

Louvain School of Management

**Digitalisation et Performance dans
le secteur HORECA : Cas d'une
PME Familiale**

Auteur : Moussa Sidibe

Promoteur : Xavier Marichal

Année académique 2025.-2026.

Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master 60 en Sciences de la Gestion

Horaire décalé

Déclaration concernant l'utilisation d'outils d'IA dans les mémoires de master

Dans le cadre de la réalisation de ce mémoire de master, l'auteur a eu recours de manière limitée et responsable à des outils d'intelligence artificielle, et plus particulièrement à ChatGPT, DeepL Traduction aux fins suivantes :

1. Traduction de texte, correction linguistique et synthèse de contenu

DeepL a été utilisé pour traduire les paragraphes de certains articles Anglais-Français. CHAGPT a été utilisé pour reformuler certains passages, corriger la langue et la grammaire, ainsi que pour résumer et condenser des informations issues de la littérature scientifique.

2. Responsabilité de l'auteur et relecture critique

L'ensemble des contenus produits avec l'assistance de ChatGPT a fait l'objet d'une relecture attentive, d'une vérification et d'une réécriture par l'auteur. L'auteur assume l'entière responsabilité du contenu final présenté dans ce mémoire, tant sur le plan de l'exactitude que de l'interprétation et de l'originalité des analyses.

Par la présente déclaration, l'auteur affirme que ce mémoire de master reflète un travail original et personnel, enrichi par une utilisation responsable, transparente et conforme aux principes d'intégrité académique des outils d'intelligence artificielle.

Moussa SIDIBE 28/05/2026.

Résumé :

La digitalisation est souvent présentée comme un levier incontournable de performance pour les entreprises, y compris dans le secteur Horeca. Toutefois, son impact réel sur la performance des petites et moyennes entreprises familiales demeure sujet à débat, notamment en raison des spécificités organisationnelles, relationnelles et économiques propres à ce secteur.

Ce travail cherche à comprendre comment la digitalisation peut réellement contribuer à la performance globale d'un restaurant et vérifier si les outils numériques peuvent être un véritable levier de création de valeur plutôt qu'une simple contrainte organisationnelle ou financière.

L'étude repose sur une comparaison entre deux restaurants appartenant à une famille et situés dans la même ville et la même rue, mais ayant adopté des approches différentes en matière de digitalisation. Pour la démarche méthodologique, on a combiné plusieurs sources d'informations, à savoir l'analyse des comptes annuels, des entretiens semi-directifs réalisés avec le dirigeant ainsi que des données institutionnelles et sectorielles. Pour étudier leur performance, nous avons fait recours au balanced scorecard et une analyse SWOT comparative.

Les résultats obtenus montrent que la digitalisation peut améliorer certains aspects de la performance, notamment la visibilité des établissements et le développement de l'activité commerciale. Cependant, son impact sur la rentabilité apparaît plus nuancé. L'étude met aussi en évidence l'importance du capital relationnel, de l'organisation interne et de la stabilité du modèle familial dans la performance des PME Horeca.

Enfin, même si les outils numériques offrent certaines possibilités en matière de durabilité par exemple dans la gestion des pertes alimentaires leur intégration reste encore limitée et peu structurée dans les établissements étudiés. Au terme de cette recherche, il apparaît qu'un modèle combinant une digitalisation maîtrisée et la valorisation des relations de proximité semble mieux adapté aux réalités des PME familiales du secteur Horeca qu'une digitalisation poussée reposant uniquement sur la logique technologique.

Mots-clés : Digitalisation, performance, PME familiales, Horeca, Balanced Scorecard, Durabilité.

L'avant-propos

Je souhaite exprimer ma reconnaissance aux personnes qui ont contribué, directement ou indirectement, à la réalisation de ce travail de fin d'études.

Je remercie en premier lieu Monsieur **Xavier Marichal**, mon promoteur, pour avoir accepté d'en assurer la direction. Je le remercie pour la disponibilité dont il a fait preuve, pour la qualité de ses conseils et pour la rigueur de son encadrement tout au long de ce travail.

Je tiens également à remercier ma famille pour le soutien et la compréhension manifestés durant ce parcours académique, qui ont constitué un appui précieux dans l'aboutissement de ce mémoire

Introduction générale.....	1
Chapitre 1 Cadre théorique : PME familiales, digitalisation et performance dans le secteur Horeca	3
1.1. Les PME familiales : caractéristiques et enjeux de performance.....	3
1.2. Les Principaux enjeux de la transformation digitale des entreprises	5
1.3. Le secteur Horeca en Belgique : structure performance et enjeux de durabilité	8
1.4. La digitalisation dans le secteur Horeca : performance et enjeux environnementaux	10
1.5. Limites et défis de la digitalisation dans les PME familiales Horeca	12
1.6. Le tableau de bord comme outil de gestion de la performance	14
1.7. Conclusion de la partie théorique	15
Chapitre 2. Terrain d'étude et formulation de la problématique	17
2.1. Mise en contexte et logique du terrain	17
2.2. Justification du choix des deux établissements	17
2.3. Présentation des entreprises étudiées	18
2.3.1 THEMIKRI SRL (enseigne : Le Butcher).....	18
2.3.2. OUZERIE 27 SRL (enseigne : Ouzerie)	19
2.4. Formulation de la problématique	19
2.5. Hypothèses de recherche	20
Chapitre 3. Démarche méthodologique et dispositifs d'analyse	21
3.1. Introduction et démarche de la recherche	21
3.2. Le Balanced Scorecard comme cadre d'analyse central	21
3.3. Etude de cas comparative et présentation des cas	23
3.4. Méthodes de collectes des données pour le BSC	23
3.4.1. Entretiens semi-directifs.....	23
3.4.2. Analyse documentaire	24
3.4.3. Observation directe.....	24
3.5. Outils d'analyse des données.....	24
3.6. Limites méthodologiques.....	25
Chapitre 4 Analyse empirique	26
4.1. Introduction du chapitre d'analyse empirique	26
4.2. Analyse financière des deux restaurants.....	26
4.2.1. Présentation des données financières.....	26
4.2.2. Évolution de l'activité économique des restaurants étudiés	27
4.2.3. Structure des coûts et pression opérationnelle	28
4.2.4. Résultat net et volatilité de la rentabilité	31
4.3. Analyse de la performance globale à l'aide du Balanced Scorecard (BSC)	33

4.3.1. Perspective financière	34
4.3.2. Perspective client	34
4.3.3. Perspective des processus internes efficacité opérationnelle et complexité organisationnelle	36
4.3.4. Perspective de l'apprentissage et de l'innovation	37
4.3.5. Lecture transversale du Balanced Scorecard : les relations cause-effet.....	38
4.4. Analyse SWOT comparative des deux restaurants.....	40
4.5. Vérification des hypothèses et discussion des résultats	42
4.5.1. Hypothèse 1 La digitalisation améliore la performance d'un restaurant	42
4.5.2. Hypothèse 2. L'organisation interne, le capital relationnel et l'identité familiale peuvent compenser l'absence de digitalisation	42
4.5.3. Hypothèse 3. L'approche hybride et performance globale	43
4.6. Discussion empirique des résultats.....	43
Chapitre 5 Conclusion générale et recommandations	45
5.1. Conclusion générale.....	45
5.2. Apports du travail	46
5.3. Recommandations managériales.....	46
5.4. Limites de la recherche et perspectives	48
Bibliographie	49
Annexe.....	52

Liste des Figures

Figure 1 Marge brute des deux restaurants : Source : Bilan (BNB)	28
Figure 2 Coûts de la digitalisation THEMIKRI en 2024	30
Figure 3 Poids des coûts digitaux THEMIKRI. Source : Bilan Interne de Gestion 2024 ...	32
Figure 4 Répartition du CA THEMIKRI selon le mode consommation.....	32
Figure 5 Coût de la main d'œuvre désaisonnalisé.....	35
Figure 6 : Matrice SWOT des deux restaurants.....	41

Liste des Tableaux

Tableau 1 Structure des coûts THEMIKRI: Source : Compte annuels (BNB)	29
Tableau 2 Structure des Coûts OUZERIE Source : Bilan BNB	30
Tableau 3 Comparatif Structure des coûts pour les deux restaurants.....	31
Tableau 4 Analyse des resultats THEMIKRI.....	33
Tableau 5 Analyse des résultats OUZERIE.....	40

Table des annexes

Grille Des Entretiens.....	52
Interview Gérant par mail.....	52
Entretien Semi-direct : Interview présentiel.....	56
Questionnaire sur les Indicateurs.....	61

Liste des Abréviations

BSC	Balanced Scorecard
BNB	Banque nationale de Belgique
CA	Chiffre d'affaires
CDI	Contrat à durée indéterminée
HORECA	Hôtels, Restaurants et Cafés
IA	Intelligence artificielle
NACE	Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
PME	Petites et moyennes entreprises
POS	Point of Sale (système de caisse)
RBC	Région de Bruxelles-Capitale
SPF	Service public fédéral
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces)
TFE	Travail de fin d'études

Introduction générale

La transformation numérique est devenue un enjeu important pour beaucoup d'entreprises dans un contexte de compétitivité et de croissance accrue. En effet, la mondialisation a facilité les échanges commerciaux, entraîna une concurrence de plus en plus forte entre les entreprises et aussi des consommateurs devenus de plus en plus exigeants. Aussi, les questions de durabilité économique, sociale et environnementale prennent de plus en plus de place dans les opinions publiques.

Dans ce contexte, les outils numériques peuvent être utilisés pour améliorer la performance et la productivité des entreprises. Pour ce faire, ils doivent être souvent associés à des objectifs concrets. Cependant, les effets réels de la digitalisation restent variables. Ils dépendent fortement du secteur d'activité et de la manière dont chaque entreprise est organisée.

Pour le secteur de l'hôtellerie-restauration (Horeca), il y a une forte intensité en main-d'œuvre, une consommation importante de ressources matérielles et énergétiques et une grande dépendance à la qualité de l'expérience client. Ainsi, la performance d'un restaurant repose sur un équilibre délicat entre l'efficacité opérationnelle, la qualité du service et la viabilité économique. Donc la digitalisation peut être un moyen pour les restaurants à gérer les flux, à mieux planifier les ressources et à renforcer la relation avec une clientèle de plus en plus exigeante.

Pourtant, les outils numériques ne sont pas une solution miracle, ni une garantie automatique de performance durable. Dans les petites et moyennes entreprises, et plus particulièrement dans les entreprises familiales, les décisions stratégiques ne reposent pas uniquement sur des critères technologiques ou financiers. Elles s'inscrivent aussi dans une logique de continuité, de préservation de l'identité de l'entreprise et de maintien d'une relation de proximité avec la clientèle (Allouche & Amann, 2000 ; Marchesnay, 2003).

En outre, on peut remarquer clairement cette tension dans le cas étudié, qui porte sur une PME familiale exploitant deux restaurants situés dans le même environnement géographique, mais qui ont adopté des choix organisationnels et numériques très différents. Pour le premier restaurant, il s'agit de Themikri SRL, actif depuis 2013, a intégré des outils digitaux pour soutenir sa visibilité, sa communication et certains aspects de sa gestion. Quant au deuxième,

Ouzerie 27 SRL, ouvert en 2020, fonctionne selon un modèle plus traditionnel, avec une présence numérique plus limitée et une relation plus directe avec la clientèle. Malgré ces différences, les deux établissements présentent des niveaux de fréquentation relativement comparables, alors cette situation amène donc à s'interroger sur le rôle réel de la digitalisation dans la création d'une performance durable.

L'objectif de ce travail est ainsi d'analyser comment la digitalisation influence la performance globale des restaurants étudiés ? Il s'agit également d'examiner dans quelles conditions certains leviers non numérique peuvent contribuer à maintenir une activité économiquement viable et durable.

À partir de cette problématique, la recherche repose sur l'hypothèse que la digitalisation peut améliorer certaines dimensions de la performance sans pour autant constituer, à elle seule, une garantie de réussite. Pour explorer cette question, le travail s'appuie sur une étude de cas comparative combinant une analyse financière et l'utilisation du Balanced Scorecard comme cadre d'analyse multidimensionnel de la performance.

Chapitre 1 Cadre théorique : PME familiales, digitalisation et performance dans le secteur Horeca

1.1. Les PME familiales : caractéristiques et enjeux de performance

Les petites et moyennes entreprises (PME) occupent une place importante dans l'économie européenne. D'après la Commission européenne, une PME correspond à une entreprise employant moins de 250 personnes et réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions d'euros, ou présentant un total de bilan inférieur à 43 millions d'euros. Cette définition est vaste et regroupe une grande diversité de situations et de formes d'organisation. Parmi elles, on peut citer les entreprises familiales qui constituent un modèle particulièrement répandu, notamment dans les secteurs de services et de proximité.

Le modèle (entreprise) familiale se caractérise par trois dimensions : la détention du capital par la famille, l'implication de celle-ci dans la gouvernance et la volonté de garantir la continuité de l'entreprise au-delà d'une seule génération. (Allouche, J., Amann, B, 2000, Missonier, A ; Gundolf ; 2017). Ce qui fait la particularité d'une entreprise familiale, ce n'est pas seulement qui possède l'entreprise, mais aussi la manière dont la famille pèse sur les décisions et se projette dans le temps.

Cette configuration influence fortement le modèle de gestion de l'entreprise. La frontière entre sphère familiale et sphère professionnelle est souvent poreuse, ce qui marque durablement la culture de l'entreprise et ses relations avec les parties prenantes (Kenyon-Rouvinez & Ward, 2004 ; Comblé & Colot, 2006)

Les PME familiales se distinguent généralement par une vision, la volonté d'assurer une continuité de l'activité au sein de la famille. Les décisions stratégiques ne sont donc pas prises dans une logique de rentabilité immédiate, mais aussi dans l'objectif de préserver l'entreprise, son identité et sa réputation sur plusieurs générations (Le Breton-Miller & Miller, 2006). Cette manière de gérer amène à des choix prudents en matière d'investissement et à une attention particulière accordée à la stabilité de l'entreprise. Cette logique patrimoniale contribue à structurer des objectifs qui dépassent la seule maximisation du profit à court terme. (Bégin et al. 2014)

La gouvernance dans les PME familiales se caractérise par une forte concentration du pouvoir autour du dirigeant familial, qui occupe une position centrale à la fois propriétaire, gestionnaire et garant des valeurs familiales. (Charreaux, 1998 ; Marchesnay, 2003, Allouche, Amann, 2017). Ce cumul de rôles permet de traduire la vision stratégique du dirigeant concrètement sur le terrain : les décisions peuvent être rapides et la réaction aux changements de l'environnement assez souple. Mais cette configuration a aussi des limites : la formalisation des processus de gestion est parfois limitée aux choix et compétences du dirigeant. Dans ce contexte, la capacité d'une PME familiale à engager des transformations importantes, par exemple en matière de digitalisation, dépend fortement du profil du dirigeant et de sa volonté de faire évoluer les modes de gestion en place (Chabaud & Sattin, 2019).

Enfin, la performance des PME familiales ne se limite généralement pas aux seuls résultats financiers. Dans les entreprises de services, des éléments plus immatériels jouent également un rôle important : la relation avec la clientèle, la réputation locale, la confiance ou encore l'ancrage territorial (Gómez-Mejía et al., 2007). Ces dimensions immatérielles jouent un rôle déterminant dans l'évaluation de la performance globale, en particulier dans les entreprises de services (Bouquin, 2013 ; Lorino, 2017). Ces ressources immatérielles participent à la construction d'un avantage concurrentiel fondé sur la confiance, la proximité et la fidélité, particulièrement déterminant dans les activités de services. On peut relever d'autres points relatifs aux PME familiales, qui tiennent à des contraintes spécifiques liées à leur taille. En effet, les ressources financières, humaines et technologiques limitées peuvent freiner leur capacité à investir dans l'innovation, à structurer des systèmes de gestion formalisés ou à engager des projets d'innovation d'envergure (Marchesnay, 2003). Ces contraintes expliquent en partie la prudence observée dans les trajectoires de développement de nombreuses PME, en particulier dans des secteurs caractérisés par une forte intensité de travail humain.

