

# **Création d'un restaurant**

Aux Trois Pays

**Travail de diplôme réalisé en vue de l'obtention du diplôme HES**

par :

**Angela Janeiro**

Conseiller au travail de diplôme :  
**(Nicolas Montandon, Professeur HES)**

**Lieu, date de dépôt**  
**Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)**  
**Filière Economie d'Entreprise**

## Déclaration

Ce travail de diplôme est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre Généraliste d'entreprise. L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de diplôme, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de diplôme, du juré et de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seule le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Genève, le 15.012010

Angela Janeiro

(Signez la déclaration ici)

## Remerciements

Je souhaiterais remercier toutes les personnes qui ont pu me donner des informations nécessaires, dans le cadre de mon travail. Particulièrement, Monsieur José Botet qui m'a donné des informations plus confidentielles ce qui m'a permis de mieux le développer. Je tiens à remercier également mon conseiller pour ses précieux conseils lorsque j'étais un peu bloquée dans certaines parties de mon dossier.

# Sommaire

Le domaine de la restauration est en constante évolution, les gens sont toujours à la recherche d'innovation. Par contre, la conjoncture économique n'aide pas ce marché actuellement.

La restauration est un domaine qui m'a paru intéressant, est c'est pourquoi j'ai voulu effectuer ce projet. Avec les connaissances que j'ai acquises, j'ai voulu tenter l'expérience. Montreux est une ville charmante et touristique et elle a du potentiel. C'est pour cette raison que j'ai choisi ce lieu.

Le restaurant s'adresse surtout à des personnes de classe moyenne. Des gens travaillant dans la région, qui aiment manger de la cuisine traditionnelle et goûter des mets nouveaux.

Le restaurant « Aux Trois Pays » sera un restaurant qui proposera des spécialités culinaires de trois pays européens. Ces pays seront l'Italie, la France et la Suisse. Des spécialités culinaires des différentes régions des ces pays y seront représentées. En outre, les spécialités du mois seront la distinction par rapport à la concurrence. En effet, ces cinq mets de différents pays européens seront proposés chaque mois dans la carte.

Les investissements sont nombreux pour la création de ce restaurant. De plus, ils se répartissent en plusieurs catégories. Le montant total se monte à 441'701 CHF. Ensuite, les travaux à faire dans les locaux ne sont pas à négliger car c'est un investissement conséquent.

Les prévisions pour les premières années d'exploitations sont les suivantes. En premier lieu, le seuil de rentabilité ne sera pas atteint en première année. Les années suivantes, une augmentation du chiffre d'affaire se remarque pour arriver à environ 1 million en 2013. Dès la deuxième année, l'entreprise arrivera à faire du bénéfice. Mais, c'est en quatrième année qu'elle arrivera à couvrir complètement la perte engendrée en première année et elle arrivera même à ressortir encore un gain.

Ce dossier a été effectué pour trouver un associé qui pourrait investir un montant de 250'000 CHF. Il travaillera dès l'ouverture pour la mise en place du restaurant. Et par la suite, il travaillera à 50% pour donner des coups de main s'il y a besoin. Une partie du bénéfice sera distribué à part égal dès 2013 ainsi que les années suivantes.

# Table des matières

Déclaration.....	i
Remerciements .....	ii
Sommaire.....	iii
Table des matières.....	iv
<b>1. Stratégie d'entreprise.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Présentation de l'entreprise.....</b>	<b>4</b>
2.1    Gérante du restaurant.....	4
2.2    Personnel.....	5
2.3    Associé .....	8
<b>3. Environnement externe .....</b>	<b>9</b>
3.1    Macro environnement.....	9
3.2    Analyse de la concurrence.....	10
<b>4. Etude de marché sur la restauration à Montreux.....</b>	<b>13</b>
<b>5. Etude de marché des clients de Montreux .....</b>	<b>14</b>
5.1    Les facteurs clés de succès du marché .....	16
<b>6. Marketing.....</b>	<b>17</b>
6.1    Le mix marketing.....	17
<b>Les concurrents .....</b>	<b>21</b>
6.2    Les concurrents directs .....	21
6.3    Concurrents indirects.....	24
<b>7. Analyse interne .....</b>	<b>25</b>
7.1    La carte .....	25
7.2    Cuisine italienne.....	25
7.3    Cuisine Française .....	26
7.4    Cuisine suisse .....	27
7.5    Spécialités du mois.....	28
<b>8. Gestion opérationnelle .....</b>	<b>29</b>
8.1    Chaîne de valeur du restaurant .....	31
<b>9. Investissement.....</b>	<b>33</b>
<b>Gestion des risques.....</b>	<b>36</b>
<b>10. Gestion financière .....</b>	<b>39</b>
10.1    Les charges et produits.....	40
10.2    Seuil de rentabilité .....	41
10.3    La fréquentation .....	42
10.4    Le fond de roulement.....	42
10.5    Le Cash Flow d'exploitation.....	43
10.6    La rentabilité des fonds propres .....	43

<b>Annexe 1 Questionnaire .....</b>	<b>48</b>
<b>Annexe 2 Réponses questionnaire.....</b>	<b>53</b>
<b>Annexe 2 Sondage restaurant à Montreux.....</b>	<b>61</b>
<b>Annexe 3 Carte restaurant.....</b>	<b>64</b>
<b>Annexe 4 Investissements .....</b>	<b>71</b>
<b>Annexe 5 Plan de cuisine 110m<sup>2</sup>.....</b>	<b>78</b>
<b>Annexe 6 Plan de salle 90m<sup>2</sup> et bureau 12m<sup>2</sup> .....</b>	<b>79</b>
<b>Annexe 7 Bilan .....</b>	<b>80</b>
<b>Annexe 8 Les charges .....</b>	<b>81</b>
<b>Annexe 9 Les salaires.....</b>	<b>85</b>
<b>Annexe 10 Les investissements .....</b>	<b>89</b>
<b>Annexe 11 La trésorerie .....</b>	<b>90</b>
<b>Annexe 12 Le compte de résultat .....</b>	<b>95</b>

# 1. Stratégie d'entreprise

## ***Atouts***

J'apporterai mon savoir-faire et mes compétences acquises pendant son parcours professionnel afin de faire fonctionner le restaurant de la façon la plus adéquate. J'aurai également à mes côtés du personnel expérimenté pour contribuer à d'excellentes conditions de travail. Afin de réussir dans la restauration, je mettrai tout en œuvre pour que les clients soient satisfaits de l'établissement qui les accueille.

## ***Mission***

Offrir à nos clients un espace convivial et détendu où ils pourront déguster des mets de choix, issus de divers pays tels qu'italien, français, suisse et bien d'autres à des prix abordables et en rapport avec la qualité du service que nous proposons.

## ***Vision***

Devenir le lieu de référence de Montreux et des environs de la Riviera pour les gastronomes de la classe moyenne qui apprécient une cuisine européenne diverses et de qualité.

## ***Valeurs***

### **La qualité**

Afin d'offrir à notre clientèle un établissement de choix, la qualité se doit d'être présente, de l'accueil au remerciement, en passant par les aliments composants les plats.

### **L'excellence**

La priorité du restaurant est de croître et de maintenir une performance permanente pour le bon fonctionnement du restaurant.

### **La confiance**

Le personnel saura déléguer les tâches et donner sa chance aux collègues de travail afin d'adhérer à l'esprit d'équipe qui sera établi au sein de l'entreprise.

## **La propreté**

L'établissement sera propre afin d'accueillir la clientèle comme il se doit. Chaque employé aura sa part de responsabilité en ce qui concerne le rangement et le nettoyage des lieux.

## **La convivialité**

Entretenir une bonne atmosphère dans les rapports humains au quotidien, sera important afin de travailler dans de bonnes conditions de travail.

## **Le respect de la nature**

Un tri des poubelles sera effectué au sein de la cuisine afin de contribuer au bien fait de la planète ainsi qu'à réduire la pollution. Les restes de nourriture qui seront non utilisables au sein du restaurant seront donnés à des associations caritatives.

Ces valeurs devront être suivies par tous les employés du restaurant afin de respecter la politique d'entreprise. Le cadre qu'offre le restaurant sera mis en place avec l'effort du personnel. Ils rendront ce lieu agréable et plaisant.

## **Objectifs**

A court-terme (1-2 ans)

Tout d'abord, le premier objectif est de couvrir toutes les charges d'exploitations. Ensuite, la deuxième année, on espère ne pas faire de perte. Afin de ne pas tomber dans l'endettement.

A moyen-terme (3-5 ans)

En 2012, on espère augmenter le chiffre d'affaire d'au moins 12% pour réussir à augmenter la marge du bénéfice. Ensuite, le restaurant proposera peut-être d'autres spécialités comme des mets internationaux et par conséquent augmentera ses propositions du mois à huit plats au lieu de cinq, afin d'attirer une clientèle plutôt internationale.

A long-terme (5-10 ans)

Dans cinq ans, une augmentation du restaurant sera peut-être prévue afin de recevoir des groupes de personnes pour des repas de banquets, d'affaires et autres. Après

avoir acquis une grande notoriété ces quelques années, le restaurant devra atteindre une capacité maximale donc occuper toutes les places ou presque.

### ***Recours à des entreprises externes***

Un compte sera ouvert à la BCV dans le canton de Vaud afin d'effectuer des paiements et déposer les recettes financières produites grâce à l'activité.

Une assurance sera contractée afin d'assurer la prestation de la protection juridique de l'entreprise. C'est la Mobilière assurance qui sera en charge de cette tâche.

Pour la révision des comptes, une entreprise sera également sollicitée. Cette société sera la fiduciaire J. Ineichen SA qui se trouve à Montreux.

## 2. Présentation de l'entreprise

Le restaurant « Aux trois Pays » est un établissement qui accueillera une clientèle variée pour des spécialités culinaires venant de pays d'Europe. Il se situera dans la ville de Montreux. Le cadre juridique se portera sur une entreprise à responsabilité limitée. La raison d'un tel choix est le fait qu'il y a deux associés qui la dirigeront. En ce qui concerne la responsabilité, elle reposera sur la gérante Angela Janeiro et son associé. L'établissement ouvrira ses portes du mardi au dimanche soir. Ce restaurant aura comme objectif de fournir des prestations de qualité ainsi qu'offrir aux clients un assortiment divers de mets pour satisfaire les personnes aimant avoir des choix variés de plats. Une ambiance chaleureuse sera également produite afin que les clients se sentent dans un environnement calme et plaisant. Le restaurant ouvrira ses portes en juin 2010.

### 2.1 Gérante du restaurant

Détentrice d'une licence cafetier restaurateur<sup>1</sup>, j'ai décidé d'ouvrir un restaurant dans la région afin de devenir indépendante. Ayant effectué ma formation à la HEG Genève en Economie d'entreprise, j'ai, par la suite, travaillé dans un restaurant en faisant beaucoup de tâches administratives. J'ai pu observer et aider le gérant lorsqu'il prenait des décisions et également comprendre ses raisonnements. Ensuite, j'ai décidé d'obtenir une licence afin d'ouvrir mon propre restaurant.

Tâches journalières et compétences requises :

- Tâches administratives, marketing, ressources humaines et comptabilité
- Prise de décisions concernant la gestion complète du restaurant
- Manage son équipe
- Gère et dirige le personnel
- Soutien quotidien aux serveurs

---

<sup>1</sup> Il y a deux aspects à cette licence : capacité en tant que personne, licence d'exploitation du lieu

## **2.2 Personnel**

### ***Chef cuisinier***

Une personne sera chargée de diriger la cuisine. Le chef cuisinier devra avoir au minimum quatre ans d'expérience dans ce domaine. Son parcours sera examiné afin de savoir s'il est apte à ce poste et s'il détient les compétences requises. Il devra avoir au moins 10 années d'expérience professionnelle et minimum 25 ans révolus.

Tâches journalières et compétences requises :

- Elaborer les menus
- Préparer les repas qui ont été sélectionnés par la gérante et le chef lui-même
- Gérer l'approvisionnement en produits (commandes)
- Motiver et diriger l'équipe de cuisine
- Organiser et donner les instructions du travail à effectuer
- Transmettre au personnel son savoir-faire, dans un but formatif
- Planifier les horaires de travail ainsi que les vacances
- Surveiller la qualité du travail de son équipe

### ***Second de cuisine***

Le chef cuisinier nécessitera d'une personne qui puisse le remplacer en cas de besoin. Ce qui signifie qu'un poste de second de cuisine sera indispensable. Une expérience de 7 ans sera nécessaire pour postuler à ce poste.

Tâches journalières et compétences requises :

- Etre capable de préparer les repas demandés
- S'informer auprès du chef des tâches à exécuter
- Remplacer le chef de cuisine en cas d'absence
- Transmettre son expérience afin de former le personnel nécessaire dans ce domaine
- Répartir les fonctions de nettoyage et rangements

- Informer le chef des nouvelles nécessaires de son travail et celles de ses collaborateurs qui sont hiérarchiquement inférieur, afin d'effectuer du bon travail
- Vérifier la propreté des locaux

### ***Commis***

Ce travail sera accompli par une personne débutant dans le secteur et désireuse de se former correctement. Il apprendra beaucoup du métier durant son service. Les autres membres de l'équipe seront là pour l'aider et le former.

Tâches journalières et compétences requises :

- Ranger les provisions
- Suivre les directives des chefs hiérarchiques (inclus cuisiner)
- Ranger et nettoyer la cuisine
- Effectuer le métier de plongeur

### ***Chef de rang***

Le restaurant aura un chef de rang qui s'occupera de l'organisation général de la salle. L'expérience requise sera de 5 ans afin d'avoir une pratique assez longue pour une grande responsabilité. La connaissance de trois langues sera nécessaire afin de pouvoir servir les clients touristiques.

- Tâches journalières et compétences requises :
- Motiver et diriger son équipe (serveurs)
- Réaliser la mise en place de la salle
- Servir les clients
- S'occuper de la caisse
- Ranger et nettoyer la salle après son utilisation

### ***Serveur***

Il apparaît évident que le restaurant doit disposer d'un serveur qui puissent assurer le service durant la semaine. Mais uniquement à partir de 2011. Une pratique de 2 ans dans le domaine de la restauration sera demandée pour le futur employé.

Tâches journalières et compétences requises :

- Aider à la mise en place de la salle
- Ranger et nettoyer la salle après son utilisation
- Servir les clients
- Suivre les instructions du chef de rang

### ***La femme de ménage***

Son travail est de repasser toutes les choses qui seront mis au lavage comme les nappes de tables ainsi que nettoyer les toilettes. Elle sera engagée qu'à 10% la première année et à partir de 2010, elle sera engagée à 20% ce qui revient à une journée complète.

### ***Les salaires***

Pour l'ouverture de l'entreprise, toutes les personnes ne commenceront pas à 100%. En fonction du besoin, une augmentation du taux d'activité sera réévaluée au fil des mois ou des années. Leurs salaires seront adaptés à leurs professions et suivront les directives de la CCNT<sup>2</sup>. Les pourboires seront partagés entre les serveurs et le personnel de cuisine. L'entreprise accueillera des salariés qui auront tous au moins 25 ans.

**TABLEAU 1  
DES SALAIRES**

Les postes	Salaires de bases
La gérante	4'800.- CHF
Le chef de cuisine	4'787.- CHF
Le second de cuisine	4'597.- CHF
Le commis	3'823.- CHF
Le chef de rang	4'597.- CHF
Serveur	3'567.- CHF
Femme de ménage	3'500.- CHF

---

<sup>2</sup> Convention collective nationale de travail

## ***Aspects juridiques***

Le restaurant doit respecter plusieurs lois et règlements qui lui sont imposés. Ce sont les suivantes

- latc<sup>3</sup>
- Lois des cafetiers et restaurateurs
- CCNT
- Lois sur le droit du travail
- Lois sur les auberges et les débits de boissons
- Règlements des établissements publics de la ville de Montreux
- Lois fédérales, cantonales, communales relatives aux établissements de la restauration

### **2.3 Associé**

Afin de réaliser ce projet, un associé sera requis dans le projet de création d'entreprise. En effet, il devra apporter un apport financier de 250'000 CHF et aider également les premiers mois à mettre en place le restaurant. C'est pour cette raison qu'il travaillera à un taux de 80%. Par la suite, il réduira son taux à 50% afin de pouvoir profiter de l'autre partie de son temps dans une autre activité. Ce taux est indicatif, car il n'y sera pas obligé de travailler mais il sera également payé ainsi. Les tâches qu'il aura à faire concerneront l'administration et le management du restaurant, une aide aux serveurs sera également indispensable. Lorsque l'entreprise fera un bénéfice suffisant, un partage des gains sera réparti entre les deux associés mais toujours en laissant une part pour le réinvestissement de matériels pour le restaurant.

---

<sup>3</sup> Lois cantonales sur l'aménagement du territoire et des constructions.

## 3. Environnement externe

### 3.1 Macro environnement

Le secteur de l'hôtellerie ainsi que de la restauration ont été touché par la crise économique. Dans ces secteurs, une diminution des marges a été annoncée à partir du dernier trimestre 2008. Quant au bénéfice brut du canton de Vaud, il a baissé comme il avait été prévu sur le plan national. Ensuite, le chiffre d'affaires ainsi que le volume d'activité dans le domaine de la restauration ont par contre ralenti par rapport au trimestre correspondant de l'année précédente.

Les statistiques faites par le canton de Vaud, exposent que le canton a enregistré un recul, au premier trimestre de 2009, au niveau du chiffre d'affaires, des débits de boissons ainsi que de cuisines, dans la restauration. L'hôtellerie et la restauration ont vu leurs activités diminuées dans de plus fortes proportions au niveau des villes et du bord du lac que dans les montagnes. Durant le second trimestre, les choses ne se sont guère améliorées et il est même possible de dire qu'elles se sont considérablement aggravées.

Après de dures négociations, une nouvelle CCT<sup>4</sup> sera instaurée dès le début de l'année 2010. Cette nouvelle est un élément positif dans une économie qui est actuellement dans une période sombre. Le système salarial actuel sera aussi modifié mais le nouveau ne débutera, en revanche, qu'en 2012. Ensuite, la nouvelle CCT s'est renforcée dans le domaine de la formation et du perfectionnement. Ce qui signifie que les personnes qui convoiteraient de travailler dans la restauration ne seront plus condamnées financièrement. En effet, la formation sera beaucoup plus accessible grâce au projet Progresso. Ce programme de formation est en place depuis plus de 10 ans et offre aux personnes sans apprentissage, une formation de cinq semaines gratuite. En ce qui touche l'absentéisme, l'employeur recevra une compensation financière lors des départs momentanés (exemple : l'armée). Par conséquent, il reçoit une indemnité de perte de gain. Un autre aspect de la modification de la CCT, les employeurs devront informer, chaque mois, leurs collaborateurs des heures de travail effectuées ainsi que des heures supplémentaires. Ultérieurement, Les infractions seront sanctionnées plus sévèrement car une augmentation des contrôles se fera dans

---

<sup>4</sup> Convention collective de travail

ce domaine. En ce qui concerne les vacances, les employés bénéficieront de cinq semaines de vacances dès l'année prochaine en 2010. Les pères de familles pourront prendre trois jours de congés paternités, ce qui fait deux jours de plus qu'en 2009. Quant aux salaires, chaque travailleur aura un 13<sup>ème</sup> salaire total puis des revenus minimums seront également instaurés.

Une nouvelle loi vaudoise sur la formation professionnelle a été acceptée en juin dernier. En effet, elle est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> août 2009. Des modifications ont été apportées à la loi concernant l'apprentissage. Voici des exemples de changements qui ont été effectués. L'entreprise est désormais contrainte d'assurer et de participer aux frais de ses employés. Les apprentis sont maintenant soumis à un test de sélection avant leur embauche. Les praticiens de la branche peuvent former librement les apprentis et le contrat d'apprentissage a été modifié.

En date du 1<sup>er</sup> septembre 2009, le canton de Vaud devint le 9<sup>ème</sup> canton a accepté la loi sur l'interdiction de fumer dans les lieux publics. Depuis cette date, les fumeurs ont l'obligation de sortir pour aller consommer leurs cigarettes. De plus, des demandes pour des fumeurs sont en cours de négociation, dans le canton. Jusqu'à fin 2010, il a été convenu, une version moins contraignante des réglementations concernant les fumeurs pour que les bistrotts et restaurants puissent s'adapter peu à peu. Mais, après à partir de cette date, les lois devront être strictement respectées.

## **3.2 Analyse de la concurrence**

### ***Entrants potentiels***

Tout d'abord, il y a plusieurs barrières à l'entrée dans ce marché. L'une des plus présentes est l'investissement de base nécessaire à l'ouverture d'un établissement. Mais, si on a le capital de départ, on peut même dire que c'est facile d'ouvrir un restaurant. Le choix de la zone pour l'implantation de la société peut s'avérer un peu compliqué car il est envisageable qu'il n'y ait pas un local libre pour l'ouverture d'un restaurant. Dans ce genre de cas, il faut attendre ou bien choisir un autre lieu pour l'ouverture d'un tel établissement. La renommée que les autres établissements ont acquis, peut également être une barrière pour des entrants sur le marché, surtout lorsque c'est un concurrent direct. En effet, il faut compter que les nouveaux entrants n'ont aucune notoriété, sauf dans le cas d'une franchise.

### ***Pouvoir de négociation des clients***

Il est évident que les clients ont le choix, en ce qui concerne les restaurants. Ce qui signifie qu'ils ont un grand pouvoir de négociation et ils peuvent partir sans autre et trouver ailleurs ce qu'ils recherchent.

### ***Menaces des substituts***

Dans le marché de la restauration, les substituts sont les fastfoods qui se rependent un peu partout dans les villes. D'ailleurs, on remarque autant une tendance pour la cuisine à l'emporter, qui est aussi considérée comme un substitut.

### ***Pouvoir de négociation des fournisseurs***

Il est vrai que les fournisseurs ne sont ni rares, ni difficilement accessible. Ce qui veut dire qu'ils n'ont pas beaucoup de pouvoir. Et bien qu'il n'est pas contraignant de changer de fournisseur, puisqu'il y a une grande variété de choix. Il arrive que le fournisseur ait acquis une image de marque. Par conséquent, il est plus rude de trouver d'autres commerçants avec le même renom mais il est important de préciser que c'est une situation qui ne se produit pas dans le domaine de la restauration.

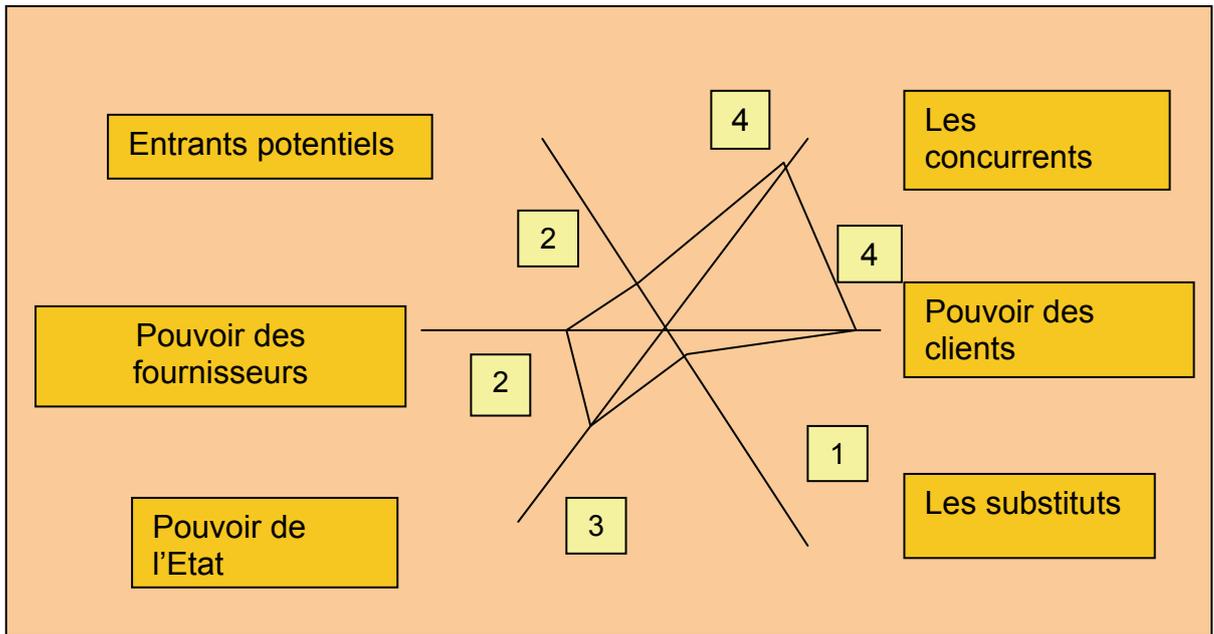
### ***Intensité concurrentielle***

La ville de Montreux possède un large assortiment de restaurants. Ajoutons à cela que chaque établissement a ses particularités qui le rendent attrayant. Chacun a sa propre stratégie de prix car ils n'appartiennent pas tous à la même gamme.

### ***Pouvoir de négociation de l'Etat***

Le domaine de la restauration est contraint de suivre des règlements qui ont été mis en place tel que l'interdiction de fumée (ce qui relève des autorités cantonales). On peut affirmer que la confédération a un certain pouvoir et peut imposer d'autres règlements s'il est nécessaire. L'Etat essaie d'aider ce secteur afin de favoriser des meilleures conditions de travail.

**TABLEAU 2**  
**L'HEXAGONE SECTORIEL**



<b>1</b>	Très faible pouvoir
<b>2</b>	Faible pouvoir
<b>3</b>	Moyen pouvoir
<b>4</b>	Fort pouvoir
<b>5</b>	Très fort pouvoir

On remarque que les facteurs les plus importants sont les concurrents sur le marché ainsi que les clients. Les autres sont d'une importance moindre, ce qui veut dire qu'ils n'ont pas une grande influence dans le secteur de la restauration. Par contre, l'Etat a quand même un pouvoir qui lui permet d'influencer beaucoup de chose dans ce domaine.

