

Louvain School of Management

Watson : chemins croisés entre ambition et réalisation

Étude de faisabilité d'un restaurant bistronomique durable à Ixelles

Auteur : Anakin De Jaegher
Promotrice : Amélie Jacquemin
Année académique 2024 - 2025
Master [120] en ingénieur de gestion, en finalité Financial Engineering
Horaire de jour

Declaration of AI use

During the preparation of this master's thesis, the author utilized [CHAT-GPT] for the following purpose:

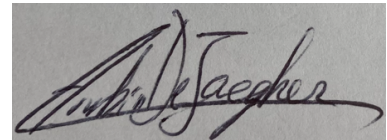
1.[REASON]: [AI was used as a tool to better my data analysis, to help me reduce and eliminate redundancies and with the reviewing of articles.]

2. After using [CHAT-GPT], the author diligently reviewed and edited the content produced by the tool. I take full responsibility for the final content presented in this thesis.

By signing this declaration, we affirm that the content of this master's thesis reflects our original work, augmented by the responsible use of AI.

06/08/2025

Signature

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Amélie Jacquemin', is shown on a light-colored background.

Remerciements

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers ma promotrice, Madame Amélie Jacquemin, pour son enthousiasme face à ce projet, la pertinence de ses conseils, la qualité de son accompagnement et la confiance qu'elle m'a accordée tout au long de ce travail.

Je remercie également l'ensemble des personnes que j'ai eu l'opportunité d'interroger ou de rencontrer dans le cadre de ce mémoire. Leur disponibilité, leurs témoignages et leur expertise m'ont permis d'enrichir considérablement ma réflexion sur des domaines que je ne maîtrisais pas encore.

Un merci tout particulier à ma famille, et plus encore à ma sœur, pour sa présence rassurante et ses encouragements dans les moments de doute, lorsque le chemin semblait interminable.

Enfin, je souhaite adresser ma reconnaissance à la personne qui m'a encouragé à me lancer dans ce projet ambitieux. Sans ce coup de pouce initial, cette aventure n'aurait peut-être jamais vu le jour.

Table des matières

Introduction	6
1. Résumé	6
2. L'équipe entrepreneuriale.....	6
Partie 1 : Analyse sectorielle et modèle économique.....	7
3. Chiffres.....	7
3.1. Taille et dynamique du marché Horeca à Bruxelles	7
3.2. Profil de l'offre et de la demande à Ixelles	8
3.3. Enjeux stratégiques pour un concept bistronomique durable	8
4. Attractivité du secteur	9
4.1. Opportunités de croissance à Bruxelles	9
4.2. Soutiens publics et environnement propice	9
4.3. Tendances et innovations du marché	10
5. Fonctionnement du secteur	10
5.1. Structure du secteur de la restauration	10
5.2. Acteurs clés du secteur.....	11
5.3. Logiques économiques et dynamiques du secteur	11
6. Modèle économique du projet.....	13
6.1. Business Model Canvas – neuf blocs détaillés	13
6.2. Prototype de l'offre : concept, carte, plans techniques, tests	14
6.3. Analyse de marché et positionnement	15
6.4 Le plan marketing	19
Partie 2 : Plan financier	23
7. Analyse des performances et de la rentabilité.....	23
7.1. Modélisation de l'activité	23
7.2. Stratégies d'optimisation de la rentabilité.....	26
7.3. Analyse de sensibilité	27
8. Besoins financiers et structure de financement.....	28
8.1. Besoins en capital et investissements nécessaires	28
8.2. Solutions de financement envisagées.....	30
9. Documents financiers prévisionnels (3 ans).....	31
9.1. Trésorerie prévisionnelle	31
9.2. Compte de résultat prévisionnel.....	31
9.3. Bilan prévisionnel	33
Partie 3 : Mise en œuvre du projet	35
10. Analyse des risques et diagnostic stratégique	35
10.1. SWOT	35
10.2. Analyse concurrentielle : Cinq forces de Porter	35
11. Plan de lancement et phasage stratégique (3 ans).....	36
11.1. Phase 1 : Pré-ouverture et lancement (Mois 0 à 6)	36
11.2. Phase 2 : Croissance et stabilisation (Mois 7 à 18).....	37
11.3. Phase 3 : Développement et diversification (Mois 19 à 36)	37
11.4. Méthodologie de pilotage et indicateurs clés.....	37
12. Cadre réglementaire et conformité	38
12.1. Sécurité alimentaire, hygiène et obligations sanitaires	39
12.2. Sécurité des lieux, accessibilité PMR et normes urbanistiques	39
12.3. Autorisations administratives et licences.....	39
12.4. Droit social et obligations liées à l'emploi	39
12.5. Environnement et gestion des déchets	40
12.6. Obligations fiscales et comptables.....	40

12.7. Affichages obligatoires	40
12.8. Protection des données et RGPD	40
13. Structure juridique et organisation opérationnelle.....	41
13.1. Choix de la forme juridique : une SRL adaptée à une co-gérance évolutive.....	41
13.2. Constitution de la société : structuration anticipée et sécurisée.....	41
13.3. Gouvernance : co-direction opérationnelle et stratégie de transmission.....	42
13.4. Organisation interne: équipe resserrée et rôles définis	42
13.5. Partenariats stratégiques et réseau externe.....	43
14. Plan d’expansion et perspectives d’évolution.....	43
14.1. Consolidation locale et fidélisation (mois 0-24).....	44
14.2. Déploiement de nouveaux services (à partir du mois 18-24)	44
14.3. Développement géographique ou multi-sites (à partir de l’année 3).....	44
14.4. Innovation continue et veille stratégique	45
Partie 4 : Recul critique sur le parcours entrepreneurial	46
Conclusion.....	48
Annexes	57
Annexe 1 - CV du porteur de projet.....	57
Annexe 2 - Chiffres d’affaires et graphique d’après les déclarations à la TVA par activité économique (NACE 2008), entre 2022 et 2024, en Belgique	58
Annexe 3 - Chiffres d’affaires et graphique d’après les déclarations à la TVA par activité économique (NACE 2008), entre 2022 et 2024, à Bruxelles	59
Annexe 4 - Évolution du nombre d'établissements Horeca selon les régions (Forem, 2025)	60
Annexe 5 - Synthèse des enjeux RH dans le secteur HORECA (Le Forem, 2025)	61
Annexe 6 - Évolution de l’indice brut des heures travaillées dans l’hébergement et la restauration (2000–2023) (Statbel, 2025)	62
Annexe 7 - Évolution de l’indice brut du nombre de salariés dans l’hébergement et la restauration (2000–2023) (Statbel, 2025)	63
Annexe 8 - Évolution de l’indice brut du nombre de personnes occupées dans l’hébergement et la restauration (2000–2023) (Statbel, 2025)	64
Annexe 9 - Segments de restauration les plus dynamiques après la crise sanitaire (Lightspeed, 2022)	65
Annexe 10 - Typologie des établissements de restauration (Ministère des affaires économiques et al., 2000)	66
Annexe 11 - Fiche synthétique : Principales réglementations applicables aux restaurants en Belgique (European Union et AFSCA, 2025).....	67
Annexe 12 - Leviers de performance des restaurants belges	68
Annexe 13 - Outils digitaux en restauration bistronomique	69
Annexe 14 - Interprétation de la Business Model Canvas	70
Annexe 15 - Résultats de l’enquête destinée aux architectes et aux designers d’intérieur.....	74
Annexe 16 - Exemples d’annonces de locaux commerciaux à Ixelles (juillet 2025)	75
Annexe 17 - Descriptif fonctionnel et spatial du prototype du restaurant	77
Annexe 18 - Exemples de producteurs et artisans locaux en lien avec des pratiques durables.....	79
Annexe 19 - Moodboard d’inspirations visuelles pour l’intérieur de « Watson ».....	80
Annexe 20 - Carte type : menu, vins et boissons	82
Annexe 21 - Moodboard d’inspirations culinaires et visuelles.....	86
Annexe 22 - Résultats de l’enquête consommateurs pour un restaurant bistronomique durable	87
Annexe 23 - Interview de Marie Bourgois (retranscription)	88
Annexe 24 - Tableau comparatif : étude de marché de 9 restaurants comparables au projet Watson.....	89
Annexe 25 - Carte de positionnement des restaurants bistronomiques bruxellois selon le ticket moyen et l’originalité de l’offre (Delmas, M. A. et Burbano, V. C., 2011)	90
Annexe 26 - Exemple de calendrier éditorial mensuel	91
Annexe 27 - Analyse SWOT de la stratégie marketing (Gurel et Tat, 2017).....	92
Annexe 28 - Tableaux de taux d’occupation, de l’effet de saisonnalité et du ticket moyen HT	93
Annexe 29 - Tableaux mensuel du chiffre d’affaires de « Watson » entre M1 et M36	95
Annexe 30 - Tableaux mensuel du coût matière et de la marge brute de « Watson » entre M1 et M36.....	97
Annexe 31 - Tableaux du seuil de rentabilité et du point mort.....	100
Annexe 32 - Hypothèses RH et calcul de masse salariale	102
Annexe 33 - Résultats des impacts des scénarios sur le plan financier	103

Annexe 34 - Détail des investissements initiaux	105
Annexe 35 - Évolution mensuelle des charges fixes et des charges variables (Années 1 à 3) (Compta In Touch, s.d.)	107
Annexe 36 - Formules des ratios de structure financière : endettement et fonds propres	108
Annexe 37 - Tableau prévisionnel et graphique de la trésorerie mensuelle (M0–M36).....	109
Annexe 38 - Tableau et graphique du Compte de résultat prévisionnel mensuel (M1–M36).....	111
Annexe 39 - Indicateurs financiers annuels : marge nette, CAF et ROE (Années 1–3).....	113
Annexe 40 - Bilan prévisionnel des trois premières années	114
Annexe 41 - Analyse SWOT d'un concept de bistronomie durable (Gurel et Tat, 2017)	116
Annexe 42 - Analyse des cinq forces de Porter appliquée au marché bruxellois de la bistronomie (Porter M.E., 1979)	117
Annexe 43 - SMART appliqué à la Phase 1 (Pré-ouverture & Lancement, Mois 0–6) (Doran G. T., 1981)	118
Annexe 44 - SMART appliqué à la Phase 2 (Croissance et stabilisation, Mois 7–18) (Doran G. T., 1981)	119
Annexe 45 - SMART appliqué à la Phase 3 (Développement & Diversification, Mois 19–36) (Doran G. T., 1981)	120
Annexe 46 - Gantt Chart: Plan de lancement stratégique (36 mois) (Gantt H. L., 1919).....	121
Annexe 47 - Retranscription de l'interview avec Philippe Hombau - Fiscaliste.....	122
Annexe 48 - Axes d'expansion selon la matrice d'Ansoff (Ansoff H.I., 1957)	123
Annexe 49 - Tableaux des indicateurs de consolidation avant expansion (Libaert T. et Suart J., 2019) ...	124
Annexe 50 - Tableau des risques liés à l'expansion et mesures préventives	125
Annexe 51 - Feuille de route synthétisé du projet (0–36 mois).....	126

Introduction

1. Résumé

Watson est un restaurant bistronomique¹ durable, conçu pour répondre à une forte demande de gastronomie abordable au cœur d'Ixelles. Avec ses 34 couverts et un menu « carte blanche² » renouvelé deux fois par saison, l'établissement vise un ticket moyen de 40 € le midi et 70 € le soir, en phase avec les attentes « prix-plaisir » des résidents bruxellois. L'ambiance mêlant mobilier chiné, cuisine ouverte, partenariats circuits courts et équipements discrets, ainsi qu'une stratégie digitale centrée sur du contenu culinaire, assurent un bouche-à-oreille authentique et une expérience client différenciante.

Techniquement, le projet s'appuie sur une équipe resserrée alliant management stratégique, expertise culinaire et financement solide (165 000 € de fonds propres, 90 000 € de prêt bancaire et 20 000 € de subsides). Une exécution solide et adaptable aux réalités du terrain repose sur une carte pensée selon la saisonnalité, des partenariats locaux garantissant qualité et traçabilité, ainsi qu'une mise en conformité rigoureuse.

Sur le plan financier, les hypothèses prévoient un chiffre d'affaires passant de 222 000 € HTVA en année 1 à 575 000 € en année 3, avec une marge brute stable autour de 70 %. Le seuil de rentabilité opérationnel est atteint au 9^e mois, et le résultat net devient positif dès le 27^e mois. Pour sécuriser la trésorerie, le fonds de roulement sera dimensionné de manière à couvrir au moins deux mois de charges fixes au niveau maximal projeté.

2. L'équipe entrepreneuriale

Watson est porté par une équipe resserrée et complémentaire. En tant qu'ingénieur de gestion passionné de gastronomie, je suis le fondateur et l'auteur du business plan³. Je pilote la stratégie globale, la gestion opérationnelle (marketing, finances, ressources humaines) et la supervision du service en salle, tout en collaborant étroitement à l'élaboration de menus avec le chef-associé.

¹ La bistronomie est un courant né au début des années 2000, alliant la rigueur et la créativité de la haute gastronomie (produits de saison, techniques pointues) à la convivialité et aux prix abordables du bistrot.

² Dans le cadre d'un menu « carte blanche », les convives ne choisissent pas leurs plats à la carte. Le chef propose un menu unique, décliné en plusieurs services et les clients choisissent uniquement le nombre de services souhaités.

³ Voir Annexe 1: CV du porteur du projet.

Le chef-associé, diplômé cuisinier, est responsable de la création des menus, des achats et de la gestion des stocks. Sa qualification officielle permet de démarrer l'activité par l'accès à la profession et de renforcer la crédibilité du projet auprès des autorités sanitaires et des partenaires (fournisseurs, banques ...).

Enfin, un troisième associé-investisseur complète l'équipe : il apporte un capital décisif, un réseau sectoriel étendu et une expérience stratégique précieuse. Le financement initial s'appuie sur des apports équitablement répartis entre les associés. Cette structure équilibrée, complétée par l'obtention de subsides et d'un prêt bancaire adossé à un business plan solide, assure la viabilité et la stabilité du projet dès son lancement.

Partie 1 : Analyse sectorielle et modèle économique

Le projet de restaurant bistronomique à Ixelles s'inscrit dans un marché Horeca bruxellois en forte reprise. Pour en évaluer la faisabilité, un examen des indicateurs économiques et sociaux de 2015 à 2025 est développé ci-dessous, ainsi qu'une analyse des spécificités de la zone d'implantation.

3. Chiffres

3.1. Taille et dynamique du marché Horeca à Bruxelles

Le segment de la restauration à service complet⁴ connaît une croissance rapide depuis la crise sanitaire. On constate qu'au niveau national⁵, le chiffre d'affaires de l'« Hébergement et restauration » est passé de 19,47 milliards € en 2022 à 22,78 milliards € en 2024, soit +17 % en deux ans (Statbel, 2025). De même, la Région de Bruxelles-Capitale⁶ suit une trajectoire encore plus soutenue : 3,87 milliards € en 2022, 4,63 milliards € en 2023 (+19,6 %) puis 4,92 milliards € en 2024 (+6,2 %) (Statbel, 2025). Cette croissance s'est réalisée sans surchauffe du nombre d'établissements en Région de Bruxelles-Capitale : 3 737 en 2019 contre 3 912 en 2023 (Le Forem, 2025)⁷, preuve de la résilience et de la maturité du tissu entrepreneurial bruxellois. Sur le plan économique, l'indice du coût de la main-d'œuvre (base 2020 = 100) atteint 121,14 au T1 2025, soit +21 % en cinq ans (Statbel, 2025). Dans un secteur intensif en

⁴ Ce projet est un établissement de type « restauration à service complet », cette catégorie couvre les établissements dont l'activité principale consiste à fournir des services de restauration à des clients qui commandent et sont servis aux tables et qui règlent l'addition après avoir mangé (NACEBEL 2008 - NACE 56.101) (SPF Economie, 2011).

⁵ Voir Annexe 2.

⁶ Voir Annexe 3.

⁷ Voir Annexe 4.

main-d'œuvre et à marges serrées, cette inflation salariale, est une conséquence directe de la pénurie et les révisions barémiques. Elle constitue ainsi un enjeu stratégique de première importance. Enfin, à fin 2023, les indicateurs d'activité ont tous dépassé leur niveau pré-Covid : autour de 140 pour les heures travaillées et 115 pour les effectifs salariés, confirmant la vigueur de la reprise (Statbel, 2025)⁸.

3.2. Profil de l'offre et de la demande à Ixelles

Ixelles concentre une clientèle urbaine, mobile et cosmopolite. Avec 89 278 habitants pour une densité de 13 925 hab./km² (près du double de la moyenne bruxelloise) le quartier se distingue par une forte concentration démographique. Les 18-64 ans représentent 74,7 % de la population, garantissant un vivier d'actifs susceptibles de fréquenter l'établissement en semaine comme le week-end. Le revenu médian net imposable des ménages s'élève à 23 015 €, légèrement supérieur à la moyenne régionale. Ce pouvoir d'achat permet un ticket moyen compatible avec une offre bistronomique. Avec plus de 49 000 actifs travaillant dans la commune, Ixelles favorise les déjeuners professionnels le midi et les repas entre amis ou en livraison le soir (Ibsa, 2025). Les ménages y consacrent déjà 7,5 % de leur budget à la restauration (contre 7 % en Flandre et 5,8 % en Wallonie), traduisant une culture de sortie bien ancrée (Statbel, 2023).

3.3. Enjeux stratégiques pour un concept bistronomique durable

Porté par une demande en quête d'expériences abordables et responsables, le segment bistronomique a bondi de 39 % depuis la crise sanitaire (Lightspeed, 2022)⁹. L'ambition de ce projet est de situer *Watson* exactement dans ce créneau, en combinant créativité culinaire, approvisionnement local et lisibilité tarifaire. À Bruxelles, un menu bistronomique complet se négocie généralement entre 40 € et 70 € le soir, tandis que les formules déjeuner oscillent entre 25 € et 35 € (étude de marché, 2025)¹⁰. Cette fourchette constitue la référence pour l'élaboration d'une offre équilibrée, capable de préserver la marge malgré la hausse des salaires et des matières premières. Elle est un reflet d'une volonté de proposer une offre hybride : une cuisine de qualité, axée sur le créatif et local, mais à un tarif raisonnable¹¹ pour une clientèle urbaine.

⁸ Voir Annexe 6, Annexe 7 et Annexe 8.

⁹ Voir Annexe 9.

¹⁰ Voir l'étude de marché en Annexe 24.

¹¹ Ces tarifs, bien que notables, restent très en deçà de ceux pratiqués dans la gastronomie étoilée, où un menu peut facilement dépasser les 150 € par personne (*La Villa in the Sky*, *Comme Chez Soi*, *Bozar Restaurant*).

4. Attractivité du secteur

4.1. Opportunités de croissance à Bruxelles

Bruxelles, et Ixelles en particulier, voit s'affirmer une clientèle qui exige à la fois authenticité, créativité et respect de l'environnement. Selon le SPF Économie (2024), 63,7 % des Bruxellois privilégient l'origine locale de leurs aliments. , l' Observatoire de la Consommation (2023) relève un taux encore plus élevé (74 %) d'attention portée à la provenance¹². Ce glissement des attentes place la bistronomie durable et responsable au cœur d'un marché en expansion.

4.2. Soutiens publics et environnement propice

Les autorités régionales ont structuré un cadre incitatif solide :

Tableau 1 - Aides et incitations régionales pour le secteur Horeca à Bruxelles¹³

Type de soutien	Dispositif	Montant ou avantages	Source / organisme
Prime à l'investissement	Installation d'équipements économeurs d'énergie	De 50 %, jusqu'à 50 000 €	Fédération Horeca Bruxelles
Prime à la formation	Primes pour des formations (langue, management, ...)	Jusqu'à environ 10 000 € pour les formations	Fédération Horeca Bruxelles
Primes à la consultance	Prime pour de la consultance (informatique et juridique)	Jusqu'à environ 7 000 € pour la consultance	Fédération Horeca Bruxelles
Accompagnement stratégique	Coaching (Gestion cuisine et salle, hygiène, communication, ...)	Gratuit	hub.brussels
Label Good Food Resto	Certification + visibilité Good Food	Communication, référencement, notoriété locale	Bruxelles Environnement

Par De Jaegher A., 2025

En combinant aides financières, conseils sur mesure et reconnaissance institutionnelle, Bruxelles offre un écosystème fertile pour des projets engagés comme *Watson*.

¹² (Velghe, J., 2025) et (Jecliquelocal.be, 2024).

¹³ Sources: (Fédération Horeca, 2023), (Hub.brussels, 2025), (Bruxelles Environnement, 2025).

4.3. Tendances et innovations du marché

L'Institut bruxellois de recherche en alimentation indique que 78 % des habitants placent désormais l'alimentation durable au rang de priorité et l'offre « healthy » a bondi de 42 % entre 2022 et 2025 (La cai, 2025). D'après une enquête d'Edenred (2022), 74 % des consommateurs interrogés réclament davantage de plats équilibrés, une tendance déjà intégrée par 36 % des restaurateurs via des fournisseurs plus locaux. La dynamique de transition alimentaire à Bruxelles est également portée par des initiatives collectives (GoodFood.brussels, 2024).

5. Fonctionnement du secteur

5.1. Structure du secteur de la restauration¹⁴

5.1.1. Cadre réglementaire

Le secteur de la restauration est soumis à un encadrement réglementaire strict, couvrant de nombreux domaines tels que l'hygiène alimentaire, l'information du consommateur, les autorisations d'exploitation, la sécurité incendie ainsi que les règles d'urbanisme¹⁵.

5.1.2. Chaîne de valeur

La chaîne de valeur d'un restaurant est structurée autour de cinq étapes clés, chacune influençant directement la rentabilité de l'établissement. D'abord, l'approvisionnement, avec une sélection attentive des matières premières, prioritairement locales et saisonnières, cela garantit la qualité et la cohérence de l'offre bistronomique durable. Ensuite, une gestion rigoureuse du stockage est essentielle afin de préserver la fraîcheur des produits tout en respectant les normes sanitaires établies par l'AFSCA. De fait, la préparation constitue le cœur de l'activité, elle nécessite le respect strict des recettes établies et des normes d'hygiène, tout en permettant l'expression créative du chef. De plus, le service contribue fortement à l'expérience globale des clients car cela influence directement leur fidélisation. Enfin, la gestion des déchets, réalisée dans le strict respect des normes environnementales, répond aussi à l'engagement écoresponsable.

¹⁴ Un tableau détaillant les différents types d'établissements liés à la restauration est à retrouver en Annexe 10.

¹⁵ Une fiche synthétique des principales réglementations applicables aux restaurants en Belgique est disponible en Annexe 11.

5.1.3. Modèles économiques courants

Pour assurer une rentabilité durable, les restaurateurs belges combinent généralement quatre leviers complémentaires : la marge sur les plats, la maîtrise des coûts fixes, la gestion de la saisonnalité et la diversification des sources de revenus¹⁶.

5.2. Acteurs clés du secteur

Figure 1 - Acteurs clés du secteur de la restauration à Bruxelles (EHL insights, 2023)

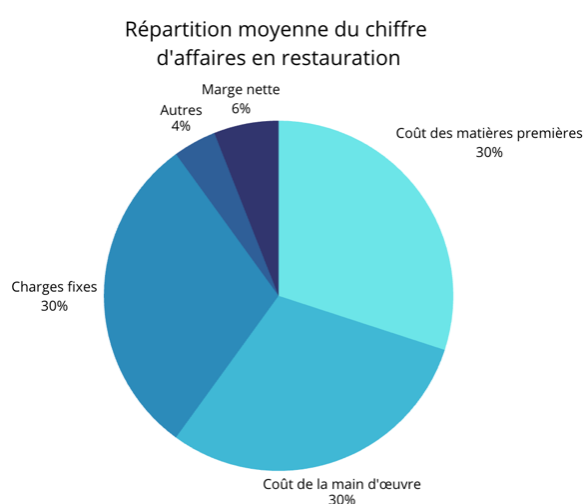


Par De Jaegher A., 2025

5.3. Logiques économiques et dynamiques du secteur

5.3.1. Coûts et marges dans la restauration

Figure 2 - Répartition moyenne du CA dans la restauration (Bled, A., 2025)



Par De Jaegher A., 2025

Le graphique ci-contre expose la répartition la plus commune. La marge brute, souvent supérieure à 60%, semble confortable, mais la marge nette, après déduction de toutes les charges opérationnelles, se révèle souvent plus modeste, oscillant généralement entre 5 % et 10 % (Opsyte, 2024). Ce constat impose à *Watson* une vigilance quotidienne et une gestion précise des coûts.

¹⁶ Une explication plus détaillée de chaque levier est à retrouver en Annexe 12.

5.3.2. Stratégies de pricing et gestion de la rentabilité

Afin d'assurer la rentabilité du restaurant, un coefficient multiplicateur est appliqué au coût des matières premières, généralement compris entre 25 % et 35 % du prix final (Sunday, 2023). Ce mécanisme garantit une marge brute permettant de couvrir efficacement l'ensemble des charges opérationnelles. En complément, l'utilisation du « menu engineering » (Zenchef, s.d.), optimise la marge en promouvant les plats phares (forte marge et très populaires) et en supprimant ceux présentant une faible performance économique.

5.3.3. Tendances d'innovation et digitalisation

La transformation digitale représente aujourd'hui une nécessité incontournable dans le secteur de la restauration (Gautier, I., 2025). De nombreux outils digitaux accompagnent les restaurateurs, comme par exemple, *Lightspeed* ou *Tiller by SumUp*, ils sont utilisés pour gérer efficacement les ventes, faciliter la prise de commande et assurer un suivi en temps réel du chiffre d'affaires. Pour optimiser la gestion des réservations, le recours à Zenchef ou Resengo, permettra de fidéliser la clientèle par une approche personnalisée. De plus, la gestion opérationnelle interne (maîtriser les stocks, le coût des matières premières et suivre précisément les recettes) peut être faite par Apicbase. Enfin, l'efficacité et la coordination quotidienne des équipes peut être facilitée par des applications collaboratives comme *Slack*, *Notion* ou *Trello*, garantant d'une meilleure organisation et d'une réactivité accrue¹⁷.

5.3.4. Défis et risques du secteur

La première difficulté à laquelle font face les restaurateurs est la pénurie persistante de personnel qualifié, un enjeu majeur tant sur les coûts salariaux que sur la qualité du service offerte (Gautier, I., 2025). De plus, la forte volatilité des prix des matières premières et de l'énergie nécessite une réactivité constante de la politique tarifaire ainsi qu'une carte adaptable aux fluctuations du marché. Ensuite, une nouvelle forme de concurrence surgit avec l'émergence des *dark kitchens*¹⁸ et des plateformes de livraison, d'où la nécessité de

¹⁷ Un tableau détaillant les fonctions des outils digitaux est à retrouver en Annexe 13.

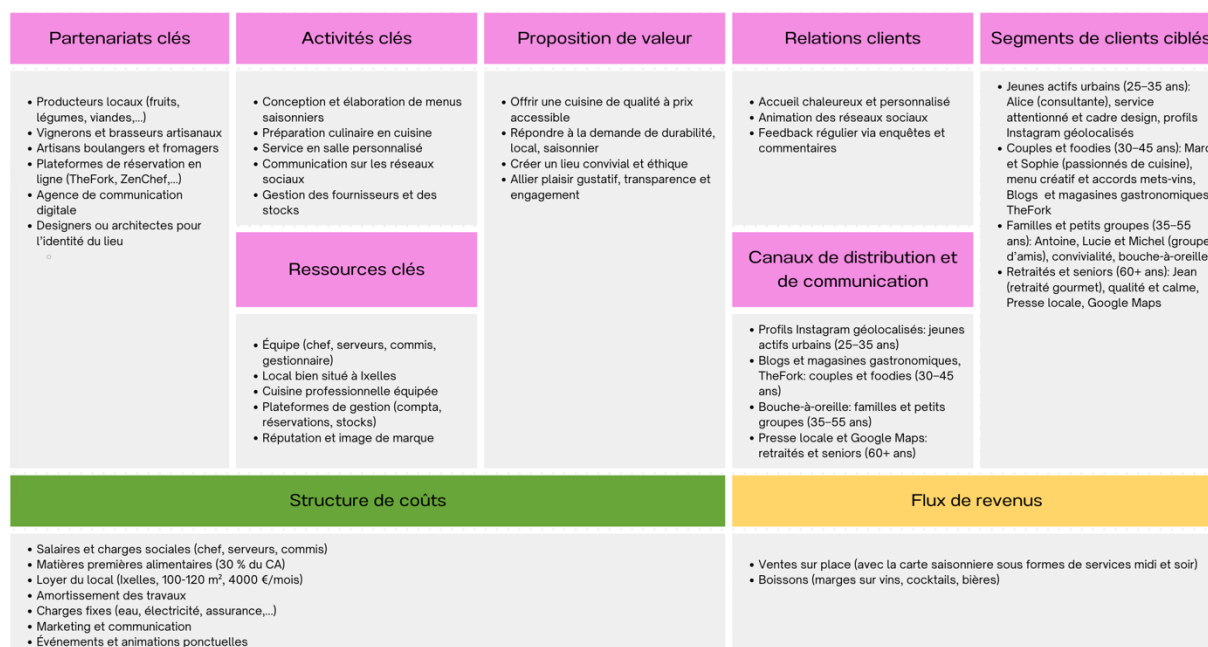
¹⁸ Les *dark kitchens* sont des cuisines sans salle de restauration, entièrement dédiés à la livraison et à la vente à emporter.

différenciation de la part du restaurant (Nelinkia, 2021). Enfin, l'augmentation galopante des loyers commerciaux, couplée à une évolution rapide des attentes de consommation, nécessite une agilité permanente et une forte capacité d'adaptation. C'est avec cette vigilance et cette flexibilité constante que *Watson* souhaite s'inscrire durablement dans le paysage culinaire ixellois.

6. Modèle économique du projet

6.1. Business Model Canvas – neuf blocs détaillés

Figure 3- Business Model Canvas : Modèle économique d'un restaurant bistronomique durable (Osterwalder A. et Pigneur Y., 2010)



Par De Jaegher A., 2025

Le Business Model Canvas (BMC), développé par Osterwalder et Pigneur (2010)¹⁹, est un outil qui permet de représenter de manière synthétique les neuf composantes clés d'un modèle d'affaires. Il aide à structurer les priorités opérationnelles, à identifier les leviers de différenciation et à anticiper les points de vigilance du projet. Il sert de base à la formalisation du modèle économique du *Watson*²⁰.

¹⁹ Osterwalder, A., et Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*.

²⁰ Une analyse détaillée des neuf blocs figure en Annexe 14.

6.2. Prototype de l'offre : concept, carte, plans techniques, tests

Tout d'abord, le choix d'implantation se porte sur le quartier d'Ixelles, pour profiter d'un dynamisme commercial et d'une fréquentation variée (habitants, professionnels et touristes). Ixelles offre un terreau favorable aux établissements gastronomiques et conceptuels, grâce à la densité de restaurants indépendants et au réseau de marchés, commerces de bouche et acteurs culturels, qui alimentent la notoriété locale et le bouche-à-oreille (Ulhaq, J., 2025). La rue Lesbroussart, la rue du Bailli ou la chaussée d'Ixelles offrent notamment plusieurs surfaces commerciales propices à accueillir ce concept²¹. Ancré dans son territoire, le projet collabore étroitement avec des producteurs, artisans et cavistes belges. Ceux-ci ont tous un point commun, un engagement durable²². Le restaurant prendra place dans un espace d'environ 120 m², dimension suffisante pour accueillir 34 couverts sans sacrifier l'espace de circulation nécessaire au service²³. La cuisine ouverte, véritable cœur battant de la salle, se prolonge par un comptoir où quatre clients peuvent assister au dressage²⁴ et dialoguer avec la brigade²⁵. La disposition des différentes zones a été structurée pour répondre aux exigences réglementaires (normes PMR, sécurité incendie, circulation) tout en préservant une ambiance chaleureuse et une esthétique sobre, propre à l'univers de la bistronomie contemporaine. L'identité visuelle et sensorielle du lieu conjugue sobriété élégante et durabilité²⁶. L'espace intérieur privilégie les matériaux bruts (bois massif, enduits naturels, textiles chaleureux) dans une palette de teintes neutres et terreuses, tandis qu'une lumière tamisée et un mobilier minimaliste (incluant des pièces de récupération) créent une atmosphère apaisante et contemporaine inspirée du design scandinave. Un mur-cave à vins valorise la carte des vins, mêlant domaines locaux et découvertes européennes. La façade, sobre et soignée, adopte une signalétique épurée pour affirmer discrètement l'engagement éthique du lieu, tandis que l'intérieur mise sur une signalétique minimale et une harmonie générale propice à la déconnexion et au plaisir gastronomique. Le fonctionnement opérationnel allie rigueur et convivialité : ouvert du mardi au samedi, le restaurant propose deux services (le midi de 12h à 14h et le soir de 19h à 23h) et

²¹ Des annonces de potentiels locaux sont à retrouver en en Annexe 16, ils illustrent la faisabilité concrète de l'installation.

²² Une liste de collaborateurs potentiels se trouve en Annexe 18.