Dans les PME familiales du secteur Horeca, ces éléments occupent une place centrale. La qualité de l'accueil, l'ambiance du lieu ou encore la proximité avec la clientèle participent directement à la création de valeur. La performance ne peut donc pas être analysée uniquement à travers des indicateurs comptables. Elle dépend aussi de facteurs humains, organisationnels et relationnels, qui restent particulièrement importants dans les activités de restauration.

L'analyse des PME familiales demande alors une approche nuancée de la performance, pour tenir compte de la diversité de leurs objectifs et des particularités de leur gouvernance. Ce cadre

conceptuel servira de base pour examiner, dans les parties suivantes, les enjeux de la transformation digitale et de l'intégration du numérique dans le secteur Horeca.

1.2. Les Principaux enjeux de la transformation digitale des entreprises

La transformation digitale est devenue un thème central pour les entreprises, quelle que soit leur taille. La Commission européenne la définit comme l'intégration des technologies numériques dans l'ensemble des activités économiques et sociales, ce qui entraîne des changements profonds dans la manière dont les organisations fonctionnent, produisent et interagissent avec leur environnement (Commission européenne, 2020). Cette définition insiste sur le caractère transversal du numérique : il ne s'agit pas seulement d'ajouter un outil informatique, mais bien de revoir, au moins en partie, les modes d'organisation, de décision et de relation avec les clients ou les usagers.

L'essor d'internet et des technologies numériques est fréquemment associé à ce que certains auteurs qualifient de quatrième révolution industrielle, dans la mesure où il transforme en profondeur les structures économiques et organisationnelles. A cause de son importance croissante dans les activités économiques et sociales, plusieurs termes sont aujourd'hui utilisés pour désigner l'évolution des organisations face aux nouvelles technologies. Les expressions comme transformation digitale, transformation numérique, digitalisation ou encore e-transformation sont utilisées pour désigner le phénomène dans les différentes littératures. Certains auteurs les emploient sans réelle distinction, tandis que d'autres considèrent qu'il existe des différences dans la manière de définir ces concepts et leur portée au sein des entreprises.

Cependant, nous n'allons pas nous attarder sur les différentes définitions du terme tel n'est pas l'objectif de ce travail. Notre objectif est d'analyser les impacts et enjeux de la transformation numérique dans la production et la performance économique. Donc, dans le cadre de cette étude, nous allons retenir le terme de transformation numérique ou digitalisation.

Dans la langue française, le terme digital constitue à l'origine un anglicisme. En anglais, digital renvoie aux technologies numériques, tandis qu'en français, l'adjectif *digital* se rapporte historiquement aux doigts, comme dans l'expression « empreinte digitale ». Afin d'éviter toute ambiguïté terminologique, les institutions francophones¹, notamment les organismes publics et académiques, privilégient l'usage du terme numérique pour désigner les technologies fondées sur le traitement de données informatisées. Néanmoins, sous l'influence de l'usage courant et du vocabulaire managérial, le terme digital est fréquemment employé comme synonyme du numérique. Dans le cadre de ce travail, ces deux termes seront utilisés de manière équivalente, tout en reconnaissant que numérique constitue la traduction linguistiquement correcte en français.

En outre, la transformation digitale soulève plusieurs enjeux majeurs pour les entreprises.

Un premier enjeu central de cette transformation digitale réside dans l'amélioration de la performance organisationnelle. L'intégration des technologies numériques permet aux entreprises d'optimiser leurs processus internes, de fluidifier la circulation de l'information et de réduire certaines inefficacités opérationnelles. (OECD. 2021). L'automatisation de tâches répétitives, la dématérialisation des documents ou l'utilisation d'outils numériques de gestion peuvent contribuer à une meilleure utilisation des ressources et à une réduction de certains coûts. Toutefois, ces gains ne sont pas automatiques. Ils dépendent de la manière dont l'entreprise parvient à adapter ses pratiques de travail et ses modes de coordination (Vial, 2019)

Un deuxième enjeu concerne l'évolution des modèles d'affaires et des modes de création de valeur. Le numérique offre de nouvelles possibilités en matière de distribution, de communication et de relation client, par exemple via les canaux en ligne ou l'exploitation des données. Ces évolutions peuvent renforcer la compétitivité et améliorer l'expérience client. Mais elles supposent aussi des investissements, des arbitrages stratégiques et parfois une remise en cause d'équilibres existants. Pour les petites et moyennes entreprises, qui disposent de ressources limitées, ces changements peuvent représenter un défi important (OCDE, 2021).

¹ Académie française. (2013). « Digital ». Dire, ne pas dire.
<https://www.academie-francaise.fr/digital>

Un troisième enjeu est humain et organisationnel. La digitalisation ne se réduit pas à l'achat de logiciels : elle implique des changements dans les compétences requises, les rôles des différents acteurs et la culture de l'entreprise. Les dirigeants et les salariés doivent apprendre à utiliser de nouveaux outils, interpréter des données, gérer plusieurs canaux de communication, etc. Des études récentes montrent que les résistances au changement, la surcharge informationnelle ou la peur de “perdre la main” sur le travail peuvent freiner l'adoption des outils numériques. Cette résistance intervient lorsque le projet est mal expliqué ou vécu comme imposé de l'extérieur (Kane et al., 2019 ; OCDE, 2021.). Dans les PME, où les équipes sont réduites et le temps compté, cet enjeu est particulièrement sensible.

À ces dimensions s'ajoute désormais un enjeu environnemental de plus en plus présent dans les opinions publiques. Si le numérique est souvent présenté comme un levier d'optimisation et de dématérialisation, il génère également des impacts environnementaux non négligeables, notamment en termes de consommation énergétique, d'utilisation des infrastructures numériques et de production de déchets électroniques. Les entreprises sont ainsi confrontées à la nécessité de concilier transformation digitale et responsabilité environnementale. Cette problématique invite à s'interroger sur les usages du numérique, sur la sobriété des outils déployés et sur leur contribution réelle à une performance durable (Commission européenne, 2020).

Enfin, la transformation digitale pose des enjeux de gouvernance et de pilotage. Le recours accru aux données numériques modifie les modalités de prise de décision et peut renforcer les capacités d'analyse et de contrôle de la performance. Mais il soulève aussi des enjeux importants en matière de protection des données, de cybersécurité et d'éthique des usages numériques. Ces questions sont particulièrement sensibles pour les PME, qui ont souvent des moyens limités pour mettre en place des dispositifs de contrôle et de sécurisation adaptés (OCDE, 2021).

Pour finir, les enjeux de la transformation digitale apparaissent multiples et étroitement liés les uns aux autres. Ils dépassent largement la seule dimension technologique pour toucher aux choix stratégiques, aux pratiques de travail, aux relations humaines et aux impacts environnementaux. Cette complexité est particulièrement marquée dans les PME et dans les secteurs de services, où la digitalisation doit composer avec des ressources limitées et une forte

dépendance aux interactions humaines. Ces éléments permettent de mieux situer, dans la suite du chapitre, les enjeux spécifiques du secteur Horeca belge face à la digitalisation.

1.3. Le secteur Horeca en Belgique : structure performance et enjeux de durabilité

Le secteur Horeca, acronyme regroupant les activités d'hôtels, restaurants et cafés, correspond à la section I « Hébergement et restauration » de la nomenclature NACE utilisée par les instituts statistiques européens (Eurostat, 2023). Il englobe l'ensemble des entreprises dont l'activité principale consiste à fournir des services d'hébergement ou de restauration, incluant notamment les hôtels, les restaurants traditionnels, la restauration rapide, les cafés et les bars. En Belgique, ce secteur occupe une place importante dans l'économie et représente une source d'emplois non négligeable, surtout dans les grandes villes et les zones touristiques (Statbel, 2024).

Une des caractéristiques majeures de l'Horeca est la forte présence de microentreprises et de petites structures, souvent familiales. Les chiffres montrent que la grande majorité des établissements emploient moins de dix personnes, ce qui se traduit par un secteur très éclaté, composé d'une multitude de petites entités, et par une faible concentration du capital (Eurostat, 2023 ; Statbel, 2023). Dans ce type d'organisation, la gestion repose généralement sur le dirigeant lui-même, qui centralise une grande partie des décisions et du fonctionnement quotidien de l'établissement (Thomas, Shaw & Page, 2011).

Le secteur se caractérise également par un renouvellement important des entreprises à cause des barrières à l'entrée restent relativement faibles, ce qui favorise l'ouverture régulière de nouveaux établissements et le développement de nouveaux concepts de restauration. Toutefois, cette dynamique s'accompagne aussi d'une certaine fragilité économique. Beaucoup d'établissements rencontrent des difficultés à maintenir leur activité sur le long terme en raison de la pression concurrentielle, de l'augmentation des coûts et de l'évolution rapide des attentes des consommateurs (OCDE, 2017)

D'un point de vue économique, la productivité du secteur Horeca reste globalement plus faible que dans d'autres branches d'activités. Cette situation s'explique notamment par l'importance du travail humain dans les métiers de la restauration. Des tâches comme l'accueil des clients,

le service en salle ou la préparation des plats restent difficiles à automatiser. Or ces activités représentent précisément le cœur du métier dans l'Horeca. La qualité du service dépend donc fortement du personnel et des interactions humaines, ce qui limite certaines possibilités de gains de productivité (Eurostat, 2023)

Dans les petites structures Horeca, la stabilité du personnel représente est un enjeu important, d'autant que le secteur recourt fréquemment à des formes d'emploi flexibles, comme les contrats étudiants, les extras ou les flex-jobs. Cette organisation permet une certaine souplesse, mais elle entraîne aussi un taux de rotation élevé du personnel. À long terme, cette instabilité peut affecter la continuité du service et générer des coûts supplémentaires liés au recrutement et à la formation (Thomas, Shaw & Page, 2011 ; Eurostat, 2023)

Au-delà des enjeux économiques et organisationnels, on peut épingler le secteur Horeca sur les questions environnementales, notamment en ce qui concerne le gaspillage alimentaire. Il constitue un phénomène structurel dans le secteur de la restauration et il est étroitement lié à l'organisation du travail, à la variabilité de la demande et aux pratiques de gestion. Ces pertes peuvent intervenir à différents niveaux : gestion des stocks, préparation des repas ou consommation finale, et représentent à la fois un coût économique pour les établissements et un enjeu environnemental de plus en plus important. Dans une logique de performance durable, le gaspillage alimentaire est étroitement lié à l'organisation du travail, à la variabilité de la demande et aux pratiques de gestion. Pour une bonne gestion, la mise en place des outils et pratiques spécifiques est nécessaire. (Schoonbroodt, E, 2024).

Dans le contexte belge, plusieurs initiatives publiques cherchent aujourd'hui à accompagner les entreprises Horeca dans la réduction de ces pertes. A Bruxelles, la stratégie Good Food 2 encourage notamment les restaurateurs à améliorer leurs pratiques en matière de gestion des achats, de stockage ou de préparation des repas (Bouisset, 2024). Ces démarches s'inscrivent dans une logique de performance durable, où la réduction du gaspillage permet non seulement de limiter l'impact environnemental, mais aussi de réduire certains coûts liés aux matières premières et aux déchets.

Ainsi, la performance dans l'Horeca ne dépend pas uniquement de ses résultats financiers. Elle repose aussi sur la qualité de ses services, les compétences du personnel, l'organisation interne et la capacité des établissements à répondre aux nouvelles attentes en matière de durabilité. Dans ce contexte, les outils numériques apparaissent comme des leviers potentiels

d'amélioration de la gestion et de la performance, même si leurs effets peuvent varier selon les caractéristiques propres à chaque entreprise.

1.4. La digitalisation dans le secteur Horeca : performance et enjeux environnementaux

La digitalisation du secteur Horeca s'inscrit dans un contexte de transformation plus large des pratiques de consommation et de gestion des services. Les établissements de restauration sont de plus en plus amenés à intégrer des outils numériques afin d'améliorer leur visibilité, d'optimiser leurs opérations et de répondre à des attentes clients en constante évolution. Cette évolution concerne notamment l'usage de systèmes de réservation en ligne, de logiciels de caisse (POS), d'outils de gestion des stocks, de plateformes de livraison ou encore de canaux numériques de communication. (OCDE, 2021).

Dans le secteur Horeca, la digitalisation est fréquemment présentée comme un levier d'amélioration de la performance opérationnelle. L'utilisation d'outils numériques permet de mieux planifier l'activité, d'analyser les ventes, d'anticiper la demande et de rationaliser l'utilisation des ressources. (OCDE, 2021). Les technologies numériques peuvent contribuer à une amélioration de l'efficacité organisationnelle des PME, à condition d'être intégrées de manière cohérente avec les processus existants et les pratiques organisationnelles. La création de valeur associée au numérique dépend ainsi moins de l'outil en lui-même que de son articulation avec l'organisation du travail et la stratégie de l'entreprise (Commission européenne, 2020).

Dans la restauration, ces outils facilitent particulièrement la gestion des flux, la coordination entre la salle et la cuisine, ainsi que le suivi des coûts. La transition numérique modifie en profondeur les pratiques organisationnelles du secteur Horeca, notamment à travers des plateformes de réservation, de l'e-réputation et des outils numériques de gestion. Ces outils permettent de renforcer les exigences en matière de compétences managériales et de pilotage de l'activité, en particulier dans les petites structures (Forem, 2016, Kane et al. 2019).

La digitalisation est également appelée à jouer un rôle central dans les questions environnementales en facilitant l’optimisation des ressources. Certains outils numériques, en effet permettent de mieux gérer les stocks, de suivre les ventes ou d’anticiper les volumes de consommation afin d’ajuster plus précisément les quantités produites. Une meilleure planification peut ainsi contribuer à réduire les pertes liées aux invendus, aux erreurs de commandes ou à la surproduction (Commission européenne, 2020). Cette logique rejoint les politiques publiques développées en Belgique, comme la stratégie Good Food 2 en Région bruxelloise, qui encourage les établissements Horeca à améliorer leurs pratiques de gestion afin de limiter le gaspillage alimentaire (Bouisset, 2024).

Cependant, il ne faut pas oublier que le numérique a lui-même un impact environnemental. Les outils digitaux reposent sur des infrastructures qui consomment beaucoup d’énergie : centres de données, réseaux, serveurs, mais aussi tout le matériel utilisé (ordinateurs, caisses, tablettes, smartphones). La Commission européenne rappelle que le secteur numérique participe à la hausse de la consommation énergétique et à la production de déchets électroniques. Il est donc nécessaire de réfléchir à des usages plus sobres et plus ciblés des technologies (Commission européenne, 2020). Dans l’Horeca, cela signifie qu’il ne suffit pas de considérer le digital comme “vert” parce qu’il dématérialise certains processus : il faut aussi se demander si les outils utilisés sont vraiment utiles et proportionnés aux besoins de l’établissement.

Par ailleurs, la digitalisation peut permettre d’augmenter la visibilité des établissements en ligne et faciliter l’accès à des plateformes de réservation et les applications de livraison. Ces choses permettront ensuite de garantir une relation solide entre les restaurants et leurs clients.

