

**Etude de faisabilité pour un
nouveau concept de restauration rapide à
Genève**



Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES

par :

Margarita BURGUEÑO

Conseiller au travail de Bachelor :

Nicolas MONTANDON, adjoint scientifique

Genève, le 16 août 2013

Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)

Filière Economie d'Entreprise

Déclaration

Ce travail de Bachelor est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du Bachelor HES en économie d'entreprise. L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Bachelor, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de Bachelor, 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 16 août 2013

Margarita Burgueño

Remerciements

Tout d'abord, je souhaiterais remercier Monsieur Montandon pour avoir répondu aux diverses questions et également pour m'avoir donné certaines sources et documents qui m'ont aidé dans certaines parties de ce travail.

Aussi, Monsieur Tapponnier et Monsieur Jan de l'Ecole Hôtelière de Genève à qui j'ai posé énormément de questions et qui ont eu la patience de me répondre.

Je souhaiterais également remercier mon frère Felipe Burgueño (également à la HEG) avec qui j'aurais adoré faire ce travail de Bachelor. Il a su m'écouter lors de problèmes rencontrés et m'a donné son avis pour quelques parties de ce travail.

Ensuite, remercier Charles Zehnder (titulaire du restaurant McDonald's Balaxert) pour son aide dans ma partie "Gestion financière".

Et pour finir, toutes les personnes qui ont contribué à un moment ou à un autre à ce travail, que ce soit pour la relecture ou pour me donner des informations et recommandations diverses.

Sommaire

Mon travail consiste à l'élaboration d'une étude de faisabilité pour un nouveau concept de restauration rapide à Genève.

Le concept que je souhaite reprendre a été inventé en Espagne et des franchises ont ouvert petit à petit un peu partout en Amérique du Sud. Ce n'est pas un restaurant à proprement parlé mais plutôt une sorte de sandwicherie, fast-food.

Ce restaurant, nommé "Cerveceria 100 Montaditos" en français "Brasserie 100 Montaditos" (montadito est souvent utilisé en Espagne pour parler de petit sandwich), propose 100 sandwichs de saveurs essentiellement espagnoles telles que chorizo, jambon sec, tortilla et autres d'environ 10 cm chacun. L'ambiance dans ce lieu est très chaleureuse et la méthode de commande est originale. Ces sandwichs sont vendus entre EUR 1-2 (dépendant du type de pain et des ingrédients que contiennent le sandwich), c'est surtout cela qui fait le succès de cette brasserie.

Comme je l'ai dit précédemment, pour ce travail, je souhaiterai reprendre le concept mais aussi ajouter de nouvelles choses et également en modifier d'autres. En effet, je voudrais que ce nouveau restaurant offre quelque chose d'autre que les sandwichs, comme par exemple des minis concerts animés par des artistes genevois et pas très connus. Egalement proposer ces sandwichs dans les entreprises lors d'apéros, modifier la carte en y ajoutant des saveurs suisses mais que cela reste néanmoins espagnol. Aussi créer une application pour le mobile en offrant la possibilité au client d'inventer son sandwich.

L'objectif donc de ce travail est de savoir si ce nouveau concept fonctionnerait ici en tenant compte de l'environnement genevois et des besoins (des personnes qui dinent dehors). Est-ce que ce concept répondrait aux besoins de mes cibles? Le prix ne pourra pas être le même, est-ce que je vais pouvoir garder cette stratégie de prix bas ou vais-je jouer sur autre chose? Est-ce que cela va plaire à mes cibles?

Pour cela, il me faudra savoir comment fonctionnent mes concurrents directs. Aussi, envoyer un questionnaire à mes cibles pour savoir qu'est-ce qu'elles pensent du projet et quelles sont leurs habitudes quant à leurs pauses de midi, quels types d'endroits elles fréquentent pendant leurs pauses de midi.

Table des matières

Déclaration.....	i
Remerciements	ii
Sommaire.....	iii
Table des matières.....	iv
Liste des Tableaux.....	vi
Liste des Figures.....	vi
1. Introduction.....	1
1.1 Identification des besoins	1
1.2 Description de l'entreprise déjà existante.....	2
1.2.1 Historique	3
1.2.2 Concept.....	3
1.2.3 Stratégie.....	4
1.3 Apports et modifications.....	5
2. Analyse du marché.....	7
2.1 Analyse macro	7
2.2 Concurrence	8
2.2.1 Concurrents directs.....	8
2.2.2 Concurrents indirects.....	13
2.3 Analyse sectorielle	13
2.4 Cibles et analyse du questionnaire	15
3. Conditions générales	19
3.1 Règlements et lois	19
3.2 TVA.....	19
3.3 Protection "Cerveceria 100 Montaditos"	20
3.4 Forme juridique.....	20
4. Marketing.....	21
4.1 Marque.....	21
4.2 Positionnement.....	21
4.3 Marketing mix	21
4.3.1 Produit.....	21
4.3.2 Place	23
4.3.3 Promotion	24
4.3.4 Prix.....	26
5. Gestion opérationnelle	28
5.1 Organisation et chaîne de valeurs.....	28
5.1.1 Le personnel.....	28
5.1.2 Les fournisseurs	29
5.1.3 Le client.....	30

5.2	Identification des risques.....	30
6.	Gestion financière	33
6.1	Investissement.....	33
6.2	Financement	34
6.3	Ventes.....	35
6.4	Différents coûts	36
6.5	Seuil de rentabilité.....	37
6.6	Compte de pertes et profits	37
7.	Conclusion	40
	Bibliographie	42
	Annexe 1 La carte de "100 Montaditos"	46
	Annexe 2 Le questionnaire.....	47
	Annexe 3 Les réponses au questionnaire.....	53
	Annexe 4 La carte de "100'dwichs"	63
	Annexe 5 Le flyer	64
	Annexe 6 La chaîne de valeur	65
	Annexe 7 Le lieu.....	66
	Annexe 8 Le détail des investissements.....	67
	Annexe 9 Le prix des ingrédients	69
	Annexe 10 Le prix d'achat des boissons	70
	Annexe 11 La prévision des ventes.....	71
	Annexe 12 Les salaires.....	72
	Annexe 13 Le flux de trésorerie de l'année 1	74
	Annexe 14 Le compte de pertes & profits mensualisé	76
	Annexe 15 Le bilan.....	79

Liste des Tableaux

Tableau 1 Les concurrents.....	12
Tableau 2 Les ingrédients.....	22
Tableau 3 Les moyens de communication.....	24
Tableau 4 Les risques.....	32
Tableau 5 L'investissement.....	34
Tableau 6 Les coûts à l'unité des marchandises.....	36

Liste des Figures

Figure 1 Les 5 (+1) forces de Porter	15
Figure 2 La formule pour la taille de l'échantillon	16
Figure 3 Le logo	21
Figure 4 Le lieu et le périmètre.....	24
Figure 5 La chaîne de valeurs.....	28
Figure 6 Le nombre de clients.....	35
Figure 7 Le compte de pertes & profits	38
Figure 8 Le chiffre d'affaires et le EBITDA	39

1. Introduction

Pour cette première partie, je vais tenter d'identifier les besoins des gens qui prennent leur dîner dehors. En effet, il ne faut pas seulement que ce concept diffère de la concurrence mais qu'il réponde aussi à un, voir plusieurs besoins. Puis, je décrirai ce concept, à savoir qu'il existe déjà dans certains pays mais pas en Suisse, j'y ajouterai également de nouvelles idées.

Au fur et à mesure de ce travail, je me rendrai compte si ce projet peut être applicable à Genève grâce, entre autres, à l'étude de l'environnement et à l'analyse financière.

1.1 Identification des besoins

"Qu'est-ce que j'veis manger à midi?" Voici la question que beaucoup de personnes se posent à l'heure du dîner. Comme vous l'aurez compris, le concept fait donc partie du domaine de la restauration, plus précisément de la restauration rapide. Avant de commencer à identifier les besoins, nous allons voir quelles sont les caractéristiques communes de ces personnes, sans oublier que cela reste des hypothèses.

Certains s'arrangent pour apporter de chez eux un petit plat qu'ils n'ont plus qu'à réchauffer, d'autres ont le temps de rentrer à la maison et le reste se demande où ils vont manger. La plupart de ces derniers se posent cette question du lundi au vendredi, soit quand même cinq jours sur sept, ce qui constitue un critère non négligeable.

De plus, ces personnes ont, en règle générale, entre une demi-heure et deux heures de pause, selon le jour, le domaine dans lequel ils travaillent, ainsi que la période de l'année concernée.

Aussi, leur périmètre pour aller dîner est relativement restreint. On ne traverse pas (rarement) la ville pour aller dîner, donc on fait vite le tour des restaurants et fast-foods qui se trouvent proche de notre lieu de travail.

Dans son livre "Concevoir et lancer un projet", Raphaël Cohen nous parle du modèle de Kano. Ce dernier identifie trois types de besoins. Pour chacun d'entre eux, nous allons identifier quels seraient alors exactement ceux des personnes dînant dehors à Genève.

- les besoins de base, "qui sont souvent considérés comme acquis. Ne pas les satisfaire aboutit à un mécontentement "¹

Ici, le besoin de base pour ces personnes est de **manger**. En effet, si elles ne mangent pas, l'après-midi sera d'autant plus difficile.

- les besoins de performance, "que le client a identifiés (il peut généralement les exprimer)"²

Si le besoin primaire est de manger, il faut aussi que cela se fasse assez vite dépendant du temps de pause. Et qui dit **manger vite**, dit aussi que le **service soit rapide**. Dans un restaurant, par exemple, nous sommes assez dépendant du serveur, généralement celui-ci vient deux à trois fois. Il faut que la nourriture soit facilement transportable et qu'on n'ait pas forcément besoin de couverts.

Comme il est dit précédemment, ces personnes mangent dehors une fois par jour et cela quasiment toute la semaine. C'est pourquoi, elles veulent **varier leur repas** de jour en jour et avoir également le choix dans ce qu'elles vont manger.

De plus, elles souhaitent manger, si possible **sainement**.

- les besoins excitants, "dont les clients ne sont pas conscients [...]. Leur identification conduit généralement à la création de produits qui changent les règles du jeu [...]"³

Leur besoin, même s'ils n'en sont pas conscients, est aussi de rigoler un peu et de **sortir**, ne serait-ce qu'un moment, **de leur routine**.

1.2 Description de l'entreprise déjà existante

Mon idée, soit le concept que je veux implanter à Genève, va essayer de répondre au mieux aux besoins susmentionnés.

¹ KANO N., SERAKU N., TAKAHASHI F., et TSUJI S, *Attractive Quality and Must-Be Quality*. Wisconsin, 1984 [cité dans COHEN, Raphaël. *Concevoir et lancer un projet : de l'idée au succès*. Paris : Eyrolles, 2009. P. 9-10]

² KANO N., SERAKU N., TAKAHASHI F., et TSUJI S, *Attractive Quality and Must-Be Quality*. Wisconsin, 1984 [cité dans COHEN, Raphaël. *Concevoir et lancer un projet : de l'idée au succès*. Paris : Eyrolles, 2009. P. 9-10]

³ KANO N., SERAKU N., TAKAHASHI F., et TSUJI S, *Attractive Quality and Must-Be Quality*. Wisconsin, 1984 [cité dans COHEN, Raphaël. *Concevoir et lancer un projet : de l'idée au succès*. Paris : Eyrolles, 2009. P. 9-10]

1.2.1 Historique

Le concept que je souhaite reprendre a été inventé en Espagne et des franchises ont ouvert petit à petit un peu partout en Amérique du Sud entre autres. Ce n'est pas un restaurant à proprement parlé mais plutôt une sorte de sandwicherie.

Ce restaurant, nommé "Cerveceria 100 Montaditos", en français "Brasserie 100 Montaditos" (montadito est souvent utilisé en Espagne pour parler d'un petit sandwich), est une franchise du groupe Restalia⁴. Ce dernier possède deux marques: Cerveceria 100 Montaditos et Cerveceria La Sureña, toutes deux proposant des produits espagnols, dits de qualité et sous forme de tapas.

La Cerveceria 100 Montaditos, plus communément appelé "Los 100 Montaditos", est née en 2000 à Huelva (ville se trouvant au sud de l'Espagne). Elle voulait proposer un nouveau type de restauration essentiellement méditerranéenne et qui soit accessible à tout le monde.

Aujourd'hui, le groupe Restalia possède plus de 250 restaurants les "100 Montaditos" en Espagne, 20 autres franchises qui se trouvent à l'étranger (Etats-Unis, Mexique, Colombie et Portugal) et compte ouvrir 45 autres franchises.

1.2.2 Concept

Ce restaurant propose 100 petits sandwichs, de 10cm environ, tous avec des saveurs différentes et essentiellement espagnoles (voir la carte annexe 1). Les produits sont très simples mais sont mélangés entre eux, ce qui donne une saveur nouvelle à chaque fois. Nous pouvons également choisir le type de pain que nous voulons pour ces sandwichs. Par défaut, ils viennent accompagnés de chips mais nous pouvons choisir si nous voulons, les accompagner de frites ou d'une salade en plus (ces derniers sont payants).

La méthode de commande est assez originale. Lorsque le client arrive dans ce restaurant, il trouve sur chacune des tables la carte et une feuille de commande. Chaque "montadito" a son numéro, ce qui facilite la commande. Une fois que le client a choisi ses petits sandwichs ainsi que sa boisson, il se dirige à la caisse et n'a plus qu'à dicter sa commande à la caissière sans oublier de dire son prénom. Une fois la commande prête sur un plateau, la cuisinière appelle le client via un microphone et le client vient chercher sa commande. Quelques clients profitent alors pour faire une

⁴ GRUPO RESTALIA. Site du groupe dont fait partie "Cerveceria 100 Montaditos" <http://www.gruporestalia.com/nuestras-marcas/100montaditos/presentacion>

farce, au moment de dire leurs prénoms à la caissière, ils disent qu'ils s'appellent "Mort de faim". Cette méthode permet ainsi de ne pas faire perdre du temps lors de la commande. Mais il faut toutefois patienter quelques minutes avant de pouvoir savourer les sandwiches.

La préparation des sandwiches est visible par tout le monde, une vitre sépare le client de la cuisinière, comme on peut déjà le voir chez Délifrance.

Tous les restaurants 100 Montaditos ont une infrastructure similaire. Elle ressemble aux tavernes des débuts du 20^è siècle et donne ainsi un espace chaleureux.

Lorsque nous visitons le site des 100 Montaditos ou celui du groupe Restalia, ces derniers nous proposent d'ouvrir notre propre franchise. Une vidéo sur l'un des deux sites nous explique également quels sont les avantages. A savoir que pour en ouvrir une, certaines conditions sont mentionnées comme par exemple la grandeur du restaurant et les montants à investir. Il faut tenir compte du fait que pour être propriétaire d'une franchise, nous sommes restreints et nous ne pouvons pas modifier certaines choses. Une personne travaillant au service client du groupe m'a informé que 70% de montaditos sont identiques dans chaque restaurant et que les 30% restant sont adaptés à la culture de chaque pays, mais ceci est toujours dicté par le groupe, le franchisé doit suivre le règlement.

1.2.3 Stratégie

La stratégie principale de ce restaurant est que les sandwiches sont vendus entre 1 et 2 euros, chose qui est très attrayante pour les consommateurs surtout en cette période de crise (cf chapitre 2.1). Tous les mercredis et dimanches, tout est au prix de 1 euro, que ce soit la salade, le montadito (petit sandwich) ou encore la boisson.

De plus, pour y avoir déjà été plusieurs fois et sans vouloir faire de publicité, la qualité des produits est très bonne, surtout que certains d'entre eux, comme le jambon sec espagnol, sont très chers et ce, même en grande surface. Peut-être que pour réduire leur coûts, ce restaurant ne passe pas par plusieurs fournisseurs mais est le client direct du fermier.

Les collaborateurs de ce groupe tiennent informé le client, que ce soit par Facebook ou encore Twitter. Il n'y a pas un jour sur Twitter où le groupe des 100 Montaditos n'écrit pas une petite phrase pour égayer la journée ou pour nous tenir informés des nouveautés. L'équipe de recherche et développement est assez présente pour toujours proposer des choses nouvelles à ses clients.

Pour résumer, leur prix bas, la haute qualité des produits ainsi que la communication font parti de leur stratégie.

1.3 Apports et modifications

Tout d'abord, je souhaiterais changer quelques sandwiches de la carte. Comme je l'ai mentionné, cette carte propose des sandwiches avec des saveurs essentiellement espagnoles or je voudrai en ajouter avec des saveurs locales et donc des produits de la région.

Les entreprises auront la possibilité de passer une commande pour leurs apéros. Lors de certains événements, comme une nouvelle nomination, les différentes fêtes pendant l'année, le départ de quelqu'un ou autre, les entreprises en profite pour prendre un apéritif avec, la plupart du temps, des mignardises. Ces montaditos seraient alors idéals car ils sont petits et on peut en manger de toute sorte.

Ce restaurant offrirait la possibilité à ses clients de se faire livrer à leur bureau mais dans un périmètre limité pour que le pain reste chaud. Cela éviterait le déplacement pour les personnes qui sont très occupées, elles gagneraient ainsi du temps. Les personnes qui se chargeront de livrer le feront en vélo (et si, le temps ne le permet pas, cela se fera avec les transports publics). C'est pourquoi, il faudra compter environ 30 minutes pour se faire livrer et donc s'y prendre en avance.

Je souhaiterais également diminuer le temps d'attente pour les clients en augmentant le nombre d'employés. Les fois que je me suis rendue dans ce restaurant, j'ai pu constater qu'il n'y avait que deux personnes qui préparaient les sandwiches. Le temps d'attente est de 7-8 minutes environ, ce qui est impensable pour mon projet. Ces sandwiches peuvent être préparés assez rapidement dû à leur petitesse et le nombre d'ingrédients différents sont au nombre de trois maximum. Le client n'aura pas l'opportunité de modifier les ingrédients se trouvant dans les sandwiches.

A court terme, je souhaiterais développer une application mobile pour faciliter les commandes. L'application mobile des "100 Montaditos" existe déjà, elle propose les choses suivantes⁵:

- visionner la carte

⁵ IMUSARRA. Nace '100 Montaditos' la nueva aplicación para Smartphone. *El economista* <http://www.eleconomista.es/CanalPDA/2011/12431/>

- commander
- voir où sont les restaurants "100 Montaditos" les plus proches
- chatter avec les personnes connectées

Je souhaiterais alors supprimer les deux derniers points et ajouter une option pour faire son propre sandwich. Une fois par semaine, le client aura l'opportunité de mettre les ingrédients qu'il veut à un sandwich (ingrédient qui existe déjà). Grâce à cette application, sur le chemin du restaurant ou avant de sortir du bureau, le client pourra aussi regarder quels sont les sandwiches qu'il souhaite manger et cela directement sur son téléphone portable. Il pourra alors être prêt pour passer la commande.

A moyen terme, je voudrais également donner l'opportunité à de jeunes artistes genevois de se produire dans ce restaurant une fois par mois. En effet, la salle sera réaménagée pour de mini-concerts. Cela a non seulement pour but de faire connaître des talents mais aussi d'attirer de la clientèle, un autre type de clientèle.

A long terme, je souhaiterais ouvrir d'autres sandwicheries comme celle-ci à Plainpalais (lieu très fréquenté) et également proche de la gare Cornavin.