²³ Un plan dessiné à l'échelle et une description des principaux espaces fonctionnels, est à retrouver en Annexe 17.

²⁴ Étape finale de préparation d'un plat, consistant à disposer les éléments avec précision sur l'assiette avant l'envoi en salle.

²⁵ Équipe de cuisine organisée sous une hiérarchie précise (chef, sous-chef, commis...), selon le modèle traditionnel instauré par Auguste Escoffier (1903).

²⁶ Un moodboard d'inspirations de visuels du lieu se trouve en Annexe 19.

s'appuie sur une équipe efficace (chef et serveur à temps plein avec des renforts en extra²⁷). Cette organisation assure une qualité de service constante, directement en phase avec la croissance du taux d'occupation. Une attention particulière est donnée à la gestion agile des flux et le respect du rythme humain, soutenu par des réunions hebdomadaires de débriefing. L'offre culinaire, résolument bistronomique et de saison, repose sur une carte courte et renouvelée toutes les 6 à 8 semaines²⁸. Le déjeuner propose trois formules abordables (entre 23 € et 37 €), tandis que le repas du soir se décline sur 4 à 6 services (entre 48 € et 72 €), avec accords mets-vins optionnels. Le vin, véritable fil rouge de l'expérience, est mis en valeur par un service attentionné et une carte élaborée est créée en phase avec chaque menu pour sublimer l'expérience. Les menus, élaborés et testés en collaboration avec le chef, intègrent systématiquement des options végétariennes et mettent en valeur la qualité des produits et la cohérence gustative. Sincère, abordable et exigeant, ce projet vise à offrir une expérience gastronomique authentique, ancrée dans son quartier et portée par une esthétique éthique et intemporelle.

6.3. Analyse de marché et positionnement

6.3.1. Méthodologie de l'étude

La phase exploratoire a débuté par un entretien semi-directif d'une heure avec Mme Marie Bourgeois, cofondatrice du restaurant Little Paris à Waterloo²⁹. Cet échange a permis d'identifier des enjeux opérationnels concrets pour un établissement bistronomique en périphérie bruxelloise, et d'orienter la conception du questionnaire quantitatif. Dans un second temps, une enquête en ligne³⁰ a été diffusée entre avril et mai 2025 via LinkedIn, Facebook, Instagram et messages privés WhatsApp. Elle comportait une trentaine de questions fermées et ouvertes, et a permis de recueillir 56 réponses complètes, soit près de 1 700 données individuelles. Cette démarche s'inscrit dans les étapes de la recherche académique : développer la question de recherche, choisir le design, sélectionner les méthodes de collecte des données, puis analyser, interpréter et rapporter les résultats, telles que décrites dans *The research process* (Tharenou, P., Donohue, R. et Cooper, B., 2007). L'échantillon, composé majoritairement de Bruxellois, présente deux limites méthodologiques : un biais de sélection (répondants

²⁷ Personnel en année 1.

²⁸ Un menu type, une carte des vins et une carte des boissons, sont accessibles en Annexe 20, ainsi qu'un moodboard d'inspirations de visuels du type de plats que l'on peut retrouver à la carte se trouve en Annexe 21.

²⁹ Voir Annexe 23.

³⁰ Voir Annexe 22.

sensibilisés au concept bistronomique) et un biais de désirabilité sociale (notamment sur les critères de durabilité ou de revenu). Cette approche mixte, séquentielle, s'inscrit dans une logique exploratoire visant à mieux comprendre les attentes, les freins et les comportements d'une clientèle potentielle pour Watson.

6.3.2. Résultats quantitatifs

L'enquête³¹ a permis de confronter les hypothèses initiales (menu court, circuits courts, ambiance) et de cerner les attentes des clients potentiels. Les répondants se répartissent en grande majorité entre 18–25 ans et 46–60 ans, les plus de 60 ans représentant également un quart de l'échantillon, confirmant un intérêt intergénérationnel pour une offre bistronomique. Sur le plan professionnel, étudiants, travailleurs indépendants, et salariés constituent le cœur de l'échantillon, accompagnés de retraités. Cette diversité, couplée à un pouvoir d'achat élevé, 61,4 % de revenus nets > 2500 €, dont 31,4 % de revenus nets > 4500 €, indique une clientèle urbaine aux moyens stables. En termes de fréquence de sorties, la moitié des répondants vont au restaurant une à deux fois par mois, et plus d'un tiers au moins trois fois par mois. Dans les critères les plus importants dans le choix d'un restaurant, on retrouve que l'ambiance et le cadre arrivent en tête, suivis de la qualité des plats et du rapport qualité-prix. Cela souligne l'importance de l'expérience globale au-delà des seuls attributs culinaires. Parmi les types d'établissements les plus appréciés par les répondants figurent en tête les brasseries, bistros et restaurants à thème. Ces formats rencontrent un fort succès car ils allient convivialité, ambiance marquée et identité propre, sans verser dans la rigidité souvent associée à la gastronomie traditionnelle. Les budgets déclarés sont entre 25 et 40 € hors boissons pour la majorité, avec une ouverture jusqu'à 70€ pour un menu complet, ce qui correspond au ticket moyen visé par *Watson*. Le vin, souvent considéré comme un luxe, est quand même considéré par plus de la moitié des participants comme au moins « assez important ». Ce qui confirme l'importance de la place du vin au sein des restaurants. Quant aux canaux de découverte, le bouche-à-oreille domine encore largement, mais les réseaux sociaux, comme Instagram, jouent un rôle de plus en plus structurant. Les guides en ligne et les balades spontanées sont aussi considérés comme des moyens pour découvrir un restaurant rappelant que la visibilité physique et digitale doivent aller de concert. Dans les résultats de la réception du concept par les participants, on observe que la durabilité apparaît comme un véritable levier de valeur : 50 % des répondants jugent

³¹ Les données brutes de cette enquête figurent en Annexe 22.

important un engagement réel du restaurant, et cet engagement ne freine pas le plaisir, puisque 97 % se disent favorables au concept bistronomique durable. L'adhésion aux plats signatures belges revisités atteint 60,7 %, tandis que 87,5 % préfèrent un menu fixe à large choix, une préférence qu'il conviendra de nuancer en expliquant clairement la promesse de fraîcheur et de cohérence saisonnière d'un menu plus restreint. Cependant, les commentaires libres rappellent qu'un tiers des convives attend une créativité plus ouverte, au-delà du terroir, et qu'un menu court ne sera accepté qu'à condition d'être justifié par la qualité des approvisionnements et une narration transparente. Le cadre idéal se dessine donc : un environnement épuré mais chaleureux, un accueil attentif, un lien tangible avec les producteurs locaux, ainsi qu'une carte à la fois inventive et compréhensible. La durabilité, notée 4 ou 5 sur 5 par une majorité, doit s'inscrire de manière organique, loin de tout « greenwashing » (Delmas, M. A., & Burbano, V. C., 2011)³².

6.3.3 Enseignements clés de l'entretien qualitatif

Pour confronter les données à la pratique, Marie Bourgeois, cofondatrice du restaurant « Little Paris » à Waterloo (Tripadvisor, 2025), a été sollicitée. Son témoignage³³ a permis de consolider trois points essentiels. D'abord, un positionnement clair évite les ambiguïtés et renforce la fidélité. Ensuite, une prestation d'une qualité constante dès l'ouverture, assurée par une équipe restreinte et soudée, génère un bouche-à-oreille particulièrement efficace. Enfin, la marge la plus confortable se situe généralement sur les boissons, ce qui confirme l'importance de la cave dans notre projet. Son expérience rapporte également que quarante couverts constituent un seuil critique, au-delà duquel la masse salariale grimpe plus vite que la fréquentation et peut compromettre l'équilibre financier.

6.3.4 Carte de positionnement

La carte de positionnement³⁴ (Belamich, S. et Ingarao, A., 2021) met en perspective le ticket moyen et l'originalité de l'offre pour plusieurs restaurants bruxellois³⁵. Elle révèle une polarisation entre établissements très créatifs mais onéreux et bistrots plus abordables mais

³² Cette pratique désigne une stratégie de communication trompeuse par laquelle une entreprise cherche à se donner une image écologique sans que ses pratiques réelles soient alignées avec cet engagement.

³³ L'entretien complet avec Marie Bourgeois est disponible en Annexe 23.

³⁴ Visuel de la carte de positionnement en Annexe 25.

³⁵ Une étude détaillée du marché figure en Annexe 24.

conventionnels. *Watson* se situe idéalement dans une zone intermédiaire, combinant une originalité élevée (4/5) et un ticket moyen maîtrisé (70 €). Ce positionnement permet de se démarquer des haut de gamme par une plus grande abordabilité, et des bistrots classiques par une offre plus innovante.

6.3.5 Stratégie Blue Ocean et différenciation

La stratégie Blue Ocean (Kim et Mauborgne, 2004)³⁶ guide la conception d’une expérience différenciante, fondée sur la simplicité, la traçabilité, la créativité et le lien direct entre client et cuisine. La matrice ci-dessous illustre les choix stratégiques du *Watson* :

Figure 4 - Application de la matrice “Éliminer – Réduire – Augmenter – Créer” au projet *Watson* (Kim et Mauborgne, 2004)

Éliminer	Réduire	Augmenter	Créer
Formalisme gastronomique	Taille de la carte	Transparence sur sourcing	Comptoir ouvert sur la cuisine
Dressage ultra-technique	Codification du service	Expérience totale du client	Menu restreint et renouvelé
Complexité de réservation	Attente excessive	Ancrage local et saisonnalité	Récit du produit, lien direct client/équipe

Par De Jaegher A., 2025

En éliminant certaines rigidités, en simplifiant l’expérience, et en créant de nouvelles dimensions, *Watson* se positionne ainsi dans un espace distinctif, alliant abordabilité, créativité et sens.

6.3.6 Synthèse des opportunités et implications stratégiques

L’ensemble des analyses met en lumière un espace stratégique encore peu exploité : un segment urbain, actif et engagé, en quête d’une bistronomie à la fois durable, locale et créative, mais abordable et chaleureuse. La carte de positionnement confirme cette niche intermédiaire, entre concepts très haut de gamme et bistrots classiques, où *Watson* peut déployer un menu restreint, un comptoir ouvert et un storytelling³⁷ engageant. La démarche Blue Ocean précise les leviers

³⁶ La stratégie Blue Ocean consiste à créer un espace stratégique vierge de concurrence, en redéfinissant les règles du jeu plutôt qu’en les subissant. Elle s’appuie sur la matrice “Éliminer/ Réduire/ Augmenter/ Créer”, qui permet de repenser les attributs clés d’un secteur pour concevoir une offre innovante.

³⁷ Le storytelling (Fog, Budtz, Munch, et Blanchette, 2004) consiste à structurer un message de marque sous forme de récit pour renforcer l’émotion, la mémorisation et l’engagement du public.

à actionner : réduire la complexité (carte, service), augmenter la traçabilité et la créativité maîtrisée, et créer un lien direct cuisine-client.

6.4 Le plan marketing

Le plan marketing détaille les leviers à activer pour générer rapidement la notoriété et le trafic nécessaire, et pour fidéliser une clientèle urbaine exigeante.

6.4.1. Objectifs marketing et positionnement

Voici trois objectifs à réaliser à moyen et court terme :

Tableau 2- Objectifs marketing et indicateurs clés (Kotler et Keller, 2016)

Objectif	Indicateur	Délai
Communauté Instagram	1 000 abonnés engagés	6 premiers mois
Avis clients positifs	100 avis $\geq$ 4,5/5 sur Google/TheFork	1 ^{re} année
Taux de remplissage	Atteindre 70 % de remplissage	Fin de la 3 ^e année

De Jaegher A., 2025

Le positionnement marketing³⁸ du *Watson* est ‘gastronomie conviviale et abordable’. La cible est une clientèle urbaine recherchant une expérience culinaire mémorable sans formalisme excessif et qui est sensible à l’authenticité, à la transparence des pratiques et à la durabilité.

6.4.2. Stratégie de communication

La communication s’appuie sur un storytelling fondé sur l’artisanat, l’engagement environnemental et le lien avec les producteurs. Un calendrier éditorial (Rajter, L., 2025)³⁹ mensuel alternera Reels immersifs en cuisine, portraits d’équipe, photos de plats à la carte et posts pédagogiques sur les pratiques durables. Instagram sera le canal principal pour les visuels, Facebook pour les informations pratiques, et une soirée presse/influenceurs marquera l’ouverture. Des partenariats ciblés avec des influenceurs food locaux⁴⁰, des journalistes de magazines spécialisés et des médias lifestyle viendront amplifier la visibilité de l’ouverture.

³⁸ Le positionnement marketing désigne la manière dont une marque souhaite être perçue dans l’esprit de ses clients cibles, en comparaison avec les offres concurrentes (Kotler & Keller, 2016).

³⁹ Voir Annexe 26.

⁴⁰ Un exemple est Brussel’s Kitchen (Brussel’s Kitchen, 2025).

Une soirée de lancement réservée à la presse, aux partenaires et à certains influenceurs sélectionnés permettra d'amplifier le bouche-à-oreille et de générer un fort impact sur les réseaux sociaux (Brigade Horeca, s.d.).

6.4.3. Stratégie de distribution

La stratégie de distribution repose sur la complémentarité entre présence physique et visibilité digitale. Le choix de s'implanter à Ixelles, un quartier vivant et bien desservi de Bruxelles, vise à capter une clientèle mixte, à la croisée de flux résidentiels, professionnels et touristiques. Le restaurant bénéficiera d'une présence soignée sur TheFork et d'un site internet ergonomique pour les réservations directes. Des partenariats avec hôtels, Airbnb, espaces de coworking et entreprises locales renforceront la fréquentation en semaine.

6.4.4. Stratégie d'acquisition et fidélisation clients (Headley, C. & Lejealle, C., 2023)

Une campagne sponsorisée sur les réseaux sociaux et Google Ads générera du trafic dès le lancement. La collecte active d'avis sur Google, TripAdvisor et TheFork soutiendra la crédibilité. La fidélisation reposera sur une expérience client constante, des contenus exclusifs sur les réseaux sociaux, et des invitations à des événements réservés à la communauté.

6.4.5. Budget marketing et retour sur investissement

Le budget marketing initial sera réparti de manière stratégique afin de maximiser l'impact dès l'ouverture (Renard, S., 2022). Environ 50 % seront consacrés à la communication digitale, 40 % à l'activation communautaire, c'est-à-dire à des actions incitant les clients à s'abonner, liker, commenter, noter ou partager l'expérience, et 10 % aux outils de fidélisation. Les principaux indicateurs de suivi incluront le taux de réservation, le taux d'occupation réel, le trafic web, le taux d'engagement sur les réseaux sociaux, le coût d'acquisition client, le panier moyen et la récurrence des clients. La cohérence globale de la stratégie marketing développée est synthétisée dans un mix marketing 7P (Booms et Bitner, 1981), récapitulée ci-dessous. Cette matrice permet d'appréhender, en un coup d'œil, l'alignement entre offre, distribution, communication et expérience client.

Tableau 3 - Synthèse du mix marketing 7P du projet (Booms et Bitner, 1981)

P	Élément dans le projet
Produit	Cuisine bistronomique de saison, carte courte et évolutive, vins rigoureusement sélectionnés, ambiance chaleureuse
Prix	Menu du midi abordable, menu du soir plus élaboré, stratégie de prix alignée avec le positionnement qualitatif
Place (Distribution)	Restaurant situé à Ixelles, présence sur TheFork, site web ergonomique, relais via des partenariats (hôtels, ...)
Promotion	Stratégie digitale sur Instagram et Facebook, partenariat avec influenceurs, soirée presse, calendrier éditorial mensuel
People	Mise en avant de l'équipe (portraits sur Instagram), accueil personnalisé, lien humain renforcé avec la clientèle
Processus	Réservation simplifiée, expérience client fluide et attentionnée, collecte de feedbacks clients
Preuve physique	Identité visuelle soignée, design du lieu, carte imprimée, éléments tangibles de qualité visibles en salle

Par De Jaegher A., 2025

Afin de compléter l'analyse stratégique et d'anticiper les principaux leviers et obstacles à la réussite du lancement, une matrice SWOT a été réalisée⁴¹. La matrice met en évidence un positionnement clair et différencié face à une concurrence dense, tout en soulignant la dépendance aux réseaux sociaux et les ressources limitées pour produire du contenu. Elle révèle également l'évolution d'une scène food consciente et l'intérêt croissant pour les produits locaux comme leviers de croissance, mais alerte sur la volatilité des algorithmes sociaux et le risque de désalignement avec des tendances éphémères (Visit.brussels, 2024). Cette analyse guide les priorités : consolider la présence digitale qualitative, nouer des collaborations durables et anticiper les évolutions de l'écosystème social.

6.4.6. Plan d'action

Le déploiement marketing se déclinera en trois phases opérationnelles clés :

⁴¹ Visuel de la matrice SWOT en Annexe 27.

Tableau 4 - Les trois phases opérationnelles clés du déploiement marketing (Brillet, F. & Gavaille, F., 2017) :

Phase	Objectifs	Actions principales	Indicateurs suivis
Pré-lancement	Créer l'attente, établir la marque	Création du site web et des réseaux sociaux, production de contenu, campagne de teasing, communication presse locale, premiers contacts influenceurs ciblés	Visites du site, abonnés aux réseaux sociaux, mentions presse
Lancement	Générer du trafic et de la notoriété immédiate	Soirée d'inauguration (presse et influenceurs), campagnes publicitaires, partenariats locaux, premières promotions	Réservations, CA, avis clients, nombre de posts et stories
Croissance	Fidéliser et développer la communauté	Renouvellement régulier de la carte selon les saisons, publication de contenu constant, mise en avant des retours clients	Taux de retour, engagement digital, bouche-à-oreille, fidélité

Par De Jaegher A., 2025

Partie 2 : Plan financier

Cette section traduit le modèle économique en indicateurs financiers clés pour évaluer la viabilité du projet *Watson*, dimensionner les besoins en capitaux et anticiper les principaux risques. Les hypothèses retenues garantissent un cadre réaliste. Elle fournit ainsi la feuille de route chiffrée pour piloter le restaurant et convaincre les partenaires financiers.

7. Analyse des performances et de la rentabilité

7.1. Modélisation de l'activité

Les paramètres sont les suivants :

Tableau 5 - Hypothèses appliquées au concept⁴²

Variable	Hypothèse
Capacité	34 couverts
Services par jour	2,3 (1 midi et 1,3 soir)
Jours d'ouverture par mois	18 (mardi -samedi)
Taux d'occupation Soir (année 1)	20 - 35%
Taux d'occupation Soir (année 2 et 3)	35 - 70%
Taux d'occupation Midi	0,8*Taux d'occupation Soir
Effet de saisonnalité	Varie entre 0,77 et 1,18
Ticket moyen HTVA Soir	61€
Ticket moyen HTVA Midi	35€

Par De Jaegher A., 2025

La capacité de 34 couverts résulte de l'aménagement optimal d'une salle de 60-70 m², en respectant la norme Horeca (1,5 m² par couvert ⁴³) et les contraintes d'espace⁴⁴ (circulation et distance réglementaire). Le rythme de 2,3 services par jour traduit une rotation moyenne d'un service complet le midi et d'environ 1,3 le soir. Cette valeur provient de l'entretien mené auprès de Marie Bourgeois⁴⁵, co-fondatrice du Little Paris (restaurant anciennement étoilé à Waterloo), qui confirment qu'un deuxième service en soirée atteint généralement 30 % de la rotation initiale. L'hypothèse de 18 jours d'ouverture par mois se fonde sur la pratique majoritaire des restaurants bistrots à Bruxelles⁴⁶, qui opèrent en général cinq jours par semaine, du mardi au samedi. L'estimation de 18 jours d'ouverture mensuels intègre jours fériés et congés, permettant de refléter plus fidèlement la durée d'activité réelle. L'hypothèse d'évolution du

⁴² Les tableaux détaillés sont présentés en Annexe 28.

⁴³ (Energie plus, s.d.).

⁴⁴ (The Fork Manager, 2024).

⁴⁵ Voir Annexe 23.

⁴⁶ Voir Annexe 24.

taux d'occupation⁴⁷, de 20 % en mois 1 à 70 % en mois 36 pour le service du soir (et de 16 % à 61 % pour le midi), repose sur deux éléments. La montée en notoriété progressive, par le bouche-à-oreille, les campagnes marketing et le référencement sur les plateformes (TheFork, TripAdvisor, ...). Le ratio midi/soir, de 0,80 puis 0,87, repose sur le fait que le taux d'occupation du midi est plus bas que celui du soir, mais cet écart se réduit avec la montée en notoriété. Les coefficients de saisonnalité reflètent les fluctuations mensuelles typiques du secteur Horeca, avec des creux en été (vacances et fermetures) et en début d'année, et des pics de fréquentation en décembre (fêtes) ou au printemps (retour des beaux jours) (Chaumès F., 2025). Les tickets moyens hors TVA ont été fixés à 61 € le soir et 35 € le midi. Ces montants correspondent à la médiane observée dans un panel de 9 restaurants bistro-bistro bruxellois aux positionnements comparables⁴⁸, incluant entrée, plat, dessert et boisson.

7.1.1. Projection des ventes

La rentabilité économique du projet repose sur une modélisation rigoureuse des ventes, une estimation précise des coûts et une anticipation des variations possibles via une analyse de sensibilité. Le volume mensuel de couverts est estimé par :

$$\text{Couverts/mois} = \text{Capacité} \times \text{Jours d'ouverture} \times \text{Services/jour} \times \text{Taux d'occupation} \times \text{Saisonnalité}$$

7.1.2. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires mensuel par service se calcule ainsi :

$$\text{CA mensuel} = \text{Couverts/mois} \times \text{Ticket moyen HT}$$

Le chiffre d'affaires prévisionnel se calcule en multipliant chaque mois le nombre de couverts par le ticket moyen hors TVA, revalorisé de 3 % par an pour intégrer l'inflation et la montée en gamme. Les taux de remplissage, appliqués service par service et ajustés mois par mois, reflètent une montée en charge réaliste avec ses creux et ses pics saisonniers. Cette approche évite de lisser artificiellement les flux et permet d'anticiper précisément les besoins de trésorerie. Sur cette base, le chiffre d'affaires hors taxes⁴⁹ atteindrait environ 222 000 € en année 1, 412 000 € en année 2 et 575 000 € en année 3, reflétant la montée en puissance de l'activité, l'ajustement tarifaire et la prise en compte de la saisonnalité.

⁴⁷ (The Fork Manager, 2024).

⁴⁸ Voir Annexe 24.

⁴⁹ Les détails chiffrés, les justifications et le graphique sont disponibles en Annexe 29.

7.1.3. Coût des matières premières et stratégie de contrôle

Le coût des matières premières a été simulé de manière détaillée à partir du coût de revient par couvert, intégrant un food cost de 30 % du chiffre d'affaires HTVA. Concrètement, un repas du midi représente 10,60 € de coût matière par client et un repas du soir 18,30 €, en tenant compte des boissons (17,5 % du ticket au déjeuner, 23 % au dîner) et d'un taux de gaspillage de 3 %. Le calcul du coût matière par couvert s'exprime ainsi :

$$\text{Coût matière} = ((\text{Ticket moyen HT} \times \% \text{ repas}) + (\text{Ticket boisson HT} \times \% \text{ boisson})) \times (1 + \% \text{ Gaspillage})$$

Et la marge brute se calcule selon :

$$\text{Marge brute \%} = \left(\frac{\text{CA HT} - \text{Coût des matières premières}}{\text{CA HT}} \right) \times 100$$

En analysant l'évolution mensuelle du coût des matières et de la marge brute sur trois ans⁵⁰, on y constate une progression mécanique du poste « matières » tout en maintenant une marge brute autour de 70 %. La maîtrise du coût des matières reposera dès l'ouverture sur une carte courte et saisonnière, renouvelée toutes les 6 à 8 semaines afin d'optimiser la rotation des produits, ainsi que sur des fiches techniques détaillées garantissant un contrôle strict des portions et du coût de revient un tableau de suivi mensuel des coûts matières sera mis en place pour ajuster en continu les achats et prévenir toute dérive. Des négociations tarifaires seront également engagées avec les fournisseurs. Cette organisation opérationnelle permet de limiter le food cost, d'absorber les charges fixes et d'anticiper les fluctuations de prix, tout en soutenant une offre culinaire exigeante et responsable.

7.1.4. Seuil de rentabilité

L'analyse du seuil de rentabilité identifie le niveau de chiffre d'affaires nécessaire pour couvrir toutes les charges fixes mensuelles et commencer à dégager un résultat d'exploitation positif (Mon Conseiller d'Entreprise., 2025). Les charges fixes retenues incluent le loyer, les salaires et charges sociales, les assurances, les frais généraux et les abonnements. Le taux de marge sur coûts variables (TMC) se calcule chaque mois selon :

$$\text{Taux de MC} = \frac{\text{CA HT} - \text{Charges variables totales}}{\text{CA HT}} = \frac{\text{Marge sur coûts variables}}{\text{CA HT}}$$

⁵⁰ Tous les détails (hypothèses, calculs, tableaux et graphiques) figurent en Annexe 30.

Le seuil de rentabilité (Hémici, F. et al, 2016) en chiffre d'affaires se détermine par :

$$\text{Seuil de rentabilité (CA)} = \frac{\text{Charges fixes totales}}{\text{Taux de marge sur coûts variables}}$$

Et le point mort (Védie, H.L., 2011), exprimé en mois, par :

$$\text{Point mort (en mois)} = \frac{\text{Seuil de rentabilité (CA)}}{\text{CA mensuel moyen}}$$

Pour ce projet, les calculs⁵¹ montrent que le point mort est atteint au 9^e mois d'exploitation, moment où la marge cumulée (≈ 104 955 €) dépasse les charges fixes cumulées (≈ 104 580 €). La comparaison de l'évolution cumulée de la marge sur coûts variables et des charges fixes, fait apparaître le franchissement du seuil de rentabilité en M27. Cela traduit une montée en puissance progressive de l'activité, cohérente avec les hypothèses de montée en charge réalistes retenues dans le plan d'affaires.

7.2. Stratégies d'optimisation de la rentabilité

7.2.1. Optimisation des coûts opérationnels

Premièrement, l'optimisation des coûts opérationnels : l'objectif est d'assurer une rentabilité stable dès la troisième année en combinant une maîtrise stricte des coûts et un pilotage opérationnel pointu (Renard, S., 2021). Ensuite, la masse salariale est calibrée en phase avec la montée en charge⁵² : un chef et un serveur co-gérants en année 1, un commis et un serveur mi-temps dès l'année 2, puis un deuxième chef en mi-temps et un deuxième serveur temps plein en année 3, le tout complété par une enveloppe pour personnel extra afin de gérer les pics d'activité⁵³. Cette organisation, associée à la polyvalence des équipes et à l'usage d'outils intégrés (réservations, encaissements, suivi), optimise l'efficacité du service et limite les charges fixes. Enfin, les charges générales sont contenues grâce à un loyer maîtrisé (4 000 € TTC/mois pour 120 m² à Ixelles), à un équipement professionnel économe (four A+, LED, ventilation optimisée) et à des abonnements logiciels mutualisés. Une maintenance préventive régulière et une politique de paiement digitalisé viendront réduire les imprévus et les frais

⁵¹ Tous les détails (hypothèses, calculs, graphique et tableaux) figurent en Annexe 31.

⁵² Un plan détaillé de l'évolutions de la taille du personnel est à retrouver en Annexe 32.

⁵³ Le ratio personnel/couverts reste aligné sur les bonnes pratiques du secteur (environ 1 serveur pour 15-20 couverts et 1 chef pour 25 couverts), et une enveloppe mensuelle dédiée au personnel extra assure une flexibilité, garantissant ainsi un niveau de qualité et de réactivité élevé même en phase de montée en charge (Marie Bourgeois, 2025, entretien, Annexe 23).

bancaires, garantissant ainsi la solidité économique du projet. Deuxièmement, l'optimisation des revenus et diversification (TheFork Manager, 2022) : le ticket moyen ambitieux (70 € TTC le soir, 40 € le midi), ajusté chaque année pour suivre l'inflation, est soutenu par une carte de boissons à forte marge (vins premium, cocktails et artisanaux) et par des techniques d'upselling discrètes. L'expérience client est renforcée par un accueil personnalisé et de petites attentions, favorisant la fidélisation et l'augmentation de la dépense sans hausse tarifaire systématique. Dès la deuxième année, des privatisations pour événements et dîners thématiques viendront compléter les revenus, suivies à moyen terme d'une offre à emporter premium sur une sélection de produits signatures. Finalement, l'optimisation du taux d'occupation et gestion des réservations (TheFork Manager, 2024) : le recours à une solution de réservation professionnelle (Zenchef) assurera une gestion fine des disponibilités, des rappels automatiques pour limiter les no-shows et une activation d'empreintes bancaires sur certains créneaux pour sécuriser les réservations. Des plages horaires décalées et une politique de confirmation proactive optimiseront la rotation des tables et éviteront les temps morts. Enfin, le déploiement progressif d'une offre midi (menu rapide, plats du jour) valorisera les journées creuses et fidélisera une clientèle active, contribuant ainsi à lisser le chiffre d'affaires hebdomadaire.

7.3. Analyse de sensibilité

L'analyse de sensibilité (Selmer, C., 2023) teste la robustesse du modèle face aux variations de deux paramètres clés : le taux d'occupation et le ticket moyen. Les scénarios détaillés sont disponibles en Annexe 33, ci-dessous seuls les tableaux de comparaison synthétiques.

7.3.1. Comparaison des scénarios selon l'évolution des taux d'occupation

Tableau 6 - Scénarios de différents taux d'occupation

Scénario	Taux d'occupation initial (midi / soir)	Taux d'occupation M36 (midi / soir)
Optimiste	22 % / 35 %	70 % / 85 %
Réaliste	16 % / 20 %	61 % / 70 %
Pessimiste	10 % / 15 %	45 % / 55 %

Par De Jaegher A., 2025

Les résultats sont les suivants :

Tableau 7 - Résultats condensés des trois scénarios des taux d'occupation en année 3

Scénario	CA HT A3 (€)	Résultat net A3 (€)	Trésorerie cumulée fin A3 (€)
Optimiste	701 664	102 706	185 205
Réaliste	575 265	36 722	18 982
Pessimiste	442 873	- 40 048	- 131 121

Par De Jaegher A., 2025

Le scénario optimiste, grâce à une montée en charge rapide, assure une trésorerie solide et une rentabilité nette de 15 % en année 3. Le scénario réaliste atteint l'équilibre en fin de période, mais avec une trésorerie très limitée. Le scénario pessimiste reste déficitaire, soulignant l'importance capitale d'un rythme de fréquentation soutenu.

7.3.2. Comparaison des scénarios selon l'évolution des tickets moyens

Tableau 8 - Scénarios des différents tickets moyens

Scénario	Ticket moyen midi TTC	Ticket moyen soir TTC
Fourchette haute	50 €	85 €
Fourchette réaliste	40 €	70 €
Fourchette basse	30 €	55 €

Par De Jaegher A., 2025

Les résultats⁵⁴ sont les suivants :

Tableau 9 - Résultats condensés des trois scénarios des tickets moyens en année 3

Scénario	CA HT A3 (€)	Résultat net A3 (€)	Trésorerie cumulée fin A3 (€)
Fourchette haute	704 219	104 013	144 309
Fourchette réaliste	575 265	36 722	18 982
Fourchette basse	446 310	- 37 756	- 122 839

Par De Jaegher A., 2025

Une politique tarifaire haute permet d'atteindre rapidement une rentabilité nette supérieure à 15 % et de constituer une trésorerie confortable. À l'inverse, une tarification trop basse compromet l'équilibre financier, tandis que la fourchette réaliste, bien qu'acceptable, laisse peu de marge de sécurité.

8. Besoins financiers et structure de financement

8.1. Besoins en capital et investissements nécessaires

8.1.1. Estimation des investissements initiaux (Zenchef, s.d.)

⁵⁴ Les différents scénarios de tickets moyens sont exécutés sous le taux d'occupation réaliste.

Le lancement nécessite un total de 135 500 €, répartis notamment entre travaux et mise aux normes, matériel de cuisine, mobilier et la décoration, stock initial et cave à vins, pas de porte et divers frais administratifs, licences et communication⁵⁵.

8.1.2. Coûts fixes et variables⁵⁶

Les charges fixes s'élèvent à environ 11 620 € par mois en année 1, puis progressent à 20 466 € en année 2 et 24 422 € en année 3 pour tenir compte de l'évolution de la masse salariale, de l'indexation du loyer et des coûts généraux (énergie, assurances, licences, maintenance, abonnements, communication, comptabilité...). Ces montants garantissent la couverture des dépenses récurrentes indépendamment du niveau de fréquentation. Les coûts variables, liés directement au volume d'activité, représentent environ 2 050 € par mois en année 1 (personnel extra, consommables, marketing ponctuel, réparations, casse) et sont légèrement indexés à 2 445 € et 2 791 € en années 2 et 3.

