

Adrien Annoye
201097

Haute Ecole
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Étude de faisabilité sur la création d'un restaurant de « Poké » à Bruxelles

Mémoire présenté par :
Adrien ANNOYE

Pour l'obtention du diplôme de:
Master en Sciences Commerciales
Année académique 2021-2022

Promoteur :
Solange SIMONS

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

Table des matières

REMERCIEMENTS	5
INTRODUCTION	7
1. DÉFINITION DU CONCEPT DE RESTAURANT DE POKÉ.....	9
2. ANALYSE ENVIRONNEMENTALE	10
Le secteur de l'HORECA en Belgique.....	10
Description et caractéristiques du secteur.....	10
Entreprises et établissements.....	10
L'emploi	11
Les travailleurs indépendants.....	11
Situation économique	11
Le marché du Bio en Belgique	11
Analyse de la concurrence	13
Concurrence directe	13
Concurrence indirecte	15
La chaîne de valeur de Porter	15
Les activités primaires	15
Les activités de soutien	16
Les 5 forces de Porter	17
1. Menace des nouveaux entrants	17
2. Intensité concurrentielle.....	17
3. Pouvoir de négociation des fournisseurs	18
3. Pouvoir de négociation des acheteurs	18
4. Menace des produits substituts	18
Le Modèle PESTEL.....	19
Politique.....	19
Economique.....	20
Social	21
Technologique.....	22
Écologique	23
Légal	23
L'analyse SWOT	24
Les Forces	24
Les Faiblesses.....	25
Les Opportunités.....	25
Les Menaces	26
3. ETUDE QUANTITATIVE.....	27
Les résultats globaux :	28
Les résultats liés à l'âge des répondants:.....	29
4. PLAN MARKETING	31
Le Marketing stratégique (SCP)	31
Segmentation.....	31
Ciblage.....	32

La Mission	33
La Vision	33
Les Valeurs.....	33
Nom, slogan, logo	34
Le Nom	34
Le Slogan	34
Le Logo.....	35
Le Marketing opérationnel (4P).....	36
Le Produit	37
La Promotion	40
D. Le Prix.....	45
5. ÉTAPES DE LA CRÉATION D'ENTREPRISE.....	47
Le choix de la forme de la société	48
Les critères de constitution d'une société.....	48
Le guichet d'entreprise agréé	49
L'ouverture d'un compte à vue	49
La souscription aux assurances.....	50
L' autorisation AFSCA.....	50
La gestion des ressources humaines et du personnel.....	51
6. PLAN FINANCIER.....	53
Investissements	53
Frais d'établissement.....	53
Immobilisations incorporelles	53
Immobilisations corporelles	53
Amortissements	55
Emprunt	55
Coûts récurrents	56
Frais de personnel	58
Estimation des ventes	60
Pour le Restaurant.....	60
Pour les Livraisons	60
Cash flow et résultat d'exploitation.....	62
Le cash-flow d'exploitation :	62
Le Résultat d'exploitation:.....	62
Les charges financières	63
Le bénéfice avant impôt et la base taxable	64
Les impôts	64
Le seuil de Rentabilité	65
Le Besoin en Fonds de Roulement	65
CONCLUSION.....	68
BIBLIOGRAPHIE	70

ANNEXES.....	81
Annexe 1: Menu Ku'una Poke	81
Annexe 2 : Prix de revient et coûts des ingrédients.....	83
Annexe 3: Site internet.....	86
Annexe 4: Questionnaire quantitatif	88

REMERCIEMENTS

Depuis ma plus tendre enfance, j'ai toujours été un féru de cuisine, plus particulièrement de cuisine étrangère à ce que nous connaissons en Europe. En raison d'un intérêt particulier pour les voyages et la découverte de nouvelles cultures et spécialités culinaires, le secteur de l'HORECA et de la restauration asiatique, il est important pour moi de préciser que ce mémoire détient une valeur personnelle importante car il s'oriente vers des objectifs qui me sont propres.

Ce projet entrepreneurial est guidé par mon envie de vouloir créer mon propre restaurant dans le futur. C'est pour cela qu'il m'anime tout particulièrement.

Toutes les recherches effectuées pour rédiger ce mémoire sont le résultat d'un travail autant coercitif que passionnant. Ceci dit, toutes ces recherches n'auront pas pu être menées à bien sans l'aide et le soutien de plusieurs personnes.

Tout d'abord, j'aimerais énoncer mes plus sincères remerciements à ma promotrice Solange Simons qui m'a aidé et soutenu de la meilleure manière qu'il soit pour m'aider à mener ce projet à bien. Je la remercie donc pour son aide et pour l'implication dont elle a fait preuve durant ces derniers mois.

Par la suite, j'adresse aussi mes remerciements à ma famille et mes amis qui ont pu me soutenir, peu importe la façon, et qui m'ont accompagné durant toute cette épreuve qu'est l'écriture de mon mémoire.

Pour finir, je n'oublierai pas de remercier tous les professeurs de la Haute École ICHEC qui ont mis leur pierre à l'édifice pour me donner une formation des plus complètes. Je tiens aussi à remercier ceux qui ont contribué, de quelque manière, à la réalisation de mon mémoire. Je ne peux que leur être reconnaissant.

Engagement Anti-Plagiat du Mémoire

« Je soussigné, ANNOYE, Adrien, Année d'études 2021-2022, déclare par la présente que le Mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle.

Sur l'honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et je confirme que le Mémoire présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement. »

Dans le cadre de ce dépôt en ligne, la signature consiste en l'introduction du mémoire via la plateforme ICHEC-Student.

INTRODUCTION

Dans le cadre de l'obtention du titre de Master en Sciences Commerciales dispensé par la Haute École ICHEC à Bruxelles, j'ai décidé de présenter une étude de faisabilité pour la création d'une entreprise. L'objectif principal de cette étude sera de déterminer la viabilité technique, économique et opérationnelle du projet.

L'objectif second de ce mémoire-projet est d'apprendre et prouver à moi-même que j'ai les compétences nécessaires pour ouvrir, dans le futur, mon propre restaurant. Il n'est pas obligatoire que ce projet soit viable, le plus important sera d'évaluer sa faisabilité et, en cas de non-viabilité, pouvoir proposer des recommandations à appliquer à celui-ci. Dans tous les cas, la finalité de ce travail sera l'acquisition de nouvelles compétences et l'amélioration de mes compétences en création d'entreprise. Je serai, à la fin, capable de créer, comprendre, analyser un plan financier complet et pouvoir développer un esprit critique sur celui-ci.

Ayant été récemment familiarisé avec les concepts de création d'entreprise, d'entrepreneuriat, d'innovation, de marketing stratégique et opérationnel, ainsi qu'avec les concepts clés liés à la finance d'entreprise, j'ai donc pris la décision de mettre mes connaissances théoriques en pratiques pour pouvoir développer et réaliser un projet d'entreprise dans le secteur HORECA.

Comme ce travail concerne une création d'entreprise, la structure de celui-ci sera divisé principalement en deux parties. La première partie sera une approche théorique basée sur une recherche documentaire (desk research) et la deuxième sera sur un axe pratique plus orientée terrain (field research).

Tout au long de ce travail, j'étayerai mes choix stratégiques grâce à divers éléments et analyses réalisées dans le but de répondre à la problématique suivante : « *Le concept de restaurant de Poké durable et traditionnel peut-il se faire une place dans la région Bruxelloise ?* »

Dans le but de répondre à cette problématique, j'ai décidé de mettre en place une certaine méthodologie.

Tout d'abord, une analyse théorique du secteur de l'HORECA en profondeur et du marché du bio a été réalisée en amont sur base de la littérature. Son objectif est de comprendre l'horizon économique belge concernant ces deux secteurs. Par la suite, nous avons réalisé plusieurs analyses différentes, comme la chaîne de valeur de Porter, les 5 forces de Porter, l'analyse SWOT, l'analyse PESTEL ou encore l'analyse de la concurrence pour élaborer et étoffer le projet. Dans cette partie, nous avons développé le ciblage, le positionnement et la segmentation ainsi que la proposition de valeur et notre marketing opérationnel

Après avoir réalisé ces analyses stratégiques, nous avons interrogé un échantillon de 159 personnes pour avoir l'avis de la population sur notre projet, sur base d'une enquête quantitative. Nous avons également été voir, rencontrer et visiter les différents concurrents installés dans la région Bruxelloise pour approfondir nos recherches.

Nous avons également réalisé un chapitre concernant les différents aspects juridiques et légaux auxquels il sera attentif et se soumettre, ainsi que sur la gestion des ressources humaines de notre restaurant. Pour finir, nous terminerons avec l'étude économique et financière de notre projet. Dans cette partie, nous expliquerons et montrerons les différents coûts auxquels nous devrons faire face, ainsi que les ratios indispensables à calculer lors de la création d'un restaurant.

1. DÉFINITION DU CONCEPT DE RESTAURANT DE POKÉ

Ce mémoire portera sur une étude de faisabilité de la création d'un restaurant de poké dans la région bruxelloise

L'objectif de ce travail est d'établir les choix stratégiques à effectuer et de déterminer, si ce projet est viable. Ce restaurant de poké propose des produits de qualité, d'origine biologique et issus des meilleurs fournisseurs et préparés de manière traditionnelle par un chef venu de l'étranger. L'objectif sera de viser une clientèle friande de qualité et de produits traditionnels.

Le poké est un plat typique venant d'Hawaii. « Poh-key » est un verbe hawaïen qui signifie « trancher » ou « couper ». Ce terme a été popularisé dans les années 1960 à l'échelle mondiale.

Dans la recette originale, on retrouve du thon rouge cru mariné coupé en dés dans la sauce soja. En accompagnement du poisson, y sont ajoutés des condiments, comme de l'avocat coupé en tranches, des algues, des noix de cajou ou de macadamia, des oignons émincés, des morceaux de mangue fraîches, du gingembre et du riz, le tout servi dans un bol.

Les restaurants de poké présents sur le marché belge se différencient particulièrement par l'originalité de la composition de leurs poké-bowls, la fraîcheur des ingrédients ainsi que le prix. L'expérience utilisateur est également un point important à aborder. L'objectif de ce projet étant de viser une clientèle de niche voulant expérimenter des poke-bowls traditionnels avec des recettes élaborées par un chef venant tout droit de l'étranger. Au niveau de l'expérience client, l'objectif sera de proposer une gamme de poké déjà élaborée dans le menu ainsi qu'une possibilité de personnalisation du bowl selon les envies du client, tout en respectant ce plat traditionnel.

La cuisine pourrait être ouverte, dans le but de préparer les bowls devant les clients et garantir une transparence maximale au niveau de la production. Les produits seront d'origine biologique et locale.

La tendance du poké en Belgique est vue comme une alternative plus saine et variée aux sushis, la nouvelle salade (Le Soir, 2021)

2. ANALYSE ENVIRONNEMENTALE

Le secteur de l'HORECA en Belgique

L'HORECA est un acronyme utilisé en Belgique pour désigner les secteurs d'activité de l'hôtellerie, de la restauration et des cafés (Larousse, 2022). D'après le Bureau fédéral du Plan (2011), le secteur de l'HORECA est un terme général qui englobe aussi d'autres parties, « l'hébergement tels que les hôtels, autres hébergements de courte durée, la restauration traditionnelle et rapide, les cantines et les traiteurs ».

L'HORECA est l'un des secteurs économiques les plus considérable en Belgique, au vu du nombre important d'emplois générés et du chiffre d'affaires qu'il génère. C'est un terme universel qui regroupe un ensemble de professionnels proposant des produits/ services différents regroupés au sein du même secteur.

Il se compose, d'une côté, de spécialistes de l'hébergement et, de l'autre côté, d'un ensemble regroupant les restaurateurs et les débiteurs de boissons (Fédération HORECA, 2020).

Description et caractéristiques du secteur

D'après une étude réalisée par le Forem qui montre les maintes caractéristiques et les chiffres clés concernant le secteur, il apparaît que celui-ci dépend directement de l'offre et de la demande. Il peut varier substantiellement en fonction du climat ou de la période de l'année et est caractérisé par une main d'œuvre assez jeune (moins de 30 ans).

C'est l'un des secteurs les plus exigeants du pays car il requiert une grande flexibilité de la part de la main-d'œuvre (horaires flexibles, temps partiels et conditions de travail difficiles). Le fait que le chiffre d'affaires varie beaucoup d'une période à une autre est également une des raisons principales du fait que les professionnels de l'HORECA doivent souvent faire appel à de la main d'œuvre temporaire, à des contrats d'intérim ou encore à des étudiants. Aujourd'hui, plus de 50% des emplois du secteur sont des contrats à temps partiel. Pour ce qui est des qualifications nécessaires , il est important de noter que l'HORECA est un secteur qui engage des personnes pas ou peu qualifiées. 40% du personnel de ce secteur possède une qualification ne dépassant pas le niveau secondaire inférieur. Cependant, la connaissance de plusieurs langues étrangères est un avantage qui est une compétence très recherchée par les employeurs. Finalement, il est important de signaler que ce secteur est soumis à de grandes restrictions en matière d'hygiène ainsi qu'à un cadre législatif important.

Entreprises et établissements

En 2019 , la Belgique comptait 27.311 établissements HORECA. La répartition géographique étant la suivante : 28 % en Wallonie (7687), 59 % en Flandre (15. 992) et 13 % à Bruxelles (3632). La répartition entre les trois régions du pays montre que la région Bruxelloise représente 19,5 % des emplois salariés du secteur de l'HORECA. Ce pourcentage est supérieur à celui

qu'elle détient pour l'ensemble des salariés tous secteurs confondus (15,4 %). En Wallonie, la part de travailleurs de l'HORECA est de 23 %.

(STATBEL,2019)

L'emploi

En 2020, le nombre de travailleurs dans le secteur HORECA en Belgique était de 135.285, ce qui montre une augmentation de 3,8% par rapport à 2019. Parmi les 135.285 travailleurs du secteur en Belgique, 23.48% d'entre eux travaillaient en Wallonie, 57,02% en Flandre et 19,5% à Bruxelles (26.394).

85% de ces travailleurs belges jouissaient du statut d'ouvrier, tandis que 12,3% d'entre eux étaient employés. Le reste, à savoir 2,7% de cette main d'œuvre, bénéficiait pour sa part du statut de fonctionnaire. Enfin, on remarque globalement une tendance à la hausse au cours de ces dix dernières années en ce qui concerne l'employabilité du secteur, partout à travers le pays.
(STATBEL,2020)

Les travailleurs indépendants

Le nombre d'indépendants dans le secteur est assez élevé pour l'année 2020. On dénombre en effet 94.454 indépendants dans le secteur de l'HORECA, parmi eux , 25.169 (27%) en Wallonie, 58.853 (62%) en Flandre et 8.955 (9%) à Bruxelles.

Situation économique

En 2019, le secteur de l'HORECA a généré en Belgique un chiffre d'affaires de 16.652 millions d'euros (augmentation de 4,3 % par rapport à 2018), ce qui représente le chiffre d'affaires le plus élevé de ces dix dernières années. Le chiffre d'affaires du secteur s'est réparti comme suit cette année-là : restaurants (57%) ; traiteurs (15%) ; hôtels (14%) ; cafés (11%) ; autres services (4%). Ces chiffres nous permettent de conclure que les restaurants représentent le moteur du secteur et qu'ils génèrent la plus grande part du chiffre d'affaires, et que la santé financière du secteur est satisfaisante dans sa globalité et en croissance depuis plusieurs années.

Le marché du Bio en Belgique

Sachant que nous voulons ouvrir un restaurant composé d'aliments essentiellement d'origine biologique, il est important d'évaluer l'état actuel de ce marché en Belgique, ainsi que ces différentes tendances.

En Belgique, le secteur du bio est en constante évolution ces dernières années. Il existe une augmentation du nombre de magasins bio et une augmentation de la part des ménages en ce qui concerne l'achat de produits bio. Les ménages belges achètent de plus en plus régulièrement des aliments bio et combinent plus souvent plusieurs circuits d'achats.

D'après le bureau d'étude belge SiriusInsight, 39% des ménages belges achètent chaque semaine au moins un produit bio. De plus, 50% des consommateurs belges achètent des produits bio exclusivement en supermarché. En 2020, il existait 19 chaines de magasins bio actives et elles représentaient 25% du marché.

D'après le site internet Biowallonie, les habitants du royaume continuent sans cesse de manifester leur engouement pour le bio. Il faut savoir que leurs dépenses ne font qu'augmenter depuis plus d'une décennie. En 2020, les ménages belges ont dépensé pas moins de 890 millions d'euros en produits d'origine biologique, à savoir, une augmentation de +13% par rapport à 2019. Chaque belge a dépensé en moyenne 78€ contre 69€ l'an dernier. (Biowallonie,2020)

Il existe 3 types de consommateurs Bio en Belgique, ils sont classés comme suit :

- Les gros consommateurs (20% des ménages)
- Les consommateurs moyens (30% des ménages)
- Les consommateurs légers (50% des ménages)

Les gros consommateurs représentent 80,1% des ventes de produits bio en Belgique. Ils ont acheté en moyenne pour 1.063 € de produits bio en 2020.

Pour ce qui est de leur classe sociale (fonction du revenu disponible, du type de fonction;du niveau de formation de la personne), ils représentent les ménages ayant une classe sociale plus élevée. Ce sont des personnes de plus de 65 ans et les 40-49 ans. (Beaudelot et Gallez, 2020)

Les consommateurs moyens ont dépensé 126€ environ pour des produits bio pour l'année 2020. Au niveau des âges, cela varie peu mais il existe une légère prédominance pour la tranche d'âge des 50-64 ans. Nous retrouvons beaucoup plus de ménages à revenus élevés et un niveau d'éducation élevé également. (Beaudelot et Gallez, 2020)

Les consommateurs légers représentent le reste des consommateurs bio. Ils sont très nombreux car ils reprennent 50% des consommateurs belges mais dépensent moins d'argent dans les produits bio. Ils représentent majoritairement la tranche d'âge 18-24 ans. (Beaudelot et Gallez, 2020)

Il faut également noter que, grâce à la crise sanitaire du Covid 19, les ménages belges se sont encore plus portés sur les petits producteurs locaux ainsi que sur la consommation de produits d'origine biologique. (Sudinfo, 2021)

En général , les sociétés bio et de transformation bio n'ont pas connu de grand impact dû à la crise du coronavirus. Cela peut s'expliquer majoritairement par le fait qu'elles sont moins dépendantes des exportations. Dans l'ensemble, les répercussions sur le secteur n'ont pas été trop importantes sur le plan économique. (Sudinfo,2021)

Il faut savoir que le bio vient principalement d'une conviction et d'un choix pour la durabilité. Cette durabilité est ancrée dans le produit original jusqu'à sa transformation dans le but de préserver un maximum la qualité du produit.(Fevia,2020)

Néanmoins, le secteur rencontre un défi majeur dans le développement et l'expansion du bio comme marché de croissance. (Fevia,2020)

Pour l'aspect légal du bio au sein de l'HORECA, il est indispensable d'obtenir une certification pour vendre et annoncer vendre des produits bio.

En effet , d'après le site HorecaBruxelles, il existe 5 situations différentes permettant d'être certifié Bio.

1. Certification par plat/préparation
2. Certification sur base d'un pourcentage de bio
3. Certification pour un événement ponctuel
4. Certification par produits achetés
5. Certification pour l'entreprise

Dans notre cas, nous utiliserons la certification sur base d'un pourcentage de bio. En effet dans ce cas-ci , il faudra que 95% de nos produits soient certifiés Biogarantie. Pour cela, nous nous dirigerons exclusivement vers des producteurs et grossistes bio. (Certisys,2020)

Analyse de la concurrence

L'analyse de la concurrence est un élément indispensable à la création d'une entreprise car cela permet de mieux comprendre l'environnement dans lequel l'entreprise évolue et les différents acteurs en présence au sein du marché. Selon Kotler et al., (2015, p.16) « La concurrence englobe toutes les offres rivales, existantes ou potentielles, qu'un acheteur peut envisager d'acquérir »

Tout d'abord , nous allons dresser la liste des concurrents présents dans la zone géographique de la région de Bruxelles Capitale, qui sera la ville d'implantation de notre concept.

Pour ce faire, nous nous concentrerons sur les restaurants qui proposent une offre similaire à notre concept, à savoir un menu composé de Pokebowls préfaits, ainsi qu'une possibilité de personnalisation du plat également. Ces restaurants représenteront l'analyse de la concurrence directe. Ensuite, nous analyserons la concurrence indirecte

Concurrence directe

Après de nombreuses recherches, il nous a été possible de voir qu'il existe une liste assez grande de restaurants de Pokés à Bruxelles. Dans le cadre de cette étude , nous nous concentrerons sur les 5 restaurants les plus importants en termes de chiffres d'affaires et de notoriété.

1. Pokawa

POKAWA propose une offre de poké-bowls réalisés sous les yeux du client selon ses goûts et ses envies. Chaque client peut choisir de personnaliser lui-même son poké-bowl parmi une grande diversité d'ingrédients ou bien choisir parmi les nombreuses recettes existantes.

POKAWA est un concept de restauration rapide créée en 2017, qui s'inscrit dans la dynamique du fast-Casual et du healthy food. Les poké-bowls de l'enseigne sont composés de produits soigneusement sélectionnés, frais, sains, et de qualité supérieure. (Observatoire de la franchise, 2022)

Chez POKAWA, les clients peuvent choisir de manger sur place, à emporter, en click and collect ou en livraison. La marque fonctionne avec les différents agrégateurs de livraison mais développe aussi sa propre application où les clients pourront prochainement commander et se faire livrer directement par l'application POKAWA.

L'enseigne possède un restaurant à Bruxelles.

Au niveau des prix, un Pokebowl peut être dégusté à partir de 9,9 euros.

2. Poké house

Poké House a ouvert ses portes fin 2018, au cimetière d'Ixelles.

Depuis, l'enseigne a déjà ouvert 6 restaurants, à Bruxelles et à Louvain. Tout y est préparé sur place à la main avec du poisson frais.

La marque accorde une importance toute particulière à la qualité et la fraîcheur de leurs ingrédients. Ils permettent une personnalisation complète des Bowls aux envies du client. L'enseigne utilise également des sociétés de livraison comme Uber eats ainsi que leur propre service de livraison. Les clients peuvent acheter un Bowl à partir de 11,5 euros. (Pokehouse,2022)

3. Pokipoké

Pokipoké est un restaurant belge qui a ouvert à Ixelles. Ils proposent également une personnalisation complète des Pokés. Ce restaurant est particulièrement intéressant car il ressemble très fort au concept de notre mémoire .

