

ANNEXE 27

Retranscription: Kamila Ostrowska

Question

Quels sont aujourd'hui les principaux défis auxquels les établissements Horeca bruxellois sont confrontés ?

Réponse

Le secteur Horeca bruxellois traverse actuellement une période particulièrement complexe. On observe à la fois de nombreuses créations d'entreprises et un nombre important de faillites. Jusqu'en 2024, le nombre de créations restait légèrement supérieur à celui des cessations d'activité, mais les premières tendances de 2025 montrent un ralentissement.

La principale difficulté réside dans la rentabilité des établissements. Les entreprises peinent à dégager des marges suffisantes pour assurer leur pérennité. Les coûts de personnel ont fortement augmenté ces dernières années. Alors qu'ils représentaient environ 30 % du chiffre d'affaires il y a une dizaine d'années, ils dépassent aujourd'hui les 40 %. Dans le même temps, les coûts liés aux matières premières, à l'énergie et aux différentes charges ont également augmenté, sans que les restaurateurs puissent répercuter intégralement ces hausses sur leurs prix.

La marge moyenne des établissements est aujourd'hui estimée à environ 5,5 %, ce qui rend les entreprises particulièrement vulnérables aux imprévus économiques.

À cela s'ajoutent une multiplication des réglementations, la disparition progressive de certaines aides à l'emploi, ainsi que des difficultés liées à la mobilité, notamment en raison du coût du stationnement et des problèmes de circulation qui découragent une partie de la clientèle provenant de la périphérie bruxelloise.

Les établissements qui résistent

Question

Malgré ces difficultés, certains établissements parviennent-ils à mieux résister que d'autres ?

Réponse

Oui. Depuis quelques années, une tendance forte se dessine : les restaurateurs se regroupent progressivement pour créer de petits groupes d'établissements.

Cette stratégie leur permet de mutualiser leurs coûts, de négocier plus efficacement avec leurs fournisseurs, d'optimiser certains services (logiciels, gestion des déchets, nettoyage, réservations, etc.) et d'améliorer leur rentabilité.

Par ailleurs, les nouveaux projets s'orientent davantage vers des concepts plus légers en termes de coûts, notamment la restauration rapide, les comptoirs, les concepts à emporter ou les établissements fonctionnant avec un service simplifié.

Les nouvelles créations ne correspondent donc plus nécessairement au modèle traditionnel du restaurant classique.

La place de la RSE et de l'ESG dans les PME Horeca

Question

Les restaurateurs prennent-ils aujourd'hui en compte les principes de la RSE ou des critères ESG ?

Réponse

Il faut distinguer les grandes entreprises des très petites structures.

Les notions de RSE et d'ESG sont davantage présentes dans les grands groupes ou dans les chaînes hôtelières internationales, qui disposent de services RH ou de départements spécialisés capables de structurer ces démarches.

En revanche, la très grande majorité des entreprises Horeca bruxelloises sont des micro-entreprises.

Environ 60 % des établissements sont des indépendants sans salarié. Les autres sont généralement de très petites structures composées d'un dirigeant travaillant lui-même dans son établissement avec deux, trois ou quatre collaborateurs.

Dans ce contexte, les démarches RSE ne sont généralement pas formalisées. Elles reposent essentiellement sur les convictions personnelles du dirigeant, sa sensibilité et sa manière de gérer son équipe.

Il existe donc de nombreuses pratiques responsables, mais elles sont rarement formalisées ou identifiées comme relevant de la RSE.

Les évolutions dans la gestion des équipes

Question

Observez-vous une évolution dans la manière dont les restaurateurs gèrent leurs collaborateurs ?

Réponse

Oui, très clairement.

Depuis la crise du Covid-19, de nombreux travailleurs ont quitté le secteur afin de retrouver un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Les employeurs ont donc été amenés à adapter leur organisation.