8.1.3. Plan de financement des premières années⁵⁷

La première année est celle de l'amorçage et du lancement : les investissements initiaux sont élevés (travaux, équipements, mobilier, communication) tandis que le chiffre d'affaires progresse graduellement. Les premiers mois ne couvrent pas encore l'intégralité des charges fixes, un fonds de roulement solide est donc indispensable pour absorber les décalages de trésorerie et soutenir l'effort marketing nécessaire à la création rapide de flux clients. La deuxième année voit la montée en puissance opérationnelle : les taux de remplissage se stabilisent, les process sont optimisés et l'équipe consolidée. Les charges variables sont mieux maîtrisées grâce à un suivi plus fin des achats, et les premiers excédents d'exploitation apparaissent, réduisant la dépendance aux financements externes. En troisième année, le résultat net mensuel devient durablement positif à partir de M27, une fois que les amortissements, les charges financières et l'imposition sont entièrement absorbés. À ce stade, le chiffre d'affaires structurel couvre non seulement l'ensemble des charges d'exploitation, mais génère aussi des marges suffisantes pour autofinancer les projets de développement (offre

⁵⁵ Tous les détails des coûts figurent en Annexe 34.

⁵⁶ Les détails par poste sont présentés dans le tableau en Annexe 35.

⁵⁷ (Zenchef, s.d.).

à emporter, privatisations, enrichissement de la cave) et envisager sereinement l’extension du concept.

8.2. Solutions de financement envisagées⁵⁸

Le plan de financement du projet a été élaboré pour couvrir l’ensemble des besoins liés à la phase de lancement du restaurant, incluant les investissements matériels, les frais de création, le stock initial et une trésorerie de précaution permettant d’assurer la continuité d’exploitation durant les premiers mois, avant l’atteinte du seuil de rentabilité (estimé au 9^e mois).

Tableau 10 - Sources de financement

Source de financement	Montant estimé (€)
Apport personnel (fondateur)	55 000
Apport associé actif	55 000
Apport associé passif	55 000
Emprunt bancaire	90 000
Subvention ⁵⁹	20 000

Par De Jaegher A., 2025

Le financement s’appuie sur un montage à cinq piliers complémentaires, combinant un emprunt professionnel et des apports variés, pour un total de 275 000 €. D’une part, un emprunt bancaire de 90 000 € sur 7 ans à taux fixe de 4 % qui couvre principalement les travaux, l’équipement de cuisine et le mobilier tout en apportant une partie de la trésorerie de démarrage. D’autre part, trois apports propres de 55 000 € chacun assurent le reste du capital : l’un du fondateur (co-gérant) pour financer les frais de lancement, la communication et le stock initial, l’un de l’associé opérationnel (co-gérant en charge de la cuisine), lié à sa contribution culinaire, et l’un d’un investisseur passif, apportant soutien financier et partage de bénéfices à moyen terme. Et finalement, une aide de 20 000€ de la part de la Région bruxelloise, destinée à alléger le besoin en fonds propres et renforcer la trésorerie de précaution. Ce schéma, où l’emprunt représente 35 % et les fonds propres 65 % du financement total, limite le poids des mensualités et préserve une marge de manœuvre en cas d’imprévus, tout en renforçant la solvabilité de la SRL auprès des banques. Il permet d’éviter toute tension de trésorerie dès l’amorçage, de maintenir un ratio d’endettement raisonnable (< 50 % du budget), de garantir l’atteinte du point mort cumulé au 9^e mois, puis garantit une marge nette positive à partir du 27^e mois et, à moyen terme, de dégager une rentabilité du capital supérieur à celle d’un placement sécurisé⁶⁰.

⁵⁸ (Renard, S., 2025).

⁵⁹ Les différentes sources de subsides sont citées au point 4.2. Soutiens publics et environnement propice.

⁶⁰ Les formules de calcul du ratio d’endettement et du poids des fonds propres sont présentées en Annexe 36.

9. Documents financiers prévisionnels (3 ans)

9.1. Trésorerie prévisionnelle

Le tableau de trésorerie mensuelle permet de suivre le cash-flow net, défini par la différence entre les entrées et les sorties de trésorerie, et de garantir la continuité d'exploitation jusqu'au seuil de rentabilité :

$$\text{Cash – flow net} = \text{Entrées de trésorerie} - \text{Sorties de trésorerie}$$

Au démarrage, la trésorerie bénéficie d'un « matelas » de 139 500 €, issu de l'excédent des apports (275 000 €) sur les investissements initiaux (135 500 €), couvrant ainsi six à huit mois de charges fixes. En analysant l'évolution de la trésorerie cumulée sur les 5 premières années⁶¹, on y observe une décrue progressive jusqu'au point bas autour du mois 32, puis un redressement grâce à la montée en puissance du chiffre d'affaires et la maîtrise des charges.

9.2. Compte de résultat prévisionnel

9.2.1. Calcul du résultat d'exploitation, du résultat net et des marges

Le compte de résultat prévisionnel confronte chaque année le chiffre d'affaires hors taxes aux charges d'exploitation (fixes et variables), puis aux charges financières et amortissements, pour dégager l'excédent brut d'exploitation et le résultat net. La performance s'apprécie notamment via le ratio :

$$\text{Ratio charges d'exploitation} = \left(\frac{\text{Charges fixes} + \text{Charges variables}}{\text{CA HT}} \right) \times 100$$

qui passe d'environ 90 % en année 1 à près de 80 % en année 3, traduisant une efficacité croissante sur les achats, la masse salariale et les frais généraux.

Dès l'année 1, malgré des pertes liées à la montée en charge, plusieurs mois affichent un excédent d'exploitation positif. La deuxième année voit l'équilibre s'installer, porté par l'amélioration des taux de remplissage et l'ajustement des coûts. En année 3, la rentabilité opérationnelle se confirme, avec un résultat net équivalent à environ 6 % du chiffre d'affaires HT, un niveau en adéquation avec les standards du secteur. En analysant cette dynamique sur

⁶¹ Tous les détails chiffrés, graphique, tableaux et formules relatifs à la trésorerie figurent en Annexe 37.

36 mois, on trouve le point d'inflexion autour du 27^e mois, moment où le projet passe durablement dans le vert, ainsi que les variations saisonnières ponctuelles qui nécessitent un suivi rigoureux de la trésorerie⁶². L'ensemble de ces indicateurs (amélioration du ratio charges/CA, excédents réguliers d'exploitation et résultat net positif en année 3, associé à une trésorerie constamment positive) confirme la viabilité et la solidité financière du projet.

9.2.2. Analyse de la rentabilité⁶³ et projection des bénéfices

L'analyse de la rentabilité sur les trois premières années met en évidence une trajectoire prudente mais solide. Le modèle économique permet de couvrir progressivement l'ensemble des charges d'exploitation et d'atteindre l'équilibre financier vers la troisième année, dégagé par la capacité de générer un résultat net positif et croissant.

Le résultat net est calculé selon la formule :

$$\text{Résultat net} = \text{EBITDA} - \text{Amortissements} - \text{Intérêts} - \text{Impôts sur les sociétés}$$

Et la marge nette par :

$$\text{Marge nette}\% = \left(\frac{\text{Résultat net}}{\text{CA HT}} \right) \times 100$$

La capacité d'autofinancement (CAF), estimée comme la somme du résultat net et des amortissements, permet d'évaluer la marge de manœuvre pour les réinvestissements :

$$\text{CAF} = \text{Résultat net} + \text{Amortissements}$$

Une projection simplifiée jusqu'en mois 60, prolongeant les hypothèses à M36 avec l'effet saisonnier et une inflation modérée, confirme la stabilité du modèle : le résultat net mensuel dépasse régulièrement 10 000 € en fin de période. Le retour sur fonds propres (ROE), défini par

$$\text{ROE \%} = \left(\frac{\text{Résultat net}}{\text{Fonds propres investis}} \right) \times 100$$

Illustre la performance du capital investi et renforce la viabilité à long terme, offrant la possibilité d'un retour aux associés ou de nouvelles phases d'investissement⁶⁴.

⁶² Tous les détails chiffrés, graphique et tableau au compte de résultat prévisionnel figurent en Annexe 38.

⁶³ (Delahaye-Duprat, F. et al, 2024).

⁶⁴ Les formules détaillées et les tableaux de projection sont présentés en Annexe 39.

9.3. Bilan prévisionnel

9.3.1 Structure et rôle du bilan prévisionnel

Le bilan prévisionnel⁶⁵ offre une photographie chiffrée du patrimoine de l'entreprise en distinguant l'actif (immobilisations, stocks, trésorerie) du passif (capitaux propres, dettes, provisions). Il permet de calculer les principaux ratios financiers et d'évaluer la solidité du projet.

9.3.2 Actif

À l'ouverture, les immobilisations brutes totalisent 121 500 €, accompagnées de 14 000 € de stocks et de 139 500 € de trésorerie. En année 1, les immobilisations nettes passent à 106 447,62 €, les stocks et matières premières à 27 263,71 € et la trésorerie à 127 937,46 €. En année 2, ces postes s'établissent à 96 228,66 €, 34 218,03 € et 116 996,13 €. En année 3, les immobilisations nettes diminuent à 86 509,74 €, les actifs circulants culminent à 41 756,31 € et la trésorerie reste positive à 105 017,53 €, bien que le point le plus bas de trésorerie cumulée (9 941 € en M32) souligne l'importance d'optimiser le BFR.

9.3.3 Passif

Au passif, les capitaux propres initiaux s'élèvent à 185 000 €, assortis d'une provision pour risques de 2 000 €. L'emprunt bancaire de 90 000 € est réparti à l'ouverture entre 75 237,69 € de dettes long terme et 14 762,31 € de dettes court terme. Les dettes fournisseurs sont nulles. En année 1, le résultat net de – 30 670,22 € réduit les fonds propres, les dettes fournisseurs passent à 1 061,10 € et la structure de l'emprunt demeure inchangée. En année 2, un déficit de – 27 175,99 € et le remboursement programmé du prêt font évoluer l'échéance court terme à 29 524,62 € tandis que les dettes fournisseurs s'élèvent à 1 617,44 €. En année 3, le bénéfice de 34 005,15 € renforce les capitaux propres, l'échéance court terme atteint 44 286,93 € et les dettes fournisseurs culminent à 2 220,50 €.

9.3.4 Équilibre financier et indicateurs

⁶⁵ Tous les détails chiffrés figurent en Annexe 40.

Le ratio d'endettement (Emprunts / CP) reste stable à 0,35, bien en dessous du seuil de prudence. Le fonds de roulement net global couvre intégralement les immobilisations nettes et le BFR d'exploitation, garantissant la solidité du bilan. La trésorerie demeure positive tout au long de la période, le creux à 9 941 € en M32 résultant des remboursements à court terme de l'emprunt et de la constitution de provisions plutôt que d'un besoin excessif en fonds de roulement.

Partie 3 : Mise en œuvre du projet

Cette troisième partie est la phase opérationnelle de notre projet *Watson*. Il s'agit désormais de traduire nos ambitions en un plan d'action concret, réaliste et structuré.

10. Analyse des risques et diagnostic stratégique

10.1. SWOT

La SWOT⁶⁶ (Gurel et Tat, 2017) met en lumière un projet à fort potentiel, porté par une offre bistronomique durable à la croisée de l'authenticité, de la qualité et de l'accessibilité. Pour tirer parti de ces atouts, il conviendra de renforcer la notoriété lors du lancement, de sécuriser les approvisionnements locaux et de capitaliser sur les soutiens publics et outils numériques. Parallèlement, il faudra garder la main sur les coûts, diversifier les compétences de l'équipe et anticiper la concurrence et la volatilité des marchés. Ainsi, en associant rigueur opérationnelle et créativité stratégique, *Watson* pourra consolider sa position et saisir pleinement les opportunités d'un secteur en pleine mutation.

10.2. Analyse concurrentielle : Cinq forces de Porter

Le modèle des cinq forces de Porter (1979) permet d'évaluer l'intensité concurrentielle au sein d'un secteur en analysant cinq dimensions : la rivalité entre concurrents, la menace des nouveaux entrants, le pouvoir de négociation des clients, celui des fournisseurs, et la menace des produits ou services de substitution (Baron, J., 2024)⁶⁷. Le premier constat porte sur l'intensité concurrentielle, qui y est particulièrement élevée : la densité de restaurants bistronomiques impose une différenciation marquée. Face à une menace modérée des nouveaux entrants, freinée par les barrières réglementaires et par les investissements de départ importants. La valorisation d'une identité distinctive s'avère essentielle. Le pouvoir de négociation des fournisseurs apparaît quant à lui modéré : si les producteurs locaux offrent une qualité recherchée, l'établissement de relations partenariales de long terme reste indispensable pour stabiliser les coûts. Parallèlement, le pouvoir des clients est très fort : une clientèle urbaine, informée et exigeante attend une expérience à la hauteur de ses exigences et un positionnement tarifaire juste. Enfin, la menace des produits ou services de substitution (livraison à domicile et

⁶⁶ Visuel de la SWOT en Annexe 41.

⁶⁷ Un visuel du modèle de Porter est à retrouver en Annexe 42.

plateformes digitales) est significative à Ixelles. Pour y répondre, l'accent devra être mis sur l'expérience client et le lien humain : un accueil soigné, une ambiance unique et un ancrage solide dans la communauté locale constitueront les meilleurs atouts. En conclusion, cette analyse des forces de Porter souligne la nécessité de proposer une expérience différenciante forte, centrée sur l'humain, la convivialité et une qualité constante.

11. Plan de lancement et phasage stratégique (3 ans)⁶⁸

La mise en œuvre opérationnelle du projet s'articule autour d'un plan précis découpé en trois phases successives : la pré-ouverture et le lancement (mois 0 à 6), la croissance et la stabilisation (mois 7 à 18), et enfin, le développement et la diversification (mois 19 à 36). Ce phasage s'inspire de la vision émergente de H. Mintzberg (1994), selon laquelle la stratégie s'affine progressivement grâce aux retours du terrain, et s'appuie également sur la logique itérative du Lean Startup d'E. Ries (2011). Chaque objectif est fixé selon la méthode SMART (Doran G. T., 1981), qui permet de formuler des objectifs opérationnels Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporels.

11.1. Phase 1 : Pré-ouverture et lancement (Mois 0 à 6)

La première phase couvre les six premiers mois du projet et prépare l'ouverture effective du restaurant. Elle comprend notamment l'aménagement complet du local, la finalisation de l'offre culinaire, le recrutement et la formation du personnel, ainsi que l'installation des outils numériques essentiels (système de caisse, réservations en ligne, gestion des fournisseurs)⁶⁹. Parmi les réalisations clés attendues figurent la conformité aux normes HACCP (Malorgio, G. et al, 2012), l'accessibilité PMR validée, la mise en ligne du site internet, le lancement des réseaux sociaux ainsi que le recrutement d'une équipe formée aux standards de qualité exigés par *Watson*. Des retards d'aménagement, la difficulté à recruter rapidement des profils compétents ou encore des dysfonctionnements organisationnels imprévus constituent autant de risques inhérents à cette phase. Pour anticiper ces risques, une sélection rigoureuse des prestataires reposera sur des engagements contractuels précis, des partenariats seront noués avec les écoles hôtelières bruxelloises pour faciliter le recrutement, et une série de tests internes approfondis sera réalisée avant l'accueil officiel des premiers clients.

⁶⁸ (Heather, A., 2024).

⁶⁹ Un visuel de la méthode SMART est à retrouver en Annexe 43.

11.2. Phase 2 : Croissance et stabilisation (Mois 7 à 18)

Cette seconde phase vise à asseoir progressivement la réputation du *Watson* dans le quartier ixellois. L'accent est mis sur la maîtrise opérationnelle, la consolidation de l'équipe et l'affinement continu de l'offre en réponse aux retours clients. À ce stade, la priorité est d'installer une fréquentation régulière plutôt que de viser immédiatement la pleine rentabilité⁷⁰. Pour y parvenir, un suivi hebdomadaire rigoureux des taux d'occupation sera réalisé, la carte sera régulièrement adaptée et la communication locale sera renforcée (réseaux sociaux, presse locale, bouche-à-oreille). Un premier bilan complet, évaluant à la fois les aspects économiques, humains et qualitatifs, sera dressé au terme du mois 18. Les principaux risques identifiés à ce stade sont une fréquentation irrégulière, des difficultés à fidéliser les premiers clients et un potentiel essoufflement de l'équipe en cas de résultats tardifs. La gestion de ces risques reposera sur une communication proactive de proximité, un suivi mensuel rigoureux des indicateurs clés et un management bienveillant et participatif.

11.3. Phase 3 : Développement et diversification (Mois 19 à 36)

La dernière phase du plan, couvrant les mois 19 à 36, a pour ambition de consolider durablement la notoriété du restaurant et de diversifier progressivement les sources de revenus. Cette étape ne sera lancée qu'une fois le modèle opérationnel stabilisé et une clientèle régulière solidement établie⁷¹. À ce stade, il est prévu de tester l'organisation d'événements privés. Un suivi renforcé des indicateurs économiques et qualitatifs (marges, panier moyen, satisfaction client) accompagnera ces initiatives. L'objectif fixé inclut l'obtention de labels reconnus, tels que Good Food⁷² ou le Bib Gourmand du Guide Michelin⁷³. Les risques spécifiques à cette phase comprennent une diversification trop rapide susceptible de disperser les ressources, une perte d'identité du concept et une baisse de qualité liée à une croissance mal maîtrisée. Pour y remédier, chaque nouveau service fera l'objet d'une analyse préalable rigoureuse.

11.4. Méthodologie de pilotage et indicateurs clés

⁷⁰ Un visuel de la méthode SMART est à retrouver en Annexe 44.

⁷¹ Un visuel de la méthode SMART est à retrouver en Annexe 45.

⁷² (GoodFood, 2025).

⁷³ (Guide Michelin, 2025).

Le pilotage stratégique du projet *Watson* reposera sur une logique d'amélioration continue, structurée autour de revues mensuelles des performances avec l'équipe, ainsi que de deux bilans stratégiques approfondis, aux mois 18 et 36. Afin d'assurer un suivi précis, des indicateurs clés de performance ont été sélectionnés :

Figure 5 - Indicateurs clés de performance (KPI) pour le pilotage opérationnel (Libaert T. et Suart J., 2019).

KPI	Cible	Usage opérationnel
Taux de remplissage hebdomadaire	37 % midi / 44 % soir à M 18	Ajuster la communication et les offres (menus, promotions, événements)
Panier moyen par couvert	40 € midi / 70 € soir	Piloter le menu et la carte des boissons pour optimiser le chiffre d'affaires
Taux de retour des clients réguliers	> 30 % à partir de M30	Évaluer la fidélité et l'efficacité des programmes de fidélisation
Food cost	< 30 % du CA hors TVA	Contrôler les marges, renégocier les achats, maîtriser les portions
Masse salariale	< 35 % du CA hors TVA	Ajuster les plannings et la taille de l'équipe selon la fréquentation
Note moyenne (Google, TheFork, etc.)	> 4,3/5	Suivre la satisfaction, identifier rapidement les points d'amélioration
Taux de no-show	< 25 %	Mettre en place des rappels de réservation et politiques d'acompte
EBE	Équilibre à M 18 ; positif M 24–30	Mesurer la rentabilité opérationnelle et décider des réinvestissements

Par De Jaegher A., 2025

Ces KPI seront la base du pilotage opérationnel quotidien, permettant de détecter rapidement tout écart par rapport aux objectifs initiaux. Un diagramme de Gantt (Gantt H. L., 1919)⁷⁴ permettra de faciliter la visualisation et le suivi précis du calendrier opérationnel sur toute la période de 36 mois⁷⁵.

12. Cadre réglementaire et conformité⁷⁶

⁷⁴ Un diagramme de Gantt est un outil visuel qui représente les tâches d'un projet dans le temps à l'aide de barres horizontales, pour planifier, suivre et coordonner leur réalisation.

⁷⁵ Le diagramme de Gantt est à retrouver en Annexe 46.

⁷⁶ Sources du point 12: Service Public fédéral. (s.d.), Hub.brussels. (s.d.), Region de Bruxelles-Capitale. (2006), Phare. (s.d.), SPF Economie. (s.d.), SPF économie. (s.d.), Sabam. (s.d.), Sécurité sociale. (s.d.), Propreté.brussels. (s.d.), Environnement.brussels. (s.d.), Service Public Fédéral FINANCES. (s.d.), ITAA. (s.d.), Secorex. (s.d.).

L'ouverture et l'exploitation du *Watson* à Ixelles nécessitent de respecter rigoureusement un ensemble précis et complexe de réglementations juridiques, sanitaires, sociales et fiscales.

12.1. Sécurité alimentaire, hygiène et obligations sanitaires

La sécurité alimentaire représente la priorité numéro une. En effet, l'établissement sera obligatoirement enregistré auprès de l'AFSCA et appliquera strictement le système HACCP avec un autocontrôle via le Guide G-023 afin de se prémunir contre tout risque d'irrégularité. La formation du personnel aux normes d'hygiène alimentaire coule de source, car toute négligence dans ce domaine peut entraîner de lourdes sanctions allant jusqu'à la fermeture administrative.

12.2. Sécurité des lieux, accessibilité PMR et normes urbanistiques

Par ailleurs, le respect du Code du bien-être au travail ainsi que des normes incendie (issues de secours clairement signalées, extincteurs en nombre suffisant et détecteurs de fumée fonctionnels) est indispensable. L'accessibilité des locaux aux personnes à mobilité réduite (entrée sans obstacle, toilettes adaptées et signalétique adéquate) est aussi une obligation réglementaire stricte, vérifiée notamment par urban.brussels ou le service PHARE⁷⁷, et conditionne directement l'obtention de notre permis d'exploitation.

12.3. Autorisations administratives et licences

Plusieurs démarches administratives devront être anticipées avant l'ouverture. Tout d'abord, l'obtention d'un numéro d'entreprise auprès de la Banque Carrefour des Entreprises (BCE), ensuite, l'acquisition d'un permis d'exploitation pour les boissons alcoolisées (fermentées et spiritueuses), et l'obtention des licences musicales obligatoires (SABAM). Enfin, si le projet implique des modifications structurelles du bâtiment, un permis d'urbanisme est nécessaire, et les délais peuvent atteindre jusqu'à 6 mois.

12.4. Droit social et obligations liées à l'emploi

⁷⁷ Le Service PHARE dont l'anagramme est 'Personne Handicapée Autonomie Recherchée', est une Direction d'Administration du Service public francophone bruxellois. Ils contrôlent que les dispositifs PMR sont bien en place et fonctionnels.

En tant qu'employeur dans l'Horeca, il est attendu que soit scrupuleusement respectées les conventions collectives de la Commission Paritaire 302. Par cela, s'entend l'application d'une rédaction précise des contrats de travail (CDI, CDD, extras, étudiants), comprenant les déclarations obligatoires (Dimona et ONSS), ainsi que le respect strict des barèmes salariaux et des durées légales du travail, et enfin, que l'affichage visible du règlement de travail. Pour simplifier ces démarches complexes, une collaboration est prévue avec un secrétariat social agréé (Securex, Partena, ou SD Worx).

12.5. Environnement et gestion des déchets

La gestion responsable des déchets constitue une obligation légale mais aussi un choix cohérent avec notre vision durable. À Bruxelles, le tri sélectif suit les exigences de Bruxelles-Propreté et Bruxelles Environnement, avec l'appui de collecteurs agréés assurant la traçabilité des huiles. En adéquation avec les valeurs du projet, l'utilisation d'outils digitaux tels que Too Good To Go, seront utilisés afin de réduire au maximum le gaspillage alimentaire.

12.6. Obligations fiscales et comptables

D'un point de vue fiscal et comptable, la société prendra la forme juridique d'une SRL. Dès lors, elle sera soumise à la TVA (12 % sur l'alimentation et 21 % sur l'alcool), à l'impôt des sociétés (25 %), au précompte professionnel, et à l'obligation d'une comptabilité en partie double avec dépôt annuel des comptes. Compte tenu de ces exigences, un partenariat avec un expert-comptable spécialisé Horeca apparaît comme indispensable afin de garantir la conformité et l'optimisation de la gestion financière de la société.

12.7. Affichages obligatoires

Certains affichages obligatoires devront être clairement visibles au sein du restaurant : règlement de travail, coordonnées d'urgence, informations sur les allergènes alimentaires ainsi que les tarifs et menus. Leur absence pourrait nous exposer à des amendes lors de contrôles réalisés par l'inspection sociale.

12.8. Protection des données et RGPD

Étant donné l'utilisation d'outils numériques comme les réservations en ligne, l'établissement sera tenu de respecter strictement le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD). Cela implique notamment le consentement éclairé des clients, la publication d'une politique de confidentialité claire, la sécurisation rigoureuse des données personnelles collectées et une éventuelle notification à l'Autorité de protection des données en cas d'incident.

13. Structure juridique et organisation opérationnelle

13.1. Choix de la forme juridique : une SRL adaptée à une co-gérance évolutive

La forme juridique la société à responsabilité limitée (SPF Economie, s.d.)⁷⁸ semble la plus adaptée pour le projet *Watson*, elle conjugue idéalement protection du patrimoine personnel, souplesse dans la gouvernance, et facilité d'intégration (ou de sortie) d'associés. En effet, cela a toute son importance puisque le projet repose sur une co-gérance au nombre de trois associés : le porteur de projet (associé gestionnaire), un chef expérimenté disposant des qualifications légales exigées par l'article 6 de l'arrêté royal du 13 juin 2019 relatif aux professions alimentaires, et un investisseur passif, impliqué uniquement financièrement. De plus, la SRL permet également d'intégrer une clause anticipée de rachat des parts des associés, activable après une période initiale de trois à cinq ans, correspondant au temps nécessaire pour que le porteur de projet puisse acquérir pleinement les compétences techniques nécessaires et assurer à terme la direction complète de l'établissement.

13.2. Constitution de la société : structuration anticipée et sécurisée

La constitution formelle de la SRL sera réalisée par acte notarié, précisant clairement la répartition initiale des parts et les modalités précises de gouvernance. Un pacte d'associés (Securex, s.d.) viendra compléter les statuts afin d'encadrer la relation entre les trois associés et de garantir une gouvernance stable et évolutive. Celui-ci est particulièrement pertinent dans le cadre d'un projet reposant sur une co-gérance initiale et une montée en responsabilité progressive du porteur de projet. Ce document précisera la répartition des parts, les modalités de cession progressive au bénéfice du porteur (via des options de rachat activables après trois à cinq ans), ainsi que les droits de vote pour les décisions stratégiques. La répartition des

⁷⁸ Voir Annexe 47.

responsabilités entre les co-gérants y sera formalisée, tout comme les conditions de sortie, les clauses de non-concurrence et de confidentialité, et la procédure à suivre en cas d'indisponibilité prolongée du chef. Les modalités de valorisation des parts en cas de rachat ou de départ anticipé y seront également définies, afin d'éviter tout conflit futur. Rédigé avec un juriste spécialisé, ce pacte jouera un rôle clé pour sécuriser les engagements de chacun, accompagner l'évolution de la gouvernance, et garantir la cohérence du projet sur le long terme. Parallèlement, le nom *Watson* et son identité visuelle feront l'objet d'une protection juridique. Le dépôt de la marque (nom et logo) sera effectué auprès de l'Office Benelux de la Propriété Intellectuelle (BOIP, s.d.), afin de prévenir toute utilisation non autorisée et d'ancrer l'image du restaurant dans une démarche professionnelle et durable. De plus, les démarches juridiques essentielles incluront la rédaction du plan financier détaillé sur trois ans⁷⁹, la publication officielle au Moniteur belge (Service Fédéral Justice, s.d.), l'obtention du numéro d'entreprise (BCE) et du numéro TVA, ainsi que l'affiliation à une caisse d'assurances sociales.

13.3. Gouvernance : co-direction opérationnelle et stratégie de transmission

La gouvernance initiale reposera sur une direction bicéphale clairement définie. Durant les trois à cinq premières années, le chef associé assurera la responsabilité technique de la cuisine, la conformité légale, ainsi que l'élaboration créative des recettes. Le porteur du projet, en tant que co-gérant, pilotera la stratégie générale, la gestion financière, la relation client, la communication et le développement commercial, tout en collaborant étroitement avec le chef à la définition et à l'ajustement de l'offre culinaire. Ce modèle évolutif facilitera la transmission graduelle des responsabilités opérationnelles grâce à une clause contractuelle de cession anticipée des parts, permettant au porteur de projet d'assumer à terme l'ensemble des fonctions dirigeantes.

13.4. Organisation interne⁸⁰ : équipe resserrée et rôles définis

L'organisation interne du *Watson* se veut volontairement légère et adaptée à la gestion optimale d'un restaurant de 34 couverts. Elle comprendra les éléments suivants :

- **Direction** : porteur de projet (gestion, salle, coordination) et chef associé (cuisine, technique, conformité)

⁷⁹ Voir Partie II.

⁸⁰ (Lightspeed, 2023).

- **Cuisine** : chef, et un commis complètera l'équipe en année 2
- **Salle** : serveur à temps plein, secondé ponctuellement selon les besoins
- **Support** : comptabilité externalisée, assistance administrative ponctuelle

La politique RH sera centrée sur l'engagement personnel, la polyvalence et la stabilité de l'équipe. Le recrutement mettra l'accent sur des profils alignés avec les valeurs fortes du projet (excellence, convivialité, durabilité, esprit d'équipe). Dès leur arrivée, les collaborateurs recevront une formation approfondie sur l'hygiène alimentaire, les standards de service, la culture d'entreprise et les engagements durables propres au *Watson*. Pour assurer une parfaite coordination, les plannings seront gérés à l'aide d'un outil numérique adapté (type Horeko⁸¹), et toutes les procédures internes seront clairement définies dès l'ouverture.

13.5. Partenariats stratégiques et réseau externe

Le lancement du *Watson* s'appuiera sur un réseau de partenaires locaux sélectionnés rigoureusement selon leur réputation, leur impact local et leur compatibilité éthique. Sur le plan opérationnel, nous privilégierons des fournisseurs en circuits courts, des plateformes numériques performantes (réservations, gestion des biodéchets). Sur le plan financier et juridique, notre collaboration s'établira avec un expert-comptable Horeca reconnu et un juriste spécialisé en restauration. La visibilité du restaurant sera assurée par une agence de communication⁸² dédiée et des partenariats avec des structures publiques bruxelloises reconnues, comme hub.brussels ou Coopcity, ainsi qu'en visant des labels locaux reconnus tels que Good Food.

14. Plan d'expansion et perspectives d'évolution

Le développement reposera sur trois étapes distinctes : la consolidation locale à Ixelles, la diversification raisonnée des revenus, puis une exploration maîtrisée de formats légers en vue d'une éventuelle duplication. La matrice d'Ansoff (1957)⁸³ permettra d'évaluer les opportunités d'expansion en fonction du niveau de risque associé à chaque stratégie⁸⁴.

⁸¹ (Horeko, s.d.).

⁸² Exemple: Eureka! (Eureka!, s.d.).

⁸³ La matrice d'Ansoff (1957) est un outil d'aide à la décision stratégique qui permet d'envisager quatre axes de croissance : pénétration de marché, développement de produit, développement de marché et diversification.

⁸⁴ Une matrice d'Ansoff qui permet de synthétiser les axes d'expansion est disponible en Annexe 48.

14.1. Consolidation locale et fidélisation (mois 0-24)

Durant les deux premières années, la priorité absolue sera de renforcer durablement l’ancrage local à Ixelles, afin d’établir une notoriété solide et une clientèle fidèle. Les actions concrètes seront privilégiées, telles que des partenariats avec des commerçants et producteurs ixellois, et une communication régulière dans la presse spécialisée ainsi que sur les réseaux sociaux. Des événements internes spécifiques, comme des soirées "rencontres producteurs" ou des dîners collaboratifs, favoriseront l’engagement des clients et le bouche-à-oreille. Un pilotage attentif basé sur des indicateurs précis⁸⁵ sera mis en place afin d’ajuster régulièrement l’offre culinaire, la qualité du service et notre stratégie de communication.

14.2. Déploiement de nouveaux services (à partir du mois 18-24)

Une fois que les indicateurs de consolidation seront stabilisés, un effort sera fait pour encourager la diversification progressive des sources de revenus du *Watson* et ce, dans le but d’optimiser l’utilisation des ressources disponibles et préparer/anticiper une croissance contrôlée. Toutes ces actions suivront une démarche expérimentale de type Minimum Viable Product (Ries, 2012), afin de tester leur attractivité et leur viabilité avant toute généralisation. Le MVP est une version simplifiée d’un produit ou service, développée avec un minimum de ressources pour tester rapidement une hypothèse de valeur auprès des utilisateurs :

Tableau 11 - Plan de tests MVP des services complémentaires (Ries, 2012)

Service testé	Objectif test	Durée test	KPI de validation
Brunch week-end	Attractivité en heures creuses	2 mois	Taux de remplissage > 50 %
Vente de vins à emporter	Intérêt pour produits dérivés	1 mois pilote	50 bouteilles vendues
Offre à emporter midi	Rentabilité d’une formule courte	3 semaines	Ticket moyen > 16 €
Privatisation	Capacité d’accueil événementiel	Sur demande	3 réservations confirmées

Par De Jaegher A., 2025

14.3. Développement géographique ou multi-sites⁸⁶ (à partir de l’année 3)

⁸⁵ Voir Annexe 49.

⁸⁶ (TheFork Manager, 2025).