## 4. Etude de marché sur la restauration à Montreux

Malgré des recherches assidues, il ne m'a pas été possible de trouver de la documentation ou des informations émanant de sources officielles sur la composition du marché ou ses tendances structurelles. De ce fait, j'ai été amenée à faire le tour des restaurants les plus fréquentés de la ville. J'ai commencé par la visite des restaurants du centre. Connaissant mieux le marché que moi-même, les gérants des différents établissements ont pu me renseigner sur les zones de concentrations de la clientèle. Parmi les 17 restaurateurs que j'ai interviewés, je me suis rendu compte de la diversité des restaurants. N'ayant pas pu atteindre tous les restaurants que je souhaitais, j'ai quand même réussi à connaître les tendances de ce marché.

Il y a plusieurs restaurants. D'abord, on observe de la cuisine française, suisse, et italienne, des cuisines traditionnelles. On remarque également une forte tendance pour la cuisine internationale dans les restaurants d'hôtels. On y propose un peu de tout. Mais ce n'est pas la seule à proposer ces spécialités. La restauration du genre brasserie<sup>5</sup> est aussi fréquemment pratiquée dans les établissements. De plus, il est vrai que la cuisine asiatique est aussi appréciée par la clientèle Montreusienne.

La fréquentation dans les établissements n'est pas très diverse. D'abord, le type de clientèle le plus vue dans les restaurants est local ou celle habitant la région<sup>6</sup>. On peut estimer la fréquentation des touristes à environs 50 % des couverts servis dans les établissements lors de la saison haute. Mais durant l'année cela ne dépasse pas les 10% à 20%.

Cependant, il est très difficile d'affirmer quel est le moment dans la journée où il y a plus de clients. Cela dépend beaucoup des restaurants, d'ailleurs certains ne servent que le midi ou le soir. La zone de concentration de Montreux est le centre, car on remarque que les restaurants arrivent à remplir plus de 50% des tables voir plus selon l'établissement. Il est clair que les jours de la semaine, la plupart des restaurants servent moins de plats que les jours du week-end. Un turnover des tables se remarque principalement en fin de semaine.

---

<sup>5</sup> C'est un endroit où l'on peut manger rapidement, les repas proposés sont facilement préparés.

<sup>6</sup> Qui s'étend environ d'Aigle à Vevey

On constate que les restaurants ont pour ainsi dire tous la même saisonnalité. En effet, c'est pendant l'été, du mois de juin jusqu'en septembre, que nous situons la saison haute. La météo environnante influe aussi sur le désir de manger au restaurant plutôt que chez soi.

Le jazz festival de Montreux se déroule durant les deux premières semaines de juillet et c'est un moment où la plupart des restaurants du centre effectuent un chiffre d'affaire intéressant. Le mois de décembre est également un moment de l'année où les restaurants obtiennent un chiffre d'affaire inhabituellement élevé. Par conséquent, durant ce mois là, le marché de Noël est organisé et accueille beaucoup d'adeptes. Se déroulant en hiver, cela incite davantage les visiteurs à rentrer au chaud. En effet, les visiteurs profitent pour dîner ou souper sur place.

## **5. Etude de marché des clients de Montreux**

Afin d'analyser le type de clientèle et les habitudes de consommation de la zone de Montreux, j'ai effectué une enquête. En d'autres termes, on peut dire que ce questionnaire aura pu répondre aux éventuels doutes concernant ce marché. Le nombre des enquêtés s'est élevé à 150. J'ai délibérément choisit un grand nombre de personnes à questionner afin d'obtenir un résultat pertinent. Les sondés sont des personnes habitant localement ou dans la région. Le sondage ayant été réalisé lors d'une saison basse, il a été ardu d'interroger des touristes. La plupart des sondés sont des personnes de classe moyenne, salariés dans la région et des personnes résidents dans les environs.

D'abord, il a fallu observer si les sondés se rendaient fréquemment au restaurant. On peut constater que le midi, il y a 28 % des personnes qui se rendent plusieurs fois par semaine au restaurant. Mais, on constate que davantage que la majorité des personnes interrogées, qui se monte à 57, se rendent que quelques fois par mois, dans des établissements de restauration.

Le soir, la perspective se modifie. On remarque que 68 prospects, le montant le plus significatif, se rendent plusieurs fois au restaurant durant le mois. Le deuxième montant important est de 49 personnes qui ont répondu au moins une fois par mois.

En ce qui concerne les dépenses, on remarque une tendance différente entre le dîner et le souper. Autant dire que les résultats marquent un changement d'habitude. En effet, les personnes qui mangent au restaurant à midi ne dépensent pas autant que

celles qui s'y rendent le soir. La majorité des sondés dépensent entre 10.- et 20.- CHF le midi. Cependant, le soir, les sondés investissent un montant plus important de l'ordre 30.- à 40.-.CHF.

Le temps qui est accordé au repas varie également selon la période de la journée. Le midi est toujours un moment plus court puisqu'il faut retourner travailler à une heure prédéfinie. En revanche, le soir, les personnes prennent plus le temps car ils n'ont pas d'obligation. Selon la totalité des réponses, 57% des personnes prennent de 30 à 60 min pour dîner et 60% des personnes prennent plus de 60 min pour souper.

D'après les résultats, la plus grande partie des sondés préfère manger à la carte que commander un menu ou le plat du jour. A ce sujet, on remarque une réelle ressemblance entre les habitudes du midi et celles du soir.

Pour la composition du repas, on observe différentes variantes. Cependant, le plat ainsi que la boisson sont les choix de bases. Tous les autres choix sont pris principalement le soir. Comme on a pu l'observer plus haut, les personnes dépensent plus le soir ce qui signifie qu'elles commandent davantage. D'ailleurs, on remarque que les clients mangent différemment, ils vont commander un plat qui coûte peut-être plus cher. De plus, d'autres ne prendront pas forcément plus cher mais choisiront plutôt des entrées ou des desserts ce qu'ils n'auront pas l'habitude de commander pour le dîner.

Dans le but de connaître les goûts des futurs clients, une question a été posée à ce sujet. En effet, quelles sont les spécialités européennes qu'ils aimeraient consommer. On a en premier, la cuisine italienne suivie de la française ainsi que de la Suisse.

Quant aux critères des plats servis dans un restaurant, la qualité des produits est le facteur le plus important, avec 102 personnes qui ont coché cette réponse. Par la suite, on constate que le goût des aliments est le deuxième choix qui est imposé, avec un montant de 78 réponses.

Les habitudes de consommations sont les suivantes. D'abord, on distingue une légère consommation de la bière. Ensuite, on observe un nombre élevé sur le choix des eaux (naturelles et gazeuses) qui est de 78. La seconde place est attribuée aux boissons minérales non gazeuses, avec un chiffre de 59.

D'après les réponses obtenues, on s'aperçoit que la majorité des sondés paient de préférence en cash. Cependant, les cartes bancaires (Visa, Mastercard, American express, etc.) sont fréquemment utilisées. Par contre, n'étant pas en période de haute

saison, d'autres moyens de paiement n'ont pas pu se vérifier. Il y a d'autres moyens de paiements connus par les touristes qui sont les Travel Cheques ou la carte rechargeable Travel Cash.

Le motif qui est le plus indispensable lors du choix d'un restaurant est le fait que les locaux doivent être propres. En outre, la qualité des produits est un élément qui revient abondamment.

L'étude de marché révèle que l'âge des sondés se situe davantage entre 20 et 50 ans. Cela montre bien la tendance du marché, Les sondés se rendent plus aux restaurants dans cette tranche d'âge car ils sont en plein sur la vie active. De plus, la majorité des sondés est salariée. Les chiffres indiquent que le montant le plus fréquent est de 5'000.- et 8'000.- CHF pour le revenu total du ménage. La plupart des sondés vit tout seul ou à deux. Cependant, nous tenons à préciser que les sondés viennent principalement de Montreux centre et des environs.

### **5.1 Les facteurs clés de succès du marché**

D'après le sondage effectué, trois facteurs clés de succès se sont mis en évidence. Pour commencer, on observe que le plus important lorsqu'on choisit de se rendre au restaurant est la qualité du service. D'ailleurs, il était évident puisque la qualité est recherchée par la plupart des consommateurs.

Ensuite, un autre facteur clé de succès est le fait que la clientèle recherche avant tout une diversité provenant de l'offre. Les gens sont de plus en plus à la recherche de quelque chose de nouveau et d'innovant.

Le troisième facteur clé de succès est l'accueil. Les personnes aiment être reçues comme il se doit et cela se lie dans les réponses des sondés. Les clients aiment être chouchoutés et avoir l'attention nécessaire afin de se sentir valoriser et important.

**Tableau 3**  
**Les facteurs clés de succès**

<b>Facteurs clés de succès</b>	<b>1<sup>er</sup> choix</b>	<b>2<sup>ème</sup> choix</b>	<b>3<sup>ème</sup> choix</b>
	Qualité du service	Diversité de l'offre	L'accueil

## **6. Marketing**

### ***La segmentation***

Le marché de la restauration est composé par plusieurs segments. Entre autres, nous avons les établissements qui proposent des repas modernes et très tendances, les restaurants fastfood, les restaurants gastronomiques et les établissements plus traditionnels.

### ***La cible***

La cible visée sont les personnes ayant un revenu allant de 3'500 à 5'500 CHF par mois. Elles habiteront dans la riviéra vaudoise et l'âge ira de 30 à 60 ans. Les clients qui voudront se rendre « Aux Trois Pays », voudront passer un moment agréable. De plus, ils seront contents de voir des prix abordables et convenables vis-à-vis de leurs budgets.

### ***Positionnement***

Offrir à la clientèle une carte très variée de spécialités régionales dans un cadre classique qui permettra aux clients de savourer des plats dont ils n'auront peut-être jamais entendu parler.

Il est vrai que la situation économique est désavantageuse actuellement et que le domaine de la restauration est touché. C'est pour cette raison, que le choix du positionnement a été effectué ainsi.

## **6.1 Le mix marketing**

### ***Les prix***

Les clients considèrent les prix avec une certaine importance. Le prix sera fixé de manière à ne pas faire de perte. Donc, le prix sera égal voir inférieur selon les concurrents. Les prix seront attractifs car ils se situeront dans une fourchette allant de 17.-CHF à 42.-CHF le plat.

### ***Les produits***

Sachant que la clientèle accorde beaucoup d'importance à la qualité des produits. Le restaurant proposera des produits qui répondront aux exigences des clients. En effet,

afin d'avoir l'une des meilleures références, la qualité des produits sera toujours examinée de manière à ne pas avoir de problème

### ***La place***

Le lieu où se situera le restaurant sera dans une petite ruelle près du centre. Cet endroit stratégique aura été choisi afin d'attirer une clientèle variée. Le centre étant à 2 minutes à pied, il sera facile à la clientèle de s'y rendre. La ruelle est à côté de la rue principale. Cette rue très fréquentée se situe en plein milieu de la rue marchande.

### ***La communication***

Pour informer notre future clientèle, la première étape sera de passer une annonce à la radio. Cet outil est considéré comme l'un des meilleurs car il arrive à toucher un plus large public. Il sera utilisé dès l'ouverture du restaurant. La diffusion d'un spot sera organisée et passée à des heures stratégiques lors de hautes fréquentations. Deux radios seront sollicités pour cette annonce, Rouge FM et Radio lac. Ce choix sera effectué car ce sont les radios les plus écoutées sur la riviéra vaudoise. La durée du spot radio sera de 30 secondes maximum. Les passages sont les suivants ; 5 spots dans le 8h00-9h00, 5 spots dans le 12h00-13h00, 5 spots dans le 18h00-19h00.

Des affiches seront également créées et mises sur des panneaux<sup>7</sup> entre Montreux et Vevey afin d'informer les clients sur l'ouverture du restaurant. C'est un outil de communication assez efficace puisqu'il est d'une taille suffisamment grande pour attirer l'attention du public. De plus, le but en l'utilisant est d'attirer une clientèle locale. Les affiches seront exposées le 3<sup>ème</sup> mois après l'ouverture du restaurant et seront affichées durant une semaine complète.

Ensuite, une affiche arrière partielle<sup>8</sup> sera exposée à l'extérieur du bus durant une année complète. Mais, elle sera exposée seulement à partir de l'année 2011. Le trajet du bus VMCV va de Villeneuve jusqu'à Vevey. Ce qui atteindra une clientèle qui réside non loin de Montreux. Le but étant de bien signifier qu'il y a un nouveau restaurant proposant des spécialités différentes.

Une inscription à Montreux Vevey tourisme sera effectuée dès que possible afin d'attirer une clientèle internationale. Les visiteurs se rendent assez fréquemment sur

---

<sup>7</sup> Le panneau se nomme Mobility F4 Vevey et Montreux ayant une surface de 20

<sup>8</sup> Il s'agit de la partie arrière du bus et la moitié inférieure de celle-ci

ce site et profitent de voir le choix des restaurants de la région. Grâce à cet outil, le restaurant atteindra un plus large public.

Le bouche à oreille sera également un moyen d'attirer de nouveaux clients. Les contacts des deux associés seront utilisés afin de promouvoir le restaurant « Aux Trois Pays ».

Le site Internet ne sera pas effectué tout de suite car il y a déjà un grand investissement de départ. Il ne sera pas un élément des plus importants et s'effectuera après une durée de trois ans voire plus.

### ***Budget publicitaire***

	<b>CHF</b>
Radios	9'539.80
Production d'affiches transparentes	3'200.-
Poses et affichages sur le bus	2'300.-
Production d'affiches pour panneaux	900.-
Affichages panneaux	1'620.-
<b>Total</b>	<b>17'559.80</b>

Par la suite, un montant de 10'000 CHF sera alloué au budget publicitaire de la troisième année. Le montant peu élevé est dû au fait que le restaurant n'est pas suffisamment rentable pour permettre d'investir davantage.

La quatrième année en 2013, le budget s'élèvera à 20'000 CHF afin de garantir une fréquentation suffisante et d'accroître la notoriété acquise jusque là. Les moyens utilisés seront analysés sur le moment même afin d'être en cohérence avec l'époque actuelle.

## SWOT

L'analyse SWOT permettra d'identifier les différents avantages et désavantages par rapport au marché et au restaurant « Aux Trois Pays » et montrera les ressources pouvant être déployées en cas de danger.

<b>Forces</b> Des prix attractifs Emplacement géographique proche du centre Carte des mets adaptée à plusieurs types de clientèle Personnel compétent et sachant parler plusieurs langues	<b>Faiblesses</b> Pas de notoriété  Nouveau sur le marché  Manque d'expérience sur ce marché
<b>Opportunités</b> Proposer un concept différent sur le marché actuel Proposer un établissement avec un fumoir S'adapter à la situation économique	<b>Menaces</b> Réactions des concurrents face au nouvel entrant Situation économique dans la restauration Réglementations plus strictes

D'abord, n'ayant aucune notoriété il est difficile de percer sur ce marché. Afin de contrer cette faiblesse, le lieu de l'établissement « Aux Trois Pays » sera dans une ruelle étant assez fréquentée. L'avantage du restaurant est qu'un autre établissement déjà bien connu se trouvera en face de celui-ci. Ce qui signifie que la notoriété va s'accroître assez rapidement grâce à cet emplacement stratégique.

Ensuite, pour faire face aux concurrents, les prix fixés attireront une grande clientèle. De plus, certains mets proposés ont des prix inférieurs que les concurrents. Il est clair que les prix sont fixés ainsi afin de supporter également la crise économique actuelle.

Les concurrents réagiront à la présence d'un nouvel entrant sur le marché. Afin de rivaliser avec les concurrents, la stratégie sera de proposer certaines spécialités régionales différentes qu'on n'a pas l'habitude de consommer. Le restaurant mise sur la différenciation des mets offerts au sein du restaurant.

Grâce à ses stratégies, le restaurant « Aux Trois Pays » espère percer sur ce marché, acquérir une bonne réputation en proposant des mets variés et répondre à la demande actuelle.

## Les concurrents

Dans le domaine de la restauration, les concurrents sont nombreux et assez proche les uns des autres. On remarque principalement une concentration vers le centre-ville. Il y a de toutes sortes d'établissements car Montreux est malgré tout une ville touristique. Les concurrents se trouvent uniquement dans cette ville car la clientèle est essentiellement locale. Il est sûr que les concurrents s'étendent aussi régionalement comme le démontre l'étude de marché.

### 6.2 Les concurrents directs

D'abord, on délimite les concurrents directs au même niveau de prix que le restaurant « aux trois pays ». De plus, ces établissements ne font pas forcément les mêmes spécialités culinaires. On observe, dans la ville de Montreux, quatre principaux concurrents directs. Ils sont présentés ci-dessous.

#### L'ESPACE NOUVEAU MÉTROPOLE

<b>Éléments identifiables :</b>	Restaurant ouvert depuis 1973 Clientèle très variée mais essentiellement touristique en été Capacité de 50 places assises + 150 places supplémentaires sur la terrasse Situé au bord du lac, parking, vis-à-vis du débarcadère
<b>Spécialité culinaire :</b>	La chasse, mets internationaux et touristiques Festival de pâtes, pizzas, poissons du lac, viandes nobles, fondues au fromage, chinois ou bourguignonne.
<b>Horaire :</b>	de 11h30 à 23h00
<b>Prix :</b>	Plats du jour à 17.50 CHF Carte de 19.50 à 43.- CHF
<b>Forces :</b>	Offres de mets très variés Ouvert 7/7 midi et soir Autre activité à part le restaurant
<b>Faiblesses :</b>	Peu de clientèle locale Décor très standard
<b>Stratégie :</b>	Proposer des variétés internationales pour combler les

	attentes des touristes
<b>Avantage concurrentiel :</b>	Situé au bord du lac et profitant d'une terrasse

### LA LOCANDA

<b>Éléments identifiables :</b>	Ouvert depuis une dizaine d'année Clientèle très variée Situé dans une petite ruelle près du centre Capacité de 43 places + petite terrasse accueillant 10 personnes en été Fermé le dimanche toute la journée et le mercredi soir
<b>Spécialité culinaire :</b>	Cuisine italienne Poisson, Fruits de mer, Viande, Pizza, Pâtes et Vins
<b>Horaire :</b>	De 12h00 à 15h00 et de 17h30 à 23h30
<b>Prix :</b>	Menu du jour à 16.- à 19.- CHF Carte de 14.50.- à 43.50.- CHF
<b>Forces :</b>	Ouvert 7/7 midi et soir La carte change avec les saisons Service traiteur agréé pour le centre des congrès Profite d'une terrasse au bord du lac en été pour d'autres prestations (vente de glaces, boissons)
<b>Faiblesses :</b>	Petit espace pour le nombre de clientèle reçu Il est dans l'incapacité d'accepter des groupes de plus de 10 personnes.
<b>Stratégie :</b>	Axe leur stratégie sur la différenciation de produits
<b>Avantage concurrentiel :</b>	La qualité des produits proposés

### La Rouvenaz

<b>Éléments identifiables :</b>	Plus de 45 ans d'existence Situé dans la rue principale de Montreux Capacité de 188 places + 12 personnes supplémentaires en été sur la terrasse accueillant
<b>Spécialité culinaire :</b>	Cuisine italienne Poisson, Fruits de mer, Viande, Pizza, Pâtes et Vins
<b>Horaire :</b>	De 12h00 à 15h00 et de 17h30 à 23h30
<b>Prix :</b>	Menu du jour à 16.- à 19.- CHF

	Carte de 14.50.- à 43.50.- CHF
<b>Forces :</b>	Ouvert 7/7 midi et soir La carte change avec les saisons Service traiteur agréé pour le centre des congrès Profite d'une terrasse au bord du lac en été pour d'autres prestations (vente de glaces, boissons)
<b>Faiblesses :</b>	Attente au niveau du service
<b>Stratégie :</b>	Vise un grand public car leurs prestations conviennent à tout un chacun
<b>Avantage concurrentiel :</b>	Propose un large choix de poissons et de fruits de mer toute l'année

#### PARADISE CHALET

<b>Éléments identifiables :</b>	Restaurant implanté depuis trois lustres Situé en face de la Poste à Montreux Capacité de 200 places et 25 places en terrasse durant l'été
<b>Spécialité culinaire :</b>	Cuisine Suisse
<b>Horaire :</b>	De 6h00 à 0h00
<b>Prix :</b>	Menu du jour à 15.- CHF Carte de 15.- à 45.- CHF
<b>Forces :</b>	Ouvert 7/7 midi et soir Choix variés des spécialités suisses
<b>Faiblesses :</b>	Décor hasbeen
<b>Stratégie :</b>	Vise une clientèle essentiellement touristique
<b>Avantage concurrentiel :</b>	N'utilise que des produits suisses

Chaque concurrent direct a acquis une notoriété accrue et sont également de bonnes références dans le domaine.

### **6.3 Concurrents indirects**

En ce qui concerne les concurrents indirects, ce sont tous les restaurants de Montreux qui ont des prix inférieurs comme supérieurs aux « Aux Trois Pays ». Sur la quarantaine de restaurants, plus d'un tiers sont considérés comme des concurrents indirects. Les prix varient énormément car, cela passe des restaurants de bas de gamme à des établissements très raffinés.

Le prix, étant le premier élément que l'on perçoit lors d'un choix d'un restaurant, est un facteur qui va influencer le consommateur en fonction de ses moyens. On remarque qu'en fonction des prix, la clientèle est quand même exigeante et que les concurrents indirects sont également à prendre en considération car certains ont des prix plus attractifs. Les spécialités offertes par divers restaurants répondent à la demande de la clientèle Montreusienne. Cependant, les clients aiment beaucoup varier de restaurants et sont quand même soucieux du prix, mais se permettent de temps en temps de faire un excès pour aller dans un bon restaurant qui pourrait être plus onéreux.

Les prix partent de 14.- et atteignent les 200.- CHF selon les restaurants. Il est évident que les prix qui montent jusqu'à un certain seuil correspondent à de la cuisine gastronomique ou des mets avec des aliments qui sont à la base à un prix déjà très élevé. Les autres restaurants bas de gamme atteignent un maximum de 30.- CHF à la carte.

**TABLEAU 3**  
**LES CONCURRENTS INDIRECTS**

Black Pearl	Golf-Hôtel René Capt	La Brasserie du Palace	Le Baccara	Le Bellagio
Le Saxo	Le Récital	L'Entracte	Matara -	Restaurant la Terrasse
Au Crépuscule	Café - restaurant du Globe	Café du Grütli	Caveau des vigneron	Confiserie Zürcher
Grand Café Suisse	La Corsaz	Le Museum	La Siesta	La Couronne - Il Brigantino
Restaurant Pizzeria Au Parc	Le Molino	Café tea-room Oriental	Don Chico	Beijing Town
Le Palais oriental	Restaurant Fuji	Thai Orchidée	Tea-room Café Palmyra	Restaurant Wing Wah

## **7. Analyse interne**

### ***L'établissement***

Le restaurant se situera sur une ruelle proche du centre qui est d'ailleurs très fréquentée et de ce fait un pôle de circulation. Dans cette ruelle, il y a déjà un restaurant très connu. L'adresse du restaurant « Aux Trois Pays » sera la Ruelle du Trait à Montreux. Cette décision est prise pour palier à un manque évident de notoriété due au fait que je suis un nouvel entrant sur le marché.

### **7.1 La carte**

La carte aura la particularité de contenir aussi bien des mets traditionnels qu'exotique. Chacun des pays sera représenté séparément. Ensuite, les repas proposés seront servis avec une touche de raffinement et contiendront des saveurs et des produits de qualité. La carte sera changée une à deux fois par année pour enlever les mets qui ne se vendront pas bien. Cependant, la rubrique spécialité du mois sera changée chaque mois afin de proposer des repas d'autres pays Européen, pour accentuer la diversité des mets au sein de l'établissement. La carte sera proposée en trois langues Français, Anglais et allemand. Un menu sera réalisé, il ne sera proposé que le midi du mardi au vendredi.

### **7.2 Cuisine italienne**

La cuisine italienne est définie par les chefs cuisiniers italiens pour sa simplicité mais aussi par sa combinaison de saveurs uniques et originales. Ses caractéristiques majeures sont son équilibre, les ingrédients de bases qui sont simplement cuits, ce qui aide à maintenir la fraîcheur originale et la qualité des produits. Etant connue dans le monde entier, elle parvient à séduire les clients les plus exigeants, ce qui nous permet de déduire qu'elle est réellement appréciée.

Le restaurant servira quelques spécialités italiennes mais n'a aucune intention de proposer des pizzas. Les spécialités culinaires seront les suivantes : des entrées typiquement italiennes telles qu'une salade tomate Mozzarella. Les soupes auront également leurs places dans la carte. Ensuite, des pâtes accompagnées de ses diverses sauces par exemple Spaghetti à la carbonara. Le risotto sera aussi proposé selon plusieurs variantes. La viande sera du veau et du bœuf. Le poisson et des crustacés seront autant inscrits sur la carte. Ces mets seront proposés toute l'année.

### ***Les avantages***

- Cuisine proposée connue de tous et appréciée
- Spécialités culinaires diversifiées
- Le prix des plats est abordable
- Touche différents types de clientèle

### ***Les inconvénients***

- Un grand nombre de concurrent sont sur ce segment

## **7.3 Cuisine Française**

Bien connu de tous, la cuisine française est caractérisée par sa diversité et son raffinement. On dit même que c'est une gracieuse façon de cuisiner. D'ailleurs, la majorité des chefs mondiaux sont reconnus pour leur maîtrise de la cuisine française. Le savoir-faire de la cuisine française a été une conduite importante dans la cuisine européenne. De plus, la cuisine française est utilisée dans les écoles de cuisines occidentales, où l'on apprend surtout les bases. La notoriété de cette cuisine s'étend partout dans le monde. Elle est souvent associée au chic et à l'élégance. Elle a subi l'influence des cuisines régionales de toutes les parties de l'Hexagone. Ces repas ne sont ni préparés et ni mangés chaque jour par les citoyens français. En d'autres termes, ces spécialités sont plutôt préparées plus pour des occasions spéciales.