PokiPoké est un restaurant dirigé par des chefs cuisiniers et consacré au Poké, ils veulent offrir une expérience culinaire unique à Bruxelles. Leur objectif est de satisfaire les besoins de leurs clients en matière de restauration rapide saine et appétissante. Leur désir est de faire découvrir aux gens les saveurs uniques et originales du Poké. Ils possèdent un menu très varié de Poké composé de leurs Bowl Signature, ainsi que des à-côtés. Les clients peuvent déguster un Pokébowl à partir de 9,9 euros. (Pokipoké,2022)

4. Tadao poke bar

Tadao possède un restaurant à Bruxelles, ce restaurant a été ouvert par un belge ayant découvert ce plat à travers plusieurs voyages. La chaîne propose des Bowls signature ainsi qu'une

possibilité de personnalisation de plats. Ils font appel à des services de livraison comme Uber eats ou Take away et proposent aussi un service sur place. Le bowl signature le moins cher se trouve à 9,5 euros. (TadaoPokeBar, 2022)

5. Komo bowl

Komo Bowl possède deux restaurants: deux à Bruxelles et un à Waterloo.

Le concept inspiré par les créateurs vient de leur temps passé partout dans le monde et d'une passion sans fin pour la bonne nourriture. Ce concept a été créé par trois amis et a pris vie en juin 2018 avec un objectif simple : cultiver des expériences mémorables avec leur nourriture. Deux ans plus tard, Komo Bowl a ouvert son deuxième emplacement dans le centre de Bruxelles. En juin 2021, le troisième magasin a ouvert ses portes à Waterloo. L'entreprise utilise des services de livraison et permet de personnaliser ses bowls également. Ils proposent des Bowls signature, des smoothies, une large variété de boissons et de desserts. Le poké le moins cher peut être acheté pour 11 euros. (KomoBowl,2022)

Concurrence indirecte

En ce qui concerne la concurrence indirecte, elle comprend l'ensemble des acteurs qui proposent un service ou un produit différent de notre concept , mais répondant au même besoin, qui est de manger au restaurant. Autrement dit, cela comporte l'ensemble des acteurs qui proposent des services alternatifs à un restaurant. Tout d'abord nous pouvons identifier tous les restaurants de type asiatique, les sushis-shops, les restaurants thaïlandais, vietnamiens, japonais,.. Ensuite, nous retrouvons la restauration rapide. A Bruxelles, il y a plusieurs enseignes de restauration rapide très connues, telles que Quick ou Pizza Hut. De plus, nous retrouvons également différents snacks. Nous retrouvons aussi les traiteurs qui proposent des plats préparés ou à emporter.

La chaîne de valeur de Porter

Les activités primaires

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

Logistique interne : Le but premier au niveau de la logistique interne sera l'optimisation. Le personnel sera formé de manière à perdre un minimum de temps pour l'accomplissement de ses tâches. Le restaurant disposera d'un programme de gestion des stocks rigoureux, ainsi qu'un système de contrôle interne de la qualité. Il sera important de veiller au respect des conditions d'hygiène, au respect et contrôle de la chaîne du froid, ainsi qu'à celui des normes imposées par l'AFSCA.

Production : La production représente sans aucun doute l'activité la plus importante d'un restaurant et une source majeure de son avantage concurrentiel. En utilisant une cuisine ouverte, la production des bowls se fera en face des clients, cela permettra de garantir également la qualité des produits et la transparence, ce qui augmentera la valeur perçue et améliorera l'expérience utilisateur. Les plats seront préparés dans des bowls de tailles différentes.

Logistique externe : Dans le cadre de la restauration, la logistique externe fait partie des activités très appréciées par les clients. Il faut donc y porter une attention particulière, d'autant plus que cette activité se déroule au premier plan. Notre restaurant de Poké mettra tout en œuvre pour assurer une bonne coordination entre la salle et la cuisine, entre la commande et la préparation des plats. Le temps d'attente sera un facteur important et il devra être aussi court que possible. La communication sera facilitée puisque la cuisine sera ouverte et elle permettra directement au serveur d'expliquer les plats à préparer au chef.

Marketing et vente : Le restaurant devra attirer l'attention, accroître sa popularité et créer un certain buzz pour se faire connaître. La présence sur les réseaux sociaux va augmenter et, nous espérons que notre groupe cible et notre communauté seront un levier important pour construire la notoriété dans toute la région Bruxelloise. Des investissements importants seront faits dans des publicités, des flyers et diverses campagnes ou concours.

Service : Le service sera également l'une des principales activités du restaurant. Le personnel sera aimable, communicatif et axé sur la satisfaction des clients dans le but de répondre le mieux à leurs attentes. Le personnel devra pouvoir répondre à chaque question posée. De plus, ils feront leur maximum pour répondre au mieux à leurs demandes et attentes. L'objectif sera de fidéliser la clientèle et d'établir des relations de confiance à long terme avec les clients.

Les activités de soutien

L'infrastructure de la firme : Cela comprendra l'infrastructure du restaurant et les équipements qui découlent de l'activité. Le bâtiment (composé de la salle à manger et d'une cuisine ouverte), se caractérisera par un décor moderne, chaleureux et convivial. Il rappellera une ambiance traditionnelle et fera voyager les consommateurs. L'infrastructure sera évaluée sur base des rapports financiers et des indicateurs et ratios de performance clés (KPI). Les pratiques de gestion seront basées sur la transparence et la hiérarchie sera horizontale. Nous utiliserons également des techniques de Lean management afin de simplifier et augmenter la fluidité et la flexibilité des processus de gestion et éviter les gaspillages.

La gestion des ressources humaines : Pour ce qui est du personnel et de la gestion de celui-ci, cela représente une importante activité de soutien pour les activités primaires. Il sera formé et qualifié pour gérer l'entièreté de la value-chain et contribuera à la création de valeur pour le client. Il fera partie intégrante de l'avantage concurrentiel du restaurant. Les membres seront recrutés sur base de leurs compétences, leurs connaissances en cuisine asiatique et seront choisis par le chef. Le style de management sera participatif et visera à améliorer le rendement des

employés en les incitant à s'investir dans la vie entrepreneuriale de l'entreprise. Tout sera mis en place pour qu'ils incarnent au mieux les valeurs de l'entreprise. Le management du restaurant veillera également à ce que les conditions de travail soient adéquates et à ce que la sécurité liée à celui-ci soit optimale.

L'approvisionnement : En ce qui concerne l'approvisionnement en produits de base, les fournisseurs locaux seront utilisés dans toute la mesure du possible. L'achat auprès de vendeurs locaux présente deux avantages majeurs. Tout d'abord, cela permet de garantir la fraîcheur et la qualité des produits. Ensuite, en s'approvisionnant localement, notre restaurant fera des économies et rationalisera sa chaîne d'approvisionnement. L'objectif sera d'améliorer la chaîne d'approvisionnement du restaurant. Un autre avantage du local sera la rapidité et la fiabilité des approvisionnements.

Les 5 forces de Porter

1. Menace des nouveaux entrants

En ce qui concerne l'HORECA, la menace des nouveaux entrants est relativement élevée. Comme il est possible de le constater, de nombreux restaurants apparaissent en Belgique chaque année. En 2017, l'HORECA faisait partie du top 5 des secteurs les plus représentés en terme de population.(Statbel, 2020)

Il faut savoir que la Belgique est un pays dans lequel il existe beaucoup d'établissements HORECA. Le président de la fédération HORECA affirme qu'il y aurait, en Belgique, deux fois plus d'établissements HORECA per capita qu'en Allemagne, et autant qu'aux Pays-Bas(RTBF, 2021). Pour ce qui est des barrières à l'entrée, elles sont généralement plus faibles que pour la plupart des autres secteurs. Il faut dire qu'un restaurant nécessite de gros investissements financiers mais l'arrivée de concepts comme le Food-trucking montre qu'il est tout autant faisable de créer un restaurant rapidement et sans investissements trop élevés.

2. Intensité concurrentielle

Il existe un nombre relativement important d'établissements dans le secteur. En effet, d'après Le Forem(2019) , la Belgique comptait 27.311 établissements HORECA au 30 juin 2019 . Pour ce qui est de la région bruxelloise, il semble utile de mentionner que le nombre d'établissements HORECA a augmenté de 1,1% entre 2018 et 2019. Le nombre d'établissements de la Région bruxelloise était de 3 632 en 2019 (Le Forem, 2019), ce qui représente 13% de l'ensemble des entreprises présentes dans la région. Ces résultats montrent que l'intensité concurrentielle du secteur HORECA pour la région de Bruxelles est assez élevée. En plus de cela, le secteur de l'HORECA est caractérisé par une grande concurrence et par de nombreux acteurs sur ce marché. Nous pouvons retrouver, par exemple, les restaurants concurrents, les chaînes alimentaires, les traiteurs... Finalement, il ne faut pas oublier que la crise sanitaire a augmenté l'intensité et la pression concurrentielle du secteur.

3. Pouvoir de négociation des fournisseurs

Pour ce qui est du pouvoir de négociation des fournisseurs, nous pouvons assez aisément affirmer qu'il n'est pas extrêmement élevé mais plutôt situé dans la moyenne pour le secteur de l'HORECA. La qualité et la fraîcheur des ingrédients proposés aux consommateurs par les établissements, de plus que les livraisons et délais de livraison, dépendent fortement des fournisseurs et leur donnent de ce fait un pouvoir de négociation relativement élevé. Les fournisseurs étant très nombreux en Belgique, l'effet inverse se produit, ce qui rend ce pouvoir plutôt faible. Il existe une offre assez élevée de fournisseurs en Belgique, ce qui réduit de beaucoup le pouvoir de négociation pour les restaurants. Il faut aussi savoir que de plus en plus de restaurants veulent aujourd'hui construire des relations basées sur la confiance pour le long terme ou encore des partenariats avec leurs fournisseurs.

3. Pouvoir de négociation des acheteurs

Le pouvoir de négociation des acheteurs est très élevé car ils disposent d'un très large choix lorsqu'ils décident d'aller au restaurant. Surtout que la Belgique est en possession de l'un des plus grands nombres d'établissements HORECA par habitant en Europe (RTBF, 2021). L'abondance de restaurants en Belgique et à Bruxelles augmente l'offre. Les consommateurs disposent d'une large gamme de possibilités, ce qui augmente leur pouvoir de négociation. De plus, les coûts de transfert entre deux restaurants sont faibles. Les consommateurs peuvent en effet se déplacer d'un restaurant à l'autre, rendant les acteurs du secteur dépendants d'eux. Les consommateurs ayant un pouvoir de négociation élevé peuvent avoir un impact très important sur la rentabilité du secteur, par exemple, en faisant valoir leurs exigences en matière de prix ou de service.

4. Menace des produits substituts

La menace des produits de substitution est de plus en plus importante pour l'industrie HORECA. Les produits alternatifs sont de plus en plus disponibles aujourd'hui, surtout qu'il existe une croissance en termes d'établissements proposant des alternatives de restauration. L'un des exemples les plus importants est la croissance de la livraison à domicile et le développement de plateformes de livraison (Somers, 2018). La crise sanitaire n'a fait que faire évoluer cette tendance et incité beaucoup consommateurs à se tourner vers cette alternative de peur de sortir de chez soi. Nous pouvons aussi trouver de plus en plus de traiteurs dans les centres-villes proposant plus de plats, repas ou menus à emporter. Enfin, les grands détaillants élargissent de plus en plus leur offre de produits, augmentant ainsi le nombre de substituts de consommation. Les grandes chaînes alimentaires proposent désormais de plus en plus de plats préfabriqués, cuisinés par des traiteurs, ou des menus qui ressemblent de plus en plus à ceux des restaurants. Ils constituent une véritable menace pour l'industrie HORECA. Les acteurs du secteur HORECA ont récemment fait part de leur mécontentement face à ce phénomène de plus en plus courant par l'intermédiaire de Fabian Hermans, administrateur de la Fédération HORECA Bruxelles (RTL, 2020).

Le Modèle PESTEL

Politique

Dans le contexte politique actuel, il existe de nos jours une série de règles et de normes alimentaires imposées par les politiques ayant pour objectif de protéger la santé des consommateurs. Un des objectifs est par ailleurs inscrit dans le traité instituant la communauté européenne.

Au niveau européen, il existe par exemple le règlement (CE) n°178/2002, aussi nommé « General food Law », qui décrit les définitions de base, les principes généraux et les prescriptions générales pour la législation alimentaire (Service public fédéral de santé publique, 2016). En réaction au contexte actuel (Covid-19), les chefs politiques ont été obligés de prendre des décisions importantes. Le secteur de l'HORECA est l'un des secteurs qui s'est vu obligé de fermer le plus longtemps durant cette crise sanitaire. Ce secteur a été énormément stigmatisé comme étant l'un des facteurs les plus impactant de contamination durant la crise sanitaire. Aujourd'hui, le secteur est au milieu de toutes les tensions qui commencent à apparaître au sein du gouvernement. Les points de vue bifurquent entre les chefs politiques au sujet de la réouverture et de la stigmatisation de l'HORECA. David Clarinval, ministre des indépendants et des PME , a annoncé en octobre 2021, que l'HORECA était une cible facile et qu'il fallait arrêter d'attaquer le secteur (RTBF, 2021). Durant la crise, il y a eu plusieurs mouvements de rassemblement et manifestations de la part des acteurs du secteur pour protester contre les mesures politiques. Il y a par ailleurs eu des manifestations un peu partout en Wallonie et à Bruxelles en février 2021, suite à la demande des différentes associations HORECA du pays (Destrebeck, 2021). Dans le but de faire face à ces restrictions sanitaires et compenser la fermeture des établissements, les dirigeants ont proposé plusieurs aides financières. Au niveau fédéral, les aides majeures étaient les suivantes : une exonération des cotisations ONSS (spécialement prévue pour le secteur HORECA), le droit passerelle (avec un doublement du droit passerelle lors du confinement d'octobre 2021), une prise en charge par l'Etat de la prime de fin d'année et une prolongation du droit passerelle de reprise (Demonti, 2020). Le SPF Finances a également publié l'ensemble des mesures prolongées ou élargies en date du 29 mars 2021(SPF Finances, 2021).

Pour ce qui est des aides régionales, je vais me concentrer sur la région qui nous concerne pour le projet , à savoir la région Bruxelloise. Ainsi, pour aider les acteurs, le gouvernement Bruxellois décide d'octroyer une prime corona de 598,81€ bruts pour indépendants.

Cette prime concerne les indépendants qui ont bénéficié d'un droit passerelle corona pendant au moins 6 mois, au cours de la période du 1er octobre 2020 au 30 avril 2021. Ils ont droit, sous certaines conditions, à une prime brute de 598,81 euros. (1819.Brussels, 2022)

La région a également prévu un fonds de garantie à l'attention des secteurs événementiels permettant de couvrir une partie des pertes financières des organisateurs d'événements qui ont lieu entre le 20 janvier et le 31 août 2022.

La Région a également prévu une série de mesures visant à alléger la pression financière des indépendants : notamment le prêt Proxi, les prêts aux entreprises bruxelloises de plus 10

équivalents temps pleins qui sont impactées par la crise du coronavirus ; soutien financier (prêt ou capital) aux petites entreprises; service de médiateur de crédits. (Liantis,2022)

Economique

Concernant le budget alloué des ménages, les ménages belges ont dépensé en moyenne 35.209 euros en 2020, les ménages flamands 36.447 euros, les ménages wallons 34.096 euros et les ménages bruxellois 32.057 euros.

D'après STATBEL, un ménage belge a dépensé en moyenne environ 1.550 euros dans l'HORECA en 2020. En 2018, ce chiffre était encore de 2.350 euros en moyenne. Il s'agit donc d'une baisse d'un tiers. Les restaurants proposant des plats à emporter ou les établissements HORECA qui livraient des repas à domicile ont enregistré une forte hausse: les ménages y ont dépensé en moyenne 200 euros, soit trois fois plus par rapport à 2018. Cette dépense pour l'HORECA représente 4,7% du budget d'un ménage à Bruxelles pour une moyenne de 4,4 % pour la Belgique en 2020.

Nous avons davantage cuisiné nous-mêmes, ce qui a entraîné une augmentation de 18% des dépenses en viande, légumes et pommes de terre.

Une ménage dans la région flamande a dépensé 4,8% dans l'HORECA et un ménage en Wallonie a , lui ,dépensé 3,7% de son budget.

La Belgique se situe légèrement en deçà de la moyenne européenne (7%), selon des données fournies par l'office européen de statistique. (Le Soir, 2020)

La Belgique reste une économie de services. La part du secteur tertiaire (services) dans le PIB s'élève à 68,8%.

Le PIB généré par le secteur du transport, des commerces et de l'HORECA en 2019 représentait 80.541 millions d'euros, représentant une augmentation de 25,7% par rapport à 2009, et de 2,5%, par rapport à 2018(Statbel,2019)

La crise sanitaire a malheureusement eu un impact très néfaste sur le secteur HORECA.

Du fait de la crise du coronavirus, le secteur de l'HORECA subit une perte de chiffre d'affaires de 47 millions d'euros par jour. Ce chiffre a été calculé par Comeos, la fédération du commerce et des services, (RTBF,2020)

Les résultats économiques du secteur pour l'année 2020 sont mauvais , nous pouvons le voir, par exemple en analysant une perte du chiffre d'affaires d'environ 69% en avril 2020 comparé à avril 2019 (Schmidt, 2021). Selon la Banque Nationale de Belgique, le secteur a connu une diminution de 42% de chiffre d'affaires durant le premier semestre de l'année 2020, par rapport à la norme. (BNB, 2020)

D'après une enquête faite par Foodservice Alliance sur près de 800 acteurs du secteur HORECA en Belgique, il a été possible d'observer des résultats catastrophiques (L'Echo,2020). En effet,

cette enquête montre que, durant les sept premiers mois de 2020, le secteur a perdu 41% de son chiffre d'affaires par rapport à 2019. 20% des établissements ont réalisé, pour les sept premiers mois de l'année 2020, moins de 25% de son chiffre d'affaires habituel.

En plus de cela, le secteur de l'HORECA est victime de nombreuses faillites dues à la situation sanitaire. D'après le SPF FINANCES, l'HORECA représente près d'un cinquième des PME défaillantes et 15 % des pertes d'emplois qui en découlent. Il s'agit respectivement de 1.370 faillites et 2.622 pertes d'emplois pour 2020. Ce secteur d'activité ne regroupe pourtant que 6 % de l'ensemble des PME en Belgique. Le secteur de l'HORECA se distingue par un taux de faillite supérieur à la moyenne. La région de Bruxelles capitale a enregistré 1502 faillites au cours de l'année 2020, pour 1957 en Wallonie et 3738 en Flandre, ce qui en fait la région la moins touchée de Belgique.

D'après Nicolas B-L, CEO de Youwok , une chaîne de restaurants asiatiques en Belgique, la pandémie a accéléré le développement des ventes à emporter et des livraisons à domicile. Il explique qu'auparavant le chiffre d'affaires des restaurants était très variable en fonction des emplacements et les livraisons ne représentaient que 2,3 % en dehors de Bruxelles.

Dans certaines villes belges ils ne faisaient pas de livraisons, maintenant cela représente 20% de leur chiffres d'affaires.

Social

Les Belges ont consacré une part beaucoup plus importante de leur budget à la nourriture pendant le confinement (L'Echo, 2020). Une autre tendance actuelle est le fait que la population mange et se tourne de plus en plus vers les produits végétariens. La vente de produits végétariens a augmenté de 24% au cours de l'année 2020 (Delcambe, 2021)

De plus, il est important de mentionner que la population belge aime les restaurants et est très attachée au fait de pouvoir y retourner rapidement.

La cuisine asiatique est populaire depuis longtemps en Europe. Ce sont surtout des restaurants chinois qui ont, auparavant, mis la cuisine asiatique en évidence.

Aujourd'hui, il est établi que les restaurants chinois classiques se trouvent dans une spirale descendante. Malgré une demande importante de repas à emporter et à livrer, les Belges accordent de moins en moins d'intérêt à consacrer une visite régulière aux restaurants chinois. Un des soucis pour la partie traditionnelle de ce secteur, est le fait que ces restaurants servent couramment des plats lourds et gras, qui ne concordent plus avec la tendance croissante de manger sainement et plus légèrement. De plus, les restaurants chinois traditionnels sont confrontés à la concurrence d'autres cuisines asiatiques, étant donné que des restaurants thaïlandais, japonais et vietnamiens commencent partout à répondre aux attentes des consommateurs.

Par contre, d'autres restaurants asiatiques commencent de plus en plus à dominer le marché. Même si les restaurants japonais étaient déjà activement présents, depuis tout un temps en Belgique , nous avons pu apercevoir, il y a quelques années, une croissance explosive de cette catégorie de restaurants. Il s'agissait surtout des restaurants sushi «All you can eat» (à volonté).

Ce segment est déjà stabilisé et très peu de restaurants japonais viendront s'y ajouter dans l'avenir.

Depuis quelques années , de nouveaux concepts de restauration asiatique pointent le bout de leur nez. Nous pouvons voir que dans le secteur des restaurants asiatiques, de nouvelles formules et concepts dinatoires voient le jour. Ces concepts apparaissent parce que les nouvelles générations d'entrepreneurs commencent à se rendre compte que le marché traditionnel des restaurants asiatiques est de plus en plus saturé. Ces nouveaux concepts se trouvent autant dans le segment des restaurants réguliers que dans le secteur de la restauration rapide.

Pour l'instant, le secteur de la restauration asiatique est le secteur dans lequel on innove et on expérimente le plus. Cela provient du fait que la cuisine orientale se prête très bien aux nouvelles tendances du paysage culinaire.

Technologique

Pour ce qui est des évolutions technologiques dans le secteur de l'HORECA, il faut savoir qu'il y en a beaucoup et qu'elles vont avoir un impact important sur le futur du secteur. Un des premiers points importants à aborder est celui des évolutions technologiques en ce qui concerne la distribution. De nos jours , nous faisons face, et utilisons de nombreuses plateformes de livraison en ligne, comme Take away, Ubereats ou encore Deliveroo. Deliveroo est une société qui a été créée en 2013 et a été lancée en Belgique en 2015. La société Uber Eats a, elle, été créée en 2015 et a été lancée en Belgique (Bruxelles) au cours de l'année 2016 (Paris Match, 2019). De nombreux restaurants font appel à ces différentes plateformes qui permettent d'automatiser les flux de commandes de livraison.

En dehors de ce service de livraison en ligne , ce type de plateforme donne également de la visibilité aux établissements, par exemple grâce à leur présence en ligne ou sur l'application (Too Good To Go, 2022). Le confinement a également accentué ce phénomène, ainsi que la croissance et le recours à ces plateformes.