Un éventuel deuxième établissement ou un projet multi-sites ne sera envisagé qu’après trois ans d’exploitation réussie. Avant tout investissement significatif, nous privilégierons des formats légers tels que des pop-ups lors d’événements gastronomiques, des corners éphémères sur des marchés ou des dîners collaboratifs chez des partenaires locaux. Ces tests permettront de mesurer concrètement l’intérêt potentiel de nouveaux emplacements ou publics, sans se risquer à la dépense de capital excessif. La priorité restera toujours la solidité et l’excellence de notre site ixellois initial. Toute décision d’expansion sera fondée sur des indicateurs tangibles plutôt que sur des opportunités ponctuelles. Un tableau regroupant les risques liés à l’expansion est à retrouver en Annexe 50.

14.4. Innovation continue et veille stratégique

L’innovation au *Watson* sera intégrée au quotidien⁸⁷, à travers une démarche proactive et pragmatique d’observation, d’expérimentation et d’amélioration continue. Ce projet a à cœur de se renouveler sans renoncer à son authenticité. En effet, dans un contexte marqué par une évolution rapide des attentes sociétales et alimentaires, cette approche constituera un atout clé de fidélisation et de différenciation durable. Une veille stratégique (Sabourin, V., 2017) ciblée et régulière, adaptée à la taille du projet, sera mise en place. Cette stratégie regroupe les démarches structurées de collecte, de traitement et d’exploitation de l’information afin de réduire l’incertitude et d’orienter les choix stratégiques dans un environnement changeant (tendances culinaires, technologies digitales, nouvelles réglementations). Cette démarche garantira agilité et pertinence, tout en préservant l’ADN du concept.

⁸⁷ Une feuille de route des 3 premières années du projet est disponible en Annexe 51.

Partie 4 : Recul critique sur le parcours entrepreneurial

Watson se tient aujourd'hui à un moment décisif, là où le rêve initial rencontre les réalités concrètes du projet entrepreneurial. Cette quatrième partie retrace sincèrement le parcours du projet, en montrant comment une idée rêveuse s'est transformée progressivement en projet tangible, tout en mobilisant les théories sur la réflexivité et l'entrepreneuriat présentées dans ce mémoire. Schön affirmait que « les praticiens compétents en savent habituellement plus que ce qu'ils peuvent en dire » (1994, p. 18). Cette affirmation se vérifie précisément dans ce projet : la véritable connaissance naît au cœur même de l'action. Cette transition, où l'on quitte la sécurité de la théorie pour embrasser l'incertitude, correspond précisément à ce que Saint-Arnaud appelle le changement de paradigme : accepter l'inattendu et agir malgré les doutes (Saint-Arnaud, J. Y., 2001).

Dès ses premières étapes, *Watson* a dû transformer une intuition forte : *démocratiser une gastronomie durable et responsable à Bruxelles*, en un modèle concret. L'inspiration initiale, puisée dans les courants de la slow food et des circuits courts, s'est concrétisée à travers une carte réduite, un approvisionnement local rigoureux et une gestion attentive des coûts. La mise en œuvre pratique du projet a nécessité une gestion rigoureuse : diagrammes de Gantt, points hebdomadaires, tableaux financiers détaillés. Mais cette organisation n'a eu de sens que parce qu'elle est restée ouverte à l'imprévu. Par exemple, le faible taux de réponse aux demandes d'entretiens auprès des restaurateurs (moins de dix pour cent sur une quarantaine contactée) a constitué un obstacle inattendu. Face à cette difficulté, le projet a rapidement dû ajuster son approche : utilisation accrue des réseaux sociaux pour partager les sondages et recueillir le maximum de réponses, recours à des mentors du secteur, etc. Cette réactivité, conforme à l'approche praxéologique décrite par Saint-Arnaud (2001, pp. 18-19), a poussé à tester, observer et ajuster immédiatement les actions entreprises. Lorsque l'expertise initiale a atteint ses limites, la réflexivité a pris tout son sens. Le volet juridique, par exemple, a suscité initialement un sentiment d'imposture. Créer une SRL, maîtriser les normes de l'AFSCA ou décrypter les règles d'urbanisme sortaient du champ initial de compétences. À ce stade, la logique d'effectuation (Sarasvathy, P., 2001) a permis de mobiliser les moyens disponibles : consultation d'une avocate, d'un architecte spécialisé connaissant les normes HACCP, et d'un expert-comptable. J'ai ainsi compris qu'il ne fallait pas tout savoir dès le départ, mais être capable d'apprendre et de s'adapter rapidement. Ces réflexions ont conduit à plusieurs ajustements essentiels. Premièrement, il a fallu clarifier la proposition de valeur : le terme «

gastronomie abordable » s'étant révélé trop vague pour le public cible, l'adoption du terme « bistronomique » a permis de mieux définir l'offre. Deuxièmement, la capacité d'accueil a été réduite de cinquante à trente-quatre couverts pour maîtriser les coûts fixes tout en améliorant l'expérience client. Enfin, le projet a abandonné les supports marketing traditionnels au profit de ceux qui fonctionnent le mieux aujourd'hui pour se faire connaître et adopter un public avant même l'ouverture. En effet, ces évolutions confirment que l'apprentissage entrepreneurial fonctionne en spirale plutôt que de manière linéaire. Chaque essai, chaque erreur, chaque succès nourrit un processus continu d'adaptation. Cependant, deux limites importantes demeurent dans cette démarche. Premièrement, l'absence d'un prototype concret limite les possibilités de validation externe du concept. Tester le projet via un pop-up éphémère constitue donc une prochaine étape indispensable. Deuxièmement, le faible nombre d'entretiens approfondis pourrait introduire certains biais qualitatifs. Pour y remédier, l'accompagnement d'un incubateur spécialisé et l'aide d'un mentor du secteur Horeca seront précieux pour renforcer la méthodologie et consolider financièrement le projet. Au fil de cette aventure, le projet a expérimenté l'écart décrit par Argyris et Schön entre les prévisions sur le papier et la réalité quotidienne. Démocratiser une cuisine de haute qualité est une idée séduisante, mais gérer quotidiennement les coûts alimentaires relève d'une toute autre réalité. C'est précisément là que réside la valeur du recul critique : reconnaître ces écarts non comme des erreurs, mais comme autant d'opportunités d'apprendre et d'ajuster les actions.

En conclusion, *Watson*, avec son architecture financière claire, son positionnement affirmé et un plan d'action concret, porte désormais en lui une leçon essentielle : l'efficacité ne peut jamais être totalement anticipée, elle doit être constamment négociée au quotidien.

Conclusion

En tant que porteur-fondateur, je retiens qu'à l'issue de cette étude, le projet *Watson* repose sur des fondations solides et présente une cohérence opérationnelle, économique et stratégique pleinement adaptée au contexte d'Ixelles. Le choix de ce quartier, caractérisé par une clientèle solvable, un fort attrait pour la restauration de qualité et un tissu d'acteurs locaux (producteurs, commerces de bouche et institutions) offre un cadre propice à l'implantation d'un concept bistronomique durable. L'association de compétences complémentaires (management stratégique, expertise culinaire qualifiée et apport financier) permet de réduire la dépendance à des prestataires externes et de sécuriser l'ensemble des processus, depuis la mise aux normes réglementaires jusqu'à la contractualisation de partenariats avec des fournisseurs locaux. Cette configuration garantit non seulement la traçabilité et la qualité des approvisionnements, mais renforce également le récit de marque attendu par une clientèle de plus en plus exigeante sur l'origine et la durabilité des produits.

Sur le plan financier, les projections confirment la viabilité du modèle, avec un résultat net encore négatif les deux premières années, avant de basculer dans le positif dès la troisième année. Les hypothèses retenues font apparaître un chiffre d'affaires qui passe de 222 000 € HTVA la première année à 575 000 € la troisième, avec une marge brute stable autour de 70 % et un point mort atteint dès le neuvième mois, soulignant la robustesse opérationnelle du concept. Le décalage jusqu'à la rentabilité nette reflète principalement l'impact des amortissements et des charges financières liées aux investissements initiaux. Cette trajectoire reste toutefois étroitement dépendante du taux de remplissage et du ticket moyen. Dans un scénario réaliste, la trésorerie connaît un creux temporaire qu'il conviendra d'anticiper en sécurisant un fonds de roulement renforcé ou une ligne de crédit à court terme. Le pilotage mensuel des indicateurs clés (taux de no-show, panier moyen, food cost) et le respect d'un ratio de charges fixes inférieur à 35 % du chiffre d'affaires HTVA seront essentiels pour préserver l'équilibre financier.

La stratégie de déploiement s'articule en trois temps, dans un premier temps, la phase 1 couvre la préparation et la pré-ouverture : finalisation des travaux et mise aux normes, création des menus, recrutement et formation de l'équipe, ainsi que lancement des outils digitaux (site web, réservations en ligne, CRM) et premières actions de communication locale. La phase 2 vise la

croissance et la stabilisation : consolidation de la fréquentation, ajustements réguliers de la carte toutes les six à huit semaines en fonction des retours clients, renforcement des partenariats locaux et pilotage mensuel des indicateurs clés. Enfin, la phase 3 se concentre sur le développement et la diversification des revenus : introduction progressive de services complémentaires testés selon la méthode MVP pour maîtriser les investissements et garantir la cohérence du concept.

Parmi les pistes d'optimisation, il importe de consolider la trésorerie opérationnelle dès l'ouverture, de structurer des contrats-cadres trimestriels avec plusieurs fournisseurs par catégorie pour maîtriser la volatilité des prix et d'instaurer un dispositif de formation et de fidélisation du personnel afin de limiter le turn-over. Enfin, la stratégie digitale devra s'appuyer sur une diversification des canaux pour réduire la dépendance aux algorithmes et assurer une visibilité durable.

En conclusion, *Watson* illustre parfaitement qu'un projet bistronomique responsable peut conjuguer faisabilité technique, solidité financière et différenciation stratégique. Toutefois, si le plan présenté repose sur des hypothèses rigoureuses, la réalité du terrain impose une capacité d'adaptation permanente : ajustements de la carte en fonction des retours clients, réponse rapide aux imprévus et révision agile des partenariats. La qualité du concept, l'ancrage territorial et l'exigence opérationnelle constituent un avantage concurrentiel majeur qu'il convient de cultiver à chaque étape. La réussite de cette aventure passera désormais de l'analyse à l'action : ouvrir les portes, accueillir les premiers convives et traduire l'ensemble de ce plan en une expérience culinaire à la hauteur des promesses du projet. En alliant agilité opérationnelle et ambition culinaire, *Watson* est prêt à transformer chaque convive en ambassadeur de son projet.

Bibliographie

:

1. Sources scientifiques

Ansoff, H.I. (1957). *Diversification Strategy*. Harvard Business Review.

Belamich, S. & Ingarao, A. (2021). Le positionnement. *Fiches de marketing* (pp. 119-127). Ellipses. <https://shs.cairn.info/fiches-de-marketing--9782340060333-page-119?lang=fr>

Bitner, M. J. & Booms, H. (1981). Marketing strategies and organization: structure for service firms. Dans Donnelly, J. H. & George, W. R. (Eds.). *Marketing of Services: Conference Proceedings*. Chicago, IL. American Marketing Association.

Brillet, F. & Gavaille, F. (2017). La démarche de marketing stratégique et opérationnel. *Marketing RH : Réussir l'orientation marché de la politique RH* (p. 59-78). Dunod. <https://shs.cairn.info/marketing-rh--9782100760640-page-59?lang=fr>.

Delahaye-Duprat, F., Delahaye, J. & Le Gallo, N. (2024). L'analyse de la rentabilité. In *DCG 6 - Finance d'entreprise : Manuel* (p. 68-83). Dunod. <https://shs.cairn.info/DCG-6-finance-d-entreprise--9782100861279-page-68?lang=fr>.

Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The Drivers of Greenwashing. *California Management Review*.

Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives.

Escoffier, A. (1903). *Le guide culinaire : Aide-mémoire de cuisine pratique*.

Fog, K., Budtz, C., Munch, P., & Blanchette, S. (2004). *Storytelling : Branding in practice*.

Gantt, H. L. (1919). *Organizing for Work*.

Gurel, E., & Tat, M. (2017). SWOT Analysis: A Theoretical Review. *The Journal of International Social Research*, 10, 994-1006.

Headley, C. & Lejealle, C. (2023). *La boîte à outils de la stratégie digitale : Référencement - conversion - fidélisation*. (2e éd.). Dunod. <https://shs.cairn.info/la-boite-a-outils-de-la-strategie-digitale--9782100858996?lang=fr>.

Hémici, F. & Bounab, M. (2016). Chapitre 7. Le coût variable et le seuil de rentabilité. *Techniques de gestion: Cours et applications* (p. 189-217). Dunod. <https://shs.cairn.info/techniques-de-gestion--9782100745357-page-189?lang=fr>.

Kim, W. C., Mauborgne, R. (2015). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business Review Press.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.

Lhotellier, A. Et St-Arnaud, Y. (1994). « Pour une démarche de praxéologie », in *Nouvelles pratiques sociales*, vol 6, n°1. https://www.usherbrooke.ca/psychologie/fileadmin/sites/psychologie/espace-etudiant/Revue_Interactions/Volume_6_no_1/V6N1_ST-ARNAUD_MANDEVILLE_BELLEMARE_p29-48.pdf

Libaert, T. & Suart, J. (2019). Chapitre 3. Les indicateurs de pilotage. *Pilotez votre communication: Évaluation, indicateurs et tableaux de bord* (p. 41-81). Dunod. <https://shs.cairn.info/pilotez-votre-communication--9782100791293-page-41?lang=fr>.

Malorgio, G. & Solaroli, L. (2012). Chapter 21. Policies and regulations in the mediterranean: complementarity and coherence. dans *Ciheam Mediterra 2012: the mediterranean diet for sustainable regional development* (p. 443-464). Presses de Sciences Po. <https://shs.cairn.info/mediterra-2012--9782724612486-page-443?lang=en>.

- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press, New York.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.
- Payne, A., and Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*.
- Porter, M.E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*
- Ries, E. (2011). *Lean startup: Adoptez l'innovation continue*. Pearson.
- Sabourin, V. (2017). Veille stratégique en gestion de l'innovation: concepts et enjeux. *Revue internationale d'intelligence économique*, 9(2), 53-67. <https://shs.cairn.info/revue-internationale-d-intelligence-economique-2017-2-page-53?lang=fr>.
- Saint-Arnaud, J. Y. (2001). La réflexion-dans-l'action: un changement de paradigme. Dans *Recherche & Formation*, N°36, 2001. Le praticien réflexif : le diffusion d'un modèle de formation. pp. 17-27.
- Selmer, C. (2023). L'analyse de sensibilité. Dans *La Boîte à outils de la finance d'entreprise : 64 outils et méthodes* (p. 84-85). Dunod. <https://shs.cairn.info/la-boite-a-outils-de-la-finance-d-entreprise--9782100852093-page-84?lang=fr>.
- Silberzahn, P. (2016). L'effectuation, logique de pensée des entrepreneurs experts. *Entreprendre & Innover*, 28(1), 76-82. <https://doi.org/10.3917/entin.028.0076>.
- Tharenou, P., Donohue, R. & Cooper, B. (2007). 1- The research process. Dans *Management Research Process*. (pp. 3-30). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511810527.002>
- Védie, H.-L. (2011). Recettes et point mort de l'entreprise. Dans *Microéconomie - 3e éd.: en 24 fiches* (p. 47-52). Dunod. <https://shs.cairn.info/microeconomie--9782100567874-page-47?lang=fr>.

2. Sources non scientifiques:

Afsca. (2016). Annexe : Théorie HACCP. https://favv-afscs.be/sites/default/files/2023-10/G-044_Annexe_HACCP_fr.pdf

Afsca. (s.d.). Guides d'autocontrôle. <https://favv-afscs.be/fr/themes/contrôles-par-lafscs-et-contrôles-internes-par-les-entreprises/contrôles-internes-des-entreprises/guides-dautocontrôle>

Afsca. (s.d.). Hygiène des denrées alimentaires - H1. Législation Hygiène. <https://favv-afscs.be/fr/legislation-hygiene-des-denrees-alimentaires-h1>

Afsca. (s.d.). Outils spécifiques d'autocontrôle par secteur d'activité. <https://favv-afscs.be/fr/horeca-g-023>

Apicbase (s.d.). One Platform, Total Control. https://get.apicbase.com/platform/?utm_source=adwords&utm_medium=ppc&utm_campaign=branded&adwords&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&utm_term=apic%20base&utm_campaign=tg2+-+Branded+Search&hsrc=14258777713&hsrc_mt=b&hsrc_ver=3&hsrc_src=g&hsrc_ad=651938537207&hsrc_n et=adwords&hsrc_tgt=aud-2012009262201:kwd-370841181034&hsrc_acc=3431054287&hsrc_grp=148287152058&hsrc_kw=apic%20base&gad_source=1&gad_c ampaignid=14258777713&gclid=0AAAAADeq_pWqzZ4756SdTwKrT0KO1sE-&gclid=CjwKCAjwp_LDBhBCEiwAK7FnkmqZuose5z7h2SJGaoFfN8rbWy0W9vnnnygXpmO1RIDa1Bp1W d8ChoC4D0QAvD_BwE

Baron, J. (2024). Diagnostic Interne et Externe : Clés pour l'Analyse d'Entreprise. *Demarche Entreprise*. <https://demarche-entreprise.fr/diagnostic-interne-et-externe-cles-pour-lanalyse-dentreprise/#:~:text=Le%20SWOT,%20ou%20matrice%20SWOT,%20est%20un%20outil,faiblesses,%20les%20opportunit%C3%A9s%20et%20les%20menaces%20de%20l%E2%80%99entreprise>

Bio Guide. (2025). Ne vous prenez pas le chou, Bioguide le fait pour vous!. <https://www.bioguide.be/accueil>

Bled, A. (2025). 6 ratios à connaître en 2025 pour gérer son restaurant. *Libeo*. <https://libeo.io/blog/restauration/ratios-restaurant>

BOIP. (s.d.). Enregistrer une marque pour le Benelux. <https://www.boip.int/fr/entrepreneurs/marques/enregistrer-une-marque-pour-le-benelux>

Brigade Horeca (s.d.). Comment réussir l'inauguration de votre restaurant ?. <https://brigade-hocare.com/info/inauguration-restaurant/?srsltid=AfmBOopotgO-SOfPDS8fTsv9iVe6KhkADs0xPYd7KGU1Soi7MMNQXYu>

Brussel's Kitchen. (2025). The guide to food with style. <https://www.brusselskitchen.com/>

Chaumès, F. (2025). Les fréquentations dans les restaurants sont-elles en baisse pendant les vacances ?. <https://www.youtube.com/watch?v=wDfvSK-aB1I>

Compta In Touch. (s.d.). Charges fixes et charges variables : c'est quoi, où les trouver ?. <https://www.compta-intouch.com/conseils-comptabilite/conseils-compta/charges-fixes-et-charges-variables-c-est-quoi-ou-les-trouver>

Deliverect. (s.d.). Révolutionnez la livraison. <https://www.deliverect.com/fr-be>

EHL Insights. (2023). Le secteur de la restauration: acteurs, chiffres et tendances. <https://hospitalityinsights.ehl.edu/fr/le-secteur-de-la-restauration-acteurs-chiffres-et-tendances>

Energie plus. (s.d.). Surfaces nécessaires des locaux en fonction du nombre de couverts. <https://energieplus-lesite.be/theories/cuisine-collective10/surfaces-necessaires-des-locaux-en-fonction-du-nombre-de-couverts/>

Environnement.brussels. (2025). Label Resto Good Food. <https://environnement.brussels/pro/services-et-demandes/conseils-et-accompagnement/label-resto-good-food?highlight=Label%20Resto%20Good%20Food>

Environnement.brussels. (s.d.). Rendre Bruxelles plus durable et plus agréable à vivre. <https://environnement.brussels/>

Eureka !. (s.d.). <https://www.eureka-foodagency.com/>

EUR-Lex. (2025). Règlement (UE) no 1169/2011 du parlement européen et du conseil du 25 octobre 2011. *European Union*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?qid=1745929857114&uri=CELEX%3A32011R1169>

Forem. (2025). Horeca. *Le Forem*. <https://www.leforem.be/infos-metiers/secteurs/horeca.html#accordion-a5920ffb-d05d-411f-802e-b13060b93628-item>

Gautier, I. (2025). L'évolution numérique des cartes de menu. *CHR leaders*. <https://www.chrleaders.com/blog/levolution-numerique-des-cartes-de-menu#:~:text=La%20digitalisation%20des%20cartes%20de%20menu%20est%20une%20tendance%20in%C3%A9vitable,transition%20plus%20complexe%20que%20pr%C3%A9vu>

GoodFood.brussels. (2024). Nourrir Bruxelles 2024. <https://goodfood.brussels/fr/content/nourrir-bruxelles-2024?domain=cit>

Guide Michelin. (2025). <https://guide.michelin.com/be/fr>

Heather, A. (2024). Mastering Restaurant Success: Best Practices in Restaurant Strategic Planning. *Triple Seat*. <https://tripleseat.com/blog/mastering-restaurant-success-best-practices-in-restaurant-strategic-planning/>

Henkinbrant, R. (2023). Be-Profitability : La chasse aux primes est ouverte. *Federation Horeca*. <https://www.horecabruxelles.be/behoreca-6-be-profitability/#:~:text=Primes%20%C3%A0%20l'%C3%A9nergie%20%3AA,avant%20le%2015%20novembre%202023>

Horeko. (s.d.). Logiciel horeca pratique. <https://horeko.com/fr/>

Hub.brussels. (s.d.). Kokotte : the HoReCa incubator. <https://hub.brussels/en/services/kokotte-food-incubator/>

Hub.brussels. (s.d.). L'autorisation pour exploiter un débit de boissons. <https://info.hub.brussels/guide/permis-reglementations-obligations/lautorisation-pour-exploiter-un-debit-de-boissons>

Ibsa. (2025). Ixelles. *Ibsa.brussels*. <https://ibsa.brussels/chiffres/chiffres-cles-par-commune/ixelles>

ITAA. (s.d.). <https://www.ita.be/fr/accueil/>

La cai. (2025). Innovatie gezonde voeding: Trends die Brussel revolutioneren in 2025. <https://lacai.be/nl/blog-post/healthy-food-innovation-brussels-trends-2025/>

La Villa in the Sky. (2025). Menu. <https://www.lavillainthesky.be/menu/>

Lightspeed. (2022). Les entrepreneurs belges des secteurs de la restauration et de la vente au détail augmentent considérablement leur chiffre d'affaires en 2021, malgré la pandémie. *Lightspeedhq*. <https://fr.lightspeedhq.be/actualites/year-in-review-restauration-vente-detail-2021/>

Lightspeed. (2023). Les 15 profils à recruter dans votre restaurant. <https://fr.lightspeedhq.be/blog/equipe-restaurant/>

Ministère des classes moyennes et de l'agriculture, Ministère de la justice & Ministère des affaires économiques. (2000). Arrêté royal modifiant l'arrêté royal du 31 août 1964 fixant la nomenclature des activités commerciales à mentionner au registre du commerce. *Etaamb.openjustice.be*. https://etaamb.openjustice.be/fr/arrete-royal-du-16-octobre-2000_n2000009932

Mon Conseiller d'Entreprise. (2025). Charges fixes, marges nettes, seuil de rentabilité : les vrais indicateurs à suivre pour une entreprise saine. <https://www.monconseillerdentreprise.fr/charges-fixes-marges-nettes-seuil-de-rentabilite-les-vrais-indicateurs-a-suivre-pour-une-entreprise-saine/>

Nelinkia. (2021). Comment créer une Dark Kitchen ?. <https://www.nelinkia.com/blog/actualites/dark-kitchen-definition-avantages-creation.html#:~:text=Les%20dark%20kitchen%20sont%20des,en%20livraison%20ou%20%C3%A0%20emporter>

Notion. (s.d.). L'espace de travail alimenté par l'IA qui s'adapte à vous. <https://www.notion.com/fr>

ONVA (s.d.). Calcul du pécule de vacances (congrés payés). <https://www.onva.fgov.be/fr/pecule-de-vacances/calcul-du-pecule-de-vacances>

OPSYTE. (2024). An Industry Analysis of Average Profit Margins and Their Impact on Restaurant Success. <https://opsyte.com/Blog/Hospitality-News/Industry-Specific-Analysis-of-Average-Profit-Margins-and-What-They-Mean-for-Restaurant-Success>

Pinterest. (2025). <https://www.pinterest.com/>

Pro Orange. (2024). Entrepreneur : comment et quand se verser un salaire ?. <https://pro.orange.fr/lemag/entrepreneur-comment-et-quand-se-verser-un-salaire-CNT000002cjBVi.html>

Propreté.brussels. (s.d.). <https://www.bruxelles-proprete.be/fr>

Renard, S. (2021). 7 conseils pour optimiser le coût de la main-d'œuvre dans votre restaurant. <https://fr.lightspeedhq.be/blog/7-conseils-pour-optimiser-le-cout-de-la-main-doeuvre-dans-votre-restaurant/>

Renard, S. (2022). Comment établir le budget marketing de votre restaurant ?. *Lightspeed*. <https://fr.lightspeedhq.be/blog/budget-marketing-restaurant/>

Renard, S. (2025). Financer un restaurant : aide à la création d'entreprise. *Lightspeed*. <https://fr.lightspeedhq.be/blog/aide-creation-entreprise-restaurant/>

Resengo. (s.d.). Resengo devient Zenchef. <https://pro.resengo.com/be-fr/>

SABAM. (s.d.). <https://www.sabam.be/fr>

Securex. (s.d.). <https://fb.securex.be/sfb1/marcombe.htm#:~:text=L'avis%20doit%20%C3%AAtre%20affich%C3%A9,pendant%20laquelle%20il%20s'applique>

Securex. (s.d.). Comment gérer les conflits entre actionnaires ?. <https://www.securex.be/fr/blog/experts-comptables/pme-prevention-des-conflits-entre-actionnaires>

Sécurité sociale. (s.d.). Quels sont les types de cotisations ?. https://www.socialsecurity.be/site_fr/employer/infos/employers_nssso/which-contributions.htm

Service Fédéral Justice. (s.d.). Moniteur belge. <https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi/welcome.pl?language=fr>

Service Public federal. (s.d.). Bien-être au travail. https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail#toc_heading_1

Service Public Fédéral FINANCES. (s.d.). <https://finances.belgium.be/>

SPF Economie. (s.d.). Inscription à la Banque-Carrefour des Entreprises (BCE). <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/banque-carrefour-des/inscription-la-banque>

SPF Economie. (s.d.). Les formes de sociétés. <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/creer-une-entreprise/demarches-pour-creer-une/les-formes-de-societes>

SPF Economie. (2011). NACE-BEL Nomenclature des activités économiques. *Statbel*. https://statbel.fgov.be/sites/default/files/Over_Statbel_FR/Nomenclaturen/NACE-BEL%202008_FR.pdf

Santé publique, Sécurité de la chaîne alimentaire, Environnement. (2016). Règles d'étiquetage. <https://www.health.belgium.be/fr/alimentation/informations-aux-consommateurs/etiquetage/regles-detiquetage#article>

Statbel. (2023). Nouveaux résultats de l'enquête sur le budget des ménages en Belgique. <https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/nouveaux-resultats-de-lenquete-sur-le-budget-des-menages-en-belgique>

Statbel. (2025). Chiffres d'affaires et investissements par an, trimestre, province, activité économique (NACE 2008) d'après les déclarations à la TVA. <https://bestat.statbel.fgov.be/bestat/crosstable.xhtml?view=d0d04a4e-3106-42d6-9c6c-807017e40265>

Statbel. (2025). Heures travaillées. <https://statbel.fgov.be/fr/themes/indicateurs-conjoncturels/emploi/heures-travailees#figures>

Statbel. (2025). Salariés. <https://statbel.fgov.be/fr/themes/indicateurs-conjoncturels/emploi/salaries#panel-12>

Sunday. (2023). How to Implement a Restaurant Pricing Strategy to Boost Revenue. <https://sundayapp.com/how-to-implement-a-restaurant-pricing-strategy/>

Sumup. (s.d.). Les outils indispensables à votre entreprise. <https://www.sumup.com/fr-be/>

Sumup. (s.d.). Faites-vous payer facilement. https://www.sumup.com/fr-be/solutions-pour-accepter-les-paiements/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=22401754050&utm_content=22401754050&utm_term=&gad_source=1&gad_campaignid=22408274129&gbraid=0AAAAADzVtjhgD34qRpatxzqGhn_cLPB_WJ&gclid=CjwKCAjwp_LDBhBCEiwAK7Fnkucu_8s6HWx9P9j4fEjAWe1ojBNIWPNocLtaXZgcxXwL6UmcRD4I2BoCSPEQAvD_BwE

The Fork Manager. (2024). Aménagement d'un restaurant : tout ce qu'il faut savoir. <https://www.theforkmanager.com/fr/blog/gestion-de-restaurant/amenagement-restaurant>

The Fork Manager. (2024). Taux d'occupation restaurant : comment l'améliorer. <https://www.theforkmanager.com/fr/blog/taux-occupation-restaurant>

The Fork Manager. (2025). Relever les défis de la gestion de restaurants multi-sites. <https://www.theforkmanager.com/fr/blog/gestion-de-restaurant/relever-les-defis-de-la-gestion-de-restaurants-multi-sites>

Toogoodtogo. (s.d.). SAUVEZ DE LA BONNE NOURRITURE DU GASPILLAGE. <https://www.toogoodtogo.com/fr-be>

Torosyan, K. (2025). Menu. *Bozar Restaurant*. <https://bozarrestaurant.be/fr/menu>

Tripadvisor. (2025). Little Paris. https://fr.tripadvisor.be/Restaurant_Review-g188642-d5815777-Reviews-Little_paris-Waterloo_Walloon_Brabant_Province_Wallonia.html

Ulhaq, J. (2025). Les meilleurs restaurants à Ixelles, le quartier le plus en vogue de la capitale. *Bruxelles Secrète*. <https://bruxellessecrete.com/meilleurs-restaurants-ixelles/>

Urban.brussels. (s.d.). L'Aménagement du Territoire et l'Urbanisme en Région de Bruxelles-Capitale. <https://urbanisme.irisnet.be/>

Velghe, J. (2025). Manger local, et alors... durable ?. *SPF Economie*. <https://economie.fgov.be/fr/publications/manger-local-et-alors-durable>

Visit.brussels. (2024). Vivez des expériences gastronomiques à Bruxelles. <https://www.visit.brussels/fr/visiteurs/boire-et-manger/vivez-des-experiences-gastronomiques-a-bruxelles>

Zenchef. (s.d.). Comment trouver un financement pour son restaurant ?. <https://www.zenchef.com/be-fr/guides/financement-restaurant>

Zenchef. (s.d.). Faites prospérer votre restaurant grâce à la technologie. https://www.zenchef.com/fr/zenchef-landing?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=sn-brand&utm_term=20431660454&utm_content=152540383856&gad_source=1&gad_campaignid=20431660454&gbraid=0AAAAADR5y1YnMxitfi-xAqWR37jZ7JFWy&gclid=CjwKCAjwp_LDBhBCEiwAK7FnksGUHRx0kGzZPwhdUMk6q0pUhH5ntaSk5HONQeFV81ONA0J1cuFANxoCpMMQAvD_BwE

Annexes

Annexe 1 - CV du porteur de projet



Contact

 **Phone**
+32 498 26 32 31

 **Email**
anakin.dejaegher@outlook.com

 **Address**
Baty de Branchon,
5310, Branchon
and Brussels

Languages

English (B2)	
Dutch (B1)	
French (Native)	

ANAKIN DE JAEGER

STUDENT IN MASTER OF BUSINESS ENGINEERING

Profile

I am a 24-year-old student in master of Business Engineering with a major in Financial Engineering at UCLouvain, looking for a student job to complement my academic training with meaningful work experience. I am open to many proposals related to my studies and am ready to discuss my career path in more detail during an interview. Dynamic and rigorous, I am ready to put my enthusiasm at the service of your company. Good ability to work independently. Available for any kind of mission, do not hesitate to contact me in case of opportunity.

Experience

- **Kartesia** April 2024 - Now

Legal compliance - Student job

Analysis and verification of potential investors, using WorldCheck

- **HAYS** February 2023 -May 2023

Recruitment - Trainee

Searching for candidates, the first contacts, interviewing and putting them in touch with clients.
Administrative, business development tasks and marketing project.