2. Analyse du marché

2.1 Analyse macro

La crise qui a débuté en 2008 est encore bien présente à l'heure actuelle. La Suisse, plus exactement Genève est moins touchée car le secteur d'activité le plus présent est principalement le secteur tertiaire contrairement aux pays voisins et du sud. Néanmoins, nous pouvons constater que le chômage a augmenté entre 2008 et 2009⁶ et que les secteurs les plus touchés ont été ceux de l'agriculture, de l'hôtellerie, de la construction et celui de la restauration, chose à ne pas négliger⁷.

Dans ce dernier secteur, même si mauvaise, la situation s'améliore néanmoins selon les statistiques de l'Etat de Genève⁸. En effet, le chiffre d'affaires ainsi que le volume d'activité ont commencé à être en baisse dès le début de l'année 2011, ces derniers croient petit à petit depuis le dernier semestre 2012. Ces baisses sont les conséquences, entre autres, d'un franc fort, du tourisme (en baisse) et de la loi antitabac votée en 2009.

Autre point qui est important à souligner et qui aurait un impact sur ce nouveau concept est le style de vie des gens, plus exactement en ce qui concerne les habitudes culinaires, ces dernières ont changé. En effet, les gens ont moins de temps ou moins l'envie de se faire à manger, c'est pourquoi nous retrouvons dans les supermarchés de plus en plus de plats déjà préparés mais les personnes exigent tout de même des produits de qualité et régionaux comme nous le verrons lors de l'analyse du questionnaire.

Il y a également une envie de tout avoir tout de suite, car aujourd'hui cela est possible, la technologie est sûrement liée à ce type de comportement. Nous sommes dépassés par ce qu'il nous arrive autour de nous et tout devient plus rapidement obsolète. Nous pouvons facilement passer d'une chose à une autre et nous nous lassons peut-être plus vite qu'autrefois.

⁶ *Statistique suisse: chômeurs inscrits*

http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/03/03/blank/key/registrierte_arbeitslose/entw_icklung.html

⁷ OCSTAT. Économie nationale et conjoncture. Février 2013

⁸ OCSTAT. Économie nationale et conjoncture. Février 2013

Dernière chose, la préoccupation pour l'obésité. Les fast-food, entre autres, sont montrés du doigt⁹, ce qui poussent les gens à avoir une mauvaise image des fast-food mais ont-ils réellement cessés d'y aller? Selon GastroSuisse¹⁰ et pour l'année 2010, le restaurant ayant un chiffre d'affaires le plus élevé est le restaurant McDonald's. Il y a un fossé entre ce que les gens pensent ou aimeraient faire et ce qu'ils font réellement.

Ces trois derniers points nous amènent donc à parler de la restauration rapide, domaine dans lequel se trouve mon nouveau concept. Ce type de restauration répond aux besoins des personnes d'aujourd'hui et elle évolue avec son temps. Elle prend en considération les préoccupations et attentes des clients, attentes qui ont changé avec le fil des années et qui concerne principalement la santé et l'environnement.

2.2 Concurrence

Les restaurants et autres commerces qui vendent de la nourriture à Genève sont nombreux et assez dispersés. Néanmoins, on retrouve souvent les mêmes tels que la Migros, Délifrance, etc. On les connaît grâce à leur forte présence dans notre ville (il y a par exemple plus de 40 points de vente Migros¹¹), à leur ancienneté ou à leur spécialisation (par exemple on sait où se trouvent les restaurant péruviens). Pour l'analyse de mes concurrents, je vais me concentrer sur les plus connus et qui ont donc une forte notoriété

2.2.1 Concurrents directs

Mon analyse des concurrents directs va se diviser en trois parties: ceux qui proposent essentiellement des sandwichs telles que les sandwicheries et boulangeries, les magasins tels que la Coop, Migros et Globus et enfin les autres commerces où il est possible de prendre à l'emporter et où le temps d'attente n'est pas élevé comme les sushis, kebabs et fast-foods.

Pour les sandwicheries/boulangeries, je ferai une description un peu plus détaillée étant donné que ces derniers proposent le même type de produit, c'est-à-dire des sandwichs. Je regarderai le prix des sandwichs ainsi que des boissons. Je prendrai à chaque fois le prix du typique sandwich jambon-fromage. Ce qui va être mentionné pour ce type de concurrent sera : l'année de création, les fournisseurs (si possible), les

⁹ Relifté, le hamburger inspire les restaurateurs. *Le Bilan*. 2012

¹⁰ GASTROSUISSE. *Reflet économique de la branche*. 2012

¹¹ Informations relatives à la Migros <http://www.migros.ch/fr/a-propos-de-migros/geneve/magasins.html>

prix, la méthode de commande, le lieu, et ce qui fait leur succès (points forts et points faibles)

SANDWICHES / BOULANGERIES

Délifrance

Délifrance serait sûrement le concurrent le plus important de mon concept. D'origine française, cette sandwicherie/boulangerie est présente à sept endroits au centre ville à Genève. Elle existe depuis 30 ans en Suisse et a été créée en 1983. Elle est présente dans les plus grandes villes d'Europe et fait partie du groupe NutriXo¹² (groupe qui rassemble d'autres entreprises du même secteur).

Comme il est dit sur leur site, leurs valeurs sont, bien entendu le savoir-faire français, l'innovation (un nouveau produit par jour), la proximité et la qualité.

Tout au long de son histoire, Delifrance a fait l'acquisition de plusieurs fournisseurs et propose aujourd'hui des viennoiseries et aussi des sandwiches, généralement des demie-baguettes. Délifrance reçoit le pain déjà précuit dans ses shops, il ne reste plus qu'à le cuire.

Délifrance propose deux types de sandwiches¹³: un à CHF 8.20.- avec des ingrédients, que nous pourrions qualifier de pas cher, et d'autres sandwiches à CHF 9.20.- avec des ingrédients plus coûteux ou tout simplement dans lesquels nous retrouvons deux types d'aliment. Au total, il y a 24 sandwiches. Les boissons quant à elles commencent à partir de CHF 2.- jusqu'à CHF 4.10.-.

Sandwich jambon-fromage CHF 9.20.-

La méthode de commande est celle faite habituellement. La demande de sandwich se fait à la caisse, et l'employé coupe le pain et met les ingrédients devant nous. Le lieu est généralement petit, il est possible d'y manger mais tout en restant debout à côté de petits rebords.

Edward's sandwiches

Edward's sandwiches est une sandwicherie genevoise créée en 1996. Elle a ouvert 4 restaurants dont 3 au centre-ville. En plus des sandwiches, Edward's propose également des desserts et des petits-déjeuner.

¹² Histoire de Délifrance <http://www.delifrance.ch/?-Notre-histoire->

¹³ Informations relatives aux prix des sandwiches <http://www.sandwich.ch/pages/index.asp>

Ses prix¹⁴ pour les sandwichs vont de CHF 6.50.- à 10.50.- selon le type de produit, la quantité d'ingrédients à l'intérieur et le pain (baguette, pain anglais ou bagel). Il y a 20 types de sandwichs pour les baguettes et 12 types pour les "toast" et bagels. Nous pouvons également choisir les ingrédients de nos sandwichs. Les prix pour les boissons vont de CHF 4.20.- à 5.70.-, ils proposent également des bouteilles de vin à CHF 20.-.

Sandwich jambon-fromage CHF 9.90.-

La commande se fait proche de la caisse, une personne s'occupe ensuite de nous apporter notre commande. Certains sandwichs sont préparés à l'avance. Le lieu est très chaleureux et branché, il ressemble aux cafés Starbucks en ce qui concerne la décoration. Il est possible de s'asseoir ou de prendre à l'emporter.

Pouly

Aimé Pouly¹⁵ ouvre son premier magasin en 1974 à Genève, depuis plusieurs magasins ont ouverts. On en trouve 4 au centre-ville. M. Pouly a également breveté le pain "paillasse", c'est d'ailleurs le premier boulanger à avoir breveté un pain. Comme d'autres concurrents, Pouly propose également des pâtisseries et gâteaux en plus des sandwichs. Leur site de production avec les différents secteurs (feu de bois, pâtisserie, etc..) se trouve à Satigny.

Pouly propose un sandwich à CHF 7.20.- et les dix autres à CHF 8.20.-, avec 2 types de pains (pain paillasse et ciabatta). Le prix des boissons varie entre CHF 2.60.- et CHF 5.10.-

Sandwich jambon-fromage: CHF 8.20.-

La plupart de ces magasins sont des tea-room, il est donc possible de s'asseoir, la commande se fait à la caisse et s'il n'y a pas beaucoup de monde, une fois avoir payé, on nous apporte ce que nous avons commandé à table. À savoir que les sandwichs sont préparés à l'avance et emballés.

Les prix que je vais mentionner pour les autres concurrents directs sont très approximatifs car ils dépendent du menu et de la quantité choisie, à part pour le kebab où le prix ne varie pas énormément d'un restaurant à un autre.

¹⁴ Informations relatives aux prix <http://www.edwards-sandwiches.ch/philosophie>

¹⁵ Histoire de Pouly http://www.pouly-tradition.ch/rubrique.php3?id_rubrique=5

FAST-FOODS

McDonald's

Il n'est pas nécessaire de faire une description détaillée de ce restaurant car tout le monde le connaît. Chaque matin, ce restaurant reçoit les commandes effectuées auprès de fournisseurs locaux et met en place les produits pour faciliter l'accès à ces derniers lors des "rush". Les hamburgers sont préparés quasiment sur le moment. McDonald's propose également des salades, cafés et desserts.

Ce restaurant offre divers types d'hamburgers, ces derniers sont inimitables car certains contiennent une sauce dont McDonald est le seul à connaître la recette. En ce qui concerne les prix, ils vont de CHF 2.50.- à 7.90.-. Il y a 9 hamburgers plus ceux qui changent à chaque saison. Le prix des boissons (sans menu) va de CHF 2.50.- à 3.90.- selon la taille.

La méthode de commande est classique: commande à la caisse. Pas de service à table. Lorsqu'il y a beaucoup de monde, quelques caissières se mettent de l'autre côté de la caisse, les clients passent alors leurs commande pendant qu'ils font la queue. Le lieu dispose de tables et de chaises.

Wasabi Sushi Bento Bar

Ce restaurant se trouve au passage Malbuisson. Il peut livrer les sushis à domicile (à partir de 18h).

Il existe beaucoup de variété de sushis. Il est possible de commander un plateau de sushis déjà tout fait ou commander des "spéciaux" qui ne se trouvent pas en vente mais qui seront fait sur le moment ou tout simplement choisir plusieurs plateaux de sushis différents. Nous pouvons manger sur place, des tables sont mises à disposition ou prendre à l'emporter.

Le prix pour un plateau de 16 pièces est de CHF 28.-. La boisson varie entre CHF 3.50.- et 15.- (pour du vin, ou une boisson japonaise).

Kebab

Les restaurants Kebab surtout concentrés dans la zone des Pâquis ou à Plainpalais pour les plus proches.

Ces restaurants proposent généralement soit des galettes soit les kebabs et la boisson est incluse dans le prix. Ce dernier varie entre CHF 9.- et 11.-. On peut choisir la garniture que l'on souhaite.

COMMERCE

Les commerces les plus connus et qui vendent de la nourriture toute prête sont la Coop, la Migros, Manor ainsi que Globus.

L'avantage avec ce type de commerces est que l'on trouve de tout: des plats déjà tout fait, certains chauds d'autres à réchauffer, des salades, des minis-pizza, des sandwichs, des desserts et également tous les ingrédients pour se faire un sandwich soi-même et tout cela à des prix abordables. Il y a également le choix de prendre à l'emporter ou de manger sur place (Coop ou Globus, ceux qui se trouvent au centre-ville).

Tableau 1
Les concurrents

	Points forts	Points faibles
Délifrance	présents dans les points clés livraison ancienneté variété sucré/salé	on ne peut pas s'asseoir pour manger
Edwards	présents dans les points clés livraison à domicile ancienneté variété sucré/salé endroit chaleureux très bons sandwichs (les meilleurs selon mon goût)	minimum deux sandwichs pour être rassasié (total cher)
Pouly	ancienneté variété sucré/salé forte présence au centre-ville service rapide	sandwichs laissent à désirer
McDonald's	ancienneté/notoriété publicité service rapide	il faut prendre le menu si l'on veut être rassasié Mcd=fast-food=mauvaise image
Wasabi Bento Bar	variété nourriture saine service rapide	le prix
Kebabs	variété service rapide prendre à l'emporter produit connu rassasié	pas considéré comme sain
Commerces	variété prendre à l'emporter notoriété (surtout pour Coop et Migros) considéré comme sain	prix élevé pour Globus les plats prêts à être réchauffés laissent à désirer

2.2.2 Concurrents indirects

En plus de tous ces concurrents directs, nous pouvons retrouver des concurrents indirects ou plus précisément des substituts comme des restaurants. Dans ces derniers, les plats servis sont considérés comme sains.

Ce qui distingue les concurrents indirects des concurrents directs est le prix, souvent à plus de CHF 20.- et bien entendu le temps d'attente. Les personnes s'y rendant ont souvent un temps de pause élevé et les moyens aussi pour pouvoir y aller tous les jours. Il est également difficile de prendre à l'emporter.

Les restaurants sont surtout concentrés au cœur de Genève et à Carouge.

Voici une liste non-exhaustive des restaurants que nous pouvons trouver en ville:

- La Bousière, connue pour ses salades généreuses.
- La Bourse
- Le Relais de l'Entrecôte, connu pour les bonnes entrecôte
- Le Molino, restaurant italien bien situé
- Le Lin-Xiang, restaurant asiatique proposant un buffet à volonté
- La Feuille de Banane

Pour conclure avec cette partie de la concurrence, j'ai constaté que, généralement, les petits sandwichs qui sont vendus dans les commerces ou boulangeries contiennent une tranche de l'aliment principal. Ce qui revient à dire qu'on ne mange quasiment que du pain avec...du pain! Pour ce qui est des grands sandwichs, la plupart de mes concurrents jouent beaucoup sur l'aspect visuel du sandwich. Ils mettent peu de grammes¹⁶ de l'ingrédient principal et "complètent" le sandwich avec des tomates et de la salade. Etant donné que le sandwich est grand, généralement une demie-baguette, ils peuvent se permettre de le vendre aux alentours des CHF 9.-.

Ce qui fait la différence entre ce concept et ce qui existe déjà est la variété dans les produits et la quantité (en grammes) d'ingrédient dedans.

2.3 Analyse sectorielle

L'analyse des 5+1 forces de Porter, nous montre que le marché de la restauration est peu attractif (la surface de l'hexagone est assez étendue). C'est pourquoi il est

¹⁶ TSR.CH. ABE. Les sandwiches: le test

important de fidéliser notre clientèle via le service et la qualité des produits que nous proposons.

Fournisseurs

Les endroits dans lesquels je peux me fournir sont multiples mais cela ne signifie pas que leur pouvoir de négociation soit faible. En effet, je ne fait que de débiter dans ce domaine, c'est pourquoi je ne vais pas pouvoir obtenir des conditions plus favorables que mes concurrents, cela s'acquiert avec le temps et la notoriété.

Intensité concurrentielle

Les concurrents sont nombreux à Genève. Comme il est dit précédemment, non seulement on y retrouve des sandwicheries qui sont déjà bien connues dans notre canton, mais aussi des commerces et des fast-foods, sans oublier les boulangeries.

Menace des substituts

Tout comme les concurrents, les biens de substitutions sont nombreux et variés. Je considère ces derniers comme étant les restaurants, on en trouve pour tous les goûts étant donné que nous sommes dans une ville cosmopolite.

Pouvoir de négociation des clients

Dû à un nombre élevé de substituts et de concurrents, le client a un vaste choix au moment de prendre sa pause "lunch", ce qui lui donne un pouvoir de négociation élevé.

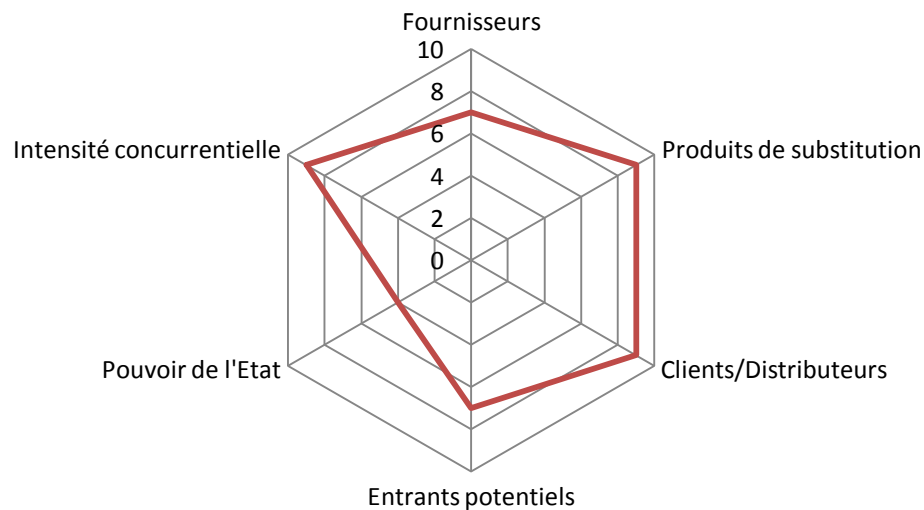
Menace des nouveaux entrants

Le plus difficile pour un nouvel entrant est d'acquérir une certaine notoriété à moins que le restaurant existe déjà dans d'autres villes et soit donc connu par certains clients. Egalement, l'apport initial, qui est généralement élevé, peut être un frein pour un nouvel entrant tout comme la patente.

Pouvoir de l'Etat

Le pouvoir de l'Etat n'est pas si faible étant donné les diverses lois présentes dans le domaine de la restauration. Il pourrait également interdire la vente de certains produits considérés comme mauvais pour la santé (comme il est dit dans *Reflet économique 2012*).

Figure 1
Les 5 (+1) forces de Porter



2.4 Cibles et analyse du questionnaire

Mes cibles, comme je l'ai dit dans la première partie de mon travail, sont celles qui ont peu de temps pour manger à midi, donc celles qui travaillent ou étudient. Elles sont surtout concentrées au centre ville, dans les zones Rive et Bel-Air. En effet, beaucoup d'entreprises, sociétés, écoles et commerces se trouvent aux alentours et ces zones là sont souvent un point de rencontre. Pour être plus précise, mon concept vise les personnes travaillant/étudiant au centre-ville peu importe l'âge ou le revenu.

Pour mieux cerner les attentes, les habitudes de ces personnes ainsi que leur goût, j'ai envoyé un questionnaire essentiellement aux personnes susceptibles de se rendre plusieurs fois au centre-ville pour dîner. Ce questionnaire a également été envoyé à d'autres personnes pour avoir plus de commentaires et de critiques. Sur 979 personnes qui ont commencé le sondage, 789 l'ont fini (questions et réponses annexes 2 et 3). Il en ressort des avis très partagés, intéressants et constructifs, quelques commentaires sont même vexants ! C'est le risque avec ce type d'enquête. La plupart des sondés sont des étudiants (pour la plupart, ils travaillent en parallèle de leurs études) mais leurs avis ne diffèrent pas trop des personnes actives.

J'ai décidé de diviser mon analyse en deux parties. La première concerne les habitudes en général et le marché puis la deuxième traitera essentiellement de l'avis sur mon concept.