En revanche, ces outils peuvent aussi créer une relation de dépendance entre les entreprises de plateformes numériques et les PME Horeca, pouvant entraîner une pression accrue sur les marges et une standardisation de l’offre. Comme le souligne Vial (2019), la création de valeur liée au numérique dépend largement de la cohérence entre les outils utilisés, le modèle économique et l’identité de l’entreprise.

En résumé, dans le secteur Horeca, la digitalisation ne peut pas être considérée comme une solution miracle valable pour tous. Elle offre des opportunités réelles, notamment en matière de performance opérationnelle et de gestion des ressources, y compris pour réduire le gaspillage alimentaire. Mais ses effets dépendent de plusieurs conditions : les compétences du dirigeant et

de l'équipe, l'organisation du travail, la structure de coûts, ainsi que la cohérence entre les outils numériques utilisés et les valeurs de l'établissement. Dans une logique de performance durable, l'enjeu n'est donc pas d'adopter le plus de technologies possibles. Il s'agit de choisir des outils adaptés, utilisés de manière raisonnée et en accord avec les objectifs économiques, relationnels et environnementaux de l'entreprise.

1.5. Limites et défis de la digitalisation dans les PME familiales Horeca

Si la digitalisation est fréquemment présentée comme un levier de modernisation et de performance pour les entreprises, son adoption soulève de nombreuses limites et de défis dans le contexte spécifique des PME familiales du secteur Horeca. Ces entreprises évoluent dans un environnement caractérisé par des contraintes structurelles, organisationnelles et humaines qui conditionnent fortement leurs trajectoires de transformation numérique. (OCDE, 2021).

Un premier défi majeur concerne les ressources limitées dont disposent les PME familiales. La petite taille des établissements, la concentration du capital au sein de la famille et la faible formalisation des processus réduisent les capacités d'investissement financier et humain nécessaires à la mise en œuvre de projets numériques structurés. (Getz & Carlsen, 2005).

Dans une étude récente menée en Belgique, les données montrent d'ailleurs que, dans de nombreuses microentreprises, l'usage du numérique reste concentré sur des fonctions relativement simples comme la communication ou certaines tâches administratives (OCDE, 2021 ; SPF Économie, 2022). Dans ce contexte, certains dirigeants perçoivent encore la digitalisation davantage comme une charge supplémentaire que comme un véritable investissement stratégique.

Un second défi réside dans la gouvernance familiale et les logiques décisionnelles qui la caractérisent. Les PME familiales privilégient généralement une vision de long terme fondée sur la continuité de l'activité, la préservation de l'identité et le maintien du contrôle familial. (Getz & Carlsen, 2005). Cette manière de voir peut conduire à une certaine prudence vis-à-vis des innovations technologiques, surtout si celles-ci sont perçues comme susceptibles de

perturber les habitudes existantes ou de modifier l'équilibre interne. Dans le secteur Horeca, la proximité humaine et le contact direct avec les clients occupent une place centrale. Certains restaurateurs craignent donc qu'une digitalisation trop poussée rende l'expérience plus impersonnelle ou éloigne l'établissement de son identité d'origine.

La maîtrise des compétences numériques est un enjeu important, mais être dirigeant PME, signifie souvent cumuler plusieurs rôles, à la fois opérationnels, managériaux et stratégiques. L'introduction d'outils numériques exige le développement de nouvelles compétences, du temps d'apprentissage et un effort d'appropriation qui peuvent générer une surcharge cognitive et organisationnelle. Les études institutionnelles soulignent que la complexité perçue des technologies numériques et le manque de compétences internes figurent parmi les principaux freins à la digitalisation des PME belges. (Jacob, Ejzyn & Vanhove, 2022).

Dans un secteur déjà soumis à une forte pression temporelle et d'intensité dans le travail, il sera dès lors difficile pour un dirigeant de dégager du temps pour ces apprentissages.

Un autre défi à souligner qui est la dépendance des restaurants vis-à-vis plateformes externes. En effet, de nombreux établissements utilisent des plateformes de réservation, de livraison ou de visibilité en ligne. Ces outils peuvent apporter une clientèle supplémentaire et augmenter la notoriété, mais ils ont aussi un revers : commissions élevées, règles imposées par les plateformes, concurrence accrue et parfois difficulté à garder la main sur la relation client. L'adoption du numérique déconnectée du positionnement de l'entreprise, est susceptible d'affaiblir l'avantage concurrentiel plutôt que de le renforcer. (Vial, G, 2019)

Les enjeux environnementaux représentent également une limite souvent moins visible de la digitalisation, car le numérique repose lui-même sur des infrastructures énergivores et sur l'utilisation d'équipements électroniques ayant un impact environnemental. La Commission européenne rappelle ainsi que la transition numérique doit être pensée en lien avec les objectifs de durabilité afin d'éviter que certains gains organisationnels soient compensés par d'autres effets négatifs, comme l'augmentation de la consommation énergétique ou des déchets électroniques (Commission européenne, 2020). Dans les petites entreprises Horeca, cette dimension reste encore peu intégrée dans les pratiques de gestion

Enfin, un dernier défi important concerne l'alignement stratégique. Les bénéfices du numérique ne sont ni automatiques ni universels, et dépendent étroitement de la cohérence entre les outils adoptés, les ressources disponibles, la culture organisationnelle et le modèle économique de

l'entreprise. (Vial, G, 2019). Dans les PME familiales Horeca, une digitalisation non maîtrisée ou mimétique peut conduire à des investissements peu rentables, à une surcharge organisationnelle ou à une déconnexion entre l'image numérique et l'expérience réelle vécue par le client.

1.6. Le tableau de bord comme outil de gestion de la performance

Le pilotage de la performance des entreprises repose traditionnellement sur des instruments de mesure regroupés sous l'appellation générale de tableaux de bord. En contrôle de gestion, un tableau de bord est défini comme un outil de pilotage permettant de suivre, analyser et orienter la performance à partir d'un ensemble structuré d'indicateurs (Bouquin, 2010). Il vise à fournir aux décideurs une vision synthétique et régulière de l'activité afin de faciliter la prise de décision.

Selon Fernandez et Bouquin, on distingue trois grandes catégories d'outils de pilotage, différenciées par leur horizon temporel et leurs destinataires.

- Le tableau de Bord de Gestion (budgétaire ou financier) se concentre sur le suivi des flux financiers à moyen terme. Il permet de comparer les réalisations réelles aux prévisions budgétaires et se repose principalement sur des indicateurs comptables et financiers tels que : les chiffres d'affaires, la marge brute. Son objectif principal est d'évaluer la performance économique et la viabilité financière d'une entreprise. Ce type de tableau de bord offre une vision rétrospective et partielle de la performance. Il mesure les résultats, mais n'explique pas nécessairement les causes organisationnelles ou stratégiques qui les produisent.
- Le tableau de bord opérationnel est essentiellement utilisé pour enregistrer et suivre les opérations quotidiennes d'une entreprise. Il permet aux responsables de vérifier si les activités quotidiennes répondent aux objectifs opérationnels. En gros, vérifier si les choses se déroulent correctement à travers les différents indicateurs comme la productivité, les délais de traitement, la qualité du service ou l'organisation du travail. Cet outil reste généralement centré sur les aspects pratiques et techniques de l'activité. Il apporte donc peu d'éléments sur les orientations stratégiques de l'entreprise dans son ensemble.

- Le tableau de Bord Stratégique (dont le BSC) vise à traduire la stratégie de l'entreprise en indicateurs mesurables. Il relie les objectifs de long terme aux actions opérationnelles. Contrairement aux deux précédents, il ne se contente pas de mesurer "ce qui s'est passé", mais il cherche à piloter "ce qui prépare l'avenir". C'est dans cette catégorie que s'inscrit le Balanced Scorecard, notre outil d'analyse principale.

Dans le contexte des petites entreprises de restauration, où la performance dépend à la fois d'éléments financiers, organisationnels et relationnels, un outil exclusivement financier apparaît insuffisant. Le recours à un tableau de bord stratégique structuré permet ainsi d'appréhender la performance de manière plus globale et cohérente.

1.7. Conclusion de la partie théorique

Cette revue de littérature a permis de poser les fondements théoriques et contextuels nécessaires à l'analyse de la relation entre digitalisation et performance dans le secteur Horeca, et plus spécifiquement au sein des PME familiales. Dans la théorie, on remarque que les PME familiales, possèdent des caractéristiques spécifiques, notamment une forte implication du dirigeant, une logique de gestion orientée vers le long terme et une place importante accordée aux relations humaines et une proximité avec la clientèle.

Ensuite dans le contexte du secteur Horeca en Belgique, on a ensuite remarqué qu'il s'agit d'un environnement particulier : prédominance des microentreprises et des petites structures, souvent familiales, forte intensité en main-d'œuvre, productivité générale relativement faible et forte concurrence. Donc, pour résumer, on peut dire que la performance des établissements Horeca repose ainsi, sur un ensemble de dimensions entremêlées : viabilité économique, qualité du service, gestion du personnel, mais aussi capacité à faire face à des contraintes organisationnelles fortes et à une demande parfois très variable.

En ce qui concerne les enjeux de la transformation digitale dans les outils numériques peuvent faciliter certaines tâches de gestion, améliorer la visibilité des établissements ou encore renforcer la relation avec la clientèle. Dans certains cas, ils contribuent à une meilleure gestion des ressources, et à lutter contre le gaspillage alimentaire. Toutefois, ses effets de la

digitalisation dépendent du niveau de ressources disponibles, des compétences numériques, de la culture de l'entreprise, de la stratégie choisie et du degré de cohérence entre les outils utilisés et le modèle économique de l'établissement.

Les enjeux de durabilité occupent également une place importante dans le secteur Horeca. La question du gaspillage alimentaire, mais aussi celle de l'utilisation des ressources, montrent que la performance des établissements ne peut plus être analysée uniquement sous un angle économique. Les politiques publiques récentes, comme la stratégie Good Food 2 en Région bruxelloise, encouragent d'ailleurs les entreprises à intégrer davantage ces préoccupations dans leurs pratiques de gestion.

Enfin, le choix du Balanced Scorecard comme outil d'analyse principal se justifie par le fait de ne pas limiter l'étude aux seuls indicateurs financiers, qui apparaissent insuffisantes pour comprendre la réalité des PME familiales Horeca. En effet, des dimensions plus qualitatives comme l'organisation interne, la relation client ou l'apprentissage jouent aussi un rôle important. Le Balanced Scorecard, offre ainsi une approche plus globale de la performance en articulant plusieurs dimensions complémentaires.

En résumé, cette partie théorique montre qu'il est nécessaire d'adopter une approche nuancée et contextualisée de la digitalisation dans le secteur Horeca. Elle ne peut pas être considérée comme une solution standard ou automatique à tous les problèmes de performance. Son impact dépend de la manière dont elle s'inscrit dans l'histoire, la gouvernance, les ressources et l'identité des entreprises étudiées.

C'est sur cette base que se construit la suite du travail : l'étude de cas comparative présentée au chapitre deux. L'analyse empirique qui suivra a pour objectif de comprendre, de manière concrète, comment différentes stratégies de digitalisation se traduisent en termes de performance économique, organisationnelle et environnementale dans deux restaurants appartenant à une même PME familiale.

Chapitre 2. Terrain d'étude et formulation de la problématique

2.1. Mise en contexte et logique du terrain

Le chapitre précédent a mis en évidence que la digitalisation constitue un levier potentiel de performance pour les entreprises, tout en soulignant le caractère non automatique et contextuel de ses effets, en particulier dans les PME familiales du secteur Horeca. Cette revue de littérature nous a permis de comprendre en effet que la performance des établissements de restauration repose sur une combinaison de facteurs économiques, organisationnels et relationnels, et que l'intégration du numérique peut entrer en tension avec certaines dimensions constitutives de l'expérience client.

Dans ce présent chapitre, il s'agit d'ancrer ces constats théoriques dans un cas d'étude concret. Ainsi, nous allons faire une analyse comparative de deux restaurants implantés à Louvain-la-Neuve, appartenant à une même famille, mais caractérisés par des trajectoires de digitalisation contrastées. Ce terrain permet d'interroger, à partir de situations réelles, les conditions dans lesquelles la digitalisation contribue ou non à la performance globale d'un établissement Horeca.

2.2. Justification du choix des deux établissements

Le choix des deux établissements retenus repose sur plusieurs éléments de cohérence méthodologique.

Tout d'abord, les deux restaurants se trouvent côte à côte dans la même ville, donc environnement géographique et socio-économique identique. Cette proximité permet de s'adresser à un bassin clientèle similaire ce qui permet de réduire les facteurs exogènes tels que les conditions concurrentielles ou le cadre réglementaire. L'analyse se concentre ainsi, sur les choix organisationnels et stratégiques propres à chaque établissement.

Puis, les deux entreprises s'inscrivent dans une logique de gouvernance familiale commune, caractérisée par une implication directe des dirigeants dans la gestion quotidienne et la prise de décision dans une logique d'identité familiale. Cette dimension familiale influence la manière dont les choix stratégiques sont réalisés, notamment en matière d'organisation, d'investissement et de digitalisation. Elle constitue donc un point commun important pour construire une comparaison cohérente.

Pour notre travail, l'intérêt principal réside dans la différence des stratégies numériques adoptées par les deux restaurants. L'un va développer une présence digitale plus structurée, en utilisant différents outils numériques liés à la visibilité, à la communication ou à la gestion de l'activité. L'autre, cependant fonctionne selon une logique plus traditionnelle, reposant surtout sur la proximité avec la clientèle et la réputation locale. Cette différence permet d'observer plus concrètement comment des choix numériques distincts peuvent influencer l'organisation et la performance globale des deux ? Cette opposition crée une configuration particulièrement heuristique pour analyser les effets différenciés de la digitalisation sur la performance.

2.3. Présentation des entreprises étudiées

2.3.1 THEMIKRI SRL (enseigne : Le Butcher)

Themikri SRL est une entreprise active dans le secteur de la restauration à Louvain-la-Neuve. L'établissement étudié opère sous l'enseigne Le Butcher, restaurant positionné autour d'une offre orientée vers la viande et la convivialité. Dans le Butcher, les activités variées avec un service sandwicherie, la vente à emporter et la livraison à domicile. Aussi, le restaurant accueille une clientèle sur place avec une ambiance familiale et conviviale. Dans ce contexte, l'enseigne a mis en place une stratégie numérique pour répondre aux besoins de sa clientèle de jeunes étudiants avec une présence active en ligne. La digitalisation apparaît alors, comme un support intégré à la stratégie commerciale et communicationnelle de l'entreprise.

2.3.2. OUZERIE 27 SRL (enseigne : Ouzerie)

Ouzerie 27 SRL est également implantée à Louvain-la-Neuve et opère sous l'enseigne Ouzerie et se distingue par une offre d'inspiration méditerranéenne, structurée autour de plats grecs à partager, favorisant ainsi une expérience conviviale et collective. Sa stratégie consiste à mettre l'accent sur une expérience familiale conviviale pour fidéliser la clientèle.

Il ne dispose que d'outils numériques de base et n'assure pas de communication structurée en ligne. Donc, la stratégie repose sur des leviers traditionnels de fréquentation, tels que le bouche-à-oreille, la clientèle d'habitues et l'ancrage local. Cette structure permet d'analyser une trajectoire de performance reposant davantage sur des facteurs relationnels et organisationnels que sur des outils numériques formalisés.