- **Cancer Foundation** September 2021-November 2021

Accounting department - Student job

Help with various tasks: sorting of invoices, reorganisation of files and automation of excel

Education

- Erasmus in Finlande - **Aalto University - School of Science**, August 2024 - December 2024
- Major in Financial Engineering - Master of Business Engineering : **Louvain School of Management - UCLouvain**, Louvain-la-Neuve, 2022 – present
- Bachelor of Business Engineering: **UCLouvain**, Louvain-la-Neuve, 2018 – 2023
- High school diploma: **Collège du Christ-Roi**, Ottignies, June 2018

Skills

• Team communication	• Microsoft Office, Python and Rstudio
• Flexible and Adaptable	• Active listening
• Leadership	• Optimism

Par De Jaegher A., 2025

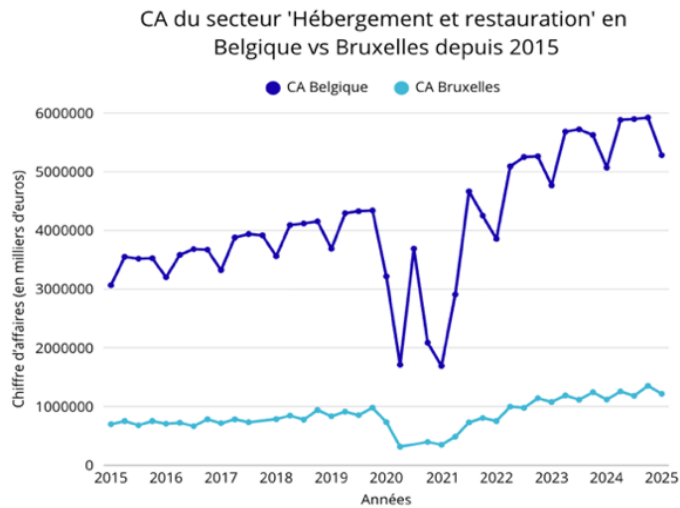
Annexe 2 - Chiffres d'affaires et graphique d'après les déclarations à la TVA par activité économique (NACE 2008), entre 2022 et 2024, en Belgique

Annexe 2A : Chiffres d'affaires d'après les déclarations à la TVA par activité économique (NACE 2008), entre 2022 et 2024, en Belgique (Statbel, 2025)

		Chiffre d'affaires									
Année ⓘ		↓ 2022				↕ 2022	↓ 2023				
Section ⓘ	Trimestre ⓘ	↕ 1er trimestre 2022	↕ 2ème trimestre 2022	↕ 3ème trimestre 2022	↕ 4ème trimestre 2022		↕ 1er trimestre 2023	↕ 2ème trimestre 2023	↕ 3ème trimestre 2023	↕ 4ème trimestre 2023	
↓ I Hébergement et restauration		3.857.595	5.093.839	5.251.652	5.263.046	.	4.770.230	5.685.286	5.723.352	5.625.356	
↓ 2024											
↕ 1er trimestre 2024		↕ 2ème trimestre 2024	↕ 3ème trimestre 2024	↕ 4ème trimestre 2024							
5.073.273		5.884.939	5.899.124	5.923.159							

Par Statbel, 2025

Annexe 2B : Graphique du CA du secteur 'Hébergement et restauration' en Belgique et en Région de Bruxelles-Capitale depuis 2015 (Statbel, 2025)



Par De Jaegher A., 2025

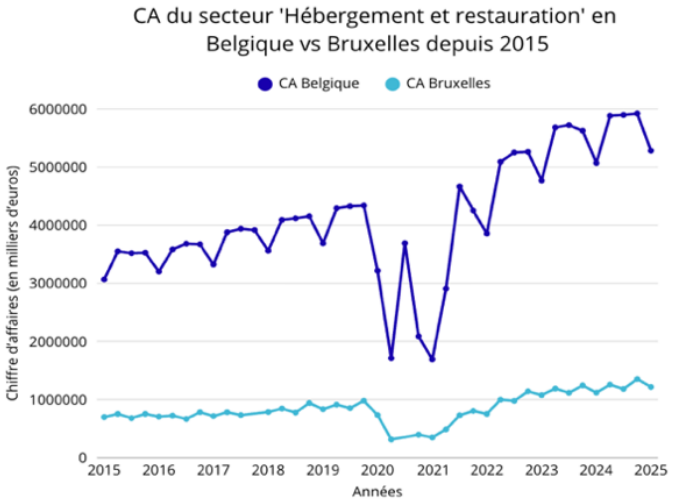
Annexe 3 - Chiffres d'affaires et graphique d'après les déclarations à la TVA par activité économique (NACE 2008), entre 2022 et 2024, à Bruxelles

Annexe 3A : Chiffres d'affaires d'après les déclarations à la TVA par activité économique (NACE 2008), entre 2022 et 2024, à Bruxelles (Statbel, 2025)

		Chiffre d'affaires								
		Année ⓘ				↕ 2022	↓ 2023			
Section ⓘ	Trimestre ⓘ	↕ 1er trimestre 2022	↕ 2ème trimestre 2022	↕ 3ème trimestre 2022	↕ 4ème trimestre 2022		↕ 1er trimestre 2023	↕ 2ème trimestre 2023	↕ 3ème trimestre 2023	↕ 4ème trimestre 2023
↓ I Hébergement et restauration		753.820	999.228	977.961	1.142.894	.	1.077.242	1.190.994	1.117.938	1.244.243
↓ 2024										
		↕ 1er trimestre 2024	↕ 2ème trimestre 2024	↕ 3ème trimestre 2024	↕ 4ème trimestre 2024					
		1.120.524	1.258.517	1.184.297	1.352.929					

Par Statbel, 2025

Annexe 3B : Graphique du CA du secteur 'Hébergement et restauration' en Belgique et en Région de Bruxelles-Capitale depuis 2015 (Statbel, 2025)



Par De Jaegher A., 2025

Annexe 4 - Évolution du nombre d'établissements Horeca selon les régions (Forem, 2025)

Type	Wallonie	Bruxelles-Capitale	Flandre
2019	7694.0	3737.0	16084.0
2020	7356.0	3540.0	15335.0
2021	8016.0	3826.0	16599.0
2022	8129.0	3832.0	16549.0
2023	8051.0	3912.0	16341.0

Par Forem, 2025

Annexe 5 - Synthèse des enjeux RH dans le secteur HORECA (Le Forem, 2025)

Aspect	Informations clés
Pénurie de main-d'œuvre	Forte hausse depuis 2021 - 2022. Profils difficiles à recruter (expérience, langues, conditions peu attractives).
Temps partiel prédominant	Moins de 50 % des offres concernent un temps plein (vs 75 % tous secteurs confondus).
Horaires spécifiques	Services coupés (midi/soir), travail le week-end et le soir, heures supplémentaires fréquentes.
Qualification du personnel	40 % sans diplôme supérieur au secondaire inférieur (vs 30 % moyenne population active).
Langues et profils bilingues	Atout majeur, surtout à Bruxelles et dans les zones touristiques (3 employeurs sur 4 favorisent les bilingues).
Variabilité de l'activité	Fluctuations liées aux week-ends, saisons, vacances scolaires.
Réponses des employeurs	Recours aux étudiants, extras, intérim et heures supplémentaires pour répondre aux pics d'activité.

Par De Jaegher A., 2025

Annexe 6 - Évolution de l'indice brut des heures travaillées dans l'hébergement et la restauration (2000–2023) (Statbel, 2025)

TYPE	AGG	TXT	ANNEE	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4
Indice brut	I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2000	79,7	85,8	74	84,1
Indice brut	I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2001	83,8	90,8	77,5	86,7
Indice brut	I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2002	85,9	93,3	80,4	89,7
Indice brut	I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2003	87,3	94,2	80,3	91,2
Indice brut	I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2004	87,2	94,4	81,2	90,4
Indice brut	I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2005	88,2	93,2	80,6	90,8
Indice brut	I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2006	88,3	93	78,8	86,3
Indice brut	I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2007	84,2	88,9	75,2	82,6
Indice brut	I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2008	80,2	83,9	70,7	77,1
Indice brut	I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2009	73,5	77,7	65,9	72,5
Indice brut	I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2010	70,3	75,6	86,3	95,7
Indice brut	I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2011	94,7	102,9	89,4	98,1
Indice brut	I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2012	97,2	102,2	88	96,9
Indice brut	I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2013	94,5	101,3	88,1	97,9
Indice brut	I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2014	96,4	103	90,3	100,9
Indice brut	I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2015	98,3	105,5	92,7	103,4
Indice brut	I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2016	102,9	108,8	98	109,7
Indice brut	I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2017	107,5	116	103,8	115,3
Indice brut	I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2018	112,8	120,6	106,7	120,1
Indice brut	I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2019	115,5	124,3	111,8	124,9
Indice brut	I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2020	100,2	35	85,6	43
Indice brut	I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2021	34,9	68,1	100,2	106,9
Indice brut	I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2022	104,7	124	115,2	125,6
Indice brut	I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2023	120,1	130,4	117	126,2

Par Statbel, 2025

Annexe 7 - Évolution de l'indice brut du nombre de salariés dans l'hébergement et la restauration (2000–2023) (Statbel, 2025)

AGG	TXT	ANNEE	Q_1	Q_2	Q_3	Q_4
I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2000	82,1	81	82,9	86,3
I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2001	87	90,8	89,4	87,8
I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2002	91,2	94,5	87	90
I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2003	88,8	92	91,4	93,1
I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2004	91,2	95,1	93	94,7
I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2005	96,6	101,2	98,1	95,2
I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2006	97,2	99,3	96,5	95,7
I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2007	96,9	99,9	97,5	97
I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2008	97,3	100,5	98,3	96,4
I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2009	96	99,4	97,5	95,9
I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2010	97,9	101,3	99,5	96,9
I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2011	98,9	102,2	99,8	97,4
I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2012	97,9	99,4	97,8	96
I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2013	95,2	98	96,7	96,7
I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2014	97,1	98,2	99,8	99,1
I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2015	98,3	101,2	101,2	99,3
I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2016	99,5	102,5	104,5	102,4
I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2017	104,5	107,6	108,1	104,6
I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2018	107	110,1	109,7	108,6
I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2019	111,1	113,8	114	113,5
I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2020	91,7	99,6	102,3	85,8
I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2021	81,8	103,3	109,9	102,1
I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2022	112,4	119,3	119,4	113,9
I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2023	117,5	122,9	122,9	117,5

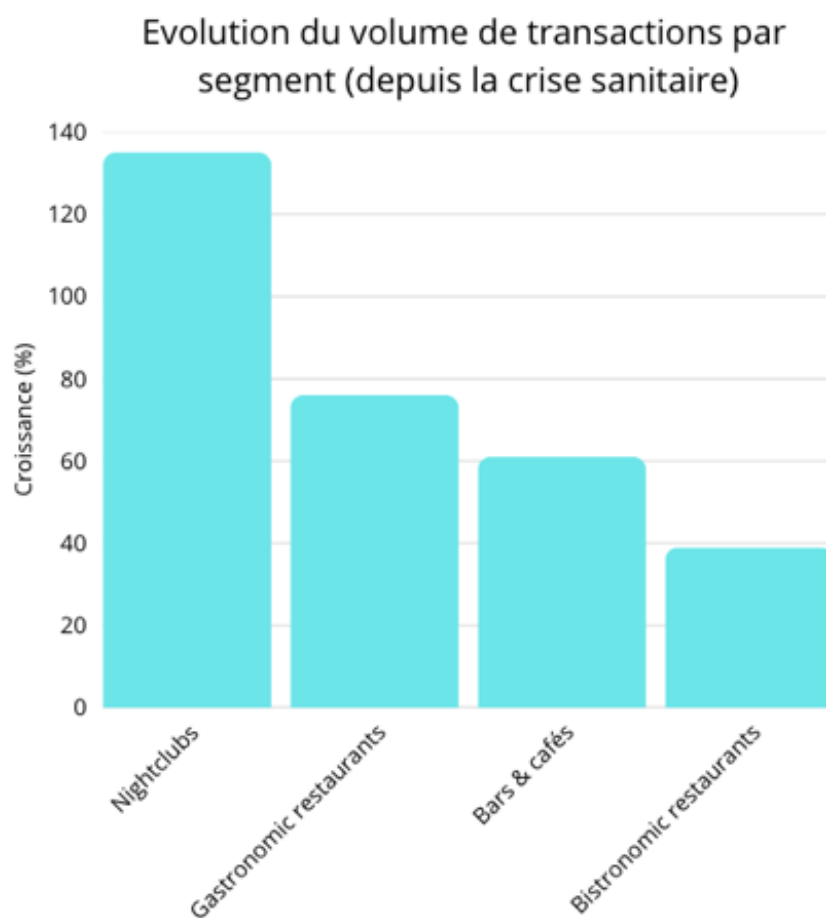
Par Statbel, 2025

Annexe 8 - Évolution de l'indice brut du nombre de personnes occupées dans l'hébergement et la restauration (2000–2023) (Statbel, 2025)

AGG	TXT	ANNEE	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4
I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2000	79,7	78,7	79,8	83,8
I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2001	83,6	86,3	85,4	84,7
I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2002	86,6	88,6	84,5	86,3
I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2003	93,1	91,3	90,1	90,6
I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2004	89,6	92,1	91	91,9
I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2005	93,1	95,6	93,9	92,2
I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2006	93,3	94,7	93,3	93
I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2007	93,7	95,6	94,4	94,4
I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2008	95,2	96,7	95,5	94,5
I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2009	94,1	96,2	95,1	94,4
I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2010	95,2	97,4	96,6	95,4
I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2011	96,7	98,9	97,6	96,4
I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2012	96,8	98,1	97,3	96,6
I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2013	95,9	97,6	97	97
I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2014	97,3	98,3	99,4	99,2
I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2015	98,7	100,6	100,7	100
I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2016	100,3	102,2	103,4	102,2
I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2017	103,3	105,2	105,4	103,6
I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2018	104,8	106,6	106,3	106,5
I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2019	107,6	109,2	109,2	108,7
I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2020	95,2	100,4	102	92,9
I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2021	90,1	104	107,8	103,7
I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2022	109,2	113,1	113,1	110
I	SECTION I -- Hébergement et restauration	2023	111,5	114,5	114,5	111,5

Par Statbel, 2025

Annexe 9 - Segments de restauration les plus dynamiques après la crise sanitaire (Lightspeed, 2022)



Par De Jaegher A., 2025

Annexe 10 - Typologie des établissements de restauration (Ministère des affaires économiques et al., 2000)

Type d'établissement	Positionnement	Cible	Fourchette de prix (€)	Expérience client
Restaurant traditionnel	Cuisine variée, service classique	Grand public, toutes générations	25-60	Repas complet, ambiance posée
Restaurant gastronomique	Haute gastronomie, menu dégustation	Gourmets, amateurs de haute cuisine	80-200	Service raffiné, ambiance prestige
Restaurant bistronomique	Cuisine raffinée, ambiance décontractée	Clients urbains, jeunes actifs, foodies	35-90	Découverte culinaire, proximité
Brasserie	Cuisine belge typique, service continu	Familles, clientèle locale et touristique	20-40	Ambiance conviviale, cuisine simple
Restauration rapide	Service rapide, à emporter ou sur place	Jeunes, travailleurs pressés, étudiants	8-20	Rapidité, accessibilité
Café / Taverne	Boissons + petite restauration	Habituels, clientèle de quartier	5-20	Convivialité, détente

Par De Jaegher A., 2025

Annexe 11 - Fiche synthétique : Principales réglementations applicables aux restaurants en Belgique (European Union et AFSCA, 2025)

Domaine	Norme / Autorité	Exigences clés
Hygiène alimentaire	Règlement (CE) n° 852/2004 / AFSC	Système HACCP, plan de nettoyage, gestion de la chaîne du froid, autocontrôle
Information du client	Règlement (UE) n° 1169/2011	Affichage des allergènes, origine des viandes, valeurs nutritionnelles sur demande
Permis d'exploitation	Régions / Communes	Déclaration à la BCE, permis d'environnement, autorisation de débit d'alcool, accessibilité PMR
Sécurité incendie	Règlement local / Service incendie communal	Normes d'évacuation, détecteurs, extincteurs, plan d'urgence
Urbanisme / enseigne	Règlement communal	Conformité des travaux, affichage, vitrine, enseignes

Par De Jaegher A., 2025

Annexe 12 - Leviers de performance des restaurants belges

Les restaurateurs belges combinent généralement quatre leviers complémentaires :

1. **Marge sur les plats** : Les prix de vente sont définis à partir du coût matière, auquel est appliqué une marge qui doit couvrir les frais généraux et dégager un profit suffisant. Cette approche repose sur une analyse régulière des fiches techniques et sur la vigilance portée aux fluctuations de prix des fournisseurs.
2. **Maîtrise des coûts fixes** : Le loyer, la masse salariale, l'énergie et les assurances forment le socle incompressible des charges. Leur contrôle passe par une négociation soignée des baux, des contrats d'approvisionnement et une organisation du travail optimisée.
3. **Gestion de la saisonnalité** : En adaptant la carte aux cycles naturels des produits, il est possible de profiter des meilleures conditions d'achat tout en répondant à la demande croissante de fraîcheur et de durabilité. Cette flexibilité réduit l'immobilisation de stock et enrichit notre storytelling culinaire.
4. **Diversification des sources de revenus** : La livraison, le catering d'entreprise ou l'accueil d'événements privés complètent l'activité de salle. Ces relais limitent la dépendance aux seuls services du midi et du soir et lissent la trésorerie sur l'année.

Outil digital	Fonction principale	Utilité pour un restaurant bistronomique durable
Lightspeed	Système de caisse et gestion des ventes	Suivi en temps réel du chiffre d'affaires, gestion multicanale
SumUp	Système de caisse pour restaurants et bars	Optimisation de la prise de commande et interface intuitive
Zenchef	Réservations en ligne et CRM*	Relation client personnalisée, fidélisation
Resengo	Réservation client et gestion de tables	Fluidification des flux de réservation et gain de temps
Too Good To Go	Valorisation des invendus via vente à petit prix	Réduction du gaspillage alimentaire, visibilité responsable
Deliverect	Centralisation des commandes de livraison	Gain de temps en cuisine, meilleure gestion des flux livraison
Apibase	Gestion des stocks, recettes et coûts	Maîtrise des coûts matières, suivi des recettes durables
Notion	Communication d'équipe et gestion de projet	Meilleure coordination des équipes, traçabilité des tâches

Par De Jaegher A., 2025

* Le Customer Relationship Management (Payne et Frow, 2005) désigne l'ensemble des outils et stratégies destinés à gérer, analyser et optimiser la relation avec les clients tout au long de leur parcours. Il vise à renforcer la fidélisation, personnaliser l'expérience et améliorer la rentabilité par une meilleure connaissance des préférences et comportements clients.

⁸⁸ Sources: (Sumup, s.d.), (Zenchef, s.d.), (Resengo, s.d.), (Too good to go, s.d.), (Deliverect. s.d.), Apibase, s.d.) et (Notion, s.d.).

Segments de clientèle

La segmentation client consiste à diviser un marché en sous-groupes homogènes de consommateurs partageant des caractéristiques, des comportements ou des attentes similaires, afin d'adapter l'offre à chaque segment (Kotler & Keller, 2016).

Watson s'adresse à quatre segments de clientèle clairement identifiés. Les jeunes actifs urbains (25–35 ans), incarnés par Alice, consultante en marketing, recherchent avant tout un service attentif et un cadre design pour leurs déjeuners professionnels et afterworks, on les touche efficacement via les profils Instagram géolocalisés. Les couples et foodies (30–45 ans), comme Marc et Sophie, passionnés de cuisine, sont attirés par un menu créatif et des accords mets-vins, ils découvrent l'établissement grâce aux blogs et magazines gastronomiques et réservent souvent via TheFork. Les familles et petits groupes (35–55 ans), représentés par Antoine, Lucie et Michel, privilégient la convivialité, ils entendent parler du restaurant par le bouche-à-oreille. Enfin, les retraités et seniors (60 ans et plus), à l'image de Jean, retraité gourmet, apprécient une cuisine de qualité dans un environnement calme, ils sont sensibilisés par la presse locale et ils utilisent Google Maps.

Proposition de valeur

La proposition de valeur constitue le cœur du modèle économique : elle désigne l'ensemble des bénéfices que l'entreprise promet d'apporter à un segment de clientèle donné (Osterwalder et Pigneur, 2010).

Le restaurant propose une cuisine bistronomique contemporaine qui propose une cuisine à partir de produits locaux, frais et de saison. L'engagement environnemental se fait par une réduction du gaspillage alimentaire, un approvisionnement responsable et une attention portée aux circuits courts. L'offre inclut également une carte de vins naturels et des plats à forte composante végétale. Une attention particulière est accordée à la carte des vins, conçue comme une prolongation de l'expérience culinaire, en mettant en avant des références bios, en biodynamie ou issues de petits producteurs. Le cadre est pensé pour offrir une expérience chaleureuse et humaine, avec un service attentionné et une ambiance accueillante. L'ensemble

de la proposition vise à offrir un excellent rapport qualité-prix, en conciliant accessibilité, engagement et authenticité.

Canaux de communication et de distribution

La stratégie de communication d'*Watson* repose sur une combinaison de canaux digitaux et de relais locaux, chacun adapté à nos quatre segments. Les jeunes actifs urbains (25–35 ans) sont atteints via des publications géolocalisées sur Instagram, tandis que les couples et foodies (30–45 ans) découvrent le restaurant au travers d'articles et de recommandations sur les blogs gastronomiques et sur TheFork. Pour les familles et petits groupes (35–55 ans), le bouche-à-oreille reste déterminant. Enfin, les retraités et seniors (60+ ans) sont informés par la presse locale papier et la présence sur Google Maps garantit une visibilité immédiate, renforçant l'ancrage de quartier.

Relations clients

Le développement de relations solides avec les clients est un levier stratégique pour assurer la fidélisation et la pérennité du restaurant. Un accueil personnalisé, assuré par une équipe formée à reconnaître les habitudes des clients réguliers, permettra de créer une relation de proximité. Les réseaux sociaux offriront également un espace d'échange informel et de valorisation de la communauté.

Ressources clés

Le bon fonctionnement du restaurant repose sur un ensemble de ressources essentielles. Les ressources humaines sont primordiales. Une équipe compétente, passionnée et bien formée garantit la qualité du service et des plats. Les ressources matérielles incluent un local bien situé, une cuisine équipée et une décoration soignée correspondant à l'identité du lieu. Les ressources immatérielles, telles que la notoriété, la réputation, la marque et les recettes exclusives, contribuent à la différenciation de l'établissement. Enfin, les ressources financières assurent le financement des investissements initiaux, le fonds de roulement et les actions de communication.

Activités clés

Les activités clés à mettre en œuvre pour garantir le bon fonctionnement du restaurant sont multiples. La conception du menu, en adéquation avec les saisons et les tendances culinaires, est un élément central. La gestion des approvisionnements, assurant la fraîcheur et la qualité des produits, nécessite une sélection rigoureuse des fournisseurs. La formation continue du personnel permet de maintenir un haut niveau de service. Les actions de communication et de marketing sont également essentielles pour promouvoir l'établissement, attirer de nouveaux clients et fidéliser la clientèle existante. Enfin, la capacité à adapter l'offre en fonction des retours clients et des évolutions du marché constitue un facteur clé de résilience.

Partenariats clés

Les partenariats jouent un rôle stratégique dans le modèle économique du restaurant. Les collaborations avec des producteurs locaux assurent un approvisionnement de qualité, tout en renforçant l'ancrage territorial et la traçabilité. Des accords ponctuels avec des chefs invités ou des écoles hôtelières permettent d'enrichir l'offre et de former l'équipe. Le restaurant cherchera également à développer des relations privilégiées avec des cavistes, des vignerons ou des importateurs de vins afin d'assurer une carte originale et en constante évolution. Les partenariats avec des prestataires technologiques facilitent la gestion des réservations, des stocks et de la relation client. Enfin, les collaborations avec des agences de communication ou des influenceurs culinaires contribueront à accroître la visibilité du restaurant.

Structure de coûts

La structure de coûts du restaurant bistronomique est composée de charges fixes, variables et ponctuelles. Les coûts fixes comprennent le loyer (4000 €/mois), les salaires du personnel, les assurances, les licences d'exploitation, ainsi que l'amortissement des équipements et des abonnements numériques. Les coûts variables sont principalement liés à l'achat des matières premières, aux charges énergétiques, à la logistique, ainsi qu'aux dépenses en marketing et communication. Les investissements ponctuels incluent les travaux de rénovation, le lancement promotionnel et les achats d'équipement. Une provision pour imprévus permettra de faire face aux éventuelles fluctuations des prix ou à des aléas opérationnels. Cette gestion rigoureuse des coûts est un levier essentiel pour assurer la rentabilité et la viabilité du projet à moyen et long terme.

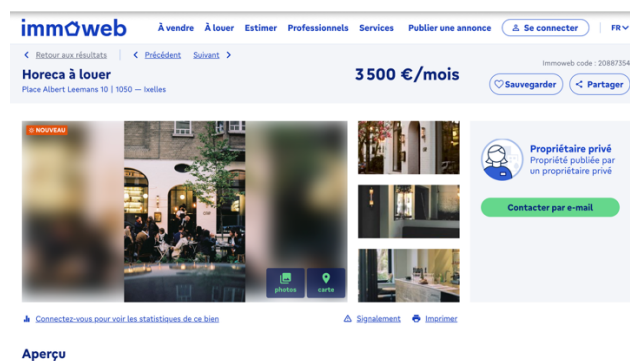
Flux de revenus

Le modèle de revenus repose principalement sur les ventes sur place, avec la carte saisonnière sous forme de services midi et soir. Les boissons, notamment les vins, les bières artisanales et les cocktails, représentent une part importante de la marge. La carte des vins joue un rôle central dans la stratégie commerciale : elle permet d'attirer une clientèle exigeante et d'offrir des accords mets-vins personnalisés.

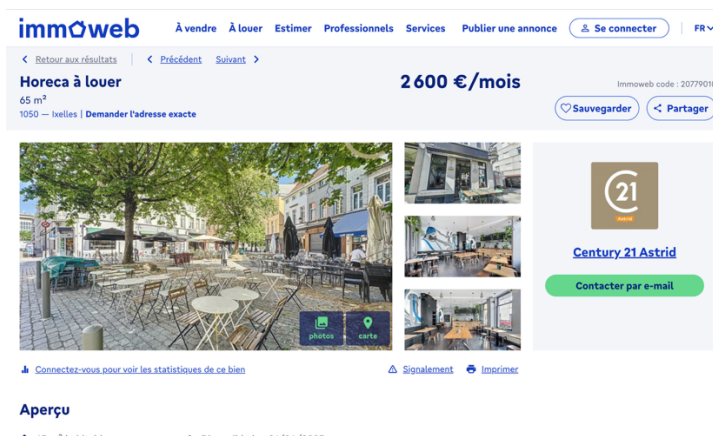
Annexe 15 - Résultats de l'enquête destinée aux architectes et aux designers d'intérieur
[Questionnaire pour un Architecte ou Designer d'intérieur - Google Forms](#)

Annexe 16 - Exemples d'annonces de locaux commerciaux à Ixelles (juillet 2025)

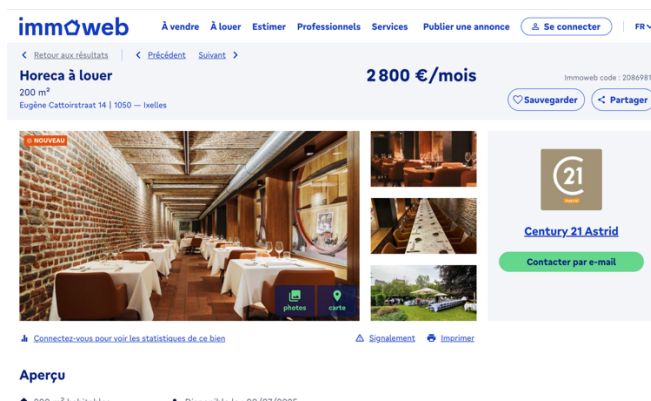
Dans le cadre de la réflexion sur l'implantation du restaurant, plusieurs annonces récentes ont été sélectionnées pour illustrer la faisabilité économique et géographique du projet dans les zones visées. Ces exemples ne préjugent pas d'un choix définitif, mais démontrent la cohérence de l'approche territoriale. Le quartier ciblé est Ixelles.



89



90



91

⁸⁹ <https://www.immoweb.be/fr/annonce/horeca/a-louer/ixelles/1050/20887354>

⁹⁰ <https://www.immoweb.be/fr/annonce/horeca/a-louer/ixelles/1050/20779010>

⁹¹ <https://www.immoweb.be/fr/annonce/horeca/a-louer/ixelles/1050/20869817>



IXELLES / TOISON OR - PORTE NAMUR - BONIFACE

Restaurant

Réf: 4747570

Terrasse arrière, affectation restaurant... À voir sans tarder

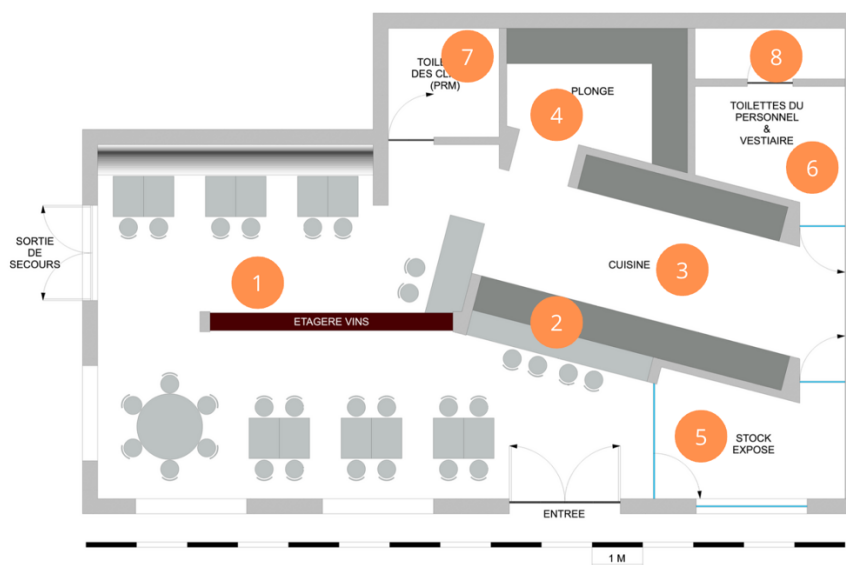
Ixelles au cœur du quartier Saint-Boniface, rien n'y est loin et d'autres enseignes voisines à succès s'y sont déjà installées. Un lieu improbable, offrant une cuisine semi ouverte, un atelier de production (bail séparé pour 80m2 pour 1750€ en plus), une belle surface de travail, et une cour / jardin où règne une atmosphère dépayssante et pleine d'âme. À voir sans tarder. PETITE REPRISE.

Bonus, un atelier Chaussée de Wavre 87 à 1050 Ixelles qui donne dans le fonds de jardin avec entrée séparée. Loyer de 1750€ + PI

Prix	15.000 €	92
Objet de la vente	Cession d'un pas-de-porte	

⁹² <https://www.cessiondecommerce.be/fr/commerces/restaurant-ixelles/2477>

Annexe 17 - Descriptif fonctionnel et spatial du prototype du restaurant⁹³



Par Lemaire V., 2025

La surface totale du local est estimée à environ 110–120 m², répartis comme suit :

- 1) Salle principale (60–70 m²) : Elle accueille 34 couverts. Quand on y entre par la porte principale, on peut visualiser à droite, par une vitre murale, le stock de produits frais et de viande. En face de l'entrée se trouve la cuisine ouverte. Le choix pour s'installer est vaste, entre les tables carrés et rectangulaires de 2 à 4 personnes (dont certaines le long d'une banquette), la table ronde de 6 personnes ou encore les places sur les chaises hautes qui sont au bar et qui font face à la cuisine ouverte. L'agencement est conçu pour favoriser le confort acoustique, la fluidité de circulation et l'ambiance chaleureuse. Un mur de bouteilles de vins transperce la pièce, celui-ci permet de créer une décoration mais aussi d'offrir un peu d'intimité à chaque table. Les matériaux choisis sont principalement le bois brut, les teintes naturelles et les textiles sobres, ceux-ci reflètent l'identité élégante et bistronomique du lieu.
- 2) Comptoir bar : Espace pour 4 personnes, face à la cuisine ouverte, un esprit convivial et dynamique est présent pour les clients qui souhaitent manger et dialoguer avec l'équipe en cuisine.

⁹³ Ce prototype est optimisée au maximum grâce aux données de l'enquête destinée aux architectes et aux designers d'intérieur, à retrouver en Annexe 15

- 3) Cuisine ouverte (25–30 m²) : Organisée en postes spécialisés (chaud, froid, pâtisserie), elle garantit une gestion efficace des flux de production. Équipée conformément aux normes HACCP, elle intègre : four mixte programmable, plaques à induction, chambre froide, et inox alimentaire.
- 4) Plonge (7-8 m²) : Zone de la plonge manuelle. Espace séparé de la cuisine, c'est obligatoire. Placé pas loin de la cuisine et de la salle pour éviter trop de déplacements.
- 5) Stock (8–10 m²) : Zone de stockage sec et froid, placée pas loin de la cuisine pour éviter les déplacements inutiles.
- 6) Vestiaire et espace personnel (3–5 m²) : Destiné aux effets personnels et à la pause du personnel.
- 7) Sanitaires clients (4–5 m²) : Accessibles aux personnes à mobilité réduite, conformes aux normes en vigueur.
- 8) Sanitaires personnel (2–3 m²) : Séparés des sanitaires clients pour des raisons de conformité et d'hygiène.