Pour la première partie, je n'ai sélectionné que les personnes qui sont allées au moins une fois dans les zones susmentionnées pour le dîner sur les 10 dernières fois qu'elles se sont déplacées en ville et qui viendraient dans ma sandwicherie (soit 229 personnes). La taille de l'échantillon (n) nécessaire pour mon enquête est de 225 personnes, voici le détail du calcul:

p=proportion = 17.83% (personnes travaillant au centre-ville/habitants à Genève)

t=seuil de confiance= 95% (coefficient de marge 1.96)

e=marge d'erreur= 0.5%

Figure 2

La formule pour la taille de l'échantillon

$$n = \frac{t^2 p(1 - p)}{e^2}$$

Source: <http://icp.ge.ch/sem/cms-spip/spip.php?article1641>

Premier point qui est intéressant est qu'un petit peu plus de la moitié mangent sur place (sur le lieu où ils achètent à manger), donc le fait de pouvoir prendre à l'emporter est sûrement un critère important lors de la sélection du lieu même si ces personnes ne s'en rendent pas forcément compte.

A cela s'ajoute d'autres critères tels que la proximité, le prix et la qualité des produits. Ce sont les points qui ressortent le plus. Généralement, une bonne qualité des produits n'est pas associée à un fast-food (concurrents directs) or la majorité de ces personnes va dans un restaurant, il y a donc un paradoxe. Toutefois, nous pouvons considérer certains fast-food comme étant "sains" tels que les sushis, ou encore les produits pouvant être achetés à la Migros, à la Coop, à Manor ou à Globus. Ces quatre magasins sont les plus mentionnés tant pour "où aller manger un sandwich" que pour "lors de votre dernier dîner dehors, où êtes-vous allé?", cela montre que les gens recherchent la variété et veulent être rassurés concernant les produits. Ces magasins ont acquis une certaine notoriété au fil des années, tout le monde sait ce qu'ils vendent et connaît leurs valeurs.

Grâce à ces trois éléments, l'analyse de l'environnement se confirme. En effet, les consommateurs cherchent la rapidité car ils ont peu de temps pour manger (environ une heure) et aussi la qualité des produits car ils sont de plus en plus informés sur la provenance des produits et ce que contiennent ces derniers.

Pour savoir ce qui était apprécié et ce qui ne l'était pas vis-à-vis de mon concept, j'ai tenu compte de toutes les réponses, c'est-à-dire également des critiques des personnes qui ne sont pas directement concernées, donc de ceux qui ne vont pas au centre-ville (pas proche du lieu de travail) pour dîner car leurs réponses étaient pertinentes. Ce concept plaît assez, est différent et original pour la majorité des personnes sondées. Certaines ont eu toutefois du mal à se prononcer étant donné que le prix de ces sandwiches n'était pas indiqué.

Ce qui a vraiment été apprécié est la variété des sandwiches même si il y a un doute quant à la qualité pour quelques personnes interrogées. En effet, beaucoup d'ingrédients risqueraient d'être jetés et ces derniers ne seraient peut-être pas frais non plus selon elles. Aussi, un trop grand choix supposerait une indécision et donc une perte de temps.

Les mini-concerts est le deuxième point apprécié. Il permet de promouvoir la scène musicale genevoise et les étudiants seraient/sont ravi avec cette idée. Certaines personnes ont toutefois du mal à comprendre le lien entre la sandwicherie et un lieu de concert.

Enfin, la livraison plaît beaucoup. Cette dernière devrait être gratuite et faite à pied ou en vélo pour le bien de l'environnement.

Se faire appeler par son prénom lorsque la commande est prête n'est pas une chose à faire! 1/4 des personnes n'en voit pas l'utilité, pour elles il y a un manque d'anonymat et aussi cela impliquerait une attente.

Voici donc une petite conclusion afin de mieux redéfinir le concept grâce aux propositions et remarques faites dans ce questionnaire. Tout d'abord, il n'y aurait pas d'appel. Les personnes désirant manger dans mon restaurant se présenteront à la caisse en sachant exactement quels sandwiches elles vont prendre pour éviter de perdre du temps. Pour faciliter leur choix, chaque sandwich sera accompagné d'un numéro, elles pourront consulter la carte avant de sortir prendre leur pause sur la page Internet. La carte sera également présente dans le restaurant à côté de l'endroit où elles feront la queue, les clients pourront ainsi noter le numéro des sandwiches qu'ils souhaitent manger sur leur téléphone portable, par exemple. Une fois la commande

passée, la caissière (ou caissier) lui donnera déjà la boisson et demandera au client de se diriger là où se feront les sandwiches. Si la demande venait à être très élevée, chaque commande serait accompagnée d'un numéro pour éviter que ceux qui préparent les sandwiches se perdent.

Ensuite, la plupart des produits seront régionaux (cf chapitre 4.3.1). La provenance de chacun d'entre eux sera clairement mentionnée.

Pour finir, il n'y aura pas de "gâchis" ou de produits congelés puisqu'un produit est utilisé dans plusieurs sandwiches et que la plupart des produits peuvent se garder longtemps.

3. Conditions générales

3.1 Règlements et lois

Il faut savoir que les différents points abordés ou qui seront abordés ultérieurement dans ce travail doivent respecter certains règlements et lois qui sont liées à la restauration. Ces différentes lois, droits, règlements sont étudiés lors des cours pour l'obtention du Certificat de capacité de cafetier, restaurateur et hôtelier. Sans ce certificat (patente), il n'est pas possible d'ouvrir un restaurant à Genève.

Voici quelques lois:

- La LRDBH¹⁷
- La loi sur les denrées alimentaires
- Sécurité au travail
- Loi fédérale sur les alcools
- La CCNT¹⁸

3.2 TVA

Comme nous le savons, il existe trois taux qui sont appliqués selon l'objet:

- Taux normal, 8%
- Taux réduit, 2.5%
- Taux spécial, 3.8%

Les deux premiers taux sont ceux qui nous intéressent pour ce travail. Le premier, soit 8% est inclut dans tous les achats de matériel, également dans la bière car elle contient de l'alcool (TVA à récupérer), et dans les ventes pour ceux qui mangent sur place (TVA due).

Pour ce qui est du deuxième taux, celui-ci sera inclut dans tous les achats marchandises de produits alimentaires (TVA à récupérer) et dans les ventes à l'emporter (TVA due).

Comme nous pouvons le voir, le taux varie selon si la vente est à l'emporter ou à manger sur place, chose à prendre en considération pour la partie financière.

¹⁷ Loi sur la restauration, le débit de boissons et l'hébergement

¹⁸ HOTELLERIESUISSE. *Salaires minimums CCNT*. 2013

3.3 Protection "Cerveceria 100 Montaditos"

Autre point qui est important à vérifier est si le concept à été protégé. Après vérification sur le site de l'OMPI¹⁹ (Organisation Mondiale de la Protection Intellectuelle), uniquement la marque est protégée.

3.4 Forme juridique

La forme juridique choisie pour cette entreprise sera une société anonyme. Comme pour toutes les autres formes juridiques, il y a des obligations qui peuvent être soit des inconvénients soit des avantages.

Les principaux avantages sont les suivants²⁰:

- La raison sociale peut être choisie librement
- En cas de faillite, fortune privée et commerciale sont séparées

Inconvénients:

- Les frais de fondation sont élevés
- Le capital minimum lors de la création est de CHF 100'000.-

¹⁹ <http://www.wipo.int/romarin/setCol.do>

²⁰ Confédération suisse. Portail PME.

4. Marketing

4.1 Marque

La marque pour mon nouveau concept est un jeu de mots qui montre bien la quantité de sandwiches disponibles et bien entendu quel type de produit est vendu: 100'dwicks SA. La couleur rouge rappelle la couleur de la Suisse et de l'Espagne et donne un peu de chaleur à la marque.

Figure 3

Le logo



Le nom de "100'dwicks" est utilisé en France mais n'a pas été protégé, je peux donc l'utiliser.

4.2 Positionnement

100'dwicks est la sandwicherie qui propose le plus de variété de goûts à Genève pour les personnes qui mangent sur le pouce à midi et qui désirent varier les saveurs jour après jour.

4.3 Marketing mix

4.3.1 **Produit**

Cette sandwicherie ne propose que des sandwiches, le pain doit être de première qualité, il joue un rôle important car même si les ingrédients sont bons, si le pain ne l'est pas, le sandwich en entier ne sera pas apprécié.

Si nous analysons de plus près les ingrédients présents dans les sandwiches du restaurant « Cerveceria 100 Montaditos », il ne sont pas très variés mais plutôt mélangés entre eux. Ce sont pour la moitié d'entre eux des produits qui se gardent

longtemps, comme les fromages à pâte dure, le jambon sec ou encore l'échine séchée, d'où la possibilité d'en proposer autant et également un risque moindre de péremption.

Ci-dessous, vous trouverez un tableau avec les ingrédients que contiennent mes 100 sandwiches, la quantité de grammes dans mes sandwiches et le temps de conservation (voir carte des "100'dwicks annexe 4)

Tableau 2
Les ingrédients

	Se garde longtemps	A consommer assez rapidement	Origine ²¹	Grammes dans les sandwiches
Jambon	x		SP	30
Chorizo	x		SP	30
Echine séchée	x		SP	30
Bacon	x		CH	30
Saumon		x	NO	35
Fromage à pâte dure	x		SP/CH	40
Fromage à pâte molle		x	CH/SP	40
Chocolat	x		CH	25
Tortilla		x	CH	(1/8 d'une tortilla)
Pâté		x	CH	25
Poulet		x	CH	30

²¹ SP = Espagne, CH = Suisse et NO= Norvège

Merguez	x		CH	30
Veau		x	CH	30
Calamar	x		DNK	40
Crevettes	x		DNK	25
Salami	x		CH	30
Diverses sauces		x	-	

Comme l'indique l'analyse du questionnaire (cf chapitre 2.4), les personnes sondées accordent une grande importance à la provenance des produits, il faut qu'ils soient régionaux. C'est pourquoi, un peu plus de la moitié d'entre eux seront d'origine suisse et l'autre moitié espagnole, pour laisser cette touche espagnole. Les produits de provenance d'Espagne garantissent ainsi une bonne qualité pour les connaisseurs (de jambon et fromage). L'huile sera également d'origine espagnole. Sur le site Internet et également dans la sandwicherie, le client aura l'opportunité de savoir d'où viennent les ingrédients et quels sont les ingrédients pour chaque sauce.

Bien que typiquement espagnole, la tortilla est un plat assez connu et facile à préparer. Elle sera faite maison comme les sauces qui accompagneront les sandwiches (mayonnaise, sauce cocktail, sauce mayonnaise à l'ail, sauce à base de tomates, tartare).

Pour ce qui est des boissons, toutes seront des boissons non-alcoolisées à l'exception de la bière.

Comme on peut le voir sur le tableau ci-dessus, je souhaite être généreuse dans mes sandwiches, contrairement à la concurrence. C'est pourquoi, trois de ces sandwiches devraient suffire pour qu'un client se sente satisfait.

4.3.2 Place

Bien qu'elles se trouvent un peu partout dans Genève, les personnes avec les caractéristiques décrites dans le premier chapitre sont plutôt concentrées au centre-ville. Plusieurs commerces, banques ainsi que collèges se trouvent par là-bas. Idéalement, ce restaurant ouvrirait à Rive, à la rue d'Italie plus exactement. Ce lieu est

très fréquenté pendant la semaine et est souvent un point de rendez-vous pour les personnes travaillant proche. Les personnes susceptibles de venir manger se trouverait donc dans le périmètre suivant:

Figure 4

Le lieu et le périmètre



4.3.3 Promotion

Les canaux de communication pour faire connaître mon nouveau restaurant sont les suivants: les réseaux sociaux, Google Adwords, les flyers et les TPG. Si je souhaite utiliser les réseaux sociaux c'est entre autres parceque ces derniers existent sous forme d'application pour le téléphone portable et sont donc très accessibles mais le plus difficile est de se faire connaître!

Tableau 3

Les moyens de communication

	Cible	Fréquence	Budget
Réseaux sociaux	Surtout les Genevois, mais je vais cibler mes amis "intéressants" qui travaillent au centre ville pour qu'ils partagent la page	Une actualité par semaine pour "rafraîchir" la page	CHF 0.- (mais du temps!)
Flyers	Ceux qui travaillent/étudient en ville	Jusqu'à épuisement des 1'000 flyers (4 fois avec une offre année 1)	CHF 137.05
TPG	Population genevoise	Une fois (pendant 7 jours)	CHF 6'680.-
Google Adwords	Personnes qui recherchent un fast-food	Pendant toute l'année	CHF 180/mois
Site Internet	Personnes qui recherchent un fast-food.		CHF 4'000.-

Réseaux sociaux

Qui n'a pas de page Facebook aujourd'hui? Cet outil me paraît intéressant pour un début et pour faire connaître une nouvelle marque, entreprise, etc. En effet, il est possible de créer sa propre page, de la partager et il est incroyable de voir à quelle rapidité des vidéos, par exemple ou une photo, peuvent être vues par plusieurs personnes.

Tout d'abord, il serait préférable de "créer un événement" comme l'inauguration du 100'dwichs et d'offrir quelque chose lors de cette inauguration pour attirer le plus de monde possible, de partager cet événement et demander à mes amis d'inviter des personnes de leur réseau. Je pourrai alors voir le nombre de personnes prêtes à venir.

Par la suite, la page officiel de "100'dwichs" serait créée sur Facebook, je pourrai ainsi voir le nombre de "like".

Les flyers (annexe 5)

Des flyers seraient distribués au centre ville, là où se trouvent mes cibles. Je peux faire une demande auprès des magasins pour savoir s'ils acceptent de les mettre à disposition des clients et aussi les distribuer moi-même, mais cela est interdit. Eh oui, à ma grande surprise, distribuer des flyers au centre ville de Genève est interdit, malgré le risque d'avoir une amende, je le ferai. Pour ce qui est de la conception des flyers, je m'occuperai de le créer et pour qu'ils soient plus percutants, une offre sera valable sur présentation du flyer.

Les TPG

Il est possible de mettre de la publicité dans les TPG sous différentes formes, j'ai choisi les cartons suspendus²² avec des flyers pour que les personnes intéressées n'oublient pas de quoi il s'agit. Après un échange d'e-mail avec le directeur des TPG Publicité SA, pour que la campagne soit impactante il faudrait 400 unités, soit $400 * 16.70$ (l'unité pour 7 jours).

Internet et Google Adwords

Le futur client pourra découvrir les sandwichs que l'on propose via notre site Internet. Il pourra connaître l'origine des produits et également savoir ce que contiennent les différentes sauces qui se trouvent dans les sandwichs.

²² Informations relatives au prix <http://www.tpgpub.ch/produits/espaces-interieur/cartons-suspendus-display>

De plus, il pourra créer son propre sandwich via le site. Il pourra utiliser un maximum de trois ingrédients. Son sandwich sera en vente pendant une semaine.

La création d'un bon site internet est important mais une bonne visibilité de ce dernier est indispensable. C'est pourquoi je fais appel à Google Adwords pour que le site ainsi que nos annonces soient les plus visibles possibles en arrivant en première page et en première ligne.

4.3.4 Prix

Il faut tenir en compte que pour être rassasier, on doit manger 3 voir 4 de ces petits sandwiches. Le total (avec y compris la boisson) ne doit pas dépasser les CHF 20.

Les concurrents directs proposent des repas pour moins de CHF 20.- (sauf les sushis), si l'on augmente ce prix on perdrait quelques cibles comme les étudiants et à ce prix autant aller dans un restaurant.

Dans les réponses du questionnaires, nous remarquons que la plupart des personnes intéressées par ce concept seraient prêt à payer plus de CHF 6 pour le sandwich! Je dois donc faire attention à ces deux points cités ci-dessus et prendre également en compte que mes sandwiches seront bien garni.

Voici le calcul pour trouver mon prix de vente²³:

- Première étape calcul du multiplicateur directif²⁴



Chiffre d'affaires mensuel prévu : CHF 32'600



Coût marchandises mensuel prévu: CHF 9'152 (les coûts marchandises contiennent le pain, les ingrédients, serviette et le matériel lors d'un achat à l'emporter)



$32'600/9'152 = 3.6$

²³ PAULI, Philip. *Technologies culinaires: Théorie et pratique de l'art culinaire moderne*. Pauli. 4ème édition. Pauli Fachbuch, 2008. P. 296

²⁴ chiffres d'affaires/coût marchandises

- Deuxième étape calcul du coût d'un sandwich

Le coût moyen d'un sandwich (ingrédients + pain) est de 1.1405, je multiplie ce dernier par le multiplicateur directif (soit 3.6), et je trouve 4.10, auquel je dois ajouter la TVA.

Il y aura donc trois prix différents pour mes sandwiches CHF 4, CHF 4.50 et CHF 5.- pour les plus garnis.

5. Gestion opérationnelle

5.1 Organisation et chaîne de valeurs

Cette sandwicherie sera ouverte du lundi au vendredi, de 10h à 16h30, l'horaire des employés sera de 8h30 à 17h30.

Figure 5

La chaîne de valeurs

	Nettoyage	Achat/Reception marchandise	Rangement	Choix1	Choix2	Accueil	Preparation sandwich	(Livraison)	Choix	Choix	Satisfaction	Fidélisation
Client				Se faire livrer Oui / Non	Choix sandwichs sur Internet/ (application)/en faisant la queue				Prend à l'emporter	Prend place	Satisfait ou non	Création de son propre sandwich
Personne en caisse	Nettoyage du restaurant les jours après la fermeture	Contrôle de la marchandise, vérification des stocks	Rangement des produits reçus + préparations des bacs et des sauces			Accueillir client + prendre sa commande	Donne ordre en cuisine					
Personnes en cuisine				Prend la commande et informe l'équipier- livreur			Préparation sandwich + mettre pain au four					
Equipier-livreur								Livraison sur le lieu souhaité (dans un périmètre prédéfini)				
Gérante + associé		Achat nourriture + commande										Proposer carte fidélité/offres
Fournisseurs		Reception pain et boissons										
	Pré-transaction			Transaction				Post-transaction				

Ce tableau²⁵ nous montre ce qu'il se passe avant la mise en vente des sandwichs, pendant la vente et aussi après. Ces différentes étapes fonctionnent grâce aux acteurs qui se trouvent au front-office, donc visibles par le client et par les acteurs au back-office, que le client ne voit pas mais qui sont indispensables pour le bon fonctionnement de l'établissement.

5.1.1 Le personnel

La plupart du personnel présent sera formé tant pour la cuisine que pour la caisse. Ils seront également chargés de débarrasser les tables, veiller à ce qu'il y ait de l'ordre et de nettoyer en fin de journée. Il y aura donc un système de rotation qui permettra de prendre un poste ou un autre.

²⁵ Le tableau se trouve en format plus grand annexe 6

Le chef cuisinier et l'équipier-cuisine

Le chef cuisinier et l'équipier-cuisine se chargeront de préparer/remplir les bacs avec les différents ingrédients, de mettre le pain au four, de préparer les sandwiches lors des commandes et également de faire attention au stock de nourriture afin de tenir au courant mon associé et moi-même concernant les achats que nous devons faire.

L'équipier-caisse

Cette personne s'occupera de prendre les commandes des clients. Elle ne viendra que plus tard dans la matinée et partira également plus tôt. Elle sera surtout présente pendant l'heure de pointe.

L'équipier-livreur

Il sera indispensable afin de livrer ceux qui n'ont vraiment pas le temps de se déplacer pendant la pause de midi. Il se déplacera grâce à son vélo ou aux moyens de transports dans un périmètre prédéfini.

La gérante et l'associé

Enfin, mon associé et moi-même sommes présents tout au long de cette chaîne de valeurs, mais uniquement les étapes les plus importantes sont mentionnées. Nous nous chargerons également d'engager le personnel, de mettre à jour le site, de trouver de nouvelles "formules" pour les sandwiches, de la comptabilité et de veiller à ce que les normes d'hygiène soit respectées. Pendant les heures de pointe, nous mettrons la main à la pâte afin d'aider nos employés.