Par après, le secteur de l'HORECA, est aussi contraint de s'adapter aujourd'hui à la révolution numérique en constante évolution depuis le début du 21ème siècle. Dans le passé, le bouche à oreille était un moyen efficace de faire grandir et évoluer sa notoriété. Maintenant, posséder une visibilité accrue en ligne est devenue une obligation absolue de nos jours. La majorité des consommateurs utilisent les moteurs de recherche pour décider de l'endroit où ils vont se restaurer. Pour cela, les moteurs de recherche sont donc devenus des outils incontournables pour amener le plus rapidement possible des clients dans un restaurant (Too Good To Go, 2022). Un des exemples principaux de ce phénomène est le moteur de recherche « The Fork ». The fork est présent en Belgique et presque partout en Europe. En somme, le numérique a définitivement changé le secteur de l'HORECA, surtout en ce qui concerne la notoriété, la communication ou encore la distribution. Ensuite, cette révolution numérique actuelle ainsi que les évolutions technologiques bouleversent aussi le côté opérationnel des restaurants. L'automatisation prend de plus en plus de place, surtout grâce à la robotique et l'intelligence artificielle.

Ainsi, de nombreux processus de cuisine peuvent également être automatisés (Zabinski, 2020). Il est également possible d' automatiser certaines pratiques de management. Par exemple, le logiciel de planification et de réservation RESOS est un des exemples d'avancée technologique en matière de management dans les restaurants (RESOS,2022)

Écologique

De nos jours, il existe plusieurs tendances écologiques qui sont au centre des préoccupations du peuple belge. L'une des plus importantes concerne le gaspillage alimentaire. D'après un rapport de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'Agriculture (FAO), la Belgique se situerait dans les 3 premiers pays d'Europe le plus gaspilleur. Néanmoins, les consommateurs belges se disent enclins à entamer un changement (Test-Achats, 2020). D'après un sondage dirigé par Test-Achats, nous pouvons observer qu'environ 75% des consommateurs belges interrogés sont préoccupés par le gaspillage alimentaire, et se disent prêts à faire des efforts pour le réduire un maximum (Test-Achats, 2020). Il y a eu d'ailleurs plusieurs initiatives qui ont vu le jour en Belgique dans le but de réduire le gaspillage alimentaire. Nous pouvons prendre comme exemple : l'application « Too Good To Go » (Too Good To Go, 2022). Une autre tendance importante préoccupant les Belges se situe au niveau de l'envie de consommer le plus local possible. D'après un sondage mené par Fairtrade Belgium et le bureau Dynata auprès de 1000 Belges, cette tendance tend à se confirmer. Il indique une croissance de 42% au niveau de la préférence des Belges pour les produits locaux. Ce sondage montre également que les Belges ont envie de consommer et acheter davantage de produits issus de l'agriculture biologique et du commerce équitable (Masset, 2020). Finalement, une étude réalisée par Bitkom montre que 84% des belges seraient enclins à dépenser plus pour des produits d'une qualité supérieure. Nous pouvons conclure en disant que les belges sont de plus en plus soucieux de leur alimentation et accordent plus d'importance à la transparence et aux informations concernant l'origine des produits que par le passé (Bussy, 2020).

Légal

Quand il s'agit d'ouvrir un restaurant en Belgique , il existe plusieurs réglementations concernant le secteur de l'HORECA qui semblent particulièrement intéressantes.

Tout d'abord, il semble utile de préciser que le secteur de l'HORECA est un secteur très réglementé en Belgique (Le moniteur belge, 2012). Parmi les différentes réglementations et législations concernant le secteur, nous pouvons retrouver celles émises par l'AFSCA. L'AFSCA est un organisme de contrôle belge existant depuis début 2000. (AFSCA, 2022). Cet organisme a pour but de contrôler la qualité des denrées alimentaires, ainsi que le respect des règles d'hygiène au sein des établissements HORECA, et se préoccupe à ce que chaque établissement s'y conforme (AFSCA, 2022). De plus, il existe également les nouvelles réglementations SCE (système de caisse enregistreuse). Le secteur de l'HORECA a pour caractéristique d'être sujet à de nombreuses fraudes et par une circulation intensive de l'argent . Dans le but de contrer cela, il existe une réglementation depuis le 1er Janvier 2014, qui oblige la majorité des acteurs de l' HORECA d'être équipé d'une caisse blanche (SCE HORECA,

2022). Cette réglementation a été imposée par les dirigeants du pays pour lutter contre les fraudes ainsi que rendre les établissements plus transparents. Il faut savoir que cette réglementation est imposée à chaque établissement réalisant un chiffre d'affaires annuel (concernant la consommation de repas sur place) de plus de 25.000 euros (SCE-HORECA, 2022). Par exemple, en Wallonie, il a été interdit d'utiliser des ustensiles en plastique à usage unique (Wallonie, 2022). Pour finir, tout acteur de l' HORECA situé sur le territoire Bruxellois, que ce soit dans un lieu public ou privé, se voit obligé d'obtenir une attestation de conformité officielle, sans préjudice de l'obtention, le cas échéant, d'un permis d'urbanisme et/ou d'un permis d'environnement.

L'analyse SWOT

La SWOT est un outil qui va nous permettre de synthétiser les éléments qui ressortent du diagnostic stratégique interne (chaîne de valeur de Porter) et externe (l'analyse du micro et du macro environnement). Stacey (1993, p.103), décrit l'analyse SWOT comme « une liste des forces et des faiblesses d'une organisation telles qu'elles sont indiquées par une analyse de ses ressources et de ses capacités, ainsi qu'une liste des menaces et des opportunités qu'une analyse de son environnement identifie ». Cette analyse implique donc la collecte et présentation de différentes informations sur les facteurs internes et externes qui pourraient avoir un impact sur l'entreprise . La matrice SWOT comprend donc deux axes d'analyse :

L'axe interne permet de déceler les forces et les faiblesses de l'entreprise par rapport à son marché, ses concurrents et ses partenaires.

Les forces ou faiblesses de l'entreprise sont des caractéristiques importantes sur lesquelles l'entreprise peut agir.

L'axe externe divisé en deux parties, l'analyse du macro-environnement de l'entreprise, correspondant à l'étude de l'environnement global de la firme, et l'analyse du micro-environnement de l'entreprise, correspondant à l'étude des acteurs en contact avec l'entreprise.

Les Forces

- La future cuisine ouverte, qui permet une transparence sur les produits pour le client.
- L'approvisionnement local au maximum dans le but de réduire les coûts de la chaîne d'approvisionnement, garantie pour le client de la fraîcheur et qualité de nos produits.
- Plusieurs offres pour les clients, offrant ainsi des axes de différenciation différents (possibilité de personnalisation des bowls).
- Un concept innovant : de la cuisine authentique différenciée des autres restaurants de poké.
- Des employés qualifiés connaissant bien la culture du produit.
- Une relation exclusive avec la clientèle .
- Une clientèle ciblée, étant donné que l'offre est différenciée de ce que proposent les concurrents et les restaurants traditionnels.

- Possibilité de faire de livraisons et passer par Ubereats.
- Un concept en vogue, tendance de la nourriture healthy et bio.

Les Faiblesses

- Coûts d'investissements élevés, surtout pour les installations et les salaires.
- Une présence assez importante de concurrents dans la région bruxelloise.
- Faible notoriété.
- Faible expérience en HORECA.
- Unique restaurant : localisation unique, ce qui implique une portée limitée.
- Faible capacité financière : frais d'ouverture importants.

Les Opportunités

- Tendance des belges à consommer davantage local : les francophones encore plus que les flamands.
- Tendance croissante de la consommation de nourriture saine (le poké étant un plat sain).
- Soutien des belges aux restaurants et volonté de ceux-ci d'y retourner : 41% des Belges voudraient se rendre plus souvent au restaurant après la crise pour aider le secteur HORECA à remonter la pente.
- Augmentation du budget nourriture des belges.
- La population consomme de plus en plus de produits végétariens (possible de surfer sur la tendance en créant des bowls végétariens).
- Existence de soutien financier de la part du gouvernement : au niveau fédéral (droit passerelle, exonération des cotisations ONSS, credendo bridge garantie) et de la région Bruxelloise (plan d'aide pour l'HORECA,fond de garantie, prêt prox, garanties publiques, accompagnement d'urgence,,)
- Le PIB pour le secteur HORECA augmentait avant la crise sanitaire.
- Existence d'une certaine amélioration et ouverture au niveau politique et économique pour le secteur : les restaurants peuvent à nouveau ouvrir sans contraintes.
- Sensibilisation de la population pour les produits locaux et de qualité : les consommateurs sont prêts à dépenser plus d'argent pour des produits de qualité supérieure
- Augmentation des dépenses des belges dans les restaurants par rapport à avant la crise sanitaire
- 1/4 des Belges seraient prêts à payer plus cher (évolution de 10%) dans les restaurants à la réouverture, pour aider le secteur.
- Existence d'une prise de conscience des consommateurs belges concernant le gaspillage alimentaire et l'écologie pour le secteur HORECA.
- Existence de l'industrie 4.0 et évolution du monde numérique .
- Possibilités de partenariats stratégiques avec les fournisseurs.

Les Menaces

- L'HORECA est un secteur très réglementé (traité instituant la communauté européenne, (CE) n°178/2002 « General food Law »).
- Le gouvernement exerce une grande influence sur le secteur.
- Le contexte politique actuel est défavorable pour l'HORECA.
- Le secteur a un réputation de vecteur de contamination durant la crise du Covid19, peur des gens d'y retourner.
- Menace des nouveaux entrants et les barrières à l'entrée sont relativement faibles.
- Très grande intensité concurrentielle .
- Augmentation des produits de substitution.
- Grand pouvoir de négociation des clients.
- Beaucoup de restrictions concernant le secteur : mesures de fermeture imposées.
- L'HORECA a perdu beaucoup d'argent dû à la crise sanitaire: perte d'environ 47 millions d'euros par jour depuis le début de la crise sanitaire.
- L'environnement économique est incertain : le chiffre d'affaires de l'HORECA a beaucoup chuté durant la crise sanitaire, (baisse de 69% d'avril 2019 à avril 2020).
- Le secteur engendre énormément de faillites.
- Grande augmentation du nombre de livraisons et croissance des plateformes de livraison (Ubereats,deliveroo,..)
- Augmentation de la consommation en ligne : les consommateurs restent de plus en plus chez eux.
- Possibilité de dépendance des restaurant vis à vis des plateformes de livraison.
- Augmentation des coûts d'investissement dû à l'évolution de la technologie et l'automatisation des processus.
- Législation/ réglementation de plus en plus restrictive et contraignante pour le secteur HORECA : normes AFSCA et Système de Caisse Enregistreuse.
- Augmentation de certaines restrictions, comme l'interdiction de l'usage de certains plastiques (pailles en plastiques interdites).
- Menace de la récession/inflation qui entraîne une perte du pouvoir d'achat dans les prochains mois/années.

3. ETUDE QUANTITATIVE

Après une analyse stratégique de l'environnement, une étude quantitative a été réalisée. Le but étant donc de comparer les résultats des recherches menées sur les nouvelles tendances et établir des conclusions alimentaires et stratégiques combinées aux réalités du terrain.

Dans le but de vérifier l'intérêt que pourrait susciter notre concept de restaurant de Poké, nous avons réalisé un test grâce à une étude quantitative sous forme de questionnaire.

La définition choisie pour l'analyse quantitative est la suivante : « L'analyse quantitative désigne l'ensemble des méthodes et des raisonnements utilisés pour analyser des données standardisées » (Martin, 2012, p.26). Cette étude nous permettra de mesurer la viabilité au niveau marketing et l'attraction pour le concept de la part des potentiels clients. Il permet aussi de confirmer ou infirmer les nouvelles tendances alimentaires futures qui sortent de nos recherches.

Nous avons réalisé cette enquête quantitative grâce à un questionnaire réalisé à l'aide de l'outil Google Forms, un logiciel d'enquête gratuit fourni par Google. Par conséquent, ces données ont été récupérées grâce à un questionnaire en ligne rempli par un échantillon de 159 personnes. Pour qu'un échantillon soit représentatif, le minimum de répondants requis est de 100 répondants à l'ICHEC . L'échantillon de l'étude s'est concentré sur les habitants de la région Bruxelloise, zone géographique où le concept se veut d'être mis en œuvre. Le questionnaire a été conçu à l'origine pour confirmer ou infirmer l'intérêt que pourrait porter les prospects à notre concept de restaurant de Poké. En plus de cela , il a pour but de renforcer la crédibilité de notre concept. Notre étude sert également à mesurer et mieux comprendre les nouvelles habitudes de dépenses des gens depuis le Covid-19 et la manière avec laquelle ils s'y sont habitués. Dans notre questionnaire les questions visaient principalement à mesurer l'attractivité des répondants pour le concept. Il cherche à étudier également l'importance de la localité, la tranche d'âge et les habitudes budgétaires. Le questionnaire se situe dans les annexes.

A présent, passons aux résultats. Après avoir enregistré un total de 159 réponses, nous pouvons dès à présent nous concentrer sur l'analyse des résultats de notre enquête.

Nous allons séparer les résultats en 2 parties :

- Les résultats globaux qui mesurent l'intérêt pour le concept
- Les résultats liés à l'âge de nos répondants pour identifier le segment le plus intéressé par le concept

Les résultats globaux :

Tout d'abord, nous pouvons voir que l'enquête a confirmé l'intérêt des personnes pour la nourriture asiatique. En effet, 82,3% des répondants ont répondu consommer la nourriture asiatique comme spécialité culinaire.

Nous pouvons également voir que 27,8% des répondants se rendent au restaurant 1 fois par mois. 22,2% s'y rendent , eux, deux à trois fois par mois et finalement 22,2% des répondants s'y rendent 1 fois par semaine.

Au niveau de la fréquence de consommation de nourriture asiatique , 13,9% des répondants en consomment 1 fois par semaine. 27,8% une fois par mois et 24,7% deux à trois fois par mois.

En ce qui concerne le budget des répondants pour aller dans ce type de restaurant traditionnel , 63,9% des répondants y consacrent de 15 à 29 euros. C'est la tranche de budget la plus fréquente.

Ces différents éléments sont fondamentaux car ils mettent en avant le fait que notre public souhaitant retourner au restaurant est prêt à dépenser de l'argent dans ceux-ci.

Pour ce qui est des critères de choix des répondants pour un restaurant, ce qui revient le plus parmi notre sondage sont la qualité (91,1%), le prix (77,8%) puis l'hygiène (66,5%).

Pour aller plus loin dans les critères de choix des restaurants , on peut observer que ce que les gens recherchent en particulier est la qualité des produits, des prix abordables et des produits frais. On peut aussi voir que 79,1% des répondants accordent de l'importance à avoir des quantités suffisantes dans leur assiette.

Un point positif pour notre étude est que 86,7% de nos répondants ont déjà entendu parler du poké et 79,7% portent de l'intérêt à ce type de nourriture. Parmi ceux qui n'ont jamais entendu parler de Poké mais qui y portent un intérêt, nous avons 17 personnes et seulement 5 qui n'y accordent aucun intérêt.

On peut voir également que parmi ceux qui ont déjà entendu parlé du Poké et qui y accordent un intérêt, on obtient un nombre total de 111 répondants (sur 159)

L'intérêt porté pour le premier concept, qui est de respecter la cuisine traditionnelle du plat dans notre restaurant de poké, les résultats sont fort mitigés. En effet, 51 personnes ont un fort intérêt pour celui-ci, 57 personnes y portent un intérêt moyen, 29 personnes y portent un très fort intérêt et 19 personnes y portent un faible intérêt. Ce qui dans l'ensemble montre que le concept de respecter la cuisine traditionnelle d'un plat est important pour le public potentiel. Nous obtenons 79 personnes ayant un intérêt fort et très fort.

Le deuxième concept-clé est le fait d'avoir un chef venu de l'étranger pour respecter encore plus le côté traditionnel du Poké. Au niveau des réponses pour cette question, on peut voir que 77 répondants y portent un fort intérêt, 55 personnes y portent un intérêt moyen et seulement 10 personnes n'ont qu'un faible intérêt pour ce concept.

Le dernier concept clé de notre restaurant est la cuisine ouverte. Jetons un œil à l'importance qu'accordent nos répondants à ce concept. On peut voir que 89 personnes n'y accordent aucune importance et 73 personnes y portent un intérêt. Cela montre que plus de la moitié des répondants n'y sont pas sensibles.

Les résultats liés à l'âge des répondants:

Après avoir analysé les résultats globaux de l'enquête, il est utile de se concentrer sur les différents âges des répondants du sondage. En effet, les résultats globaux montrent les résultats de l'ensemble des répondants. Néanmoins, tous les répondants ont un âge différent. De ce fait, il est important de se focaliser sur les résultats par tranche d'âge, dans le but de choisir la cible la plus attrayante pour notre restaurant.

Pour ce faire, nous avons importé les données sur Excel (via la réalisation de tables pivots) et avons analysé celles-ci selon 3 tranches d'âge :

- 16-24 ans (85 répondants = 53,2%)
- 25-35 ans(30 répondants = 18,4%)
- Plus de 45 ans (43 répondants = 27,2%)

Il ressort de cette analyse que la tranche d'âge la plus intéressée par le concept de restaurant de poké traditionnel est la tranche d'âge des 16-24 ans suivi de la génération des plus de 45 ans et finalement suivi par la génération des 25-35 ans.

Nous allons comparer les différentes tranches d'âge choisies sur les 3 axes clés du concept: la cuisine ouverte, le respect de la cuisine traditionnelle et l'utilisation d'un chef originaire du pays.

Sur les 73 personnes portant de l'intérêt à la cuisine ouverte, on peut voir que la tranche d'âge la plus intéressée est celle des 16-24, suivie de la génération des plus de 45 ans et encore suivie de celles des 25-35.

- 39 personnes pour les 16-24 ans
- 11 personnes pour les 25-35 ans
- 23 personnes pour les plus de 45 ans

Concernant le respect de la cuisine traditionnelle, on peut voir que la tranche d'âge la plus intéressée est celle des 16-24, suivie de la génération des plus de 45 ans et encore suivie de celle des 25-35. Pour définir un groupe d'intérêt, je prendrai en compte les avis "moyen", "fort", et "très fort".

- 72 personnes pour les 16-24 ans
- 23 personnes pour les 25-35 ans
- 40 personnes pour les plus de 45 ans

Voyons ce que pensent nos 3 tranches d'âge de l'intérêt porté au fait qu'un chef venu du pays d'origine prépare les plats. Je prendrai en compte les réponses "moyen" et "fort" sachant que je n'ai pas proposé de possibilité de réponse "très fort" pour cette question.

- 78 personnes pour les 16-24 ans
- 24 personnes pour les 25-35 ans
- 41 personnes pour les plus de 45 ans

En analysant ces différents résultats, on peut voir que la tranche d'âge intéressée qui ressort le plus est celle des 16-24 ans. Nous pouvons aussi affirmer que, parmi les 3 concepts présentés, le concept de cuisine ouverte n'affiche pas assez d'intérêt que pour être utilisé. Les deux autres concepts, l'utilisation d'un chef originaire du pays et le respect de la cuisine traditionnelle ont plus de succès. Pour ces deux concepts, plus de la moitié des répondants ont affirmé être intéressés par ceux-ci.

4. PLAN MARKETING

Le Marketing stratégique (SCP)

Segmentation

La segmentation marketing est une étape indispensable et représente une démarche stratégique incontournable pour toute société. La définition choisie pour ce mémoire est la suivante : « Son objectif est d'identifier et de délimiter des segments de marché ou des "ensembles d'acheteurs" qui deviendront ensuite les cibles des plans de marketing de l'entreprise » (Tynan et al., 1987, p.1).

Elle a pour objectif de diviser et découper le marché en plusieurs segments de clientèle pour aider l'entreprise à être plus cohérente et plus performante dans les maintes actions marketing qu'elle effectuera. Dans le cas de notre restaurant, nous allons définir plusieurs critères de segmentation pertinents pour notre entreprise.

Voici les différents critères choisis pour notre restaurant :

- *Le critère socio-démographique*

Le premier critère de segmentation choisi est donc le critère socio-démographique. Les caractéristiques socio-démographiques les plus utilisées sont l'âge, le sexe, l'adresse et le revenu. L'entreprise se focalise sur une tranche d'âge particulière, celle des 16-24 ans et celle des plus de 45 ans. Ensuite, au niveau de la localisation, l'entreprise se focalise sur des personnes habitant ou travaillant sur la région de Bruxelles-capitale. Cela semble logique sachant que notre lieu d'implantation futur est la région Bruxelloise. Au niveau du revenu, notre restaurant se concentrera sur des personnes ayant un budget moyen allant de 15 à 29 euros.

- *Le critère socio-économique*

Le second critère de segmentation est le critère socio-économique. En effet, la typologie et le niveau de revenus de notre clientèle cible varient de moyen à élevé, et celle-ci dispose donc d'un pouvoir d'achat relativement important leur permettant d'aller assez régulièrement au restaurant.

- *Le critère psychographique*

Pour ce qui est du critère psychographique que nous allons utiliser pour notre segmentation marketing, nous allons nous intéresser aux styles de vie, les croyances, les valeurs, les personnalités des consommateurs. Ce critère se concentre donc sur les modes de vie des prospects. Nous retiendrons ici que les gens intéressés par notre restaurant sont des gens ayant un intérêt pour la nourriture asiatique, la tendance “healthy” et durable, et aimant se rendre régulièrement au restaurant.

Nos potentiels clients sont des clients ayant des convictions ainsi que des valeurs fortes, surtout en ce qui concerne des sujets tels que la consommation locale et responsable, la traçabilité des produits ou encore la transparence , qui sont des tendances visibles de plus en plus au sein de la génération des 16-24 ans.

Ciblage

Le ciblage consiste à choisir, parmi les prospects potentiels, ceux qui feront l'objet d'une ou plusieurs actions présentes dans notre plan marketing.

Concernant notre restaurant de Poké, la cible est directement liée à notre lieu d'implantation, à savoir la région de Bruxelles capitale. A côté de cela, notre cible principale sera les jeunes de 16 à 24 ans ainsi que la génération des plus de 45 ans. Ces deux cœurs de cibles sont guidés par le côté traditionnel d'une cuisine, de la tendance saine et durable du Poké ainsi que de la transparence donnée durant l'expérience client. Ce sont des jeunes étudiants ainsi que des adultes ayant un budget allant de moyen à élevé. Ces personnes apprécient le côté gourmand et sain du Poké, sont à la recherche d'un endroit où ils peuvent se sentir dépayssé et enveloppé d'une notion de bien-être grâce à un décor mais aussi d'une nourriture immersive dans laquelle nous retrouvons tout ce dont nous avons besoin au sein d'un seul et unique plat. (Manager-go, 2021)

Positionnement

“Le positionnement est un outil stratégique qui permet d'affirmer la différenciation d'une marque par rapport à la concurrence auprès d'une cible visée. Il se décline ensuite de manière cohérente sur les différentes composantes du mix marketing”

(Christian Latour, Mérici Collégial Privé,2015)

Le positionnement sera défini comme tel : “ Pour les jeunes et moins jeunes désireux d'une cuisine traditionnelle respectée, saine, durable, et raffinée pour les personnes voulant vivre une expérience culinaire unique. Notre restaurant propose de savoureux Pokébowls qui vous feront voyager sans prendre l'avion, à travers des produits de qualités et durables au sein d'un cadre authentique et d'une atmosphère unique , servi par un chef originaire d'Hawaii.”