Le restaurant proposera des entrées chaudes et froides telles que des galettes aux poireaux. Des soupes seront également fournies par exemple le Velouté au jambon croustillant.

Les plats principaux seront avec de la viande (veau, agneau et porc) et du poisson (saumon, truite, lotte). Il paraît important de signaler que le restaurant n'a aucune intention de servir des plats gastronomiques qui laissent sur la faim et sont particulièrement onéreux.

### ***Avantages***

- Cuisine pratiquée dans le monde entier et ayant une excellente réputation
- Cuisine raffinée et sophistiquée
- Faible partie des restaurants pratiquent et proposent cette cuisine à Montreux
- Touche un grand public

### ***Inconvénients***

- Les prix n'étant pas très élevés, il y a un risque que la clientèle s' imagine les mets de mauvaise qualité.

## **7.4 Cuisine suisse**

Les traditions culinaires suisses représentent la diversité linguistique, culturelle et géographique du pays. On remarque que chaque canton a développé ses spécialités culinaires. En effet, chaque région s'est fait ses traditions et proposent des mets typique de l'endroit.

Les spécialités suisses seront représentées de la manière suivante. D'abord, le restaurant offrira des mets des environs (riviera vaudoise). Ensuite, d'autres plats culinaires seront proposés d'autres régions de suisse comme Emincé De Veau à La Zurichoise. Cependant, les plats typiques du pays ne seront pas proposés car il y a un trop grand nombre de restaurants qui les fournissent à Montreux. Par contre, des repas de saisons seront quand même présentés par le restaurant.

### ***Avantages***

- Cuisine appréciée dans la riviera vaudoise
- Découverte des spécialités culinaires des régions suisses

### ***Inconvénients***

- Beaucoup de concurrents à Montreux

## **7.5 Spécialités du mois**

Le restaurant « Au Trois Pays » proposera cinq plats, en addition aux spécialités proposées. En effet, chaque mois, le chef cuisinier choisira des repas et notera quels auront été les repas le plus appréciés afin de les repropofer pour les mois suivants. Afin d'accentuer la diversité au sein de l'établissement, ces repas seront d'origine diverses mais européennes afin que la clientèle puisse faire un choix parmi des propositions variées. Il est clair que les spécialités du mois seront choisies aussi en tenant compte de la période de l'année.

### ***Le plat du jour***

Cela attirera une clientèle plutôt modérée. La tendance actuelle étant à l'économie, le client est plus attentif au prix qu'en période de croissance économique. De ce fait, un petit prix pour un plat de qualité est forcément attractif. Le montant du plat ne dépassera pas les 18.- CHF. Le plat du jour ne sera installé que trois mois après l'ouverture du restaurant car cet un plat qui entraîne des pertes lorsqu'il y n'a pas assez de client.

### ***Le menu***

Un menu sera composé d'une entrée, d'un plat principal et d'un dessert. Le montant pour le menu pourra varier de 25.- à 35.- CHF. Chaque semaine une nouvelle proposition de menu sera réalisée afin de diversifier l'offre au sein dur restaurant.

### ***Horaires***

Le restaurant sera ouvert du mardi au dimanche soir. Les heures d'ouverture seront de 11h30 à 14h30 pour la journée et de 18h30 à 22h30 pour le soir. Le dimanche, le restaurant ouvrira ses portes à partir de 12h00 à 15h00.

### ***Facteur saisonnier***

Les hautes et basses saisons influenceront les résultats du restaurant. En effet, le domaine de la restauration subira les variations de la conjoncture, ce qui amènera à des baisses ou à des augmentations soudaines de gains.

### ***L'avantage concurrentiel***

Ce qui différencie le restaurant de ses concurrents, c'est le fait qu'il propose des spécialités différentes et non connues de tous.

## **8. Gestion opérationnelle**

### ***Administration***

Chaque tâche administrative sera exécutée par moi la directrice ainsi que le futur associé, comme dit précédemment. Par la suite, j'aurai aussi à évaluer le personnel au minimum une fois par année. Cela sera fait dans le but de vérifier le niveau des compétences et les éventuelles lacunes à combler. Il y aura également à faire des statistiques à partir du chiffre d'affaire, des plats les plus appréciés, des boissons, des desserts, etc.

### ***Approvisionnement***

Le restaurant contacte différentes entreprises pour l'approvisionnement. Il ne prendra pas un fournisseur centralisé. Les entreprises qui collaborent sont les suivantes :

Viandes : Suterviandes SA

Poissons : Perche et Import SA

Economat<sup>9</sup>: Howeg SA

Fruits et légumes : Léguriviera SA

Boissons : Allo boissons SA

Le choix s'est porté sur ces entreprises car elles ont une bonne réputation. Ces entreprises ont un choix de produits diversifié qui pourra répondre au besoin du restaurant. De plus, elles livrent directement les produits à l'endroit voulu. La plupart des fournisseurs sont de la région, ce qui facilite la distribution des produits quand il y a des urgences.

### ***Gestion des stocks***

Deux personnes s'occupent de la gestion des stocks du restaurant. Le premier est le chef cuisinier. Il s'occupe de tout ce qui se rapporte à la nourriture. Il fournit le restaurant en viandes ou poissons au minimum une fois par semaine. Par contre, les fruits et légumes sont commandés quotidiennement, en fonction du besoin. Le chef de rang se consacre aux boissons. Il commande une fois par semaine les boissons

---

<sup>9</sup> Riz, pâtes, etc.

nécessaires à l'exploitation. Cette organisation permet de toujours maintenir un stock suffisant dans le lieu où ils sont stockés. Ainsi, ce système mis en place ne dépasse jamais le stock de sécurité. Une révision sur la date de péremption des aliments et des boissons sera effectuée chaque semaine. Mais, il est très rare qu'au sein d'un restaurant, les produits soient périmés car les collaborateurs sont très vigilants.

### ***Horaires personnels***

Chaque employé doit travailler 42h par semaine pour ceux qui sont engagés à 100%. Au niveau de la cuisine, les employés commenceront à 10h45 pour finir à 14h30 et ils recommenceront à 18h00 pour finir à 22h00. Cet horaire est utilisé du mardi au samedi, mais le dimanche la cuisine commence de 11h00 à 14h20 et le soir de 18h30 à 22h30. En revanche, les serveurs auront un autre horaire. Ils entameront leurs services à 11h15 pour finir à 14h45 et recommenceront à 18h15 jusqu'à 22h30. Le dimanche les serveurs commenceront à 11h40 pour finir à 15h00 et le soir de 19h00 à 22h00. Les employés auront une soirée de congé durant la semaine. Un tournus sera programmé afin de combler les désirs de tout le monde. La gérante disposera de ces heures de travail afin d'aider le personnel lors du service quotidien. Le mois de janvier est fermé est c'est le moment où le personnel prendra ses vacances.

### ***Le besoin en personnel***

Il est vrai que le besoin en personnel doit prendre en compte plusieurs éléments. D'abord, c'est en analysant le lieu de fonctionnement que l'on observe les besoins nécessaires à l'établissement. La première chose à observer est l'évolution du nombre de couvert. Ensuite, il faut analyser le chiffre d'affaire et voir s'il est possible de payer un salaire supplémentaire. Après, ces démarches ont peut confirmer s'il a besoin réellement d'un autre collaborateur. Le débriefing avec le personnel peut aider à percevoir le manque de main d'œuvre. Dans la restauration, on engage souvent des temporaires dans les périodes de hautes saisons. Puisque durant l'année, le restaurant est bien plus calme.

### ***Organisation au sein de la cuisine***

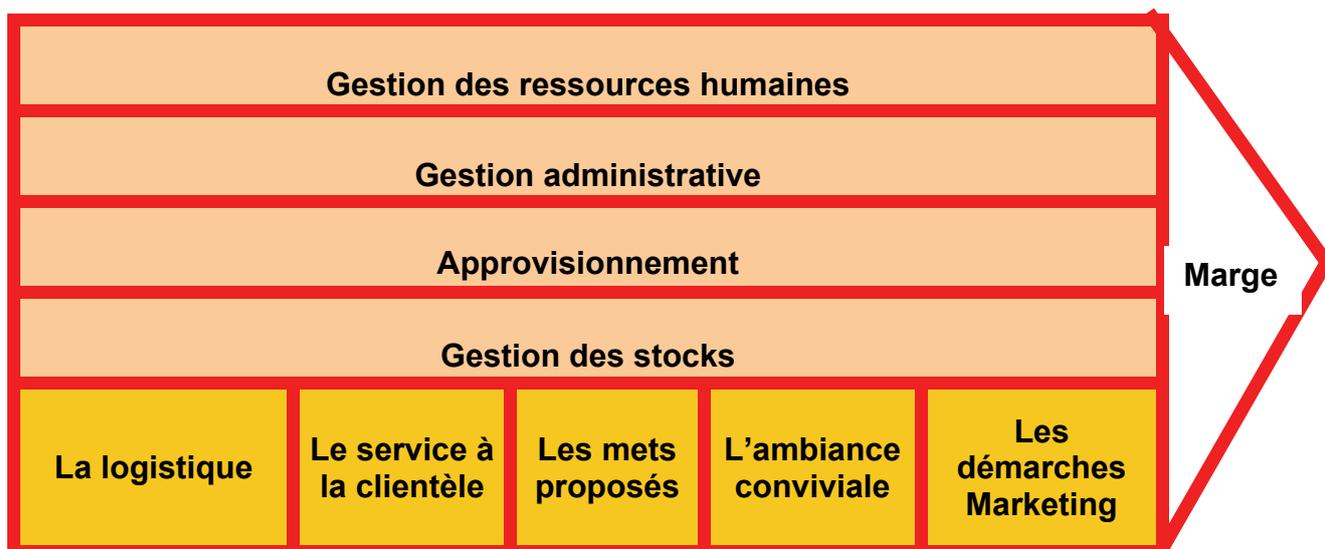
Chaque employé connaît ses tâches à accomplir durant la journée. En effet, le chef de cuisine organise toutes les journées afin que l'équipe soit efficace. Toutes les pertes au niveau de la nourriture sont signalées, cela aide au décompte qui est effectué chaque mois. Il est très rare que des pertes se produisent fréquemment tout au long de l'année. Tous les restes de nourriture qui ne peuvent plus être utilisés pour la

préparation d'un repas, sont mis dans un récipient adéquat et sont envoyés à une association caritative qui s'appelle les cartons du cœur à Montreux.

### ***Organisation au sein du service***

Les serveurs auront une tenue spéciale lorsqu'ils effectueront leurs services. Ils s'habilleront de la manière suivante, une chemise rouge avec un pantalon noir classique par contre les femmes auront le droit de porter une jupe à la place du pantalon. En ce qui concerne le service, les employés devront noter tous les plats ou boissons qui ont été retourné et connaître le motif de se renvoie. Ce processus permettra d'éviter les complications futures avec la clientèle et de trouver une solution adéquate en cas de répétition.

## **8.1 Chaîne de valeur du restaurant**



Les clients vont valoriser plusieurs éléments. La logistique est le premier élément qu'ils vont valoriser. De ce fait, ils regarderont s'il y a une bonne coordination entre la commande faite par le serveur et la cuisine. Ils seront également attentifs au temps d'attente de la réception de leur repas. Le restaurant « aux trois pays » mettra tout en œuvre afin d'avoir une logistique correcte pour combler les désirs des clients.

Ensuite, il y a le service à la clientèle. En effet, les clients percevront une efficacité des serveurs car ils se plieront en quatre afin de répondre au mieux à leurs besoins. Ils recevront la meilleure attention possible, c'est pourquoi chaque petit détail sera important. La rapidité du service sera aussi un plus car l'équipe du restaurant déploiera ses forces afin de répondre à une clientèle qui pourraient être pressée, principalement le midi.

La diversité au sein du restaurant aura un impact important. Afin de satisfaire la clientèle, l'équipe du restaurant proposera des mets qui répondront à leurs attentes. Ils valoriseront le choix de mets que propose le restaurant. La rubrique spécialité du mois sera particulièrement appréciée et valorisée car elle diversifiera l'offre que présente le restaurant.

L'ambiance que fournira le restaurant « aux trois pays » sera de caractère agréable. Elle glissera dans l'air une atmosphère conviviale où la clientèle se sentira agréablement bien. Un endroit familial où les serveurs proposeront un service de qualité.

Les démarches marketing auront aussi une influence sur la clientèle. Puisqu'elle valorisera la publicité faite autour du restaurant. De plus, la publicité donnera envie de le connaître et de s'y rendre. En revanche, le marketing aura comme objectif de viser une large clientèle.

## 9. Investissement

Le restaurant comprend plusieurs investissements qui sont séparés en plusieurs catégories. La cuisine sera commandée chez l'entreprise Ginox. C'est une entreprise de qualité qui fait dans le moyen à haute gamme. La matière régulièrement utilisée est l'inox et elle sera utilisée pour tout l'ameublement. L'investissement de la cuisine est réparti en plusieurs éléments. D'abord, il y a la cuisine en elle-même. Ensuite, il y a les chambres froides, l'économat, le vestiaire pour le personnel et la pièce du tri des poubelles. Dans la cuisine, tous les appareils nécessaires seront fournis par Ginox.

Ensuite, il y a le matériel de table qui est fourni uniquement par Restorex, une entreprise de vente de matériel pour la restauration. Le matériel des dessus de table sera acquis au complet. La vaisselle choisie par le restaurant sera en porcelaine pour donner à une clientèle ayant un revenu moyen de profiter d'un assortiment de plats de qualité. De plus, les services seront en inox, un matériel qui a une durée d'utilisation assez longue.

Quant aux petits matériels de cuisine, l'approvisionnement s'effectuera chez Restorex. Ils ont un large choix de produits. D'ailleurs, il est important de choisir un matériel de qualité car le réinvestissement est coûteux. Étant donné le budget déjà très élevé, il est conseillé de prendre directement les produits adéquats.

Le bar sera prêt de la cuisine afin de faciliter l'accès aux serveurs. Une caisse enregistreuse sera mise sur le comptoir du bar, elle sera de marque Axion qui vient de l'entreprise Cash Flow SA. Elle a les fonctions suffisantes pour gérer les mouvements d'argent. Une desserte réfrigérée sera mise à côté du bar. Elle sera achetée également chez Restorex.

Par contre le mobilier sera acquis par diverses sociétés. Tout d'abord, les chaises et les tables seront acquises chez une société Française qui s'appelle Restoconcept. Ensuite, le reste sera encore choisi chez la société Restorex.

La fourniture pour le nettoyage sera également apportée par l'entreprise de vente de matériel de cuisine cité plus haut. Ce matériel sera racheté à cause de l'usure ce qui provoque une faible durée d'utilisation.

La décoration sera achetée chez Hornbach. En effet, cette entreprise vend diverses catégories de produits qui pourront être mises au restaurant. Les tableaux seront

choisis par les images représentant chaque pays. Chaque décoration sera élégante et combinera avec l'atmosphère voulue par le restaurant.

L'entreprise contactée pour effectuer la peinture sera l'entreprise Briaux Peinture SA. Le choix c'est porté sur le fait que l'entreprise est à proximité du restaurant et a des tarifs raisonnables. La peinture de la salle se fera de deux couleurs et le plafond sera blanc. En revanche la cuisine sera repeinte complètement en blanc.

Les toilettes seront fournies par l'entreprise Manfred Kölher SA et également installés par cette société. Le reste des objets essentiels sera acheté chez Lauffer Borlat SA, les ustensiles pour les toilettes.

En ce qui concerne le bureau, l'ordinateur et ses périphériques seront de la marque Dell. Ultérieurement, l'ameublement de bureau sera choisi chez Bureau111. Ensuite, deux téléphones seront acquis chez Swisscom afin de faciliter la communication via deux lignes. Pour finir, Internet sera aussi mise dans le bureau.

En 2013, on réinvestit pour les catégories du matériel de table et du nettoyage. Le montant sera de 17'047.- CHF.

**TABLEAU 4**  
**TABLEAU DES INVESTISSEMENTS**

<b>Catégorie</b>	<b>Montant en CHF</b>
<i>Cuisine</i>	300'510
<i>Matériel de table</i>	16'287.10
<i>Petit matériels de cuisine</i>	11'856.80
<i>Bar</i>	6'709.95
<i>Mobilier</i>	28'052.65
<i>Nettoyage</i>	759.90
<i>Décoration</i>	2'299.25
<i>Peinture</i>	63'160
<i>Toilettes</i>	4'374.40
<i>Bureau</i>	3'548.55
<b>Total</b>	<b>441'700.55</b>

## **Gestion des risques**

Toutes les entreprises sont confrontées à des problèmes qui surviennent de manières inattendues. Pour cette raison, une identification des risques majeurs au sein de l'entreprise doit être effectuée.

### ***Les autorités***

Les risques liés aux autorités compétentes sont divers. Cela peut être à cause du bruit, du non-respect des heures d'ouverture, de fermetures et encore bien d'autres choses. Le risque est considéré très faible car la majorité des établissements respectent correctement ces règlements.

### ***Le vol***

On considère le vol comme un délit très grave. Ce qui veut dire que les mesures prises le sont encore plus. Les employés doivent être responsables et éviter tout abus. Le vol peut être de l'argent comme de la nourriture mais la sanction sera égale car l'établissement ne tolérera pas ce genre d'incident. Il est clair que pour le vol d'une personne externe au restaurant, il est plus difficile de prévenir le risque.

### ***Les conflits entre personnel***

Chaque équipe a ses problèmes. Mais, il faut les résoudre afin de ne pas les répercutés sur le travail. Une répartition des tâches de travail sera assez claire afin de ne pas créer de conflits au niveau du labeur. Des séances seront organisées afin de mettre à plats les différents problèmes entre employés.

### ***L'hygiène***

Chaque employé doit aider à la propreté du restaurant que cela soit dans la cuisine, dans la salle de réfectoire ou la salle de bain. En effet, une autorité de l'hygiène peut passer à tout moment et pourrait prendre des mesures qui nuiraient à l'établissement. Tous les jours, le restaurant doit être propre et en ordre.

## **L'incendie**

On sait que les incendies se produisent très rarement. Par contre, on n'est jamais trop prudent donc des mesures nécessaires sont à prendre. Les employés prendront le soin de vérifier les appareils électriques s'ils sont bien éteints. Ensuite, ils informeront les collègues s'ils doivent s'absenter quelques minutes en laissant quelque chose sur le feu.

Le tableau ci-dessous montrera les différents types de risque qui pourront surgir durant l'exploitation du restaurant.

**Tableau 4**  
**Les risques**

<b>Nom du risque</b>	<b>Type de risque</b>	<b>Probabilité de survenance</b>	<b>Conséquence</b>	<b>Mesure pour éviter le risque</b>
Les autorités	Réglementaire	Faible	Avertissements , amendes, etc.	Appliquer au mieux les règlements actuels
Le vol	Financier	Très faible	Perte d'argent	Instaurer un système où les personnes utilisant la caisse marquent l'heure de manipulation
Les conflits entre personnel	Opérationnel	Moyen	Perte de qualité du travail	Organiser des séances de 5 minutes avec chaque employés pour détecté les éventuelles tensions avant qu'elles n'exploient.
L'hygiène	Réglementaire	Faible	Fermeture du restaurant	Vérification quotidienne des règles d'hygiène
Les incendies	Environnementale	Très faible	Graves dégâts	Installation d'un système de détection d'incendie Et Contrôle quotidien du personnel de cuisine

De toute évidence, une liste complète des risques sera à effectuer lors de l'ouverture du restaurant. Les risques seront également répartis en fonction de la personne qui doit les traiter et dans quels délais. Ainsi, les opérations seront faites avec une plus grande rapidité et efficacité.

## 10. Gestion financière

Tout d'abord, les apports financiers seront remis en nature pour la création du restaurant « Aux Trois Pays », et le montant total se monte pour cette Sàrl à :

Directrice	300'000 CHF
Associé	<u>250'000 CHF</u>
Total	550'000 CHF

### **La TVA**

Comme le restaurant fait des chiffres d'affaire supérieure à 250'000 CHF, il sera assujetti à la TVA dès la 1<sup>ère</sup> année d'exploitation selon l'art. En fonction de la vente, une tva de 7.6% doit être collectée. L'achat des marchandises a une tva de 2.4% qui sera déductible. Le restaurant paie effectivement la différence entre la tva collectée et sa déduction lors des achats de marchandises. Comme la tva s'effectue tout les 3 mois, par contre le paiement se fait deux mois après le décompte.

### **Le dividende**

Le dividende ne sera pas distribué car il est préférable d'attendre que la société soit en bon chemin. Après, les associés se mettront d'accord sur la question.

### **Les prix et les coûts moyens**

Les prix moyens et les coûts moyens en CHF concernant les produits vendus au restaurant sont les suivants :

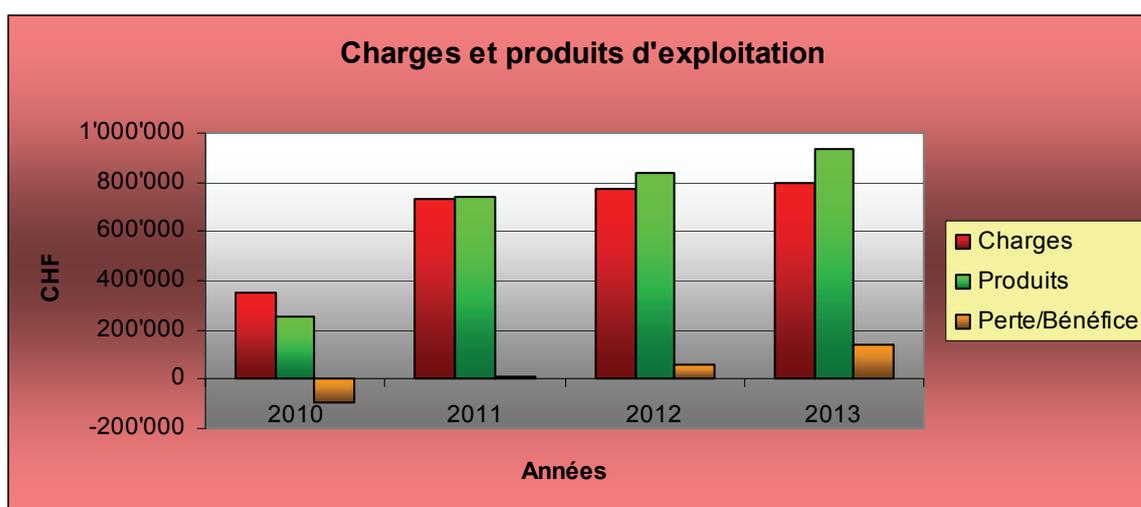
<b>Prix moyen du plat</b>	24.20	<b>Coûts moyen du plat</b>	7.50
<b>Prix moyen de l'entrée</b>	9.10	<b>Coûts moyen de l'entrée</b>	2.70
<b>Prix moyen de la soupe</b>	7.50	<b>Coûts moyen de la soupe</b>	2.00
<b>Prix moyen du dessert</b>	6.80	<b>Coûts moyen du dessert</b>	1.20

Prix moyen d'une boisson. minérale	4.20	Coûts moyen d'une boisson minérale	0.90
Prix moyen d'une boisson chaude	3.30	Coûts moyen d'une boisson chaude	0.10
Prix moyen d'une bière	4.10	Coûts moyen d'une bière	1.30
Prix moyen d'apéritif	5.00	Coûts moyen d'un apéritif	0.80
Prix moyen d'un verre de vin	7.10	Coûts moyen d'un verre de vin	2.60
Prix moyen d'une bouteille de vin	55.50	Coûts moyen d'une bouteille vin	19.20

### Les prévisions

Les prévisions se font en fonction du ticket moyen midi et soir. Le ticket du midi inclus le repas et une boisson. Ensuite, le ticket du soir prévoit une entrée, le repas, des boissons et même un dessert. Ces tickets ont été réalisés par un multiple d'un restaurant existant. Malheureusement, l'autre méthode du nombre moyen pour chaque catégorie n'a pas pu se faire car l'information était confidentielle. Il est vrai que l'autre méthode aurait été plus dans le détail. Mais cette méthode aléatoire est malgré tout efficace. Le mois de juillet et de décembre sont les mois de hautes saisons, c'est pour cette raison qu'il engendre plus de gains que les autres mois de l'année.

### 10.1 Les charges et produits



Comme on le remarque, la première année qui commence en juin, a des charges d'exploitation très importantes ce qui entraîne par la même occasion une perte signifiante de 94'215.- CHF. On observe une remonté des produits, dès la deuxième année d'exploitation. Cependant, une remonté très faible puisque, on gagne un bénéfice de 7'680.- CHF. En 2012, les charges et les produits obtiennent un écart plus important. Par contre, on distingue un bénéfice plus élevé qui se monte à 61'799.- CHF. La dernière année arrive à combler définitivement la perte engendrée depuis la première année et ressort avec un bénéfice de 139'968.- CHF. Ce sont des pertes ou des bénéfices d'exploitation, car on n'a pas encore enlevé les impôts sur le capital, le bénéfice ainsi que rajouté les intérêts produits du compte bancaire.

Les ventes ont été calculées sur le ticket moyen, comme cité plus haut. Les charges d'exploitation regroupent beaucoup d'éléments tels que les achats de marchandises, les salaires, les frais divers, etc...