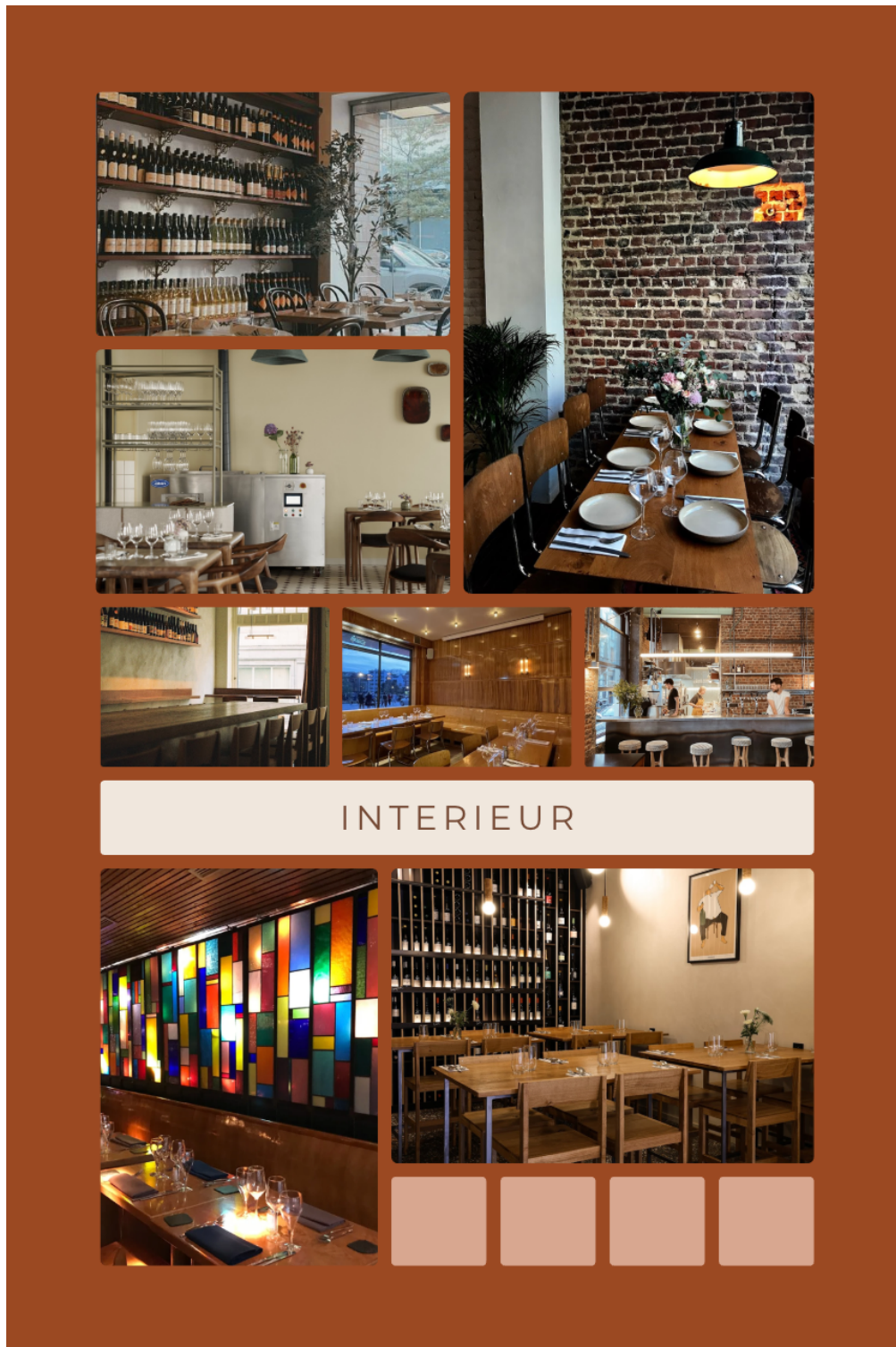
Annexe 18 - Exemples de producteurs et artisans locaux en lien avec des pratiques durables⁹⁴

Nom du producteur	Type de structure	Type de produits	Localisation	Spécificités durables
Le Maïeurs Marché	Marché	Fruits et légumes, fromages, produits laitiers, pain, viande, poisson...	Woluwe-Saint-Pierre	Produits de saison, en circuit court, équitables et bio
ABLA organic	Grossiste	Distributeur de biscuits salés et sucrés, de pâtes, lasagnes, pains de mie, tartines craquantes	Heverlee	Bio, gluten free et vegan
Agricovert	Coopérative de producteurs	Fruits et légumes, viande, pain, ...	Gembloux	Bio, locale, modèle économique équitable et saisonnalité des produits
Au petit primeur	Détaillant	Fruits et légumes, pain, produits laitiers, ...	Laeken	Produits locaux, empreinte carbone minimisée
Babine	Grossiste	Boisson	Jette	Locale et artisanale
ENTIER	Éleveur	Viande	Saint-Gilles	Éthique, locale et durable
Aquaponiris	Éleveur	Poisson, légumes	Saint-Gilles	Durable, sain, locale

Par De Jaegher A., 2025

⁹⁴ Les producteurs cités dans ce tableau sont tous répertoriés dans le Bio guide (2025).

Annexe 19 - Moodboard d'inspirations visuelles pour l'intérieur de « Watson »⁹⁵



Par De Jaegher A., 2025

⁹⁵ Images provenant de Pinterest (2025).

CUISINE OUVERTE



MUR DE BOUTEILLES



INFLUENCE DESIGN SCANDINAVE



Par De Jaegher A., 2025

Annexe 18A : Menu type de la formule du midi

Watson

SOUS LES FEUILLES DORÉES OCTOBRE

En octobre, Watson glane la forêt: racines rôties, mousses parfumées et gibier tendre s'enveloppent d'un souffle fumé.

UNDER GOLDEN LEAVES OCTOBER

In October, Watson forages the forest: roasted roots, mossy aromas and tender game glide through gentle smoke.

Première entrée
COURGE MUSQUÉE · NOISETTE · OXALIS

Deuxième entrée
BETTERAVE · ANGUILE FUMÉE · SUREAU

Plat
LIEU JAUNE · POTIMARRON · JUS DE CRUSTACÉ

Dessert
POIRE · CARAMEL MISO · SARRASIN

First starter
BUTTERNUT SQUASH · HAZELNUT · WOOD SORREL

Second starter
BEETROOT · SMOKED EEL · ELDERBERRY

Dish
POLLACK · PUMPKIN · SHELLFISH JUS

Dessert
PEAR · MISO CARAMEL · BUCKWHEAT

Menu 2 services
Plat - Dessert
23€

Menu 3 services
Première entrée - Plat - Dessert
32€

Menu 4 services
Première et Deuxième entrée - Plat - Dessert
37€

Menu 2 courses
Dish - Dessert
23€

Menu 3 courses
First starter - Dish - Dessert
32€

Menu 4 courses
First and Second starter - Dish - Dessert
37€

Nous informons nos clients que certains plats peuvent contenir des allergènes. Pour toute question, adressez-vous à notre équipe.

Some dishes may contain allergens. Please ask our staff for details.

Annexe 18B : Menu type de la formule du soir

Watson	
SOUS LES FEUILLES DORÉES OCTOBRE	UNDER GOLDEN LEAVES OCTOBER
En octobre, Watson glane la forêt : racines rôties, mousses parfumées et gibier tendre s'enveloppent d'un soufflé fumé.	In October, Watson forages the forest: roasted roots, mossy aromas and tender game glide through gentle smoke.
Amuse-bouche	Amuse-bouche
Première entrée COURGE MUSQUÉE • NOISETTE • OXALIS	First starter BUTTERNUT SQUASH • HAZELNUT • WOOD SORREL
Deuxième entrée BETTERAVE • ANGUILE FUMÉE • SUREAU	Second starter BEETROOT • SMOKED EEL • ELDERBERRY
Plat poisson LIEU JAUNE • POTIMARRON • JUS DE CRUSTACÉ	Fish Dish POLLACK • PUMPKIN • SHELLFISH JUS
Plat viande CHEVREUIL • CHANTERELLES • PRUNELLE	Meat Dish VENISON • CHANTERELLES • SLOE
Pré-dessert GRANITÉ DE POMME CIDRÉE • ÉMULSION THYM CITRON	Pre-dessert CIDER APPLE GRANITA • LEMON THYME FOAM
Dessert POIRE • CARAMEL MISO • SARRASIN	Dessert PEAR • MISO CARAMEL • BUCKWHEAT
Menu 4 services Première et Deuxième entrée - Plat viande - Dessert 48€ Menu 5 services Tout sauf le Pré-dessert 60€ Menu 6 services Tout le Menu 72€	Menu 4 courses First and Second starter - Meat Dish - Dessert 48€ Menu 5 courses Everything except the Pre-dessert 60€ Menu 6 courses All Menu 72€
Accord mets vins Accord Alcoolisé 24€/30€/36€ Accord Non-Alcoolisé 16€/22€/28€	Wine pairing Alcoholic Pairing 24€/30€/36€ Non-Alcoholic Pairing 16€/22€/28€
Nous informons nos clients que certains plats peuvent contenir des allergènes. Pour toute question, adressez-vous à notre équipe.	Some dishes may contain allergens. Please ask our staff for details.

Par De Jaegher A., 2025

Annexe 18C : Carte des vins

Carte des vins	
Vins blancs	Vins rouges
Le Chapeau Comte 40 € 2020, Thomas Frissant, Loire le verre 8 €	Le Canal de Grands Pièces 40 € 2019, Domaine L'R, Loire le verre 8 €
La Lisière 45 € 2024, Domaine Vins des Cinq, Belgique le verre 9 €	Arbois 65 € 2018, Lucien Aviet & Fils, Jura le verre 9 €
Cuvée Emeraude 55 € 2018, Alain Gautheron , Chablis	Les Mazelots 45 € 2015, Domaine Colinot, Irancy
Sancerre d'Antan 70 € 2017, Henri Bourgeois, Sancerre	Les Baux de Provence 70 € 2017, Domaine Hauvette, Provence
L'air de Rien 90 € 2014 , Antoine Olivier , Santenay	Alfieri Polidori 70 € 2020, Domaine San Micheli, Corse
La Falize 95 € 2019, Domaine La FALIZE, Belgique	Les Bois Chevaux 95 € 2019, Domaine Joblot, Givry 1 ^{er} CRU

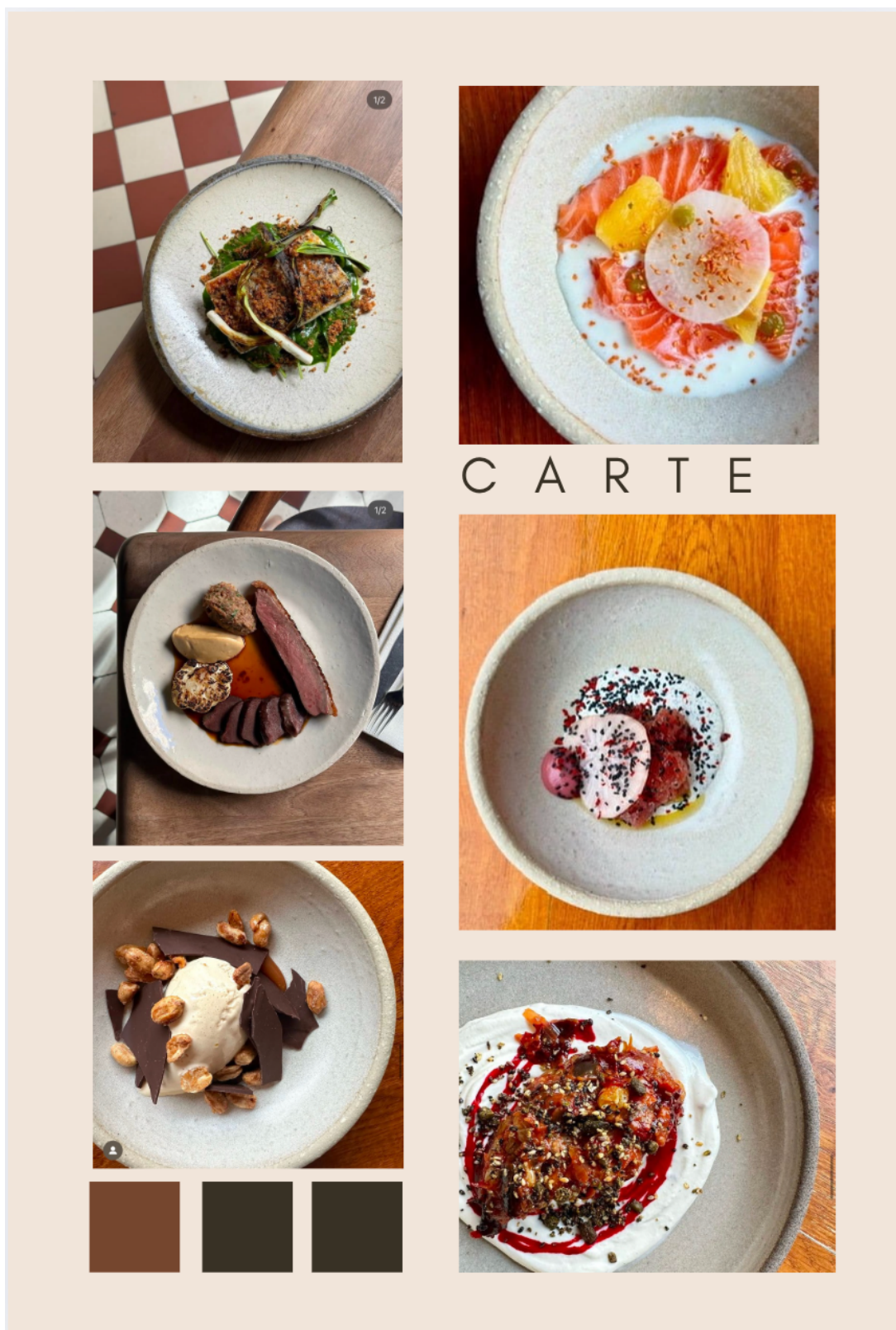
Par De Jaegher A., 2025

Annexe 18D : Carte des boissons

Watson	
Carte des boissons	
SOFT	
Chaudfontaine (eau plate)	3,5
Chaudfontaine (eau pétillante)	4
Limonade artisanale	3,5
Cola bio	4
Thé glacé maison	5
Kombucha	5,5
Cocktails	
Honfleur N°1	15
<i>Gin, pamplemousse, lime, crème de sureau et sirop de canne</i>	
Honfleur N°2	17
<i>Gin, liqueur de sureau, liqueur de concombre, lime, sirop de canne</i>	
Honfleur NA	10
<i>Thé vert infusé, citron, sirop de concombre, sirop d'agave et eau pétillante</i>	
Bulles	
Crémant (au verre)	9
Champagne (au verre)	14
Champagne (à la bouteille)	65

Par De Jaegher A., 2025

Annexe 21 - Moodboard d'inspirations culinaires et visuelles⁹⁶



Par De Jaegher A., 2025

⁹⁶ Images provenant de Pinterest (2025).

Annexe 22 - Résultats de l'enquête consommateurs pour un restaurant bistronomique durable

Enquête consommateurs – Projet de restaurant bistronomique durable à Ixelles

Annexe 23 - Interview de Marie Bourgois (retranscription)

Interview 1 (time code) - Marie Bourgois - Little Paris

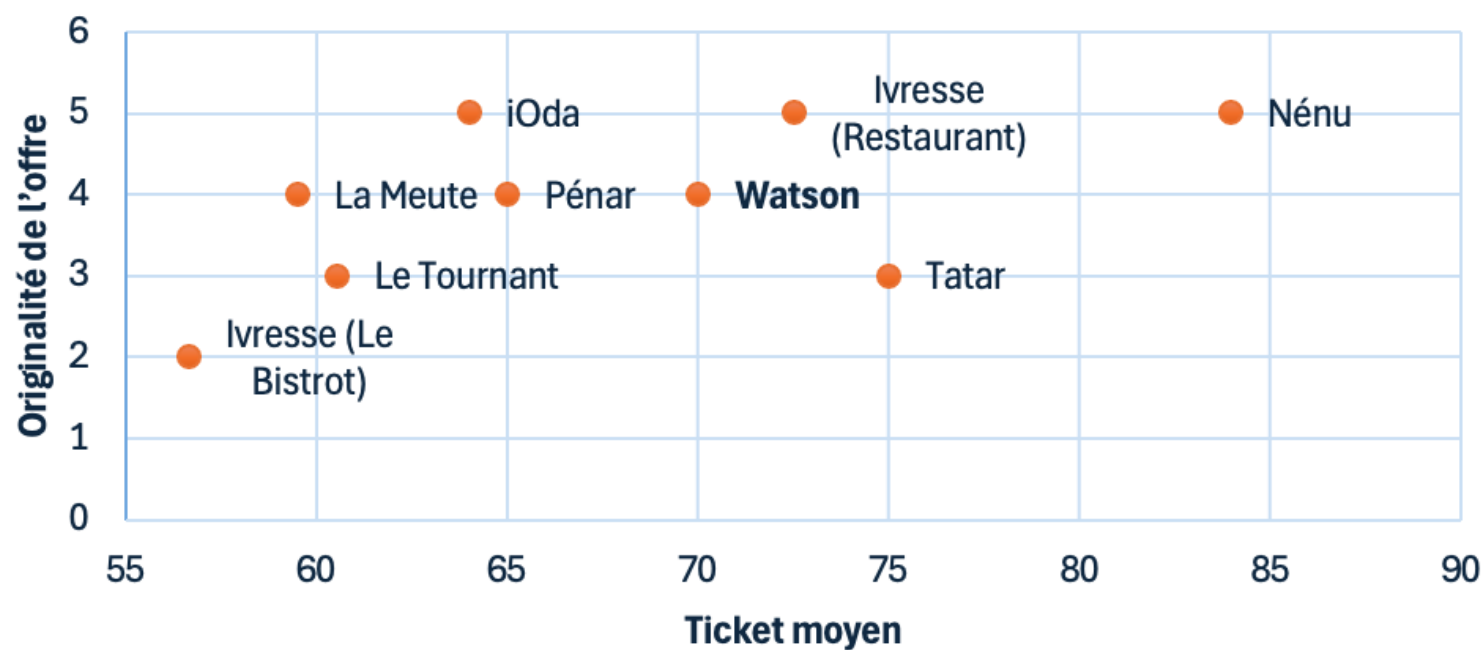
Annexe 24 - Tableau comparatif : étude de marché de 9 restaurants comparables au projet Watson

Indicateurs	Vresse (Restaurant)	Vresse (Le Bistrot)	Pénar	Tarzan	Tatar	Le Tourmant	La Meute	Nénu	IOda
Type de cuisine/concept	Unetablebistronomiqueaffinéeintimiste au menu dégustation créatif, célébrant les produits locaux avec des accords pointus de vins nature	Un bistrot décontracté de cuisine de terroir, gourmand et de saison, pensé pour s'accorder à de beaux vins naturels	Unetablebistronomique inventive qui marie assiettes de saison et sélection pointue de vins vivants, célébrant l'art de prendre son temps	Comptoir à vins nature vibrant du Châtelain où l'on picoretapas et assiettes végétales de saison à partager	La rencontre entre deux univers : la restauration et la mixologie.	Bistrot bistronomique joyeux d'Ixelles, mêlant cuisine de marchégénéreuse à de chouettes vins naturels	Steak-house convivial de Flagey et Waterloo célébrant les viandes européennes mûrées, grillées à la flamme et servies à partager.	Eatery saïgonnaise contemporaine où l'on partage petites assiettes vietnamiennes modernisées et cocktails maison, dans l'esprit convivial « ăn nhậu »	Table végétale inventive de Saint- Gilles où légumes de saison et éclats marins grillés s'entrelacent dans un menu dégustation iodé.
Jours d'ouverture	Mardi - Samedi	Mardi - Samedi	Lundi - Samedi	Lundi - Samedi	Mardi - Samedi	Lundi - Vendredi	Lundi - Dimanche	Mardi - Samedi	Mercredi-Samedi
Horaires d'ouverture	19h00-23h00	12h00-14h30, 19h00-23h00	12h00-14h30, 19h00-23h00	17h00-23h00	12h00-14h00, 19h00-22h30	12h00-14h00, 19h00-22h30	18h30 - 22h30	12h00-14h00, 19h00-22h00	19h15-22h00
Nombre de services/jour	1-2 services	2-3 services	2-3 services	2 services	2-3 services	2-3 services	2 services	3	1-2 services
Quartier	Uccle	Uccle	Ixelles	Ixelles	Ixelles	Ixelles	Ixelles/Waterloo	Saint-Gilles	Saint-Gilles
Terrasse	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
Nombre de référence à la carte		8	9	8		5	24	23	18
Formule menu midi	/	/	2 ou 4 services		4 ou 5 services	2 ou 3 services	/	/	/
Prix de la formule midi (€)	/	/	26 ou 40		65 ou 85	32 ou 38	/	/	/
Formule menu soir	4 ou 7 services	/	4,5 ou 6 services		4 ou 5 services	3 ou 4 services	/	/	Oui (6 services)
Fromage en supplément	Oui	Oui	Non		Non	Oui	/	/	/
Prix de la formule soir (€)	49 ou 96	/	55, 65 ou 75		65 ou 85	48 ou 65	/	/	64
Prix entrée min-max (€)	/	15 et 19	/		/	16 et 30	12 et 26		9 /
Prix moyen entrée (€)	/		17,33 /		/		20	17	9 /
Prix plat min-max (€)	/	22 et 32	/		/	25 et 36	22 et 55	14 et 36	/
Prix moyen plat (€)	/		26,66 /		/		29,66	31,88	21,2 /
Prix dessert min-max (€)	/	10 et 15	/		/	9 et 15	6 et 12,5	11 et 12	/
Prix moyen dessert (€)	/		12,66 /		/		10,88	10,62	11,33 /
Ticket moyen entrée-plateau (€)	/		43,99 /		/		49,66	48,88	72,6 /
Ticket moyen plateau-dessert (€)	/		39,32 /		/		40,54	42,5	74,93 /
Ticket moyen entrée-plateau-dessert (€)		72,5	56,65 33 midi et 65 soir		75	60,54	59,5	83,93	64
Option végétarienne	Non	Oui	/		Non	Oui	Oui	Oui	Oui
Option vegan	Non	Non	/		Non	Non	/	Oui	/
Mentions origine (local/bio/AOP)	/	/	/		/	/	Oui	/	/
Carte saisonnière	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Oui
Carte des vins	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Cocktails	Oui	Oui	/	/	Oui	Non	Oui	Oui	Non
Prix moyen cocktail (€)	/	/	/	/	14	/		12,18	15,25 /
Accords mets-vin (alcoolisé)(€)	24 ou 48	/	32, 40 ou 48	Non	Non	3 vins - 25€	Non	Non	28 ou 42
Accords mets-vin (non-alcoolisé)(€)	19 ou 38	/	/	Non	Non	Non	Non	Non	32
Canaux de réservation	CoverManager	CoverManager	ZenChef	Sans réservation	ZenChef	ZenChef	ZenChef	ZenChef	ZenChef
Délai avant le 1er jour dispo (jours)	0	0	2	0	0	0	0	0	1
Accessibilité (PMR/terrasse)	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Privatisation du restaurant	Oui	Non	Oui	Non	Non	Oui	Non	/	Oui
Note Google (étoiles/5)	4,3	4,3	4,6	4,4	4,8	4,5	4,4	4,6	4,8
Nombre de notes Google	148	148	484	380	221	705	611	510	257
Note Tripadvisor (étoiles/5)	4	4	5	3,6	4	4,3	3,8	4,4	4,2
Nombre de notes Tripadvisor	24	24	2	37	12	304	100	63	18
Guide Michelin	Commentaire sur le site	/	/	/	Bib Gourmand	/	Bib Gourmand	Commentaire sur le site	
Gault & Millau	14/20 G&M	/	13/20 G&M	/	12,5/20 G&M	13/20 G&M	Commentaire sur le site	13/20	13/20
Site internet	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Instagram	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Followers Instagram	9083	2539	7922	4888	8036	7583	12 300	15 100	7551
Posts Instagram/semaine	1	0	3	1 ou 2	3	2	3	0 ou 1	0 ou 1
Facebook	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
Lien	https://vresse-restaurant.be/	https://vresse-restaurant.be/	https://www.penar.be/	https://www.facebook.com/ChezTarzan/?locale=fr_FR	https://tatar-restaurant.be/	https://restauranttourtout.com/	https://www.restaurantlameute.be/	https://www.nenu.be/	https://www.i.oda.be/

Par De Jaeger A., 2025

Annexe 25 - Carte de positionnement des restaurants bistrotiques bruxellois selon le ticket moyen et l'originalité de l'offre (Delmas, M. A. et Burbano, V. C., 2011)

Carte de positionnement – Ticket moyen vs Originalité



Par De Jaegher A., 2025

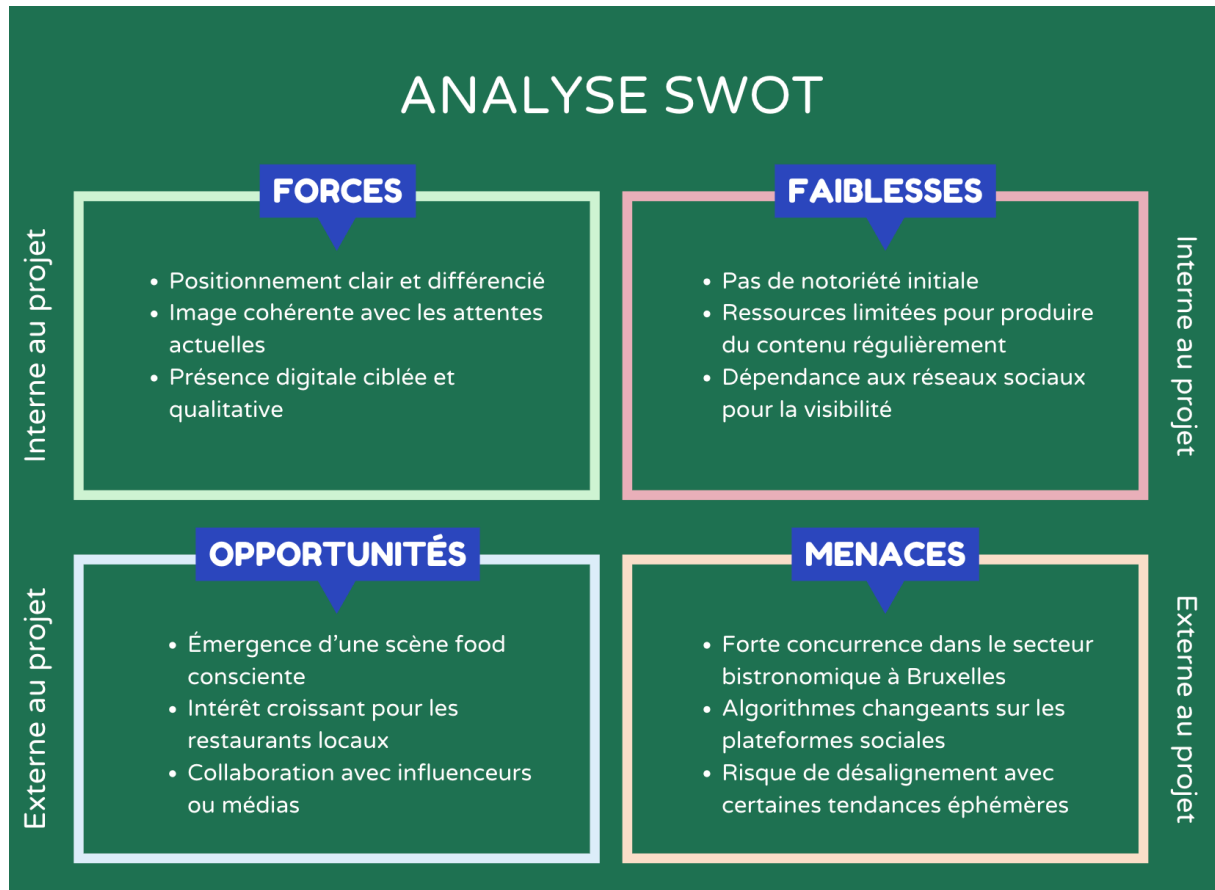
Annexe 26 - Exemple de calendrier éditorial mensuel

Illustration de la stratégie de contenu digital mise en œuvre sur un mois type. Ce calendrier met en avant la diversité des formats et l'équilibre entre valorisation de l'offre, ancrage local et engagement responsable.

OCTOBER						
LUN	MAR	MER	JEU	VEN	SAM	DIM
			1 Photo plat signature (Instagram)	2	3 Repost article ou avis client (Facebook et Instagram)	4
5	6 Photo plat signature (Instagram)	7	8 Vidéo coulisses en cuisine (Instagram Reel)	9	10 Portrait membre de l'équipe (Instagram)	11
12	13 Collaboration ou post (Instagram)	14	15 Photo plat signature (Instagram)	16	17 Post informatif sur des pratiques durables lié à la restauration	18
19	20 Photo plat signature (Instagram)	21	22 Vidéo coulisses en cuisine (Instagram Reel)	23	24 Rappel réservation / horaires (Facebook)	25
26	27 Photo plat signature (Instagram)	28	29 Photo plat signature (Instagram)	30	31 Post informatif sur des pratiques durables lié à la restauration	

Par De Jaegher A., 2025

Cette matrice offre une vue synthétique des atouts et des points faibles internes du projet, ainsi que des opportunités et menaces du marché externe.



Par De Jaegher A., 2025

Annexe 28 - Tableaux de taux d'occupation, de l'effet de saisonnalité et du ticket moyen HT

Annexe 26A : Tableaux de taux d'occupation croissant entre M1 et M36

Taux d'occupation			
Mois	Occupation midi	Occupation soir	Midi / Soir
M1	0,16	0,20	0,80
M2	0,17	0,21	0,80
M3	0,18	0,23	0,80
M4	0,19	0,24	0,80
M5	0,21	0,26	0,80
M6	0,22	0,27	0,80
M7	0,23	0,29	0,80
M8	0,24	0,30	0,80
M9	0,25	0,31	0,80
M10	0,26	0,33	0,80
M11	0,27	0,34	0,80
M12	0,29	0,36	0,80
M13	0,31	0,37	0,83
M14	0,32	0,39	0,83
M15	0,33	0,40	0,83
M16	0,34	0,41	0,83
M17	0,36	0,43	0,83
M18	0,37	0,44	0,83
M19	0,38	0,46	0,83
M20	0,39	0,47	0,83
M21	0,40	0,49	0,83
M22	0,42	0,50	0,83
M23	0,43	0,51	0,83
M24	0,44	0,53	0,83
M25	0,47	0,54	0,87
M26	0,48	0,56	0,87
M27	0,50	0,57	0,87
M28	0,51	0,59	0,87
M29	0,52	0,60	0,87
M30	0,53	0,61	0,87
M31	0,55	0,63	0,87
M32	0,56	0,64	0,87
M33	0,57	0,66	0,87
M34	0,58	0,67	0,87
M35	0,60	0,69	0,87
M36	0,61	0,70	0,87

Par De Jaegher A., 2025

Annexe 26B : Tableaux de l'effet de saisonnalité annuel

Effet de saisonnalité	
Mois	Coefficient de fréquentation
Janvier	0,88
Fevrier	0,93
Mars	1,03
Avril	1,08
Mai	1,13
Juin	1,08
Juillet	0,88
Août	0,77
Septembre	1,03
Octobre	1,08
Novembre	0,93
Décembre	1,18

Par De Jaegher A., 2025

Annexe 26C : Calcul du ticket moyen en année 1* HT

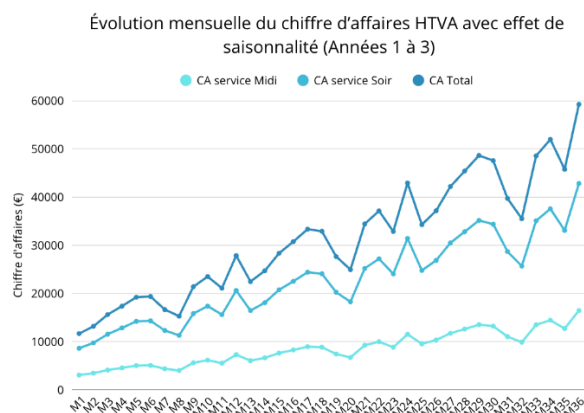
*Inflation des montants des tickets moyens du midi et du soir de 3% chaque année.