Notre restaurant se veut , être un restaurant sain axé sur la jeunesse ainsi que les plus de 45 ans. Il se veut être une expérience unique faisant voyager les consommateurs grâce à une cuisine traditionnelle respectée dans un cadre authentique et permettant de découvrir la cuisine Hawaïenne dans tous ses détails et uniquement composé de produits d'origine biologique.

Mission, Vision, Valeurs

La Mission

La mission d'une entreprise correspond à sa raison d'être, il s'agit de son ADN. Elle répond à la question : pourquoi l'entreprise existe-t-elle ? L'objectif est de définir pourquoi l'entreprise est créée. La mission garantit la cohérence entre les membres de l'organisation et permet d'établir une ligne directrice claire. Elle permet également de mettre en avant le caractère unique et les axes de différenciation de la société dans son environnement. (Annie Van Rijckeghem,2020)

La mission de notre restaurant sera la suivante :

“Notre mission est de permettre aux consommateurs de vivre une expérience unique, grâce à une cuisine traditionnelle et une cuisine préparée par un chef Hawaïen. Au sein d'un cadre et d'une atmosphère authentique, nous servirons des plats complets, gourmands, savoureux et bio.”

La Vision

A l'inverse de la mission, qui porte sur le temps présent, la vision d'une entreprise est une projection dans le futur. La vision encourage l'entreprise à se surpasser dans le but d'atteindre des objectifs ambitieux sur le long terme. L'objectif est donc de définir où l'entreprise veut aller à long terme. (Lecoindesentrepreneurs, 2021)

Notre vision d'entreprise impactera nos décisions dès le départ, car les actions prises serviront à bâtir et développer le futur du restaurant. La vision d'une société peut changer à travers le temps, par exemple grâce à la technologie, le contexte ou encore des opportunités.

La vision choisie pour le restaurant sera la suivante :

“Être connu, dans l'ensemble de la région Bruxelloise, et dans le futur en Belgique, comme un pilier secteur et ouvrir 2 nouveaux restaurants franchisés d'ici 2030.”

Les Valeurs

Quelles seront les valeurs choisies propres à notre restaurant? Il va falloir définir nos valeurs dès le départ et garder la même ligne directrice en restant cohérent durant toute l'activité. Les trois valeurs choisies pour notre restaurants sont :

La qualité : La qualité sera une priorité et une condition *sine qua non* pour notre restaurant de Poké . Elle ne se contentera pas d'être appliquée aux produits mais sera introduite dans toute notre chaîne de valeurs ainsi qu'avec nos partenaires et fournisseurs et parties prenantes du restaurants.

L'engagement eco-responsable : Notre objectif ne sera pas seulement de réaliser du profit, mais aussi d'assumer la responsabilité de notre impact social et environnemental. Pour y parvenir, notre restaurant appliquera des mesures qui permettront de réduire notre empreinte carbone et de favoriser une consommation durable. Nous favorisons l'approvisionnement local et régional tout en évitant le gaspillage quotidien. (The Fork Manager,2022)

L'authenticité: L'authenticité sera un des valeurs clés du restaurant, en effet nous appliquerons à respecter un maximum la traditionnalité des plats et recettes et feront en sorte que le consommateur se sente dépayssé et vive une expérience unique qui le transportera dans les contrées Hawaïennes.

Nom, slogan, logo

Le Nom

Le nom de notre entreprise, ici le nom du restaurant, est primordial et doit être choisi avec soin. Il représente toute l'image et la perception de l'entreprise auprès du client. Choisir un bon nom pour un restaurant est indispensable pour lui donner un avantage concurrentiel sur le marché. Avoir un nom fort et distinctif donnera à un restaurant une position unique sur son marché et le différenciera de la concurrence (8 Ways, 2019). Il s'agit donc d'être créatif et cohérent dans la conception du nom.

Après avoir fait un benchmark des différents concurrents présents sur le marché, nous nous sommes rapidement rendu compte que les noms de marque tournaient souvent autour du mot “Poké”, de “Bowl” ou d'une locution/mot hawaïen. Sachant que notre restaurant visera une clientèle principalement jeune désireuse de qualité et de recette traditionnelle, il a été décidé de choisir un nom mettant en lumière que le restaurant respectera ces deux aspects . Il existe une expression Hawaïenne voulant dire “ “traditionnel”, elle s'écrit de la manière suivante : “Ku'una”. Le nom de notre restaurant sera donc "Ku'una Poke", pour insister sur le fait que les pokés proposés seront de qualité tout en rappelant le côté traditionnel et authentique du restaurant en utilisant une vraie expression typique hawaïenne.

Le Slogan

Le slogan ainsi que le logo du restaurant doivent être cohérents avec le nom de celui-ci. Ils vont permettre d'apporter de la visibilité ainsi que de la crédibilité à notre entreprise. Ils vont également permettre de transmettre une certaine personnalité au restaurant pour créer un attachement auprès des clients. Il est donc indispensable d'y réfléchir longuement pour pouvoir fidéliser la clientèle.

Un slogan efficace se doit d'être composé de plusieurs caractéristiques : il doit être court, simple, original et évocateur.

Dans le but de répondre aux mieux à ces différents critères, nous avons décidé d'utiliser le slogan : “ ***Le poké authentique, sain et durable***”.

Nous pensons que ce slogan est efficace car il rappelle les différentes personnalités du restaurant.

- Des produits sains et de qualité
- Des produits issus de l'agriculture biologique
- Une cuisine traditionnelle respectée
- Être servi par un chef originaire du pays
- L'utilisation de produits éco-responsables

Le Logo

Le logo, ainsi que le slogan , seront les deux premiers éléments visuels que le client rencontrera lors de sa découverte du restaurant. Un bon logo a pour but d'identifier rapidement et aisément l'entreprise et d'établir facilement un lien entre les produits et services proposés par notre restaurant. Il doit être constitué de plusieurs caractéristiques pour être efficace et pertinent. Il doit être simple, ne pas comporter plus de 3 couleurs , il doit rappeler notre activité, être évocateur et équivalent au nom de la marque. (Dynamiquemag,2020)

Pour la création du logo de Ku'una Poke , nous avons utilisé la plateforme web gratuite LOOKA qui permet de créer un logo gratuitement pour notre restaurant (LOOKA, 2022). Pour créer notre logo ainsi que les couleurs de celui-ci, nous nous sommes concentrés sur la signification des couleurs au niveau marketing et psychologique du consommateur (Creads, 2020.)

Nous avons choisi du noir, qui représente la rigueur et le sérieux. Le noir est souvent utilisé pour les secteurs ou les produits haut de gamme. Cette couleur a été choisie car notre restaurant souhaite se positionner comme un restaurant sérieux, proposant des produits de qualité.

Nous avons voulu aussi utiliser du blanc, au contraire du noir qui a une absorption totale, le blanc a une réflexion totale. Le blanc est la pureté , et comme le noir, propre et élégant. Le blanc possède également une connotation d'équilibre parfait. un équilibre qui peut se retrouver dans la composition des Bowls qui seront proposés aux consommateurs.

Au-delà des deux couleurs choisies et explicitées ci-dessus, il est indispensable de choisir la typologie du logo en tant que tel. Nous avons décidé de mettre en avant la première lettre du restaurant qui est le “ K”, montrant bien l’importance du côté traditionnel du restaurant . Ensuite nous avons décidé de mettre un rond. Dans tous types d’activité, l’existence d’un rond dans un logo apporte une connotation positive. La forme ronde dans un logo donne de l’élégance et de l’atemporalité. C'est également un symbole de douceur et de bienveillance. Par son côté charnel et maternel, un logo rond aura tendance à rassurer, la circonférence d'un cercle peut également évoquer le mouvement et le changement, un changement traduit dans le côté éco-responsable du restaurant à travers ses aliments, le mobilier, économie circulaire...(Charlotte Chollat. 2018)

Voici une image de notre futur logo :



Le Marketing opérationnel (4P)

La Place

Choix de l'emplacement

La toute première étape était de choisir la commune dans laquelle allait être implanté le restaurant. Nous avons analysé les différentes communes sur base de plusieurs indicateurs démographiques et économiques. La commune d'Ixelles semble être la commune la plus appropriée pour implanter notre restaurant (Fondations économiques et sociales, 2021).

Il existe pour l'instant, neuf restaurants de poké dans la commune de Bruxelles-Capitale, sept à Ixelles, un seul à Saint gilles et trois à Etterbeek. Nous avons décidé de ne pas implanter le restaurant dans la commune de Bruxelles capitale car elle est la commune disposant du plus de concurrents. Au premier Janvier 2021 , la commune d'Ixelles comptait 87.488 personnes, ce qui en fait la 5^{ème} commune la plus peuplée de la région Bruxelloise. La densité de population est de 13.656 habitants par kilomètre carré. Cela signifie qu'il y a un plus grand nombre de clients potentiels que dans d'autres communes, étant donné qu'il y a beaucoup plus d'habitants dans cette commune. 73,9% des habitants sont des 18-64 ans(IBSA,2022). L'âge moyen de la population (sexes mélangés) est de 37,9 ans. Si l'on se penche maintenant sur les indicateurs économiques, c'est également la commune de Bruxelles qui semble la plus attractive pour notre concept. En effet, les habitants de la commune d'Ixelles jouissaient, en 2019, d'un indice de richesse de 91/100 et un revenu total net imposable médian de 20.380 euros. Ce qui est supérieur à celui de Bruxelles (17.652 euros) ou de la Belgique (18.768 euros) (Statbel, 2020).

À prix courant, le PIB de la Wallonie s'élève à 106 milliards d'euros, soit 23 % du total belge. À Bruxelles, il est de 84 milliards et en Flandre de 266 milliards. Sur la période 2010-2020, la croissance annuelle moyenne du PIB wallon est de +0,6 %. Cette croissance est plus faible que celle observée en Flandre (+1,0 %) mais supérieure à celle mesurée à Bruxelles (+0,2 %) (IWEPS,2022)

Taille du restaurant

Sachant que notre activité débute de zéro, nous avons voulu limiter un maximum l'investissement de départ. Il nous a semblé juste de commencer par louer dans un premier temps , au lieu d'acheter . Nous avons également décidé de ne pas racheter un fonds de commerce. Le fonds de commerce est l'ensemble des biens mobiliers et des droits appartenant à un commerçant ou à un industriel et lui permettant l'exercice de sa profession. (Dictionnaire Le Robert). Nous avons estimé une capacité de 20 couverts pour notre restaurant.

Comment justifier ce nombre de 20 personnes ?

Premièrement, nous souhaitons limiter le capital d'investissement de départ, et donc exploiter une petite surface commerciale. Cela va nous permettre de limiter les coûts d'exploitation (loyer, personnel...).

Deuxièmement, nous aimerais donner une ambiance conviviale dans notre restaurant. Une trop grande surface pourrait donner une connotation de “restaurant usine”. Une petite surface apporterait et augmenterait nos contacts avec les consommateurs. Pour ce qui est de la superficie du restaurant, une salle de 50m² doit permettre d'accueillir 16 personnes, soit 9 personnes qui disposent de 4m² et 7 personnes contre les murs et fenêtres qui disposent de 2m². (Snuipp,2020)

Il est également recommandé de prévoir entre 2 et 3 m² par personne (1 à 1,5 m² par place pour la salle ; 0,5 à 0,75 m² pour la cuisine ; 0,25 m² pour les annexes ; 0,25 à 0,5 m² pour les réserves) (L'express,2014)

Si nous imaginons prendre une moyenne de 2,5 m² par personne, cela donnera une superficie de 50 m² pour notre restaurant (20*2,5). Il est maintenant temps d'aborder le prix estimé pour une telle surface commerciale. En prenant le prix moyen au m² pour la location d'un établissement commercial, sur base des établissements actuellement à louer (Immoweb, 2021). Le prix du loyer estimé par m² est de 18 euros/mois, ce qui représente 900 euros/mois pour une superficie de 50 m². Sur une année , le loyer serait de 10.800 euros

Le Produit

Les fournisseurs

Comme nous avons pris la décision d'implanter notre restaurant dans la commune d'Ixelles, il nous a semblé utile de créer une liste des fournisseurs présents en Belgique. Sachant que nous voulons favoriser le local, tous nos produits proviendront de fournisseurs bio. Les prix, qualité, délais de livraison ont été analysés pour nous aider au mieux à diriger notre choix. La Belgique dispose de plusieurs producteurs et fournisseurs locaux que nous avons pris le temps de sélectionner. Néanmoins, nous avons également dû sélectionner plusieurs fournisseurs sachant qu'il ne nous est pas possible de tout commander chez le même fournisseur. La liste des producteurs/fournisseurs sélectionnés est la suivante :

Pour les légumes/fruits :

- Interbio situé à Sombreffe
- Restofrais situé à Haren
- Delibio situé à Nivelles
- Josa Delivery situé à Machelen

Pour le riz/quinoa et condiments :

- Vajra situé à Overijse
- Biodis situé près de Liège
- Hygiena situé à Sint-Niklaas

Pour le poisson:

- Iso pesca situé à Anderlecht
- Foodex situé à Zaventem

Pour les boissons/ produits hawaïens:

- Exotic City situé à Liège
- HLS situé à Bruxelles

Le menu

Pour élaborer le menu du restaurant, nous nous sommes basés sur les tendances alimentaires de 2022. De plus, nous avons également élaboré une carte en lien avec notre concept. Nous avons également discuté avec des personnes de notre entourage, d'origine Hawaïenne. De ce fait, l'ensemble des plats de la carte respectent et utilisent la cuisine et les ingrédients traditionnels de la région d'Hawaï. Les plats portent les noms d'endroits/villes situés à Hawaï pour rappeler le concept de poké traditionnel. Les clients auront le choix entre 6 pokés différents (pour commencer), ensuite ils choisiront leur base, qui pourra être composée de riz/quinoa ou salade et ils termineront par une personnalisation via des condiments, fruits, légumes et des sauces au choix. Les clients auront également la possibilité de choisir un smoothie hawaïen, préparé sur place avec des produits frais.

Base au choix : Quinoa-Riz-Salade

Nom	Ingrédients
Kaawa Poke	Thon yellowfin, sauce shoyu, échalote, oignon rouge, sésame
Haleiwa Poke	Thon yellowfin, saumon, masago, mayo épicee, oignon sucré, sésame
Kaneohe Bay Poke	Tartare saumon & thon, mayo épicee, tempura, échalote, sésame
Pearl City Poke	Saumon flambé, mayo épicee, sésame, échalote
Kapolei Poke	Betterave, sauce ponzu, mangue, avocat, sésame, perle de riz
Honolulu Poke	Saumon, sauce à la mangue épicee, oignon vert, coriandre, piment chili, ponzu

Garniture au choix :

Légumes/fruits	Divers	Sauces
Concombre	Tempura	Mayo epicee kamé
Wakame	Oignon frit	Sesame framboise
Edamame	Chia	Ponzu
Gingembre mariné	Perle de riz	Ponzu epicée
Radis rouge	Amande rotie	Shoyu
Oignon rouge	Massago	Mayo wasabi
Oshinko	Coconut rotie	Mangue epicée
Carotte daikon	Nori	
Kale		
Mangue		
Jalapeno mariné		
Avocat		
Coriandre		

Smoothies :

Nom	Ingrédients
Leilani	Baies de goji, framboise, banane , mangue
Keanu	Ananas, mangue, banane, lait de coco, quinoa
Nalani	Papaye, banane, miel, lin
Akela	Ananas, mangue, banane, kiwi épinards, spiruline, gingembre
Luana	Bleuet, vanille, avoine, datte

Résumé:

Personnalisation complète :

- **Base au choix (riz-quinoa-salade)**
- **Poisson au choix (thon-saumon)**
- **Toppings au choix (voir liste)**
- **Sauce au choix (voir liste)**
- **A partir de 11€**

La Promotion

Actuellement, nous vivons dans un environnement dont l'évolution se fait de plus en plus rapidement. La société de consommation dans laquelle nous vivons évolue et se développe constamment. L'intensité concurrentielle se fait de plus en plus grande également et les entreprises se doivent de s'adapter à celle-ci et se concentrer le plus possible sur les besoins et envies de leurs clients. Le moyen le plus efficient pour se distinguer des autres concurrents est l'élaboration d'une stratégie marketing et de communication efficace.

La communication d'une entreprise se traduit par toutes les formes de communication qu'une entreprise peut utiliser pour transmettre et échanger des messages avec un public visé durant son développement. Elle peut avoir plusieurs utilités, comme promouvoir l'offre pour augmenter les ventes ou booster l'image de marque. Elle permettra aussi de garantir au restaurant une visibilité, une notoriété, et acquérir de futurs clients.

En ce qui concerne la communication que nous allons utiliser pour notre restaurant de Poké, plusieurs canaux de communication seront possibles. Une approche focalisée sur de multiples canaux dans le but de toucher les différents segments de la cible. Une entreprise qui ne dépend que d'un seul canal de communication ne pourrait pas se développer aussi rapidement et se garantir une notoriété auprès de ses potentiels prospects. Il faudra donc associer plusieurs canaux différents de communication : online et offline, afin de faire connaître notre restaurant. Notre cible communicationnelle sera la même que notre cible marketing.

La communication online :

Site internet

La première chose à faire pour notre promotion sera de créer un site internet référencé correctement. De nos jours, un site internet représente le bâton de toute communication digitale ainsi que la première façade de notre entreprise. D'après le site intenet Egate Réferencement, environ 76% des sociétés sont en possession d'un site internet. Il faut savoir que le site internet est le premier élément que les consommateurs iront voir pour vérifier la crédibilité d'une entreprise sur les moteurs de recherche (Egate référencement, 2019). Pour donner une idée de

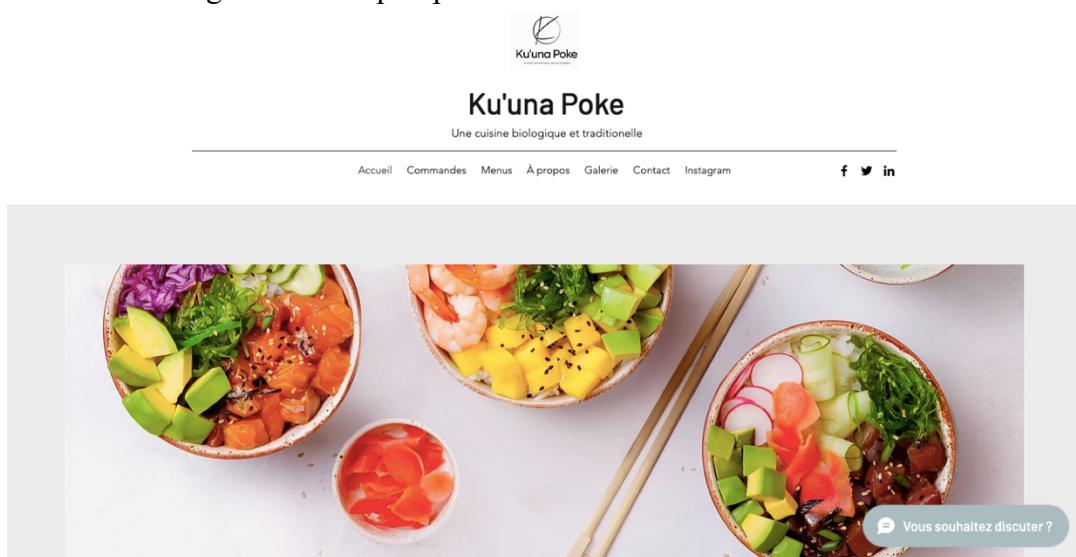
ce que pourrait être notre site internet, nous avons créé un site internet artificiel, grâce à la plateforme gratuite Wix (Wix, 2022). Ce site montrera ce qu'est le restaurant et reflètera l'image de notre entreprise auprès des potentiels clients (**voir annexe 3**). Son design est en adéquation avec le positionnement du restaurant, et les couleurs sont cohérentes avec notre logo et les valeurs véhiculées par Ku'una Poke. En dehors du fait qu'il offre un design attrayant correspondant à notre positionnement et à notre philosophie, notre site internet doit également répondre à certains critères importants afin d'améliorer l'expérience utilisateur des clients qui le visitent.

Notre site sera lisible et compréhensible et devra s'adapter à la taille de l'écran de l'utilisateur peu importe l'appareil utilisé. Notre site comprendra les différents onglets suivants :

- Une page d'accueil dans laquelle nous décrivons qui nous sommes, notre concept ainsi que des informations pratiques.
- Une page reprenant le menu, avec l'ensemble des plats proposés
- Une page « Commandes », sur laquelle les clients peuvent commander des plats à emporter ou réserver une table
- Une page « A propos », dans laquelle nous expliquons la mission et les valeurs de l'entreprise.
- Une page « Réseaux » qui redirigera les utilisateurs sur nos différents réseaux sociaux.
- Une page « Contact », qui permettra aux utilisateurs de trouver l'adresse de contact, l'emplacement du restaurant et un numéro de téléphone.
- Une page « Galerie » comportant différentes photos du restaurant pour donner envie aux utilisateurs

Notre site internet disposera également d'un encart permettant d'avoir accès à une newsletter, qui sera mise en place lors du lancement du restaurant et qui sera utilisée encore par la suite pour faire connaître les nouveautés et les informations pratiques à nos clients. Cette newsletter permettra de garder contact avec les clients ainsi que d'obtenir une base de données clients qui sera utile pour les futures campagnes marketing.

Voici un avant-goût de ce à quoi pourrait ressembler notre site internet :



Réseaux sociaux

La deuxième chose à faire sera d'assurer une présence sur les réseaux sociaux.