Le bail à loyer des locaux se négocie tous les 5 ans, ce qui est assez court pour l'exploitation d'un restaurant. En effet, une négociation avec le propriétaire ou la gérance sera effectué afin de garantir une durée du bail plus longue.

Le loyer a été calculé à 380.- CHF le m2 selon les tarifs de la gérance Domicim à Montreux.

## **10.2 Seuil de rentabilité**

	2010	2011	2012	2013
Ventes	253'639	741'395	841'244	934'579
F.F	239'490	471'572	485'948	505'668
F.V	69'460	197'697	224'850	224'987
<b>S.R</b>	<b>308'950</b>	<b>669'269</b>	<b>710'798</b>	<b>730'655</b>
Nb de clients nécessaires	7'234	16'215	17'151	18'006
Nb de clients atteints	5'939	17'963	20'298	23'032

Le seuil de rentabilité n'est pas obtenu la première année. Comme on a pu le voir plus haut, 2010 est une année où l'on a une perte. Par conséquent, il est évident que le seuil n'est pas atteint. Ensuite, toutes les autres années atteignent le seuil. On

remarque une évolution constante des ventes et donc une marge supérieure chaque année.

Afin d'atteindre le nombre de clientèle adéquate pour couvrir les charges, la 1<sup>ère</sup> année, il manque 1295 clients pour atteindre le seuil de rentabilité. De plus, ce nombre représente le total de clients du midi et du soir. Les trois années suivantes, le nombre de clients augmente régulièrement selon le chiffre d'affaire effectuée.

### **10.3 La fréquentation**

	2010	2011	2012	2013
<b>Taux de fréquentation midi</b>	18.58%	39.63%	44.96%	53.37%
<b>Taux de fréquentation soir</b>	27.78%	49.78%	56.07%	61.68%

Concernant le taux de fréquentation, on commence avec des taux assez faibles, comme la plus part des restaurants qui commencent leurs exploitations. Néanmoins, une différence de taux se distingue entre le midi et le soir. La raison est que faisant principalement de la cuisine traditionnelle, une plus grande clientèle préfèrent en manger le soir. Toutefois, une évolution constante entre les années se remarque. Cela signifie que le restaurant gagne chaque année en notoriété.

### **10.4 Le fond de roulement**

	2010	2011	2012	2013
Trésorerie	90'441	167'727	292'855	467'120
Fonds étrangers à court terme	10'669	19'246	35'195	54'964
<b>Fond de roulement</b>	<b>79'772</b>	<b>148'481</b>	<b>257'660</b>	<b>412'155</b>
Besoin en fond de roulement	-9'169	-17'246	-32'695	-51'964

Ayant une trésorerie passablement élevée, on obtient un fond de roulement positif. Ce qui veut dire que le restaurant dispose d'assez de marge pour financer l'exploitation. Le fond de roulement augmente avec les années, cela signifie que l'argent obtenu pourrait être davantage utilisé.

D'ailleurs, le besoin en fond de roulement est négatif. Cela s'explique par le fait que le restaurant dispose de ressources financières suffisantes. En effet, il n'a pas besoin de

recourir à un mode de financement externe. La trésorerie est suffisante pour financer le cycle d'exploitation.

### **10.5 Le Cash Flow d'exploitation**

	2010	2011	2012	2013
BN net	-92'570	5'906	48'345	101'939
Amortissement	37'023	63'468	63'468	63'468
<b>CF d'exploitation</b>	<b>-55'547</b>	<b>69'375</b>	<b>111'814</b>	<b>165'407</b>

Le Cash Flow d'exploitation est négatif la première année, mais la tendance s'inverse les années suivantes. Les bénéfices nets sans les impôts et les intérêts se modifient considérablement par rapport aux bénéfices ou pertes d'exploitations. On remarque que les amortissements sont constants et directs. Les amortissements ont été calculés en fonction de leur durée de vie. De plus, en 2013 les investissements ont été effectués mais les amortissements restent pareils.

### **10.6 La rentabilité des fonds propres**

	2010	2011	2012	2013
<b>Rentabilité des fonds propres</b>	<b>-18.38%</b>	<b>1.28%</b>	<b>9.89%</b>	<b>17.99%</b>

Les pourcentages obtenus démontrent une perte de rentabilité qui est quand même conséquente. La rentabilité des fonds propres, ici des parts sociales puisque c'est une Sàrl, augmente avec les années. Selon les bénéfices réalisés durant l'exploitation, les taux montrent cette évolution. Après 2013, cela augmentera beaucoup plus puisque le restaurant aura acquis une notoriété suffisante pour en tirer un bénéfice encore plus grand.

## **CONCLUSION**

En premier lieu, ce travail m'a permis de connaître le domaine de la restauration qui m'était inconnu jusque là. Ayant travaillé dans un hôtel, j'ai pu côtoyer du personnel de cuisine, mais pas apprendre gros chose. De plus, la création d'un restaurant est bien plus complexe que j'en avais idée. Chaque petit élément est important et les décisions qui sont prises tout au long du travail ne sont pas des plus faciles.

Ensuite, on remarque le travail des restaurateurs qui est quand même d'une grande envergure. Les personnes que j'ai côtoyées dans ce domaine pour obtenir les informations nécessaires pour mon dossier, sont plutôt ouvertes mais en ce qui concerne les chiffres, elles restent plutôt fermées. Malgré tout, il faut dire que leurs expériences m'auront aidé afin d'apprendre toutes les tâches les concernant.

Le fait est qu'il n'y avait pas d'information concernant la restauration à Montreux ce qui a été un obstacle à l'élaboration de mon dossier. Les parts de marché ne sont pas explicites, il a fallu me renseigner auprès des restaurateurs que j'ai interviewés. L'information principale que j'ai pu obtenir est de nombre repas qu'ils vendaient en moyenne.

Les étudiants d'école hôtelière sont quand même plus aptes à pouvoir effectuer un travail sur la restauration. Il est vrai qu'à la haute école de gestion, nous avons beaucoup de capacité mais ce domaine est particulièrement très spécifique. Evidemment, Il est clair que l'on peut apprendre avec le temps.

Pour finir, ce dossier m'a permis d'exploiter les connaissances acquises jusque là. De mettre en pratique les différents domaines qu'un business plan nécessite pour sa réalisation. La partie la plus complexe est la partie financière car un problème de formule est des différences apparaissent. Mais, le tout mérite une grande attention. C'est pourquoi chaque partie à son importance.

## Bibliographie

### Cours :

Business Plan, Monsieur Philippe Ruaux, cours de 3ème année au 2ème semestre

Stratégie d'entreprise, Monsieur René Curti, cours de 3ème année, durée 1 année

### Livres :

HINGSTON, Peter, créer son entreprise, Paris, Edition française, 202, P. 191

STETTLER Sabrina, GARCIA Stéphane, GABRIEL Dimitri, Start up, Zürich, Edition WEKA SA, 2001, P. 230

### Site internet :

Consulté pour avoir une liste des concurrents et des informations les concernant :  
<http://www.montreux-vevey.com/>

Consulté pour information sur la police cantonale du commerce : <http://www.vd.ch>

Article concernant la votation de la loi sur la fumée passive :  
<http://www.lematin.ch/actu/suisse/fumee-passive-vaud-dote-loi-severe-130600>

Article sur la loi de l'interdiction de fumer : <http://www.24heures.ch/vaud/actu/griller-cigarette-bistrot-hier-2009-09-14>

<http://www.lematin.ch/actu/suisse/pleure-cigarette-165682>

### Articles concernant la conjoncture :

[http://www.conjoncturevaudoise.ch/fileadmin/download/publications/hotel-restaurant/trimestriel/tour\\_01\\_2009.pdf](http://www.conjoncturevaudoise.ch/fileadmin/download/publications/hotel-restaurant/trimestriel/tour_01_2009.pdf)

Rapport sur l'état de la restauration : [http://www.gastrovaud.ch/a02\\_ad2009.html](http://www.gastrovaud.ch/a02_ad2009.html)

Article sur la nouvelle convention collective : <http://www.tdg.ch/actu/suisse/hotellerie-restauration-nouvelle-convention-collective-toit-2009-06-30>

Consulté pour les tarifs concernant les affiches dans différents endroits :  
<http://www.sgatraffic.ch>

Consulté pour me donner des idées pour la carte du restaurant : <http://www.delices-du-monde.fr>

Consulté durant mon travail pour m'informer des prix des produits :  
<http://shop.howeg.ch>

Consulté durant mon travail pour m'informer des prix des boissons :  
<http://www.alloboissons.ch>

Consulté pour connaître le prix d'une caisse : <http://www.cashflow.ch>

Consulté pour les tarifs radio : <http://www.mediaregie.ch>

Lois sur le tabagisme : <http://www.at-suisse.ch>

Lois sur les auberges et le débit de boissons : <http://www.rsv.vd.ch>

Entretien :

Rencontre Avec le gérant de l'Autogrill à Villeneuve, le mercredi 22 octobre 2009, sujet de réunion ; la création d'un restaurant.

Rencontre avec Monsieur José Botet, gérant du restaurant le national à Vevey, le 2 novembre 2009. Sujet de réunion ; la création d'un restaurant

Rencontre avec les gérants, serveurs ou responsable des restaurants sélectionnés pour un petit questionnaire sur l'étude de marché à Montreux, durant la période d'octobre. Ceux qui n'ont pas été interrogé directement ont été contactés par téléphone ou par mails.

Le 10 décembre 2009, entretien téléphonique avec Monsieur Bujat responsable chez la gérance Domicim à Montreux. Sujet ; les tarifs des locaux pour un restaurant.

Entretien téléphonique avec Monsieur Keiser de l'entreprise Ginox situé à Clarens. Sujet ; les tarifs des cuisines. Site internet : <http://www.ginox.ch>

Je me suis déplacé jusqu'à l'entreprise Restorex durant le mois de décembre afin de connaître les tarifs sur les différents matériels nécessaires requis pour le restaurant. Site internet : <http://www.restorex.ch/>

Entretien téléphonique avec Monsieur Manfred Kölher le 30 novembre pour connaître les tarifs d'installation et les tarifs du matériel pour une salle de bain.

Entretien téléphonique avec Mademoiselle Vanessa de Légurivira pour recevoir la liste des prix des fruits et légumes. Cela c'est passé le vendredi 27 novembre 2009. Site internet : [www.leguriviera.ch/](http://www.leguriviera.ch/)

Entretien téléphonique le 21.12.2009 avec Madame Garcin, directrice du restaurant la Pinte Vaudoise et faisant partie de l'association Gastrovaud. Site internet : <http://www.gastrovaud.ch>

Correspondance e-mail, le 1er décembre 2009, avec Madame Sandrine Farquet pour recevoir la liste des prix de Suterviande. Site Internet : <http://www.suterviandes.ch/>

Entretien téléphonique et correspondance e-mail avec Madame G. Schneeberger Directrice de Perches Import SA., le 3 décembre 2009. Site Internet : <http://www.perchesimport.com>

Contacté le 17 décembre 2009, l'entreprise Neonlumière pour connaître les prix sur un panneau lumineux- Site Internet : <http://www.neonlumiere.ch/contact.htm>

Contacté le 18 décembre 2009 la Mobilière assurance afin d'obtenir le prix d'une assurance pour une sàrl.

Grâce à un ancien travail, j'ai pu connaître les tarifs de location des appareils Jeronimo.

# Annexe 1

## Questionnaire

Dans le cadre de mon travail de Bachelor, je propose la création d'un restaurant dans la riviéra Vaudoise et plus exactement à Montreux. Ce restaurant aura la particularité de proposer plusieurs types de spécialités culinaires de différents pays Européens.

Questions générales :

---

Je mange au restaurant à midi :

- Plusieurs fois par semaine
- Plusieurs fois par mois
- Au moins 1 fois par mois
- Jamais

Je mange au restaurant le soir :

- Plusieurs fois par semaine
- Plusieurs fois par mois
- Au moins 1 fois par mois
- Jamais

Combien je dépense en moyenne pour mon repas ?

Midi : .....CHF

Soir : .....CHF

Combien de temps j'accorde à mon repas ?

**Le midi**      **Le soir**

- Max 30 min     Max 30 min
- De 30 min à 60 min     De 30 min à 60 min
- Plus de 60 min     Plus de 60 min

Lors de la commande de mon repas, je choisis :

---

**Le midi      Le soir**

Le plat du jour  Le plat du jour

Le menu  Le menu

A la carte  A la carte

De quoi se compose mon repas, en général ?

**Le midi      Le soir**

Apéritif  Apéritif

Entrée  Entrée

Plat  Plat

Boisson  Boisson

Dessert  Dessert

Café  Café

Questions spécifiques :

---

Parmi ces spécialités Européennes, quel type de cuisines m'intéresse-t-il le plus ?

(Trois choix possible)

Française

Italienne

Suisse

Espagnole

Portugaise

Allemande

Autre spécialité Européenne : .....

Quels sont mes critères, en ce qui concerne les plats ? (2 choix possible)

La présentation

---

- La quantité dans le plat
- La qualité des produits
- Le goût
- Autre : .....

Qu'ai-je l'habitude de boire au restaurant ? (2 choix possible)

- Boisson gazeuse (Coca Cola, Pepsi, sodas, etc.)
- Boisson non gazeuse (Thé froid, limonade, jus de fruit, etc.)
- Eau minérale/Gazeuse
- Bouteille de vin
- Vin au verre
- Bière

Quel est mon mode de paiement ?

- En espèce
- Carte bancaire
- Autres : .....

Quels sont les critères que j'estime importants pour le choix d'un restaurant ? (1 étant le plus important et 8 le moins important)

- L'accueil ..... 1
- Le personnel compétent ..... 2
- La qualité du service ..... 3
- La rapidité du service ..... 4
- L'ambiance ..... 5
- La diversité de l'offre ..... 6
- La proximité ..... 7
- Le prix ..... 8

Quelle est la chose que je trouve indispensable dans un restaurant ?

---

Profil :

---

Sexe :

Féminin

Masculin

Année de naissance : .....

Je suis :

Etudiant

Salarié

Cadre

Cadre supérieur

Indépendant

Sans emploi

Retraité

Dans quelle tranche mon revenu total du ménage se situe-t-il ? (Par mois)

Moins de 5000.-

De 5'001 à 8'000

De 8'001 à 10'000

Plus de 10'000

Combien de personnes vivent dans mon ménage ?

Adultes : ..... Enfants : ....

J'habite :

- Montreux centre (à moins de 10 min à pied de la place du marché)
- Montreux et environ (à 10 min en voiture)
- Vevey et environ
- Autre : .....

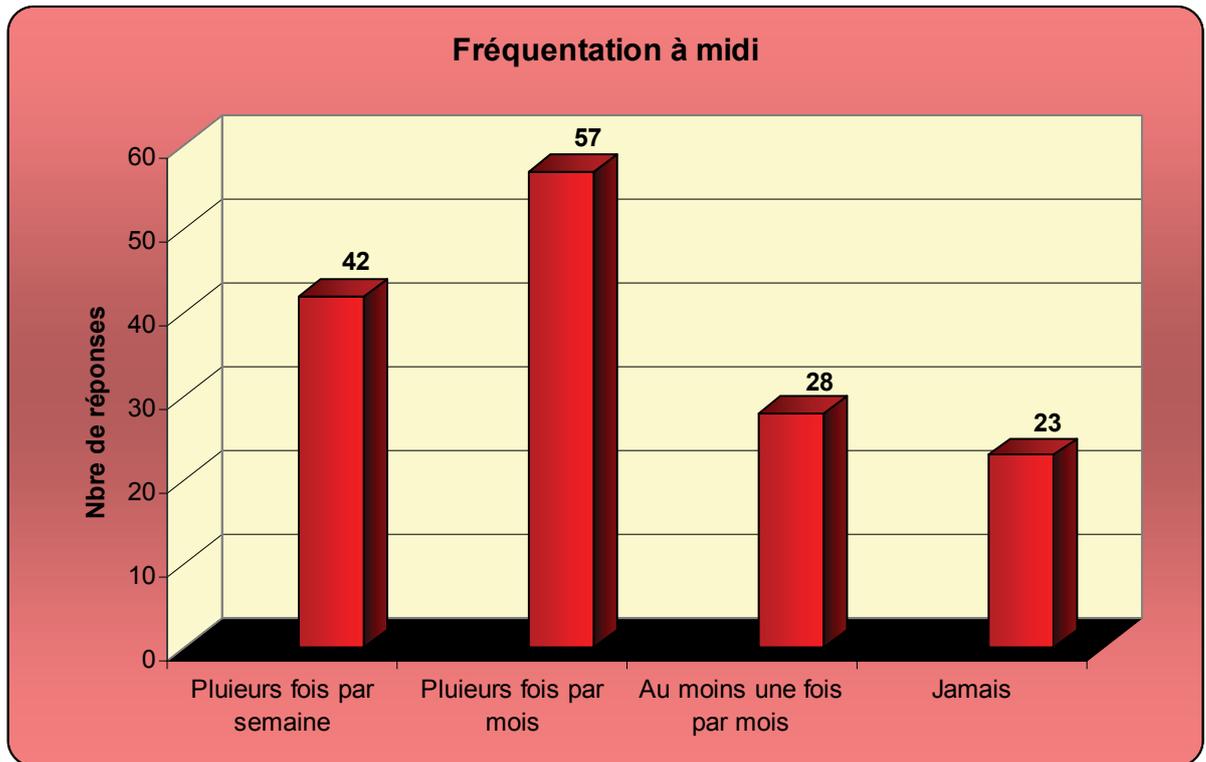
## Annexe 2

### Réponses questionnaire

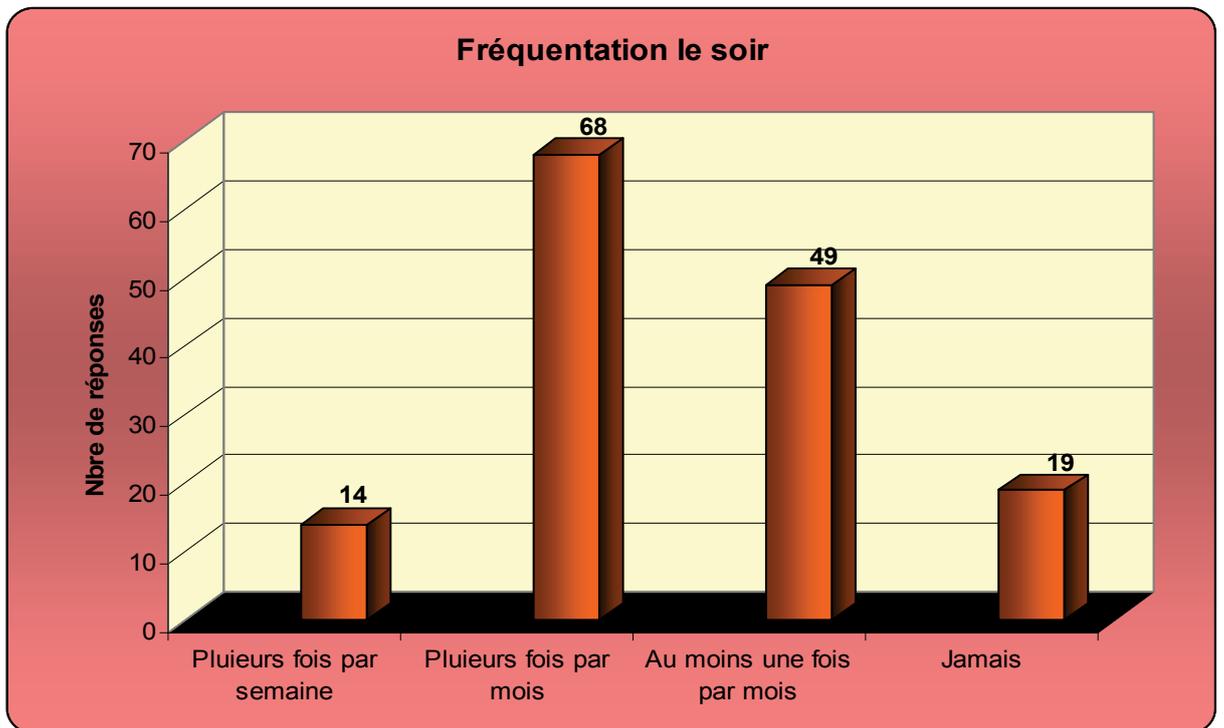
Questions générales :

---

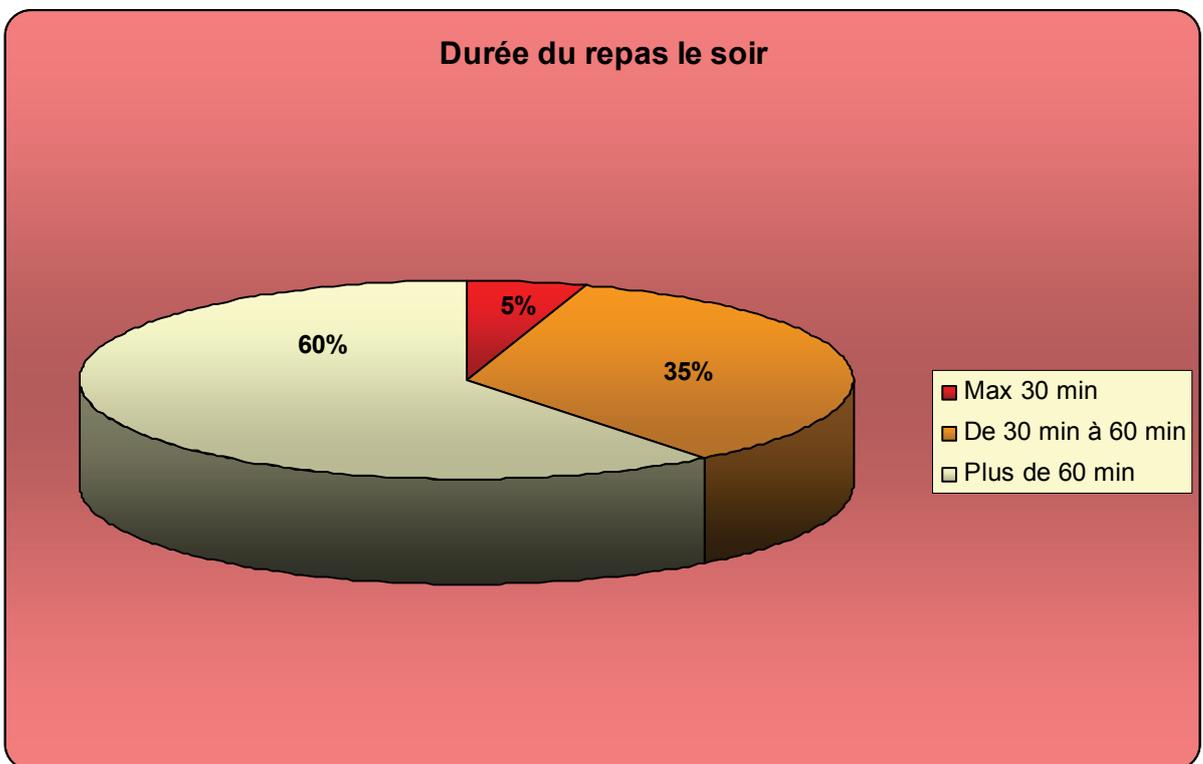
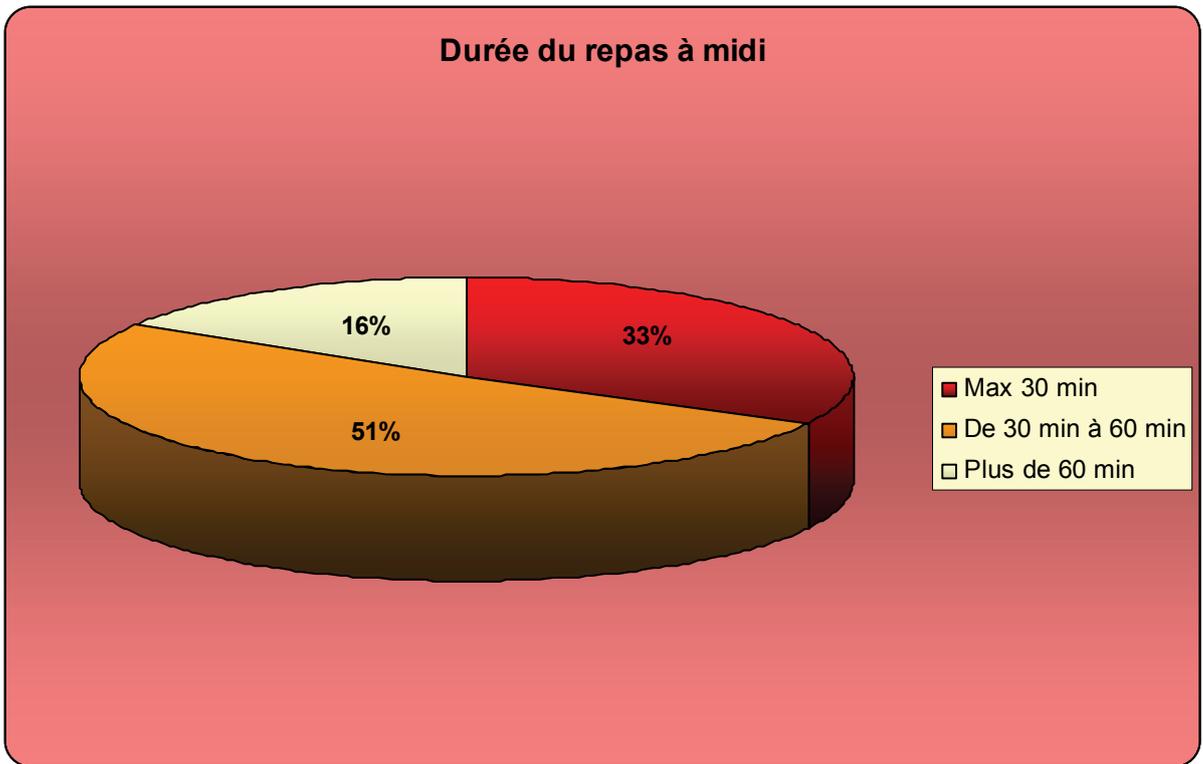
1. Je mange au restaurant à midi :