2.4. Formulation de la problématique

Les enseignements issus de la revue de littérature et les caractéristiques du terrain étudié mettent en évidence une situation paradoxale. La digitalisation est souvent présentée comme un facteur de compétitivité et de performance dans l'Horeca, mais l'observation de ces deux établissements, engagés dans des stratégies numériques distinctes, suggère que la performance ne dépend pas uniquement du degré de digitalisation.

Dès lors, la problématique centrale de ce travail peut être formulée comme suit :

Dans quelle mesure la digitalisation influence-t-elle la performance globale d'un restaurant au sein d'une PME familiale du secteur Horeca, et comment expliquer qu'un établissement faiblement digitalisé puisse atteindre une performance comparable, voire supérieure, à celle d'un établissement fortement digitalisé ?

Cette question invite à dépasser une lecture purement technologique de la performance pour intégrer des dimensions organisationnelles, relationnelles et contextuelles. Elle conduit à s'interroger sur deux points. D'abord, les mécanismes de création de valeur par le numérique, puis les leviers alternatifs susceptibles de soutenir la performance dans des configurations PME familiales.

2.5. Hypothèses de recherche

À partir des enseignements issus de la revue de littérature et de l'analyse du terrain présenté précédemment, ce travail adopte une démarche hypothétique-interprétative. Les hypothèses formulées ci-après ne visent pas une validation statistique, mais constituent des repères analytiques destinés à structurer l'analyse empirique et à guider l'interprétation des données recueillies dans le cadre de l'étude de cas comparative.

H1 Digitalisation et performance économique La digitalisation peut améliorer la performance d'un restaurant, mais ne garantit une rentabilité sur le long terme.

H2 Capital relationnel, Identité familiale, Organisation interne comme levier de performance. Dans les PME familiales Horeca, une grande performance peut être atteinte sans une structure digitale, grâce à une très bonne organisation interne, au capital relationnel, à l'ancrage local et à la qualité de l'expérience client.

H3 Approche Hybride et performance globale Une stratégie hybride, c'est-à-dire une digitalisation raisonnée combinée à un capital relationnel fort, peuvent permettre une performance durable pour un établissement Horeca.

Ces hypothèses structurent l'analyse empirique développée dans les chapitres suivants. Afin d'en examiner la pertinence, le chapitre suivant présente la démarche méthodologique retenue. Les méthodes de collectes des données ainsi que les outils d'analyse sont mobilisés pour étudier les effets de la digitalisation sur la performance générale des restaurants étudiés.

Chapitre 3. Démarche méthodologique et dispositifs d'analyse

3.1. Introduction et démarche de la recherche

L'objectif de ce chapitre est de présenter la démarche méthodologique adoptée afin de répondre à la problématique formulée au chapitre précédent. Elle est relative à l'influence de la digitalisation sur la performance globale de restaurants appartenant à des PME familiales du secteur Horeca. Cette analyse s'inscrit dans un contexte marqué par des contraintes organisationnelles, relationnelles et environnementales propres aux entreprises de services à forte intensité humaine.

Cette recherche s'inscrit dans une démarche qualitative, dont l'objectif est de comprendre les phénomènes organisationnels dans leur contexte réel plutôt que de mesurer des relations causales de manière statistique. Les approches qualitatives sont particulièrement adaptées à l'étude des PME familiales, dans la mesure où les décisions stratégiques y sont étroitement liées aux valeurs du dirigeant, aux relations interpersonnelles et à des logiques de long terme difficilement quantifiables (Paillé & Mucchielli, 2016).

L'ambition de ce travail n'est pas de généraliser les résultats à l'ensemble du secteur Horeca, mais d'apporter une compréhension approfondie et contextualisée des mécanismes par lesquels la digitalisation peut influencer ou non la performance d'un établissement de restauration familiale.

3.2. Le Balanced Scorecard comme cadre d'analyse central

Afin de structurer l'analyse de la performance des deux restaurants étudiés, cette recherche mobilise le Balanced Scorecard (BSC) comme cadre méthodologique central. Développé par Kaplan et Norton (1992, 1996), le BSC constitue un modèle de tableau de bord stratégique reposant sur une approche multidimensionnelle de la performance. Il articule quatre

perspectives complémentaires : financière, client, processus internes et apprentissage organisationnel.

Dans un restaurant, les résultats financiers ne suffisent pas toujours à comprendre son fonctionnement réel. On peut observer deux restaurants proches en termes de résultats financiers, mais avec de modèles d'organisation très différente. Alors, dans ce contexte, la performance peut dépendre de plusieurs éléments difficilement visibles dans les comptes annuels : la qualité du service, la fidélité de la clientèle, l'organisation du travail, la stabilité du personnel ou encore la capacité du dirigeant à gérer l'activité au quotidien.

Ainsi, le Balanced Scorecard permet justement d'intégrer ces différentes dimensions dans l'interprétation de la performance dans une situation de comparaison, au contraire d'un tableau de bord traditionnel. Les résultats financiers sont envisagés comme la conséquence d'actions menées en amont sur l'organisation interne, la qualité des processus et la relation client. Cette structure permet d'analyser la performance comme un système cohérent plutôt que comme une juxtaposition d'indicateurs isolés.

Cette approche est particulièrement importante dans le contexte étudié, car les deux restaurants ont développé des stratégies différentes en matière de digitalisation. Tandis que Themikri utilise des outils numériques dans sa communication, sa visibilité et son organisation quotidienne, Ouzerie fonctionne selon une logique plus traditionnelle, centrée sur la proximité avec la clientèle et les relations humaines. Le recours au BSC permet donc de comparer les deux établissements au-delà des seuls résultats financiers pour intégrer ces logiques de gestion.

Le Balanced Scorecard permet ainsi d'analyser si la digitalisation constitue un levier de création de valeur ou si son impact dépend de l'alignement stratégique global de l'établissement.

Ainsi, le BSC est mobilisé dans ce travail comme un cadre méthodologique structurant permettant :

- d'organiser l'analyse de la performance selon quatre perspectives cohérentes,
- de comparer les deux restaurants sur des bases communes,
- et d'identifier les relations entre choix managériaux et résultats observés.

Cette utilisation analytique du Balanced Scorecard permet de dépasser une lecture strictement comptable et d'appréhender la performance dans toute sa complexité.

3.3. Étude de cas comparatif et présentation des cas

La méthode retenue est celle de l'étude de cas comparative. Cette approche permet d'analyser en profondeur des situations réelles et d'identifier des mécanismes explicatifs à partir de la confrontation de plusieurs cas présentant à la fois des similitudes et des différences significatives (Yin, 2018).

Cette approche permet d'expliquer comment de différentes stratégies de digitalisation peuvent influencer la performance dans un contexte économique relativement similaire ?

Les deux établissements fonctionnent selon une logique de PME familiale comme on a pu le voir dans la théorie avec une implication directe du dirigeant dans la gestion quotidienne du restaurant, ici, il s'agit du père et du fils. Tandis que le premier le restaurant Thémikri géré par le fils se caractérise par l'usage des outils numériques pour sa visibilité et sa communication. L'autre, Ouzerie géré par le père adopte une approche traditionnelle, le bouche-à-oreille et l'ancrage local surtout aussi sa réputation et son expérience de plus de 30 ans.

Cette opposition constitue le fondement analytique de l'étude comparative.

3.4. Méthodes de collectes des données pour le BSC

Afin de renforcer la rigueur de l'analyse, la collecte des données repose sur une triangulation méthodologique, combinant plusieurs sources d'information complémentaires, pour croiser les points de vue et de renforcer la validité des résultats (Paillé & Mucchielli, 2016).

3.4.1. Entretiens semi-directifs

Des entretiens semi-directifs ont été menés avec le dirigeant des établissements étudiés. Cette méthode repose sur un guide d'entretien structuré autour de thématiques prédéfinies, tout en laissant à l'interviewé une liberté suffisante pour développer ses réponses (Kvale & Brinkmann, 2009). Les entretiens visaient principalement à recueillir des données qualitatives permettant d'éclairer les perspectives client, processus internes et apprentissage du Balanced Scorecard. Ils ont porté notamment sur les choix stratégiques en matière de digitalisation, l'organisation

interne, la perception de la performance, ainsi que les enjeux relationnels et environnementaux propres à la gestion d'une PME familiale Horeca.

3.4.2. Analyse documentaire

L'analyse documentaire constitue une seconde source de données. Elle repose sur des documents internes et externes, tels que les comptes annuels déposés à la Banque nationale de Belgique, les supports de communication des établissements (sites internet, réseaux sociaux) et des documents institutionnels et sectoriels (SPF Économie, Eurostat).

Nous n'avons pas pu en revanche accéder à certaines données internes pour des raisons de confidentialité. Aussi, les comptes annuels disponibles sous format abrégé ne permettent pas une analyse détaillée de certains indicateurs, tels que le chiffre d'affaires. En dépit de ces contraintes, nous avons effectué une analyse des documents disponible, qui nous a permis de confronter les discours recueillis lors des entretiens à des données objectives et de replacer les cas étudiés dans leur contexte sectoriel.

3.4.3. Observation directe

Une observation directe des établissements a également été menée, dans une posture d'observation non participante, en se plaçant du point de vue d'un client ordinaire. Elle a porté notamment sur l'organisation du service, l'ambiance générale et l'usage effectif, ou l'absence, d'outils numériques dans les pratiques quotidiennes. Cette observation vise à compléter les données issues des entretiens et de l'analyse documentaire, sans prétendre à une démarche ethnographique exhaustive (Flick, 2018).

3.5. Outils d'analyse des données

L'analyse des données repose sur plusieurs outils complémentaires, articulés autour du Balanced Scorecard. Une analyse financière est d'abord réalisée à partir des comptes annuels disponibles afin d'évaluer l'évolution de la performance économique des deux établissements.

Cette analyse vise à objectiver certaines dimensions de la performance financière, sans prétendre à une analyse comptable exhaustive.

La performance est ensuite analysée à l'aide du Balanced Scorecard, qui permet d'intégrer des dimensions financières et non financières. Une analyse SWOT est mobilisée en fin du chapitre empirique afin de synthétiser les forces, les faiblesses, opportunités et menaces propres à chaque établissement à partir des résultats obtenus.

3.6. Limites méthodologiques

Comme toute recherche qualitative fondée sur une étude de cas, ce travail présente certaines limites. D'abord on ne peut pas généraliser ses résultats à l'ensemble du secteur Horeca, car ceux-ci reposent en partie sur les déclarations d'un seul dirigeant le fils, ce qui peut introduire un biais subjectif.

Toutefois, la triangulation des données est une méthode qui permet de limiter ces biais et de renforcer la crédibilité des résultats. L'objectif de ce mémoire demeure l'analyse approfondie d'un cas représentatif, et non la production de conclusions universelles.

Ce chapitre présente la démarche méthodologique adoptée qui est une approche qualitative et comparative constituant un cadre pertinent pour appréhender la complexité des pratiques organisationnelles et des choix stratégiques observés. Elle prépare l'analyse empirique développée dans le chapitre suivant.

Chapitre 4 Analyse empirique

4.1. Introduction du chapitre d'analyse empirique

Ce chapitre est consacré à l'analyse empirique des données recueillies dans le cadre de cette recherche. Il vise à examiner, à partir des données financières et qualitatives collectées sur le terrain, la manière dont la digitalisation influence la performance globale des restaurants étudiés.

4.2. Analyse financière des deux restaurants

4.2.1. Présentation des données financières

Les données financières mobilisées dans cette analyse proviennent principalement des comptes annuels déposés à la Banque nationale de Belgique par les deux entreprises étudiées. Pour Thémikri SRL, l'analyse couvre la période allant de 2019 à 2024, tandis que pour Ouzerie 27 SRL, elle porte sur la période 2020–2024, en fonction de la disponibilité des données publiques.

Ces comptes annuels des deux restaurants sont cependant établis selon le modèle comptable suivant : un schéma abrégé. Ce type de schéma comptable est autorisé en Belgique et couramment utilisé par les petites et moyennes entreprises. L'inconvénient de ce modèle, les chiffres d'affaires n'apparaissent pas. Mais nous pouvons analyser l'évolution de l'activité économique à travers d'autres indicateurs tels que la marge brute (code 9 900), la structure des charges d'exploitation et le résultat net (code 9 904).

Afin de compléter ces données comptables publiques, un document interne de gestion relatif à l'exercice 2024 de Themikri SRL a été transmis par le dirigeant. Ce bilan interne, qui comprend un compte de résultats détaillé et une ventilation précise des charges, permet d'approfondir l'analyse de la structure des coûts. Puis, grâce à ce bilan, on peut identifier certains postes spécifiques notamment ceux liés à la digitalisation (plateformes de livraison, services numériques, frais de communication en ligne) pour éclairer la performance économique de

l'établissement pour l'année 2024. Ce document est utilisé comme source empirique complémentaire et ne se substitue pas aux comptes annuels déposés à la Banque nationale de Belgique.

Dans une optique de lisibilité et de cohérence analytique, l'ensemble des données financières issues des comptes annuels et du bilan interne a été retraité dans des tableaux Excel. Cette démarche a permis la construction de graphiques synthétiques visant à mettre en évidence l'évolution de l'activité, la structure des coûts et la volatilité de la rentabilité. Lorsque certaines informations financières n'étaient pas disponibles sous forme de données comptables certifiées, elles ont été complétées par des éléments qualitatifs issus de l'entretien avec le dirigeant, mobilisés à titre interprétatifs et explicitement distingués des données officielles.

4.2.2. Évolution de l'activité économique des restaurants étudiés

Afin de faciliter la lecture et de renforcer la logique comparative de l'analyse financière, la marge brute des deux restaurants est présentée de manière synthétique au sein d'un graphique unique. Ce choix méthodologique permet de comparer directement l'évolution de la performance opérationnelle de Themikri SRL et d'Ouzerie 27 SRL sur la période étudiée, sans fragmenter l'analyse.

La marge brute est un indicateur financier, qui permet de comprendre si l'activité génère assez de liquidité pour payer les autres charges. Elle montre, les ventes du restaurant avant la déduction des frais de personnel, loyers, services externes, d'où son utilisation dans notre analyse sur le volume des ventes.

Pour Thémikri, l'évolution de ses ventes suit un modèle plus étendu : plusieurs canaux (sur place, à emporter, livraison), une présence en ligne bien travaillée et des volumes de ventes soutenus. Le choix du numérique ouvre des opportunités commerciales, mais il tire aussi vers le haut certains coûts liés à l'organisation nécessaire pour faire tourner ces canaux en parallèle.

Quant à Ouzerie, ses ventes évoluent sur un schéma plus court, moins de canaux (vente sur place, pas de réservation) et dans ce contexte, les ventes sont moins élevées et limitées.