Ils cherchent aujourd'hui davantage à préserver les week-ends, les soirées ou les jours de repos de leurs collaborateurs. Pour y parvenir, ils combinent différents types de contrats (temps plein, étudiants, flexi-jobbers) afin d'offrir davantage de flexibilité.

On observe également une réduction des horaires d'ouverture de nombreux établissements. Certains restaurants ouvrent uniquement quelques jours par semaine ou concentrent leur activité sur les périodes les plus rentables.

Ces adaptations répondent autant aux difficultés de recrutement qu'à une volonté d'améliorer les conditions de travail.

Les labels et la démarche Good Food

Question

Quel rôle jouent aujourd'hui les labels, notamment le label Good Food ?

Réponse

Le label Good Food constitue aujourd'hui une démarche particulièrement intéressante.

À ses débuts, les critères d'obtention étaient relativement exigeants et le bénéfice concret pour les restaurateurs restait limité.

La Fédération Horeca Bruxelles avait d'ailleurs attiré l'attention des pouvoirs publics sur ce point : demander des efforts importants aux restaurateurs sans leur offrir de réelle contrepartie ne constituait pas une stratégie efficace.

Depuis, le dispositif a été repensé.

Les critères d'accès ont été progressivement adaptés afin de permettre aux établissements de réaliser un premier pas sans devoir immédiatement atteindre un niveau d'excellence.

Parallèlement, l'obtention du label permet désormais d'accéder à certaines majorations des aides économiques régionales, ce qui constitue un véritable levier pour encourager les restaurateurs à s'engager dans cette démarche.

Cette évolution est particulièrement positive car elle permet d'accompagner progressivement les entreprises plutôt que de réserver le label aux seuls établissements déjà fortement engagés.

Les attentes des consommateurs

Question

Les labels influencent-ils réellement le choix des consommateurs ?

Réponse

Cela dépend fortement du type de clientèle.

Pour certains consommateurs, les labels, les produits biologiques ou locaux constituent un véritable critère de choix.

En revanche, d'autres publics ne recherchent pas nécessairement ce type d'information.

Certains restaurateurs choisissent même de ne pas trop mettre en avant certains engagements afin de ne pas donner l'impression que leur établissement s'adresse uniquement à une clientèle végétarienne, végétalienne ou particulièrement engagée sur les questions environnementales.

La communication doit donc rester cohérente avec le positionnement du restaurant et les attentes de sa clientèle.

Une vision de la responsabilité sociétale

Question

Selon vous, quel serait l'objectif idéal de ces démarches responsables ?

Réponse

L'objectif ne devrait pas être de créer une opposition entre des établissements "vertueux" et d'autres qui ne le seraient pas.

La véritable réussite serait que l'ensemble du secteur progresse progressivement.

Le jour où des enseignes de restauration rapide ou des établissements auxquels on ne pense pas spontanément intégreront pleinement ces démarches, ce sera une véritable avancée.

L'idée est de permettre à chaque établissement de progresser à son rythme, quels que soient sa taille, ses moyens ou son concept.

Les critères RSE et ESG : une obligation ou une opportunité ?

Question

Pensez-vous que les critères RSE et ESG deviendront incontournables pour les restaurants ?

Réponse

Je pense qu'ils ont vocation à prendre une place de plus en plus importante.

Cependant, ils ne doivent pas être imposés uniquement par la réglementation.

Les pouvoirs publics doivent créer des dispositifs suffisamment accessibles pour permettre aux restaurateurs d'entrer progressivement dans cette démarche.

Le premier pas doit être simple, concret et accompagné de véritables avantages économiques ou administratifs.

Si ces démarches sont uniquement perçues comme des obligations supplémentaires, elles susciteront principalement de la résistance.

En revanche, si les restaurateurs peuvent s'approprier ces pratiques en fonction de leur réalité et constater des bénéfices concrets, ils deviendront eux-mêmes les meilleurs ambassadeurs de ces changements.