Bien entendu, il est difficile de définir à ce stade combien de clients, plus exactement combien de commandes seront passées par journée. Selon les besoins, les ressources en personnes seront plus élevées ou au contraire diminueront. A noter qu'au début de notre première année d'activité nous serons moins, nous engagerons petit à petit du personnel jusqu'à nous stabiliser au début de la deuxième année.

5.1.2 Les fournisseurs

Alloboissons

Nos boissons seront achetées chez Alloboissons. Cette dernière propose tout types de boissons pour des prix intéressants. Elle fourni également de la bière, ce qui nous évite d'avoir deux fournisseurs différents pour les boissons. Cette entreprise nous livre dans un délai de 1-2 jours.

Aligro

Tous nos ingrédients et notre matériel "à l'emporter" seront achetés chez Aligro. Chez Aligro nous pouvons bénéficier de certains rabais grâce à la carte PRO. L'inconvénient de se fournir dans un tel endroit est que nous devons nous déplacer et qu'ils ne livrent pas.

Aligro peut toutefois être remplacé par des commerces spécialisés comme par exemple pour la charcuterie espagnole ou des fournisseurs locaux si nous venions à ne pas être satisfait de certains produits.

Bisa

Bisa est le fournisseur clé. En effet, c'est lui qui nous livrera les petits pains. Après avoir contacté quelques grandes boulangeries de la région entre autres (Jowa, Pouly, Guerrazzi, Paniconcept), Bisa est la seule qui peut nous fournir les pains avec la taille et la forme souhaités. Nous pourrions bénéficier d'escomptes et de rabais grâce au volume commandé (nous prévoyons 300 petits pains par jour, soit 6'000 par mois).

5.1.3 Le client

Le client est l'élément essentiel de notre activité, il est aussi roi. C'est pourquoi nous devons tout mettre en œuvre pour le satisfaire au maximum. La première chose à faire est d'être le plus souriant et poli envers lui lorsqu'il passera sa commande. En effet, l'amabilité est un point à ne pas négliger car le client s'en souvient et peut être une des raisons qui fera qu'il retourne dans notre sandwicherie...ou pas! La deuxième chose à faire est que le client soit servi le plus rapidement possible étant donné qu'il a une courte pause à midi. Le choix parmi les sandwiches est élevé, le client devra donc faire son choix avant d'arriver à la caisse. Les deux cases en rose dans la chaîne de valeurs montrent que le client passe par peu d'étapes, cela signifie qu'il sera vite servi.

5.2 Identification des risques

Les risques au sein d'un établissement, plus précisément d'un restaurant sont multiples. J'en ai identifié trois, ce sont ceux qui sont les importants dans ce domaine. Pour chacun d'entre eux, je vais identifier quelles sont les mesures de prévention, détection et protection.

Hygiène

Lorsque nous pensons à un risque dans un restaurant le risque primordial est l'hygiène. Tant pour les aliments que pour le personnel, disons qu'une mauvaise hygiène du personnel se répercute sur les aliments aussi. Le risque d'une mauvaise hygiène dans le restaurant peut contaminer certains de nos aliments et par conséquent devoir arrêter les ventes et également avoir une amende.

Mesures de

prévention Former et informer le personnel lorsqu'il vient d'être engagé. Mettre des règles claires concernant l'hygiène (se laver les mains, se les désinfecter régulièrement, etc). Ne pas mettre de produits de nettoyage proche du lieu où se trouvent les aliments. Nettoyer régulièrement le plan de travail. Mettre la date d'achat et de péremption sur chacun des produits pour qu'il puisse être vu par la personne qui prépare les sandwiches et prévoir une place spécifique pour chaque produit.

détection Plainte d'un client ou observation de l'un des employés.

protection Ecarter les produits qui risquent d'être contaminés afin de ne pas les mettre en vente.

Employé blessé

Un employé peut être rapidement blessé ou mal au point s'il ne fait pas attention à ce qu'il se passe autour de lui ou s'il fait des mauvais gestes quotidiennement. Ces derniers auront une conséquence à long terme.

Mesures de

prévention Mettre en place une cuisine fonctionnelle. Penser à un rangement des outils ou à un emplacement des bacs avec la nourriture qui ne nuise pas au personnel. Nettoyer un sol qui glisse. Avoir une formation de premiers secours

détection Plainte des employés ou absences de ces derniers

protection Avoir à portée de main une mini pharmacie avec divers médicaments et autres produits tels que des pansements, de l'alcool, crèmes, etc.

Incendie

Il suffit d'un manque d'inattention, parfois, pour déclencher un incendie. Même si ce risque est faible (je pense), il a toutefois des conséquences importantes.

Mesures de

prévention Ne pas fumer à l'intérieur de l'établissement. Signaler les sorties prévues en cas d'incendie. Faire une simulation afin de former le personnel. Nettoyer régulièrement la cuisinière.

détection Fumée et odeur. Système de détection qui enclenche une alarme.

protection Disposer d'un extincteur et de masques pour le personnel. Déclencher l'alarme pour prévenir les personnes présentes afin qu'elles quittent l'établissement.

Membre du personnel absent

Il est possible qu'un jour un des employés soit absent au travail pour cause de maladie ou autre. Etant donné que nous sommes peu à travailler dans cette sandwicherie, l'impact peut être conséquent si nous avons beaucoup de clients ce jour là.

Mesures de

prévention Appliquer les mesures de prévention citées au point "employé blessé" mais si celui-ci est absent pour une toute autre cause, il est difficile de définir des mesures de préventions. Poser les bonnes questions lors de l'entretien d'embauche pour savoir si la personne a des risques d'être absente et demander plusieurs références d'employeurs précédents.

détection Appel d'un des employés la veille ou le matin pour nous informer qu'il sera absent

protection Faire rester plus longtemps les employés qui travaillent à 50% (l'équipier-caisse et le chef de cuisine) dans la mesure du possible. Nous allons devoir augmenter la cadence mais nous ne pourrons rien faire d'autre. Les clients devront attendre quelques minutes de plus pour recevoir leur commande. Si le même employé venait à être régulièrement absent, il serait donc nécessaire d'engager une autre personne.

Tableau 4

Les risques

	Probabilité	Impact
Hygiène	Possible 30-50%	Très significatif
Employé blessé	Possible 30-50%	
Incendie	Rare <10%	
Personnel absent	Probable 50-90%	

6. Gestion financière

6.1 Investissement

Les investissements sont nombreux dans un restaurant. Afin de mieux m'organiser, chaque matériel ou machines ont été classé dans les domaines suivants: personnel, cuisine, salle/terrasse, comptoir, bureau, nettoyage et wc.

J'ai regardé et comparé les prix dans différents endroits tels que Cash Hotel, Pitec, Victor Meyer, Ikea, Interdiscount, Aligro et en passant également par la Coop (surtout pour les ustensiles).

Avant de me lancer dans les détails de mes investissements, il faut prendre en compte que deux possibilités s'offrent à moi: acheter un fonds de commerce ou un local qui devrait être aménagé de A à Z. L'apport initial ne serait donc pas le même dans ces deux cas.

Pour commencer, analysons la première situation et regardons l'investissement nécessaire. Après quelques recherches, j'ai trouvé une agence²⁶ qui vend différents fonds de commerce dont celui d'une sandwicherie. Cette dernière se trouve sur la rive gauche, a une surface de 65m² et a une capacité de 18 places à l'intérieur ainsi que 12 en terrasse...parfait pour mon projet (plan du lieu annexe 7)! La durée du contrat de bail est de 6 ans. Malheureusement, il m'a été impossible de savoir l'emplacement exact, cela est confidentiel. Nous partons du principe, dans le cas de l'achat de ce fonds de commerce, que ce lieu est déjà équipé en "gros" matériel mais nécessite tout de même quelques travaux.

Avantages

- pas besoin de demander les différentes autorisations liées à ce domaine
- déjà équipé
- apport d'une clientèle
- lieu adapté pour ce type d'activité
- pas de porte compris dans le prix

Inconvénients

- l'achat du fonds

²⁶ TRANSGATE. Agence immobilière

- que la clientèle ait disparue

La deuxième option serait donc d'aménager un local de la même taille mais en considérant que ce dernier est vide et que tout reste à faire. Dans ce cas là, l'investissement est moins important que dans le premier cas mais il ne faut pas oublier qu'un pas-de-porte est nécessaire et que cela fait vite augmenter la facture!

Avantages:

- le lieu est totalement à mon goût
- coût moins élevé

Inconvénients:

- faire les différentes demandes d'autorisation
- lieu inconnu des gens
- loyer peut-être plus élevé

Pour mon projet, j'opte pour l'achat du fonds de commerce, c'est une bonne occasion pour une première expérience étant donné que le lieu est déjà connu en tant que sandwicherie. De plus, malgré le fait que le lieu ait déjà une certaine décoration et disposition des différentes choses à l'intérieur, il m'est toujours possible de le mettre à mon goût. Le montant donc de mes investissements (sans compter les frais de fondation) se monte à CHF 229'632.- (détail des investissements annexe 8).

Tableau 5
L'investissement

	Fonds de commerce	Local "vide"
	Achat du fonds 210'000	Pas-de-porte 150'000
Cuisine	7'977.65	18'923.65
Comptoir	901.6	14'921.60
Salle/Terrasse	5'976	5'976
Personnel	591.6	592
WC	1'867.3	3'817
Nettoyage	452.6	452.6
Bureau	1'865	1'865
TOTAL	229'632.00	196'548.00

6.2 Financement

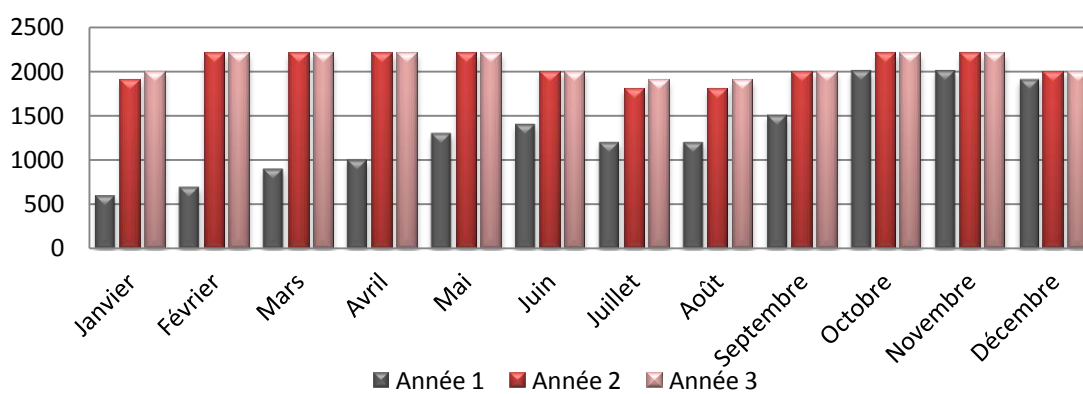
Pour financer mon investissement initial, mon associé (mon frère) et moi-même apportons la somme de CHF 85'000 en liquide. Nos parents vont également contribuer

à la mise en place de notre projet en nous prêtant la différence, soit CHF 164'000. En effet, depuis leur arrivée en Suisse ils ont su et pu économiser une somme assez conséquente qui nous permet ainsi de réaliser notre "rêve". Le risque est moindre également, dans le cas où les affaires ne se passent pas comme prévu, nous n'aurons pas de dette envers la banque et n'aurons donc pas, par conséquent, cette charge qui nous "poursuit".

6.3 Ventes

Figure 6

Le nombre de clients



En temps normal, nous aurons 2000 clients par mois, soit 100 par jour, ce qui représenterait 80 boissons (d'après l'étude de marché réalisée, 20% des personnes qui mangent dehors, n'achètent pas à boire) et 300 sandwiches (en partant du principe que chaque personne mange au moins trois de ces petits sandwiches par repas).

Comme nous pouvons le voir sur le graphique ci-dessus, pour la première année, le nombre de clients par mois sera bien inférieur au nombre de base, étant donné que nous serons pas encore très connu (prévision des ventes annexe 11). Nous prévoyons donc les 2000 clients qu'à partir du mois d'octobre. Néanmoins, le nombre de clients augmente assez rapidement grâce à l'emplacement de la sandwicherie et à la promotion de celle-ci.

Les années deux et trois sont assez similaires. Nous voyons que le nombre de base de clients est atteint et va même jusqu'à 2200 pour certains mois. Si le nombre de clients venait à augmenter d'avantage, un réaménagement du local serait nécessaire et il faudrait engager plus de personnel.

Grâce au graphique, nous pouvons constater que nous sommes face à un effet de saisonnalité. En effet, les mois de janvier, juillet, août et décembre seront des mois un peu plus "faibles". Pendant ces périodes, beaucoup de personnes partent en vacances et les écoles ferment.

6.4 Différents coûts

Grâce à la carte PRO chez Aligro, nous bénéficions d'un rabais de 2% sur l'achat de nos marchandises. Pour ces prévisions, je n'ai pas tenu compte de rabais sur certains produits pouvant aller jusqu'à -25%.

Il faut faire attention avec certains aliments qui ont des pertes, comme par exemple avec les pommes de terre, lorsqu'on les épluche ou encore la viande lors de la cuisson, le poids net est donc inférieur²⁷ (annexe 9). Il est donc préférable, dans certains cas, d'acheter des produits quasiment prêts cela permet un gain de temps et moins de main d'œuvre.

Tableau 6

Le coût à l'unité des marchandises

chiffres HT en CHF

Coût moyen d'un sandwich	0.80
Coût pain	0.34
Coût serviette par client	0.08
Coût matériel à emporter par client	0.39
Coût moyen d'une boisson	1.22 ²⁸

²⁷ PAULI, Philip. *Technologies culinaires: Théorie et pratique de l'art culinaire moderne*. Pauli. 4ème édition. Pauli Fachbuch, 2008. P. 304-307

²⁸ Prix de toutes les boissons HT annexe 10

Pour ce qui est du pain, ce dernier est relativement cher. A la base, le prix à l'unité est de 0.65 centimes, après négociation (en tenant compte des volumes, nombre de livraisons, ristourne annuelle liée à un volume) nous pouvons espérer un prix de 0.35, qui diminuera à 0.30 en 3ème année.

En ce qui concerne le coût du matériel pour les repas à l'emporter, il ne concerne que la moitié des gens qui viendront dans ma sandwicherie.

A ce tableau, nous devons également ajouter le repas du personnel, qui représente généralement 0.2% du chiffre d'affaires ainsi que les déchets. Ce dernier est généralement de 1%, si le pourcentage est plus élevé nous ferions du gaspillage, si, à l'inverse, ce pourcentage était trop faible, nous serions susceptible de vendre des produits qui ne sont plus frais.

6.5 Seuil de rentabilité

Le chiffre d'affaires qui doit être atteint, à partir duquel je suis rentable (qui couvre les frais fixes ainsi que la perte de la première année) est de CHF 388'511.-, ce montant est atteint le 17 décembre de l'année 2. Je dois vendre 71'505 sandwiches et 19'068 boissons pour atteindre ce chiffre soit servir environ 95 clients par jour.

6.6 Compte de pertes et profits

La première année se termine avec un résultat net négatif, ceci est essentiellement dû à un montant important d'amortissements. Cette dernière charge représente 15% du chiffre d'affaires, elle est la troisième charge la plus élevée. En effet, le coût de la nourriture ainsi que le personnel représentent respectivement environ 28% et 40% du chiffre d'affaires, ce sont les charges les plus élevées, comme dans la restauration traditionnelle et rapide.

Lorsque notre activité se stabilise (fin de la première année et début de la deuxième), nous prévoyons un bénéfice net qui tourne autour de CHF 30'000.- et sera pareil pour les autres années.

Figure 7

Le compte de pertes & profits²⁹

	Année 1		Année 2		Année 3	
CA	255'910		402'610		407'500	
Coût M	73'391	28.68%	115'462	28.68%	106'576	26.15%
Repas du personnel	512	0.20%	805	0.20%	815	0.20%
Offre Flyer	3'600	1.41%	0		0	
Déchets	2'559	1.00%	4'026	1.00%	4'075	1.00%
Rabais	753	0.29%	1'185	0.29%	1'199	0.29%
Marge brute	176'601	69.01%	283'501	70.42%	297'234	72.94%
<i>Personnel</i>						
Salaires	102'430	40.03%	159'104	39.52%	159'104	39.04%
Charges sociales	15'770	6.16%	24'496	6.08%	24'496	6.01%
<i>Charges d'exploitation</i>						
Publicité	12'111	4.73%	2'381	0.59%	2'381	0.58%
Tel/Internet	989	0.39%	989	0.25%	989	0.24%
Energie, chauffage, eau	2'185	0.85%	3'333	0.83%	3'333	0.82%
Entretien nettoyage	1'667	0.65%	1'667	0.41%	1'667	0.41%
Frais administratifs	778	0.30%	1'111	0.28%	1'111	0.27%
Jeronimo Terminal	622	0.24%	622	0.15%	622	0.15%
Total Contrôlables	136'551	53.36%	193'703	48.11%	193'703	47.53%
Loyer	16'440	6.42%	16'440	4.08%	16'440	4.03%
Assurance	5'502	2.15%	5'502	1.37%	5'502	1.35%
Taxe LRDBH	1'000	0.39%	1'000	0.25%	1'000	0.25%
Total Non Contrôlables	22'942	8.96%	22'942	5.70%	22'942	5.63%
EBITDA	17'108		66'856		80'588	
Amortissements	36'769	14.37%	36'769	9.13%	36'769	9.02%
EBIT	-19'661		30'087		43'819	
Impôts	498		7'970		11'403	
Resultat net	-20'159		22'117		32'416	

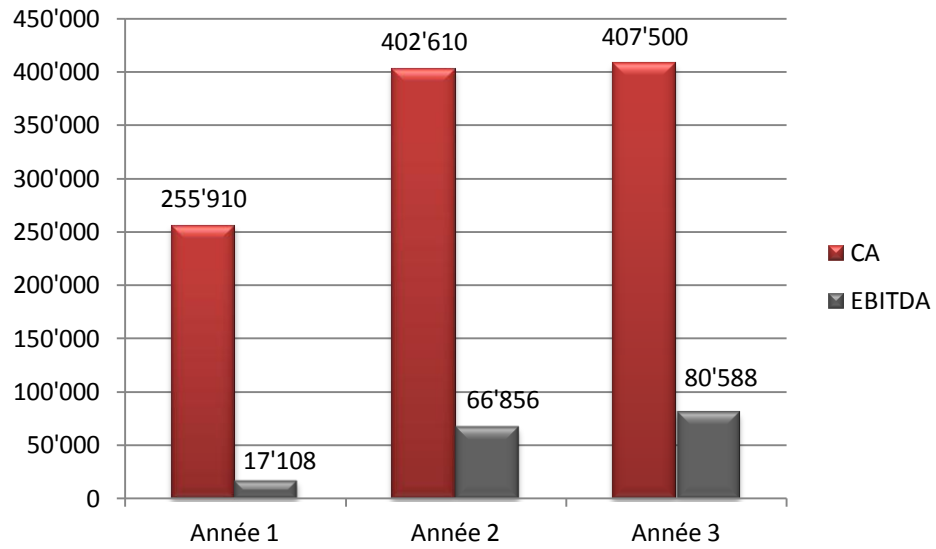
Concernant le résultat d'exploitation, nous commençons directement avec un EBITDA positif. Comme il est dit précédemment, grâce à notre emplacement, nous attirons assez vite de la clientèle. Si celui-ci est positif, c'est aussi parce que nous engageons le personnel au fur et à mesure du besoin (détail des salaires annexe 12) et n'avons donc pas de charges du personnel très élevées en année 1.