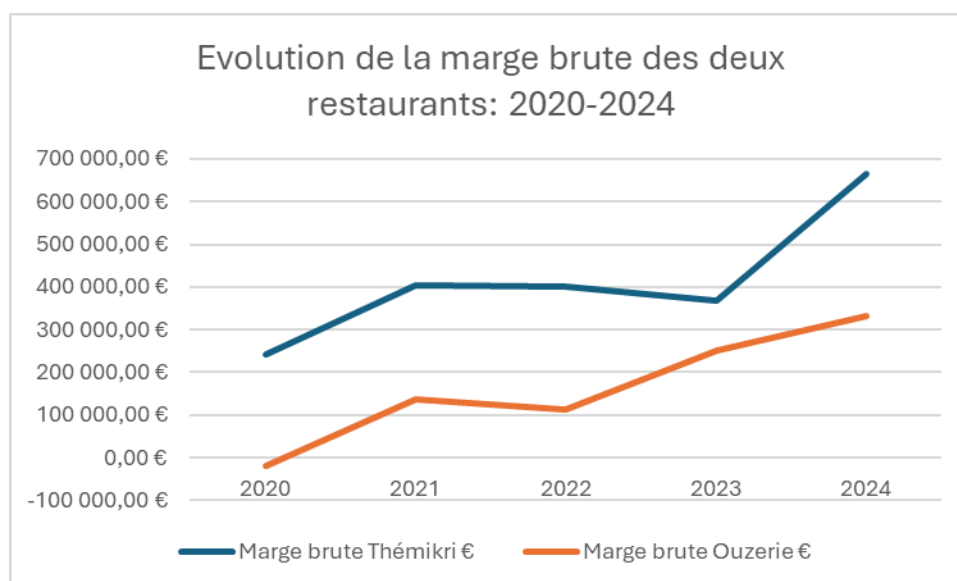


Figure 1 Marge brute des deux restaurants : Source : Bilan (BNB)

En suivant les courbes, on observe deux rythmes de trajectoires. Thémikri repart franchement en 2024 après des variations plus marquées les années précédentes. Ouzerie, de son côté, reste sur une tendance plus stable. Cela signifie que dans les PME familiales de l'Horeca, les résultats ne dépendent pas uniquement du degré de digitalisation : la relation avec la clientèle, le fonctionnement interne et l'ancrage local jouent aussi un rôle.

La suite de l'analyse est la structure des coûts, pour voir dans quelle mesure ces évolutions des activités se traduisent ou non par une performance financière durable.

4.2.3. Structure des coûts et pression opérationnelle

L'analyse de la structure des coûts permet d'observer comment l'entreprise répartit ses dépenses dans un premier temps. Puis, elle permet d'identifier les principaux postes qui pèsent sur l'activité et comment les ressources sont utilisées par l'entreprise pour son fonctionnement.

Dans l'Horeca, les charges d'exploitation, en particulier celles liées au personnel et aux services externes occupent les principaux postes de dépenses. Les données issues des comptes annuels déposés selon le schéma abrégé permettent d'examiner l'évolution des coûts des postes sur la période étudiée, tandis que le bilan interne 2024 de Themikri nous offre une lecture plus fine de la répartition des coûts pour cet exercice.

Ainsi de 2019 à 2024, les charges de personnel (code 62) constituent le principal poste de dépenses pour Thémikri et cette situation s'explique par un turnover élevé du personnel. Pourtant, on remarque que ces charges s'alignent au rythme de l'activité, mais leur poids relatif met la rentabilité sous pression.

Les autres charges d'exploitation (codes 640/8), d'un montant plus limité, augmentent également les coûts. Les amortissements (code 630) reflètent quant à eux les investissements réalisés, notamment en équipements et en outils nécessaires au fonctionnement de l'établissement. Pris ensemble, ces postes contribuent en partie à expliquer la volatilité du résultat net observée sur la période, malgré une reprise marquée de l'activité en 2024.

Exercices	Charge personnel (62)	Amortissements (630)	Autres charges (640/8)	Charges financières (65)	Total des charges
2019	373.745€	100.627€	18.051€	23.029€	515.452
2020	160.241€	70.623€	4.969€	11.371€	247.204
2021	253.941€	71.684€	6.976€	18.610€	351.211
2022	430.183€	66.339€	11.259€	15.620€	523.401
2023	425.758€	57.271€	18.838€	11.438€	513.305
2024	520.849€	43.972€	11.886€	30.864€	607571€

Tableau 1 Structure des coûts THEMIKRI : Source : Compte annuel (BNB)

Le bilan interne 2024 de Thémikri précise la composition des charges d'exploitation. On y voit le poids des achats approvisionnements, des services et des biens divers et des coûts de personnel. Parmi les services externes, plusieurs postes sont directement liés au numérique (commissions de plateformes, communication en ligne, services informatiques). Ces coûts digitaux s'ajoutent aux charges traditionnelles sans garantir, à eux seuls, une hausse proportionnelle de la rentabilité

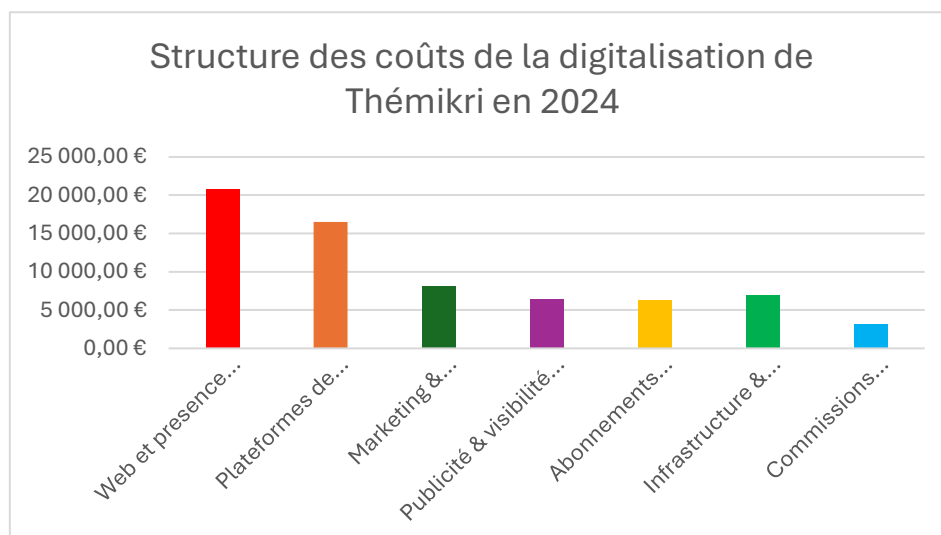


Figure 2 Coûts de la digitalisation THEMIKRI en 2024 : *Source* : Bilan Interne de Gestion

Comme pour Ouzerie 27 SRL (2022–2024), la structure des coûts repose sur la main-d’œuvre : salaires et charges sociales dépassent 80 % des coûts d’exploitation analysés.

Dans la situation d’Ouzerie, ces coûts ne sont pas dus à un turnover élevé, mais plutôt à l’indexation salariale automatique chaque année en Belgique pour les travailleurs. À l’inverse, les autres charges d’exploitation et les charges financières restent maîtrisées, ce qui renvoie à une organisation simple et un risque financier limité. Dans ce cadre, la performance économique d’Ouzerie tient surtout à la maîtrise des coûts du personnel et à une stabilité de l’activité, davantage qu’à des cycles d’investissements lourds.

Exercice	Charge personnel (62)	Amortissements (630)	Autres charges (640/8)	Charges financières (65)	Total des charges
2022	133.309€	32388€	1224€	6973€	173.894€
2023	184.467€	33.389€	5.122€	8.178€	231.156€
2024	263.221€	35.546€	14.511€	11.045€	324.323€

Tableau 2 Structure des Coûts OUZERIE *Source* : Bilan BNB

Comparaison : Thémikri présente une structure de coûts plus lourde et plus exposée à la hausse des salaires ; Ouzerie a une structure plus modérée et relativement plus équilibrée. La hausse des charges financières de Thémikri en 2024 souligne aussi une vulnérabilité liée à

l'endettement. Dans les deux cas, la maîtrise des coûts de personnel est un enjeu central, mais elle est particulièrement critique chez Thémikri.

4.2.4. Résultat net et volatilité de la rentabilité

L'analyse du résultat net permet d'apprécier la rentabilité finale des établissements étudiés après prise en compte de l'ensemble des charges d'exploitation, financières et exceptionnelles. Cet indicateur constitue une mesure synthétique de la performance économique, mais il demeure particulièrement sensible à la structure des coûts et aux choix organisationnels dirigés par les entreprises.

Exercices	Résultat avant impôts 9 903	Résultat net 9 904	Résultat à affecter 9 905	Résultat cumulé à affecter 9 906
2019	-74.520€	-75.096€	-75.096€	-227.731€
2020	-10.683€	-11.422€	-11.422€	-239.154€
2021	52.603€	-51.731€	-51.731€	-187.423€
2022	-125.392€	-126.146€	-126.146€	-313.569€
2023	-150.297€	-151.075€	-151.075€	-464.644€
2024	56.976€	56.976€	56.976€	-407.668€

Tableau 3 Analyse des résultats THEMIKRI. Source : Bilan BNB

Pour Thémikri SRL, la période 2019–2024 est marquée par une forte volatilité. Certains exercices affichent des pertes malgré des niveaux d'activité élevés. 2021 est une exception, puis 2022 et 2023 enregistrent des pertes importantes. En 2024, le résultat redevient positif. Ce décalage entre activité et rentabilité s'explique, d'après le bilan interne 2024, par le poids des charges d'exploitation (personnel, services externes, coûts digitaux). La digitalisation soutient l'activité, mais n'améliore pas mécaniquement le résultat net.

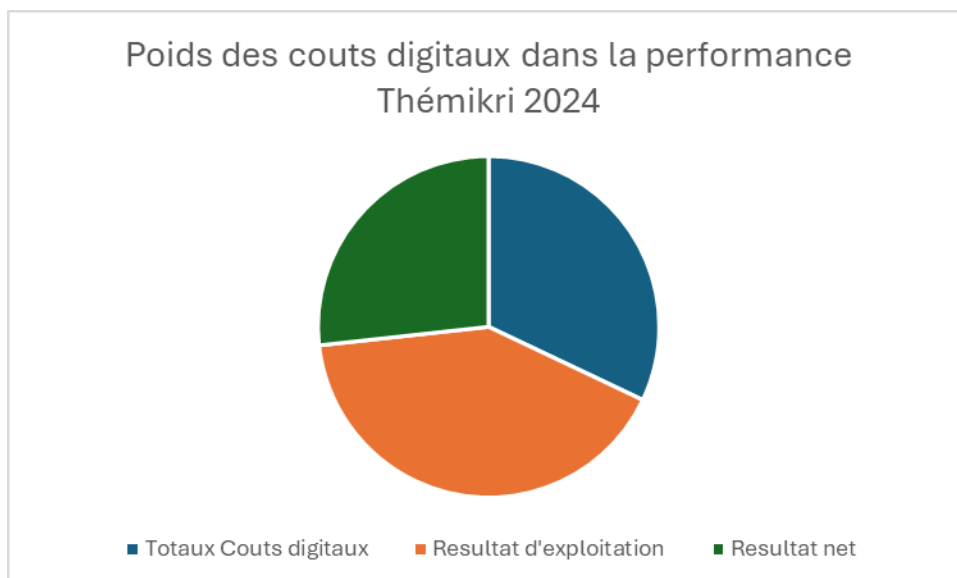


Figure 3 Poids des coûts digitaux THEMIKRI. Source : Bilan Interne de Gestion 2024

La figure 3 met en perspective les coûts liés à la digitalisation avec les principaux indicateurs de rentabilité de Themikri SRL pour l'exercice 2024.

Pour cet exercice, les frais liés au numérique atteignent un niveau proche du résultat d'exploitation. Ils dépassent même le résultat net, ce qui veut dire même si ces outils sont utiles pour la visibilité et l'organisation, ils entraînent des coûts récurrents qui pèsent concrètement sur la rentabilité.

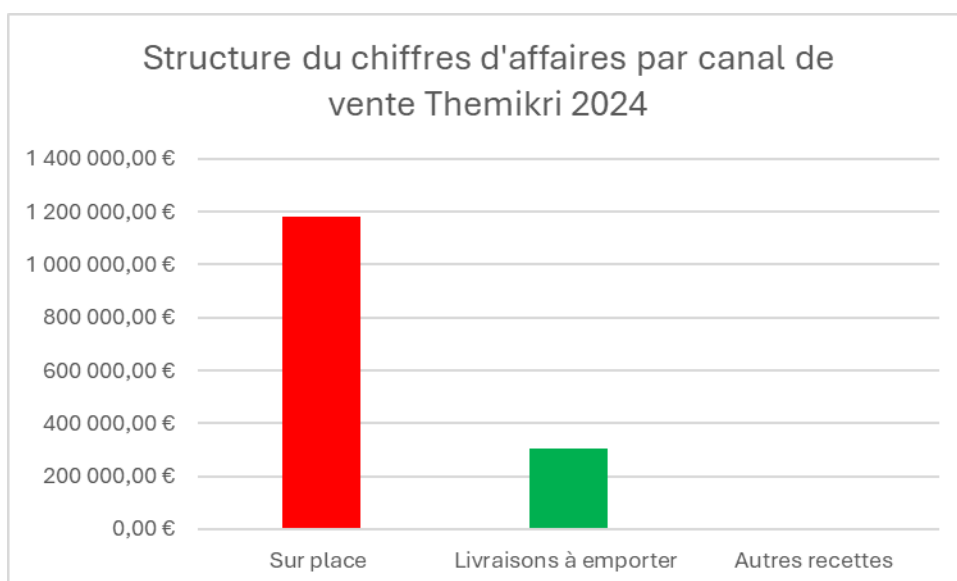


Figure 4 Répartition du CA THEMIKRI selon le mode consommation. Source : Bilan Interne de Gestion 2024.

Le chiffre d'affaires de Thémikri en 2024, montre que la consommation sur place est environ de 80 %. Les ventes à emporter et la livraison, des canaux fortement liés au numérique représentent une part significative, ce qui montre le rôle croissant de ces canaux dans son modèle économique.

Exercices	Résultat avant impôts 9 903	Résultat net 9 904	Résultat à affecter 9 905	Résultat cumulé à affecter 9 906
2020	-31.022€	-31.022€	-31.022€	-31.022€
2021	32.198€	32.198€	32.198€	1.176€
2022	-60.281€	-60.281€	-60.281€	-59.105€
2023	16.336€	16.336€	16.336€	-42.770€
2024	7.797€	7.797€	7.797€	-34.973€

Tableau 4 Analyse des résultats OUZERIE. Bilan BNB

Pour Ouzerie 27 SRL, les données issues des comptes annuels disponibles indiquent également une variabilité du résultat net sur la période analysée. « L'analyse des résultats sur la base des codes 9 903 à 9 906 met en évidence une forte volatilité de la rentabilité d'OUZERIE. Bien que certains exercices présentent un résultat positif, les pertes accumulées antérieurement continuent de peser sur le bénéfice à affecter, traduisant une fragilité structurelle de la performance financière. »

4.3. Analyse de la performance globale à l'aide du Balanced Scorecard (BSC)

Dans l'Horeca, la performance ne se résume pas aux chiffres comptables. Elle tient aussi à la relation client, à l'organisation interne et à la capacité d'adaptation. Pour avoir une vue d'ensemble, cette section mobilise le Balanced Scorecard (BSC) autour de quatre perspectives complémentaires : financière, client, processus internes, apprentissage et innovation. L'analyse s'appuie sur les données du terrain et, à titre de contexte, sur des sources institutionnelles

(Statbel, SPF Économie, Digital Wallonia). Les graphiques cités servent à situer les résultats, sans établir de causalité directe.

4.3.1. Perspective financière

La perspective financière du BSC vise à évaluer la compétence de l'entreprise à générer une performance économique durable. L'analyse financière a mis en évidence une activité soutenue chez Thémikri, en particulier en 2024, mais également une forte volatilité de la rentabilité sur l'ensemble de la période étudiée. Cette difficulté à transformer l'activité en profit s'explique en grande partie par le poids des charges d'exploitation, notamment les charges de personnel et certains coûts liés à la digitalisation.