Chaque établissement pourra alors développer sa propre manière d'intégrer la responsabilité sociétale, que ce soit à travers la qualité des produits, le bien-être des équipes, la nutrition, la gestion environnementale ou d'autres initiatives adaptées à son contexte.

Fin de l'entretien

Madame Ostrowska conclut en insistant sur l'importance d'une approche progressive, adaptée aux réalités des petites entreprises. Selon elle, le développement de la RSE et des critères ESG dans le secteur Horeca passera davantage par l'accompagnement, les incitants économiques et la sensibilisation que par une multiplication des obligations réglementaires.

ANNEXE 28

Retranscription: Isabelle Nizet

Présentation de l'établissement

Question

Pouvez-vous présenter votre restaurant ?

Réponse

Horia est un restaurant proposant une cuisine d'inspiration orientale, préparée autant que possible à partir de produits biologiques. Ce n'est pas un restaurant italien ou traditionnel ; notre identité repose véritablement sur cette cuisine orientale associée au bio.

Dès le lancement du projet, mon objectif était de créer un restaurant qui reflète mes valeurs. Je souhaitais développer un projet cohérent avec mes convictions, aussi bien sur le plan environnemental que sur le plan humain. Pour moi, il était important que ce restaurant soit un lieu où l'on partage une certaine vision de la cuisine, mais également une manière de travailler fondée sur le respect, la confiance et les valeurs humaines.

La clientèle

Question

Comment décririez-vous votre clientèle ?

Réponse

Notre clientèle est très diversifiée. Elle est mixte aussi bien sur le plan social que culturel. Nous accueillons des personnes d'âges différents et d'horizons variés.

Je pense que notre positionnement attire différents profils de clients : certains viennent principalement parce que nous proposons une cuisine orientale, d'autres parce que nous sommes un restaurant bio, et d'autres encore pour l'ambiance ou la qualité de la cuisine.

Les particularités de Horia

Question

Qu'est-ce qui fait la particularité de Horia ?

Réponse

Notre principale particularité réside dans l'association entre la cuisine orientale et les produits biologiques. Il existe peu de restaurants bio, et encore moins de restaurants proposant une cuisine orientale entièrement pensée dans cette logique.

Par ailleurs, toute la cuisine est préparée sur place. Nous ne proposons pas une cuisine industrielle ou standardisée. Nous voulons offrir une cuisine authentique, de qualité, comme celle que l'on préparerait chez soi. Notre objectif est avant tout de partager cette passion avec nos clients.

Les engagements RSE

Question

Connaissez-vous la notion de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) ?

Réponse

Oui.

Question

Comment ces engagements se traduisent-ils dans votre établissement ?

Réponse

Personnellement, je suis particulièrement attentive à la dimension sociale de notre activité. Je m'investis énormément dans la gestion de l'équipe et dans les conditions de travail.

Je fonctionne avant tout sur une relation de confiance avec mes collaborateurs. Ils participent aux décisions du quotidien et je reste attentive à leurs besoins. Lorsqu'un employé formule une demande concernant son organisation du travail, ses horaires ou son temps de travail, j'essaie toujours de trouver une solution.

Par exemple, lorsqu'un collaborateur m'a demandé de passer à un temps partiel afin de concilier son emploi avec un autre projet, j'ai accepté et réorganisé le fonctionnement du restaurant pour répondre à cette demande.

Je pense que lorsque les employés se sentent bien dans leur environnement de travail, ils donnent naturellement le meilleur d'eux-mêmes.

Diversité et management

Question

Votre équipe est-elle diversifiée ?

Réponse

Oui, tout à fait. Nous travaillons avec une équipe très diversifiée.

Question

Comment gérez-vous les horaires et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ?

Réponse

Le restaurant est fermé deux jours par semaine. Nous essayons d'être flexibles et de répondre aux demandes de chacun lorsque cela est possible. Pour moi, le dialogue est essentiel. Lorsqu'un collaborateur exprime un besoin, nous cherchons ensemble une solution.