Calcul du ticket moyen HT							
Service	Ticket moyen TTC (€)	Taux TVA repas	Taux TVA boissons	Valeur repas HTVA (€)	Valeur boissons HTVA (€)	Ticket moyen HTVA (€)	TVA collecté par client
Midi	40,00	0,12	0,21	29,46	5,79	35,25	4,75
Soir	70,00	0,12	0,21	48,21	13,22	61,44	8,56

Par De Jaegher A., 2025

Annexe 29 - Tableaux mensuel du chiffre d'affaires de « Watson » entre M1 et M36

Annexe 27A : Graphique de l'évolution mensuelle du CA HTVA (Année 1 à 3)



Par De Jaegher A., 2025

Annexe 27B : Tableau mensuel du chiffre d'affaires HT entre M1 et M36

CA Mensuelle HT					
Mois	Couv_midi	Couv_soir	CA_midi	CA_soir	CA_total
M1	86,17	140,03	3037,43	8602,81	11640,24
M2	97,44	158,34	3434,71	9728,02	13162,73
M3	115,48	187,66	4070,67	11529,24	15599,91
M4	128,49	208,80	4529,22	12827,97	17357,19
M5	142,18	231,05	5011,93	14195,13	19207,06
M6	143,30	232,86	5051,10	14306,09	19357,19
M7	123,22	200,24	4343,52	12302,02	16645,54
M8	113,10	183,78	3986,62	11291,19	15277,81
M9	158,35	257,31	5581,62	15808,65	21390,26
M10	173,96	282,69	6132,15	17367,91	23500,06
M11	156,18	253,79	5505,16	15592,11	21097,27
M12	206,25	335,15	7270,15	20591,03	27861,18
M13	165,84	259,75	6021,09	16436,96	22458,05
M14	182,35	285,60	6620,47	18073,21	24693,68
M15	209,28	327,79	7598,29	20742,55	28340,84
M16	227,12	355,73	8245,99	22510,71	30756,69
M17	246,24	385,68	8940,35	24406,23	33346,58
M18	243,03	380,65	8823,61	24087,54	32911,15
M19	204,28	319,96	7416,82	20247,15	27663,96
M20	184,22	288,54	6688,52	18258,99	24947,51
M21	254,27	398,26	9231,92	25202,20	34434,12
M22	274,30	429,62	9958,92	27186,84	37145,76
M23	242,82	380,31	8815,86	24066,40	32882,26
M24	317,08	496,63	11512,15	31426,98	42939,13
M25	254,42	380,17	9514,36	24779,05	34293,41
M26	275,81	412,13	10314,19	26862,13	37176,32
M27	313,14	467,92	11710,36	30498,30	42208,66
M28	336,97	503,52	12601,39	32818,87	45420,26
M29	360,99	539,42	13499,78	35158,63	48658,41
M30	353,07	527,58	13203,50	34387,01	47590,51
M31	294,72	440,38	11021,24	28703,55	39724,78
M32	263,62	393,91	9858,22	25674,61	35532,84
M33	360,31	538,39	13474,09	35091,73	48565,83
M34	385,85	576,56	14429,23	37579,29	52008,52
M35	339,69	507,58	12702,93	33083,34	45786,27
M36	439,80	657,17	16446,63	42833,37	59280,01

Par De Jaegher A., 2025

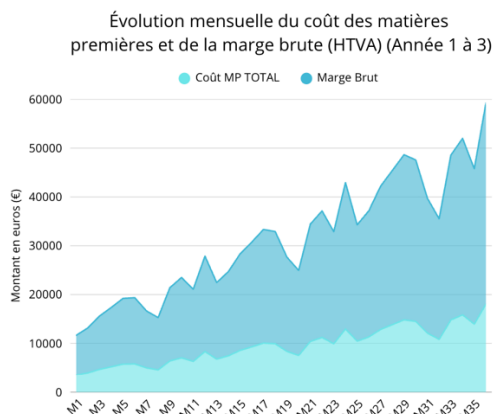
Annexe 27C : Tableau mensuel du chiffre d'affaires TTC entre M1 et M36

CA Mensuelle TTC					
Mois	Couv_midi	Couv_soir	CA_midi	CA_soir	CA_total
M1	86,17	140,03	3446,78	9801,79	13248,58
M2	97,44	158,34	3897,61	11083,82	14981,43
M3	115,48	187,66	4619,28	13136,07	17755,35
M4	128,49	208,80	5139,62	14615,81	19755,43
M5	142,18	231,05	5687,39	16173,51	21860,90
M6	143,30	232,86	5731,85	16299,93	22031,78
M7	123,22	200,24	4928,90	14016,56	18945,46
M8	113,10	183,78	4523,90	12864,85	17388,76
M9	158,35	257,31	6333,86	18011,91	24345,76
M10	173,96	282,69	6958,59	19788,48	26747,07
M11	156,18	253,79	6247,10	17765,19	24012,29
M12	206,25	335,15	8249,96	23460,81	31710,77
M13	165,84	259,75	6633,55	18182,32	24815,88
M14	182,35	285,60	7293,90	19992,31	27286,21
M15	209,28	327,79	8371,18	22945,10	31316,28
M16	227,12	355,73	9084,76	24901,01	33985,77
M17	246,24	385,68	9849,75	26997,81	36847,56
M18	243,03	380,65	9721,14	26645,28	36366,42
M19	204,28	319,96	8171,25	22397,09	30568,34
M20	184,22	288,54	7368,87	20197,82	27566,69
M21	254,27	398,26	10170,98	27878,30	38049,29
M22	274,30	429,62	10971,94	30073,68	41045,62
M23	242,82	380,31	9712,60	26621,89	36334,49
M24	317,08	496,63	12683,15	34764,06	47447,21
M25	254,42	380,17	10176,85	26611,87	36788,71
M26	275,81	412,13	11032,37	28849,01	39881,38
M27	313,14	467,92	12525,76	32754,14	45279,89
M28	336,97	503,52	13478,83	35246,35	48725,18
M29	360,99	539,42	14439,77	37759,18	52198,95
M30	353,07	527,58	14122,86	36930,48	51053,34
M31	294,72	440,38	11788,65	30826,64	42615,28
M32	263,62	393,91	10544,65	27573,67	38118,32
M33	360,31	538,39	14412,30	37687,33	52099,63
M34	385,85	576,56	15433,94	40358,88	55792,82
M35	339,69	507,58	13587,44	35530,38	49117,83
M36	439,80	657,17	17591,82	46001,59	63593,41

Par De Jaegher A., 2025

Annexe 30 - Tableaux mensuel du coût matière et de la marge brute de « Watson » entre M1 et M36

Annexe 29A : Graphique de l'évolution mensuelle du coût des MP et de la marge brute HT (Année 1 à 3)



Par De Jaegher A., 2025

Annexe 29B : Tableau du calcul du coût matière première d'un repas en Année 1

Coût matière première d'un repas			
Élément	Prix vente (€)	Ratio coût matière	Coût matière (€)
Repas midi	29,46	0,30	8,84
Boissons midi	5,79	0,25	1,45
Repas soir	48,21	0,30	14,46
Boissons soir	13,22	0,25	3,31

Par De Jaegher A., 2025

Des négociations tarifaires seront également engagées avec les fournisseurs, celles-ci permettront de réduire le coût des matières et de renforcer la marge de l'établissement. En année 1, aucune remise n'est appliquée. En année 2, l'effet volume permet de réduire de 10 % le coût des matières premières par repas. En année 3, une renégociation approfondie (volumes garantis, paiements anticipés, regroupement d'achats ou référencement exclusif) combinée à la fiabilité de paiement et à la fidélité historique, aboutit à une remise supplémentaire de 5 %, compensant l'inflation et préservant un coût attractif.

Annexe 29C : Tableau du calcul du coût matière première par client

Coût matière par client			
Service	Somme coût matière avec gaspillage (€)	Somme coût matière (€)	Taux gaspillage
Midi	10,59	10,29	0,03
Soir	18,30	17,77	0,03

Par De Jaegher A., 2025

Annexe 29D : Tableau du calcul de la marge brute d'un ticket moyen

Marge brute par client		
Service	Marge brut sur le ticket moyen	Ratio de la marge sur le ticket moyen
Midi	24,66	0,70
Soir	43,13	0,70

Par De Jaegher A., 2025

Annexe 29E : Tableau mensuel du coût matière entre M1 et M36

Coût MP HT par mois			
Mois	Coût MP midi	Coût MP soir	Coût MP TOTAL
M1	912,89	2562,91	3475,81
M2	1032,29	2898,13	3930,42
M3	1223,43	3434,74	4658,17
M4	1361,25	3821,65	5182,90
M5	1506,32	4228,95	5735,28
M6	1518,10	4262,01	5780,11
M7	1305,44	3664,97	4970,40
M8	1198,17	3363,82	4561,99
M9	1677,54	4709,64	6387,19
M10	1843,00	5174,17	7017,18
M11	1654,57	4645,13	6299,70
M12	2185,03	6134,39	8319,42
M13	1644,48	4449,93	6094,41
M14	1808,18	4892,91	6701,09
M15	2075,24	5615,57	7690,81
M16	2252,14	6094,26	8346,40
M17	2441,78	6607,43	9049,21
M18	2409,90	6521,15	8931,05
M19	2025,67	5481,46	7507,13
M20	1826,76	4943,21	6769,97
M21	2521,41	6822,92	9344,34
M22	2719,97	7360,22	10080,19
M23	2407,78	6515,43	8923,21
M24	3144,19	8508,14	11652,33
M25	2478,02	6397,19	8875,21
M26	2686,33	6934,98	9621,31
M27	3049,97	7873,72	10923,69
M28	3282,03	8472,82	11754,86
M29	3516,02	9076,88	12592,90
M30	3438,85	8877,67	12316,52
M31	2870,48	7410,37	10280,86
M32	2567,58	6628,40	9195,97
M33	3509,33	9059,61	12568,94
M34	3758,10	9701,82	13459,91
M35	3308,48	8541,10	11849,58
M36	4283,53	11058,26	15341,79

Par De Jaegher A., 2025

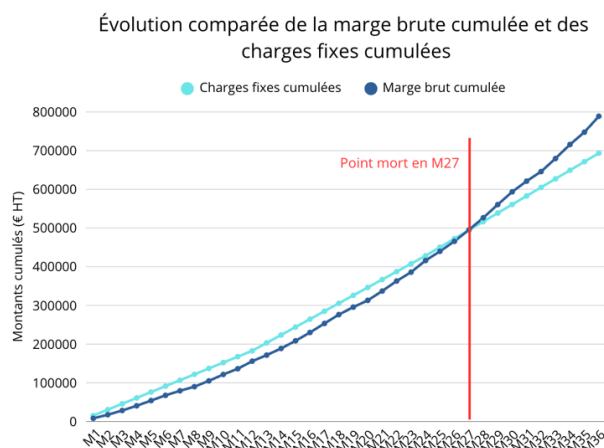
Annexe 29F : Tableau mensuel de la marge brute entre M1 et M36

Marge Brut Mensuelle	
Mois	Marge Brut
M1	8164,43
M2	9232,31
M3	10941,73
M4	12174,29
M5	13471,78
M6	13577,08
M7	11675,14
M8	10715,82
M9	15003,08
M10	16482,88
M11	14797,57
M12	19541,76
M13	16363,64
M14	17992,59
M15	20650,03
M16	22410,29
M17	24297,37
M18	23980,10
M19	20156,83
M20	18177,54
M21	25089,79
M22	27065,57
M23	23959,05
M24	31286,80
M25	25418,21
M26	27555,01
M27	31284,97
M28	33665,40
M29	36065,51
M30	35273,98
M31	29443,93
M32	26336,87
M33	35996,89
M34	38548,60
M35	33936,69
M36	43938,22

Par De Jaegher A., 2025

Annexe 31 - Tableaux du seuil de rentabilité et du point mort

Annexe 30A : Graphique de l'évolution comparée de la marge brute cumulée et des CF cumulées



Par De Jaegher A., 2025

Annexe 30B : Tableaux du seuil de rentabilité

Seuil de rentabilité		
Mois	Charges fixes cumulées	Marge cumulée
M1	11620,00	8164,43
M2	23240,00	17396,74
M3	34860,00	28338,48
M4	46480,00	40512,76
M5	58100,00	53984,54
M6	69720,00	67561,63
M7	81340,00	79236,77
M8	92960,00	89952,59
M9	104580,00	104955,67
M10	116200,00	121438,55
M11	127820,00	136236,12
M12	139440,00	155777,88
M13	159906,10	172141,53
M14	180372,20	190134,12
M15	200838,30	210784,15
M16	221304,40	233194,44
M17	241770,50	257491,81
M18	262236,60	281471,91
M19	282702,70	301628,74
M20	303168,80	319806,28
M21	323634,90	344896,07
M22	344101,00	371961,64
M23	364567,10	395920,68
M24	385033,20	427207,48
M25	409455,12	452625,69
M26	433877,04	480180,70
M27	458298,95	511465,67
M28	482720,87	545131,06
M29	507142,79	581196,57
M30	531564,71	616470,56
M31	555986,63	645914,48
M32	580408,54	672251,35
M33	604830,46	708248,24
M34	629252,38	746796,84
M35	653674,30	780733,53
M36	678096,22	824671,75

Par De Jaegher A., 2025

Annexe 30C : Tableaux du point mort

Point Mort	
Mois	Point Mort Atteint?
M1	NON
M2	NON
M3	NON
M4	NON
M5	NON
M6	NON
M7	NON
M8	NON
M9	OUI
M10	OUI
M11	OUI
M12	OUI
M13	OUI
M14	OUI
M15	OUI
M16	OUI
M17	OUI
M18	OUI
M19	OUI
M20	OUI
M21	OUI
M22	OUI
M23	OUI
M24	OUI
M25	OUI
M26	OUI
M27	OUI
M28	OUI
M29	OUI
M30	OUI
M31	OUI
M32	OUI
M33	OUI
M34	OUI
M35	OUI
M36	OUI

Par De Jaegher A., 2025

Le tableau indique *NON* si le point mort n'est pas atteint (Charges fixes cumulées > Marges cumulées) et *OUI* lorsqu'il l'est (Charges fixes cumulées ≤ Marges cumulées).

Annexe 32 - Hypothèses RH et calcul de masse salariale

Annexe 31A : Hypothèse de fonctionnement et de croissance de l'équipe du restaurant

Hypothèses RH			
Année	Équipe en place	Masse salariale mensuelle (€)	Masse salariale annuelle (€)
Année 1	Chef FT + Serveur FT (DEMI SALAIRE ANNEE 1)	3600,00	43200,00
Année 2	Chef FT + Commis FT + Serveur FT + Serveur PT +3%	12205,50	146466,00
Année 3	Chef FT + Chef PT + Commis FT + 2 Serveurs FT, +3%	15913,50	190962,00

Par De Jaegher A., 2025

En année 1, les associés exploitants (chef et serveur) se verseront chacun 50 % de leur salaire afin de limiter les coûts fixes dès l'ouverture. Cette mesure temporaire sera réévaluée et ajustée en année 2. Cette pratique de se verser un salaire réduit, voire de différer toute rémunération, est courante chez les entrepreneurs, la revalorisation du salaire étant directement fonction de la croissance du chiffre d'affaires (Pro Orange, 2024).

Annexe 31B : Calcul de l'hypothèse de la masse salariale

Salaires et charges mensuelles			
Poste	Salaire Brut Mensuel (€)	Charges patronales + provisions* (~50 %) (€)	Coût total mensuel moyen (€)
Chef de cuisine	3000,00	1500,00	4500,00
Commis de cuisine / plongeur	2200,00	1100,00	3300,00
Chef de cuisine (temps partiel, 19h/sem)	1500,00	750,00	2250,00
Serveur en salle	1800,00	900,00	2700,00
Serveur en salle (temps partiel, 19h/sem)	900,00	450,00	1350,00

Par De Jaegher A., 2025

* Inclut : cotisations patronales ONSS ≈ 27 % du brut (Sécurité sociale, s.d.), provisions pour 13^e mois + pécule de vacances ≈ 16 % du brut (ONVA, s.d.), cotisations sur ces suppléments.

Annexe 33 - Résultats des impacts des scénarios sur le plan financier

Annexe 32A : Résultats des impacts du changement de taux de croissance

Scénario optimiste :

Année	CA HT annuel	Résultat net annuel	Marge nette moyenne	Trésorerie cumulée
A1	328792,95	31749,26	0,08	142541,78
A2	537345,91	43552,60	0,08	140943,00
A3	701664,18	102705,66	0,15	185204,91

Par De Jaegher A., 2025

Scénario réaliste :

Année	CA HT annuel	Résultat net annuel	Marge nette moyenne	Trésorerie cumulée
A1	222096,44	-31213,48	-0,19	90084,53
A2	411629,76	-24457,21	-0,09	30654,08
A3	575264,75	36721,77	0,06	18982,36

Par De Jaegher A., 2025

Scénario pessimiste :

Année	CA HT annuel	Résultat net annuel	Marge nette moyenne	Trésorerie cumulée
A1	165642,01	-68748,05	-0,49	58115,40
A2	315467,82	-84164,55	-0,33	-53225,69
A3	442872,58	-40048,31	-0,12	-131121,14

Par De Jaegher A., 2025

Annexe 32B : Résultats des impacts du changement des tickets moyens

Scénario de la fourchette haute :

Année	CA HT annuel	Résultat net annuel	Marge nette moyenne	Trésorerie cumulée
A1	271758,33	-910,53	-0,04	115492,52
A2	503765,89	25910,38	0,04	98959,67
A3	704219,17	104012,96	0,15	144308,60

Par De Jaegher A., 2025

Scénario de la fourchette réaliste :

Année	CA HT annuel	Résultat net annuel	Marge nette moyenne	Trésorerie cumulée
A1	222096,44	-31213,48	-0,19	90084,53
A2	411629,76	-24457,21	-0,09	30654,08
A3	575264,75	36721,77	0,06	18982,36

Par De Jaegher A., 2025

Scénario de la fourchette pessimiste :

Année	CA HT annuel	Résultat net annuel	Marge nette moyenne	Trésorerie cumulée
A1	172434,55	-64087,73	-0,43	62105,23
A2	319493,63	-81562,06	-0,31	-46960,06
A3	446310,33	-37756,15	-0,11	-122839,19

Par De Jaegher A., 2025

Annexe 34 - Détail des investissements initiaux

Investissements initiaux	
Poste	Montant (€)
Travaux (rénovation + mise aux normes)	35000,00
Matériel cuisine (four, frigos...)	30000,00
Mobilier (salle, bar, déco)	18000,00
Publicité et lancement	3500,00
Caution (3 mois de loyer)	12000,00
Uniformes du personnel et linge de salle	1000,00
Licences, permis, SABAM	1200,00
Création de l'entreprise (SRL)	1500,00
Frais légaux et comptables (initiaux)	800,00
Logiciels (caisse, stock, résa)	1000,00
Site internet + graphisme	2500,00
Stock initial + cave vin	14000,00
Pas de porte	15000,00
Total	135500,00

Par De Jaegher A., 2025

Détails :

- Travaux (rénovation + mise aux normes) : Aménagement du local et conformité aux normes d'hygiène, sécurité et accessibilité.
- Matériel cuisine (four, frigos...) : Équipement professionnel indispensable à l'exploitation de la cuisine.
- Mobilier (salle, bar, déco) : Meubles, luminaires et décoration pour créer une ambiance accueillante.
- Publicité et lancement : Communication de pré-ouverture, identité visuelle et événements de lancement.
- Caution (3 mois de loyer) : Garantie locative versée au propriétaire à la signature du bail commercial.
- Uniformes du personnel et linge de salle : Tenues de service, tabliers, torchons.
- Licences, permis, SABAM : Ensemble des autorisations nécessaires : permis Horeca, licence de boissons, droits musicaux (SABAM), et autorisation éventuelle de terrasse.
- Création de l'entreprise (SRL) : Frais notariés de constitution (rédaction des statuts, acte authentique), publication au Moniteur belge, obtention des numéros BCE et TVA, accompagnement administratif par un comptable.
- Frais légaux et comptables (initiaux) : Honoraires d'un juriste spécialisé pour la rédaction du pacte d'associés, définition des règles de gouvernance, modalités de sortie, valorisation des parts, et accompagnement stratégique.
- Logiciels (caisse, stock, réservation) : Outils numériques pour gérer les réservations, les paiements, les stocks et les plannings d'équipe.

- Site internet + graphisme : Création du site web, conception de l'identité graphique (logo, typographie), et dépôt officiel du nom et du logo auprès de l'Office Benelux de la Propriété Intellectuelle (BOIP).
- Stock initial + cave vin : Premier approvisionnement en matières premières et en vins pour le lancement de l'activité.
- Pas de porte : Droit d'entrée versé pour occuper un local déjà exploité, bénéficiant d'un bon emplacement et d'un certain flux.

Annexe 35 - Évolution mensuelle des charges fixes et des charges variables (Années 1 à 3)
(Compta In Touch, s.d.)

Annexe 34A : Évolution mensuelle des charges fixes

Charges fixes mensuelles			
Poste	Année 1 €/mois	Année 2 €/mois	Année 3 €/mois
Loyer	4000,00	4120,00	4243,60
Assurances professionnelles	300,00	309,00	318,27
Salaires personnel	3600,00	12205,50	15913,50
Taxes locales et redevances	300,00	309,00	318,27
Location d'équipement	0,00	0,00	0,00
Eau	250,00	257,50	265,23
Gaz	180,00	185,40	190,96
Électricité	700,00	721,00	742,63
Internet & téléphonie	150,00	154,50	159,14
Licences & permis	120,00	123,60	127,31
Maintenance matériel	120,00	123,60	127,31
Sécurité & télésurveillance	100,00	103,00	106,09
Gestion des déchets	80,00	82,40	84,87
Amortissement matériel (hors EBITDA)	0,00	0,00	0,00
Logiciels pro	200,00	206,00	212,18
Comptabilité & conseils	400,00	412,00	424,36
Communication, publicité et réseaux sociaux	400,00	412,00	424,36
Site internet (hébergement + maintenance)	40,00	41,20	42,44
Frais bancaires	80,00	82,40	84,87
Autres coûts RH (formation, repas, etc.)	600,00	618,00	636,54
Remboursement emprunt	0,00	0,00	0,00
Total	11620,00	20466,10	24421,92

Par De Jaegher A., 2025

L'amortissement du matériel et le remboursement de l'emprunt ne sont pas inclus dans le calcul de l'EBITDA pour cette analyse, d'où une valeur nulle sur toute la période.

Annexe 34B : Évolution mensuelle des charges variables

Charges variables mensuelles hors MP			
Poste	Année 1 €/mois	Année 2 €/mois	Année 3 €/mois
Extras personnel	600,00	900,00	1200,00
Recrutement et formation ponctuelle	200,00	206,00	212,18
Fournitures consommables	200,00	206,00	212,18
Livraison fournisseurs	200,00	257,50	265,23
Impression menus / supports visuels	150,00	154,50	159,13
Marketing ponctuel / événements	400,00	412,00	424,36
Réparations ponctuelles	200,00	206,00	212,18
Casse et remplacement vaisselle	100,00	103,00	106,09
Commissions CB (1,3 % du CA)	0,00	0,00	0,00
Total (hors commissions)	2050,00	2445,00	2791,35

Par De Jaegher A., 2025

Les frais des commissions CB ne sont pas inscrits ici car ils sont calculés à 1,3 % du chiffre d'affaires réel et ajoutés ultérieurement lors de la consolidation des charges, en fin de période.

Annexe 36 - Formules des ratios de structure financière : endettement et fonds propres

Le ratio endettement se calcul de la manière suivante :

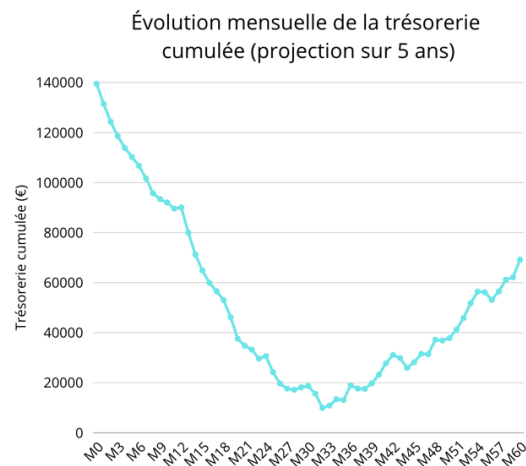
$$\text{Ratio d'endettement} = \frac{\text{Emprunt bancaire}}{\text{Total financement}}$$

Le poids des apports propres dans le financement se calcul de la manière suivante :

$$\text{Poids des fonds propres} = \frac{\text{Apports associés}}{\text{Total financement}}$$

Annexe 37 - Tableau prévisionnel et graphique de la trésorerie mensuelle (M0–M36)

Annexe 35A : Graphique de l'évolution mensuelle de la trésorerie cumulée (projection sur 5 ans)



Par De Jaegher A., 2025

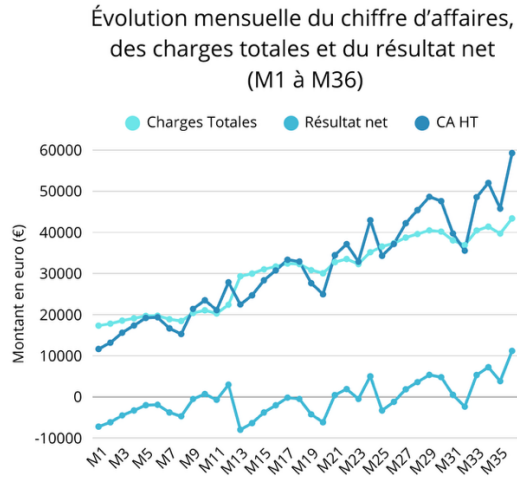
Annexe 35B : - Tableau prévisionnel de trésorerie mensuelle (M0–M36)

Trésorerie mensuelle																		
Mois	CA HT	Coût MP	Charges variables	Coûts fixes	Salaires	EBITDA	Variation BFR	ISOC payé	Intérêts emprunt	Capital emprunt	CAPEX	Apport fondateur	Apport associé	Prêt bancaire	Subvention	Cash-flow net	Trésorerie cumulée	
M0		0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-135500,00	55000,00	110000,00	90000,00	20000,00	139500,00	139500,00	
M1	11640,24	3475,81	2222,23	11620,00	3600,00	-5677,80	1147,02	0,00	300,00	930,19	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-8055,00	131445,00	
M2	13162,73048	3930,42	2244,76	11620,00	3600,00	-4632,45	1297,04	0,00	296,90	933,29	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-7159,69	124285,31	
M3	15599,90573	4658,17	2280,82	11620,00	3600,00	-2959,09	1537,20	0,00	293,79	936,40	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-5726,47	118558,84	
M4	17357,18515	5182,90	2306,82	11620,00	3600,00	-1752,53	1710,36	0,00	290,67	939,53	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-4693,08	113865,75	
M5	19207,05738	5735,28	2334,19	11620,00	3600,00	-482,41	1892,64	0,00	287,54	942,66	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-3605,24	110260,51	
M6	19357,19002	5780,11	2336,41	11620,00	3600,00	-379,33	1907,43	0,00	284,39	945,80	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-3516,96	106743,55	
M7	16645,5432	4970,40	2296,29	11620,00	3600,00	-2241,15	1640,23	0,00	281,24	948,95	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-5111,57	101631,98	
M8	15277,815	4561,99	2276,05	11620,00	3600,00	-3180,23	1505,46	0,00	278,08	952,12	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-5915,88	95716,09	
M9	21390,26375	6387,19	2366,49	11620,00	3600,00	1016,58	2107,77	0,00	274,90	955,29	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-2321,38	93394,71	
M10	23500,05725	7017,18	2397,71	11620,00	3600,00	2465,17	2315,67	234,77	271,72	958,47	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-1315,46	92079,25	
M11	21097,27362	6299,70	2362,16	11620,00	3600,00	815,41	2078,90	0,00	268,52	961,67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-2493,68	89585,57	
M12	27861,17899	8319,42	2462,24	11620,00	3600,00	5459,52	2745,41	984,96	265,32	964,87	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	498,96	90084,53	
M13	22458,05434	6094,41	2767,61	20466,10	12205,50	-6870,06	2011,16	0,00	262,10	968,09	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-10111,41	79973,12	
M14	24693,67908	6701,09	2799,72	20466,10	12205,50	-5273,23	2211,36	0,00	258,88	971,32	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-8714,78	71258,34	
M15	28340,84289	7690,81	2852,11	20466,10	12205,50	-2668,18	2537,97	0,00	255,64	974,55	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-6436,34	64822,00	
M16	30756,69339	8346,40	2886,82	20466,10	12205,50	-942,62	2754,31	0,00	252,39	977,80	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-4927,13	59894,87	
M17	33346,57866	9049,21	2924,02	20466,10	12205,50	907,25	2986,24	0,00	249,13	981,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-3309,19	56585,69	
M18	32911,14775	8931,05	2917,76	20466,10	12205,50	596,23	2947,25	0,00	245,86	984,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-3581,21	53004,48	
M19	27663,96451	7507,13	2842,39	20466,10	12205,50	-3151,65	2477,35	0,00	242,58	987,61	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-6859,20	46145,28	
M20	24947,50848	6769,97	2803,37	20466,10	12205,50	-5091,93	2234,09	0,00	239,29	990,91	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-8556,21	37589,07	
M21	34434,12412	9344,34	2939,64	20466,10	12205,50	1684,05	3083,63	149,12	235,98	994,21	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-2778,90	34810,17	
M22	37145,76496	10080,19	2978,59	20466,10	12205,50	3620,88	3326,46	634,16	232,67	997,52	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-1569,93	33240,24	
M23	32882,2566	8923,21	2917,35	20466,10	12205,50	575,60	2944,66	0,00	229,34	1000,85	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-3599,25	29640,98	
M24	42939,12852	11652,33	3061,81	20466,10	12205,50	7758,89	3845,27	1670,32	226,01	1004,18	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1013,10	30654,08	
M25	34293,41265	8875,21	3269,60	24421,92	15913,50	-2273,32	2928,82	0,00	222,66	1007,53	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-6432,33	24221,76	
M26	37176,31569	9621,31	3309,81	24421,92	15913,50	-176,72	3175,03	0,00	219,30	1010,89	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-4581,94	19639,82	
M27	42208,65726	10923,69	3379,99	24421,92	15913,50	3483,06	3604,82	614,30	215,93	1014,26	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-1966,25	17673,56	
M28	45420,25573	11754,86	3424,78	24421,92	15913,50	5818,70	3879,10	1199,06	212,55	1017,64	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-489,65	17183,91	
M29	48658,40821	12592,90	3469,94	24421,92	15913,50	8173,66	4155,66	1788,65	209,16	1021,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	999,16	18183,07	
M30	47590,50686	12316,52	3455,04	24421,92	15913,50	7397,02	4064,45	1595,34	205,76	1024,44	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	507,04	18690,11	
M31	39724,78188	10280,86	3345,35	24421,92	15913,50	1676,66	3392,68	166,10	202,34	1027,85	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-3112,32	15577,79	
M32	35532,83848	9195,97	3286,89	24421,92	15913,50	-1371,94	3034,67	0,00	198,92	1031,28	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-5636,80	9940,99	
M33	48565,82805	12568,94	3468,65	24421,92	15913,50	8106,33	4147,75	1775,23	195,48	1034,71	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	953,15	10894,14	
M34	52008,51809	13459,91	3516,66	24421,92	15913,50	10610,03	4441,77	2402,02	192,03	1038,16	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2536,04	13430,18	
M35	45786,27031	11849,58	3429,88	24421,92	15913,50	6084,89	3910,36	1271,60	188,57	1041,62	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-327,27	13102,91	
M36	59280,00764	15341,79	3618,06	24421,92	15913,50	15898,24	5062,79	3725,81	185,10	1045,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5879,44	18982,36	

Par De Jaegher A., 2025

Annexe 38 - Tableau et graphique du Compte de résultat prévisionnel mensuel (M1–M36)

Annexe 36A : Graphique de l'évolution du CA, des charges totales et du résultat net (M1 à M36)



Par De Jaegher A., 2025

Annexe36B : Compte de résultat prévisionnel mensuel (M1–M36)