Cependant, les données d'Eurostat (2023), montrent que l'adoption d'outils digitaux est relativement répandue dans les entreprises européennes, mais leur contribution aux chiffres d'affaires demeure limitée et très hétérogène selon les secteurs et la taille. Cette observation confirme que la digitalisation seule ne constitue pas un levier automatique de performance économique, mais un outil dont l'efficacité dépend de son intégration dans le modèle d'affaires et de la maîtrise des coûts associés. Cette lecture permet de mieux comprendre pourquoi un établissement faiblement digitalisé comme Ouzerie peut afficher une performance perçue comme plus stable que celle d'un établissement plus fortement digitalisé.

4.3.2. Perspective client

La perspective client s'intéresse à la capacité de l'entreprise à créer de la valeur pour ses clients en termes de satisfaction, de fidélité et d'attractivité. Dans le cas de Themikri, la stratégie de digitalisation vise explicitement à renforcer la visibilité et faciliter son accès. Pour cela, un site internet, une présence sur les réseaux sociaux et le recours à des plateformes de livraison est nécessaire. Le numérique est ainsi, un moyen de capter une clientèle plus importante, mais au prix de commissions élevées, d'une dépendance aux plateformes et d'un risque de standardisation de l'expérience.

Alors pour Ouzerie, il s'agit de miser sur la qualité relationnelle : proximité, bouche-à-oreille, fidélité locale. Malgré un usage limité des outils numériques, la fréquentation reste élevée, ce qui rappelle le poids de l'expérience vécue et du lien humain dans la restauration.

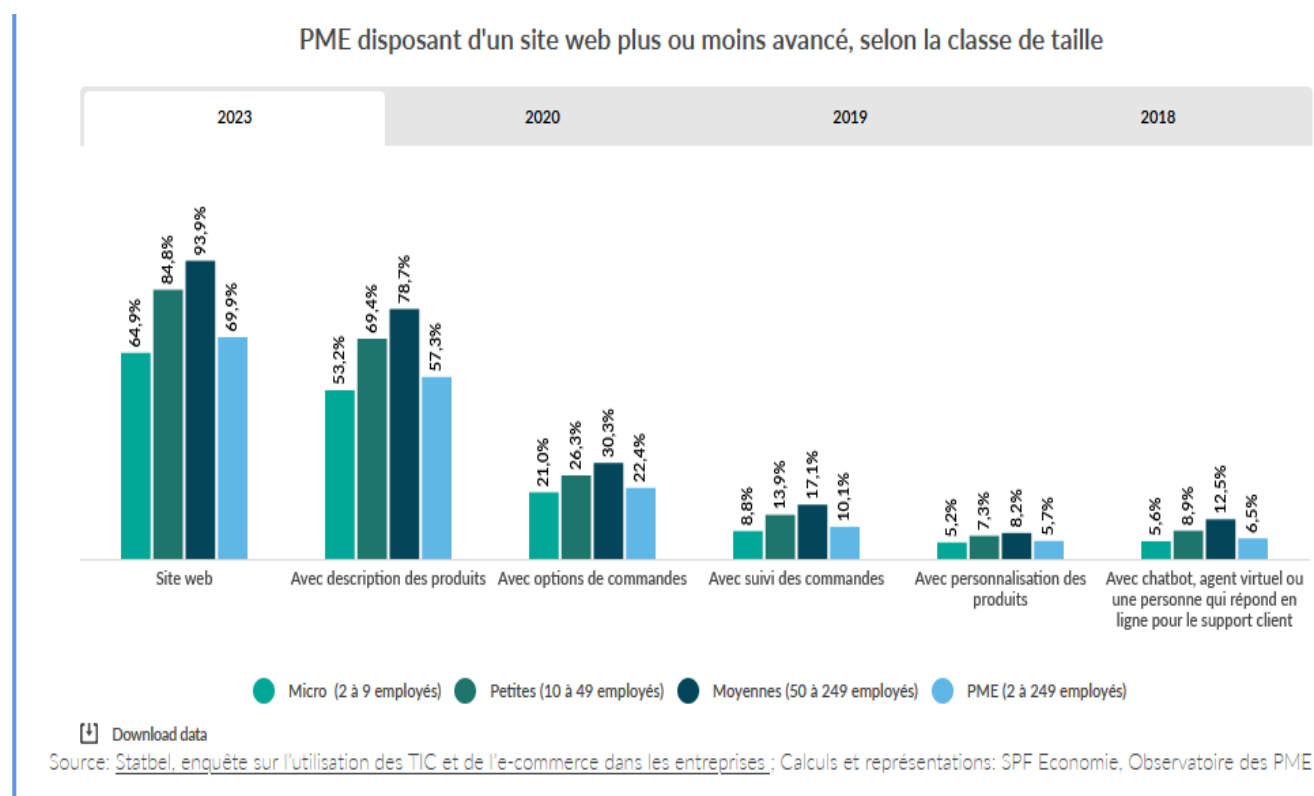


Figure 5 : Source : (Jacob, Ejzyn & Vanhove, 2022 SPF Economie).

La Figure 6, issue des données du SPF Économie, montre que toutes les PME belges ne disposent pas d'un site internet. Dans cette étude, une entreprise de taille moyenne sur huit déclare proposer un site internet avec un support clientèle qui permet une discussion interactive avec les clients, soit via chat bot ou agent virtuel, soit avec une personne qui répond en ligne. Pour le baromètre 2025 de la maturité numérique de Digital Wallonia, le numérique dans le secteur Horeca, est principalement mobilisé comme un outil de visibilité et d'accessibilité, davantage que comme un levier de fidélisation relationnelle.

Ces études permettent de contextualiser la situation d'Ouzerie et de montrer que l'absence de présence numérique ne constitue pas une exception, mais correspond à une pratique encore largement répandue parmi les PME, en particulier dans les secteurs de services de proximité.

4.3.3. Perspective des processus internes efficacité opérationnelle et complexité organisationnelle

Du point de vue des processus internes, la digitalisation influence directement l'organisation du travail, la coordination des activités et la gestion quotidienne des établissements de restauration. Dans les entreprises du secteur Horeca, les outils numériques sont surtout mobilisés pour la prise de commandes, la gestion des réservations, la relation avec les plateformes de livraison et la communication opérationnelle.

Les données issues d'Eurostat² (2023) montrent que, au sein des PME européennes, l'adoption d'outils numériques reste majoritairement concentrée sur des usages opérationnels de base (communication, facturation, bureautique). En 2023, moins de la moitié des PME utilisaient des systèmes numériques intégrés pour la gestion des processus internes, (ERP, coordination des flux, etc.), ces outils étant plus répandus dans les grandes entreprises. Cette configuration témoigne que la digitalisation des processus internes demeure partielle et souvent fragmentée dans les petites structures de services.

Pour Thémikri, les outils numériques jouent les rôles de coordination entre les postes de service (salle, emporter, livraison) et apportent un cadre de pilotage structuré, ce qui produit comme résultats, des opérations plus fluides et une capacité de traitement accrue. En outre, l'usage de multiples plateformes numériques et leur entretien, complexifie l'organisation donc, il faut des compétences spécifiques, du temps de suivi et un budget récurrent, ce qui ajoute une couche de coûts (financiers et managériaux).

D'après, le baromètre Digital Wallonia, la digitalisation est rarement pensée de façon pleinement stratégique dans les processus internes des PME. Généralement, ces outils

² Eurostat. (2023). European businesses statistics compilers' manual for ICT usage and e-commerce in enterprises. European Union

soutiennent l'activité sans refonte globale, ce qui limite les gains d'efficacité et peut, parfois alourdir la charge.

Ouzerie adopte ainsi cette logique traditionnelle : des processus simples et en grande partie informels, fondés sur l'expérience de l'équipe. Alors, ce procédé a comme avantages : de décisions rapides, une flexibilité opérationnelle, et une maîtrise des coûts. Aussi, elle a des limites : moins d'optimisation, peu de standardisation et une montée en charge plus difficile en période de pointe.

Pour finir, on observe un arbitrage entre "efficacité outillée" et "simplicité organisationnelle". Le bénéfice du numérique dépend de l'adéquation avec les ressources humaines, les compétences et la taille de l'entreprise.

4.3.4. Perspective de l'apprentissage et de l'innovation

La perspective de l'apprentissage et de l'innovation du Balanced Scorecard permet d'analyser la capacité d'une organisation à évoluer, à développer ses compétences internes et à s'adapter à un environnement en transformation. Dans un secteur aussi concurrentiel que l'Horeca, la capacité à apprendre et à s'adapter en continu est presque aussi importante que la performance économique. Cet apprentissage peut prendre deux formes : d'un côté, un apprentissage plus structuré, qui consiste à formaliser les pratiques, suivre des indicateurs et tester de nouveaux outils ; de l'autre, un apprentissage plus concret, fondé sur l'expérience du terrain, les échanges informels et les ajustements réalisés au quotidien.

Dans le cas de Thémikri, la digitalisation demande l'acquisition de nouvelles compétences pour gérer des plateformes, analyser le tableau de bord, coordonner les canaux de vente sur place, à emporter ou livrer, et produire du contenu en ligne. Ainsi, l'usage des outils numériques pourrait permettre de faire des ajustements quotidiens dans la gestion, afin d'éviter des erreurs de production et des réponses plus rapides aux clients. Il demande toutefois du temps, une certaine veille, une formation minimale de l'équipe et un suivi régulier.

Chez Ouzerie, l'apprentissage est plutôt interne : La stabilité de l'équipe, la mémoire des gestes et la relation directe avec les clients sont au cœur du processus. Cela génère une innovation plus

discrète, mais continue, à travers des ajustements de la carte, de l'organisation du service ou des routines en cuisine, au fil du temps.

Ainsi, nous pouvons citer des avantages suivants de cette approche empirique : une appropriation forte, la cohérence et la régularité du service. Comme limites : moins de capitalisation formelle, moins de données pour objectiver les choix, et une montée en charge plus difficile si l'activité s'accélère.

Aussi, le numérique peut aider à avoir une image crédible sur les questions environnementales : (meilleure visibilité des ventes, planification des achats, suivi des stocks, ajustement des quantités). Mais ce résultat va dépendre de son ajustement aux activités quotidiennes des deux. Dans ce cas, il faut de simples règles et claires (qui regarde quoi, quand, et pour décider quoi), l'outil reste un plus ponctuel plutôt qu'un levier d'amélioration continue. À l'inverse, des pratiques bien rodées à l'interne (rotation des produits, ajustements de menu, réutilisation intelligente) peuvent déjà réduire le gaspillage, même sans solution logicielle avancée.

Afin de conclure ce point, l'apprentissage et l'innovation suivent deux logiques complémentaires :

- efficacité grâce aux outils numériques : des données, des méthodes, des micro-améliorations mesurables, au prix d'une complexité et d'un besoin de compétences ;
- efficacité grâce à l'expérience : des ajustements rapides, une forte cohérence de service, au prix d'une moindre formalisation.

Pour trouver un meilleur équilibre, ça va dépendre de la taille de l'équipe, du profil du dirigeant, du temps disponible et du positionnement du restaurant. Une trajectoire hybride, combinant un petit nombre d'outils numériques utiles vraiment intégrés, sur un socle d'habitudes métier solides offre souvent la meilleure base pour apprendre, innover à petits pas et tenir dans la durée.

4.3.5. Lecture transversale du Balanced Scorecard : les relations cause-effet

Le BSC invite à lire la performance comme une chaîne cohérente de cause-effet : ce qui se passe côté organisation et du personnel influence les processus, qui façonnent l'expérience

client, et tout cela permet de rendre l'activité rentable. La comparaison Thémikri / Ouzerie illustre bien cette logique.

- **Côté ressources humaines et organisation**

Thémikri fonctionne avec un turnover estimé à 30 % avec une part importante d'étudiants. Pour maintenir une qualité de services stable malgré les changements, le restaurant s'appuie sur différents outils comme la caisse, les tablettes, les réservations ou encore la livraison. Ces supports permettent de mieux encadrer le service et de compenser, en partie, le manque d'ancienneté de certaines équipes. En contrepartie, ils demandent aussi davantage de paramétrage, de suivi et de coordination au quotidien.

Pour Ouzerie, la situation est différente avec une équipe plus stable, qui s'appuie sur une transmission progressive des savoir-faire ainsi que sur une mémoire du service construite avec l'expérience. Ici, la continuité repose moins sur les outils que sur les personnes et aussi sur les habitudes partagées qui se sont installées dans le temps.

- **Effets sur les processus internes**

Thémikri parvient à gérer plusieurs canaux (salle, emporter, livraison) avec un taux d'erreur inférieur à 1 %, signe d'une efficacité opérationnelle réelle. En contrepartie, la gestion multicanale complexifie les stocks, la planification et génère des coûts récurrents (abonnements, commissions, maintenance).

Ouzerie reste sur des processus plus simples, peu outillés. Avantage : moins de complexité et de coûts indirects ; inconvénient : un potentiel d'optimisation et de montée en charge plus limité lors des pics.

- **Conséquences côté client**

Thémikri mise sur la visibilité en ligne et les plateformes pour élargir le marché (note Google 4,1). Cela attire de nouveaux clients, mais au prix d'un coût d'acquisition plus élevé (commissions, abonnements) et d'une dépendance aux intermédiaires.

Ouzerie joue la carte du positionnement de niche (seul restaurant grec de la zone), de l'ancrage local et du bouche-à-oreille. L'acquisition coûte peu, la fidélité est forte, mais l'exposition au-delà du périmètre local est plus restreinte.

- **Résultat financier (synthèse)**

Thémikri affiche une activité dynamique, mais une rentabilité plus volatile : l'augmentation des volumes ne se traduit pas mécaniquement en marge nette, notamment à cause du poids des charges (personnel, services, numérique).

Ouzerie apparaît plus résilient : structure de coûts plus légère, stabilité organisationnelle et relationnelle, résultat net relativement mieux tenu malgré une digitalisation faible.

Tableau de mise en perspective

Indicateur	Modèle Themikri (digital)	Modèle Ouzerie (traditionnel)
Rôle de la data	Pilote l'activité et compense le turnover.	Quasi inexistante, remplacée par l'expérience.
Coût d'acquisition	Élevé (Commissions + Maintenance).	Faible (Bouche-à-oreille + Niche)
Structure de marge	Volume élevé / Marge unitaire compressée.	Volume stable / Marge unitaire protégée.
Risque stratégique	Dépendance aux algorithmes et plateformes.	Risque de perte de visibilité face aux nouveaux entrants.

Tableau 5 : Mise en perspective du BSC

En filigrane, le BSC met en évidence l'arbitrage clé :

- Pousser la numérisation peut accroître la capacité et lisser le service malgré le turnover, mais introduit des coûts et de la complexité qui pèsent sur la marge.
- Rester simple limite l'exposition aux coûts fixes et à la dépendance plateforme, mais ralentit la montée en puissance et l'optimisation fine.

4.4. Analyse SWOT comparative des deux restaurants

L'analyse SWOT constitue un outil de synthèse stratégique permettant de structurer les principaux constats issus de l'analyse financière et du Balanced Scorecard. Elle vise à identifier, pour chaque établissement, les forces et faiblesses internes ainsi que les opportunités et menaces issues de l'environnement externe. Dans le cadre de ce travail, la SWOT n'a pas pour objectif de formuler des recommandations opérationnelles, mais de préparer la discussion analytique qui sera menée dans la section suivante consacrée à la vérification des hypothèses.