Premièrement, être présent sur les réseaux sociaux en tant qu'entreprise nous permettra de fidéliser les clients potentiels en entretenant un contact régulier avec eux. Après cela, nous pourrons attirer de nouveaux clients en faisant la promotion de notre restaurant. Comme mentionné précédemment, c'est aussi un moyen de renforcer l'image de l'entreprise. Le réseau social devient une vitrine de l'ADN, des valeurs, des acteurs et des coulisses du restaurant. Cela augmentera l'acquisition de nouveaux clients grâce à une communauté proche de nos valeurs. Les réseaux augmenteront indirectement le référencement naturel de notre site sur les moteurs de recherche. Cela va donc générer du trafic sur notre site internet. Comme le smartphone est devenu le premier écran auquel nous nous connectons au quotidien, nous atterrissions généralement sur un site via internet avant de faire un achat en ligne ou physique. Au vu de notre offre et des valeurs que nous souhaitons faire passer, nous avons décidé de nous focaliser sur Facebook et Instagram, qui sont les réseaux sociaux les plus utilisés. Via ces réseaux, nous allons pouvoir publier des informations utiles sur l'entreprise, des photos, des stories, du contenu en lien avec notre concept, ainsi qu'un renvoi vers notre site internet. Nous inciterons nos clients à partager du contenu depuis notre établissement et organiserons des jeux concours. En plus de cela, grâce à nos réseaux sociaux, nous pourrons également collaborer avec des influenceurs dans le but de promouvoir notre restaurant et atteindre un plus grand nombre de prospects. Cette technique de marketing est une technique de plus en plus répandue, cela s'appelle le marketing d'influence. L'objectif est d'établir des partenariats/ collaborations avec plusieurs influenceurs de la région bruxelloise. Grâce à cela, ils recommanderont notre restaurant à leur communauté et mettront en avant notre concept au travers des photos, vidéos ou stories. Bien sur, tout cela a un coût, cela se fera donc en contrepartie d'une rémunération ou de cadeaux de la part de notre restaurant. L'objectif est de tirer profit de la notoriété des influenceurs et que ceux-ci influencent le comportement d'achat des utilisateurs qui les suivent. (Hub.Brussels,2021) Tout d'abord, nous allons proposer à des influenceurs de promouvoir notre concept en échange de cadeaux ou de bons dans notre restaurant de poké. Par la suite, en fonction des résultats et de l'évolution de nos budgets commerciaux et marketing, nous envisagerons des partenariats plus larges et des rémunérations pour les influenceurs qui réfèrent notre restaurant de poké à leurs internautes. L'influence sur internet est une excellente technique pour se rapprocher de nos clients, créer une image positive ou encore obtenir des retours d'internautes (Influence4You, 2021).

Collaboration avec des sites de livraisons en ligne

Avant de commencer, il semble être une bonne idée d'apparaître sur les principaux sites de référencement et réservation de restaurants tels que « The Fork » ou « Trip Advisor ». Par après, il semblerait utile de faire connaître le restaurant via une présence sur des sites de vente à emporter, tels que Deliveroo, UberEats ou Take Away. Les tendances de consommation ont beaucoup changé et les gens commandent de plus en plus à emporter. Même si les commandes à emporter ne font pas partie de l'activité principale du restaurant , il est important de rendre

les restaurants visibles sur ces plateformes pour répondre aux nouvelles tendances et modes de consommation. Ces plateformes possèdent un certain coût mais elles permettront d'apporter une forte visibilité. Il faudra non seulement y être présent, mais également promouvoir notre restaurant en offrant des ristournes additionnelles ou en participant à des programmes premium dans le but d'être mis en avant.

Référencement Google

Dans le but d'augmenter la visibilité et la notoriété de notre restaurant sur le web, il semble indispensable d'être bien référencé. Il est donc crucial d'utiliser le Search Engine Marketing. Le Search Engine Marketing est une technique de marketing digital qui utilise les moteurs de recherche (Google,Bing,..) pour augmenter et améliorer le référencement d'une entreprise sur internet. Le SEM permet d'augmenter la visibilité sur le site internet, amener du trafic et aide à mieux comprendre notre audience, il utilise la recherche de mots clés pour découvrir et cibler des mots clés pertinents. Nous allons utiliser à la fois le SEO (Search Engine Optimisation) et le SEA (Search Engine Advertising) dans le cadre de notre campagne de promotion "Le SEO est l'art et la science de persuader les moteurs de recherche tels que Google, Bing et Yahoo de recommander votre contenu à leurs utilisateurs comme la meilleure solution à leur problème." (Jason Barnard)

Le SEO représente le référencement naturel gratuit. Le SEO comprend l'ensemble des techniques visant à améliorer le positionnement d'une page, d'un site ou d'une application web dans la page de résultats d'un moteur de recherche (Wikipedia, 2022). Il peut être réalisé via une inscription sur des annuaires gratuits. Il a donc été décidé que nous nous inscrivions dans plusieurs annuaires spécialisés dans l'HORECA.

Contrairement au SEO qui est payant, le SEA lui, est un type de référencement payant. Nous pourrons y avoir recours grâce à Google Ads. Google Ads est un programme publicitaire pour le moteur de recherche Google. Ce service permet à des annonceurs d'acheter des annonces ou bannières publicitaires, qui seront affichées sur des logiciels propres à Google, comme Google Maps ou le moteur de recherche. Ces publicités ont pour but de cibler l'internaute en fonction de son comportement en navigation (Wikipedia 2022). D'après le site internet RestoConnection et après avoir comparé le budget de différents restaurants, nos estimons donner un budget de 120 euros par mois.

La communication offline:

La communication offline se définit comme "tous les moyens de communiquer en dehors d'internet. Elle repose sur des supports comme les flyers, les catalogues, les affiches et les cadeaux personnalisés : stylo et sac type tote-bag par exemple." (Portices.fr)

Flyers

Au moment de lancer le nouveau restaurant, nous avons pensé à créer une campagne de flyering. Cette campagne de flyering se déroule dans un rayon géographique très proche de notre emplacement . Cette méthode contient différents avantages comme le fait qu'elle soit très peu coûteuse en comparaison à d'autres types de publicités. En plus de cela, elle va nous permettre d'atteindre directement les prospects se trouvant dans une zone géographique proche de notre emplacement. Les flyers pourront être distribués dans les boîtes aux lettres des écoles, universités, bureaux ou encore durant certains événements.

Sponsoring, partenariats et encarts publicitaires

Il est également indispensable de faire connaître notre restaurant au niveau local. Il ne faudra donc pas hésiter, en plus d'une campagne presse, à utiliser des publicitaires dans les différents journaux locaux.

D'une manière analogue, il serait intéressant d'établir des partenariats avec les acteurs locaux comme les associations de quartier. Nous pourrions sponsoriser des événements sportifs, clubs, tenir un stand à une fête de quartier. C'est un excellent moyen de se faire connaître des habitants de la commune et de promouvoir notre restaurant en faisant goûter notre cuisine.

Grâce au sponsoring au niveau local, qu'il soit sportif ou culturel, il sera possible de créer un lien direct avec les prospects situés dans notre zone géographique où nous serons installés. Cette technique présente un avantage majeur: elle peut être réalisée de manière ponctuelle, à différentes fréquences et pour des montants différents en fonction de notre budget communicationnel.

Le budget promotionnel

Tous ces types de promotion ont évidemment un prix.

- Site Web : 17€/ mois pour le forfait illimité
- Compte Instagram professionnel : 0€/ mois
- Compte Facebook professionnel : 0€/ mois
- Référencement TheFork : 0€ pendant 3 mois ⇒ 39€/ mois (compte pro)
- Référencement TripAdvisor : 0€ / mois
- Service UberEats : 30 %/commande
- Référencement Google SEO : 0€
- Référencement Google SEA (Google Ads) : Coût moyen/clic = 1€ -2€
- Impression 5000 flyers : 30€ sur imprimerieflyer.com

D. Le Prix

Le premier objectif de notre restaurant sera d'obtenir le plus de parts de marché possible pour dégager un volume de vente assez conséquent et ainsi bénéficier d'économies d'échelles. Pour cela, nous allons devoir évaluer la demande, définir si elle est élastique ou non, estimer les coûts futurs, analyser les prix de la concurrence, choisir une manière de tarifer et finalement définir notre prix.

Commençons par la demande : pour ce faire, il est crucial d'évaluer la sensibilité des consommateurs par rapport au prix. Il va falloir évaluer si la demande est élastique ou inélastique pour notre restaurant. Nous allons donc établir dans quelle mesure la demande va diminuer au fur et à mesure que le prix augmente et inversement. Il faut savoir que le domaine de la restauration est un secteur pour lequel la demande est élastique. Ce qui signifie qu'au plus les prix augmentent, au plus la demande diminuera.

Maintenant, il faut donc évaluer la demande. Dans le cas de notre restaurant de Poké, nous avons utilisé un questionnaire quantitatif. Pour ce faire, nous avons utilisé une méthode qui consiste à présenter le concept à des potentiels prospects et leur demander quel serait le budget qu'ils seraient prêt à mettre pour celui-ci. Sur base de notre questionnaire, nous pouvons établir que notre cible (16-24 et les plus de 45 ans) est prête à dépenser entre 15 et 29 € par plat. En effet, 63,9% de nos répondants sont prêts à dépenser cette somme. Cette technique nous a donc permis de définir le prix plafond.

En ce qui concerne l'estimation des coûts futurs, cela va nous permettre d'établir le prix plancher. Il y a deux types de coûts : les coûts fixes et les coûts variables. En réunissant ces deux types de coûts, nous obtenons les coûts totaux.

Pour ce qui est de notre restaurant, les coûts variables représenteront la totalité des marchandises et matières premières dont nous avons besoin pour réaliser nos pokés et smoothies. Il nous a été compliqué de trouver une liste exacte des prix par manque d'information sur le site de nos potentiels fournisseurs. Nous avons donc décidé d'utiliser une certaine méthode. L'objectif est de calculer le prix de chaque marchandise nécessaire grâce à une comparaison des prix sur plusieurs sites de nos grossistes. Nous avons donc réalisé une liste contenant les prix de chaque matières premières nécessaires à la réalisation de nos pokés, et, par la suite, fait un tableau reprenant les prix de revient de chacun d'eux en ayant calculé, au préalable, les quantités nécessaires pour l'élaboration de chaque plat (Voir Annexe 2). D'après nos calculs, le prix de revient de chacun des bowls que nous proposons varie entre 1,73€ et 6,05€. Le prix de revient des smoothies que nous allons proposer varie entre 1,39€ et 2,57 €. Le coût de revient moyen d'un smoothie est de 2,07€ . Ce qui nous donne un coût moyen de revient d'un plat de 6,21€. Nous aborderons la partie concernant le calcul des coûts fixes et variables dans la partie purement financière du mémoire.

Ensuite, il semble intéressant d'analyser les prix de la concurrence pour avoir un ordre d'idée sur les potentiels tarifs et marges que l'on pourrait appliquer.

Analyser les prix pratiqués par la concurrence représente une étape indispensable pour définir notre stratégie de prix. Nous avons donc relevé les prix sur le terrain au sein des différents concurrents et également vérifié les menus sur leurs sites internet respectifs.

Nom	Prix Moyen POKE	Prix moyen Boisson
Pokawa	11,06€	3,64€
Poke House	Moyen :10,7€ Grand: 12,7€	3,31€
PokiPoke	12,11€	3,86€
Tadao Poke Bar	Moyen:10,5€ Grand: 13,5€	3,53€
Komo Bowl	Moyen:12,25€ Grand:15,25€	Smoothies : 9,5€ Boissons:3,4€

Après notre analyse des prix pratiqués par la concurrence, il ressort que le prix moyen d'un poké est de 11,324€ (hors boissons).

Il est maintenant temps de choisir notre méthode de tarification que nous allons appliquer à l'ensemble de notre menu. Nous avons décidé d'appliquer la méthode *des coûts majorés*. La méthode des coûts majorés a pour but de sécuriser les bénéfices en fixant une marge bénéficiaire. Pour atteindre une certaine marge, l'entreprise doit déterminer ses prix en faisant une multiplication des coûts de production estimés (frais variables et fixes) par la marge souhaitée pour un niveau de vente préétabli. (Lokad,2022)

Grâce à nos recherches, il ressort que les marges appliquées dans le secteur de la restauration ont un coefficient multiplicateur de 3,5. Cela correspond donc à une marge brute de 70%. (Agicap,2020)

Pour faire simple, cela signifie qu'un Poké ayant un coût de revient de 4€ doit être vendu 14€.

Finalement, il est venu le moment de fixer définitivement nos prix pour l'ensemble du menu. Pour établir nos prix de vente, nous avons calculé le prix de revient de chaque plat que nous servirons et y avons ajouté 70 % de profit (facteur multiplicateur de 3,5).

En multipliant nos prix de revient par 3,5, on obtient le prix de vente de chaque Poké. Nos plats sont proposés entre 5,53 et 18,72 euros, avec une moyenne de 14,2 euros par plat. Nous avons appliqué le même facteur multiplicateur aux boissons. Nos smoothies seront donc proposés entre 4,85 et 8,99 euros, avec une moyenne de 7,27 euros. Sur base de ces informations, nous

avons décidé de budgétiser chaque couvert moyen à 21,47 euros (14,2 euros pour le plat et 7,27 euros pour le smoothie).

Nous pouvons donc voir que nos prix sont alignés avec le prix de la demande, ils respectent la fourchette de prix déterminée par nos potentiels prospects.

Nous pouvons voir que nos prix sont légèrement supérieurs à la concurrence, ceci s'explique par le fait que nous utilisons un maximum de produits locaux et 100% bio.

Finalement, nos prix nous permettent donc d'appliquer notre coefficient de 3,5.

5. ÉTAPES DE LA CRÉATION D'ENTREPRISE

Pour le lancement d'une société en Belgique, il existe plusieurs étapes à suivre. Il faut tout d'abord choisir et définir le statut juridique de la société : personne physique (entreprise individuelle ou statut d'indépendant) ou personne morale (société). Il faut constituer la société via le dépôt et l'enregistrement d'un acte constitutif. Il faut inscrire la société à un guichet d'entreprise agréé. Ensuite, il va falloir ouvrir un compte courant/à vue auprès d'une banque. Il faudra s'identifier à la TVA pour obtenir un numéro de TVA. Et finalement, il va falloir s'affilier auprès d'une caisse d'assurances sociales et auprès de la mutuelle de notre choix. (Belgium,2022)

Le choix du statut juridique

En Belgique, il existe maintes formes juridiques d'entreprises différentes. Pour le mémoire, les 3 formes les plus récurrentes seront présentées : la SRL (société à responsabilité limitée), la SA (société anonyme) et la SC (société coopérative). Chaque forme d'entreprise dispose de ses caractéristiques propres (SPF Economie, 2021).

La SRL est la forme d'entreprise juridique la plus souvent utilisée et est recommandée pour les petites entreprises. Anciennement nommée SPRL, l'entreprise détient sa propre personnalité juridique et un patrimoine propre. La SRL astreint la rédaction de statuts par actes notariés et la création d'un plan financier.

“Le plan financier permet au juge de se baser sur la situation et les informations existant au moment de la constitution pour apprécier leur responsabilité dans la constitution d'une société avec un patrimoine initial manifestement insuffisant” (CNC-CBN, 2022)

La SRL a pour avantage de pouvoir être créée par une ou plusieurs personnes. La SRL est une société à responsabilité limitée, ce qui signifie qu'il existe une séparation entre le patrimoine privé des fondateurs et celui mis dans la société. Les actionnaires de la SRL n'engagent donc leur responsabilité qu'à concurrence de leur apport. En cas de faillite, les créanciers ne peuvent pas saisir les apports personnels des actionnaires ou dirigeants. Pour finir, il n'est pas obligatoire d'apporter un montant minimum lors de la création. Il suffit de s'assurer d'apporter un capital minimum suffisant pour l'exercice et l'exploitation de l'activité.

La SC est une forme juridique qui doit être constituée d'un minimum de trois personnes. Cette forme de société suit un but coopératif et doit être constituée par un acte authentique. Comme

la SRL, elle ne nécessite pas de capital de départ minimum et est également une société à responsabilité limitée. Finalement, elle nécessite aussi la création d'un plan financier.

La SA est une forme juridique utilisée par les entreprises de grande taille ou à croissance rapide. Elle dispose de caractéristiques similaires à la SRL comme, la nécessité d'un acte notarié pour préparer les statuts, elle peut être créée par une ou plusieurs personnes, est une entreprise à responsabilité limitée. et nécessite aussi la création d'un plan financier. La SA est utilisée principalement lorsqu'une entreprise a besoin d'un apport de capital important, car elle permet un accès aisément aux ressources externes. Par rapport à la SRL, les actions sont également beaucoup plus facilement transférables. Cependant, une SA exige un apport minimal de 61.500 euros.

Le choix de la forme de la société

Sachant que notre restaurant sera constitué par une seule personne, la possibilité de créer une SC devra être écartée, car elle astreint la présence de minimum trois fondateurs. Il nous reste donc deux choix possibles : la SA et la SRL. Après l'analyse de ces deux types d'entreprises, il a été décidé pour notre restaurant de créer une société sous la forme juridique d'une SRL. En effet, cette forme juridique semble répondre mieux aux critères de notre restaurant de Poké. Elle offre beaucoup plus d'avantages et est moins exigeante en ce qui concerne le capital de départ. De plus, cette forme juridique est plus adaptée pour une nouvelle entreprise novice et pour une structure de petite taille comme l'est notre restaurant (SPF Economie, 2021).

Les critères de constitution d'une société

Il faut savoir qu'en Belgique, pour créer une entreprise, il faut répondre à plusieurs critères ; à savoir trois. (KBC Brussels, 2019)

Le premier critère pour pouvoir créer une entreprise est celui de l'âge. En effet, il faut être âgé de minimum 18 ans. Il existe néanmoins certaines exceptions pour des métiers relatifs à l'artisanat, pour lesquels la création d'une entreprise est autorisée à partir de 16 ans.

Le deuxième critère concerne la nationalité du fondateur. Celui-ci doit être de nationalité belge ou doit être ressortissant de l'Union Européenne. Il existe encore certaines exceptions dans la loi qui permettent, pour les ressortissants de la Norvège, l'Islande ou le Liechtenstein, de créer une société en Belgique.

Le dernier critère concerne les compétences requises du fondateur. En effet, il faut pouvoir prouver certaines connaissances et compétences. Ainsi, vous devez disposer d'un certificat attestant de vos connaissances en gestion de base. Depuis le 1er septembre 2018, cette obligation n'existe plus en Flandre. En revanche, elle reste encore d'application en Région wallonne et en région de Bruxelles-Capitale. Il existe à nouveau des exceptions comme la création d'une entreprise non-commerciale, l'entreprise n'est pas une PME ou encore dans le cas d'une reprise de fonds de commerce. (Liantis, 2022)

Le guichet d'entreprise agréé

Les guichets d'entreprises sont des organismes privés agréés par l'Etat. La Belgique compte 8 guichets d'entreprises agréés par l'Etat, par exemple : Acerta, Partena ou encore Securex. Au moment de la création de notre entreprise, il sera nécessaire de passer par un guichet d'entreprise dans le but de l'inscrire à la Banque Carrefour des Entreprises et obtenir un numéro d'entreprise. Dans le cas de la création d'une société comme dans celui d'une entreprise en personne physique, c'est le guichet d'entreprise qui vérifiera que nous avons les accès nécessaires à l'activité que nous souhaitons lancer. Le choix du guichet (et de la caisse d'assurances sociales) engendre certaines conséquences financières. Le prix de l'inscription à la BCE est fixé à 88,50€ pour tous les guichets. Nous constatons aussi qu'il existe des différences dans les frais d'activation du numéro de TVA (de 60€ à 75€) et dans les frais de gestion des cotisations sociales.

L'ouverture d'un compte à vue

Lors de la création de notre société, il sera nécessaire d'ouvrir un compte professionnel auprès d'une banque belge. Ces comptes professionnels offrent plusieurs avantages par rapport à un compte classique. Il existe deux avantages principaux : le compte fait une distinction entre les opérations que le chef d'entreprise réalisera au nom de son activité professionnelle et celles réalisées à titre particulier. Il permet donc de dissocier le patrimoine d'une entreprise et celui d'un entrepreneur, ce qui limite les risques de confusions comptables en cas de contrôle fiscal. Il dispose aussi d'autres fonctionnalités réservées aux professionnels comme la gestion des impayés, par exemple.

D'après le site Bancompare, nous pouvons voir que les frais annuels pour un compte professionnels en Belgique vont de 0€ avec le compte N26 Business jusqu'à 138,94€ pour le compte Entreprise Plus chez ING. (Bancompare,2022)

L'identification à la TVA

Une entreprise belge est assujettie à la TVA si elle fournit des biens ou preste des services décrits dans le Code de la TVA. Elle doit le faire sur base de différents critères: d'une base régulière et indépendante, avec ou sans esprit de lucre, à titre principal ou d'appoint et peu importe le lieu où elle exerce son activité économique

Selon le SPF Finances, une entreprise assujettie à la TVA est notamment tenue de s'identifier à la TVA avant le commencement de l'activité, de déposer des déclarations à la TVA, de reverser la TVA qu'elle facture à ses clients, de déposer un listing annuel des clients et de tenir une comptabilité et de délivrer des factures.

Pour obtenir notre identification à la TVA, nous devons en faire la demande en ligne avant le commencement de notre activité. Notre numéro d'entreprise est alors activé auprès de l'Administration générale de la Fiscalité. (SPF Finances , 2022)

L'affiliation à une caisse d'assurances sociales

L'affiliation à une caisse d'assurances sociales donne droit à différents droits de sécurité sociale.

Toute entreprise, en personne physique ou en personne morale (société), doit être affiliée à une caisse d'assurances sociales. En tant qu'indépendant il est obligatoire (sous peine d'amende) de payer des cotisations sociales chaque trimestre. Ce paiement est important car il est la porte d'accès à différents droits sociaux dans les secteurs suivants : soins de santé, incapacité de travail, prestations familiales, allocation de naissance/familiales, pension, maternité , congé de paternité, droit passerelle (= aide pour l'indépendant qui doit cesser son activité à la suite d'une faillite, des difficultés financières, un évènement fortuit ou un règlement collectif de dettes) ou encore le plan famille qui est une aide en cas de maladie d'un proche. (UCM,2022)

L'affiliation à une mutuelle

Au moment de la création de notre entreprise, nous allons devoir également nous affilier à une mutualité. En tant qu'indépendant, un choix libre nous est laissé : nous pouvons soit nous inscrire auprès de la mutuelle relevant du guichet d'entreprise, soit près de la mutuelle de notre choix. Les cotisations sociales appliquées aux indépendants couvrent uniquement les risques de taille importante. Pour ce qui est des plus petits risques, nous pouvons souscrire auprès d'une mutuelle, une assurance facultative. Nous aurons donc alors droit à une allocation en cas d'incapacité de travail. Notre caisse d'assurances sociales nous remettra une attestation pour finaliser notre affiliation. En Belgique nous avons le choix entre plusieurs mutualités, il existe la mutualité chrétienne, libérale, libre, la mutualité neutre ou encore la mutualité socialiste. (PME.ATTENTIA,2022)

La souscription aux assurances

Une entreprise en activité peut à tout moment rencontrer des événements susceptibles de porter atteinte à nos résultats, et dans certains cas à notre existence. De ce fait , en tant qu'entreprise , nous devons veiller à nous assurer contre des événements imprévus, comme une maladie, un incendie, des accidents du travail...

Toutes les entreprises et tous les secteurs ne sont pas soumis aux mêmes risques.