Les chiffres d'affaires pour les années deux et trois sont quasiment similaires mais la marge nette, quant à elle, augmente plus en troisième année. La raison est que nous prévoyons une diminution du prix d'achat du pain. Nos fournisseurs auront collaboré deux ans avec nous et pourront se permettre de diminuer le prix.

²⁹ Détail du compte pertes & profits des trois premières années annexe 14 (flux de trésorerie année1, annexe 13), Bilan pour les trois premières années 15

Figure 8

Le chiffre d'affaires et le EBITDA



7. Conclusion

Petit rappel: *L'objectif donc de ce travail est de savoir si ce nouveau concept fonctionnerait ici en tenant compte de l'environnement genevois et des besoins (des personnes qui dînent dehors). Est-ce que ce concept répondrait aux besoins de mes cibles? Le prix ne pourra pas être le même, est-ce que je vais pouvoir garder cette stratégie de prix bas ou vais-je jouer sur autre chose? Est-ce que cela va plaire à mes cibles?*

A travers ce travail j'ai pu me rendre compte qu'il était faisable d'implanter ce concept à Genève mais que je ne le ferais peut-être pas. La partie financière et les heures que l'on doit consacrer à ce type d'activité sont les points qui me dissuade actuellement d'ouvrir cette sandwicherie.

Avec l'étude de marché et la partie financière, on voit que ce projet plait et qu'il serait viable. Une bonne partie des personnes interrogées seraient prête à venir même si certains points du concept de base ne leur plaisaient pas, on sent qu'il répond au besoin de variété en terme de saveurs pour les repas.

En ce qui concerne les finances, sûrement que mes analyses ne sont pas totalement correctes et qu'avec le temps, je peux trouver des prix inférieurs en ce qui concerne la nourriture, mais si les prévisions sont plus ou moins correctes, alors la sandwicherie dégagerait des bénéfices.

Pour les prix des sandwiches, on peut vite s'apercevoir qu'il est impossible de les vendre à CHF 1 ou CHF 2. Cela serait sans doute très attractif, mais nous ne pouvons pas comparer le coût de la vie en Espagne à celle d'ici en Suisse.

Toutefois, même si ce projet est réalisable, je me suis aperçue qu'il fallait vraiment aimer ce métier pour accepter de ne pas gagner énormément d'argent les premières années et d'y passer beaucoup de temps. Ce domaine ne me passionne pas autant pour accepter de telles conditions. Aussi, peut-être que je ne suis pas si entrepreneuse que cela et un tel projet me fait peur. L'argent investit dans ce projet est le fruit de plusieurs années d'économie qui pourrait du jour ou lendemain disparaître, je ne prendrait sûrement pas un tel risque.

Grâce aux recherches effectuées lors de ce travail, j'ai pu apprendre énormément de choses concernant le domaine de la restauration, domaine que je ne connaissais pas du tout avant. J'ai pu également avoir le point de vue de propriétaires de restaurants (malheureusement pas d'une sandwicherie) qui m'ont souvent répété qu'il fallait aimer

ce métier pour se lancer dans un projet comme celui-là, je pense que cela concerne plus les restaurants que les sandwicheries.

J'ai aussi pu mieux comprendre certaines notions de comptabilité. Jusqu'à aujourd'hui, lors d'exercices de comptabilité, tous les chiffres nous étaient donnés et là c'était à moi de tous les chercher et de savoir où les placer. Même si j'ai simplifié le bilan ou le compte de pertes et profits, cette partie est celle qui m'a pris le plus de temps.

Pour finir, ce travail m'a permis de mieux connaître les responsabilités que doit avoir un entrepreneur et également quelles doivent être ses compétences.

Bibliographie

Livres

COHEN, Raphaël. *Concevoir et lancer un projet : de l'idée au succès*. Editions d'Organisation. Paris: Eyrols, 2009. 231 p.

PAULI, Philip. *Technologies culinaires: Théorie et pratique de l'art culinaire moderne*. Pauli. 4ème édition. Pauli Fachbuch, 2008. 594 p.

Mails, rendez-vous et appels

Echanges de mail avec Beatriz Centeno du Groupe Restalia pour connaître quelques conditions de la franchise. Octobre 2012

Rendez-vous avec José Fraga (fils du propriétaire du restaurant Port Saladin - Bellevue), questions concernant les normes et règlements. Février 2013

Entretien téléphonique avec Carlos Lopes de Délifrance. Mars 2013

Entretien téléphonique avec M. Folly du DARES concernant les normes à propos de la marque. MARS 2013

Rendez-vous avec M. Tapponnier (Ecole Hôtelière Genève) pour les fournisseurs. Mars 2013

Rendez-vous avec M. Jan (Ecole Hôtelière Genève) pour la partie financière. Avril 2013

Rendez-vous avec M. Borges de Generali pour connaître les primes d'assurance. Juin 2013

Catalogues

VICTOR MEYER. *Equipement hôteliers*. 2012/2013

PICTEC. *Technique de boulangerie et gastronomie*. 2013/14

CASH HOTEL. *Le goût de la perfection*. 2011/2013

Internet

GRUPO RESTALIA. *Site du groupe dont fait partie "Cerveceria 100 Montaditos"* [en ligne]. 2010. <http://www.gruporestalia.com/nuestras-marcas/100montaditos/presentacion> (consulté le 02.01.13)

IMUSARRA. Nace '100 Montaditos' la nueva aplicación para Smartphone. *El economista* [en ligne]. 2011. <http://www.eleconomista.es/CanalPDA/2011/12431/> (consulté le 03.01.13)

OFFICE CANTONALE DE LA STATISTIQUE. *Economie et conjoncture*. Février 2013. 16 pages http://www.ge.ch/statistique/tel/publications/2013/informations_statistiques/situation_affaires/is_sa_06_2013.pdf (consulté le 11.02.13)

CONFEDERATION. SUISSE. *Statistique suisse: chômeurs inscrits* [en ligne]. http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/03/03/blank/key/registrierte_arbeitslose/entwicklung.html (consulté le 07.02.13)

GASTROSUISSE. *Reflet économique de la branche*. 2012. 59 pages http://www.gastrosuisse.ch/dbFile/237396/GS_Branchenspiegel_2012_f.pdf (consulté le 11.02.13)

ARMAND, Catherine. Relifté, le hamburger inspire les restaurateurs. *Le Bilan* [en ligne]. 2012. <http://www.bilan.ch/entreprises-exclusif/relifte-le-hamburger-inspire-les-restaurateurs> (consulté le 11.02.13)

GASTROSUISSE. Informations sur la nouvelle CCNT 2010. <http://www.scrhg.ch/fr/utilities/news.php?id=15> (consulté le 07.02.13)

MIGROS. Site de la Migros [en ligne]. 2013. <http://www.migros.ch/fr/a-propos-de-migros/geneve/magasins.html> (consulté le 12.03.13)

DELIFRANCE. Site de Délifrance [en ligne]. <http://www.delifrance.ch/?-Notre-histoire-> (consulté le 14.01.13)

DELIFRANCE. Site pour commander des sandwiches. <http://www.sandwich.ch/pages/index.asp> (consulté le 14.01.13)

EDWARDS. Site de la sandwicherie Edwards. <http://www.edwards-sandwiches.ch/philosophie> (consulté le 14.01.13)

POULY TRADITION S.A. Site de la sandwicherie Pouly [en ligne]. http://www.pouly-tradition.ch/rubrique.php3?id_rubrique=5 (consulté le 15.01.13)

RTS.CH. ABE. *Les sandwiches: le test* [en ligne]. 2010 <http://www.rts.ch/emissions/abe/1966164-les-sandwiches-le-test.html> (consulté le 03.01.13)

HOTELLERIESUISSE. *Salaires minimums CCNT* [en ligne].2013. http://www.hotelleriesuisse.ch/files/pdf3/Loehne_2013_fr3.pdf (consulté le 07.04.13)

ORGANISATION MONDIALE DE LA PROPRIETE INTELECTUELLE. Wipo [en ligne]. <http://www.wipo.int/romarin/setCol.do> (consulté le 08.03.13)

CONFEDERATION SUISSE. Portail PME [en ligne]. <http://www.kmu.admin.ch/themen/00614/00656/00659/00660/index.html?lang=fr> (consulté le 18.06.13)

TPG. Site pour la publicité dans les TPG [en ligne] <http://www.tpgpub.ch/produits/espaces-interieur/cartons-suspendus-display> (consulté le 11.03.13)

TRANSGATE. Site agence immobilière [en ligne]. <http://www.transgate.ch/fr/acheter/fiche-offre.php?idoffre=657&type=no§eur=no&prix=no&canton=8&district=3/&quartier=undefined&ordre=> (consulté le 05.04 13)

FER GENEVE. Site consulté pour calculer les salaires [en ligne]. 2013. https://secure1.fer-ge.ch/wps/portal/fer-ge/accueil/ServicesEntreprises/employeurs/simulateurChargesEmployeur!/ut/p/c5/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3jHUGN_CydDRwN3D3MDA88AD293Sz9HI39vc6B8pFm8AQ7gaEBAAt59Hfm6qfkFuRDkAFp-TFg!!/dl3/d3/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/# (consulté le 09.04.2013)

Site de l'Etat de Genève pour consulter le taux d'imposition dans une SA [en ligne]. 2013. <http://ge.ch/impots/calcul-impot-societe> (consulté le 07.08.2013)

Sites consultés pour connaître quelques prix

Prix vélo

CYCLES BEHAR. <http://www.cycles-behar.ch/magasin-de-velos-geneve/acheter-velo-pas-cher-prix-d-usine.php> (consulté le 25.03.13)

Prix téléphone et abonnement

SWISSCOM. http://www.swisscom.ch/fr/business/pme/reseau-fixe/telephones-et-accessoires.html#ViewType%3DGrid%26page%3D1%26pageSize%3D8%26CategoryFilter_RES_FN_DEVICES_CATALOG_Kategorie%3D%26RES_FN_DEVICES_CATALOG_Kategorie%3DRES_FN_DEVICES_CATALOG_Kategorie_All (consulté le 07.04.13 prix téléphone)

Prix routeur

SWISSCOM. <http://www.swisscom.ch/fr/clients-privés/internet/internet-a-domicile/accessoires-telephones/centro-piccolo-analog-standard.html> (consulté le 07.04.13)

Prix boissons

ALLOBOISSONS. <http://www.alloboissons.ch/Desktopdefault.aspx/tabid-49/> (consulté le 07.04.13)

Lois

LRDBH http://www.ge.ch/legislation/rsg/f/rsg_i2_21.html

CCNT, Salaires minimums,
http://www.hotelleriesuisse.ch/files/pdf3/Loehne_2013_fr2.pdf

Supports de cours

Cours Système d'entreprise, M. Montandon 1er semestre

Cours Stratégie, M. Pignon 5ème semestre

Cours Gestion de opérations, M. Cao 3ème semestre

Annexe 1 La carte de "100 Montaditos"

MÓNTATELO EN CASA CON TUS MONTADITOS

PARA PICAR

CARTUCHO DE PATATAS CHIPS 1,00€

APERITIVOS Aceitunas Manzanilla 1,50€ / Aceitunas de la Abuela 1,50€

PATATAS FRITAS 2,50€ / **NACHOS** 2,50€

4 Salsas: Cheddar, Bacon y Mozzarella **NUEVO** / 3 Salsas: Cheddar, Bacon y Mozzarella **NUEVO**

ENSALADAS 3,90€

CÉSAR (Mix de lechuga, pollo asado, picatostes, parmesano y salsa César)
DEL CHEF (Mix de lechuga, pollo asado, jamón cocido, queso, tomates cherry y salsa rosa)
MEDITERRÁNEA (Mix de lechuga, tomate cherry, atún, aceitunas verdes, anchoas y vinagreta)
DE SALMÓN (Mix de lechuga, tomate cherry, salmón, gambas, cebolla crujiente y vinagreta)
TROPICAL (Mix de lechuga, pollo asado, piña, tomate cherry y salsa rosa) **NUEVO**

BEBIDAS

1,00€ / 1,50€ / 2,00€

CAÑA DE CERVEZA / **REFRESCO NORMAL** / **REFRESCO GRANDE**

AGUA MINERAL / **ZUMOS** / **JARRA CERVEZA***

CAFÉS E INFUSIONES / **BATIDOS** / **JARRA TINTO VERANO**

TUBO TINTO VERANO / **CERVEZAS ESPECIALES** / **CERVEZA IMPORTACIÓN**

VINOS / **VINOS ESPECIALES**

HELADO 100BOM 1,00€

MONTADITOS 300CS

Nuestro secreto. Un montadito que sabe verdad entre nosotros. Su fórmula secreta hace que su elaboración sea sencilla y única. Sólo pedirá probarlo en 100 Montaditos.

Elaborado con una mezcla de harinas y cereales que proporciona a nuestros montaditos una textura más crujiente y un suave sabor con notas de cereales.

Elaborado con harinas de muña batida que proporciona al montadito una mayor elasticidad y una textura crujiente y suave con un ligero toque de harina.

Elaborado con doble fermentación que le proporciona una masa esponjosa y una textura crujiente con un toque de aceite de oliva.

TABLAS 100M MÁS BARRO, MÁS FAMA, MÁS EXPERIMENTAL

6,00€

CLÁSICA
Pura, familiar y ancestral, como tú, que eres un fuera de serie. La selección gana el Mundial porque tenía un montón de jugones en el equipo. Si eres jugón, qué te eres, vivela y haz tío-tío. **(15, 21, 24, 51, 70 y 74)**

MARCHOSA
No paras, todo el día de aquí para allá con puro ritmo y vitalidad rock. Si lo que necesitas es arena y un mucho de ritmo para el body, esto es tu elección. Comienza la cuenta atrás. **(16, 45, 50, 66, 91 y 92)**

CAPRICHOSA
¿Dices que te quieres? ¿Comerías y comerías en lo que más nos gusta a todos. Aunque la verdad es que lo siempre te hemos la mejor nota. No te canchale. Aquí tienes la mejor. **(3, 11, 34, 46, 49 y 95)**

JUGONA
La dicen los periódicos y lo decimos nosotros. La selección gana el Mundial porque tenía un montón de jugones en el equipo. Si eres jugón, qué te eres, vivela y haz tío-tío. **(1, 44, 48, 54, 56 y 94)**

ALTERNATIVA
No pases un día sin demostrar lo guay que eres. Tu estética marca a tus amigos y tu aroma es la autenticidad. Definitivamente eres la más. ¿Dejarías que te prueben? Experimental. **(2, 14, 33, 42, 77 y 87)**

ORIGINAL
Un conjunto de sensaciones habituales que te harán vivir la experiencia más abrumadora. La más única. Un ganador seguro a compartir con tus amigos rock. Ni Calán desahuciate tanto. **(9, 41, 47, 62, 78 y 96)**

MONTADITOS 300CS 1,00€

1 Jamón ibérico con aceite de oliva / 11 Tortilla de patata / 12 Calamares **NUEVO** / 13 Salmón ahumado / 14 Atún en aceite / 15 Queso ibérico / 16 Queso brie / 17 Queso azul / 18 Dulce de leche **NUEVO** / 19 Chocolate con leche / 20 Chocolate con leche y confitura de frutos rojos

2 Caña de lomo / 3 Chorizo a la sidra / 4 Chistorra a la piedra / 5 Lacón / 6 Bacon ahumado / 7 Carne mechada / 8 Carne con tomate (carrillada) / 9 Sobrasada ibérica / 10 Mousse de pato

MONTADITOS 300CS 1,20€

21 Jamón ibérico con tomate natural* / 22 Jamón ibérico con salmorejo / 23 Caña de lomo con tomate natural* / 24 Caña de lomo con queso ibérico / 25 Chorizo a la sidra con tortilla de patata / 26 Chorizo a la sidra con queso brie / 27 Chorizo a la sidra con guacamole y salsa mejicana / 28 Chistorra a la piedra con pimiento verde / 29 Chistorra a la piedra con queso ibérico / 30 Lacón a la gallega / 31 Lacón con queso azul / 32 Lacón con mozzarella y pimentón **NUEVO** / 33 MIXTO: Lacón con queso brie / 34 Carne mechada con mojo picón / 35 Carne mechada con salsa mejicana / 36 Carne mechada con salsa rosa **NUEVO** / 37 Carne con tomate (carrillada) con pimiento verde / 38 Carne con tomate (carrillada) con queso ibérico / 39 EL PICHÍ: Calamares con ali-oli **NUEVO** / 40 Pollo asado con salsa César / 41 Pollo asado con ali-oli / 42 Pollo asado con salsa de mostaza y miel **NUEVO** / 43 Pollo asado con salsa rosa / 44 Lomo al ajillo con mayonesa **NUEVO** / 45 Lomo al ajillo con salsa mostaza y miel **NUEVO** / 46 Sobrasada con tortilla de patata / 47 Mousse de pato con confitura de frutos rojos / 48 Mousse de pato con cebolla crujiente / 49 Mousse de pato con queso brie **NUEVO** / 50 Tortilla de patata con ali-oli / 51 Tortilla de patata con salsa brava / 52 Tortilla de patata con pimiento verde / 53 Atún con crema de queso y tomate cherry **NUEVO** / 54 Salmón ahumado con crema de queso / 55 Salmón ahumado con salmorejo

MONTADITOS 300CS CEREALES 1,50€

54 VEGETAL: Lechuga, atún, tomate natural* y mayonesa **NUEVO** / 62 Atún con tomate natural* y lechuga / 57 Lacón con salmorejo / 63 Anchoas con crema de queso / 58 Gambas con crema de queso / 64 Salmón ahumado con tomate natural* y lechuga **NUEVO** / 59 Gambas con tomate natural* y lechuga / 65 Lacón con tomate cherry y lechuga / 60 Anchoas con tomate natural* / 66 EL VEGGIE: Lechuga, tomate natural*, crema de queso y parmesano rallado **NUEVO** / 61 Pollo asado con salmorejo

MONTADITOS 300CS ARTESANO 1,70€

67 Jamón ibérico con queso ibérico y aceite de oliva **NUEVO** / 79 Bacón ahumado con queso azul y chistorra a la piedra / 68 Pollo asado con bacon ahumado, queso ibérico y salsa brava **NUEVO** / 80 Lomo al ajillo con cebolla crujiente y mojo picón / 69 Calamares con salsa brava **NUEVO** / 81 Lomo al ajillo con queso ibérico, pimiento verde y salsa barbacoa **NUEVO** / 70 Calamares con mojo picón **NUEVO** / 82 Pepito de ternera con pimiento verde **NUEVO** / 71 Gambas con ali-oli / 83 Pepito de ternera con queso cheddar y salsa brava / 72 Gambas con crema de queso y piña **NUEVO** / 84 Pepito de ternera con queso ibérico y tomate natural* **NUEVO** / 73 Atún con lechuga y salsa rosa / 85 Kebab de ternera con pollo asado, cebolla crujiente y salsa kebab / 74 Atún con anchoas y tomate natural* / 86 Kebab de ternera con cebolla crujiente, salsa kebab y parmesano **NUEVO** / 75 Anchoas con queso ibérico y tomate natural* / 76 Carne mechada con queso ibérico y pimiento verde / 77 Chorizo a la sidra con queso ibérico, cebolla crujiente y ali-oli **NUEVO** / 78 CUATRO QUESOS: Queso ibérico, queso brie, queso azul y crema de queso

MONTADITOS 300CS GOURMET 2,00€

87 KEBAB: Kebab de ternera, lechuga, tomate natural* y salsa kebab / 94 TU MONTADITO.COM: Pollo asado, piña, lechuga y salsa rosa **BARRIDOS REDES SOCIALES** / 88 PIRIPI: Lomo al ajillo, queso brie, bacon ahumado, tomate natural* y ali-oli **CS** / 95 BARBACOA: Pollo asado, bacon ahumado, queso cheddar, cebolla crujiente y salsa barbacoa / 89 SERRANITO: Jamón ibérico, lomo al ajillo, queso ibérico y tomate natural* / 96 TACO MEJICANO: Pollo asado, kebab de ternera y salsa mejicana / 90 CÉSAR: Pollo asado, queso ibérico, lechuga, cebolla crujiente y salsa César / 97 BURGER: Hamburguesa, lechuga, cebolla crujiente, ketchup y mostaza / 91 CLUB: Pollo asado, lechuga, tomate natural* y mayonesa **NUEVO** / 98 BURGER BACÓN: Hamburguesa, bacon ahumado, queso cheddar, ketchup y mostaza / 92 MARGARITA: Lacón, mozzarella, tomate natural* y orégano **NUEVO** / 99 HOT DOG: Salchicha, cebolla crujiente, ketchup y mostaza **CS** / 93 NAPOLITANA: Anchoa, mozzarella, tomate natural* y orégano **NUEVO** / 100 HOT DOG BACÓN: Salchicha, bacon ahumado, queso cheddar, ketchup y mostaza **CS**

LOS SUPERDOTADOS

56 **VEGETAL**
La sano y saludable no tiene por qué retirarse con la salmorejo, disfruta de un montadito de la más fresca. *(Piensa en verde!)*

88 **PIRIPI**
Todo una genialidad con sabores llenos de personalidad en una mezcla que te traerá de cabeza. *(¡Valiente loco!)*

94 **TUMONTADITO.COM**
Comenzando gran éxito de crítica y público, ahora en nuestra carta el montadito más aclamado. *(¡Todo un revolución social!)*

Annexe 2 Le questionnaire

Bonjour,

Je suis une étudiante à la Haute Ecole de Gestion à Genève en dernière année.