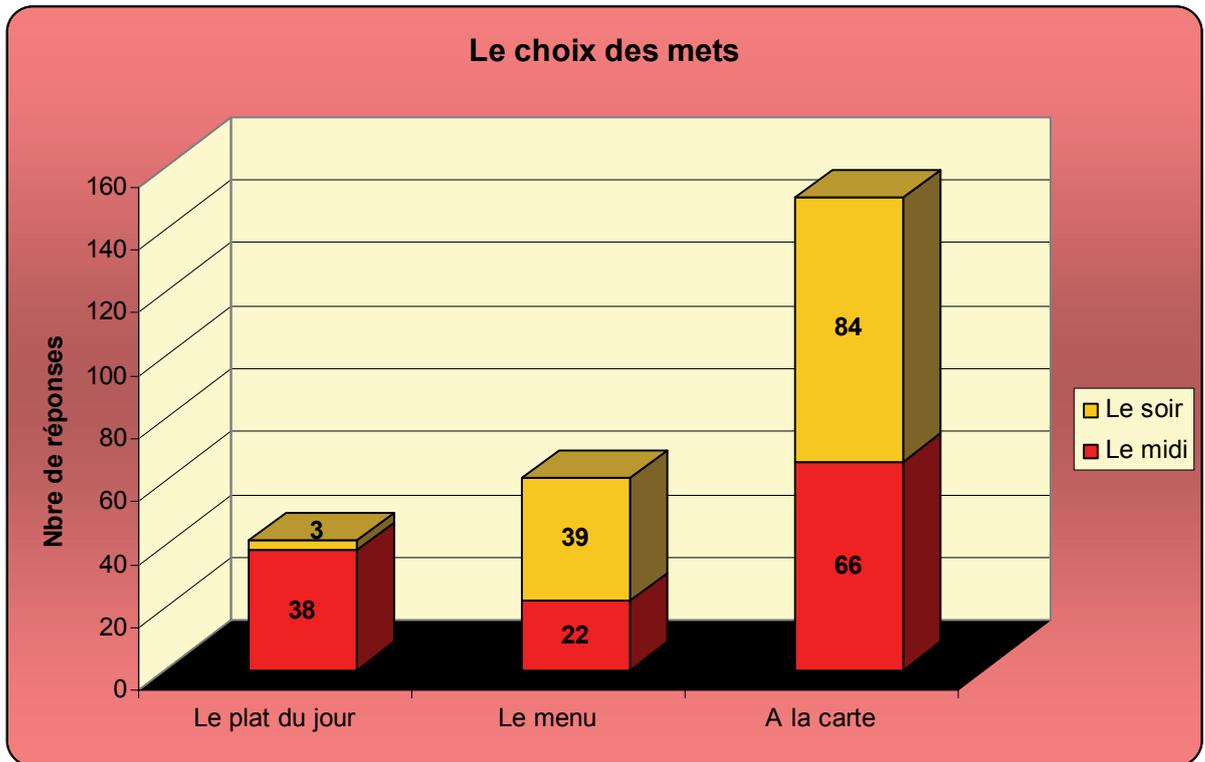
2. Je mange au restaurant le soir :



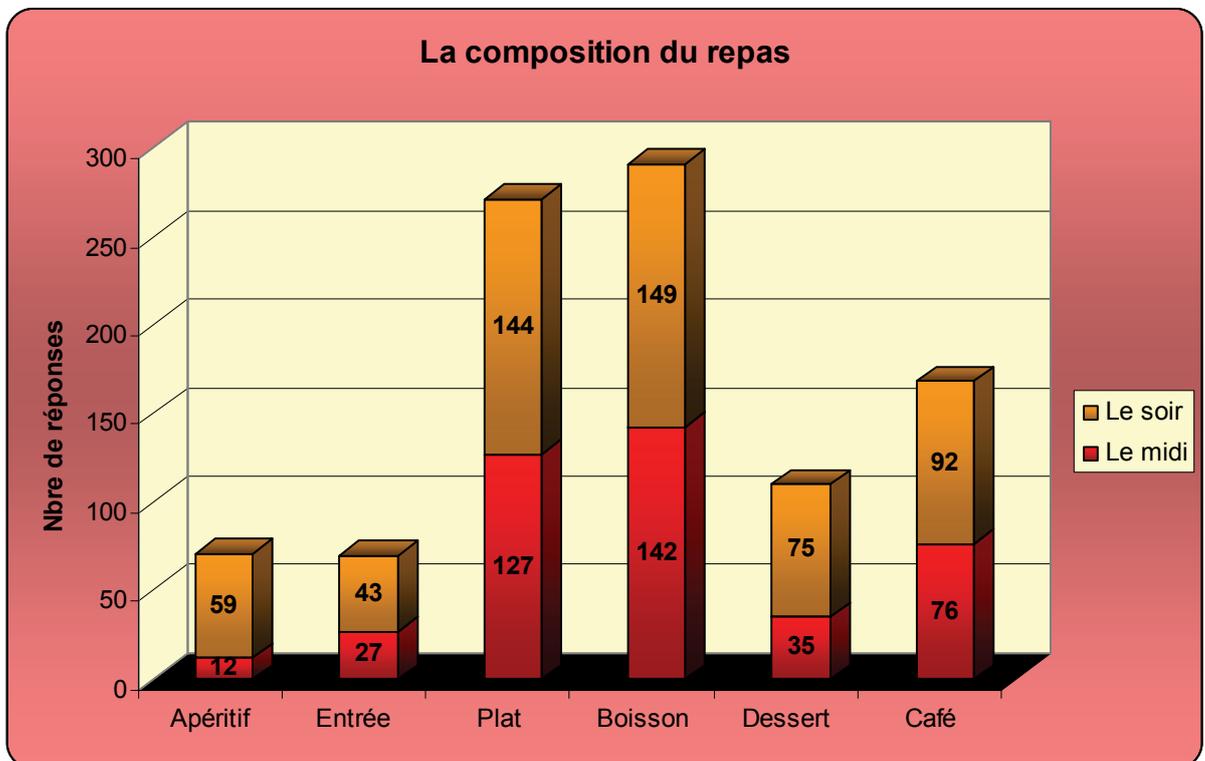
3. Combien de temps j'accorde à mon repas ?



4. Lors de la commande de mon repas, je choisis :



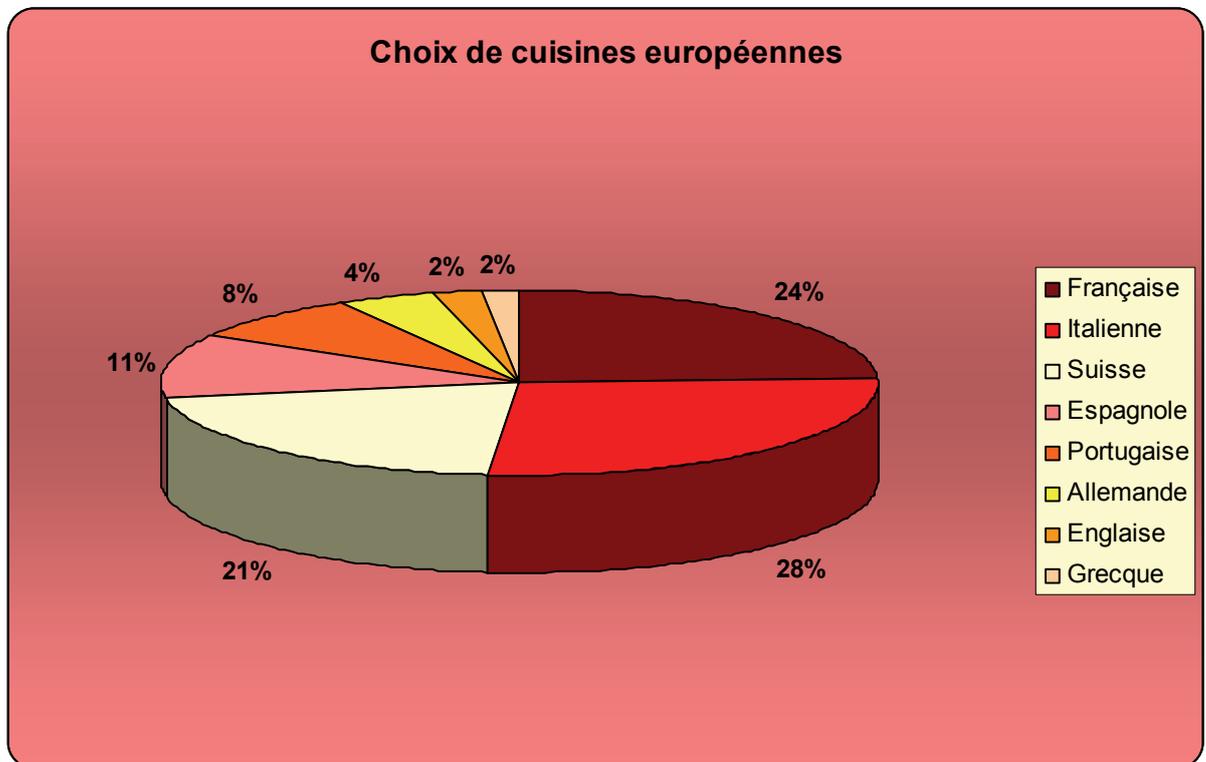
5. De quoi se compose mon repas, en général ?



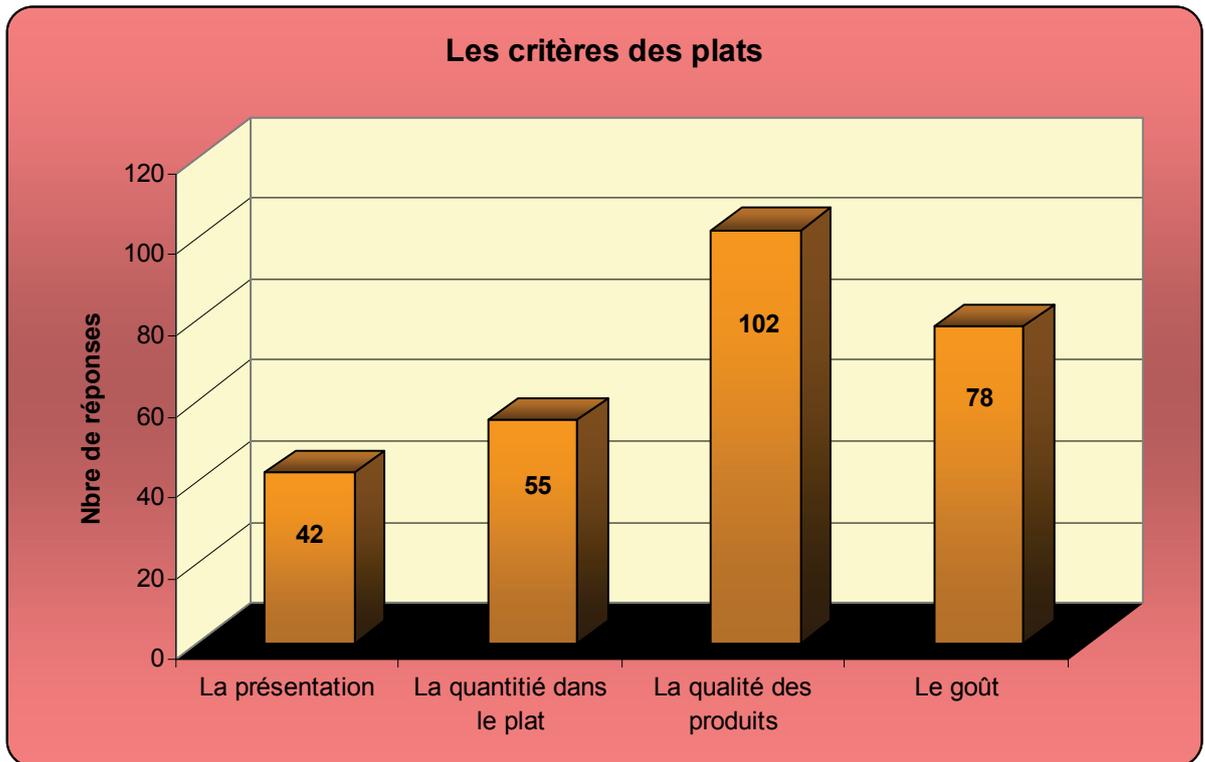
Questions spécifiques :

---

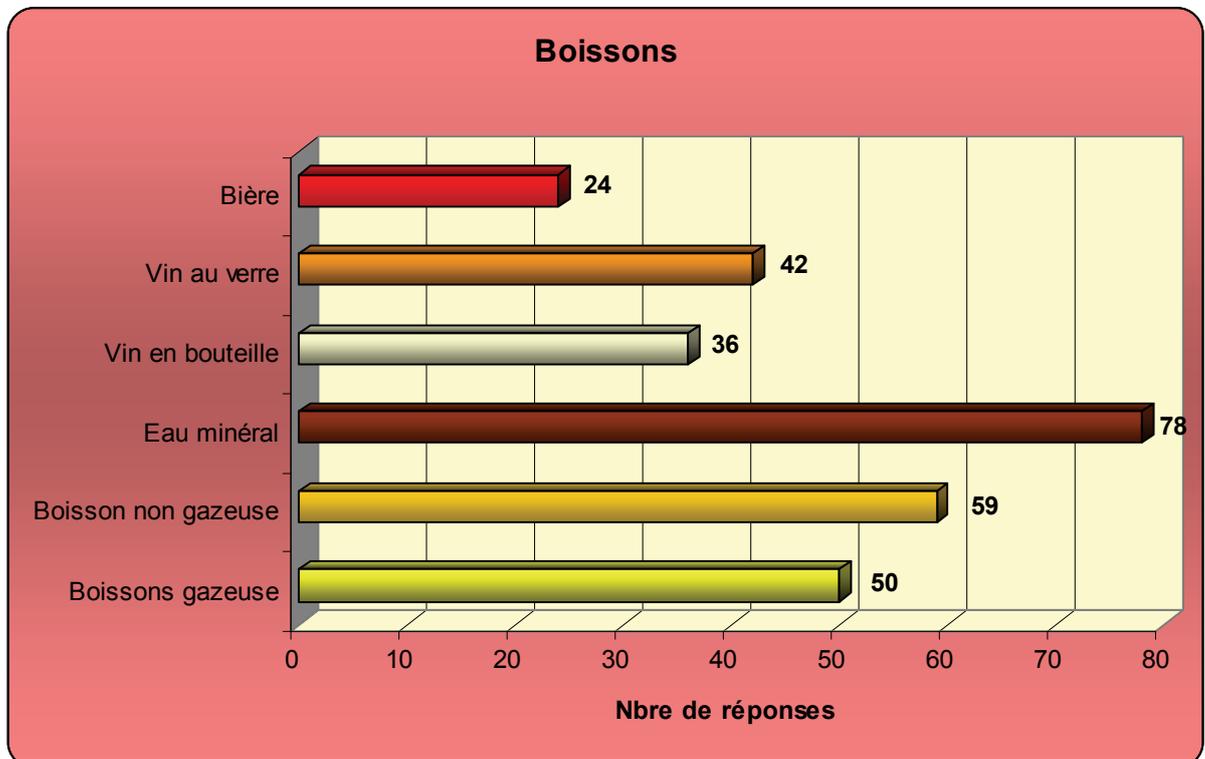
6. Parmi ces spécialités Européennes, quel type de cuisines m'intéresse-t-il le plus ?  
(Trois choix possible)



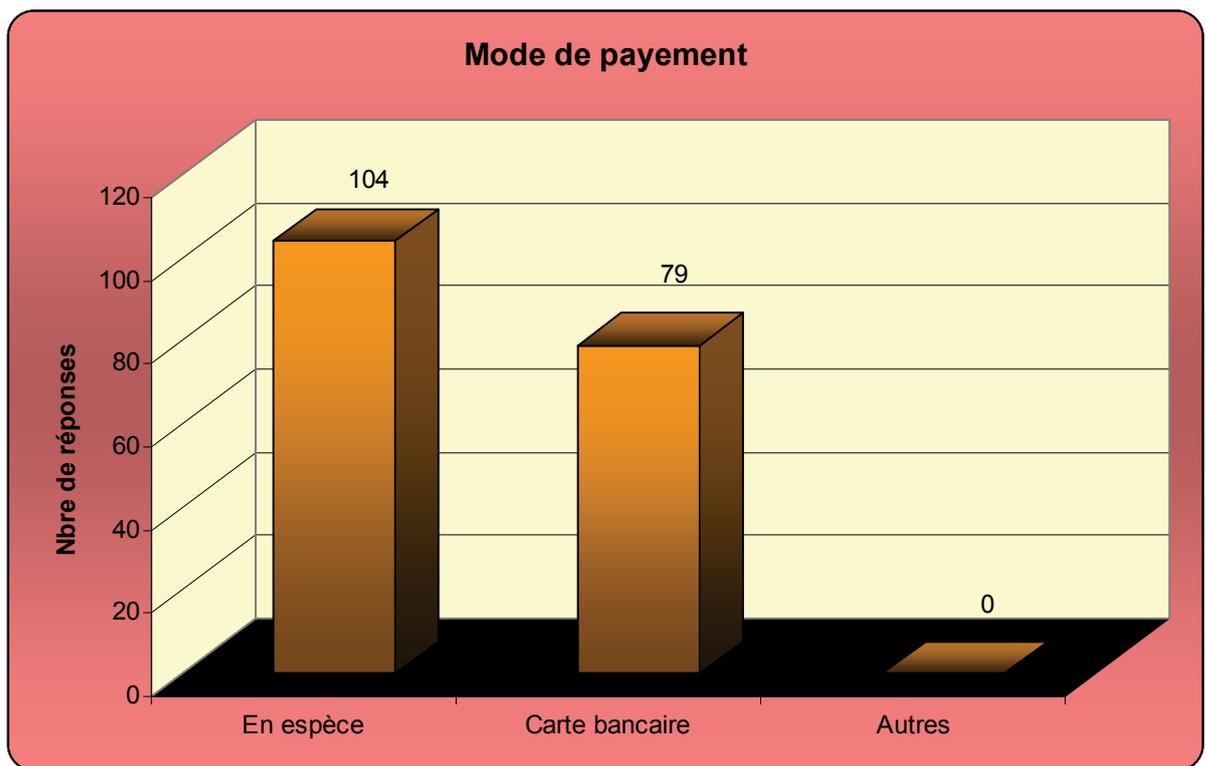
7. Quels sont mes critères, en ce qui concerne les plats ? (2 choix possible)



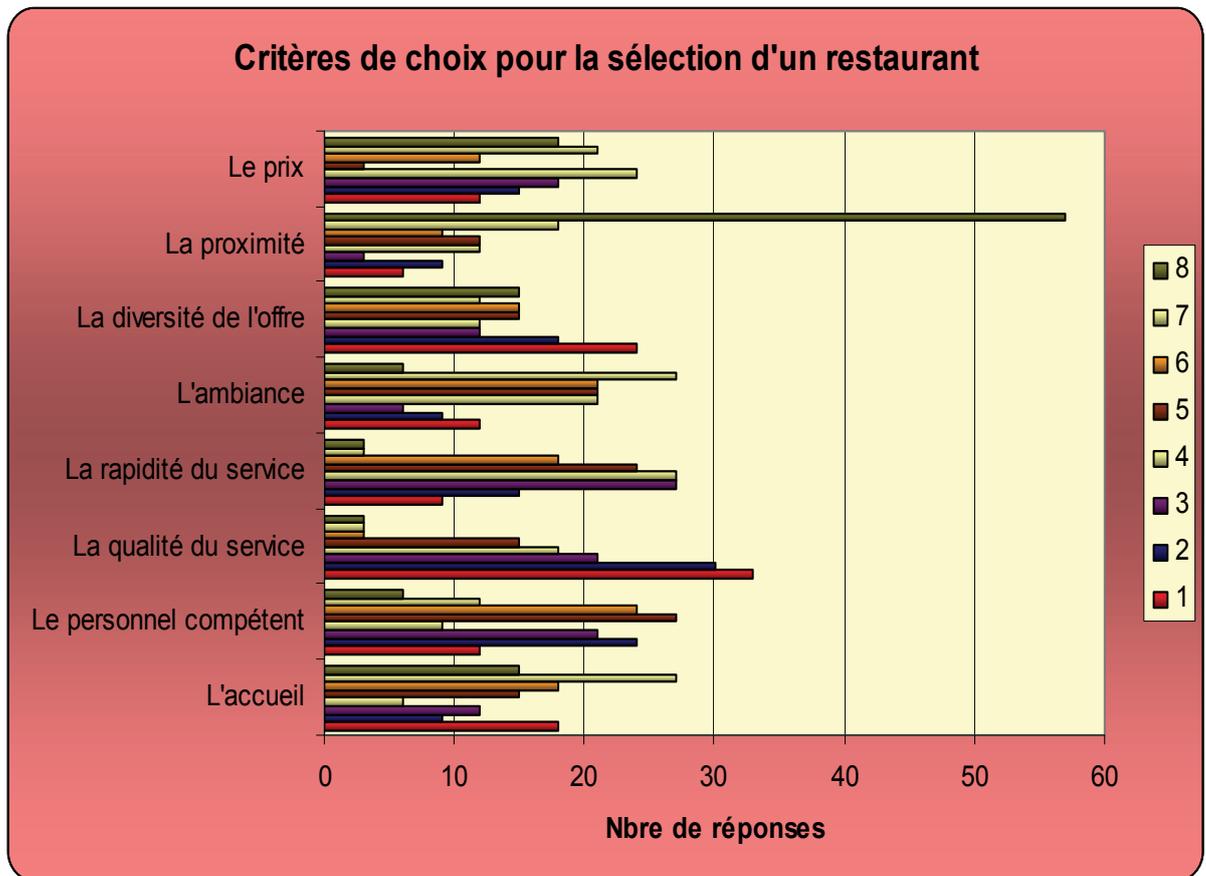
8. Qu'ai-je l'habitude de boire au restaurant ? (2 choix possible)



9. Quel est mon mode de paiement ?



10. Quels sont les critères que j'estime importants pour le choix d'un restaurant ? (1 étant le plus important et 8 le moins important)



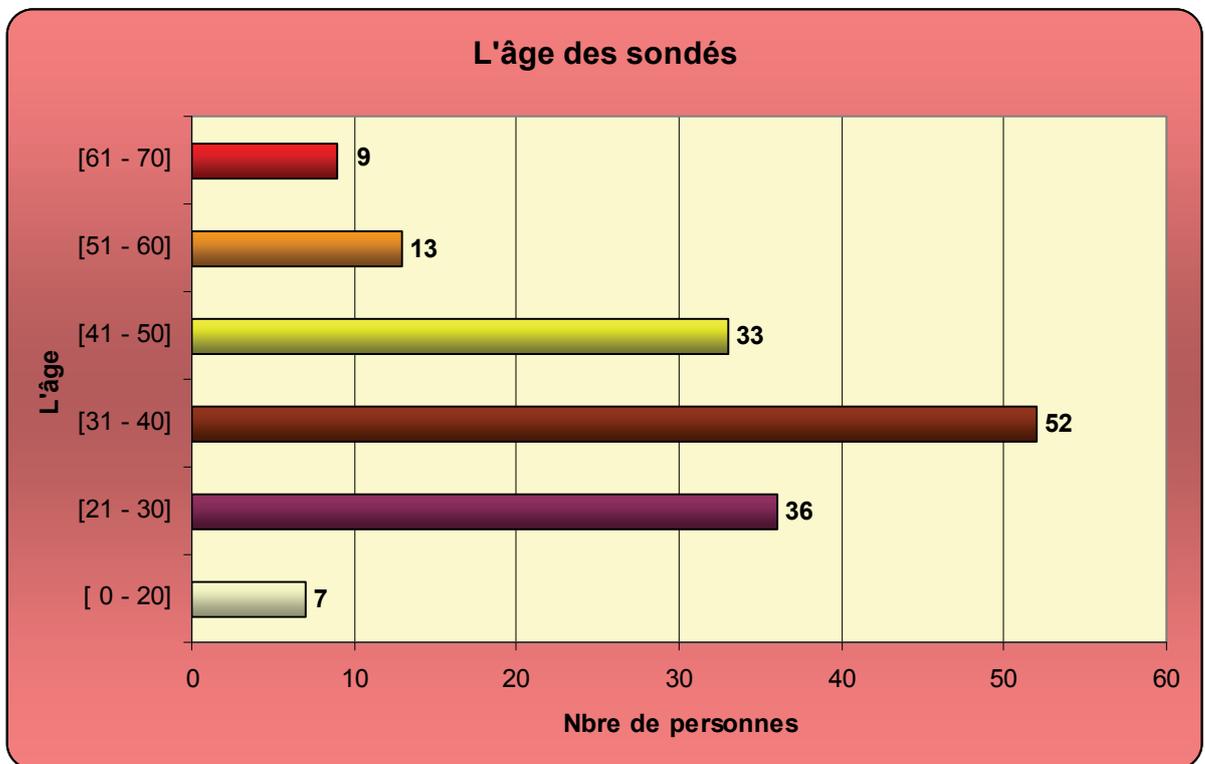
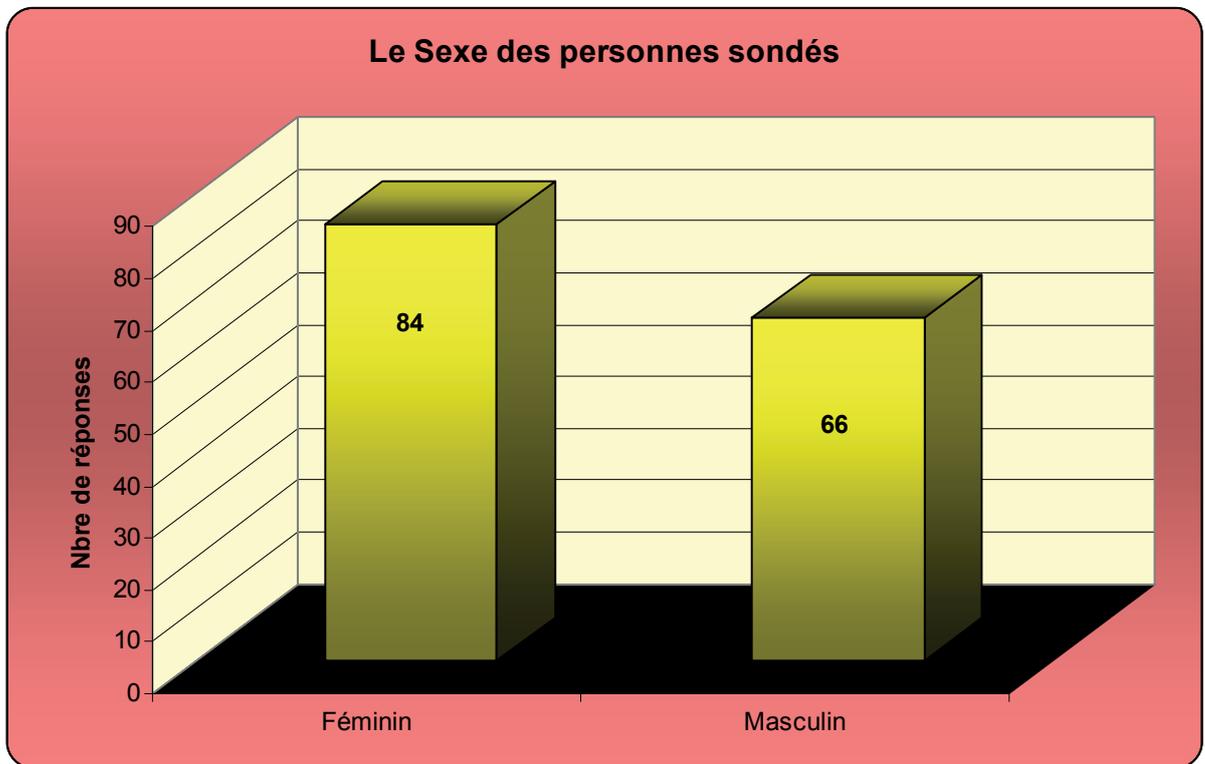
11. Quelle est la chose que je trouve indispensable dans un restaurant ?