Il existe certaines assurances qui sont obligatoires et certaines qui sont fortement recommandées.

Comme exemple d'assurances obligatoires, nous pouvons retrouver l'assurance responsabilité civile objective incendie ou explosion, l'assurance contre les accidents de travail, pour le personnel ou encore l'assurance responsabilité civile pour les véhicules utilitaires. Nous allons donc devoir souscrire à une assurance professionnelle pour notre activité de restaurant.

L'autorisation AFSCA

En tant qu'acteur opérant dans le royaume de Belgique , nous ne pouvons exercer, sauf exception, sans être au préalable enregistré et agréé auprès de l'AFSCA.

En fonction du risque lié à notre activité, une autorisation et un enregistrement sera requis. Pour ce qui est de l'hygiène, il existe plusieurs règles qui sont établies en fonction du type d'activité.

Dans notre cas, étant donné que nous transformons et vendons de la nourriture au sein du restaurant, il faut s'enregistrer auprès de l'AFSCA et demander une autorisation de denrées alimentaires (AFSCA,2022). Après avoir demandé l'autorisation de l'AFSCA, nous devrons également nous munir d'un certificat d'hygiène délivré par la commune d'Ixelles (Van Coillie, 2019).

L'accès à la profession

Pour finir, tout le monde ne peut accéder à une profession d'indépendant. Il existe certaines conditions indispensables en fonction de la région dans laquelle nous allons exercer.

Pour lancer une entreprise dans le secteur de l'HORECA, il existe certaines autorisations qui sont demandées. Tout d'abord, il faut disposer d'un certificat prouvant nos connaissances en gestion de base. Toute entreprise située dans la région Bruxelloise doit prouver ses connaissances de base de gestion pour être inscrite à la BCE. (Bruxelles Economie et Emploi, 2022)

En plus de cela, nous devons disposer d'un certificat de moralité ainsi que d'un accès à la profession (Fédération HORECA, 2022). Cependant, il existe certaines exceptions permettant de commencer une activité dans le secteur de l' HORECA sans avoir besoin d'un accès à la profession. Dans notre cas, cela ne nous concerne pas. Nous allons donc devoir demander un accès à la profession avant de débuter notre activité. (HORECABRUXELLES,2022)

Dans l'accès à la profession, nous allons devoir prouver nos compétences professionnelles sur le secteur,et passer un examen devant un jury central.

Il existe d'autres obligations pour l'ouverture de notre entreprise. Si les ventes alimentaires génèrent un chiffre d'affaires supérieur à 10%, un système de caisse enregistreuse est obligatoire(Acerta, 2022). Nous allons devoir également nous inscrire auprès de la SABAM car nous comptons diffuser de la musique au sein de notre restaurant. (Van Coillie, 2017).

La gestion des ressources humaines et du personnel

Nous avons décidé d'ouvrir notre restaurant 6 jours sur 7 pendant la semaine.

Après avoir comparé les horaires de plusieurs restaurants, nous nous sommes rendu compte que la majorité de ceux-ci fermaient le lundi. En effet, visiblement, le lundi est le jour où un restaurant rencontre le minimum de clients. Nous fermerons donc le lundi pour nous aligner à la concurrence. Nous fermerons également 4 semaines durant l'année pour pouvoir donner 28 jours de congé à nos employés. Le minimum légal dans l'HORECA étant de 24 jours. (LaCSC.be)

Sachant qu'il sera ouvert 6 jours sur une semaine de 7 , et 48 semaines sur l'année, cela veut dire que le restaurant sera ouvert 288 jours sur une année. En ce qui concerne les horaires d'ouverture de notre restaurant, nous avons décidé d'ouvrir le restaurant de 11H à 21H30.

En observant la surface de notre restaurant ainsi que le nombre de couverts moyens que nous pouvons servir dans notre restaurant, nous avons estimé que nous aurons besoin d'un chef cuisinier et d'un gérant, ainsi qu'un commis pour la cuisine. Le commis de cuisine et le chef travailleront sur un régime de temps plein. Nous avons décidé d'estimer le salaire de notre chef cuisinier grâce à un secrétariat social (Securex) et d'y ajouter 200 euros net sur le salaire, sachant que nous voulons engager un chef traditionnel. La rémunération de notre chef sera donc fixée à 2.400€ net par mois (3930 brut) . Sachant qu'il s'agit de notre premier employé , nous pourrons bénéficier d'une réduction de coût. Pour l'entreprise, cela coûtera 46.078€/an (UCM,2022) . Le salaire du commis de cuisine sera fixé , lui, à 1928,73 euros brut par mois (1643€ net). En termes de coûts pour l'entreprise, cela s'élèvera à 36.499€/an . En tant que fondateur, nous prendrons le rôle de gérant. Nous aurons le rôle de la gestion stratégique et opérationnelle journalière du restaurant. Nous avons décidé de nous verser un salaire, même si dans la majorité des cas, un indépendant ne se verse aucun salaire avant que le restaurant ne soit rentable. Pour commencer, notre rémunération sera fixée à 1.700€ net par mois (2091 brut). En termes de coûts pour l'entreprise cela correspond à 31.365€/an.

6. PLAN FINANCIER

Après avoir réalisé le plan marketing ainsi que l'analyse des différentes étapes nécessaires à la création d'une entreprise , il est désormais temps d'effectuer le plan financier pour évaluer la faisabilité de notre concept de restaurant de Poké.

Investissements

Pour ouvrir le restaurant, il faudra effectuer plusieurs investissements , ils se répartiront de telle manière (Libeo,2021) :

Frais d'établissement

Dans les frais d'établissement, nous retrouverons l'inscription à la Banque Carrefour des Entreprises qui s'élèvera à 87 euros. Les frais de notaire seront de 1000 euros pour l'acte de constitution de la société ainsi que 95 euros pour les droits d'écriture.

Nous retrouverons aussi l'enregistrement de l'acte qui coûtera 25 euros.

La publication au moniteur belge s'élèvera, elle, à 222,76 euros

Pour résumer, nous aurons donc un total de 1429,76 euros pour les frais d'établissement.

TOTAL FRAIS D'ETABLISSEMENT : 1429,76 EUROS

Immobilisations incorporelles

Une plateforme de commande alimentaire sera nécessaire pour notre restaurant et coûtera environ 412 euros d'après le site GGM Castro International.

TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES : 412 euros

Immobilisations corporelles

Décoration du restaurant : Les prix pour un décorateur d'intérieur sont aux alentours de 60 euros le m². Étant donné que nous aurons une surface commerciale de 50 m², cela nous coûtera environ 3000 euros. (Architectes Intérieurs Bruxelles,2022)

Enseigne pour le restaurant: Nous devrons installer une enseigne pour notre restaurant et compter le prix de l'installation. Après avoir comparé plusieurs prix, nous sommes arrivés à une estimation de 1200 euros pour une enseigne de 25cmx280cm et son installation.

Cuisine: Nous allons devoir être équipés d'une cuisine et la faire installer également. Après avoir comparé plusieurs entreprises, nous sommes arrivés à un total de 35.000 euros pour une

cuisine comprenant tous les indispensables au démarrage du restaurant et de 1268,4 euros pour les ustensiles (60 bols, 60 couteaux, 60 fourchettes, 60 cuillères, baguettes, verres,...) (LaFABIC,2022)

Mobilier du restaurant : Nous allons devoir également aménager l'intérieur du restaurant avec du mobilier (tables, chaises,...). Sachant que notre restaurant pourra accueillir 20 personnes, et d'après le site Nisbets, notre mobilier nous coûtera environ 3280 euros (87€ X 20 chaises + 154€ X 10 tables). (Nisbets, 2022)

Ordinateur : Nous aurons besoin d'un ordinateur, sur le site LDLC-PRO , un ordinateur nous coûtera 1000 euros.

Caisse enregistreuse obligatoire : Sur le site LogiCash.Be, le prix d'une caisse enregistreuse est de 595 euros, pour le logiciel RESTOBAR

TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES : 45.343,4 EUROS

Dénomination	Montant
Frais D'établissement	
Inscription BCE	87€
Frais de notaire	1000€
Droits d'écriture	95€
Enregistrement acte	25€
Publication Moniteur belge	222,76€
Immobilisations incorporelles	
Plateforme commande alimentaire	412€
Immobilisations corporelles	
Décoration	3000€
Enseigne	1200€
Cuisine	35.000€
Ustensiles cuisine	1268,4€
Mobilier	3280€

Ordinateur	1000€
Caisse enregistreuse	595€
TOTAL	47.185,16€

Amortissements

Pour amortir nos investissements, il nous a semblé intéressant d'utiliser l'amortissement linéaire qui permet de repartir les dépréciations de manière égale sur chaque année. Tout investissement possède des durées d'amortissement différentes.

En général, la durée d'amortissement appliquée au mobilier est de 10 ans, pour les immobilisations incorporelles, la durée est de 5 ans.

Dénomination	Durée Amortissement	Montant	Amortissement/an
Immobilisations corporelles	10	45.343,4€	4534,4€
Immobilisations incorporelles	5	412€	82,4€
TOTAL			4616,8€

Emprunt

Pour pouvoir financer ces différents investissements , nous allons avoir besoin de ressources. Sachant que nous partons avec un capital nul, nous allons devoir emprunter de l'argent auprès de la banque. Pour ce faire, nous allons emprunter 50.000 euros, sachant que nos besoins totaux sont de 47.185,16 euros. Selon nos recherches, les taux actuels pour un emprunt de 50.000 euros sur 10 ans sont de 2,05% à taux fixe. Etant donné que nous empruntons sur une période de 10 ans, et que, en plus de cela, les prêts réservés à l'HORECA engendrent un risque plus élevé, nous avons donc estimé un taux fixe de 2,05%. (BNP Paribas,2022)

Montant : 50.000 euros

Durée: 10 ans

Taux : 2,05%

Type d'emprunt : Annuités constantes

Année	SRD	Intérêt	Amortissement	Annuité	Valeur nette
1	50000	1025	4555,9	5580,9	45544,1
2	45544.10	931.60	4649.30	5580,9	40794.80

3	40794.80	836.29	4744.61	5580,9	36050.19
4	36050.19	739.03	4841.87	5580,9	31208.32
5	31208.32	639.77	4941.13	5580,9	26267.19
6	26267.19	538.48	5042.42	5580,9	21224.77
7	21224.77	435.11	5145.79	5580,9	16078.98
8	16078.98	329.62	5251.28	5580,9	10827.70
9	10827.70	221.97	5358.93	5580,9	5468.77
10	5468.77	112.11	5468.79	5580,9	0

Après avoir contracté l'emprunt , nous aurons un solde de liquidité positif de 2814,84 euros au départ.

Coûts récurrents

Coûts	Prix/an HTVA
Loyer	10.800 €
Assurances (incendie,vol,accident du travail, responsabilité civile professionnelle)	778 €
Gaz	704 €
Electricité	2122,8 €
Eau	1500 €
Location terminal bancontact	307,68€ /an
Internet+téléphone	VOO : 48,58 € / mois 583,02/an
SABAM (musique)	162,35€/an
Certification BIO	609€/an
Site internet	204€

Référencement TheFork	0€ pendant 3 mois ⇒ 39€/ mois 351 € pour la première année 468 € pour les suivantes
Google Ads	120€/mois 1440€/an

En ce qui concerne les différentes assurances liées à l'ouverture et au bon fonctionnement de notre restaurant, nous avons comparé plusieurs fournisseurs d'assurances et sommes venus au fait que nos assurances nous coûteront approximativement les montants suivants :
 Indendie : 84€/an, RC professionnelle : 250€/an, Vol: 87€/an, Accident du travail : 357€/an)
 (Hellosafe,2022)

Nous aurons également différents frais d'électricité, de chauffage et d'eau. Nous avons pris en compte, pour l'électricité, : la consommation de notre cuisine, nos deux frigos, notre congélateur ainsi que les éclairages. Nous avons également comparé la consommation moyenne des restaurants dans la région bruxelloise et avons effectué le calcul suivant (Consommation moyenne d'un restaurant = 244kwh/m² ⇒ 12.200kwh/ an⇒ 2122,8 euros)

Pour le gaz, nous avons regardé le prix du Kilowatt/heure en Belgique , en date du mois d'avril et avons appliqué celui-ci à la consommation moyenne d'un restaurant en Belgique.
 (Prix kwh belge (avril 2022) =0,1740 € ➔ Consommation de gaz moyenne 8000kwh/an : 0,088/kwh ⇒ 704 euros)

Finalement, pour la consommation d'eau, d'après nos recherches, nos dépenses en eau devraient nous coûter environ 1500 euros pour une année

Nous allons devoir louer un terminal Bancontact pour que nos clients puissent effectuer leurs différents paiements. D'après le site Guide-Terminal-Paiement, le prix en location à l'année d'un terminal Bancontact se situe à 307,68€ par an.

Pour disposer d'une connexion internet et de l'accès au téléphone, nous avons effectué une comparaison de plusieurs offres et avons décidé de choisir l'offre du fournisseur VOO. Le pack internet+téléphone de VOO propose un prix de 48,58€ par mois, ce qui nous donne un prix annuel de 583,02 euros par an.

Comme nous avons décidé de diffuser de la musique au sein de notre restaurant, nous devrons donc payer la SABAM. Pour un restaurant de notre superficie (-100 m²) et, sachant que nous ne ferons que diffuser de l'audio (et non de l'audiovisuel), nous devrons payer à l'année un montant de 162,35 euros. (SABAM,2022)

Nous voulons vendre des produits d'origine biologique. Pour pouvoir affirmer que nous sommes un établissement « bio », nous allons devoir faire appel à CERTISYS (établissement

de certification BIO) pour être certifié. Sachant que notre chiffre d'affaires (voir Plan Financier) ne dépassera pas les 697.020 euros par an, la certification nous coûtera annuellement un montant de 609 euros. (Certisys,2022)

Nous devrons également payer un abonnement professionnel pour notre site internet. Selon le site Wix (2022), l'abonnement professionnel nous coûtera 204 euros annuellement.

Pour pouvoir être référencé sur le site TheFork, nous devrons aussi payer annuellement une cotisation de 468 € par an , sauf la première année qui s'élèvera à 351 euros.

Nous aurons également comme frais récurrent, notre publicité Google Ads, pour un restaurant de notre taille et après avoir comparé plusieurs sites internet et restaurants, et au vu de notre faible notoriété, nous sommes venu à la conclusion que notre budget Google Ads ne dépassera pas les 1440 euros par an .

Autres coûts (non-récurrents) :

Nous avons également d'autres coûts qui ne surviendront que lors de la première année. Nous imprimerais 5000 flyers pour un montant de 30 euros sur le site ImprimerieFlyer.com

Nous devrons également payer la certification ASFCA qui nous coûtera 82,28 euros au lancement de notre restaurant

Ces deux différents frais seront payés grâce à notre solde de liquidité positif restant de 2814,84 euros.

La somme totale des coûts s'élèvera donc à 19.561,85 euros pour la première année et augmentera à 19.668,85 euros pour les années suivantes dû à la référence Thefork.

Frais de personnel

Les frais de personnel font partie de nos charges d'exploitation. Nous devrons donc ajouter à ces différents coûts, les coûts salariaux de nos employés.

La commission paritaire pour l'HORECA est la CP 302, elle fixe les conditions de travail et de rémunération des travailleurs y ressortissant.

En suivant cette commission paritaire, le salaire devra être calculé de cette manière :

Régime Horaire : 38H/semaine, 8H par jour (151,392425 heures /mois)

- Commis de cuisine : 12,74€/heure ⇒ 1928,73 € brut
- Chef cuisinier: 31,04€/heure ⇒ 4700€ brut
- Gérant : 13,81€/heure ⇒ 2091€ brut

(Talent.com, 2022)

Le secrétariat social Securex nous informe également que nous devons inclure le 13ème mois ainsi que le pécule de vacances dans nos coûts salariaux. Il faudra également rajouter un indexation sur les salaires de 2% chaque année.

	2022	2023	2024	2025	2026
Salaires brut des 3 employés	(1928,73+4700+2091) x 12 = 104.636,76	(1967,3+4701,02+2132,82)x12= 105.613,68	(2006,64+4795,04+2175,47)x12 = 107.725,8	(2046,77+4890,94+2218,97)x12 = 109.880,16	2087,7+4988,76+2263,35)x12 = 112.077,72
+ Pécule de Vacances + 13ème mois (= 92% du salaire BRUT mensuel)	(1774,43+4324,93+1923,72) =8022,15	(1809,91+4324,93+1962,19) =8097,03	(1846,1+4411,43+2001,43) =8258,96	(1883,02+4499,66+2041,45) =8424,13	(1920,68+4589,65+2082,28) =8592,61
=Total Salaire brut annuel	112.658,91	113.710,71	115.984,76	118.204,29	120.670,33
+Total charges et	37.177,44	37.524,53	38.274,97	39.007,41	39.821,2

cotisation patronales (33% du total salaire brut annuel)					
Coût Total	149.836,35	151.235,24	154.259,73	157.211,7	160.491,53

Estimation des ventes

En se référant à notre chapitre sur la gestion du personnel , nous précisons que le restaurant sera ouvert 288 jours par an et pourra accueillir 20 couverts.

Nous avons estimé pouvoir accueillir, sur une journée, 40 couverts. Dans le chapitre concernant la fixation du prix, nous avions estimé que le budget moyen d'un couvert était de 21,47 euros (14,2 euros pour le plat et 7,27 euros pour le smoothie).

Sachant que 30% du chiffres d'affaires sera fait par les livraisons à domicile (du principalement au fait qu'Uber Eats prenne une commission sur nos ventes), il nous reste 70% du chiffres d'affaires qui sera fait dans le restaurant.

Pour calculer le chiffre d'affaires prévisionnel nous allons utiliser les formules suivantes:

Pour le Restaurant

⇒ Estimation de 40 couverts/jour

Nombre de jours d'ouverture x Nombre de couverts x Prix moyen d'un repas x 70%

$$288 \times 40 \times 21,47\text{€} \times 70\% = 173.134,08\text{€}$$

Pour les Livraisons

⇒ Estimation de 40 couverts/jour

Nombre de jours d'ouverture x Nombre de couverts x Prix moyen d'un repas x 30%

$$288 \times 40 \times 21,47\text{€} \times 30\% = 74.200,32\text{€}$$

Ce qui nous donne un chiffres d'affaires prévisionnel total de 247.334,4 euros pour la première année.

Dans le but d'estimer le chiffre d'affaires pour les 4 prochaines années, nous avons décidé d'appliquer une augmentation du taux de fréquentation de 5 couverts par jour et par an (passant ainsi de 40 couverts à 45 pour l'année 2).

En plus de cela , nos prix augmenteront également dû à l'impact neutre de l'inflation. Nous avons décidé d'appliquer une augmentation de prix de 2%. Prenant cela en compte, l'estimation de notre chiffres d'affaires pour les 5 premières années est le suivant :

Années	Calcul	Résultat
2022	$288 \times 40 \times 21,47\text{€}$	247.334,4 €
2023	$288 \times 45 \times 21,89 \text{€}$	283.694,4€
2024	$288 \times 50 \times 22,3 \text{€}$	321.120€
2025	$288 \times 55 \times 22,77 \text{€}$	360.676,8€
2026	$288 \times 60 \times 23,22 \text{€}$	401.241,6€

Estimations des achats de marchandises

Nous allons maintenant estimer nos achats de marchandises en faisant 3 hypothèses: la pire, la probable et l'optimiste.

Comme mentionné précédemment, nous réalisons une marge multiplicatrice de x3,5 sur nos différents plats. Nous allons donc utiliser cette marge brute pour évaluer l'achat des marchandises.

Le pire scénario sera le chiffre d'affaires prévisionnel calculé précédemment. Pour calculer le scénario probable et le scénario optimiste, nous allons appliquer une multiplication par 1,5 de celui-ci.

	Chiffres d'affaires/an	- Marge brute	= Achat
Pire scénario	247.344,4€	176.674,55€	70.669,85€
Scénario probable	371.016,6€	265.011,86€	106.004,74€
Scénario optimiste	556.524,9€	397.517,79€	159.007,11€

Cash flow et résultat d'exploitation

Le cash-flow d'exploitation :

Le cash flow d'exploitation est le résultat de l'addition de la marge brute et des autres produits (égal à 0 dans notre cas) auquel on va soustraire le total des charges d'exploitation (frais de personnel+ immo corporelles/incorporelles+ coûts récurrents)

Marge brute année 1 = 176.674,55 €

Charges d'exploitation année 1 = 149.836,35+ 45755,4+ 19561,85 +=215.153,6€

Cash-Flow d'exploitation : 176.674,55-215.153,6= - 38.479,05 €

	Marge brute	Charges d'exploitation	Cash-flow d'exploitation
Pire scénario	176.674,55€	215.153,6€	-38.479,05€
Scénario probable	265.011,86€	215.153,6€	+49.858,26€
Scénario optimiste	397.517,79€	215.153,6€	+182.364,19€

Le Résultat d'exploitation:

Ensuite nous devons calculer le résultat d'exploitation, il s'obtient en enlevant les amortissements au cash-flow d'exploitation.

TOTAL AMORTISSEMENTS : 4616,8€

	CF d'exploitation	- Amortissement	Résultat d'exploitation
Pire scénario	-38.479,05€	4616,8€	-43.096,4€
Scénario probable	+49.858,26€	4616,8€	+45.241,46€
Scénario optimiste	+182.364,19€	4616,8€	+177.747,39€

Voici le CF d'exploitation et le résultat d'exploitation pour le pire scénario sur 5 ans:

Pire scénario		2022	2023	2024	2025	2026
Chiffres d'affaires		247.334,4 €	283.694,4 €	321.120€	360.676,8 €	401.241,6 €
-Charges (d'exploitation)	Coûts récurrents	19.561,85 €	19.668,85 €	19.668,85 €	19.668,85 €	19.668,85 €
	Marchandises	70.669,85 €	81.055,54 €	91.748,57 €	103.050,51€	114.640,46€
	Frais de personnel	149.836,35€	151.235,24€	154.259,73€	157.211,7€	160.491,53€
- Amortissements		4616,8€	4616,8€	4616,8€	4616,8€	4616,8€
Résultat d'exploitation		- 43.096,4€	27.117,97 €	50.826,08	76.128,94	101.823,96

Les charges financières

		2022	2023	2024	2025	2026
Frais emprunt		1025€	931,6€	836,29€	739,03€	639,77€
Frais Terminal Bancontact	0,125%	309,16€	354,61€	401,4€	450,84€	501,55€
Charges financières diverses		200€	200€	200€	200€	200€
TOTAL		1534,16€	1486,21€	1437,69€	1389,87€	1341,32€

Tout d'abord, dans les charges financières, nous retrouverons les intérêts sur l'emprunt contracté que nous pouvons retrouver plus haut dans le travail.