Pour mon travail de Bachelor, je suis menée à étudier la faisabilité d'un nouveau concept de restauration à Genève. Pour cela, je dois en savoir plus sur les habitudes des personnes qui mangent régulièrement dehors* lors de leur pause de midi.

Ce questionnaire ne vous prendra que 6-7 minutes et est confidentiel!

Merci!

*le terme dehors signifie que vous ne rentrez pas chez vous pour manger, que vous n'apportez pas de la nourriture de chez vous ou que vous ne mangez pas des plats de la cafétéria de votre entreprise/école.

1. De manière générale, combien de fois par semaine mangez-vous dehors?

- Jamais
- 1-2 fois
- 3-4 fois
- 5-6 fois
- Plus de 6 fois

2. Sur les 10 dernières fois où vous vous êtes déplacés en ville, combien de fois êtes-vous allés dans la zone Bel-Air/Rive pour votre repas de midi?

- Aucune fois
- 1-2 fois
- 3-4 fois
- 5-6 fois
- 7-8 fois
- 9-10 fois

3. Parmi les zones de Genève mentionnées ci-dessous, dans laquelle travaillez/étudiez - vous?

- Acacias- Carouge
- Meyrin-Cointrin-Vernier
- Charmilles

- Eaux-Vives
- Rues Basses- Cité
- Paquis- Cornavin
- Conches- Chêne- Thônex
- Jonction-Plainpalais
- Chambésy
- Nations- Servette
- Florissant-Champel
- Vessy-Veyrier
- Malagnou
- Petit-/Grand-Saconnex
- Châtelaine-Le Lignon- Aire
- Onex- Lancy

Lors de votre dernière pause de midi "dehors"

4. Combien de temps avez-vous consacré pour le déplacement (uniquement l'aller)?

- Moins de 5 minutes
- 5-10 minutes
- 11-20 minutes
- Plus de 20 minutes

5. Combien de temps a duré votre pause?

- Moins de 10 minutes
- 10-30 minutes
- 31-60 minutes
- Environ 1h30
- Environ 2 heures
- Plus de 2 heures

6. Quel est le nom du lieu dans lequel vous êtes allé?

7. Avez-vous...

- mangé sur place?
- pris à l'emporter?

8. Combien avez-vous dépensé pour votre repas?

- CHF 10.- / moins de CHF 10.-
- Entre CHF 11-15
- Entre 16-20
- Entre 21-25
- Entre 26-30
- Plus de CHF 30.-

9. Qu'avez-vous pris à boire pour accompagner votre repas?

- De la bière
- Aucune boisson
- De l'eau
- Boisson gazeuse
- Jus de fruit
- Du vin
- Boisson chaude

Autre (veuillez préciser)

10. Quels sont les critères de sélection les plus importants concernant le lieu lorsque vous allez manger dehors, à midi?

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt d'accord	Pas du tout d'accord
la proximité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
le prix	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
l'accueil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
l'ambiance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
la variété	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
la qualité des produits	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Autre (veuillez préciser)

11. En général, lorsque vous allez manger dehors pendant votre pause de midi...

- Vous essayez de varier de restaurant/fast-food
- Vous allez quasiment toujours au même restaurant/fast-food

12. Si, lors de votre prochaine pause de midi, vous deviez aller manger dans une sandwicherie/restaurant qui vend des sandwiches, dans laquelle/lequel iriez-vous?

13. Pourriez-vous me donner le nom d'un plat typique (salé) de chez vous que vous appréciez en y indiquant l'origine?

Brève description du concept:

Imaginez un restaurant à Rive qui propose 100 sandwichs différents de 10 cm chacun, comme des mini-baguettes parisiennes (il en faut plus d'un pour être rassasié). La caissière vous appellerait par votre prénom via un haut-parleur pour vous avertir que votre commande est prête.

Vous auriez également la possibilité de vous faire livrer les sandwichs sur votre lieu de travail/à l'école.

Une fois par mois et en fin de journée cette fois-ci (after-work), ce restaurant donnerait la possibilité aux jeunes artistes musicaux genevois de s'y produire afin de se faire connaître et d'animer le restaurant.

14. Qu'est-ce que vous aimez de ce concept?

15. Qu'est-ce que vous n'aimez pas?

16. Dans quelle mesure ce concept vous plaît-il?

- Beaucoup
- Assez
- Moyennement
- Assez peu
- Pas du tout

17. À Genève, ce concept vous paraît...

- Très différent et original
- Différent et original
- Pas très différent et original
- Pas du tout différent et original

18. Seriez-vous prêt à payer le sandwich (de 10 cm) plus de CHF 6.-?

- Certainement
- Probablement
- Probablement pas
- Certainement pas

19. Seriez-vous prêt à payer le sandwich (de 10 cm) CHF 6.-?

- Certainement

- Probablement
- Probablement pas
- Certainement pas

20. Seriez-vous prêt à payer le sandwich (de 10 cm) entre CHF 5 et CHF 5.95?

- Certainement
- Probablement
- Probablement pas
- Certainement pas

21. Seriez-vous prêt à payer le sandwich (de 10 cm) entre CHF 4 et CHF 4.95?

- Certainement
- Probablement
- Probablement pas
- Certainement pas

22. Seriez-vous prêt à payer le sandwich (de 10 cm) entre CHF 3 et CHF 3.95?

- Certainement
- Probablement
- Probablement pas
- Certainement pas

23. Et entre CHF 2 et CHF 2.95?

- Certainement
- Probablement
- Probablement pas
- Certainement pas

24. Iriez-vous?

- Oui, pour déjeuner et à l'after-work
- Non
- Uniquement pour déjeuner
- Uniquement à l'after-work

25. Vous êtes...

- cadre supérieur/professions libérales
- cadre moyen
- employé

- ouvrier
- personnel de service
- personne non-active (étudiant, retraité, etc.)

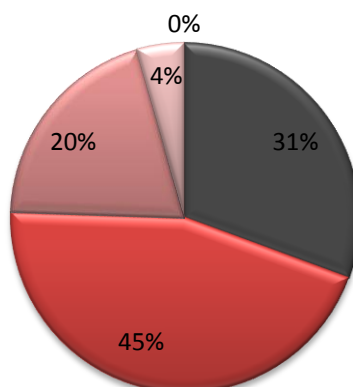
Autre (veuillez préciser)

Merci beaucoup!

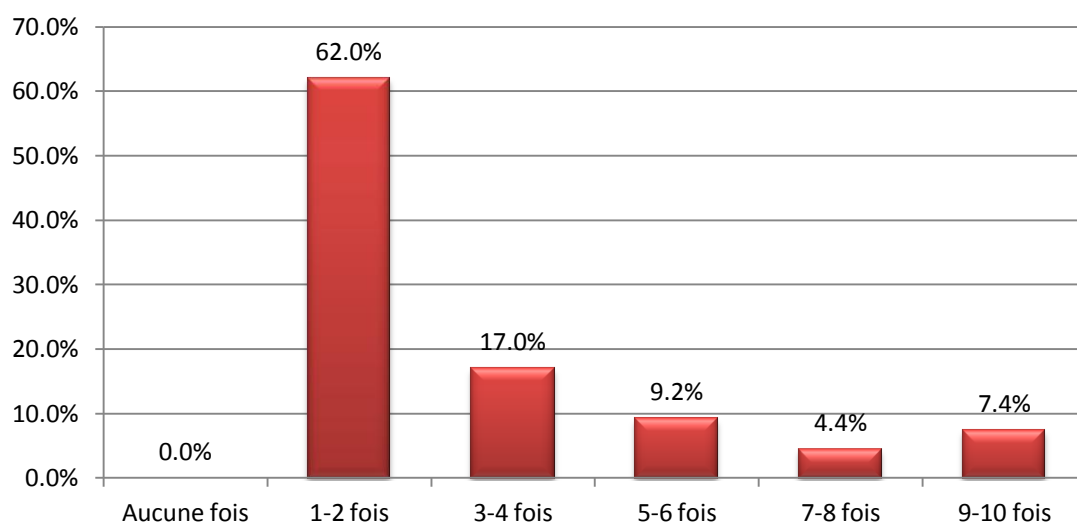
Annexe 3 Les réponses au questionnaire

1. De manière générale, combien de fois par semaine mangez-vous dehors?

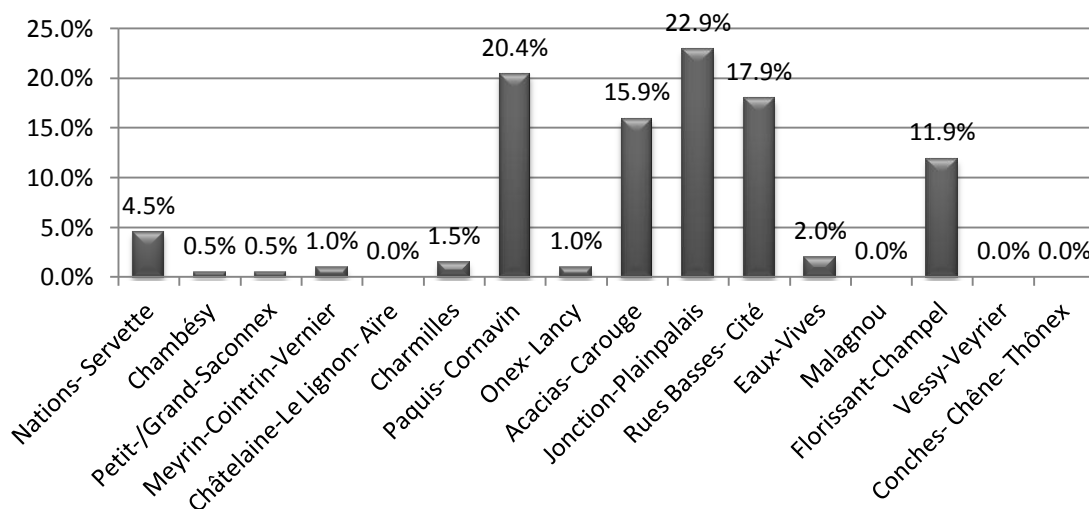
■ Jamais ■ 1-2 fois ■ 3-4 fois ■ 5-6 fois ■ Plus de 6 fois



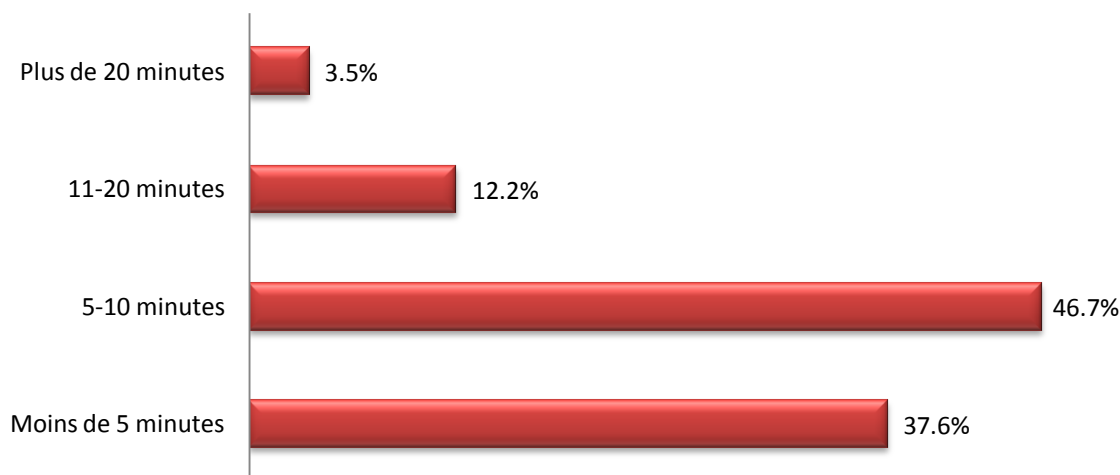
2. Sur les 10 dernières fois où vous vous êtes déplacés en ville, combien de fois êtes-vous allés dans la zone Bel-Air/Rive pour votre repas de midi?



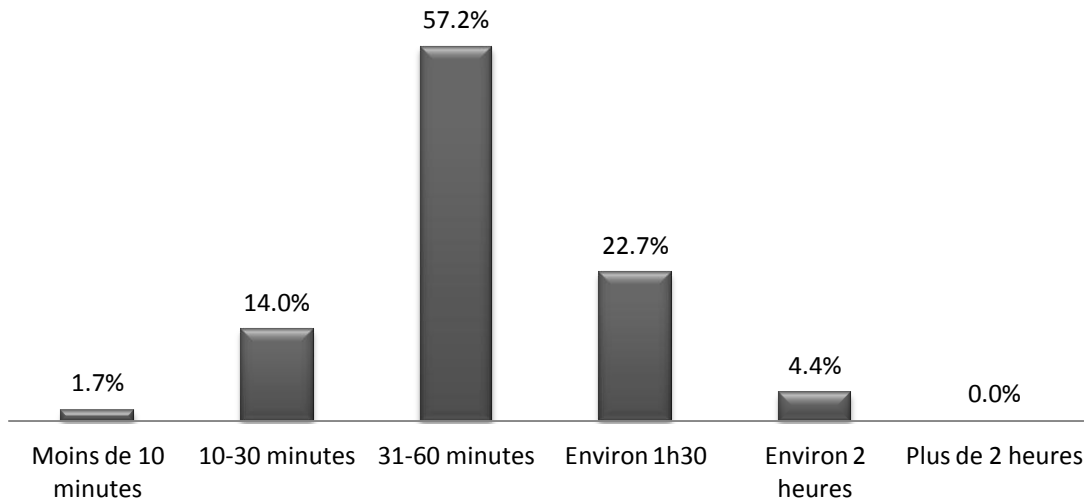
3. Parmi les zones de Genève mentionnées ci-dessous, dans laquelle travaillez/étudiez - vous?



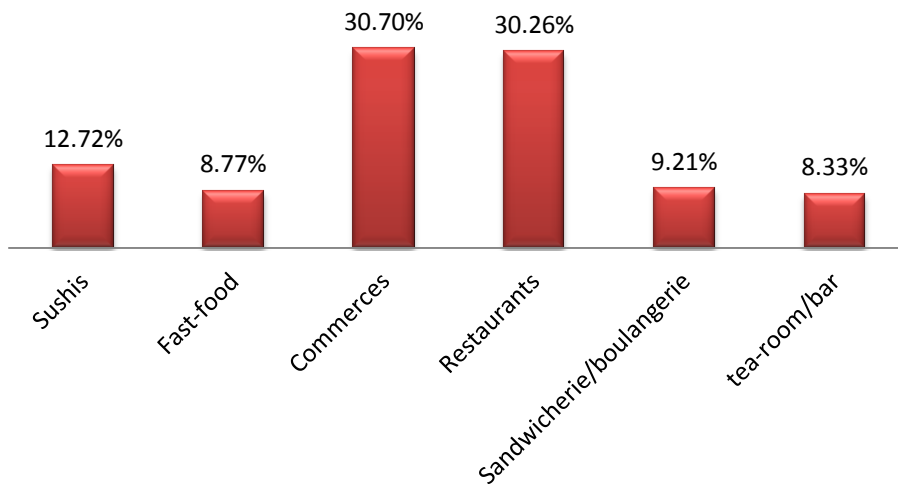
4. Combien de temps avez-vous consacré pour le déplacement (uniquement l'aller)?



5. Combien de temps a duré votre pause?

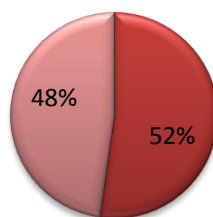


6. Quel est le nom du lieu dans lequel vous êtes allé?

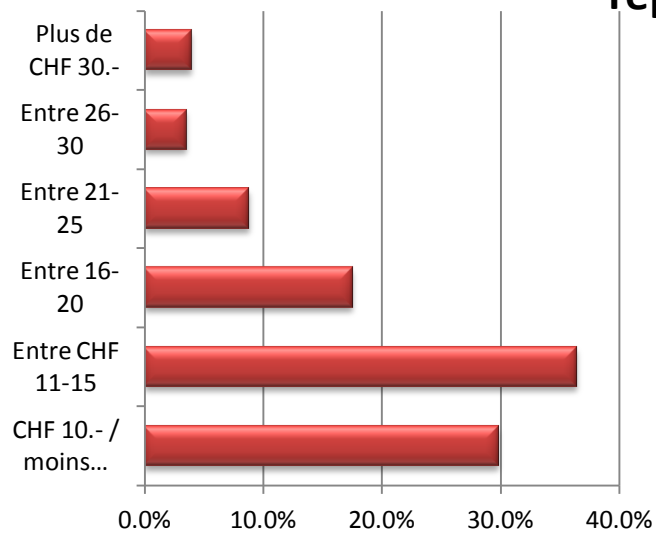


7. Avez-vous...

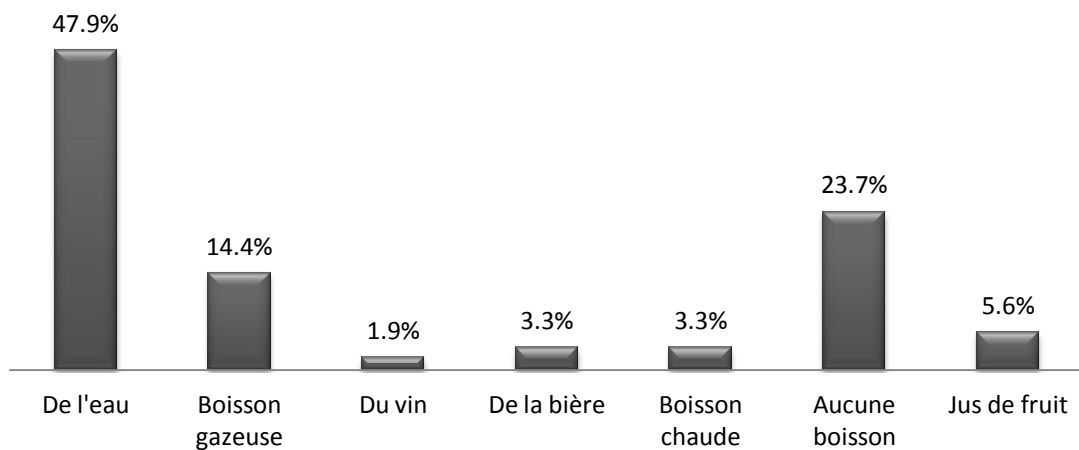
■ mangé sur place? ■ pris à l'emporter?