1	Cadre harmonieux avec cuisine d'excellence et service approprié	47	que l'endroit soit calme
2	Que les produits soient de bonnes qualités	48	La propreté
3	La propreté (hygiène)	49	Les fréquentations du restaurant
4	L'accueil agréable	50	Un large choix de la carte
5	Des bons produits de qualité (non périmé)	51	des produits de qualité et un goût excellent
6	L'hygiène et la qualité	52	La propreté de l'établissement et des toilettes
7	L'accueil et le décor mobilier	53	La propreté
8	L'efficacité et la rapidité	54	Des plats biens garnis
9	La quantité dans le plat	55	une ambiance chaleureuse et conviviale
10	Que les tables ne soient pas trop serrées	56	L'hygiène au restaurant
11	Que l'on puisse accueillir un grand groupe (une famille)	57	Que tout soit parfait
12	La propreté des locaux	58	Ne pas être serré, avoir de l'espace
13	Une belle décoration (neuve)	59	Propre et sans odeur
14	Qu'il est un grand choix	60	Une chose primordiale la propreté
15	L'intimité dans l'emplacement des tables	61	Une jolie décoration et un personnel polis
16	La politesse et surtout le sourire du personnel très important	62	Des prix raisonnables
17	La qualité des produits	63	L'hygiène a tous les niveaux, mais surtout au niveau des tables
18	La propreté	64	Une quantité dans le plat qui soit correcte
19	L'hygiène	65	Une atmosphère plaisante
20	La qualité et la fraîcheur des produits	66	Un bon goût des aliments et du plat en général
21	La propreté	67	Que l'on puisse parler tranquillement
22	L'hygiène	68	Avant tout l'hygiène et aussi l'atmosphère au sein de l'établissement
23	Des toilettes propres, avec désinfectant, zone pour téléphoner	69	Des chaises pour bébés
24	La propreté	70	Qu'il y en est pour mon argent
25	A midi, la proximité – Le soir, la qualité et l'ambiance	71	Un endroit aéré

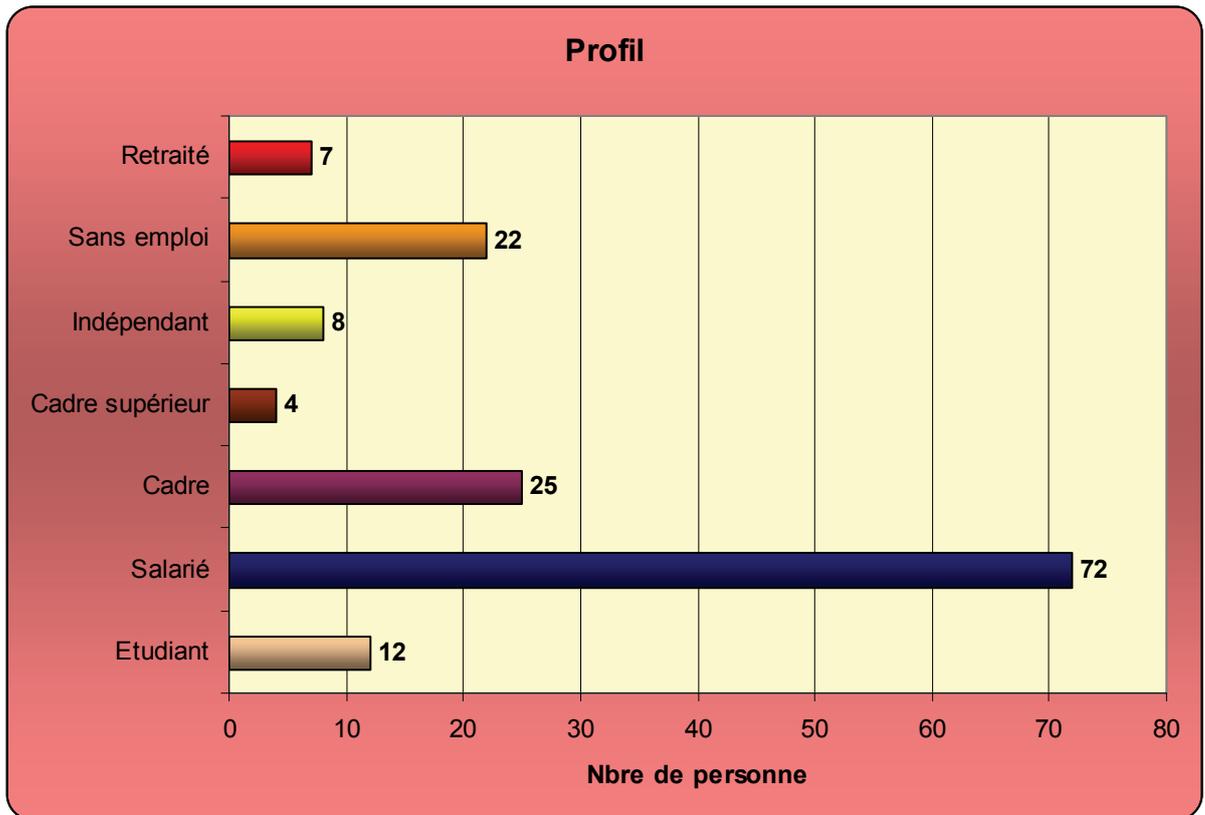
26	L'hygiène	72	une bonne hygiène
27	De la qualité à tous les niveaux	73	Un lieu propre et un grand assortiment des plats proposés
28	Un fumoir	74	Un parking à proximité
29	Trouver des plats que nous ne cuisinons pas à la maison !	75	La rapidité du service
30	Des prix attractifs	76	Un bon accueil et du personnel compétent
31	Qu'il y ait ce que j'aime...	77	La propreté
32	La propreté	78	L'hygiène
33	La propreté du service et du restaurant	79	La qualité des produits proposés ainsi qu'une diversité du choix
34	Un accueil chaleureux et des plats de bonne qualité	80	L'hygiène des locaux
35	Des toilettes propres	81	La convivialité et l'amabilité
36	La propreté	82	Un espace réservé aux fumeurs
37	La propreté	83	Des prestations de qualité
38	L'hygiène	84	style original et hors du commun
39	Une qualité des produits irréprochable	85	Un service rapide et de qualité
40	Une ambiance sympa et jeune	86	Un restaurant propre
41	Un service de qualité	87	Une bonne réputation et de bons repas
42	La propreté	88	Un respect de l'hygiène
43	Un endroit pour les fumeurs	89	Une bonne garniture dans l'assiette
44	L'accès facile	90	Qu'il y est les plats que je préfère
45	des serveurs aimables	91	Des toilettes propres et une décoration originale
46	L'hygiène est très importante	92	Que tout soit propre

Profil :

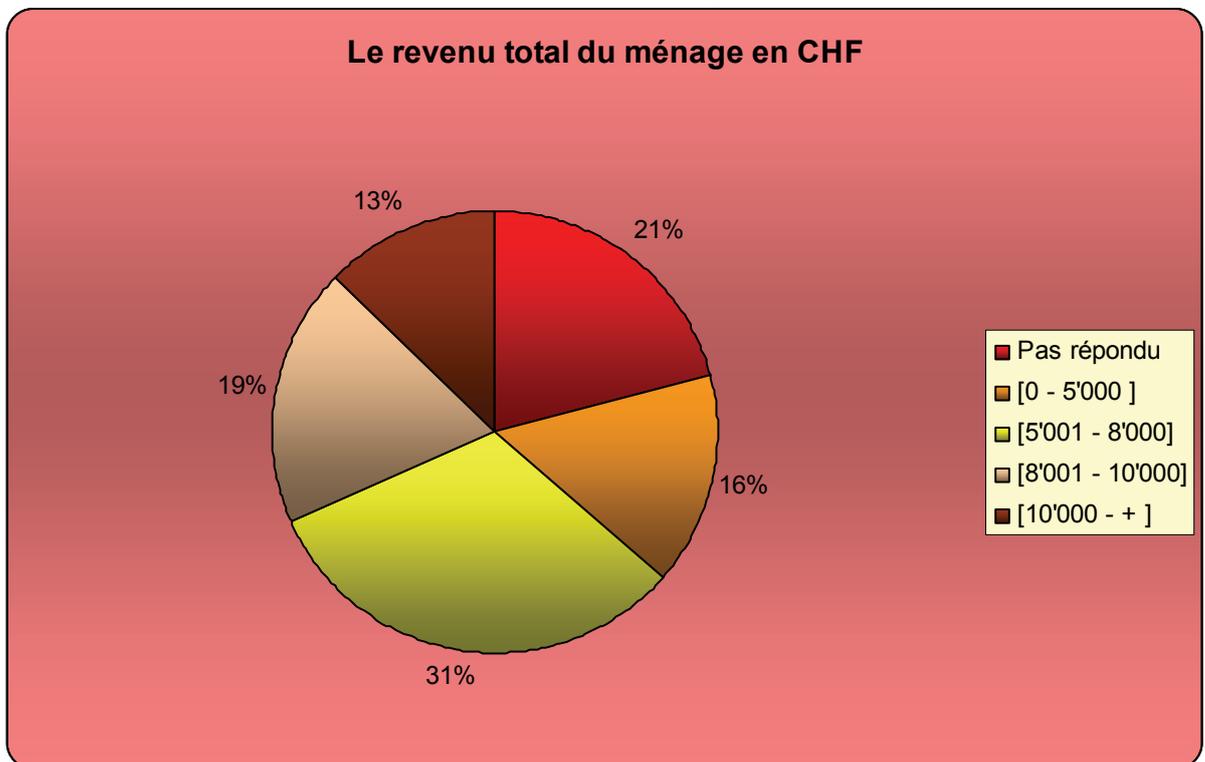
12. Sexe :



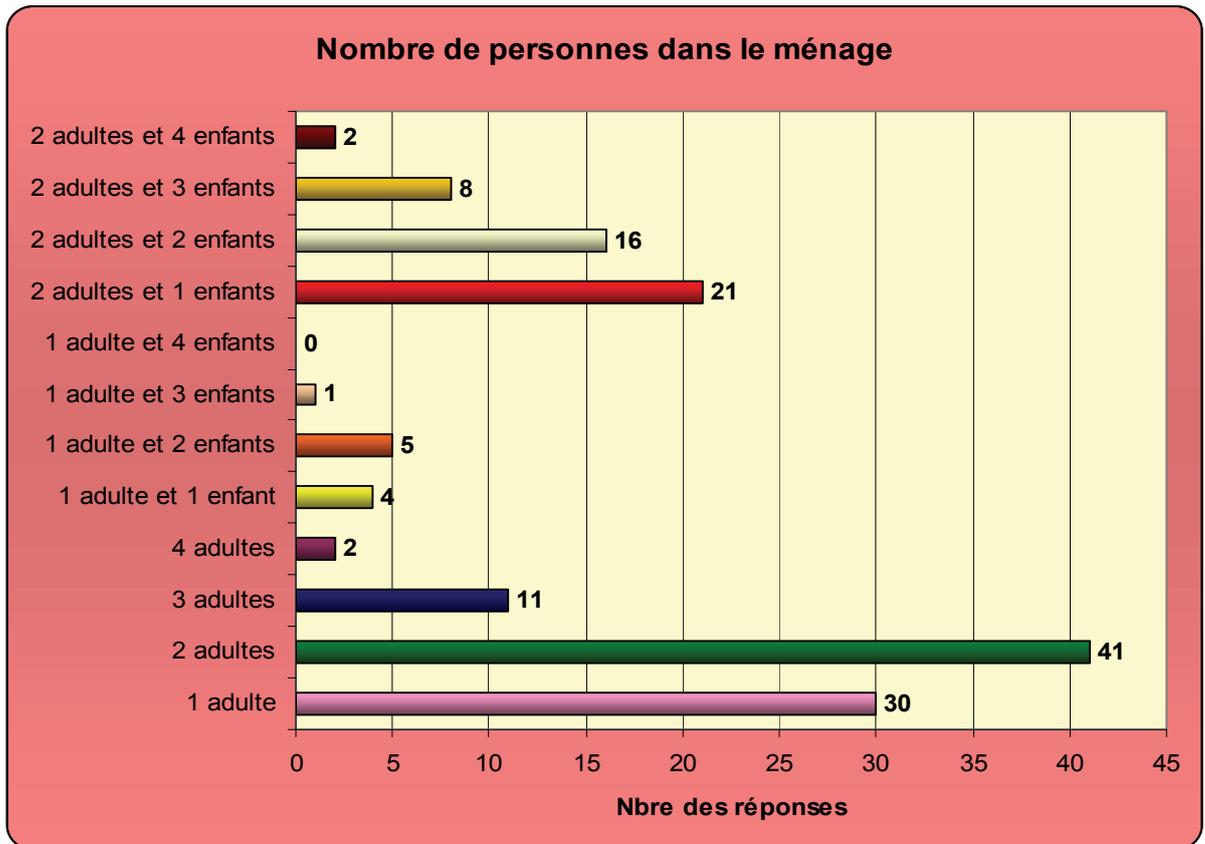
13. Je suis :



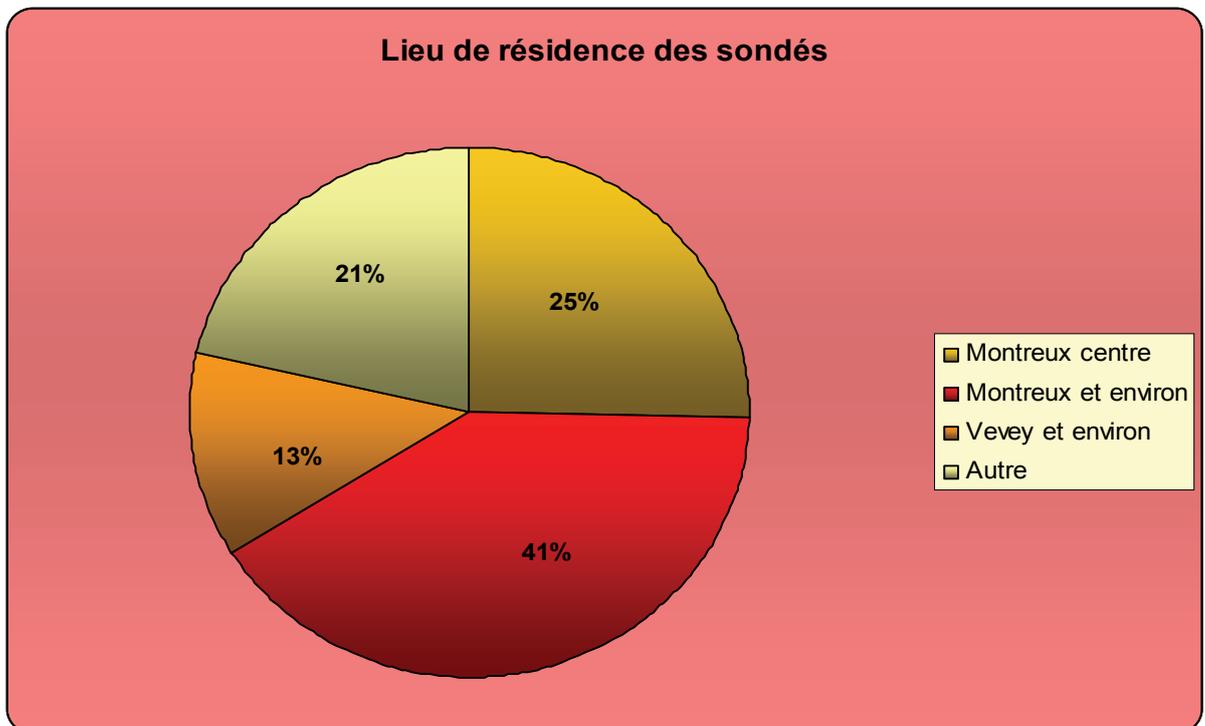
14. Dans quelle tranche mon revenu total du ménage se situe-t-il ? (Par mois)



Combien de personnes vivent dans mon ménage ?



15. J'habite :



## Annexe 2 Sondage restaurant à Montreux

Restaurants	Type de cuisine	Nbre de place restaurant Et / ou terrasse	Clientèle	Clientèle étrangère en haute saison	Nbre de mets moyens durant la semaine	Période de haute saison
1. La Locanda	Spécialité Italienne et provençale	43 places 10 places en été avec la terrasse	Touristique, régional, local (travailleurs)	50%	70 midis 70 soirs 2x plus en haute saison	Le jazz festival, le marché de Noël
2. Paradise chalet	Spécialité suisse	200 places 25 places terrasse	Internationale, régionale	50%	70 midis 50 soirs le week-end 70 midis 100 soirs	Le jazz festival (juillet et août), le marché de Noël
3. Le muséum	Spécialité suisse brasserie	160 places 30 places terrasse	Touristique, régionale, multinational (affaire)	60 %	50 à 60 le soir 80 le soir en week-end	Octobre à avril De l'hiver au printemps
4. Caveau des vigneronns	Spécialité suisse, brasserie	100 places 30 places terrasse	Touristique et régionale, entreprise en fin d'année	60%	20 midis 40 soirs	Le jazz festival, le marché de Noël
5. Confiserie Zurcher	Spécialité du marché et de saison	80 places	Clientèle locale âgées, touristique	40% à 50% en été 20 % hiver	50 à 60 couverts le midi	Juin à septembre, et décembre
6. Le Majestic	Cuisine traditionnelle Française et suisse, brasserie	58 places 100 places et plus sur la terrasse	Touristique (d'hôtel), d'affaire, locale (loisirs)	40% (anglais et américains)	En été 50 midis, 80 soirs En hiver 80 midis, 30 soirs	Le jazz festival, de mai à septembre, le marché de Noël Période calme

	internationale						janvier, février
7. La brasserie du palace	Brasserie élaborée, semi gastronomique	80 places 20 places terrasse	Hôtel (Montreux Palace), touristiques, locale (habituelle)	50 %	50 à 60 midis 40 soirs week-end 80 soirs	Début de l'été, décembre	
8. Espace du Nouveau Métropole	La chasse, international touristique	50 places 150 places terrasse	Touristique, locale	Plus de 50 %	Été 70 midis, 70 soirs week-end 200 à 300 par jour Hiver 20 midis, 20 soirs	Le jazz festival, juillet et août	
9. La Rouvenaz	Italienne, (viandes, poissons, fruits de mers)	188 places 12 places terrasse	Midi : locale Soir : locale, touristiques, étudiants	40%	100 midis 200 soirs	Le jazz festival, le marché de Noël	
10. Au Parc	Cuisine traditionnelle italienne, cuisine de saison, chasse	118 places 38 places terrasse couverte en été totalité 126 places	Touristique, locale et régionale	30%	120 midis 120 soirs week-end 150 midis et soirs	Juillet à septembre, jazz festival, le marché de Noël en décembre	
11. Mayfair	Traditionnelle, spécialité du terroir	40 places ~ 60 places terrasse	30 % Touristique, 30% congrès 40 % locale	30 %	60 midis 15 à 20 soirs 1,5x plus Mars et avril 4x plus en décembre	De mars à avril, le marché de Noël	
12. Beijing Town	Chinoise et Thaïlandaise	75 places	Etudiante de la région, touristique, locale	50%	40 midis 20 à 30 soirs haute saison 80 midis, 40 soirs	Le mois de décembre durant le marché de Noël	

13. Palais Oriental	Iranienne, Indienne, Libanaise, marocaine	200 places 30 places	Touristique et locale	50 %	20 à 30 midis 50 soirs Week-end 70 à 100 soirs 30 % de plus en haute saison	Juillet et août
14. Le Saxo	Cuisine des Trois Riviera (Suisse Française et Italienne),	100 places 110 places terrasses	Touristique, locale, régionale	~50 %	Midi et soir tempéré (3 restaurants du casino 150'000 repas servis l'année)	Juin, Juillet Août Le reste de l'année pas significatif
15. L'Entracte	traditionnelle et rapide avec des hamburgers, club sandwichs, formule buffet	75 places	Touristique, locale, régionale	~50%	Le soir (3 restaurants du casino 150'000 repas servis l'année)	Novembre Décembre Janvier
16. Le Récital	Gourmet, produits de saison	55 places	Touristique, locale, régionale	~50%	Le soir (3 restaurants du casino 150'000 repas servis l'année)	Novembre Décembre Janvier

## Annexe 3

### Carte restaurant

#### *Spécialités italiennes*

	CHF
<i>Entrée</i>	
Salade verte	6.50
Salade mée	8.00
Salade de roquette au parmesan	12.00
Tomate et Mozzarella	14.00

#### *Soupe*

Potage de légumes	7.40
Velouté de volaille	7.40
Velouté d'asperges au bacon croquant	9.20
Bouillon de volaille avec tortellinis à la viande	10.00

#### *Pâtes et risottos*

Spaghetti à la bolognaise	17.50
Spaghetti à la carbonara	20.50
Penne à l'arrabbiata	19.50
Penne à la carrettiera	23.00
Tagliatelle au saumon fumé	23.00
Tagliatelle aux quatre fromages	21.00
Risotto aux champignons	23.00
Risotto aux légumes	20.50

#### *Poissons et crustacés*

Daurade à la gremolata	23.00
Crevettes géantes grillées	42.00
Calamars à la romaine	23.50

#### *Viandes*

Escalopes de veau servies avec une sauce au citron	34.00
Escalopes de veau garnies de jambon de Parme et de sauge	34.00
Entrecôte de bœuf grillée	29.50
Filet mignon de boeuf aux champignons	31.00

Garnitures à choix pour la viande et le poisson : ris, pommes frites, légumes  
Menu enfant tout les plats à demi prix

## *Spécialité Française*

	<b>CHF</b>
<i>Entrées</i>	
Brocolis à la crème	6.50
Galette de Poireaux	5.00
Omelette aux champignons	11.00
Quiches aux morilles	13.00
Salade de champignons de Paris	7.50
<i>Soupes</i>	
Potage tomate épinard	6.50
Soupe de carottes à la coriandre	6.50
Velouté au jambon croustillant	6.50
Velouté de courgette	7.50
<i>Poissons</i>	
Pavé de saumon aux pommes de terre	25.00
Lotte aux légumes	40.00
Pot au feu de cabillaud	25.00
Truite farcie aux amandes	28.00
<i>Viandes</i>	
Escalopes de veau panées	30.00
Fricassée d'agneau	24.00
Steak tartare	22.40
Côtes de porc gratinées	20.00

Deux Garnitures à choix pour la viande et le poissons : ris, pommes frites, légumes

Menu enfant tout les plats à demi prix

## *Spécialité suisse*

	<b>CHF</b>
<i>Entrées</i>	
Salade frisée aux petits lardons	9.00
Salades de pommes de terre	6.50
Salade d'artichauts	10.00
<i>Soupes</i>	
Velouté de légumes	9.00
Soupe à l'orge des Grisons	6.50
Soupe aux épinards	7.00
Soupe de poireaux et de pommes de terre berlinoise	6.50
<i>Rösti</i>	
ROSTI standard	20.00
ROSTI VAUDOIS FRS	20.00
<i>Poissons</i>	
Filet de perche meunière	28.50
Cassolette de poisson	20.00
Filets de truite aux fines herbes et champignons	26.50
<i>Viandes</i>	
Emincé De Veau à La Zurichoise	26.50
Côtelette de porc marinée au citron et au miel	20.00
Cuisses de poulet avec tomates séchées et champignons	22.50
Papet vaudois	22.00
Crêpe fourrée à la viande hachée	15.00
Deux garnitures à choix pour la viande et le poisson : ris, pommes frites, légumes	

Menu enfant tout les plats à demi prix

## *Spécialité du mois*

	CHF
1. Xxx	...
2. Xxx	...
3. Xxx	...
4. Xxx	...
5. Xxx	...