Une entreprise née d'une passion

Question

Qu'est-ce qui vous motive dans ce projet ?

Réponse

Je viens d'un tout autre secteur professionnel. Mon objectif n'a jamais été de créer un restaurant pour gagner beaucoup d'argent ou construire un grand business.

Ce projet est né avant tout d'une passion : la cuisine.

Je voulais vivre de cette passion et partager quelque chose qui me ressemble. Bien sûr, gérer un restaurant est extrêmement exigeant et demande énormément d'investissement, mais lorsque l'on exerce un métier qui nous passionne, on l'aborde différemment.

Je pense que chacun devrait pouvoir exercer une activité qui lui permet de développer sa créativité. Pendant longtemps, je pensais ne pas être créative. Finalement, la cuisine m'a permis de découvrir cette dimension de moi-même.

Les fournisseurs et les produits

Question

Comment choisissez-vous vos fournisseurs ?

Réponse

Nous travaillons avec plusieurs maraîchers locaux ainsi qu'avec une centrale d'achat spécialisée dans la distribution de produits biologiques destinés aux restaurants.

Avant la crise du Covid, davantage de producteurs livraient directement les restaurants. Aujourd'hui, beaucoup passent par une plateforme de distribution, car les coûts logistiques sont devenus trop importants.

Depuis l'ouverture du restaurant, nous faisons également attention au choix de nos boissons. Par exemple, nous avons toujours refusé de vendre des boissons industrielles comme Coca-Cola. Nous privilégions des producteurs plus locaux et des entreprises dont les valeurs correspondent davantage aux nôtres.

Les labels

Question

Disposez-vous de certifications ?

Réponse

Oui.

Nous sommes certifiés Bio et nous bénéficions également du label Good Food. Nous sommes aussi référencés parmi les restaurants gastronomiques engagés dans cette démarche.

La communication des engagements

Question

Comment communiquez-vous vos engagements responsables ?

Réponse

Nous communiquons principalement à travers nos échanges avec les clients et, dans une moindre mesure, via nos réseaux sociaux.

Au départ, je ne pensais pas qu'il était nécessaire de communiquer autant sur le fait que nous étions un restaurant bio. Puis je me suis rendu compte que les clients avaient besoin de comprendre ce que cela signifiait concrètement.

Nous avons donc commencé à publier davantage de contenus expliquant notre démarche.

Cependant, nous avons constaté que les publications portant sur nos engagements écologiques sont généralement celles qui génèrent le moins d'interactions sur les réseaux sociaux.

À l'inverse, les publications qui racontent l'histoire du restaurant ou présentent notre équipe rencontrent davantage de succès.

Il est donc parfois difficile de savoir si les internautes recherchent réellement ce type de contenu ou s'ils considèrent déjà ces informations comme acquises.

Les limites de la communication

Question

Pensez-vous que les clients accordent réellement de l'importance à ces messages ?

Réponse

Je pense qu'il y a deux réalités.

Les personnes qui choisissent Horia savent généralement que nous sommes un restaurant bio et apprécient cette démarche.

En revanche, sur les réseaux sociaux, je ne suis pas certaine que ce soit ce qu'elles recherchent en priorité. Elles souhaitent peut-être davantage voir les plats, l'ambiance ou les nouveautés.

Je préfère rester fidèle à notre identité plutôt que de communiquer uniquement pour obtenir davantage de visibilité.

Vision de l'entreprise

Question

Comment imaginez-vous Horia dans les prochaines années ?

Réponse

Le contexte économique est actuellement très difficile pour les restaurants. Depuis le Covid, il est devenu compliqué de construire une stratégie à long terme.

Notre priorité est donc de continuer à faire ce que nous faisons aujourd'hui, tout en restant fidèles à nos valeurs.

Je n'ai jamais créé cette entreprise pour devenir riche. Mon objectif a toujours été de vivre de ma passion.