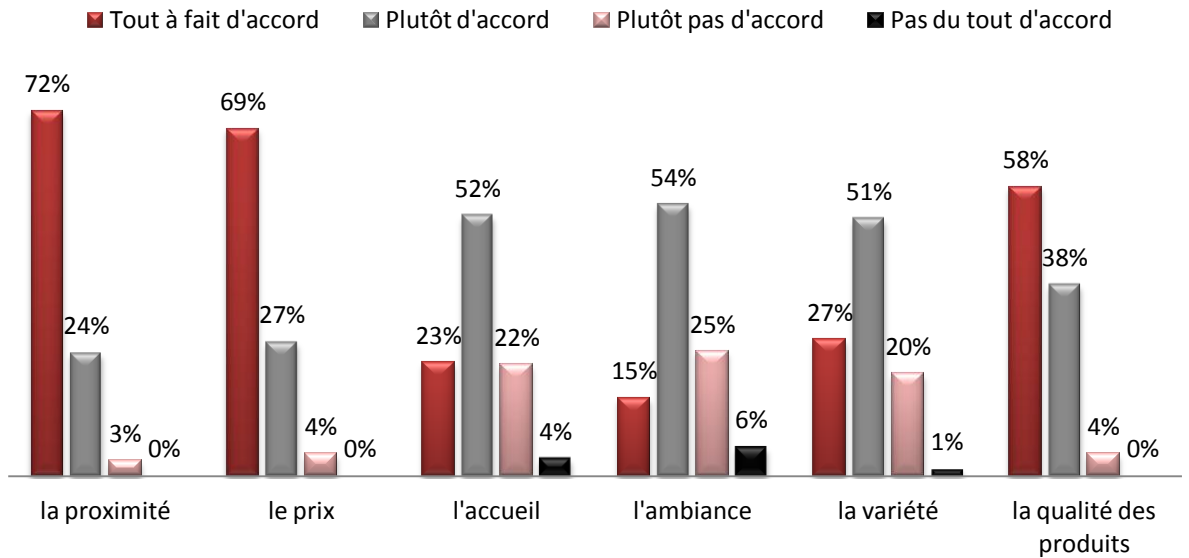
8. Combien avez-vous dépensé pour votre repas?



9. Qu'avez-vous pris à boire pour accompagner votre repas?

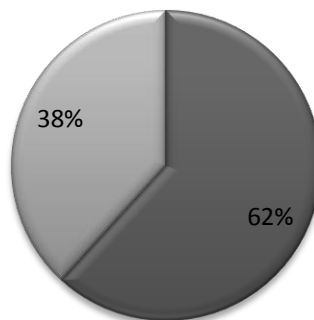


10. Quels sont les critères de sélection les plus importants concernant le lieu lorsque vous allez manger dehors à midi?

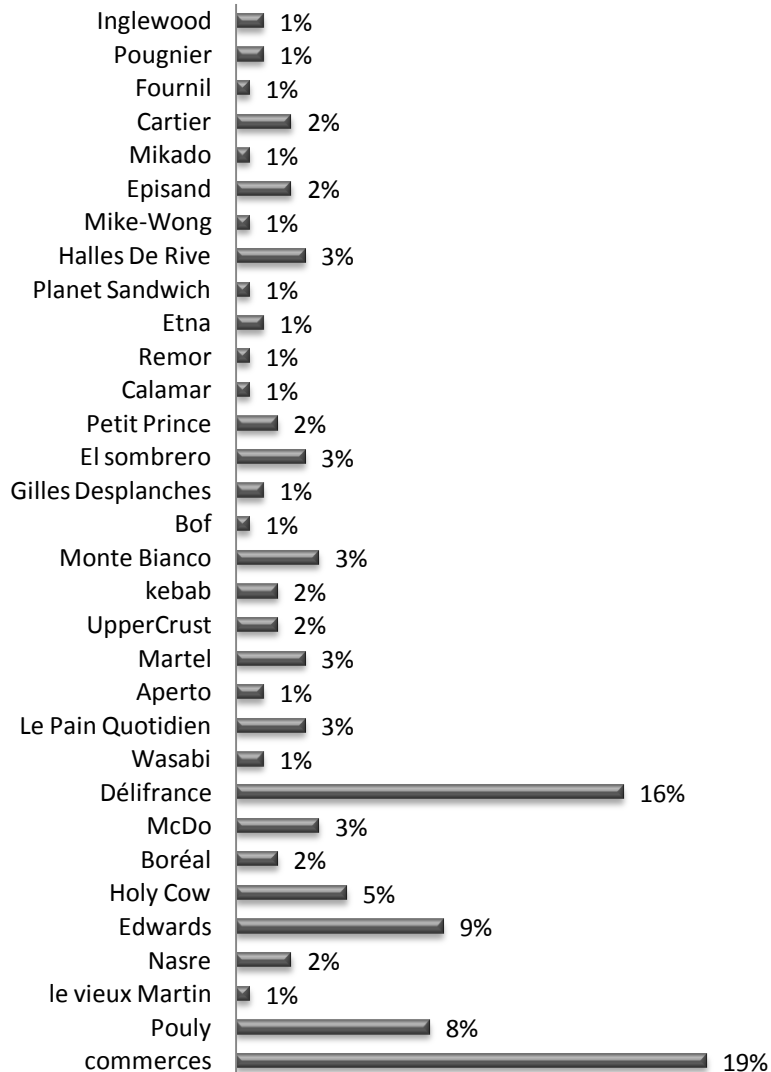


11. En général, lorsque vous allez manger dehors pendant votre pause de midi...

- Vous essayez de varier de restaurant/fast-food
- Vous allez quasiment toujours au même restaurant/fast-food

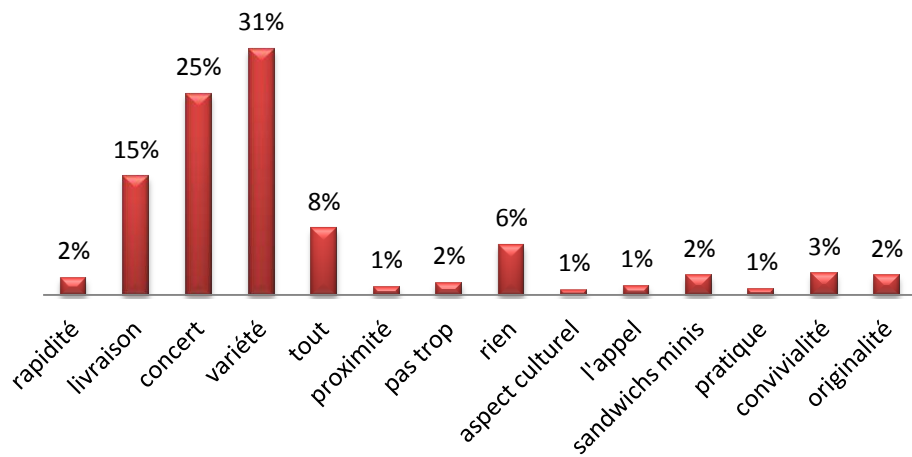


12. Lieu, que vous connaissez, dans lesquels on vend des sandwichs

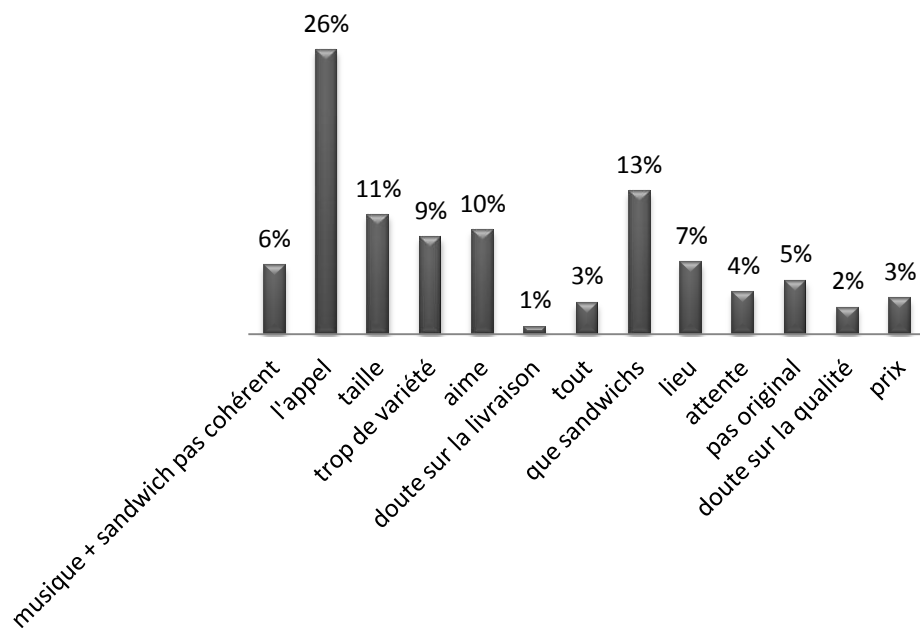


Les réponses de la question 13 n'ont pas été pris en compte pour l'analyse, la question n'avait finalement pas lieu d'être.

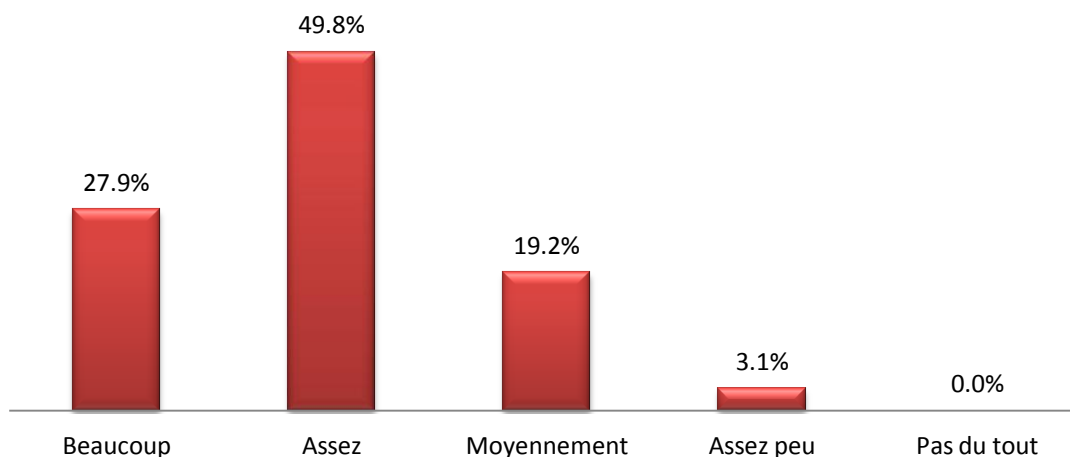
14. Ce qui plaît du concept



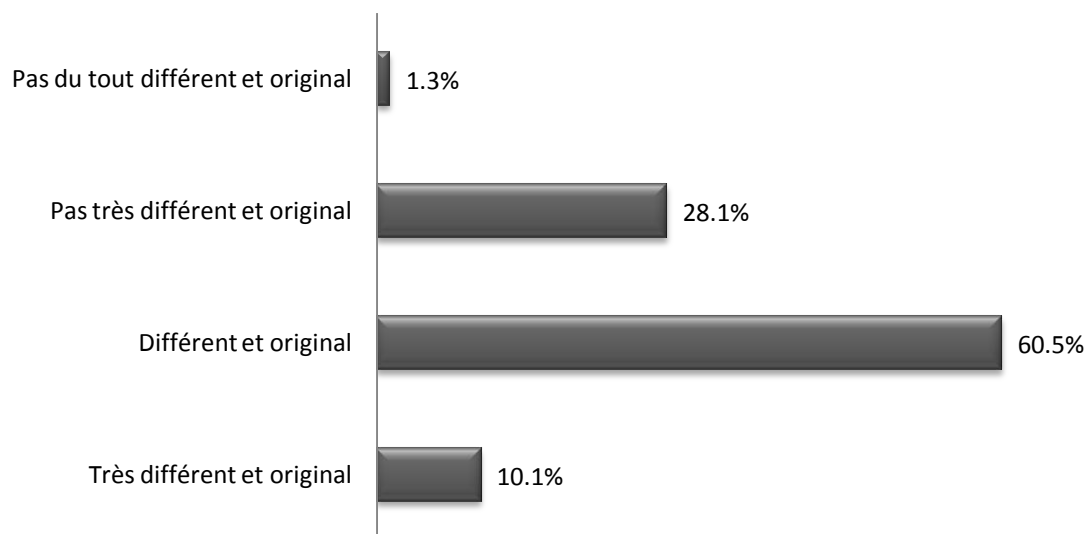
15. Ce qui ne plaît pas du concept



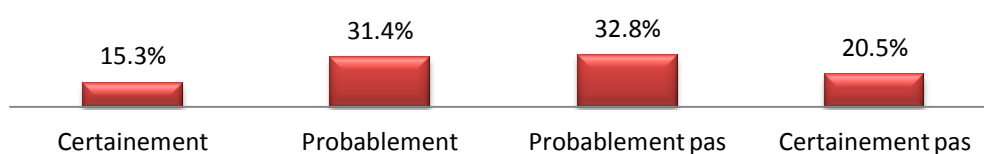
16. Dans quelle mesure ce concept vous plaît-il?



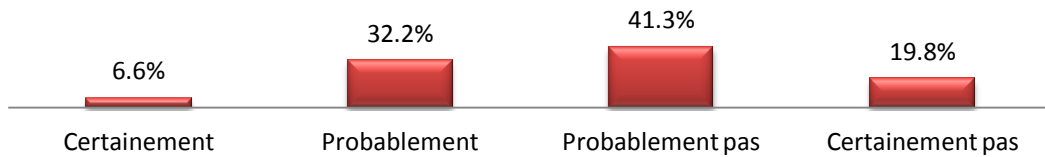
17. À Genève, ce concept vous paraît...



18. Seriez-vous prêt à payer le sandwich (de 10 cm) plus de CHF 6.-?



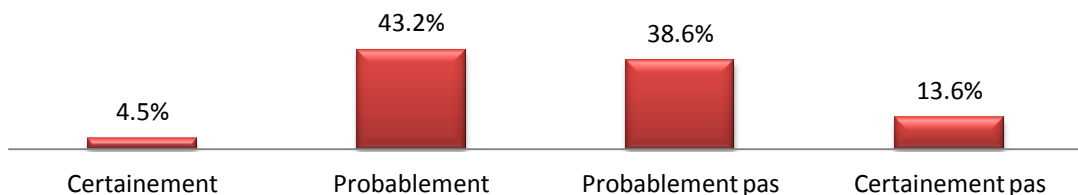
19. Seriez-vous prêt à payer le sandwich (de 10 cm) CHF 6.-?



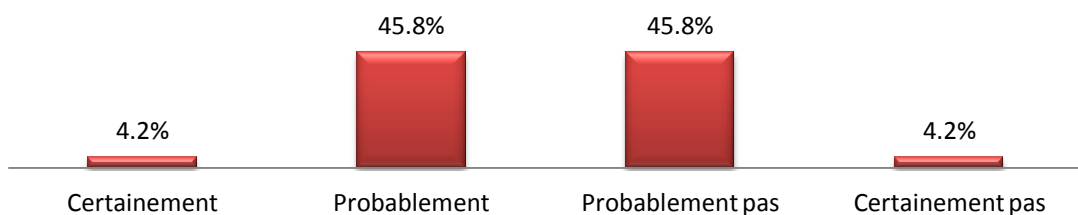
20. Seriez-vous prêt à payer le sandwich (de 10 cm) entre CHF 5 et CHF 5.95?



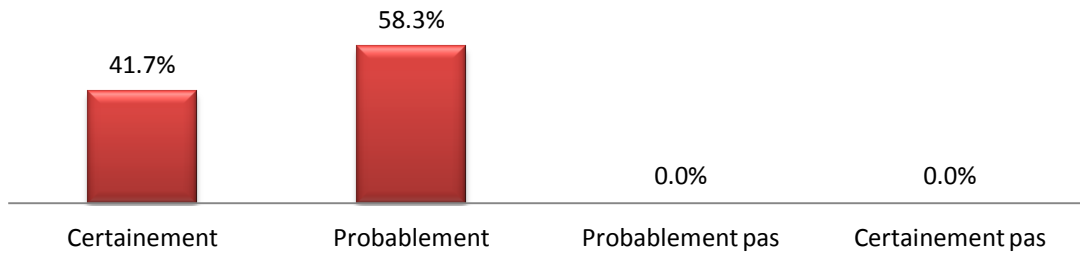
21. Seriez-vous prêt à payer le sandwich (de 10 cm) entre CHF 4 et CHF 4.95?