*Menu du midi* ...

## *Desserts*

	CHF
Crème caramel	5.00
Moelleux au chocolat	8.00
Panna cotta aux fruits rouges	12.00
Tiramisu	12.00
Tarte suisse au vin	5.00
Pomme caramélisée à l'armagnac	12.00

## *Boule de glace*

	<i>Une</i>	<i>Deux</i>	<i>Trois</i>
Vanille	3.00	5.00	7.00
Chocolat	3.00	5.00	7.00
Fraise	3.00	5.00	7.00
Caramel	3.00	5.00	7.00
Banane	3.00	5.00	7.00
Stracciatella	3.00	5.00	7.00
Café	3.00	5.00	7.00

Frappée à la saveur de votre choix 4.50

## *Boissons sans alcool*

	<i>Cl</i>	<i>CHF</i>
<i>Minérales</i>		
Thé froid lipton citron	30	3.50
Thé froid lipton pêche	30	3.50
Coca cola	30	4.00
Sprite	30	4.00
Seven up	30	4.00
Orangina	30	4.50
Fanta	30	4.00
Red bull	30	6.00
Eau évian	30	4.50
Eau San pellegrino	30	4.50
Jus de fruit Michel		
Jus d'orange	20	4.00
Jus d'abricot	20	4.00
Jus de pêche	20	4.00
Jus de poire	20	4.00
Jus d'ananas	20	4.00
<i>Boissons chaudes</i>		
Café		2.90
Espresso		3.20
Cappucino		3.40
Macchiato		3.60
Renversé		3.20
Thé, infusion		2.90

## *Boisson avec alcool*

	Cl	CHF
<i>Bière sans alcool</i>		
Feldschlosschen	30	3.50
Cardinal	25	3.50
Carlsberg	30	5.80
<i>Bières avec alcool</i>		
Cardinal	30	3.40
Feldschlösschen	30	3.40
Carlsberg	30	5.00
Schneider Weisse	30	5.50
Heineken	30	3.20
Desperados	30	6.00
Panaché	30	3.00
Monaco	30	3.00
<i>Apéritif</i>		
Martini blanc, rouge	4	5.00
Campari	4	5.00
Pastis	4	5.00

	<i>Année</i>	<i>1 dl</i>	<i>70 cl</i>	<i>75 cl</i>
<i>Vin rouge Suisse</i>				
Pinot Noir d'Yvorne Vigne d'Or	2007	9.00	64.00	
Cabernet-Sauvignon du Valais Hurlevent	2007	8.00	50.00	
Château du Châtelard rouge Grand Cru AOC	2006	6.80		53
Merlot del Ticino	2006	5.50		38
<i>Vin rouge Français</i>				
Mercurey	2006	8.00		67
Château Castera	2006	7.20		63
Château Montus Madiran	2005	9.20		80
Château Cap de Merle	2005	5.20		39
<i>Vin rouge Italiens</i>				
Verrazzano Rosso	2007	4.50		32
Chianti Classico DOCG magnum	2006	7.00		50
Cannonau di Sardegna Costera	2006	6.50		48

## *Boissons avec alcool*

	<i>Année</i>	<i>1 dl</i>	<i>70 cl</i>	<i>75 cl</i>
<i>Vin blanc Suisse</i>				
Fendant de Sion Roche Close	2008	4.50		32.00
Bianco Rovere Ticino doc	2008	10.60		80.00
Chardonnay du Valais	2007	6.80		50.00
Yvorne Creux du Loup	2007	5.80	41.00	
<i>Vin blanc Français</i>				
Pouilly-Fuissé	2007	8.80		66.00
Château Chasse-Spleen blanc	2007	9.50		72.00
Château Bouscaut	2004	11.00		83.00
Chablis 1er Cru Fourchaume	2001	7.60		57.00
<i>Vin Rosé Suisse</i>				
Oeil de Perdrix Hurlevent	2008	5.00		37.00
Rosé Merlot du Tessin Gran Rosé	2007	5.50		40.00
<i>Vin Rosé de France</i>				
Château la Tour de l'Evêque	2008	5.70		43.00
<i>Vin blanc Italiens</i>				
Monferrato Sivoy bianco	2006	5.90		45.00
<i>Champagne et mousseux</i>				
<i>Champagne de France</i>				
Champagne Domaine Bernard Remy rosé	2007	11.00		83.00
Champagne Laurent Perrier brut	2007	14.50		110.00
<i>Champagne et mousseux d'Italie</i>				
Moscato d'Asti	2007	6.20		45.20
Prosecco di Valdobbiadene DOC	2007	4.00		29.00

## Annexe 4 Investissements

### **Cuisine**

<b>Chiffrage en Fr./s</b>	<b>Montant</b>
1. Equipements thermiques	75'600
Founeau, grill, four à air pulsé, Micro-onde, bain-marie	
2. Agencement Inox de cuisine + bar	63'000
3. Machines et appareils	50'400
Friteuse, trancheur, cutter, hachoir, coupe légumes, machine à café, Machine à glaçon, machine à laver	
4. Dispositif mobiles	3150
5. Ecoulement de sol	3150
6. Hotte de Ventilation "Hotte-o-mat"	22'050
Extracteur, filtre graisse, hotte	
7. Chambres Froides et Economat	53'550
8. Traitement des déchets	4'410
9. Montage, Transports et divers	25'200
Total	300'510

<b>Matériels de table</b>	<b>NB</b>	<b>Prix</b>
Assiettes de présentation	80	1152
Assiettes 270 mm	80	624
Assiettes 240 mm	80	544
Assiettes 200 mm	150	855
Assiettes creuse 230 mm	40	252
Coupelle à salade	50	300
Verres à eau 35 cl	96	244.80
Verres à vin 44 cl	96	366.40
Flûtes	48	147.20
Verres à Apéritif 20 cl	24	44.8
Verres à cocktail 31 cl	24	87.60
Verres à Bière 30 cl	24	111.60
Dz fourchettes de table	9	476.55
Dz cuillères de table	4	211.80

Dz couteaux de table	9	476.55
Dz cuillères à café	9	284.85
Dz fourchettes à poisson	3	129.75
Dz couteaux à poissons	3	145.20
Dz fourchettes à dessert	6	271.20
Dz cuillères à desserts	6	271.20
Dz couteaux à dessert	6	395.10
Ménagères 2 pièces (huile et vinaigre)	12	222
Ménagères 3 pièces (sel, poivre et moutarde)	12	141.60
Salières	24	22.80
Poivrières	24	45.60
Moutardiers	24	40.80
Seaux à champagnes	10	590
Porte seaux table	4	118
Dz cuillères à glace	2	90.40
Coupe à glace 3 boules 28 cl	24	105
Coupe à glace composée	24	95.60
Pichets 25 cl	20	386
Pichet 50 cl	20	530
Pots à eau 1.5 l	20	346
Plateau à fromage	4	34.80
Plateaux de service rectangulaire	4	24.80
Plateaux de service rond	4	24.80
Plateaux addition	12	706.80
Corbeille à pain	20	123
Ramasse miettes	6	36.90
Numéro de table	36	126
Nappes de 2 m	36	2160
Nappes de 1.5 m	15	750
Protège menu et vin	15	562.50
Tasses café	70	266
Tasses thé	30	228
Théières 2 tasses	6	419.4
Théières 4 tasses	6	501.30
Pots à lait	6	197.40
<b>Total</b>		<b>16'287.1</b>

<b>Petit matériels</b>	<b>NB</b>	<b>Prix</b>
Marmite inox+couvercle 320 mm	1	191.30
Marmite inox+couvercle 360 mm	1	243.80
Marmite inox+couvercle 400 mm	1	312.60
Braisière inox 24 mm	1	102.10
Braisière inox 32 mm	1	171.10
Braisière inox 40 mm	1	264.70
Plaque à rôtir alu anses fixes 350 mm	1	94.55
Plaque à rôtir alu anses fixes 400 mm	1	130.20
Plaque à rôtir alu anses fixes 500 mm	1	155.70
Casseroles inox 12 mm	2	106.30
Casseroles inox 16 mm	2	108.90
Casseroles inox 20 mm	2	127.40
Casseroles inox 1228 mm	1	118.70
Poêles anti adhésive 24 mm	2	142
Poêles anti adhésive 28 mm	2	132
Poêles anti adhésive 32 mm	2	199.80
Poêles anti adhésive 36 mm	1	144
Sauteuse inox 240 mm	1	162
Sauteuse inox 280 mm	1	174
Bac Polycarbonate GN2/1 h150 mm	1	43.90
Bacs PC GN1/6 h150 mm+couvercles	6	360.60
Bacs inox Gn1/6 h150 mm	2	51.40
Bacs inox Gn1/4 h150 mm	2	60.90
Bacs inox Gn1/3 h150 mm	2	74.60
Bacs inox Gn1/2 h150 mm	2	87.80
Passoires à légumes 400 mm	1	71.50
Passoire à gras 400 mm	1	63.50
Chinois à trous 220 mm	1	31.30
Passe sauce Exoglass 200 mm	1	87.50
Louches inox 80 mm	2	25.60
Louches inox 100 mm	2	34.20
Louches inox 120 mm	2	47.10
Fouet FMC 250 mm	1	7.30

Fouet FMC 300 mm	1	9.20
Fouet FMC 350 mm	1	23.25
Fouet FMC 400 mm	1	25.20
Ecumoires 100 m	2	26.30
Ecumoires 140 m	2	50.40
Araignée 160 mm	1	24.75
Araignée 180 mm	1	27.75
Mouvettes Exoglass 300 mm	2	6.20
Mouvettes Exoglass 380 mm	2	9.40
Mouvettes Exoglass 450 mm	1	5.10
Spatules Exoglass 250 mm	2	3.20
Spatules Exoglass 300 mm	2	4.40
Spatules Exoglass 400 mm	1	4.70
Spatules Elvéo 250 mm	2	10.20
Spatules Pelton Ajourée	2	19
Spatules Pelton Plein	2	18.70
Palettes de spatules inox 250 mm	2	51.80
Pelles Spatules coudées 200 mm	2	68
Pelle à Friture inox	1	20.90
Thermomètre à Sonde	1	29.80
Thermomètre Laser	1	416.40
Minuteur Magnétique	1	7.90
Planche à découper avec gorge 600 X160	1	118
Planche à découper avec gorge 500 X300	1	59.90
Planche à découper 280X160	1	15.60
Ouvre-boîtes	1	5.90
Mandoline 2000	1	190
Sécateur à volaille	1	42
Ciseaux de cuisine	1	6.90
Chalumeau multifonctions	1	74.35
Panier à salade (essoreuse)	1	220.15
Presse-ail	1	11.90
Dénoyauteur	1	58
Malette de cuisine :	1	585
▪ Couteau de chef 230 mm		
▪ Couteau de chef 250 mm		

- Couteau du boucher 230 mm
- Couteau saigner 170 mm
- Couteau désosser 110 mm
- Couteau tranchelard
- Couteaux filets de sole
- Couperet
- Fourchettes Chef
- Couteaux d'office

Economes	3	14.85
Couteau à pain	1	26
Barre de suspension magnétique	1	54.65
Ramasses couverts	2	26.20
Tamis inox 260 mm	1	49.90
Tourtières cannelées 280 mm	3	85.80
Tourtières cannelées 320 mm	3	115.80
Moules à manqué 280 mm	3	56.70
Moules à manqué 320 mm	2	54.40
Plaque à pâtisserie GN1/1	1	26.05
Rouleau à pâtisserie	1	23.60
Saupoudreur inox sucre glace	1	7.80
X100 poches pâtissière usage unique	1	20.50
Boite de douilles interchangeable	1	54.60
Siphon crème chantilly	1	72.90
Bassine inox fond plat 180 mm	3	12.60
Bassine inox fond plat 200 mm	2	11.80
Bassine inox fond plat 260 mm	1	11.60
Bassine inox fond plat 300 mm	1	27.30
Bassine inox fond plat 360 mm	1	36
Eminceur 200 mm	3	111
Eminceur 220 mm	3	102
Plats Ovaes Echo 220 mm	4	96
Plats Ovaes Echo 270 mm	4	159
Plats Ovaes Echo 330 mm	3	126
Plats Ovaes Echo 380 mm	2	103
Ramequins 20 cl grés/porcelaine	50	536.25
Doseurs à alcool	8	86.40

Porte menu extérieur	1	249
Chauffes assiettes	1	2830
Dz essuie verres	5	290.50
<hr/>		
Total		11'856.8

<b>Bar</b>	<b>NB</b>	<b>CHF</b>
Caisse enregistreuse tactile	1	6'445.25
Desserte réfrigérée	1	264.70
<hr/>		
Total		6'709.95

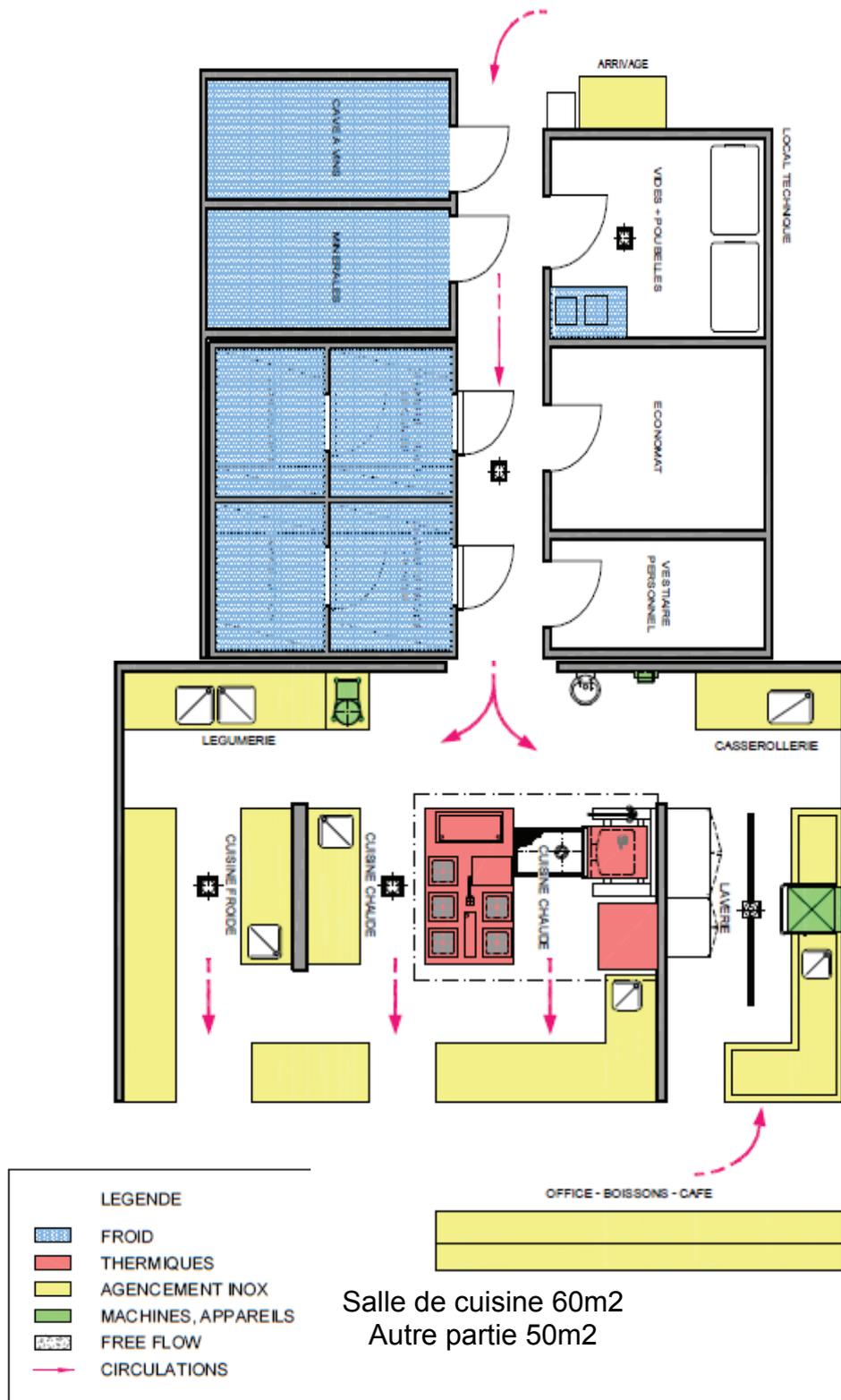
<b>Mobilier</b>	<b>NB</b>	<b>CHF</b>
Pied de table	37	5'671.35
Plateaux de table	37	5'871.60
Chaises	75	14'259.70
Guéridon	1	750
Porte manteau	3	1500
<hr/>		
Total		28'052.65

<b>Hygiène</b>	<b>NB</b>	<b>CHF</b>
Balais	2	80
Pelle et balayette	1	34.90
Frottoirs	2	20
Lavage à plat	1	53.05
Chariot de lavage	1	181.20
Brosse à ongles	3	15
Linges	36	174.30
Serviettes	36	143.40
<hr/>		
Total		701.85

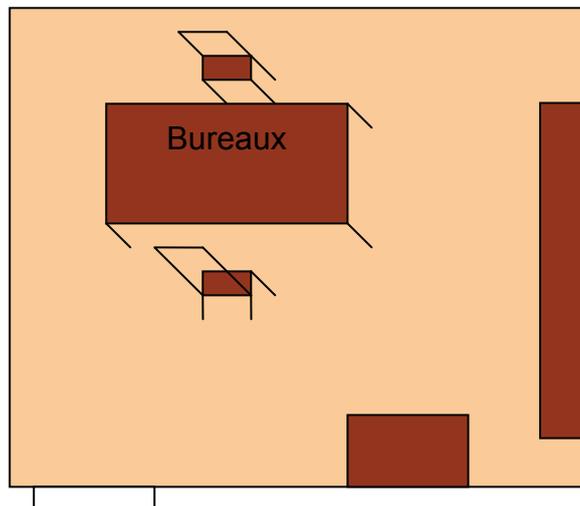
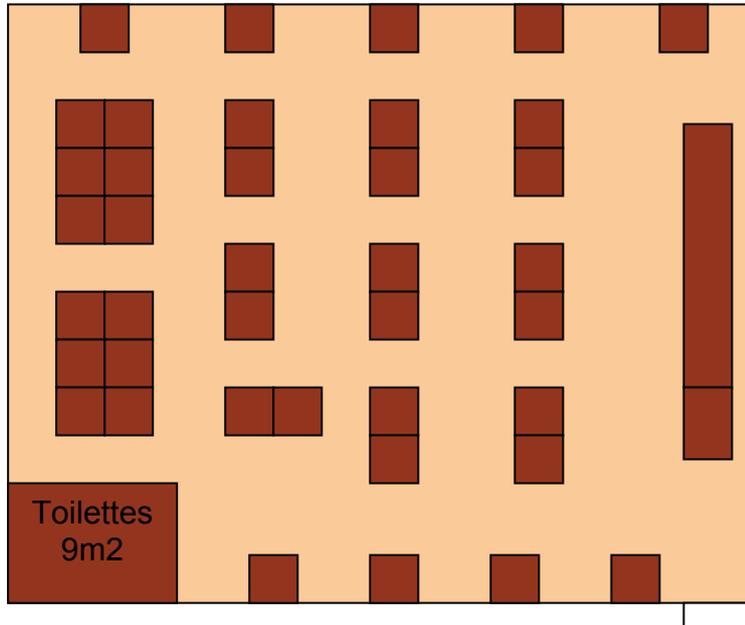
<b>Décoration</b>	<b>NB</b>	<b>CHF</b>
Lampes	6	359.40
Tableaux	4	900
Plantes	4	800
Rideaux	6	239.85
Enseigne lumineuse	1	3'000.00
<hr/>		

Total		5'299.25
<b>Peinture</b> (Briaux Peinture SA)		63'160
<b>Toilettes (prix avec installation)</b>	<b>NB</b>	<b>CHF</b>
Cuvettes	2	3'200
Lavabos et robinet	2	700
Miroirs	2	140
Brosse WC	2	94.40
Porte-papier WC	2	240
<hr/>		
Total		4'374.4
<b>Bureaux</b>	<b>NB</b>	<b>CHF</b>
Bureau (2 chaises, 1 bureaux, bureau informatique armoires suspendus et une bibliothèque)	1	1'990
Ordinateurs Dell Optiplex 380	1	999
Téléphones Swisscom	2	148
Imprimante laser 1320c Dell	1	268.15
Routeur Linksys Wireless-N ADSL2	1	143.40
Gateway WAG160N		
<hr/>		
Total		3'548.55
<b>Autres charges</b>	<b>NB</b>	<b>CHF</b>
<b>Cuisiniers</b>		
Le chemisier	4	320
Le pantalon	4	240
Le tablier	10	145.5
La cravate	4	40.4
La toque	10	50
<b>Serveurs</b>		
Le chemisier	6	300
Le pantalon	6	240
<hr/>		
Total		1'335.90
<b>Librairie</b>	<b>NB</b>	<b>CHF</b>
Démarche HACCP	1	28.85
Escoffier	1	200
Larousse de la cuisine	1	200
<hr/>		
Total		428.85

## Annexe 5 Plan de cuisine 110m<sup>2</sup>



## Annexe 6 Plan de salle 90m<sup>2</sup> et bureau 12m<sup>2</sup>



## Annexe 7 Bilan

<b>Actifs</b>	<b>Fondation</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Actifs circulants</b>	<b>134'498</b>	<b>89'619</b>	<b>167'882</b>	<b>297'878</b>	<b>468'887</b>
Banque	103'299	88'119	165'882	295'378	465'887
TVA à récupérer	31'198				
Stock de marchandise	0	1'500	2'000	2'500	3'000
<b>Actifs immobilisés</b>	<b>415'502</b>	<b>378'479</b>	<b>315'011</b>	<b>251'542</b>	<b>205'063</b>
Machine	54191	50'133	43'175	36'217	29'260
Matériel	81501	71'230	53'621	36'013	35'394
Mobilier	86471	81'427	72'780	64'133	55'486
Parc informatique	1448	1'237	875	513	151
Installation et infrastructure	186891	170'036	141'143	112'249	83'356
Frais de fondation	5000	4'417	3'417	2'417	1'417
<b>Total Actifs</b>	<b>550'000</b>	<b>468'098</b>	<b>482'893</b>	<b>549'420</b>	<b>673'950</b>
<b>Passifs</b>	<b>Fondation</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Fonds étranger à court terme</b>	<b>0</b>	<b>10'669</b>	<b>19'246</b>	<b>35'195</b>	<b>54'964</b>
TVA due	0	9'679	15'854	16'911	17'876
Créancier	0	990	3'392	18'283	37'088
<b>Fonds étranger à long terme</b>	<b>550'000</b>	<b>457'430</b>	<b>463'647</b>	<b>514'225</b>	<b>618'985</b>
Part sociales	550'000	550'000	550'000	550'000	550'000
Réserve	0		311	2'544	5'365
Bénéfice/Perte	0	-92'570	5906	48'345	101'939
Bénéfice/Perte reportée	0		-92'570	-86'664	-38'319
<b>Total Passifs</b>	<b>550'000</b>	<b>468'098</b>	<b>482'893</b>	<b>549'420</b>	<b>673'950</b>

Le bilan ne joue pas avec une différence de 2322.- la 1<sup>ère</sup> année, 1845.- CHF la deuxième, de -2'523.- CHF la troisième et pour finir de 1233.- CHF dernière année. Ce bilan a été ajusté par le compte de la trésorerie.