Je préfère parfois réduire mon propre salaire afin de préserver l'équilibre financier du restaurant et de garantir de bonnes conditions de travail à mes employés.

Pour moi, une entreprise doit avant tout rester cohérente avec les valeurs de la personne qui la porte.

Si un jour je ne peux plus respecter ces valeurs, qu'elles soient humaines ou environnementales, je préférerai arrêter cette activité.

Fin de l'entretien

La gérante conclut en réaffirmant sa disponibilité pour répondre à d'éventuelles questions complémentaires et souligne qu'elle considère les échanges avec les étudiants comme une démarche positive, particulièrement dans le contexte actuel difficile pour le secteur de la restauration

ANNEXE 29

Retranscription: Responsable de salle Bouillon Bruxelles

Présentation de l'établissement

Question

Pouvez-vous présenter Bouillon Bruxelles ?

Réponse

Bouillon Bruxelles est un restaurant qui met à l'honneur la cuisine belge traditionnelle. L'idée, dès le départ, était de proposer des plats emblématiques de la gastronomie belge à un prix accessible afin que chacun puisse découvrir ou redécouvrir cette cuisine.

Nous proposons notamment des carbonnades flamandes, des croquettes aux crevettes, du vol-au-vent, ainsi que d'autres spécialités belges. Nous souhaitons préserver cette tradition culinaire tout en la faisant découvrir aux touristes comme aux Bruxellois.

Le restaurant existe depuis trois ans.

La clientèle

Question

Comment décririez-vous votre clientèle ?

Réponse

Notre clientèle est très cosmopolite. Nous accueillons de nombreux visiteurs étrangers provenant de toute l'Europe, mais aussi des États-Unis, d'Amérique du Sud et d'autres régions du monde.

Notre présence sur les réseaux sociaux ainsi que les avis laissés en ligne nous permettent d'être rapidement visibles lorsque les touristes recherchent un restaurant à Bruxelles.

Communication et stratégie commerciale

Question

Comment développez-vous votre visibilité ?

Réponse

Cette partie est principalement gérée par le propriétaire du restaurant.

Il entretient de nombreux contacts avec des organismes touristiques et participe régulièrement à des salons professionnels et des colloques, notamment en Espagne, afin de développer des partenariats avec des tour-opérateurs.

Ces collaborations permettent d'accueillir régulièrement des groupes touristiques.

En parallèle, le restaurant est également présent sur les réseaux sociaux, principalement Instagram et Facebook.

Les ressources humaines

Question

Comment est constituée votre équipe ?

Réponse

Notre équipe est très diversifiée. Nous comptons des collaborateurs originaires de nombreux pays : Belgique, Maroc, Haïti, Ghana, Guinée, ainsi que plusieurs pays d'Afrique centrale.

Nous travaillons également avec beaucoup d'étudiants et de travailleurs flexibles.

L'équipe permanente compte environ vingt-cinq à trente personnes auxquelles viennent s'ajouter les étudiants et les flexi-jobbers selon les besoins.

Question

Les nouveaux collaborateurs reçoivent-ils une formation ?

Réponse

Il n'existe pas de formation formelle.

Lorsqu'une personne possède déjà de l'expérience, nous lui accordons rapidement de l'autonomie tout en l'accompagnant durant sa prise de fonction.

Les collaborateurs moins expérimentés travaillent d'abord aux côtés d'un responsable ou d'un chef de rang afin d'être progressivement intégrés à l'équipe.

Les fournisseurs et les produits

Question

Travaillez-vous avec des produits locaux ou biologiques ?

Réponse

Nous privilégions autant que possible des produits locaux.

Lorsque certains produits sont particulièrement réputés dans une région, nous allons directement les chercher auprès des producteurs concernés.

Par exemple, nous utilisons les fraises de Wépion lorsqu'elles sont de saison. Lorsque nous mettons en avant un produit spécifique, nous précisons également son origine afin de valoriser les producteurs.