Compte de résultat mensuel													
Mois	CA HT	Coût MP	Marge brute	Charges variables	Charges fixes	EBITDA	Amort.	EBIT	Intérêts	Résultat courant	ISOC 25%	Résultat net	Marge net
M1	11640,24	3475,81	8164,43	2222,23	11620,00	-5677,80	1254,37	-6932,16	300,00	-7232,16	0,00	-7232,16	-0,62
M2	13162,73	3930,42	9232,31	2244,76	11620,00	-4632,45	1254,37	-5886,82	296,90	-6183,72	0,00	-6183,72	-0,47
M3	15599,91	4658,17	10941,73	2280,82	11620,00	-2959,09	1254,37	-4213,45	293,79	-4507,24	0,00	-4507,24	-0,29
M4	17357,19	5182,90	12174,29	2306,82	11620,00	-1752,53	1254,37	-3006,90	290,67	-3297,57	0,00	-3297,57	-0,19
M5	19207,06	5735,28	13471,78	2334,19	11620,00	-482,41	1254,37	-1736,78	287,54	-2024,31	0,00	-2024,31	-0,11
M6	19357,19	5780,11	13577,08	2336,41	11620,00	-379,33	1254,37	-1633,69	284,39	-1918,09	0,00	-1918,09	-0,10
M7	16645,54	4970,40	11675,14	2296,29	11620,00	-2241,15	1254,37	-3495,51	281,24	-3776,75	0,00	-3776,75	-0,23
M8	15277,81	4561,99	10715,82	2276,05	11620,00	-3180,23	1254,37	-4434,60	278,08	-4712,68	0,00	-4712,68	-0,31
M9	21390,26	6387,19	15003,08	2366,49	11620,00	1016,58	1254,37	-237,78	274,90	-512,69	0,00	-512,69	-0,02
M10	23500,06	7017,18	16482,88	2397,71	11620,00	2465,17	1254,37	1210,80	271,72	939,08	234,77	704,31	0,03
M11	21097,27	6299,70	14797,57	2362,16	11620,00	815,41	1254,37	-438,95	268,52	-707,47	0,00	-707,47	-0,03
M12	27861,18	8319,42	19541,76	2462,24	11620,00	5459,52	1254,37	4205,16	265,32	3939,84	984,96	2954,88	0,11
M13	22458,05	6094,41	16363,64	2767,61	20466,10	-6870,06	851,58	-7721,64	262,10	-7983,74	0,00	-7983,74	-0,36
M14	24693,68	6701,09	17992,59	2799,72	20466,10	-5273,23	851,58	-6124,81	258,88	-6383,69	0,00	-6383,69	-0,26
M15	28340,84	7690,81	20650,03	2852,11	20466,10	-2668,18	851,58	-3519,76	255,64	-3775,40	0,00	-3775,40	-0,13
M16	30756,69	8346,40	22410,29	2886,82	20466,10	-942,62	851,58	-1794,20	252,39	-2046,59	0,00	-2046,59	-0,07
M17	33346,58	9049,21	24297,37	2924,02	20466,10	907,25	851,58	55,67	249,13	-193,46	0,00	-193,46	-0,01
M18	32911,15	8931,05	23980,10	2917,76	20466,10	596,23	851,58	-255,35	245,86	-501,21	0,00	-501,21	-0,02
M19	27663,96	7507,13	20156,83	2842,39	20466,10	-3151,65	851,58	-4003,23	242,58	-4245,81	0,00	-4245,81	-0,15
M20	24947,51	6769,97	18177,54	2803,37	20466,10	-5091,93	851,58	-5943,51	239,29	-6182,79	0,00	-6182,79	-0,25
M21	34434,12	9344,34	25089,79	2939,64	20466,10	1684,05	851,58	832,47	235,98	596,48	149,12	447,36	0,01
M22	37145,76	10080,19	27065,57	2978,59	20466,10	3620,88	851,58	2769,30	232,67	2536,63	634,16	1902,47	0,05
M23	32882,26	8923,21	23959,05	2917,35	20466,10	575,60	851,58	-275,98	229,34	-505,33	0,00	-505,33	-0,02
M24	42939,13	11652,33	31286,80	3061,81	20466,10	7758,89	851,58	6907,31	226,01	6681,30	1670,32	5010,97	0,12
M25	34293,41	8875,21	25418,21	3269,60	24421,92	-2273,32	809,91	-3083,23	222,66	-3305,89	0,00	-3305,89	-0,10
M26	37176,32	9621,31	27555,01	3309,81	24421,92	-176,72	809,91	-986,63	219,30	-1205,93	0,00	-1205,93	-0,03
M27	42208,66	10923,69	31284,97	3379,99	24421,92	3483,06	809,91	2673,15	215,93	2457,22	614,30	1842,91	0,04
M28	45420,26	11754,86	33665,40	3424,78	24421,92	5818,70	809,91	5008,79	212,55	4796,24	1199,06	3597,18	0,08
M29	48658,41	12592,90	36065,51	3469,94	24421,92	8173,66	809,91	7363,75	209,16	7154,59	1788,65	5365,94	0,11
M30	47590,51	12316,52	35273,98	3455,04	24421,92	7397,02	809,91	6587,11	205,76	6381,36	1595,34	4786,02	0,10
M31	39724,78	10280,86	29443,93	3345,35	24421,92	1676,66	809,91	866,75	202,34	664,41	166,10	498,31	0,01
M32	35532,84	9195,97	26336,87	3286,89	24421,92	-1371,94	809,91	-2181,85	198,92	-2380,77	0,00	-2380,77	-0,07
M33	48565,83	12568,94	35996,89	3468,65	24421,92	8106,33	809,91	7296,42	195,48	7100,94	1775,23	5325,70	0,11
M34	52008,52	13459,91	38548,60	3516,66	24421,92	10610,03	809,91	9800,12	192,03	9608,09	2402,02	7206,07	0,14
M35	45786,27	11849,58	33936,69	3429,88	24421,92	6084,89	809,91	5274,98	188,57	5086,41	1271,60	3814,81	0,08
M36	59280,01	15341,79	43938,22	3618,06	24421,92	15898,24	809,91	15088,33	185,10	14903,23	3725,81	11177,42	0,19

Par De Jaegher A., 2025

Annexe 39 - Indicateurs financiers annuels : marge nette, CAF et ROE (Années 1–3)

Annexe 37A : Marge nette annuelle

Année	Marge nette (%)
1	-0,18594354
2	-0,089213926
3	0,055874475

Par De Jaegher A., 2025

Annexe 37B : CAF annuelle

Année	CAF (€)
1	-16161,10
2	-14238,25
3	46440,69

Par De Jaegher A., 2025

Annexe 37C : ROE annuel

Année	ROE (%)
1	-16,8721522
2	-13,220116
3	19,8496079

Par De Jaegher A., 2025

Annexe 40 - Bilan prévisionnel des trois premières années

Annexe 38A : Bilan d'ouverture

BILAN D'OUVERTURE			
ACTIF		PASSIF	
Immobilisations		Capital	148 500,00 €
Immobilisations incorporelles	63 500,00 €	Emprunt	90 000,00 €
immobilisation corporelles	58 000,00 €	Prime région Bruxelles capital	20 000,00 €
Immo ffinancière		Réserve légale	16 500,00 €
TOTAL :	121 500,00 €	Résultat bénéfices	
Stock	14 000,00 €	Provision pour risques et charges	
Matières premières	- €	TOTAL :	275 000,00 €
TOTAL :	135 500,00 €	Dettes fournisseurs	- €
Banque	139 500,00 €	TOTAL :	- €
Caisse			
TOTAL :	275 000,00 €		
TOTAL ACTIF :	275 000,00 €	TOTAL PASSIF. :	275 000,00 €

Par De Jaegher A., 2025

Annexe 38B : Bilan financier simplifié année 1

BILAN FINANCIER SIMPLIFIE ANNEE 1			
ACTIF		PASSIF	
Immobilisations		Capital	148 500,00 €
Immobilisations incorporelles	63 500,00 €	Dettes financières (> 1 an)	75 237,69 €
immobilisation corporelles	58 000,00 €	Dettes financières (≤ 1 an)	14 762,31 €
amortiss immo corporelles	- 15 052,38 €	Prime région Bruxelles capital	20 000,00 €
		Réserve légale	14 850,00 €
TOTAL :	106 447,62 €	Résultat/ bénéfices	- 30 670,22 €
Stock	14 000,00 €	Provision pour risques et charges	2 000,00 €
Matières premières	13 263,71 €	TOTAL :	244 679,78 €
TOTAL :	27 263,71 €	Dettes fournisseurs	1 061,10 €
Banque	127 937,46 €	TOTAL :	1 061,10 €
Caisse	- €		
TOTAL :	127 937,46 €		
TOTAL ACTIF :	245 740,88 €	TOTAL PASSIF. :	245 740,88 €

Par De Jaegher A., 2025

Annexe 38C : Bilan financier simplifié année 2

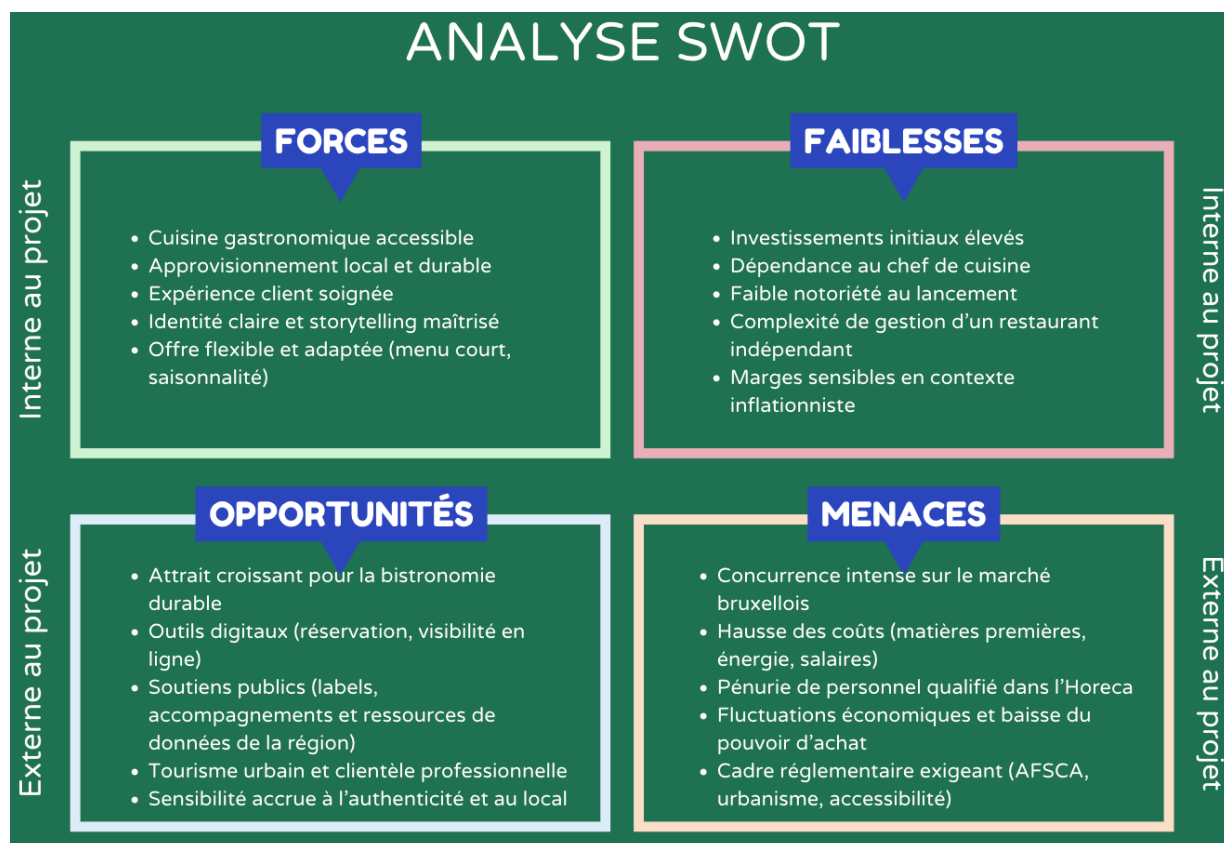
BILAN FINANCIER SIMPLIFIE ANNEE 2			
ACTIF		PASSIF	
Immobilisations		Capital	148 500,00 €
Immobilisations incorpelles	63 500,00 €	Dettes financières (> 1 an)	60 475,38 €
immobilisation corporelles	58 000,00 €	Dettes financières (≤ 1 an)	29 524,62 €
amortiss immo corporelles	- 25 271,34 €	Prime région Bruxelles capital	20 000,00 €
		réserve légale	14 850,00 €
TOTAL :	96 228,66 €	Résultat/ bénéfices	- 27 175,99 €
Stock	14 000,00 €	Provision pour risques et charges	2 000,00 €
Matières premières	20 218,03 €	TOTAL :	248 174,01 €
TOTAL :	34 218,03 €	Dettes fournisseurs	1 617,44 €
Banque	116 996,13 €	TOTAL :	1 617,44 €
Caisse			
TOTAL :	116 996,13 €		
TOTAL ACTIF :	249 791,46 €	TOTAL PASSIF. :	249 791,46 €

Par De Jaegher A., 2025

Annexe 38D : Bilan financier simplifié année 3

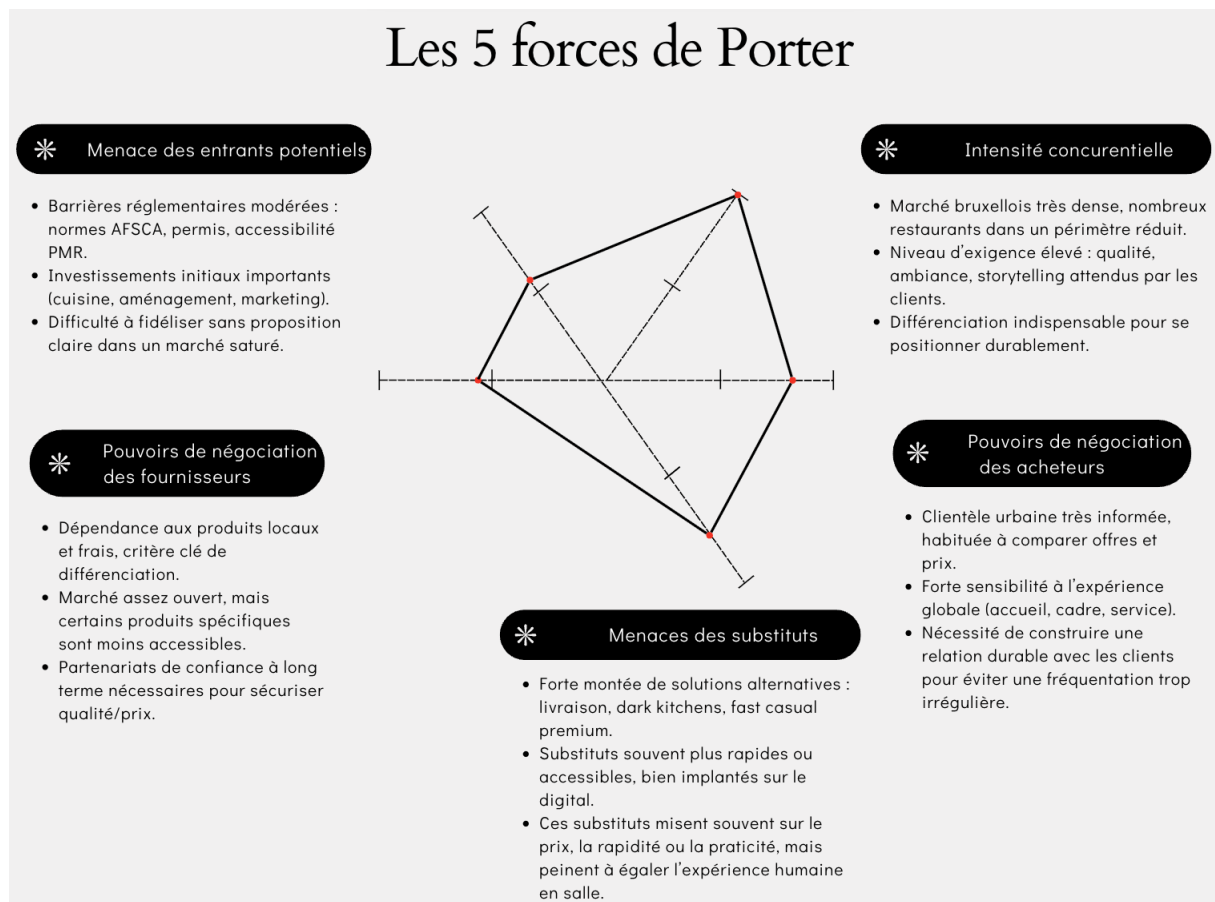
BILAN FINANCIER SIMPLIFIE ANNEE 3			
ACTIF		PASSIF	
Immobilisations		Capital	148 500,00 €
Immobilisations incorpelles	63 500,00 €	Dettes financières (> 1 an)	45 713,07 €
immobilisation corporelles	58 000,00 €	Dettes financières (≤ 1 an)	44 286,93 €
amortiss immo corporelles	- 34 990,26 €	Prime région Bruxelles capital	20 000,00 €
		réserve légale	14 850,00 €
TOTAL :	86 509,74 €	Résultat/ bénéfices	- 34 005,15 €
Stock	14 000,00 €	Provision pour risques et charges	2 000,00 €
Matières premières	27 756,31 €	TOTAL :	309 355,15 €
TOTAL :	41 756,31 €	Dettes fournisseurs	2 220,50 €
Banque	105 017,53 €	TOTAL :	2 220,50 €
Caisse			
TOTAL :	105 017,53 €		
TOTAL ACTIF :	311 575,66 €	TOTAL PASSIF. :	311 575,66 €

Par De Jaegher A., 2025



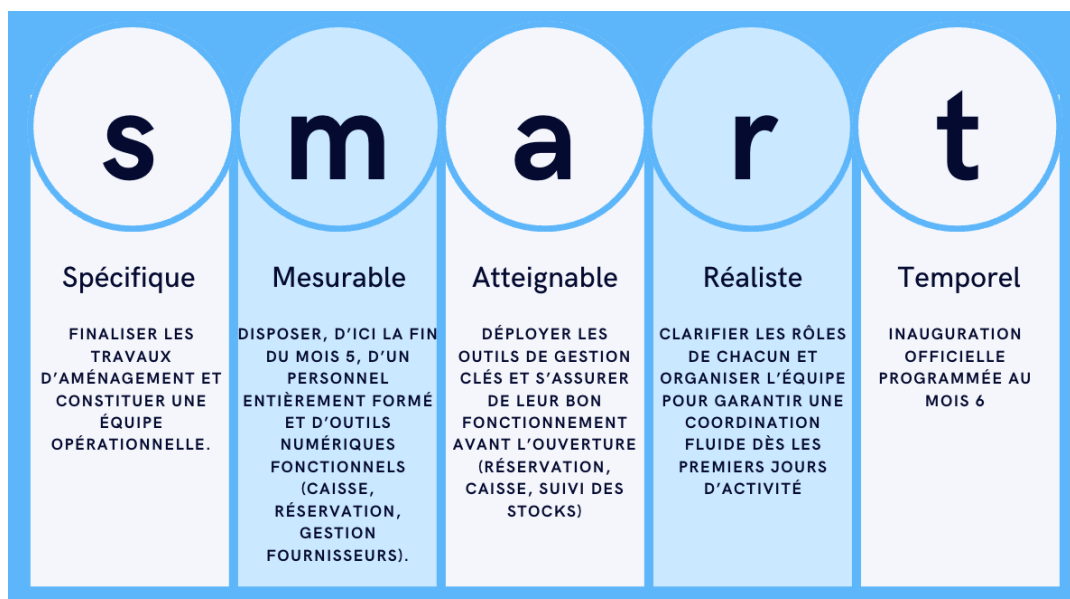
Par De Jaegher A., 2025

*Annexe 42 - Analyse des cinq forces de Porter appliquée au marché bruxellois de la bistronomie
(Porter M.E., 1979)*



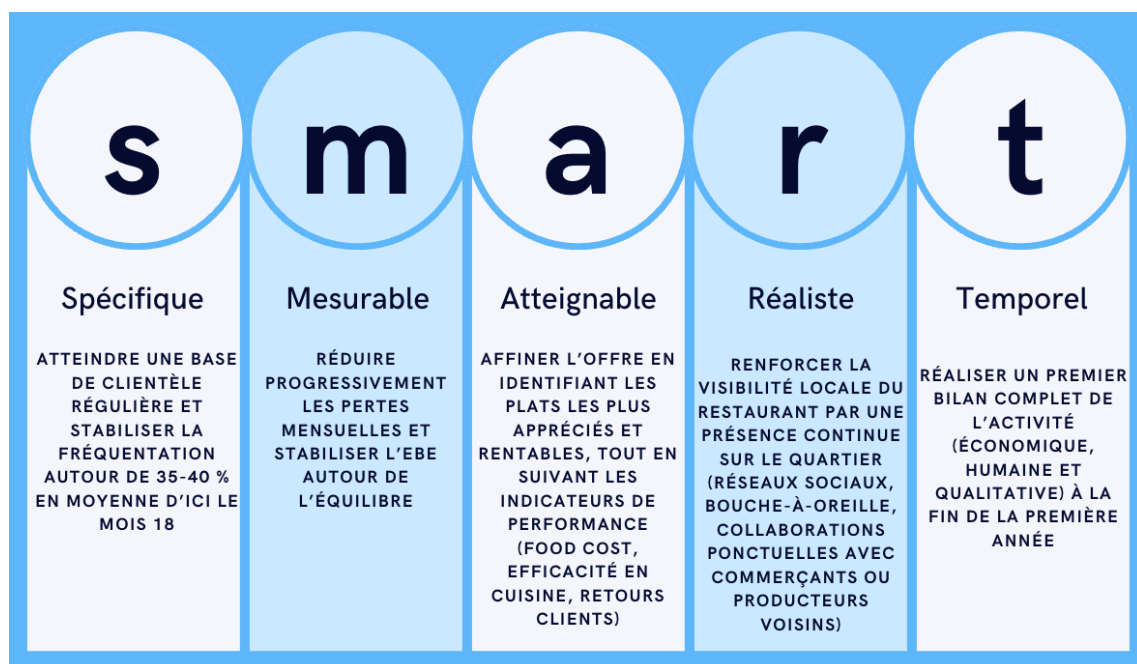
Par De Jaegher A., 2025

Annexe 43 - SMART appliqué à la Phase 1 (Pré-ouverture & Lancement, Mois 0–6) (Doran G. T., 1981)



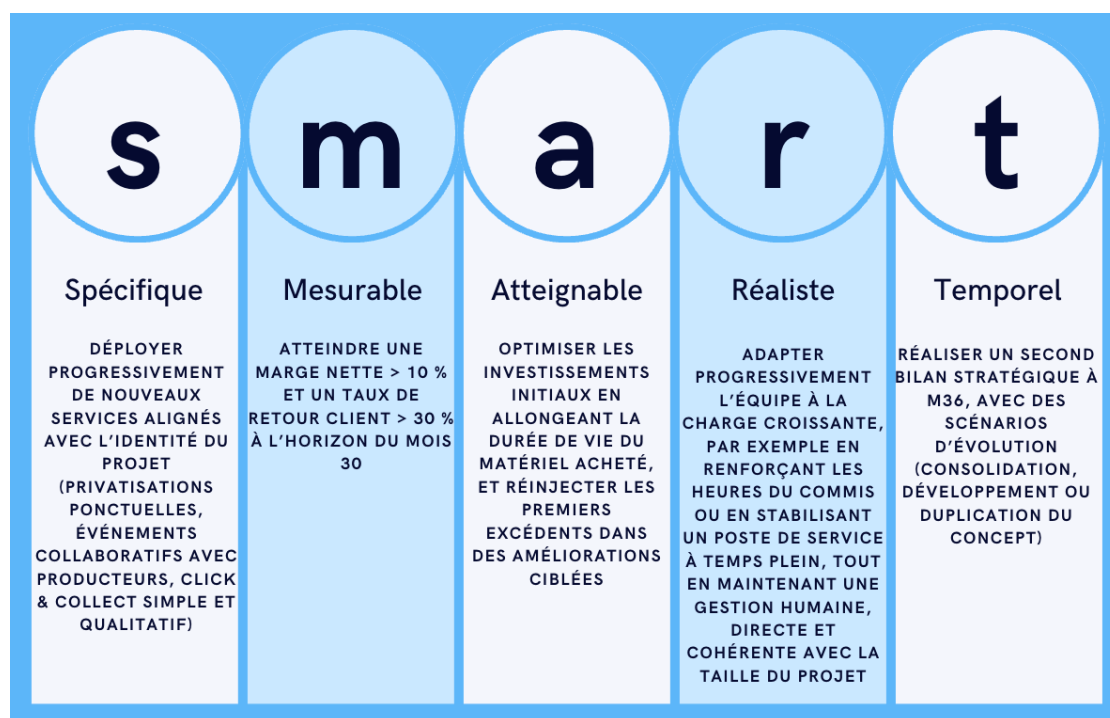
Par De Jaegher A., 2025

Annexe 44 - SMART appliqué à la Phase 2 (Croissance et stabilisation, Mois 7–18) (Doran G. T., 1981)



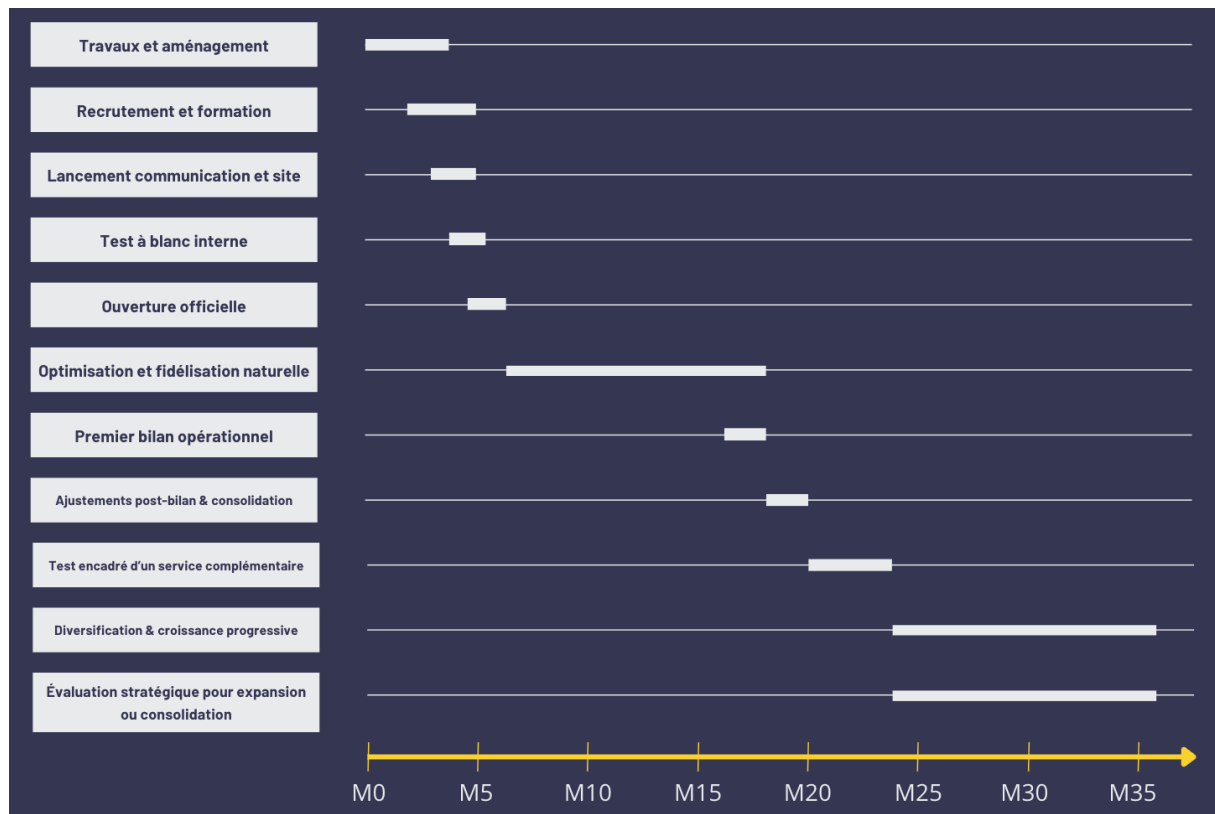
Par De Jaegher A., 2025

Annexe 45 - SMART appliqué à la Phase 3 (Développement & Diversification, Mois 19–36)
(Doran G. T., 1981)



Par De Jaegher A., 2025

Annexe 46 - Gantt Chart: Plan de lancement stratégique (36 mois) (Gantt H. L., 1919)

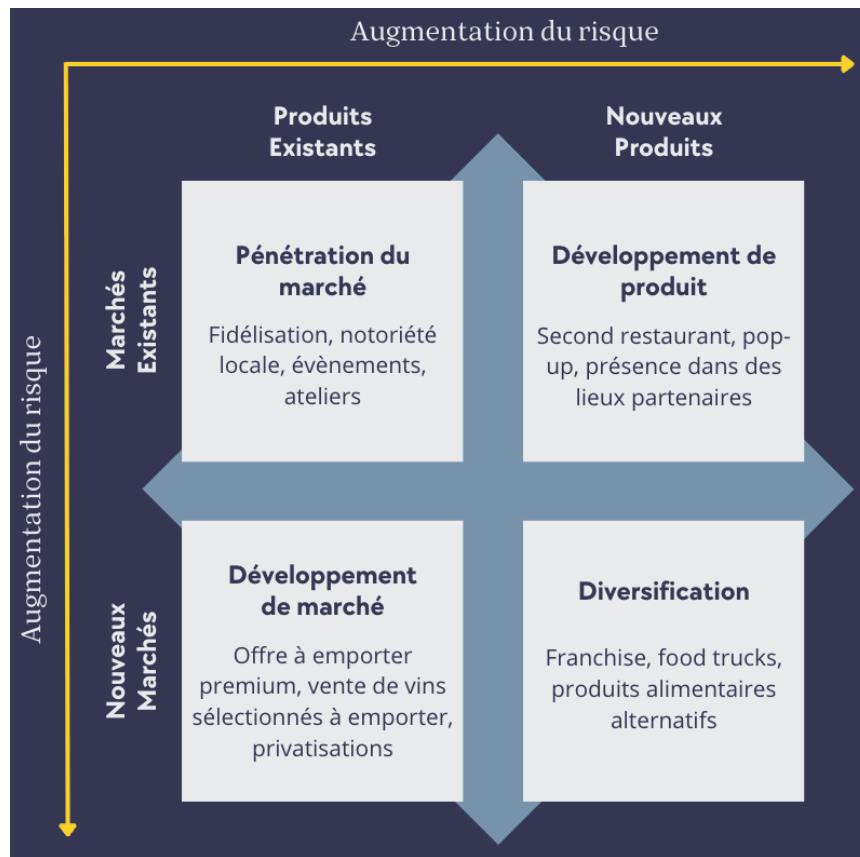


Par De Jaegher A., 2025

Annexe 47 - Retranscription de l'interview avec Philippe Hombau - Fiscaliste

Retranscription Interview Philippe Hombau - Fiscaliste

Annexe 48 - Axes d'expansion selon la matrice d'Ansoff (Ansoff H.I., 1957)



Par De Jaegher A., 2025

Annexe 49 - Tableaux des indicateurs de consolidation avant expansion (Libaert T. et Suart J., 2019)

Indicateur	Objectif seuil	Méthode de suivi
Taux de remplissage	$\geq 40 \%$	Réservation et caisse
Taux de retour client	$\geq 30 \%$	Réservation et enquête
Marge nette	En croissance (même négative)	Comptabilité analytique mensuelle
Turnover RH	$< 20 \%$ sur 12 mois	Historique paie / tableau de bord RH

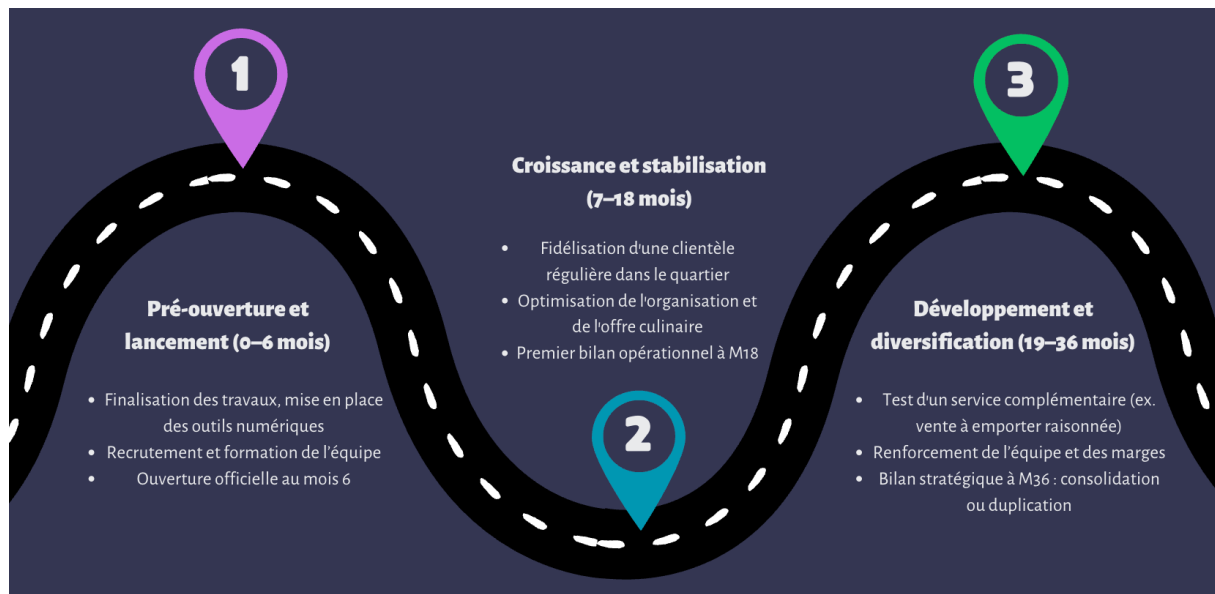
Par De Jaegher A., 2025

Annexe 50 - Tableau des risques liés à l'expansion et mesures préventives

Risque identifié	Impact potentiel	Mesure préventive prévue
Dilution de la qualité	Perte de fidélité, avis négatifs	Charte qualité, recrutement exigeant et formation continue
Surcharge organisationnelle	Déséquilibre opérationnel	Planification par étapes et enveloppe budgétaire dédiée à chaque nouvelle initiative
Mauvais emplacement	Faible rentabilité du test	Étude terrain et analyse du public avant chaque expérimentation
Perte d'identité	Dévalorisation du concept	Comité interne des valeurs (réuni trimestriellement), communication claire et gouvernance alignée aux valeurs

Par De Jaegher A., 2025

Annexe 51 - Feuille de route synthétisé du projet (0–36 mois)



Par De Jaegher A., 2025

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique
www.uclouvain.be/lsm