## Annexe 8 Les charges

2010													
Mois	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Total				
Charges d'exploitation	0												
Salaires	0	19'029	19'029	19'029	19'029	19'029	19'029	19'029	133'200				
Charges sociales	0	2'982	2'982	2'982	2'982	2'982	2'982	2'982	20'877				
Assurance	0	500	500	500	500	500	500	500	3'500				
Loyer des locaux	6'710	6'710	6'710	6'710	6'710	6'710	6'710	6'710	53'680				
Frais d'administration	0	100	100	100	100	100	100	100	700				
Téléphone/Internet	0	219	219	219	219	219	219	219	1'533				
Abonnement JERONIMO	0	60	60	60	60	60	60	60	420				
Eau et énergie	0	1'500	1'500	1'500	1'500	1'500	1'500	1'500	10'500				
Frais de banque	0	0	0	0	0	0	0	0	20				
Révision comptable	0	0	0	0	0	0	0	0	3'000				
Frais de publicité	0	9'540		2'520					12'060				
Amortissements	0	0	0	0	0	0	0	0	37'440				
Achat produits	0	5'626	8'115	8'565	9'455	9'819	11'195	16'512	69'287				
Achat divers	0	1'765	200	200	200	200	200	200	2'965				
Frais JERONIMO	0	23	35	38	42	43	50	66	297				
<b>Total Charges</b>	<b>6'710</b>	<b>48'054</b>	<b>39'450</b>	<b>42'423</b>	<b>40'797</b>	<b>41'162</b>	<b>42'545</b>	<b>88'338</b>	<b>349'478</b>				

## Les charges

2011		Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Total
Charges d'exploitation														
Salaires	25'595	25'595	25'595	25'595	25'595	25'595	25'595	25'595	25'595	25'595	25'595	25'595	25'595	307'143
Charges sociales	4'012	4'012	4'012	4'012	4'012	4'012	4'012	4'012	4'012	4'012	4'012	4'012	4'012	48'141
Assurance	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6'000
Loyer des locaux	6'710	6'710	6'710	6'710	6'710	6'710	6'710	6'710	6'710	6'710	6'710	6'710	6'710	80'520
Frais d'administration	0	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1'100
Téléphone/Internet	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	2'628
Abonnement JERONIMO	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
Eau et énergie	300	1'500	1'500	1'500	1'500	1'500	1'500	1'500	1'500	1'500	1'500	1'500	1'500	16'800
Frais de banque	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20	20
Révision comptable	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3'000	3'000
Frais de publicité	0	5'500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5'500
Amortissements	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	63'468
Achat produits	0	10'747	13'227	14'378	15'472	18'207	23'695	21'879	19'691	17'894	18'285	25'668	199'143	199'143
Achat divers	0	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3'300
Frais JERONIMO	0	48	59	65	70	83	108	100	90	81	82	112	898	898
<b>Total Charges</b>	<b>37'396</b>	<b>55'291</b>	<b>52'282</b>	<b>53'439</b>	<b>54'538</b>	<b>57'286</b>	<b>62'799</b>	<b>60'975</b>	<b>58'777</b>	<b>56'971</b>	<b>57'363</b>	<b>131'265</b>	<b>738'382</b>	<b>738'382</b>

## Les charges

2012													
Mois	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Total
Charges d'exploitation													
Salaires	26'307	26'307	26'307	26'307	26'307	26'307	26'307	26'307	26'307	26'307	26'307	26'307	315'681
Charges sociales	4'123	4'123	4'123	4'123	4'123	4'123	4'123	4'123	4'123	4'123	4'123	4'123	49'479
Assurance	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6'000
Loyer des locaux	6'710	6'710	6'710	6'710	6'710	6'710	6'710	6'710	6'710	6'710	6'710	6'710	80'520
Frais d'administration	0	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1'100
Téléphone/Internet	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	2'628
Abonnement JERONIMO	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
Eau et énergie	300	1'500	1'500	1'500	1'500	1'500	1'500	1'500	1'500	1'500	1'500	1'500	16'800
Frais de banque	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20
Révision comptable	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3'000
Frais de publicité	0	10'000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10'000
Amortissements	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	63'468
Achat produits	0	15'478	16'148	17'582	19'000	21'020	25'396	23'857	20'238	19'144	19'848	26'365	224'075
Achat divers	0	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	5'500
Frais JERONIMO	0	69	72	79	86	95	116	109	92	87	91	120	1'015
<b>Total Charges</b>	<b>38'219</b>	<b>65'566</b>	<b>56'239</b>	<b>57'679</b>	<b>59'105</b>	<b>61'134</b>	<b>65'530</b>	<b>63'985</b>	<b>60'350</b>	<b>59'251</b>	<b>59'958</b>	<b>132'992</b>	<b>780'006</b>

## Les charges

<b>2013</b>													
<b>Mois</b>	<b>Janvier</b>	<b>Février</b>	<b>Mars</b>	<b>Avril</b>	<b>Mai</b>	<b>Juin</b>	<b>Juillet</b>	<b>Août</b>	<b>Septembre</b>	<b>Octobre</b>	<b>Novembre</b>	<b>Décembre</b>	<b>Total</b>
Charges d'exploitation													
Salaires	27'007	27'007	27'007	27'007	27'007	27'007	27'007	27'007	27'007	27'007	27'007	27'007	324'084
Charges sociales	4'233	4'233	4'233	4'233	4'233	4'233	4'233	4'233	4'233	4'233	4'233	4'233	50'796
Assurance	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6'000
Loyer des locaux	6'710	6'710	6'710	6'710	6'710	6'710	6'710	6'710	6'710	6'710	6'710	6'710	80'520
Frais d'administration	0	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1'100
Téléphone/Internet	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	2'628
Abonnement JERONIMO	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
Eau et énergie	300	1'500	1'500	1'500	1'500	1'500	1'500	1'500	1'500	1'500	1'500	1'500	16'800
Frais de banque	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20	20
Révision comptable	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3'000	3'000
Frais de publicité	0	20'000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20'000
Amortissements	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	63'468	63'468
Achat produits	0	15'478	16'148	17'582	19'000	21'020	25'396	23'857	20'238	19'144	19'848	26'365	224'075
Achat divers	0	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	5'500
Frais JERONIMO	0	84	90	98	105	112	129	115	104	90	94	131	1'152
<b>Total Charges</b>	<b>39'029</b>	<b>76'391</b>	<b>57'067</b>	<b>58'508</b>	<b>59'934</b>	<b>61'961</b>	<b>66'353</b>	<b>64'801</b>	<b>61'171</b>	<b>60'064</b>	<b>60'770</b>	<b>133'813</b>	<b>799'863</b>

## Annexe 9 Les salaires

Employé	Salaire mensuel 2010										
	Salaire mensuel brut	taux de travail	Salaire mensuel brut	Salaire annuel brut	AVS, AI et APG	Assurance Chômage	LPP	Assurance Accident	Charge sociale annuelle	Salaire mensuel net	Salaire annuel net
Directrice	3'600.00	100%	4'800.00	33'600.00	242.40	48.00	336.00	24.00	5'203.20	4'149.60	33'196.80
Partenaire	3'600.00	80%	2'880.00	20'160.00	145.44	28.80	201.60	14.40	3'121.92	2'489.76	19'918.08
Chef cuisinier	4'787.00	100%	4'787.00	33'509.00	241.74	47.87	335.09	23.94	5'189.11	4'138.36	33'106.89
Second de cuisine	4'597.00	100%	4'597.00	32'179.00	232.15	45.97	321.79	22.99	4'983.15	3'974.11	31'792.85
chef de rang	4'597.00	100%	4'597.00	32'179.00	232.15	45.97	321.79	22.99	4'983.15	3'974.11	31'792.85
Femme de ménage	3'500.00	10%	350.00	2'450.00	17.68	3.50	24.50	1.75	379.40	302.58	2'420.60
<b>Totaux</b>	<b>24'681.00</b>		<b>22'011.00</b>	<b>154'077.00</b>	<b>1'111.56</b>	<b>220.11</b>	<b>1'540.77</b>	<b>110.06</b>	<b>23'859.92</b>	<b>19'028.51</b>	<b>152'228.08</b>
								Ch. Sociale mensuelle	2'982.49		

## Les salaires

Employé	Salaires mensuel 2011										
	Salaire	taux de travail	Salaire mensuel brut	Salaire annuel brut	AVS, AI et APG	Assurance Chômage	LPP	Assurance Accident	Charge sociale annuelle	Salaire mensuel net	Salaire annuel net
Directrice	4'800.00	100%	4'800.00	57'600.00	242.40	48.00	336.00	24.00	7'804.80	4'149.60	49'795.20
Partenaire	4'800.00	50%	2'400.00	28'800.00	121.20	24.00	168.00	12.00	3'902.40	2'074.80	24'897.60
Chef cuisinier	4'900.00	100%	4'900.00	58'800.00	247.45	49.00	343.00	24.50	7'967.40	4'236.05	50'832.60
Second de cuisine	4'700.00	100%	4'700.00	56'400.00	237.35	47.00	329.00	23.50	7'642.20	4'063.15	48'757.80
Commis	3'823.00	100%	3'823.00	45'876.00	193.06	38.23	267.61	19.12	6'216.20	3'304.98	39'659.80
chef de rang	4'697.00	100%	4'697.00	56'364.00	237.20	46.97	328.79	23.49	7'637.32	4'060.56	48'726.68
Serveur	3'567.00	100%	3'567.00	42'804.00	180.13	35.67	249.69	17.84	5'799.94	3'083.67	37'004.06
Femme de ménage	3'600.00	20%	720.00	8'640.00	36.36	7.20	50.40	3.60	1'170.72	622.44	7'469.28
<b>Totaux</b>	<b>34'887.00</b>		<b>29'607.00</b>	<b>355'284.00</b>	<b>1'495.15</b>	<b>296.07</b>	<b>2'072.49</b>	<b>148.04</b>	<b>48'140.98</b>	<b>25'595.25</b>	<b>307'143.02</b>
								Ch. Sociale mensuelle	4'011.75		

## Les salaires

Employé	Salaire mensuel 2012											
	Salaire mensuel net	Salaire mensuel brut	taux de travail	Salaire mensuel brut	Salaire annuel brut	AVS, AI et APG	Assurance Chômage	LPP	Assurance Accident	Charge sociale annuelle	Salaire mensuel net	Salaire annuel net
Directrice	4'322.50	5'000.00	100%	5'000.00	60'000.00	252.50	50.00	350.00	25.00	8'130.00	4'322.50	51'870.00
Partenaire	2'161.25	2'500.00	50%	2'500.00	30'000.00	126.25	25.00	175.00	12.50	4'065.00	2'161.25	25'935.00
Chef cuisinier	4'322.50	5'000.00	100%	5'000.00	60'000.00	252.50	50.00	350.00	25.00	8'130.00	4'322.50	51'870.00
Second de cuisine	4'149.60	4'800.00	100%	4'800.00	57'600.00	242.40	48.00	336.00	24.00	7'804.80	4'149.60	49'795.20
Commis	3'414.78	3'950.00	100%	3'950.00	47'400.00	199.48	39.50	276.50	19.75	6'422.70	3'414.78	40'977.30
chef de rang	4'149.60	4'800.00	100%	4'800.00	57'600.00	242.40	48.00	336.00	24.00	7'804.80	4'149.60	49'795.20
Serveur	3'155.43	3'650.00	100%	3'650.00	43'800.00	184.33	36.50	255.50	18.25	5'934.90	3'155.43	37'865.10
Femme de ménage	631.09	730.00	20%	730.00	8'760.00	36.87	7.30	51.10	3.65	1'186.98	631.09	7'573.02
<b>Totaux</b>	<b>26'306.74</b>	<b>30'430.00</b>		<b>30'430.00</b>	<b>365'160.00</b>	<b>1'536.72</b>	<b>304.30</b>	<b>2'130.10</b>	<b>152.15</b>	<b>49'479.18</b>	<b>26'306.74</b>	<b>315'680.82</b>
									Ch. Sociale mensuelle	4'123.27		

## Les salaires

Employé	Salaire mensuel 2013										
	Salaire	taux	Salaire	Salaire	AVS,	Assurance	LPP	Assurance	Charge	Salaire	Salaire
	mensuel	de	mensuel	annuel	AI et	Chômage		Accident	sociale	mensuel	annuel
	brut	travail	brut	brut	APG				annuelle	net	net
Directrice	5'200.00	100%	5'200.00	62'400.00	262.60	52.00	364.00	26.00	704.60	4'495.40	53'944.80
Partenaire	5'200.00	50%	2'600.00	31'200.00	131.30	26.00	182.00	13.00	352.30	2'247.70	26'972.40
Chef cuisinier	5'100.00	100%	5'100.00	61'200.00	257.55	51.00	357.00	25.50	691.05	4'408.95	52'907.40
Second de cuisine	4'900.00	100%	4'900.00	58'800.00	247.45	49.00	343.00	24.50	663.95	4'236.05	50'832.60
Commis	4'050.00	100%	4'050.00	48'600.00	204.53	40.50	283.50	20.25	548.78	3'501.23	42'014.70
chef de rang	4'900.00	100%	4'900.00	58'800.00	247.45	49.00	343.00	24.50	663.95	4'236.05	50'832.60
Serveur	3'750.00	100%	3'750.00	45'000.00	189.38	37.50	262.50	18.75	508.13	3'241.88	38'902.50
Femme de ménage	3'700.00	20%	740.00	8'880.00	37.37	7.40	51.80	3.70	100.27	639.73	7'676.76
<b>Totaux</b>	<b>36'800.00</b>		<b>31'240.00</b>	<b>374'880.00</b>	<b>1'577.62</b>	<b>312.40</b>	<b>2'186.80</b>	<b>156.20</b>	<b>4'233.02</b>	<b>27'006.98</b>	<b>324'083.76</b>
								Ch. Sociale mensuelle	4'233.02		

## Annexe 10 Les investissements

Nature des amortissements	Montants	Taux	Amortissements	TVA	Montant sans TVA
Equipements thermiques	75'600.00	10%	7'026.00	5'339.80	70'260.20
Agencement Inox de cuisine + bar	63'000.00	10%	5'855.00	4'449.80	58'550.20
Machines et appareils	50'400.00	13%	5'855.00	3'559.90	46'840.10
Chambres Froides et Economat	22'050.00	15%	3'073.90	1'557.40	20'492.60
Ecoulement de sol	3'150.00	10%	292.80	222.50	2'927.50
Hotte de Ventilation "Hotte-o-mat"	3'150.00	10%	292.80	222.50	2'927.50
Dispositif mobiles	53'550.00	20%	9'953.50	3'782.30	49'767.70
Traitement des déchets	4'410.00	10%	409.90	311.50	4'098.50
Montage, Transports et divers	25'200.00	25%	5'855.00	1'779.90	23'420.10
Matériel de salle	16'287.10	33%	5'045.60	1'150.40	15'136.70
Petit matériels	11'856.80	15%	1'652.90	837.50	11'019.30
Bar (machines)	6'709.95	15%	935.40	473.90	6'236.05
Mobilier	28'052.65	10%	2'607.10	1'981.40	26'071.25
Nettoyage : matériel	701.85	33%	217.40	49.60	652.25
Nettoyage : machine	1'200.00	15%	167.30	84.80	1'115.20
Décoration	5'299.25	15%	738.70	374.30	4'924.95
Peinture	63'160.00	20%	11'739.80	4'461.10	58'698.90
Toilettes	4'374.40	5%	203.30	309.00	4'065.40
Bureaux : mobilier	1'990.00	10%	184.90	140.60	1'849.40
Bureaux : ordinateur	1'558.55	25%	362.10	110.10	1'448.45
<b>Total</b>	<b>441'700.55</b>		<b>62'468.40</b>	<b>31'198.30</b>	<b>410'502.25</b>

## Annexe 11 La trésorerie

2010	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Total
<b>Encaissement:</b>													
Ventes:						22'651	32'670	34'485	38'067	39'531	45'073	60'440	272'916
Apport en capital:				550'000									550'000
Reboursement crédit de TVA							0	29'609	0	0	0	0	29'609
<b>Total des encaissements</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>550'000</b>	<b>0</b>	<b>22'651</b>	<b>32'670</b>	<b>64'094</b>	<b>38'067</b>	<b>39'531</b>	<b>45'073</b>	<b>60'440</b>	<b>852'524</b>
<b>Décaissements:</b>													
Salaires	0	0	0	0	0	19'029	19'029	19'029	19'029	19'029	19'029	19'029	133'200
Charges sociales	0	0	0	0	0	2'982	2'982	2'982	2'982	2'982	2'982	2'982	20'877
Assurance	0	0	0	0	0	500	500	500	500	500	500	500	3'500
Loyer des locaux	0	0	0	0	6'710	6'710	6'710	6'710	6'710	6'710	6'710	6'710	53'680
Frais d'administration	0	0	0	0	0	100	100	100	100	100	100	100	700
Téléphone/Internet	0	0	0	0	0	219	219	219	219	219	219	219	1'533
Abonnement JERONIMO	0	0	0	0	0	60	60	60	60	60	60	60	420
Eau et énergie	0	0	0	0	0	1'500	1'500	1'500	1'500	1'500	1'500	1'500	10'500
Frais de banque	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20	20
Révision comptable	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Frais de publicité	0	0	0	0	0	9'540	0	2'520	0	0	0	0	12'060
Achat produits	0	0	0	0	0	5'626	8'115	8'565	9'455	9'819	11'195	16'512	69'287
Achat divers	0	0	0	0	0	1'765	200	200	200	200	200	200	2'965
Frais JERONIMO	0	0	0	0	0	23	35	38	42	43	50	66	297
Investissements	0	0	0	441'701	0	0	0	0	0	0	0	0	441'701
Frais de fondation	0	0	0	5'000	0	0	0	0	0	0	0	0	5'000
TVA à payer	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7'098	0	7'098

Total des décaissements	0	0	0	446'701	6'710	48'054	39'450	42'423	40'797	41'162	49'643	47'898	762'837
Tresorerie de début de période													
Ecart encaisse-décaisse	0	0	0	103'299	-6'710	96'589	71'187	64'407	86'078	83'348	81'717	77'146	663'770
<b>Tresorerie fin de période</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>103'299</b>	<b>96'589</b>	<b>71'187</b>	<b>64'407</b>	<b>86'078</b>	<b>83'348</b>	<b>81'717</b>	<b>77'146</b>	<b>89'687</b>	
Intérêt Compte c/c	0	0	0	103	97	71	64	86	83	82	77	90	753

2011	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Total
<b>Encaissement:</b>													
Ventes:	0	43'270	53'252	57'886	62'291	73'302	95'396	88'088	79'279	72'043	73'616	99'317	797'741
Apport en capital:													0
Reboursement crédit de TVA													0
<b>Total des encaissements</b>	<b>0</b>	<b>43'270</b>	<b>53'252</b>	<b>57'886</b>	<b>62'291</b>	<b>73'302</b>	<b>95'396</b>	<b>88'088</b>	<b>79'279</b>	<b>72'043</b>	<b>73'616</b>	<b>99'317</b>	<b>797'741</b>
<b>Décaissements:</b>													
Salaires	25'595	25'595	25'595	25'595	25'595	25'595	25'595	25'595	25'595	25'595	25'595	25'595	307'143
Charges sociales	4'012	4'012	4'012	4'012	4'012	4'012	4'012	4'012	4'012	4'012	4'012	4'012	48'141
Assurance	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6'000
Loyer des locaux	6'710	6'710	6'710	6'710	6'710	6'710	6'710	6'710	6'710	6'710	6'710	6'710	80'520
Frais d'administration	0	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1'100
Téléphone/Internet	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	2'628
Abonnement JERONIMO	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
Eau et énergie	300	1'500	1'500	1'500	1'500	1'500	1'500	1'500	1'500	1'500	1'500	1'500	16'800
Frais de banque	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20
Révision comptable	3'000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3'000
Frais de publicité	0	5'500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5'500
Achat produits	0	10'747	13'227	14'378	15'472	18'207	23'695	21'879	19'691	17'894	18'285	25'668	199'143
Achat divers	0	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3'300
Frais JERONIMO	0	48	59	65	70	83	108	100	90	81	82	112	898
TVA à payer	0	9679	0	0	6256	0	0	12539	0	0	17030	0	45'504



TVA à payer	0	15854	0	0	8252	0	0	15030	0	18132	0	57'268
Impôts BN/Capital	3392	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3'392
<b>Total des décaissements</b>	<b>44'611</b>	<b>81'419</b>	<b>56'239</b>	<b>57'679</b>	<b>67'357</b>	<b>61'134</b>	<b>65'530</b>	<b>79'015</b>	<b>60'350</b>	<b>59'251</b>	<b>78'090</b>	<b>66'523</b>
Trésorerie de début de période	167'727	123'116	104'012	112'786	125'892	135'031	158'524	195'239	212'274	233'405	251'232	253'050
Ecart encaisse-décaisse	-44'611	-19'104	8'775	13'106	9'139	23'494	36'715	17'034	21'132	17'826	18'18	37'609
<b>Trésorerie fin de période</b>	<b>123'116</b>	<b>104'012</b>	<b>112'786</b>	<b>125'892</b>	<b>135'031</b>	<b>158'524</b>	<b>195'239</b>	<b>212'274</b>	<b>233'405</b>	<b>251'232</b>	<b>253'050</b>	<b>290'659</b>
Intérêt Compte c/c	123	104	113	126	135	159	195	212	233	251	253	291
												2195

2013	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Total
Encaissement:													
Ventes:	0	73'762	80'042	85'305	92'129	97'526	111'368	99'644	91'053	80'042	81'167	113'571	1'005'607
Apport en capital:													0
Reboursement crédit de TVA													0
<b>Total des encaissements</b>	<b>0</b>	<b>73'762</b>	<b>80'042</b>	<b>85'305</b>	<b>92'129</b>	<b>97'526</b>	<b>111'368</b>	<b>99'644</b>	<b>91'053</b>	<b>80'042</b>	<b>81'167</b>	<b>113'571</b>	<b>1'005'607</b>
Décaissements:													
Salaires	27'007	27'007	27'007	27'007	27'007	27'007	27'007	27'007	27'007	27'007	27'007	27'007	324'084
Charges sociales	4'233	4'233	4'233	4'233	4'233	4'233	4'233	4'233	4'233	4'233	4'233	4'233	50'796
Assurance	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6'000
Loyer des locaux	6'710	6'710	6'710	6'710	6'710	6'710	6'710	6'710	6'710	6'710	6'710	6'710	80'520
Frais d'administration	0	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1'100
Téléphone/Internet	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	2'628
Abonnement JERONIMO	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
Eau et énergie	300	1'500	1'500	1'500	1'500	1'500	1'500	1'500	1'500	1'500	1'500	1'500	16'800
Frais de banque	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20	20
Révision comptable	3'000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3'000
Frais de publicité	0	20'000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20'000
Achat produits	0	15'478	16'148	17'582	19'000	21'020	25'396	23'857	20'238	19'144	19'848	26'365	224'075
Achat divers	0	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	5'500

Frais JERONIMO	0	84	90	98	105	112	129	115	104	90	94	131	1'152
Investissement	0	0	0	0	0	16'989	0	0	0	0	0	0	16'989
TVA à payer	0	16'911	0	0	10'122	0	0	18'071	0	0	18'507	0	63'611
Impôts BN/Capital	18'283	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18'283
<b>Total des décaissements</b>	<b>60'312</b>	<b>93'302</b>	<b>57'067</b>	<b>58'508</b>	<b>70'057</b>	<b>78'950</b>	<b>66'353</b>	<b>82'872</b>	<b>61'171</b>	<b>60'064</b>	<b>79'277</b>	<b>67'345</b>	<b>835'278</b>
Trésorerie de début de période	292'855	232'542	213'002	235'976	262'773	284'845	303'422	348'437	365'209	395'090	415'068	416'958	3'766'176
Ecart encaisse-décaisse	-60'312	-19'541	22'974	26'797	22'073	18'576	45'015	16'772	29'881	19'978	1'890	46'226	170'329
<b>Trésorerie fin de période</b>	<b>232'542</b>	<b>213'002</b>	<b>235'976</b>	<b>262'773</b>	<b>284'845</b>	<b>303'422</b>	<b>348'437</b>	<b>365'209</b>	<b>395'090</b>	<b>415'068</b>	<b>416'958</b>	<b>463'183</b>	
Intérêt Compte c/c	233	213	236	263	285	303	348	365	395	415	417	463	3'937

## Annexe 12 Le compte de résultat

Compte de résultat 2010		Exploitation 2010	
Ventes	253'639	BN net	-92'570
F.V	69'460	Amortissement	37'023
Marge sur coûts variables	184'179	CF d'exploitation	-55'547
F.F	239'490	Investissement	
Bénéfice/Perte d'exploitation	-55'311	Achat divers	-381'508
Amortissements	37'023	Free CF	-437'055
Résultat d'exploitation	-92'334	Financement	
Intérêt	753	Part Sociales	550'000
Résultat avant impot	-91'580	Intérêt	753
Impôt Capital 0.18%	990	<b>CFN (Variation de la trésorerie)</b>	<b>113'699</b>
<b>Résultat net</b>	<b>-92'570</b>		

## Le compte de résultat

Compte de résultat 2011		Exploitation 2011	
Ventes	741'395	BN net	5'906
F.V	197'697	Amortissement	63'468
Marge sur coûts variables	543'697	CF d'exploitation	69'375
F.F	471'572	Investissement	
Bénéfice/Perte d'exploitation	72'125	Achat divers	0
Amortissements	63'468	Free CF	69'375
Résultat d'exploitation	8'657	Financement	
Intérêt	952	Part sociales	0
Résultat avant impot	9'609	Intérêt	952
Impôt BN 25%	2'402	<b>CFN (Variation de la trésorerie)</b>	<b>70'327</b>
Impôt Capital 0.18%	990		
Résultat net	6'217		
Réserve 5%	311		
<b>BN après répartition</b>	<b>5'906</b>		

## Le compte de résultat

Compte de résultat 2012		Exploitation 2012	
Ventes	841'244	BN net	48'345
F.V	224'850	Amortissement	63'468
Marge sur coûts variables	616'394	CF d'exploitation	111'814
F.F	485'948	Investissement	
Bénéfice/Perte d'exploitation	130'446	Achat divers	0
Amortissements	63'468	Free CF	111'814
Résultat d'exploitation	66'978	Financement	
Intérêt	2'195	Part sociales	0
Résultat avant impot	69'173	Intérêt	2'195
Impôt BN 25%	17'293	<b>CFN (Variation de la trésorerie)</b>	<b>114'009</b>
Impôt Capital 0.18%	990		
Résultat net	50'890		
Réserve 5%	2'544		
<b>BN après répartition</b>	<b>48'345</b>		

## Le compte de résultat

Compte de résultat 2013		Exploitation 2013	
Ventes	934'579	BN net	101'939
F.V	224'987	Amortissement	63'468
Marge sur coûts variables	709'592	CF d'exploitation	165'407
F.F	505'668	Investissement	
Bénéfice/Perte d'exploitation	203'924	Achat divers	15'789
Amortissements	63'468	Free CF	181'196
Résultat d'exploitation	140'456	Financement	
Intérêt	3'937	Part sociales	0
Résultat avant impot	144'392	Intérêt	3'937
Impôt BN 25%	36'098	<b>CFN (Variation de la trésorerie)</b>	<b>185'133</b>
Impôt Capital 0.18%	990		
Résultat net	107'304		
Réserve 5%	5'365		
<b>BN après répartition</b>	<b>101'939</b>		