Notre objectif est de proposer des produits de qualité tout en privilégiant les circuits locaux lorsque cela est possible.

Gestion des déchets

Question

Comment gérez-vous les déchets alimentaires ?

Réponse

Nous essayons de limiter le gaspillage.

Les repas préparés pour le personnel permettent déjà d'utiliser une partie des produits.

Concernant les restes laissés par les clients, ils sont évacués selon les procédures prévues pour les déchets alimentaires.

Organisation interne

Question

Comment la communication fonctionne-t-elle entre la direction et les équipes ?

Réponse

Les décisions importantes sont prises par la direction puis transmises aux responsables.

Cependant, les collaborateurs peuvent faire remonter leurs remarques et leurs suggestions.

Le propriétaire reste très accessible et participe lui-même aux différents groupes de communication afin d'être informé rapidement des difficultés rencontrées sur le terrain.

Les retours des équipes permettent régulièrement d'ajuster certaines décisions.

Question

Comment est organisée la hiérarchie ?

Réponse

L'organisation est relativement simple.

Le propriétaire se situe au sommet de la structure.

Ensuite viennent les responsables de salle et le chef de cuisine, puis les chefs de rang et enfin les autres membres de l'équipe.

Certifications

Question

Le restaurant possède-t-il des labels ou des certifications ?

Réponse

Je ne suis malheureusement pas en mesure de répondre précisément à cette question.

Je suis en poste depuis seulement deux mois et demi et je ne connais pas encore l'ensemble des certifications détenues par l'établissement.

Communication sur les réseaux sociaux

Question

Qui gère la communication du restaurant ?

Réponse

Nous faisons appel à une agence de communication.

Le propriétaire suit néanmoins de très près les publications réalisées.

Il apprécie contrôler les contenus avant leur diffusion.

Lorsque des actions particulières sont mises en place, comme pendant les périodes de canicule où de l'eau est offerte gratuitement aux clients, ces informations sont relayées rapidement sur les réseaux sociaux.

Perception de la communication

Question

En tant que client, quelle image les réseaux sociaux du restaurant renvoient-ils ?

Réponse

Je trouve que la communication est cohérente avec l'image du restaurant.

Les publications mettent principalement en avant les plats et l'expérience proposée aux clients.

Je pense qu'il n'est pas nécessaire de communiquer systématiquement sur les équipes ; les clients recherchent avant tout des informations concernant la cuisine et l'expérience qu'ils vont vivre.

Question

Pensez-vous qu'il serait pertinent de communiquer davantage sur les engagements du restaurant ?

Réponse

Oui, mais il faut que cela reste naturel.

Les clients apprécient avant tout la qualité des produits, la fraîcheur des ingrédients et la régularité du service.

Notre forte fréquentation nous permet également de limiter certaines pertes alimentaires puisque les produits sont renouvelés très régulièrement.

Conditions de travail

Question

Comment sont organisés les horaires ?

Réponse

Les collaborateurs disposent en principe de deux jours de congé par semaine.

Lorsque certains souhaitent adapter leurs horaires ou modifier leurs jours de repos, nous essayons de trouver un arrangement.

Le dialogue est essentiel.

Nous faisons en sorte de répondre favorablement aux demandes lorsque cela est compatible avec l'organisation du restaurant.

Les défis du secteur

Question

Selon vous, quelles sont les principales difficultés du secteur Horeca aujourd'hui ?

Réponse

Les charges salariales en Belgique sont particulièrement élevées.

Le coût d'un employé représente une dépense importante pour les employeurs, bien plus élevée que dans certains pays voisins comme la France.

Cette situation rend plus difficile le maintien de la rentabilité des établissements.

Par ailleurs, les métiers de la restauration sont exigeants : ils impliquent souvent de travailler les soirs, les week-ends et les jours fériés.

Aujourd'hui, ces contraintes rendent le secteur moins attractif qu'auparavant.