FORCES	
THEMIKRI	OUZERIE 27
- Forte visibilité numérique	- Structure de coûts maîtrisée
- Diversification des canaux de vente	- Relation client de proximité

FAIBLESSES	
THEMIKRI	OUZERIE 27
- Coûts numériques élevés	- Faible visibilité numérique
- Dépendance aux plateformes	- Dépendance au bouche-à-oreille
- Complexité organisationnelle	- Capacité limitée de croissance

MENACES	
THEMIKRI	OUZERIE 27
- Hausse des commissions	- Évolution des usages digitaux
- Concurrence en ligne	- Concurrence digitalisée
- Dépendance Technologique	- Risque de marginalisation

OPPORTUNITÉS	
THEMIKRI	OUZERIE 27
- Optimisation des outils digitaux	- Digitalisation ciblée
- Click & collect	- Valorisation du local
- Digital au service de la durabilité	- Fidélisation durable

Figure 6 : Matrice SWOT DES DEUX RESTAURANTS

Cette comparaison met en avant deux modèles distincts. Thémikri suit une logique de développement portée par la digitalisation, qui ouvre des opportunités commerciales, mais entraîne aussi des coûts et une complexité plus élevée. Ouzerie privilégie la proximité et la simplicité, avec une performance plus stable, mais des marges de croissance réduites.

4.5. Vérification des hypothèses et discussion des résultats

Cette section vise à confronter les hypothèses de recherche formulées dans le cadre de ce travail aux résultats issus de l'analyse empirique. La vérification des hypothèses s'appuie sur une triangulation des données, combinant l'analyse financière, le Balanced Scorecard et l'analyse SWOT comparée des deux établissements étudiés. Cette démarche permet de dépasser une lecture unidimensionnelle de la performance et d'apprécier de manière nuancée le rôle de la digitalisation dans les PME familiales du secteur Horeca.

4.5.1. Hypothèse 1 La digitalisation améliore la performance d'un restaurant

Les résultats valident cette hypothèse de façon partielle et sous condition.

- Chez Thémikri SRL, la digitalisation soutient clairement l'activité : meilleure visibilité, canaux de vente élargis, volumes plus élevés. La marge brute en témoigne, et le BSC confirme l'effet positif sur l'accessibilité commerciale.
- En revanche, cet effet n'entraîne pas automatiquement une amélioration de la rentabilité nette. Les coûts liés au numérique (commissions, abonnements, services) pèsent sur le résultat final, surtout dans un contexte de charges de personnel importantes. La SWOT met en avant cette dépendance aux plateformes et la complexité organisationnelle accrue.

À l'inverse, Ouzerie, affiche une performance perçue comme plus stable, portée par une structure de coûts maîtrisée et une relation client directe. Au total, la digitalisation peut améliorer certaines dimensions (activité, visibilité), mais son impact global dépend fortement de l'équilibre coûts/bénéfices et de son intégration organisationnelle ce qui valide partiellement l'hypothèse 1.

4.5.2. Hypothèse 2. L'organisation interne, le capital relationnel et l'identité familiale peuvent compenser l'absence de digitalisation

Les résultats empiriques confirment cette deuxième hypothèse aussi. Ouzerie 27 SRL illustre un modèle de performance fondé sur la proximité avec la clientèle, la fidélité et la simplicité

organisationnelle. Cette configuration favorise la maîtrise des coûts, la réactivité et la qualité de l'expérience client. À l'inverse, Thémikri SRL bénéficie d'outils numériques plus structurés, mais au prix d'une complexité organisationnelle accrue et d'une charge managériale plus importante.

Le BSC montre que les gains apparaissent lorsque l'outil est aligné sur les ressources et les pratiques internes. Sinon, la complexité créée peut neutraliser l'avantage attendu ce qui valide notre deuxième hypothèse.

4.5.3. Hypothèse 3. L'approche hybride et performance globale

Ces comparaisons démontrent que les approches extrêmes (tout digital ou très peu de digital) ont des limites. À l'inverse, une intégration sélective et raisonnée des outils au service de l'identité, des processus et du lien client permet d'en capter les bénéfices sans alourdir inutilement les coûts et l'organisation.

Dans ce cadre, la performance globale devient plus soutenable et amène à une validation de l'hypothèse 3.

Par ailleurs, ces conclusions rejoignent l'idée centrale du BSC que la performance résulte d'un enchaînement cohérent entre ressources humaines, processus, relation client et résultats financiers. Le degré de digitalisation n'est qu'un des leviers ; c'est sa cohérence avec le reste du système qui fait la différence.

4.6. Discussion empirique des résultats

L'analyse des entretiens réalisés avec le dirigeant met en évidence une perception nuancée du rôle de la digitalisation dans la performance des restaurants étudiés. Les discours recueillis confirment que le numérique est perçu avant tout comme un outil opérationnel et commercial, permettant d'accroître la visibilité et de répondre à l'évolution des comportements de consommation, plutôt que comme un levier direct et automatique de rentabilité.

Concernant la rentabilité financière, le gérant évoque que les plateformes numériques et la présence en ligne contribuent à soutenir les activités de Themikri, en améliorant sa visibilité,

les réservations et l'apport de nouveaux clients. Pour lui, ce résultat positif est mis à mal par le poids des coûts liés aux outils numériques : commissions, abonnements et services externes représentent des charges récurrentes qui pèsent sur ses bénéfices. Comme expliqué par le gérant, ce sont des charges qui réduisent ses bénéfices, donc il envisager de modifier ces abonnements pour des prix avantageux. Ce constat de terrain rejoint l'analyse financière : lorsque la structure de coûts est élevée, une hausse du chiffre d'affaires ne se traduit pas automatiquement par une meilleure rentabilité.

Pendant, l'entretien, le dirigeant explique l'importance du capital relationnel et de l'organisation interne, en mettant en avant l'expérience professionnelle de son père. La relation directe avec la clientèle, le bouche-à-oreille et la présence active du père sur le terrain apparaissent comme des leviers essentiels de fidélisation et de stabilité. Le rôle du père, fort d'une trentaine d'années d'expérience dans l'Horeca, est cité comme un atout pour l'organisation et la qualité du service. Dans le cas d'Ouzerie, cette proximité explique en partie la performance satisfaisante malgré une digitalisation limitée : l'actif relationnel compense l'absence d'outils numériques structurés.

Ces éléments confortent les résultats des sections précédentes :

- La digitalisation peut soutenir l'activité et l'organisation, mais son impact sur la rentabilité dépend étroitement des coûts induits et de la capacité à intégrer ces outils sans alourdir la gestion.
- Le capital relationnel, la stabilité des équipes et une organisation simple peuvent, dans certaines configurations, offrir une trajectoire de performance plus régulière.
- Une approche hybride, qui cible quelques usages numériques à fort impact tout en préservant la relation client et la maîtrise des coûts, apparaît comme la voie la plus soutenable pour des PME familiales de la restauration.

Chapitre 5 Conclusion générale et recommandations

5.1. Conclusion générale

On présente souvent la transformation numérique comme un levier incontournable pour la performance des entreprises, y compris dans le secteur Horeca. Toutefois, les résultats de ce travail montrent que le lien entre digitalisation et performance est plus complexe et nuancé qu'il n'y paraît, en particulier dans le cas des PME familiales Horeca.

À travers une étude de cas comparative portant sur deux restaurants appartenant à une même entreprise familiale, ce mémoire a mis en évidence que la digitalisation ne constitue ni une condition suffisante ni une condition nécessaire à la performance globale. L'analyse financière, complétée par le Balanced Scorecard et l'analyse SWOT, montre que la digitalisation peut soutenir certaines dimensions de la performance, notamment la visibilité, la fréquentation et la capacité opérationnelle, sans garantir pour autant une amélioration automatique de la rentabilité. Les coûts associés aux outils numériques, aux plateformes de livraison et à la gestion multicanaux peuvent en effet limiter les gains économiques attendus.

Les résultats montrent l'importance des pratiques classiques dans l'Horeca familial comme la relation de proximité avec les clients, une organisation simple et agile, et un ancrage avec une identité nette. Le cas d'Ouzerie 27 SRL illustre qu'on peut obtenir une performance commune satisfaisante avec une digitalisation limitée, dès lors que le bouche-à-oreille, la fidélité et la cohérence du service sont au rendez-vous. À l'inverse, Thémikri SRL montre qu'une digitalisation sans alignement fin avec l'organisation, cela peut générer une complexité et une charge managériale supplémentaire.

La dimension environnementale vient enrichir l'analyse de la performance dans un contexte de changements climatiques. Le numérique peut en effet, aider à mieux planifier, mieux gérer les stocks et réduire une partie du gaspillage alimentaire. En pratique, ces usages restent encore peu structurés dans les deux cas : les possibles améliorations tiennent surtout à des pratiques de

terrain et à des arbitrages opérationnels, plus qu'à une stratégie de durabilité numérique formalisée.

Pour finir, ce mémoire souligne qu'une performance durable dans l'Horeca familial, repose sur un équilibre entre les outils numériques, l'organisation interne, le capital relationnel et les contraintes économiques. La digitalisation n'est pas une fin en soi : c'est plutôt un levier dont l'efficacité dépend de son adéquation avec l'identité de l'entreprise, ses ressources et son environnement.

5.2. Apports du travail

Apport théorique : le mémoire propose une lecture moins binaire du lien entre digitalisation et performance des entreprises. Le cas des PME familiales Horeca illustre ce point et l'outil d'analyse BSC permet d'aller au-delà des résultats financiers. Ainsi, l'usage du Balanced Scorecard montre l'intérêt d'une approche élargie de la performance (financière, organisationnelle, relationnelle et environnementale), plutôt que d'un regard uniquement comptable.

Apport méthodologique : En menant une étude de cas comparative et en croisant plusieurs sources (comptes BNB, entretiens, données institutionnelles), le travail met au jour des mécanismes concrets propres à l'Horeca. Cette triangulation confronte des chiffres et un vécu de terrain, ce qui permet de mieux distinguer l'effet des outils numériques de celui de l'organisation et des coûts.

Apport managérial : le travail met en avant des trajectoires de performance différenciées et défend l'idée d'une digitalisation raisonnée, adaptée au profil des PME familiales, plutôt qu'une course au numérique.

5.3. Recommandations managériales

À partir des résultats obtenus, plusieurs recommandations peuvent être formulées à destination des dirigeants de PME familiales du secteur Horeca :

Choisir peu d'outils numériques, mais bien alignés sur la stratégie

Faire une sélection de 2 à 3 outils qui créent clairement de la valeur (réservations, planning, caisse/indicateurs simples), en regardant leurs coûts récurrents, le temps de gestion et les compétences disponibles. Tester, mesurer, garder ce qui fonctionne, supprimer le reste.

Protéger le capital relationnel, le contact client et l'ancrage local

Utiliser le digital pour soutenir ces atouts (messages de confirmation, rappels, informations pratiques), sans remplacer le contact humain. Répondre aux avis avec sobriété, encourager le bouche-à-oreille, garder un ton fidèle à l'identité de la maison.

Piloter les coûts numériques comme des charges fixes

Suivre mensuellement commissions, abonnements et services externes. Fixer des seuils de rentabilité par canal (ex : livraison) et couper ce qui détruit la marge. Renégocier régulièrement les forfaits et éviter les options "confort" qui ne rapportent pas.

Formaliser l'utile, garder l'agilité

Écrire très simplement 2-3 routines clés (réservations et no show, gestion des pics, planification hebdo), puis les pratiquer. Trop de procédures tue la souplesse ; pas assez crée de variabilité. Chercher le juste milieu qui sécurise sans alourdir.

Intégrer la durabilité par petites habitudes

Commencer par des gestes à impact direct : suivi des ventes pour ajuster les quantités, rotation stricte des stocks, réutilisation intelligente, carte courte en période creuse. Utiliser même des outils basiques pour objectiver (tableur ou module stock). Formaliser ce qui marche et le réviser chaque trimestre.

Miser sur un modèle hybride raisonnable

Combiner un socle relationnel fort (équipe stable, rituels de service, mémoire client) avec un petit nombre d'outils bien intégrés (réservation, encaissement/indicateurs, communication pratique). Cet équilibre limite la dépendance aux plateformes, protège la marge et sécurise la qualité de service.

5.4. Limites de la recherche et perspectives

Cette recherche s'appuie sur un nombre limité de cas, ce qui restreint la généralisation des résultats. Une partie des données qualitatives reflète la perception du dirigeant, et certaines informations financières détaillées n'étaient pas disponibles pour toute la période.

Ces limites ouvrent des pistes de réflexion avec des enquêtes quantitatives à plus grande échelle, qui pourraient tester la robustesse des résultats sur un échantillon plus large de PME Horeca. Il serait aussi utile d'explorer plus finement le lien entre digitalisation et durabilité (outils, indicateurs, résultats mesurables), ainsi que le rôle des compétences numériques du dirigeant dans la performance globale.

En somme, la digitalisation n'est pas la réponse universelle aux défis de l'Horeca familial. La performance durable repose sur un compromis réaliste entre innovation technologique, organisation adaptée à la taille, capital relationnel fort et attention aux impacts environnementaux et surtout le gaspillage alimentaire. C'est dans cette cohérence d'ensemble plus qu'une digitalisation intégrale que se joue, sur le long terme, la création de valeur.

Bibliographie

Allouche, J., & Amann, B. (2000). L'entreprise familiale : Un état de l'art. *Finance Contrôle Stratégie*, 3(1), 33–79.

Audrey Missonier et Katherine Gundolf, « L'entreprise familiale : état et perspectives de la recherche francophone », *Finance Contrôle Stratégie* [En ligne], 20-2 | 2017, mis en ligne le 17 juillet 2017, consulté le 17 juillet 2017. URL : <http://fcs.revues.org/1933>

Bégin, L., Bonnafeus-Boucher, M., Chabaud, D., & Fayolle, A. (2014). La longévité des entreprises familiales en question. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 13(3–4), 11–23.

Bouisset, A. (2024). *Good Food 2 : Stratégie régionale pour une alimentation durable*. Région de Bruxelles-Capitale.

Bouquin, H. (2013). *Les fondements du contrôle de gestion*. Presses Universitaires de France.

Caillaud, S., & Flick, U. (2016). Triangulation méthodologique : Ou comment penser son plan de recherche. In *Les représentations sociales : Théories, méthodes et applications* (pp. 227–240).

Chabaud, D., & Sammut, S. (2016). Le dirigeant au cœur des dynamiques entrepreneuriales des PME. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 15(1), 7–13.

Chabaud, D., & Sattin, J. F. (2019). Les PME et leurs dirigeants : Diversité et perspectives. In *Les mondes sociaux des TPE et PME : Modèles et logiques d'action* (pp. 89–102).

Charreaux, G. (1998). Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises. *Économies et Sociétés*, 32, 47–66.

Commission européenne. (2020). *Shaping Europe's digital future*. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/shaping-europes-digital-future_en

Digital Wallonia. (2025). *Baromètre de maturité numérique des entreprises wallonnes*.

Demeestère, R., Lorino, P., & Mottis, N. (2017). *Pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion* (6e éd.). Dunod.

Eurostat. (2023a). *Key figures on European business*. Publications Office of the European Union.

Eurostat. (2023b). *Key figures on the European labour market*. Publications Office of the European Union.

Forem. (2016). *Transformation digitale et métiers dans l'Horeca*.

Getz, D., & Carlsen, J. (2005). Family business in tourism. *Annals of Tourism Research*, 32(1), 237–258. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2004.07.006>

Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>

Horeca Forma BePro. (2024). *Tableau de bord santé du secteur Horeca et marché de l'emploi*.

Jacob, D., Ejzsyn, A., & Vanhove, L. (2022). *Réalisation d'une étude spécialisée en matière de transformation digitale des entreprises belges afin de les aider à se développer et à se lancer dans l'e-commerce*. SPF Économie.