Ensuite, nous allons devoir ajouter des frais sur le terminal bancontact que nous utiliserons , qui sera appliqué au prorata du chiffre d'affaires. D'après nos recherches ces frais s'élèveront à 0,125% .

Finalement, par gage de sécurité, nous avons décidé d'ajouter 200 euros de frais financiers divers. Nos frais financiers pour la première année s'élèveront donc à 1534,16 euros.

Le bénéfice avant impôt et la base taxable

Le bénéfice avant impôt représente la différence entre le résultat d'exploitation et les charges financières. Dans notre cas, pour la première année, il s'élèvera à -44.630,56 € (-43096,4€ - 1534,16€). Nous ne paierons pas d'impôt car nous ne faisons pas de bénéfice.

	2022	2023	2024	2025	2026
Bénéfice Av impôt	-44.630,56	25.631,76	49.388,39	74.739,07	100.482,64
Perte reportée		-44.630,56	-18.998,8	0	0
Résultat	-44.630,56	-18.998,8	30.389,59	74.739,07	100.482,64

Les impôts

Dans le but de ne pas être surpris , nous avons pris la décision de payer nos impôts sous la forme de versements anticipés. Nous nous sommes renseignés sur les tenants et aboutissants de l'imposition des entreprises en Belgique (Notaire,2021). Sachant que nous répondons aux critère d'une PME, nous avons trouvé que le pourcentage d'imposition est fixé à un montant de 20% pour un chiffre d'affaires allant de 0 à 100.000 euros. Ensuite le pourcentage augmente à 25% pour les chiffres d'affaires à partir de 100.000 euros.

Nous pouvons observer via le tableau ci-dessous le bénéfice avant impôt ainsi que le bénéfice après le passage de l'imposition pour les 5 prochaines années.

	2022	2023	2024	2025	2026
Bénéf Av impôt	-44.630,56€	25.631,76€	49.388,39€	74.739,07€	100.482,64€
Perte reportée		-44.630,56€	-18.998,8€	0	0

Résultat	-44.630,56€	-18.998,8€	30.389,59€	74.739,07€	100.482,64€
-Impôts	0€	0	20% \times 30.389,59 = 6.077,92€	20% \times 74.739,07 =14.947,81€	25% \times 100.482,64 =25.120,66€
Bénéf Apr Impôt			24.311,67€	59.791,26€	75.361,98€

Le seuil de Rentabilité

Calculer le seuil de rentabilité est essentiel pour une société. Le seuil de rentabilité va définir le niveau de chiffre d'affaires à réaliser dans le but d'obtenir un résultat nul. Il va également permettre de comprendre et de savoir à quel instant l'entreprise deviendra rentable. Pour calculer ce seuil de rentabilité, nous devrons d'abord rassembler tous nos coûts fixes. Ceux-ci sont estimés à 221.304,56€. Les coûts fixes sont constitués de l'ensemble de nos charges d'exploitation (215.153,6€)

), auxquelles nous ajoutons les amortissements (4616,8€) et les frais financiers de notre emprunt(1534,16€). Ensuite, nous devons calculer nos coûts variables (coût de revient moyen par couvert). Comme explicité plus haut dans le travail, nous les estimons à 6,21 €/couvert.

Notre chiffre d'affaires par couvert est lui de 21,47€. Nous pouvons ensuite établir l'équation suivante :

$$21,47 \cdot X = 6,21 \cdot X + 221.304,56 \Rightarrow 15,26X = 221.304,56$$

$$X = 221.304,56 / 15,26 \Rightarrow 14.502,26 \text{ COUVERTS}$$

Cela signifie que pour atteindre notre seuil de rentabilité, il faudra atteindre un minimum de 14.502,26 couverts. Je calculerais combien cela fait de couverts par jour. En valeur ,cela nous donnerait (14.502,26x 21,47) un chiffres d'affaires de 311.363,42€ sur l'année.

Le Besoin en Fonds de Roulement

Le calcul du besoin en fonds de roulement est indispensable pour une société. A l'ouverture de l'entreprise , il va représenter l'un des calculs les plus essentiels à effectuer. Pour calculer le

Besoin en Fonds de Roulement, nous allons avoir besoin de 3 variables importantes : le délai de paiement des clients, des fournisseurs, ainsi que le stock moyen.

La formule est la suivante :

Encours moyen des créances clients + Stocks moyen - Encours moyen des dettes fournisseurs

En ce qui concerne notre restaurant, sachant que nos clients payeront tout de suite , nous n'aurons donc pas de créances clients.

En revanche, pour ce qui est du stock, nous avons procédé de la manière suivante :

Sachant que nous proposons des produits frais, nos produits resteront en moyenne 3 jours dans notre cuisine.

Sachant que notre coût de revient pour un couvert est de 6,21€ et que nous disposons d'une capacité d'accueil de 40 couverts en physique (70% du CA) et 40 couverts en livraison la première année (30% du CA), nos coûts de stockage vont pouvoir être calculés grâce à la formule suivante :

$$3*40*6,21*70\% + 3*40*6,21*30\% = 521,64 + 223,56 = 745,26$$

Pour ce qui est des paiements des salaires et des fournisseurs, les délais de paiement seront de 30 jours d'après nos recherches.

Dans un premier il faudra rajouter la TVA d'achat qui sera de 6% car nous ne vendrons de boissons alcoolisées. Pour la première année, le coût des marchandises s'élève à 70.669,85€. En ajoutant la TVA respective sur nos achats, nous obtenons un montant de 74.910,04 €. Il n'y a pas de TVA applicable sur les salaires et autres charges mais il faudra rajouter la TVA de 21% sur les éléments suivants :

	Sans TVA	TVAC (21%)
Gaz	704 €	852,84
Electricité	2122,8 €	2568,58
Eau	1500 €	1815
Ustensiles cuisine	1268,4€	1534,76
Internet/téléphone	583,02€	705,45
TOTAL	6178,22	7476,63

Enfin, nous obtenons un montant TVAC de 219.393,79€ pour nos charges d'exploitation. A ce nombre, il faudra rajouter le coût des marchandises TVAC qui est de 74.910,04€. L'ensemble de nos charges TVAC s'élèveront donc à 294.303,83€.

Etant donné que nous avons un délai de paiement de 30 jours pour le paiement de nos factures ainsi que pour les salaires, nous obtenons la proportion pour les salaires grâce à la formule suivante

- Salaires: $149.836,35\text{€}/294.303,83\text{€}$ = 50,91%
- Autres charges d'exploitation = $100\% - 50,91\% = 49,09\%$

Pour terminer, nous devons maintenant calculer le total des décaissements pour lesquels nous avons un délai de paiement et sur base du délai de 30 jours pour les factureset les salaires :

- Salaires : $149.836,35\text{€} * (30/365) = 12.315,31$
- Autres charges d'exploitation : $((294.303,83\text{€} - 149.836,35\text{€}) * (30/365)) = 11.873,97$

Nous obtenons donc une somme totale pour les décaissements de $12.315,31 + 11.873,97 = 23.189,28 \text{ €}$

BFR :	$0\text{€} + 745,2\text{€} - 23.189,28 \text{ €} = -22.444,08 \text{ €}$
--------------	--

Nous obtenons donc un besoin en fonds de roulement négatif de -22.344,08€.
Qu'est ce que cela signifie?

Cela veut dire que nos emplois sont inférieurs à nos ressources. Notre restaurant dispose donc de liquidités qu'il faudra payer plus tard. Mais nous n'avons pas d'argent en attente à recevoir. Cet excédent de ressources nous permettra de fournir notre trésorerie et être intégré dans les valeurs disponibles dans le plan comptable. Cela signifie donc que nous n'aurons pas besoin de trésorerie pour financer notre décalage entre les décaissements et les encassemens.

CONCLUSION

Ce projet-mémoire avait comme objectif d'évaluer la faisabilité et la viabilité de l'implantation d'un restaurant dans la région Bruxelloise. Son but était de voir dans quelle mesure notre concept avait une chance de se faire une place sur le marché de la région Bruxelloise sur le long terme.

Pour y arriver nous avons dû tout d'abord, introduire notre concept ainsi que définir maintes notions théoriques. Nous avons, par la suite, réalisé une analyse stratégique du secteur de l'HORECA. Aussi, grâce à une analyse complète et grâce à différents outils, nous avons pu mieux comprendre l'environnement qui caractérise aujourd'hui ce secteur. Nous avons pu comprendre également les attentes des consommateurs ainsi que la pression concurrentielle qui est exercée sur ce secteur. Nos analyses stratégiques ont pu montré des résultats encourageants pour ce qui est de la création de notre concept. Nous avons pu confirmer grâce à nos analyses que les prospects sont friands des produits de qualité frais ainsi que de cuisine traditionnelle.

Ensuite, grâce à notre enquête quantitative, nous avons pu déceler un engouement chez nos répondants concernant le lancement de notre restaurant. Nous pouvons affirmer que les résultats furent encourageants. Nous avons pu découvrir que notre cible était fort divisée et pouvait principalement intéresser les plus de 45 ans ainsi que le tranche d'âge des 16-24.

Sur base de ces résultats, il a été possible d'implémenter une stratégie et de définir des axes de différenciation (nourriture 100% bio, cuisine traditionnelle, chef d'origine traditionnelle..). Notre stratégie de segmentation, ciblage et positionnement a donc été mise en place et nous avons donc décidé de nous focaliser sur les 16-24 ans et les plus de 45 ans.

Tout cette analyse nous a aidé à déterminer notre et réaliser notre marketing opérationnel.

Au sein de cette partie , nous avons pu définir notre lieu d'implantation, qui sera la commune d'Ixelles, ainsi que sélectionner nos différents fournisseurs bio sur base de prix, de qualité et de distance. Nous avons également établi notre liste des plats que nous proposerons et élaboré notre menu.

Toujours dans cette partie, il a aussi été possible de mettre en place une stratégie de communication multicanale pertinente et efficace qui ciblera les personnes voulues et nous aidera à étoffer notre notoriété sur le marché.

Finalement nous avons pu déterminer notre stratégie de pricing. Nous avons donc décidé d'utiliser la techniques des coûts majorés, une technique fortement utilisée dans le milieu de l'HORECA.

Pour terminer ce mémoire et déterminer la viabilité financière du projet, il reste la dernière partie qui est sans doute l'une des plus importantes.

Celle-ci porte sur l'analyse financière de notre restaurant de Poké. Dans cette partie, l'entièreté du plan financier a été réalisée dans le but d'obtenir une idée globale de la faisabilité du concept au niveau économique.

Pour ce faire, il a été décidé de rassembler l'ensemble de nos investissements et d'estimer nos besoins futurs ainsi que les ressources dont nous disposons déjà. Par la suite, nous avons calculé et réalisé une estimation de nos potentielles ventes grâce à un compte de résultat prévisionnel sur une durée de 5 ans. Les résultats ne promettent pas un retour sur investissement rapide. En effet, nous pouvons voir ainsi que nous commencerons à dégager des bénéfices à partir de la 3ème année. Après avoir estimé nos ventes, nous avons décidé d'estimer notre trésorerie grâce au calcul du Besoin en Fonds de Roulement. Notre Besoin en Fonds de Roulement s'avère négatif, ce qui est une bonne nouvelle pour le restaurant. En parallèle à cela, un ratio indispensable à calculer que nous avons réalisé, est le seuil de rentabilité, qui nous a été d'une grande aide, car il a permis de nous indiquer le seuil de ventes minimum à atteindre pour réaliser un bénéfice nul. En rassemblant tous ces ratios, nous avons donc pu observer que le restaurant sera rentable à partir de la 3ème année et que nous n'aurons pas besoin de trésorerie pour financer notre décalage entre les décaissements et les encaissements. Cependant, il faut bien évidemment interpréter ces résultats avec du recul dans le cas où les hypothèses se révèleraient moins optimistes que ce que nous avons prévu.

Nous pouvons tout de même proposer des recommandations pour améliorer le chiffres d'affaires comme commander en plus grandes quantités pour bénéficier de meilleurs prix, proposer notre propre service de livraison, augmenter le budget communicationnel pour augmenter notre notoriété, nous pourrions penser à étoffer notre menu par la suite, proposer des boissons alcoolisées. Nous pourrions aussi effectuer une étude de marché plus poussée pour définir plus précisément les attentes de notre cible.

Pour conclure ce mémoire, nous pouvons aisément affirmer que notre concept de restaurant de Poké a une chance de plaire et de se faire une place au sein du marché Bruxellois. Cependant ce restaurant, d'après notre analyse financière, ne sera rentable que la troisième année, c'est pour cela qu'il faudra miser un maximum sur la communication et le marketing dans le but de se faire connaître et augmenter la notoriété ainsi que le chiffres d'affaires de celui-ci. C'est un projet ambitieux et dans l'air du temps. Il se base sur des tendances de consommation actuelles comme le bio. D'après nos analyses, notre restaurant répond positivement aux attentes de nos potentiels prospects.

Bien évidemment, dû à la crise du coronavirus que nous avons subie et que nous subissons encore, les horizons économiques et politiques restent plutôt incertains concernant l'HORECA.

Nous pensons donc que notre restaurant reste viable sur les cotés techniques et opérationnels, mais relativement moins sur les aspects financiers pour l'instant.

Nous espérons donc fortement que notre restaurant Ku'una Poké pourra trouver sa place durablement au sein du secteur et répondre positivement aux attentes de nos consommateurs.

BIBLIOGRAPHIE

- 8 Ways. (2019). *Branding d'entreprise*. Consulté le 08/02/2022. Récupéré de : <https://www.8ways.ch/fr/services/branding/branding-entreprise>
- Acerta. (2022). *De quelles autorisations ai-je besoin pour mon établissement Horeca ?* Consulté le 06/03/2022. Récupéré de : <https://www.acerta.be/fr/starters/questions-starters/conditions-de-demarrage/de-quelles-autorisations-ai-je-besoin-pour-mon-etablissement-horeca>
- AFSCA (2022). *A propos de l'AFSCA*. Consulté le 12/04/2022. Récupéré de : <https://www.favv-afscab.be/professionnels/apropos/>
- AFSCA. (2022). *Guide d'information contribution AFSCA 2020*. Consulté le 12/04/2022. Récupéré de : https://www.favv-afscab.be/professionnels/financement/contributions/_documents/userguide_2020_fr_042020.pdf
- AFSCA. (2022). *Agréments, autorisations et enregistrements*. Consulté le 12/04/2022/. Récupéré de : <https://www.favv-afscab.be/professionnels/agreements/>
- Banque Nationale de Belgique (2020). *L'impact de la crise du coronavirus sur le chiffre d'affaires des entreprises belges ne disparaît que lentement et les perspectives pour 2021 restent sombres*. Consulté le 13/03/2022. Récupéré de : <https://www.nbb.be/fr/articles/limpact-de-la-crise-du-coronavirus-sur-le-chiffre-daffaires-des-entreprises-belges-ne>
- Banque Nationale de Belgique (2020). *La crise sanitaire et les différentes mesures qu'elle a engendrées continuent de peser sur le rebond de la consommation privée en Belgique*. Consulté le 13/03/2022. Récupéré de : <https://www.nbb.be/fr/articles/la-crise-sanitaire-et-les-differentes-mesures-quelle-engendrees-continuent-de-peser-sur-le>
- Belgium. (2021). *Précompte immobilier*. Consulté le 24/04/2022. Récupéré de : https://www.belgium.be/fr/logement/achat_et_vente/precompte_immobilier
- BNP Paribas Fortis. (2022). *Simuler votre crédit habitation*. Consulté le 03/05/2022. Récupéré de : <https://www.bnpparibasfortis.be/orientation-screen>
- Le Forem. (2019). Horizons emploi. Consulté le 27/01/2022. Récupéré de : https://www.leforem.be/Horizonsemploi/pdf/secteur_24.pdf
- Bussy, E. (2020) *Les consommateurs attendent plus de transparence dans l'étiquetage des aliments*. Consulté le 14/04/2022. Récupéré de Weber Marketing blog Web site : <https://fr.webermarketing.be/blog/les-consommateurs-attendent-plus-de-transparence-dans-l-etiquetage-des-aliments/>

Companeo. (2021). *Publicité lumineuse et enseigne lumineuse : recevez jusqu'à 4 devis gratuits*. Consulté le 15/04/2022. Récupéré de : https://www.companeo.be/fr_BE/enseigne

Créateurs d'intérieur Bruxelles. (2021). *Tarifs*. Consulté le 15/04/2022. Récupéré de: <https://www.architectes-interieur-bruxelles.com/tarifs-architecte-interieur/>

Economie (2020). *Etude des faillites et des pertes d'emplois*. Consulté le 08/05/2022. Récupéré de : <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/faillites-et-pertes-demplois/etude-des-faillites-et-des>

Egate référencement. (2019). *Pourquoi et comment communiquer sur internet ?* Consulté le 08/05/2022. Récupéré de : <https://www.egaterefencement.com/egate-blog/pourquoi-et-comment-communiquer-sur-internet>

Fédération Horeca. (2020). *Le secteur Horeca en Belgique*. Consulté de le 13/04/2022. Retoruvé de: <https://www.horecabruxelles.be/secteur/>

Demonti, B. (2020). *Droit passerelle, exonérations : les quatre mesures de soutien à l'Horeca*. Consulté le 09/03/2022. Récupéré de : [https://plus.lesoir.be/332157/article/2020-10-17/droit-passerelle-exoneration-les-quatre-mesures-de-soutien-lhoreca](https://plus.lesoir.be/332157/article/2020-10-17/droit-passerelle-exonерations-les-quatre-mesures-de-soutien-lhoreca)

Fédération Horeca. (2021). Dossier : accès à la profession : restaurateur ou traiteur-organisateur de banquets ? Comment faire. Consulté le 13/03/2022. Récupéré de : <https://www.horecabruxelles.be/horeca-acces-profession-restaurateur-traiteur-banquets-legislation/>

Ggm Gastro International. (2022). *Plateforme de commande alimentaire Dinenow-Standard*. Consulté le 23/04/2022. Retoruvé de : https://www.ggmgastro.com/fr-be-eur/plateforme-de-commande-alimentaire-dinenow-standard?gclid=CjwKCAjw-qeFBhAsEiwA2G7Nl-7zq1vcBMect2BaRlpMT66A_ddeD2jRO_10PqChu1S3iU_LdzPdxoCoZIQAvD_BwE

Guide terminal de paiement. (2022). *Terminal Bancontact : location ou achat ?* Consulté le 23/04/2022. Récupéré de : <https://www.guide-terminal-paiement.be/prix-terminal-de-paiement/terminal-bancontact/>

Influence4you. (2022). *Technologie et experts de l'influence marketing pour les plus belles marques*. Consulté le 25/04/2022. Récupéré de : https://www.influence4you.com/fr?gclid=CjwKCAjwqIiFBhAHEiwANG9szl0yCIYCAFmoN8KkjI8BvtPolXOGF07whbSssezGej3dHwT4X2yywhoCYiAQAvD_BwE

KBC Brussels. (2019). *Quelles formalités administratives dois-je accomplir ?* Consulté le 30/04/2022. Récupéré de : <https://www.kbcbrussels.be/entreprendre/fr/articles/devenir-independant/monter-sa-propre-affaire/formalites-administratives.html>

La Libre. (2021). *Twitter, Instagram, TikTok... Quels sont les réseaux sociaux préférés des Belges ?* Consulté le 15/04/2022. Récupéré de : <https://www.lalibre.be/economie/digital/les-belges-et-les-reseaux-sociaux-forte-hausse-des-instagrameurs-twitter-grand-perdant-602a34ce9978e2610a9cb9ce>

Le Forem. (2018). *Horizons emploi.* Consulté le 12/02/2022. Récupéré de : https://www.leforem.be/Horizonsemploi/pdf/secteur_24.pdf

Le Moniteur Belge (2012). *Horeca.* Consulté le 12/02/2022. Récupéré de : https://www.lemonteur.be/documentation/horeca-135.html#titre_doc

Le Soir (2020). *Les ménages belges consacrent moins de 6% de leur budget dans la restauration.* Consulté le 13/04/2022. Récupéré de : <https://www.lesoir.be/270169/article/2020-01-01/les-menages- belges-consacrent-moins-de-6- de-leur-budget-dans-la-restauration>

Partena. (2021). *Quel type de société choisir pour votre entreprise.* Consulté le 02/05/2022. Récupéré de: <https://www.partena-professional.be/fr/starter/quel-type-de-societe-choisir-pour-votre-entreprise>

SPF Economie. (2022). *Les formes de sociétés.* Consulté le 15/04/2022. Récupéré de : <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/creer-une-entreprise/demarches-pour-creer-une/les-formes-de-societes>

Statbel (2019). *Budget des ménages.* Consulté le 18/03/2022. Récupéré de : <https://statbel.fgov.be/fr/themes/menages/budget-des-menages#news>

Statbel (2020). *Chiffres clés.* Consulté le 18/03/2022. Récupéré de : https://statbel.fgov.be/sites/default/files/files/documents/FR_kerncijfers_2020.pdf

Statbel. (2020). *En 2018, le revenu des Belges s'élevait en moyenne à 18.768 euros.* Consulté le 18/03/2022. Récupéré de <https://statbel.fgov.be/fr/themes/menages/revenus-fiscaux>

Statbel. (2020). *Structure de la population.* Consulté le 18/03/2022. Récupéré de : <https://statbel.fgov.be/fr/themes/population/structure-de-la-population>

Statbel. (2020). *Faillites mensuelles.* Consulté le 18/03/2022. Récupéré de : <https://statbel.fgov.be/fr/themes/entreprises/faillites/faillites-mensuelles>

Système de caisse enregistreuse (2021). *Réglementation SCE.* Consulté le 06/05/2022. Récupéré de : <http://www.sce- horeca.be/reglementation-sce-secteur-horeca-belgique-2014-boite-noire-systeme-caisse- enregistreuse/>

Fédération Horeca. (2022). Dossier : accès à la profession : restaurateur ou traiteur-organisateur de banquets ? Comment faire. Consulté le 12/03/2022. Récupéré de :

<https://www.horecabruxelles.be/horeca-acces-legislation/> profession-restaurateur-traiteur-banquets-legislation/

Fédération Horeca. (2022). *Le secteur Horeca en Belgique*. Consulté le 12/03/2022. Récupéré de : <https://www.horecabruxelles.be/secteur/>

Destrebecq, F. (2021). *Manifestations Horeca à Spa... et un peu partout en Wallonie et à Bruxelles* Consulté le 14/04/2022 Récupéré de : https://www.lavenir.net/cnt/dmf20210122_01547922/manifestations-horeca-a-spa-et-un-peu-partout-en-wallonie-et-a-bruxelles

Pierre De Vuyst (2021). *LePokebowl*. Consulté le 11/02/2022. Récupéré de: <https://soirmag.lesoir.be/410925/article/2021-12-10/le-poke-bowl>

