www.feb.be/qui-nous-sommes/federations-sectorielles/commerce-et-services-federation-belge-du-commerce-et-des-services_2012-10-15/)

*Comment devenir indépendant en Belgique en 2020 ? - Entreprenant.be.* (2020, janvier 1). Entreprenant. <https://www.entreprenant.be/comment-devenir-independant-en-belgique/>

*Comment trouver le nom idéal pour son entreprise ou son site web ? | Wydden - Formation Marketing Digital et Growth .* (2019, septembre 17). <https://wydden.com/nom-entreprise/>

*Comparateur de prix* | *Lampiris.* (s. d.). Consulté 18 mars 2021, à l'adresse <https://simulator.lampiris.be/fr/resultat?simulationId=82575dfe-1b45-463d-8feb-72ba2e2b30a6&prospectId=70aa9767-f21a-48cb-b52d-32cf6057fbde>

*Coronavirus : Conseils pour les établissements horeca* | *SPF Economie.* (s. d.). Consulté 4 mai 2021, à l'adresse <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/coronavirus/activites-economiques/coronavirus-conseils-pour-les>

*Coronavirus : «L'horeca belge va perdre 1,7 milliard d'euros», selon la fédération flamande.* (2020a, mars 28). *Le Soir.* <https://www.lesoir.be/290662/article/2020-03-28/coronavirus-lhoreca-belge-va-perdre-17-milliard-deuros-selon-la-federation>

*Coronavirus : Tous les établissements Horeca de Belgique seront fermés à partir de lundi pendant 1 mois.* (2020b, octobre 16). RTBF Info. [https://www.rtbf.be/info/societe/detail\\_coronavirus-tous-les-etablissements-horeca-de-belgique-seront-fermes-a-partir-de-lundi-pendant-1-mois?id=10610616](https://www.rtbf.be/info/societe/detail_coronavirus-tous-les-etablissements-horeca-de-belgique-seront-fermes-a-partir-de-lundi-pendant-1-mois?id=10610616)

Dennisvereecken. (2019, juin 28). Déclin du nombres de cafés/bars Belges. *Datlinq.* <https://datlinq.com/declin-du-nombres-de-cafes-bars-belges/>

*Eco-responsabilité (Ou responsabilité environnementale).* (s. d.). Green Office®, BEPOS, Bâtiment à énergie positive BBC. Consulté 13 avril 2021, à l'adresse <http://www.green-office.fr/fr/glossaire/eco-responsabilite-ou-responsabilite-environnementale>

*Etapes principales* | *Belgium.be.* (s. d.). Consulté 24 mars 2021, à l'adresse [https://www.belgium.be/fr/economie/entreprise/creation/etapes\\_principales#:~:text=Les%20%C3%A9tapes%20principales%20de%20la,un%20guichet%20d'entreprises%20agr%C3%A9%C3%A9](https://www.belgium.be/fr/economie/entreprise/creation/etapes_principales#:~:text=Les%20%C3%A9tapes%20principales%20de%20la,un%20guichet%20d'entreprises%20agr%C3%A9%C3%A9)

*Grand format – Les microbrasseries, le boom avant le big bang.* (2020, février 17). Le Soir Plus. <https://www.lesoir.be/280829/article/2020-02-17/grand-format-les-microbrasseries-le-boom-avant-le-big-bang>

*Hostel louise bruxelles.* (s. d.). Consulté 30 avril 2021, à l'adresse <http://hostel-louise.brussels-hotels.net/fr/>

*#Investigation : Transition énergétique à la belge, une véritable usine à gaz !* (2021, mars 9). RTBF Info. [https://www.rtbf.be/info/dossier/investigation/detail\\_investigation-transition-energetique-a-la-belge-une-veritable-usine-a-gaz?id=10712136](https://www.rtbf.be/info/dossier/investigation/detail_investigation-transition-energetique-a-la-belge-une-veritable-usine-a-gaz?id=10712136)

*L'analyse PESTEL.* (s. d.). Best Practices SI. Consulté 14 avril 2021, à l'adresse <https://www.bestpractices-si.fr/publications/etat-de-l-art/l-analyse-pestel>