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2019). Accelerating digital innovation inside and out. *MIT Sloan Management Review*.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

Kenyon-Rouvinez, D., & Ward, J. L. (2004). *Les entreprises familiales*. Presses Universitaires de France.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2nd ed.). Sage.

Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2006). Why do some family businesses out-compete? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 731–746. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00147.x>

Marchesnay, M. (2003). La petite entreprise : Sortir de l'ignorance. *Revue Française de Gestion*, 29(144), 107–118.

Morrison, A. (2006). A contextualisation of entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 12(4), 192–209. <https://doi.org/10.1108/13552550610679159>

Organisation de coopération et de développement économiques. (2017). *Entrepreneurship at a glance 2017*. OECD Publishing.

Organisation de coopération et de développement économiques. (2021). *The digital transformation of SMEs*. OECD Publishing.

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (4e éd.). Armand Colin.

Schoonbroodt, E. (2024). *Quelles sont les solutions quant à la valorisation des déchets alimentaires dans la restauration ?* (Mémoire de master, HEC Liège).

Statbel. (2023). *Enquête sur l'utilisation des TIC et de l'e-commerce dans les entreprises*.

Thomas, R., Shaw, G., & Page, S. J. (2011). Understanding small firms in tourism: A perspective on research trends and challenges. *Tourism Management*, 32(5), 963–976. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.08.003>

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (5th ed.). Sage.

Annexe

Grille des Entretiens par mail :

Interview gérant réponse par mail

Questionnaire Ouzerie :

1. Origine du restaurant Ouzerie et motivation initiale

L'Ouzerie a été créée en 2020 par notre famille pour proposer une cuisine grecque authentique, faite maison, en continuité avec notre culture et notre façon d'accueillir. L'idée centrale était de créer un restaurant chaleureux, familial et simple, où les clients mangent comme à la maison. Auparavant nous avions un restaurant grec à Grez-Doiceau qui se nommait l'Odyssée et qui proposait un mezzé chypriote (une multitude de petits plats servis au fur et à mesure). L'Ouzerie décline ce concept en "bar à mezzé" dans le même style que les bars à tapas.

2. Style de gestion traditionnel :

La gestion repose sur une présence humaine forte, notamment celle de mon père qui connaît personnellement une grande partie de la clientèle. Les décisions sont prises de manière intuitive, le fonctionnement est basé sur l'expérience, et tout se fait en direct : commandes, réservations, gestion du personnel, organisation du service.

3. Pourquoi ne pas utiliser d'outils digitaux ?

Parce que l'Ouzerie fonctionne sans. Depuis l'ouverture, le restaurant est rempli presque uniquement grâce au bouche-à-oreille et à une réputation très solide. Le besoin d'un site, d'un Instagram ou d'un système de réservation ne s'est pas fait sentir pour attirer du public ou remplir la salle.

4. Facteurs clés de succès :

L'authenticité de la cuisine grecque.

Très forte relation client et atmosphère familiale.

Qualité constante.

Rapport qualité-prix.

Confiance et fidélité du public local.

5. Gestion de la fidélisation sans outils numériques :

Elle repose entièrement sur :

la qualité régulière,

la stabilité de l'équipe,

le contact humain,

la mémoire des habitudes des clients,

et la convivialité naturelle du lieu.

6. Impact du bouche-à-oreille et des relations personnelles

C'est le moteur principal du restaurant. Le bouche-à-oreille représente l'immense majorité des nouveaux clients. Les relations personnelles et la proximité jouent un rôle majeur dans la fréquentation.

7. Difficultés opérationnelles au quotidien

Une forte dépendance à la présence des membres de la famille.

Des rushs parfois difficiles à absorber.

Une gestion manuelle de toutes les réservations.

Un rythme de travail soutenu, sans automatisation pour soulager certaines tâches.

8. Vision de l'avenir dans un contexte digitalisé

L'idée n'est pas de devenir un restaurant digital, mais d'intégrer uniquement ce qui aide réellement, comme un système de réservation en ligne (que nous allons mettre en place prochainement). Le reste restera traditionnel.

9. Influence du caractère familial dans les décisions :

Toutes les décisions sont prises par mon père et moi.

10. Ouverture à un outil de pilotage simple

Oui, si cela reste léger et utile (par exemple : suivi des réservations, vision rapide des chiffres clés). Mais sans complexité inutile.

Questionnaire 2 : Thémikri SRL (Le Butcher)

11. Histoire du Butcher et rôle actuel

Le Butcher a ouvert en 2015. Avant cette date, l'établissement était exploité comme une simple boucherie/sandwicherie, mais dès que le nom "**Le Butcher**" a été choisi, le concept a été complètement transformé en restaurant spécialisé dans la viande avec une identité moderne et une sandwicherie évoluée.

Depuis, le Butcher s'est développé en brasserie signature avec une carte large et une forte identité visuelle.

12. Pourquoi développer la présence digitale ?

Parce qu'une partie importante de notre public est jeune et très connecté, et le digital influence fortement la visibilité locale. Le site, Instagram, Facebook, Google et les visuels permettent d'expliquer l'identité du Butcher et d'attirer une clientèle large (étudiants, bureaux, familles).

13. Avantages concrets obtenus

Plus grande visibilité.

Plus de réservations.

Image de marque moderne et cohérente.

Mise en avant facile des nouveautés (cartes, lunch, événements).

Contrôle de la réputation et réponse aux avis.

Augmentation du flux sur la sandwicherie grâce aux visuels et stories.

14. Indicateurs numériques suivis

Avis Google : nombre total + note moyenne.

Engagement Instagram (likes, interactions, vues en story).

Trafic du site.

Réservations en ligne.

Messages et demandes via réseaux.

15. Facteurs clés de succès du Butcher

Qualité de la viande et des produits.

Concept clair, identité forte.

Sandwicherie très performante.

Modernité et dynamisme de l'image.

Adaptation rapide (cartes, packaging, visuels).

Horaires larges et offre variée.

16. Défis liés à la digitalisation :

Charge de travail : créer, publier, répondre.

Coûts liés au contenu et aux outils.

Nécessité d'être constant pour garder une image professionnelle.

Gestion technique de certaines plateformes.

17. Gestion de la relation client numérique

Réponse systématique aux messages.

Gestion des avis (positifs et négatifs).

Communication d'informations pratiques via stories.

Interaction directe avec les clients qui écrivent.

18. Digitalisation complémentaire pour le modèle Ouzerie ?

Oui, mais à petite dose et sans charges financières trop importante.

Par exemple :

Un système de réservation,

Un Google Business optimisé,

Quelques photos.

Le reste doit rester fidèle à son identité traditionnelle.

19. Vision stratégique future dans l'entreprise familiale :

Un modèle hybride :

Le Butcher reste digital, moderne, optimisé,

L'Ouzerie reste authentique, familiale, humaine ;

Les deux se complètent.

Objectif : professionnalisation douce, outils utiles, sans perdre l'âme des restaurants.

20. Utilité d'un tableau de bord digital :

Oui :

Suivi des coûts,

Marge,

Fréquentation,

Avis,

Indicateurs clés.

Entretien Semi-direct : Interview présentiel

Axe 1 – Profil de l'entreprise et rôle du dirigeant

Objectif : Contextualiser sans analyser.

Pouvez-vous décrire brièvement votre parcours et votre rôle actuel au sein de l'entreprise ? Je suis le fils du fondateur. Mon père a un parcours de cuisinier ayant créé son propre restaurant donc j'ai suivi mon père dans ce domaine.

Comment se répartissent les responsabilités de gestion au quotidien ?

Mon père s'occupe des opérations souvent dans la cuisine avec son expérience et maintient un contact permanent social avec une grande partie de la clientèle.

En quoi le caractère familial de l'entreprise influence-t-il vos décisions de gestion ?

La gestion repose sur une présence humaine forte, notamment celle de mon père qui connaît personnellement une grande partie de la clientèle. Les décisions sont prises de manière intuitive, le fonctionnement est basé sur l'expérience, et tout se fait en direct : commandes, réservations, gestion du personnel, organisation du service.

Axe 2 – Digitalisation : vision et pratiques

Objectif : Identifier la logique stratégique derrière le numérique.

1. Comment définiriez-vous la place du numérique dans votre entreprise aujourd'hui ?

Plus grande visibilité.

Plus de réservations.

Image de marque moderne et cohérente.

Mise en avant facile des nouveautés (cartes, lunch, événements).

Contrôle de la réputation et réponse aux avis.

Augmentation du flux sur la sandwicherie grâce aux visuels et stories.

2. Quels outils numériques utilisez-vous actuellement (communication, réservation, gestion, caisse, etc.) ? Zenchef, Deforthork, Caisse Kacaira ou Kaira Compta plus

Avis Google : nombre total + note moyenne.

Engagement Instagram (likes, interactions, vues en story).

Traffic du site. Réservations en ligne. Messages et demandes via réseaux.

3. Quelles ont été les principales motivations à adopter (ou à limiter) ces outils ?

Parce qu'une partie importante de notre public est jeune et très connecté, et parce que le digital influence fortement la visibilité locale. Le site, Instagram, Facebook, Google et les visuels permettent d'expliquer l'identité du Butcher et d'attirer une clientèle large (étudiants, bureaux, familles).

Relances :

— opportunités perçues,

— contraintes rencontrées,

— choix assumés.

Axe 3 – Digitalisation et performance économique

(BSC – perspective financière)

Objectif : relier numérique et résultats sans causalité forcée.

4. Selon vous, ces outils numériques ont-ils eu un impact sur :

- a. Le chiffre d'affaires ? Pas en gros impact mais en termes de rapports couts bénéfices il y'a un léger bénéfice.
- b. La fréquentation ? Les personnes qui réservent en ligne respectent quasiment leur rendez-vous et ont un taux de no-show de 0,06%. En revanche, les réservations au téléphone ne sont pas toujours honorées et difficilement quantifiables. L'avantage du numérique c'est le système des rappels.
- c. La structure des coûts ? Les outils représentent un cout non négligeable et souvent en fonction de la rentabilité je supprime ou modifie certains abonnements. Par exemple, au courant de cette année 2025, j'ai résilié l'abonnement Tripadvisor

6. Disposez-vous d'indicateurs financiers ou opérationnels pour évaluer cet impact ?

Non, je suis juste les charges et l'intensité de l'activité pour évaluer la pertinence de l'outil.

Relances :

–	évolution	avant/après,
–	rentabilité	perçue,
– investissements numériques.		

Axe 4 – Digitalisation et relation client

(BSC – perspective client)

Objectif : Capter la dimension relationnelle centrale en Horeca.

7. Comment décririez-vous votre relation avec la clientèle aujourd'hui ?

En résumé je maintiens une bonne relation avec la clientèle qui se traduit par une interaction directe avec les clients qui écrivent.

- Réponse systématique aux messages.
- Gestion des avis (positifs et négatifs).
- Communication d'informations pratiques via stories.

8. Le numérique a-t-il modifié la manière dont vous communiquez avec vos clients ?

Ah oui

9. Selon vous, la fidélité des clients dépend-elle davantage :

- a. de l'expérience sur place : expérience sur place.
- b. ou des outils numériques ? Les outils attirent mais l'expérience sur place reste indispensable

Relances :

– bouche-à-oreille,

– réseaux sociaux,

– clientèle d'habitues.

Axe 5 – Organisation interne et processus

(BSC – processus internes & apprentissage)

Objectif : Analyser les effets organisationnels du numérique.

10. Le numérique a-t-il modifié votre organisation interne ou vos méthodes de travail ?

A ce niveau le digital apporte une légère modification avec le planning et les commandes. On peut noter la caisse automatique et les paiements payconiq

11. Ces outils facilitent-ils ou compliquent-ils la gestion quotidienne ?

Oui ces outils facilitent le travail

12. Comment l'équipe s'est-elle adaptée à ces changements ?

Je suis le seul à gérer les outils digitaux. En tant que seul gérant j'ai assez de travail avec Thémikri d'où l'objectif est de ne pas digitaliser Ouzerie pour éviter une surcharge car pas besoin on fait déjà du bénéfice sans.

- Charge de travail : créer, publier, répondre.

- Coûts liés au contenu et aux outils.
- Nécessité d’être constant pour garder une image professionnelle.
- Gestion technique de certaines plateformes.

Relances :

– charge de travail,

– compétences numériques,

– résistance au changement.

Axe 6 – Durabilité et gaspillage alimentaire

Objectif : relier digitalisation, pratiques et performance durable.

13. Le gaspillage alimentaire est-il une préoccupation dans votre établissement ? oui

14. Mettez-vous en place des pratiques spécifiques pour le réduire ?

On a une très forte rotation de marchandises entre la sandwicherie et le restaurant ce qui permet de mieux gérer le stock. Pour les restaurant mise en place d’un brunch tous les dimanches pour liquider les produits.

15. Le numérique joue-t-il un rôle (direct ou indirect) dans la gestion des stocks ou des quantités ? No juste pour stocker les informations

16. Comment conciliez-vous contraintes économiques et objectifs environnementaux ?

On n’est une petite boîte pas assez solide financièrement pour se lancer dans le bio et notre identité repose sur la viande donc on essaie d’éviter le gaspillage.

Axe 7 – Limites, arbitrages et vision future

Objectif : Nourrir la discussion et la vérification des hypothèses.

17. Quels sont, selon vous, les principaux freins à la digitalisation dans votre entreprise ?

Charge de travail : créer, publier, répondre.

Coûts liés au contenu et aux outils.

Nécessité d'être constant pour garder une image professionnelle.

Gestion technique de certaines plateformes.

18. Avec le recul, feriez-vous les mêmes choix numériques ?

Je suis suffisamment à l'aise avec les outils digitaux actuels pas besoin de modifier quoique ce soit. Surtout pas besoin de digitaliser davantage Ouzerie car on a 50 couverts pour le restaurant et régulièrement on reçoit 80 couverts par soir ce qui signifie qu'on est largement au-dessus de nos attentes. Pas besoin d'attirer plus de clientèle pour un surcharge de travail inutile à mon sens.

19. Comment envisagez-vous l'évolution future de votre stratégie (numérique ou non) ?

J'essaie de suivre régulièrement la rentabilité des plateformes et d'identifier les meilleurs prix donc ajuster mes choix d'abonnement à une ou telle plateforme en fonction des gains.

Questionnaire sur les Indicateurs :

☐ Ticket moyen (si le manager l'a via caisse) : Le **ticket moyen** correspond au **montant moyen dépensé par client (ou par table)** lors d'une visite au restaurant. Midi à 38€ et le soir entre 50 et 55€

Satisfaction (score Google / TripAdvisor, tendance) : 4.1/5 score google et facebook aussi 4/5 les deux les plus importants pas le reste.

☐ Taux d'erreurs (plats renvoyés, commandes annulées) mois de 1% de commande annulée.

□ Turnover du personnel (annuel, estimation) 30% qui changent chaque année surtout à la sandwicherie avec les étudiants qui changent chaque année 10% de CDI fixe

Themikri 12 personnes avec 2 fixes, Ouzerie pas de turnover très peu 6 personnes dont 4 depuis 5 ans sa création

□ Innovations (menu, process, digital, outils) : gérant pas de grand changement garder l'identité. Ouzerie Menu cuisine grecque et Butcher Viande avec les différentes variétés.

□ Capacité d'adaptation (Covid, saisonnalité, pénurie) resilience covid

Le succès d'Ouzerie s'explique par le fait que c'est le seul restaurant grec de Louvain La Neuve donc pas de concurrence à ce niveau. Tandis que Thémikri fait face à une concurrence dans la commercialisation des produits de viande à Louvain La Neuve d'où la nécessité des plateformes pour attirer la jeune clientèle connectée.