Beaudelot et Gallez (2020). *Les chiffres du BIO 2020*. Consulté le 10/02/2022. Récupéré de https://www.biowallonie.com/wp-content/uploads/2021/06/Biowallonie_ChiffresBio-2020.pdf

Biowallonie (2020). *Chiffres du Bio*. Consulté le 10/02/202. Récupéré de : <https://www.biowallonie.com/chiffres-du-bio/#:~:text=Le%20citoyen%20belge%20continue%20de,rapport%20%C3%A0%20l'ann%C3%A9e%202019>

Sudinfo (2021). *Le marché du bio se porte bien en Belgique: 39% des ménages achètent au moins un produit bio par semaine*. Consulté le 10/02/2022. Récupéré de: <https://www.sudinfo.be/id396577/article/2021-05-30/le-marche-du-bio-se-porte-bien-en-belgique-39-des-menages-achetent-au-moins-un>

Fevia (2020). *Le secteur du bio poursuit une croissance durable*. Consulté le 10/02/2022. Récupéré de :<https://www.fevia.be/fr/actualites/le-secteur-bio-poursuit-une-croissance-durable>

Malou (2022). *16 conseils de communication digitale pour attirer des clients vers son restaurant*. Consulté le 15/04/2022. Récupéré de : <https://malou.io/16-conseils-communication-digitale-clients-restaurant/#:~:text=Inscrire%20son%20restaurant%20dans%20un,site%20internet%20de%20l%27tablissement>

Horeca Bruxelles (2021). *RAPPEL- la législation « bio » ? Comment obtenir votre certification ?*. Consulté le 10/02/2022. Récupéré de : <https://www.horecabruxelles.be/rappel-la-legislation-bio-comment-obtenir-votre-certification-2/>

Bnp Paribas (2022). *Simuler votre crédit habitation*. Consulté le 23/04/2022. Récupéré de : <https://www.bnpparibasfortis.be/orientation-screen?&axes1=fr&axes2=PC&axes3=fb&axes4=priv>

Certisys (2019). *Biogarantie -Cahier des charges*. Consulté le 10/02/2022. Récupéré de : https://www.certisys.eu/wp-content/uploads/2020/11/RX2002fr11_6375.pdf

UCM(2022). *Calculer le cout de votre premier engagement*. Consulté le 23/04/2022. Récupéré de : <https://www.ucm.be/jengage/calculer-le-cout-de-votre-premier-engagement>

UCM (2022). Affiliation à une caisse d’assurances sociales. Consulté le 21/02/2022. Récupéré de : <https://www.ucm.be/produits/affiliation-la-caisse-dassurances-sociales>)

PME Attentia (2022). *Plan par étapes pour lancer votre activité*. Consulté le 23/02/2022. Récupéré de : <https://pme.attentia.be/je-veux-commencer/plan-par-etapes-pour-lancer-votre-activite/>

Wix. (2022). *Conception de son propre site Web*. Consulté le 09/04/2022. Récupéré de: <https://www.wix.com/website/builder?storyId=42ba17e6-1733-477d-b08e-91ff1dd68b29&editorSessionId=b549acbf-6bfd-4ba9-b8af-60a3f62f6885&referralInfo=my-account#/builder/story/42ba17e6-1733-477d-b08e-91ff1dd68b29:ce414802-f1fb-4396-a32f-02cd538adf55/page/page1001>

Van Coillie, F. (2019). *Se lancer dans l’Horeca :quels sont les autorisations nécessaires ?* Consulté le 15/04/2022. Récupéré de : <https://blog.liantis.be/fr/devenir-independant/se-lancer-dans- l' horeca-quelles-sont-les-autorisations-necessaires#Compétence>

Tynan, C., et Drayton, J., (1987). Journal of Marketing Management: Market segmentation. Consulté le 16/03/2022. Récupéré de : <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0267257X.1987.9964020>

Van Coillie, F. (2017). *Devez-vous payer pour diffuser de la musique dans votre entreprise ?* Consulté le 16/04/2022. Récupéré de : <https://blog.liantis.be/fr/je-suis-independant/devez-vous- payer-pour-diffuser-de-la-musique-dans-votre-entreprise>

Too Good To Go (2020). *Technologies : 5 outils indispensables pour l’Horeca d’aujourd’hui.* Consulté le 13/03/2022. Récupéré de: <https://toogoodtogo.be/fr-be/blog/5outilstechologiquesshoreca> (consulté le 16/05/2021)

Too Good To Go (s.d.). *Sauve de délicieux invendus alimentaires.* Consulté le 13/03/2022. Récupéré de : <https://toogoodtogo.be/fr-be>

Securex. (2022). *Coûts salariaux et rémunération: explication en détail.* Consulté le 15/04/2022. Récupéré de : https://www.securex.be/fr/politique-rh/couts-salariaux-et-remuneration?utm_medium=cpc&utm_source=google&utm_campaign=Employers-FR&utm_content=%7Badgroup%7D&utm_term=%2Bcalcul%20%2Bsalarial&creative=506440719489&matchtype=b&network=g&device=c&gclid=CjwKCAjw47eFBhA9EiwAy8kzNFxL-5VPSJ_QmGI0jkacsKyX3QQVpm42mET8ECLA3MSG7sjr72n8cxoCkUYQAvD_BwE

Demonti, B. (2020). *Droit passerelle, exonérations : les quatre mesures de soutien à l'Horeca*. Consulté le 17/04/2022. Récupéré de : <https://plus.lesoir.be/332157/article/2020-10-17/droit-passerelle-exonérations-les-quatre-mesures-de-soutien-lhoreca>

Olivier Martin. (2012). *Analyse quantitative. Les 100 mots de la sociologie*. Consulté le 13/02/2022. Récupéré de : <https://journals.openedition.org/sociologie/1204>

Zabinski, J. (2020). *Les 10 tendances et innovations de la restauration en 2020*. Consulté le 19/04/2022. Récupéré de : <https://fr.lightspeedhq.be/blog/les-10-tendances-et-innovations-de-la-restauration-en-2020/>

Zabinski, J. (2021). *Reprendre le fonds de commerce d'un restaurant : 8 étapes essentielles*. Consulté le 19/04/2022. Récupéré de : <https://fr.lightspeedhq.be/blog/reprendre-le-fonds-de-commerce-dun-restaurant-8-etapes-essentielles/>

SABAM (2022). *Établissements commerciaux HORECA*. Consulté le 18/04/2022. Récupéré de : https://www.sabam.be/sites/default/files/t108_etablissements_commerciaux.pdf

Stacey, R. (1993). *Strategic Management and Organisational Dynamics*, Pitman, London.
Steve Gedeon. (2010). *What is Entrepreneurship? Entrepreneurial practice review*, 1. Consulté le 03/03/2022. Récupéré de : https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55514064/EPR_Gedeon_What_is_ENT_-final_Draft_July10.pdf?1515707322=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3Dwhat_is_Entrepreneurship.pdf&Expires=1621373304&Signature=bdblbxqvnmhobvc26ifjcvovwlfwk6biiyhzozlzfnfpae9vklofb591o0mwjxpz0n9dv-ctxqghcmzlc3c481k~~g2ncuyaesouwjz~v7ijjk15wuhiyn2dlgkr4vpsr94fqu9v~96Esm-c0e1txsi~2yblul2stihasxaax4~hekcc-psbt~6blxps-gmnrrmjvuykselpcooac6jkuturyipf4ileru11uxxyksk0clay4qlql2dl7i4bqu7l2rqgkjxitmq~vsotlg85ql~yjvffprdzi-DF-oidtiegvbjony4fz1bzfzyuxmmliaik3vh1~gv~HQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Somers, P. (2018). *L'Horeca perd du terrain face à la livraison à domicile et l'on-the-go*. Consulté le 04/03/2022. Récupéré de : <https://www.retaildetail.be/fr/news/food/l'horeca-perd-du-terrain-face-à-la-livraison-à-domicile-et-l'-go>

Test-Achats (2020). *Gaspillage alimentaire : la Belgique dans le top 3 européen, les solutions pour en sortir*. Consulté le 14/04/2022. Récupéré de : <https://www.test-achats.be/sante/alimentation-et-nutrition/durabilite-et-impact-environnemental/news/les-belges-veulent-reduire-le-gaspillage-alimentaire>

Test-Achats (2020). *Les belges prêts à réduire le gaspillage alimentaire pour de bon.* Consulté le 09/03/2022. Récupéré de :<https://www.test-achats.be/sante/alimentation-et-nutrition/durabilite-et-impact-environnemental/news/les-belges-veulent-reduire-le-gaspillage-alimentaire>

Wikipreneurs (2019) . *Création d'une société : cout et démarches.* Consulté le 04/03/2022. Récupéré de : <https://www.wikipreneurs.be/fr/news/articles/creation-dune-societe-cout-et-demarches>

Liantis (2022). *Crise du coronavirus : voici les primes prévues par les régions.* Consulté le 13/03/2022. Récupéré de : <https://www.liantis.be/fr/nouvelles/crise-coronavirus-primes-specifiques>

Hub.Brussels (2022). *Covid -19: les aides aux entreprises, commerces et indépendants.* Consulté le 08/02/2022. Récupéré de : <https://1819.brussels/blog/covid-19-aides-entreprises-commerces-et-indépendants#:~:text=La%20prime%20corona%20de%20598,brute%20de%20598%2C81%20euros>

Polina Zavlyanova (2020). *Calcul des marges en restauration : les ratios indispensables.* Consulté le 28/04/2022. Récupéré de : https://agicap.com/fr/article/calcul-des-marges-restauration-ratios-indispensables/#mcetoc_1eb3k bj7b7r

Bruxelles (2017). *Règlement relatif à l'exploitation d'un établissement Horeca sur le territoire de la Ville de Bruxelles .* Consulté le 07/02/2022. Récupéré de : <https://www.bruxelles.be/sites/default/files/bxl/reglement%20HORECA2017.pdf>

TheBusinessPlanShop (2022). *Comment réaliser l'étude de marché d'un restaurant.* Consulté le 14/04/2022. Récupéré de :<https://www.thebusinessplanshop.com/fr/blog/plan-marketing-faire-connaître-son-restaurant>

Gastronomeprofessionnels (2022). *Nouvelle tendance en restauration, les Pokebowls : quand le snacking devient frais, beau et bon !.* Consulté le 08/01/2022. Récupéré de : <https://blog.gastronomeprofessionnels.com/poke-bowls-mode-restauration-healthy>

). Tendances dans la cuisine asiatique. Consulté le 09/02/2022. Récupéré de : <https://www.horecaplatform.be/tendances-dans-la-cuisine-asiatique/?lang=fr>

Julie Leveque (2020). *Comment réussir sa communication digitale.* Consulté le 21/04/2022. Récupéré de : <https://www.portices.fr/reussir-communication-off-line/>

Observatoire delafranchise (2022). *Franchise Pokawa.* Consulté le 03/02/2022. Récupéré de : <https://www.observatoire delafranchise.fr/creation-entreprise/franchise-pokawa-4726.htm>

Pokehouse (2022). *Site officiel*. Consulté le 03/02/2022. Récupéré de : <https://pokehouse.be/fr>

Pokipoke (2022). *PokiPoke*. Consulté le 03/02/2022. Récupéré de <https://www.resto.be/restaurant/bruxelles/1050-ixelles/169745-poki-poke/>

TadaoPokebar (2022). *Site officiel*. Consulté le 03/02/2022. Récupéré de : <https://www.tadaopoke.cool/menu>

Laure (2022). *Combien coute une cuisine professionnelle?*. Consulté le 23/03/2022. Récupéré de : <https://lafabic.fr/combien-coute-une-cuisine-professionnelle-2/>

Komobowl (2022). *Site officiel*. Consulté le 03/02/2022. Récupéré de : <https://www.komobowl.be/>

Liantis (2022). *Prouver ses connaissances de base en gestion d'entreprise*. Consulté le 12/04/2022. Récupéré de : <https://www.liantis.be/fr/devenir-independant/conditions-starter/gestion-entreprise>

Site officiel Talent (2022). *Calcul du salaire Brut/net-Belgique*. Consulté le 23/04/2022. Récupéré de : <https://be.talent.com/fr/tax-calculator?salary=3800&from=month®ion=Belgium>

Guide Terminal Paiement (2022). *Terminal Bancontact : location ou achat ?*. Consulté le 24/04/2022. Récupéré de : <https://www.guide-terminal-paiement.be/prix-terminal-de-paiement/terminal-bancontact/>

HelloSafe (2022). *Quelles sont les meilleures assurances RC professionnelles en Belgique*? Consulté le 26/04/2022. Récupéré de : <https://hellosafe.be/assurance-professionnelle>

Site officiel Nisbets (2022). *Nisbets, fournisseur pour l'horeca*. Consulté le 23/03/2022. Récupéré de : <https://www.nisbets.be/>

Créateurs d'intérieur Bruxelles. (2021). *Tarifs*. Consulté le 23/03/2022. Récupéré de : <https://www.architectes-interieur-bruxelles.com/tarifs-architecte-interieur/>

Site officiel Libeo (2021). *Ouverture de restaurant : comment comptabiliser les coûts d'ouverture ?* Consulté le 23/03/2022. Récupéré de : <https://libeo.io/blog/restauration/couts-d-ouverture-restaurant>

AFSCA (2022). *Agréments, autorisations et enregistrements*. Consulté le 08/02/2022. Récupéré de : <https://www.favv-afscra.be/professionnels/agreements/#c>

Bruxelles Economie et Emploi (2022). *Connaissances de base en gestion*. Consulté le 09/03/2022. Récupéré de : <https://economie-emploi.brussels/connaissances-gestion>

Horeca Bruxelles (2021). *DOSSIER : Accès à la profession : restaurateur ou traiteur-organisateur de banquets ? Comment faire ?*. Consulté le 13/04/2022. Récupéré de : <https://www.HORECAbruxelles.be/HORECA-acces-profession-restaurateur-traiteur-banquets-legislation/>

Acerta. (2021). *De quelles autorisations ai-je besoin pour mon établissement Horeca ?* Consulté le 14/03/2022. Récupéré de : <https://www.acerta.be/fr/starters/questions-starters/conditions-de-demarrage/de-quelles-autorisations-ai-je-besoin-pour-mon-établissement-horeca>

La CSC (2021). *Le journal de l'Horeca de la CSC*. Consulté le 12/02/2022. Récupéré de : https://www.lacsc.be/docs/default-source/acv-csc-docsitemap/6000-centrales/6330-acv-voeding-en-diensten---sporta-csc-alimentation-et-services---sporta/6420-publicaties-publications/pc-302---horeca/2021/horecakrant-fr-2021.pdf?sfvrsn=585c8ccf_6#:~:text=Corona%20est%20assimil%C3%A9%20pour%20vos,d%C3%A9%20cong%C3%A9s%20pay%C3%A9s%20en%202021%20!

SPF Finances (2022). *Comptabilité et facturation en matière de TVA*. Consulté le 24/04/2022. Récupéré de : <https://finances.belgium.be/fr/entreprises/tva/comptabilite-facturation/comptabilite-facturation>

Michele Sasson (2022). *Les meilleurs comptes professionnels*. Consulté le 02/05/2022. Récupéré de : <https://fr.bancompare.be/pour-entreprises/comptes-professionnels/>

CNC-CBN (2020). *Plan financier pour les sociétés à responsabilité limitée, coopératives et anonymes*. Consulté le 13/04/2022. Récupéré de : <https://www.cnc-cbn.be/fr/avis/note-technique-plan-financier-pour-les-societes-a-responsabilite-limitee-cooperatives-et#bilans-projetes-3>

Site officiel Belgium.be (2022). *Etapes principales de la création d'une entreprise*. Consulté le 11/03/2022. Récupéré de : https://www.belgium.be/fr/economie/entreprise/creation/etapes_principales

John Iversen (2021). *Budget prévisionnel pour ouvrir un restaurant*. Consulté le 27/04/2022. Récupéré de : <https://fr.lightspeedhq.be/blog/budget-previsionnel-restaurant/>

Arnaud Verchère (2016). *45 ans et plus, l'âge de l'émancipation*. Consulté le 12/05/2022. Récupéré de : <https://siecledigital.fr/2016/08/17/45-ans-et-plus-lage-de-lemancipation/>

PKG Food (2019). *Vous ouvrez un restaurant de Pokebowl ? Voici tout ce qu'il vous faut*. Consulté le 09/02/2022. Récupéré de : https://www.pkgfood.fr/blogs/20_vous-ouvrez-un-restaurant-de-poke-bowl-voici-.html

Gael Grasset (2015). *La tarification coûts majorés*. Consulté le 08/03/2022. Récupéré de : <https://www.lokad.com/fr/d%C3%A9finition-tarification-co%C3%BBts-plus->

marge#:~:text=La%20tarification%20bas%C3%A9e%20sur%20une,un%20grand%20nombre%20de%20produits.

Hub.Brussels (2021). *Utiliser les réseaux sociaux pour votre entreprise: comment faire?*. Consulté le 12/02/2022. Récupéré de :<https://1819.brussels/infotheque/marketing-vente-e-commerce/utiliser-les-reseaux-sociaux-pour-votre-entreprise-comment#toc-1>

Snuipp (2020). *Calcul superficie des classes et capacité d'accueil*. Consulté le 19/03/2022. Récupéré de :<https://07.snuipp.fr/article/calcul-superficie-des-classes-et-capacite-d-039-accueil>

L'express (2014). *Ouvrir un restaurant : trouver et aménager le local idéal*. Consulté le 22/02/2022. Récupéré de :https://lentreprise.lexpress.fr/creation-entreprise/etapes-creation/ouvrir-un-restaurant-trouver-et-amenager-le-local-ideal_1523540.html

IWEPS (2022). *Indicateurs statistiques*. Consulté le 18/03/2022. Récupéré de :<https://www.iwebs.be/indicateur-statistique/taux-de-croissance-pib-volume/>

IBSA (2021). *Évolution annuelle de la population*. Consulté le 18/03/2022. Récupéré de :<https://ibsa.brussels/themes/population/evolution-annuelle>

Charlotte Chollat (2018). *Symbolique des formes ; Que signifie un logo rond?* Consulté le 14/03/2022. Récupéré de :<https://graphiste.com/blog/symbolique-forme-logo-rond>

DynamiqueMag (2020). *12 conseils pour créer un logo efficace*. Consulté le 14/03/2022. Récupéré de :<https://www.dynamique-mag.com/article/conseils-creer-logo-efficace.6665>

Creads (2022). *La signification des couleurs pour créer son logo*. Consulté le 14/03/2022. Récupéré de :<https://www.creads.com/blog/actualite/signification-couleurs-logo/#:~:text=Associ%C3%A9e%20au%20rouge%2C%20le%20bleu,comme%20Etsy%2C%20Herm%C3%A8s%20ou%20Amazon.>

Site officiel LOOKA.com (2022). *Free Logo maker*. Consulté le 14/03/2022. Récupéré de :https://looka.com/onboarding?company_name=Ku%27una%20Poke

The Fork Manager (2019). *Restaurant eco-responsable : adopter l'écologie dans son restaurant*. Consulté le 19/04/2022. Récupéré de :<https://www.theforkmanager.com/fr/be/blog/restaurant-eco-responsable#:~:text=Utilisez%20des%20produits%20de%20nettoyage,mobilier%20et%20des%20ustensiles%20durables.>

Site officiel Resos.com (2022). *Reservations and orders made easy*. Consulté le 20/04/2022. Récupéré de :https://resos.com/?gclid=CjwKCAiAg6yRBhBNEiwAeVyL0LvZs5Ojw-11fbQbCO8vYldf9x4IZ0KLD0cc0YuimSm2SlkCYHC26RoCqDUQAvD_BwE

Le Coin des Entrepreneurs (2021). *Définir sa stratégie, vision et valeurs d'entreprise*. Consulté le 22/03/2022. Récupéré de : <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/definir-strategie-mission-vision-valeurs/#:~:text=utiles%20%C3%A0%20tous.%20%C2%BB,%20vision%20d'une%20entreprise%20%C3%A9t%C3%A9finition%20et%20exemples,objectifs%20ambitieux%20%C3%A0%20long%20terme>.

Latour.C., et Collégial Privé. M (2015). *Le positionnement marketing et stratégique : ce qu'il faut savoir*. Consulté le 20/04/2022. Récupéré de : <https://www.hrimag.com/Le-positionnement-marketing-et-strategique-ce-qu-il-faut-savoir#:~:text=LE%20POSITIONNEMENT%20STRAT%C3%89GIQUE&text=Le%20positionnement%20est%20un%20outil,diff%C3%A9rentes%20composantes%20du%20mix%20marketing>

Manager-Go (2021). *Ciblage marketing: pourquoi? Comment?* Consulté le 20/04/2022. Récupéré de : <https://www.manager-go.com/marketing/cibles.htm#:~:text=D%C3%A9finition%20du%20ciblage%20marketing,marketing%20pour%20atteindre%20ses%20but>

Masset, A. (2020). *Plus qu'avant la crise, le Belge veut consommer local, équitable et bio.* Consulté le 13/02/2022. Récupéré de : <https://www.lalibre.be/economie/mes-finances/plus-qu'avant-la-crise-le-belge-veut-consommer-local-equitable-et-bio-5eb44b32d8ad580d3d87c24>

Paris Match (2019). *Quelques chiffres surprenants (et insolites) sur Uber Eats En Belgique.* Consulté le 22/03/2022. Récupéré de : <https://parismatch.be/lifestyle/food/346041/quelques-chiffres-surprenants-et-insolites-sur-uber-eats-en-belgique>

Noulet J-F (2020). *Selon Comeos, l'Horeca perd 47 millions d'euros par jour.* Consulté le 21/03/2022. Récupéré de : <https://www.rtb.be/article/selon-comeos-l-HORECA-perd-47-millions-d-euros-par-jour-10504147?id=10504147>

Schmidt, V. (2021). *Le bilan (forcément) catastrophique de m'Horeca en 2020.* Consulté le 12/02/2022. Récupéré de : <https://www.dhnet.be/actu/economie/le-bilan-forcement-catastrophique-de- l-horeca-en-2020-5ff88d419978e227df56a5e6>

Delcambe, P. (2021). *Le belge consomme de plus en plus de produits végétariens, et la tendance est encore à la hausse pour 2021.* Consulté le 13/03/2022. Récupéré de : <https://www.lalibre.be/economie/entreprises-startup/une-croissance-solide-depuis-un-an-le-belge-de-plus-en-plus-vegetarien-6061edce9978e2410fea5708>

L'Echo (2020). *40% des établissements horeca en "faillite technique" d'ici fin 2020.* Consulté le 15/03/2022. Récupéré de : <https://www.lecho.be/entreprises/HORECA/40-des-établissements-HORECA-en-faillite-technique-d-ici-fin-2020/10249505.html>