*LeForem, (2019). Plateforme d'information Horizons emploi.* En ligne [https://www.leforem.be/Horizonemploi/pdf/secteur\\_24.pdf](https://www.leforem.be/Horizonemploi/pdf/secteur_24.pdf)

*Le secteur horeca en belgique • fédération horeca bruxelles.* (s. d.). *Fédération Horeca Bruxelles.* Consulté 16 mars 2021, à l'adresse <https://www.horecabruxelles.be/secteur/>

*Les 5 forces de Porter : Concevoir des stratégies concurrentielles.* (s. d.). Consulté 12 mars 2021, à l'adresse <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/les-5-forces-de-porter.htm>

*Les formes de sociétés | SPF Economie.* (s. d.). Consulté 18 avril 2021, à l'adresse <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/creer-une-entreprise/demarches-pour-creer-une/les-formes-de-societes>

*Les plats préparés et à emporter toujours plus populaires en Belgique.* (2019, juin 7). Le Soir. <https://www.lesoir.be/229293/article/2019-06-07/les-plats-prepares-et-emporter-toujours-plus-populaires-en-belgique>

*Les sodas belges se réunissent et créent une plateforme commune.* (2020, juin 9). RetailDetail. <https://www.retaildetail.be/fr/news/food/les-sodas-belges-se-r%C3%A9unissent-et-cr%C3%A9ent-une-plateforme-commune>

*Maes, N. (s. d.). Comment définir une mission, une vision et une stratégie d'entreprise adéquates ?* Consulté 3 mai 2021, à l'adresse <https://blog.liantis.be/fr/devenir-independant/definir-une-mission-une-vision-et-une-strategie-dentreprise>

*Maison flagey brussels.* (s. d.). maisonflagey3. Consulté 12 mai 2021, à l'adresse <https://www.maisonflagey.com>

Newmedia, R. T. L. (2021, mai 8). *La place Flagey s'est transformée en terrasse géante samedi soir : 3 arrestations et 2 blessés dont un policier*. RTL Info. <https://www.rtl.be/info/regions/bruxelles/ixelles-la-place-flagey-se-transforme-en-terrasse-geante-ce-samedi-soir-1298080.aspx>

*Ouvrir un restaurant : Trouver et aménager le local idéal*. (2005, août 4). L'Entreprise.com. [https://lentreprise.lexpress.fr/creation-entreprise/etapes-creation/ouvrir-un-restaurant-trouver-et-amenager-le-local-ideal\\_1523540.html](https://lentreprise.lexpress.fr/creation-entreprise/etapes-creation/ouvrir-un-restaurant-trouver-et-amenager-le-local-ideal_1523540.html)

*Simulateur coût salarial | J'engage.be*. (s. d.). Consulté 30 avril 2021, à l'adresse <https://www.jengage.be/simulateur/form>

*Technologie : 5 outils indispensables pour l'HORECA d'aujourd'hui*. (s. d.). Consulté 6 mai 2021, à l'adresse <https://toogoodtogo.be/fr-be/blog/5outilstechnologiqueshoreca>

*Un tiers de l'horeca belge tourne avec de l'argent noir*. (2018, mai 28). L'Echo. <https://www.lecho.be/entreprises/horeca/un-tiers-de-l-horeca-belge-tourne-avec-de-l-argent-noir/10016058.html>

*Une mode responsable et locale, c'est désormais ce qui compte le plus pour les Européens*. (2020, septembre 18). RTBF Tendances. [https://www.rtbf.be/tendances/mode/detail\\_une-mode-responsable-et-locale-c-est-desormais-ce-qui-compte-le-plus-pour-les-europeens?id=10585781](https://www.rtbf.be/tendances/mode/detail_une-mode-responsable-et-locale-c-est-desormais-ce-qui-compte-le-plus-pour-les-europeens?id=10585781)

Waeyart, N. (2018). *Aperçu statistique de la Belgique*. Publié par l'organisme gouvernemental StatBel. En ligne [https://statbel.fgov.be/sites/default/files/files/documents/FR\\_kerncijfers\\_2018\\_web1a.pdf](https://statbel.fgov.be/sites/default/files/files/documents/FR_kerncijfers_2018_web1a.pdf)