22. Seriez-vous prêt à payer le sandwich (de 10 cm) entre CHF 3 et CHF 3.95?

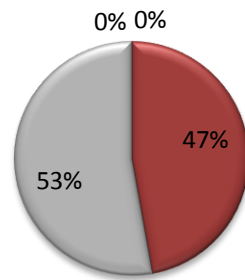


23. Et entre CHF 2 et CHF 2.95?

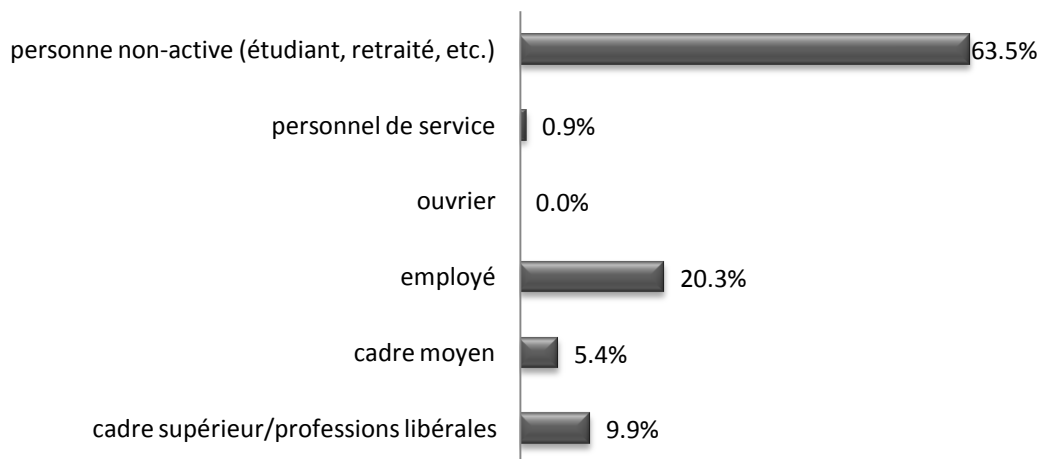


24. Iriez-vous?

- Oui, pour déjeuner et à l'after-work
- Uniquement pour déjeuner
- Uniquement à l'after-work
- Non



25. Vous êtes...



Annexe 4 La carte de "100'dwichs"

Boissons		CHF 4.-	CHF 4.50.-	CHF 5.-
Evian 50cl	CHF 3.-	12. Chorizo	42. Salami Brie	72. Saumon Tomate
Valser 50cl	CHF 3.-	13. Salami Tomate	43. Bacon Garcia Baquero	73. Saumon Gruyère
Granini 33cl	CHF 3.60.-	14. Salami Raclette	44. Manchego	74. Saumon Brie
Lipton 50cl	CHF 3.50.-	15. Salami Tomme	45. Tortilla Jambon Sec	75. Saumon Raclette
Coca Cola 50cl	CHF 3.30.-	16. Salami MayoAil	46. Parfait Tomme	76. Saumon Tomme
Coca Light 50cl	CHF 3.30.-	17. Bacon	47. Poulet Raclette Bacon	77. Brie Garcia Baquero
Coca Zéro 50cl	CHF 3.30.-	18. Bacon Gruyère	48. Merguez Raclette	78. Raclette Manchego
Carlsberg 33cl	CHF 4.20.-	19. Bacon Brie	49. Veau Mayo	79. Poulet Gruyère Bacon
		20. Bacon Raclette	50. Veau MayoAil	80. Merguez Mayo
		21. Bacon Tomme	51. Veau Bacon	81. Merguez Garcia Baquero
		22. Garcia Baquero	52. Calamar Crevette MayoAil	82. Merguez Vacherin
		23. Vacherin	53. Crevette Cocktail	83. Merguez Gruyère
		24. Gruyère	54. Crevette Brie	84. Merguez Brie
		25. Brie		85. Merguez Tomme
		26. Tortilla Chorizo	CHF 5.-	86. Veau Cocktail
		27. Parfait Mousse	55. Tomate Jambon	87. Veau Bacon Raclette
		28. Poulet Mayo	56. Jambon Sec Garcia Baquero	88. Veau Bacon Gruyère
		29. Poulet Cocktail	57. Jambon Sec Vacherin	89. Echine Mayo
		30. Poulet MayoAil	58. Jambon Sec Gruyère	90. Echine Cocktail
		31. Poulet Tartare	59. Jambon Sec Brie	91. Echine MayoAil
		32. Poulet Raclette	60. Jambon Sec Raclette	92. Echine Tartare
		33. Calamar Mayo	61. Jambon Sec Tomme	93. Echine Jambon Sec Tomate
		34. Calamar MayoAil	62. Jambon Sec Manchego	94. Echine Chorizo
		35. Calamar Cocktail	63. Chorizo Garcia Baquero	95. Echine Jambon Sec Raclette
		36. Crevettes Mayo	64. Bacon Vacherin	96. Echine Jambon Sec Gruyère
		37. Crevette Tartare	65. Bacon Manchego	97. Echine Jambon Sec Brie
			66. Saumon MayoAil	98.
		CHF 4.50.-	67. Saumon Mayo	99. Ton sandwich
		38. Jambon Sec	68. Saumon Tartare	(pour le créer, viens visiter
		39. Chorizo Tomme	69. Saumon Cocktail	notre page 100dwichs.ch)
		40. Chorizo Raclette	70. Saumon Crevette Mayo	
		41. Chorizo Tomate	71. Saumon Crevette MayoAil	

Annexe 5 Le flyer



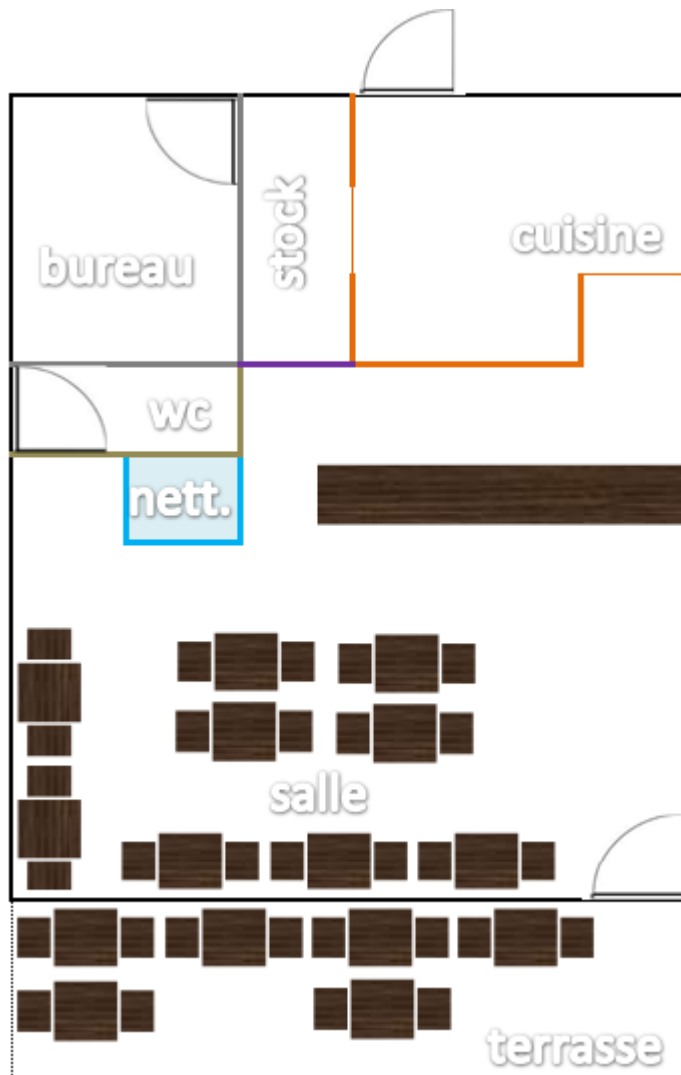
The flyer has a light brown, textured background. At the top left, there are three golden-brown bread rolls. To their right, the word "100dwichs" is written in a red, hand-drawn style, with "SA" in a smaller font to the right. Below the bread rolls and logo, the address "Rue d'Italie, 6 – 1204 Genève" is centered. Below the address, there are two red diagonal slashes. The phone number "022.589.36.92" is centered below the slashes. Below the phone number, there are two more red diagonal slashes. The website "www.100dwichs.ch" is centered at the bottom. On the right side, there is a screenshot of a WhatsApp chat conversation. The contact name is "Chouchou". The messages are as follows:

- Message 1 (purple bubble): "Petit lunch à midi avec MOI?! ❤️" (10h54)
- Message 2 (light blue bubble): "Oui, mais où? J'en ai marre de manger la même chose... Et j'ai pas beaucoup de temps à midi!!! Trop de boulot!!" (11h18)
- Message 3 (purple bubble): "Y'a un nouvel endroit à Rive où ils proposent 100 mini SANDWICHS !! C'est top!! 😊" (11h22)
- Message 4 (light blue bubble): "Ok, à tte ;) Rdv 12h30 devant!" (11h31)

Annexe 6 La chaîne de valeur

	Nettoyage	Achat/Reception marchandise	Rangement	Choix 1	Choix 2	Accueil	Preparation sandwich	(Livraison)	Choix	Choix	Satisfaction	Fidélisation
Client				Se faire livrer Oui / Non →	Choix sandwichs sur internet/ (application)/en faisant la queue				Prend à l'emporter	Prend place	Satisfait ou non	Création de son propre sandwich
Personne en caisse	Nettoyage du restaurant ts les jours après la fermeture	Contrôle de la marchandise, vérification des stocks	Rangement des produits reçus + préparations des bacs et des sauces			Accueillir client + prendre sa commande	Donne ordre en cuisine					
Personnes en cuisine				Prend la commande et informe l'équipier- livreur			Préparation sandwich + mettre pain au four					
Equipier-livreur								Livraison sur le lieu souhaité (dans un périmètre prédéfini)				
Gérante + associé		Achat nourriture + commande										Proposer carte fidélité/offres
Fournisseurs		Reception pain et boissons										

Annexe 7 Le lieu



Annexe 8 Le détail des investissements

FONDS DE COMMERCE				LOCAL "VIDE"			
Cuisine				+			
	Qté	Prix	Total				
Fouet	1	898.00	898.00	Plaques	2	269.00	538.00
Poêle	2	72.50	145.00	Frigo	1	1'190.00	1'190.00
Casserole	1	24.20	24.20	Congélateur	1	4'400.00	4'400.00
Poêle spéciale pour la tortilla	1	123.00	123.00	Hotte	1	1'429.00	1'429.00
Éplucheuse	1	1'125.00	1'125.00	Lave-vaisselle	1	2'399.00	2'399.00
Trancheuse	1	1'150.00	1'150.00	Frigo pour les boissons	1	990.00	990.00
Machine pour couper les pommes de terre	1	150.00	150.00				
Ciseau	1	12.90	12.90				
Cuillère	5	1.95	9.75				
Couteau	5	3.10	15.50				
Râpe	1	10.90	10.90				
Fourchette	5	1.95	9.75				
Four	1	4'000.00	4'000.00				
Économe	5	1.95	9.75				
Poubelle	2	135.00	270.00				
Grand couteau	2	11.95	23.90				
Total Cuisine			7'977.65	Total Cuisine			18'923.65
Comptoir				+			
	Qté	Prix	Total				
Bacs	15	53.00	795.00	Caisse	1	3'590.00	3'590.00
Plateaux (pacs de 25p.)	4	6.40	25.60	Comptoir	1	4'000.00	4'000.00
Flacons pour sauces	5	2.60	13.00	Terminal	1	200.00	200.00
Poubelle	2	34.00	68.00	Installation			
Total Comptoir			901.60	électricité	1	6'230.00	6'230.00
				(tableau de distribution, main d'œuvre prises, ligne téléphonique)			
Total Comptoir			901.60	Total Comptoir			14'921.60
Salle / Terrasse							
	Qté	Prix	Total				
Tables	15	99.95	1'499.25				
Chaises	30	49.95	1'498.50				
Cendriers	6	3.50	21.00				
Peinture	1	1'890.00	1'890.00				
Poubelle	1	117.50	117.50				
Chariot	1	950.00	950.00				
Total Salle / Terrasse			5'976.25				

Nettoyage			
	Qté	Prix	Total
Essuie-vaisselle	1	27.50	27.50
Pâtes de nettoyage	10	3.75	37.50
Balais	2	14.80	29.60
Panosse	2	10.30	20.60
Brosse vaisselle (pacs de 9p.)	1	13.40	13.40
Éponges (pacs de 6p.)	1	10.00	10.00
Sceau	2	132.00	264.00
Panneau "attention"	2	25.00	50.00
Total Nettoyage			452.60

Personnel			
	Qté	Prix	Total
Tablier	7	12.00	84.00
Casquette	7	9.20	64.40
Mini-pharmacie	1	45.20	45.20
Vélo	1	398.00	398.00
Total Personnel			591.60

Bureau			
	Qté	Prix	Total
Bureau	2	149.00	298.00
Classeur	5	2.80	14.00
Fauteuil	2	69.00	138.00
Armoire	1	269.00	269.00
Téléphone	1	99.00	99.00
Routeurs	1	99.00	99.00
Imprimante	1	149.00	149.00
Ordinateur	1	799.00	799.00
Total Bureau			1'865.00

WC								
	Qté	Prix	Total					
Brosse	2	9.90	19.80					
Machine pour sécher les mains	1	1'490.00	1'490.00					
Poubelle	1	117.50	117.50					
Support papier wc	1	240.00	240.00					
Total WC			1'867.30					
				+	Toilettes	1	1'600.00	1'600.00
					Lavabos	1	350.00	350.00
					Total WC			3'817.30

TOTAL 19'632.00

TOTAL 46'548.00

Annexe 9 Le prix des ingrédients

prix HT

Ingrédients	Prix kg		Prix kg net	kg utilisé	Prix utilisé
	brut	Perte en grammes			
Jambon	28.40		28.40	0.03	0.85
Chorizo	16.25		16.25	0.03	0.49
Bacon	7.38	100	8.20	0.03	0.25
Viande veau	15.61	100	17.35	0.03	0.52
Poulet	5.14	150	6.04	0.03	0.18
Salami	12.17		12.17	0.03	0.37
Echine	21.03		21.03	0.03	0.63
Merguez	16.35	100	18.17	0.03	0.55
G. Baquero	16.61		16.61	0.04	0.66
Manchego	23.76		23.76	0.04	0.95
Gruyère	14.63		14.63	0.04	0.59
Vacherin	20.50		20.50	0.04	0.82
Brie	13.63		13.63	0.04	0.55
Raclette	8.67		8.67	0.04	0.35
Tomme	11.38		11.38	0.04	0.46
Saumon	21.32		21.32	0.04	0.75
Calamar	5.66	100	6.29	0.04	0.25
Crevettes	12.28	100	13.65	0.03	0.34
Choc noir	16.57		16.57	0.03	0.41
Choc lait	16.81		16.81	0.03	0.42
Choc noisette	16.81		16.81	0.03	0.42
Parfait Original	18.03		18.03	0.03	0.45
Parfait Mousse	22.90		22.90	0.03	0.57
Parfait Volaille	18.03		18.03	0.03	0.45
Parfait Végétal	18.03		18.03	0.03	0.45
Pommes de terre					
Tortilla		280			0.03
Mayonnaise					0.25
AliOli					0.26
Tomates					0.24
Tartare					0.31
Cocktail					0.40
Huile			9.68	0.00	0.03

Annexe 10 Le prix d'achat des boissons

	Prix unit d'achat HT
Evian 50cl	0.85
Valsler 50 cl	0.95
Granini Cocktail de fruit 33cl	1.55
Thé froid pêche Lipton 0.5	1.2
Coca 0.5	1.15
Coca Light	1.15
Coca Zéro	1.15
Carlsberg 0.33 d	1.78
Prix moyen	1.2225

Annexe 11 La prévision des ventes

Année 1

	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet	août	septembre	octobre	novembre	décembre	TOTAL
Nb de client	600	700	900	1'000	1'300	1'400	1'200	1'200	1'500	2'000	2'000	1'900	15'700
Nb de sandwich	1'800	2'100	2'700	3'000	3'900	4'200	3'600	3'600	4'500	6'000	6'000	5'700	47'100
Nb de boissons	480	560	720	800	1'040	1'120	960	960	1'200	1'600	1'600	1'520	12'560
Commande à l'emporter	300	350	450	500	650	700	600	600	750	1'000	1'000	950	7'850

Année 2

	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet	août	septembre	octobre	novembre	décembre	TOTAL
Nb de client	1'900	2'200	2'200	2'200	2'200	2'000	1'800	1'800	2'000	2'200	2'200	2'000	24'700
Nb de sandwich	5'700	6'600	6'600	6'600	6'600	6'000	5'400	5'400	6'000	6'600	6'600	6'000	74'100
Nb de boissons	1'520	1'760	1'760	1'760	1'760	1'600	1'440	1'440	1'600	1'760	1'760	1'600	19'760
Commande à l'emporter	950	1'100	1'100	1'100	1'100	1'000	900	900	1'000	1'100	1'100	1'000	12'350

Année 3

	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet	août	septembre	octobre	novembre	décembre	TOTAL
Nb de client	2'000	2'200	2'200	2'200	2'200	2'000	1'900	1'900	2'000	2'200	2'200	2'000	25'000
Nb de sandwich	6'000	6'600	6'600	6'600	6'600	6'000	5'700	5'700	6'000	6'600	6'600	6'000	75'000
Nb de boissons	1'600	1'760	1'760	1'760	1'760	1'600	1'520	1'520	1'600	1'760	1'760	1'600	20'000
Commande à l'emporter	1'000	1'100	1'100	1'100	1'100	1'000	950	950	1'000	1'100	1'100	1'000	12'500

Annexe 12 Les salaires

Année 2/Année 3

	Salaire minimum	Taux	Salaire mensuel brut	AVS/AI/APG	AC	LAMAT	LPP	LAA	TOTAL cotisations	Salaire mensuel net
<i>Taux</i>				5.150%	1.1%	0.042%	6.250%	0.800%		
Directrice	3'000	100%	3'000	154.50	33.00	1.26	187.50	24.00	400.26	2'599.74
Associé	3'500	100%	3'500	180.25	38.50	1.47	218.75	28.00	466.97	3'033.03
Chef de cuisine	4'500	50%	2'250	115.88	24.75	0.95	140.63	18.00	300.20	1'949.81
Equipier - caisse	4'000	50%	2'000	103.00	22.00	0.84	125.00	16.00	266.84	1'733.16
Equipier - cuisine	3'700	100%	3'700	190.55	40.70	1.55	231.25	29.60	493.65	3'206.35
Equipier-livreur	3'400	25%	850	43.78	9.35	0.36	53.13	6.80	113.41	736.59
									2'041.33	13'258.67

Octobre à décembre année 1

	Salaire minimum	Taux	Salaire mensuel brut	AVS/AI/APG	AC	LAMAT	LPP	LAA	TOTAL cotisations	Salaire mensuel net
<i>Taux</i>				5.150%	1.1%	0.042%	6.250%	0.800%		
Directrice	2'500	100%	2'500	128.75	27.50	1.05	156.25	20.00	333.55	2'166.45
Associé	3'000	100%	3'000	154.50	33.00	1.26	187.50	24.00	400.26	2'599.74
Chef de cuisine	4'000	100%	4'000	206.00	44.00	1.68	250.00	32.00	533.68	3'466.32
Equipier - caisse	4'000	50%	2'000	103.00	22.00	0.84	125.00	16.00	266.84	1'733.16
Equipier-livreur	3'400	25%	850	43.78	9.35	0.36	53.13	6.80	113.41	736.59
									1'647.74	10'702.26

Avril à septembre année 1

	Salaire minimum	Taux	Salaire mensuel brut	AVS/AI/APG	AC	LAMAT	LPP	LAA	TOTAL cotisations	Salaire mensuel net
<i>Taux</i>				5.150%	1.1%	0.042%	6.250%	0.800%		
Directrice	2'500	100%	2'500	128.75	27.50	1.05	156.25	20.00	333.55	2'166.45
Associé	3'000	100%	3'000	154.50	33.00	1.26	187.50	24.00	400.26	2'599.74
Chef de cuisine	4'000	100%	4'000	206.00	44.00	1.68	250.00	32.00	533.68	3'466.32
Equipier-livreur	3'400	25%	850	43.78	9.35	0.36	53.13	6.80	113.41	736.59
									1'380.90	8'969.10

Premiers mois

	Salaire minimum	Taux	Salaire mensuel brut	AVS/AI/APG	AC	LAMAT	LPP	LAA	TOTAL cotisations	Salaire mensuel net
<i>Taux</i>				5.150%	1.1%	0.042%	6.250%	0.800%		
Directrice	2'500	100%	2'500	128.75	27.50	1.05	156.25	20.00	333.55	2'166.45
Associé	3'000	100%	3'000	154.50	33.00	1.26	187.50	24.00	400.26	2'599.74
Equipier-livreur	3'400	25%	850	43.78	9.35	0.36	53.13	6.80	113.41	736.59
									847.22	5'502.78

Annexe 13 Le flux de trésorerie de l'année 1

Année 1

	Décembre N0	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	TOTAL
Début de période	249'000	13'898	5'160	4'010	5'054	698	3'543	7'579	6'695	8'290	6'846	13'487	22'608	
Encaissements		10'293	12'009	15'440	17'156	22'302	24'018	20'587	20'587	25'734	34'312	34'312	32'596	269'345
Décaissements														
<i>Coût marchandises</i>		2'854	3'330	4'282	4'757	6'185	6'660	5'709	5'709	7'136	9'515	9'515	9'039	74'690
<i>Repas du personnel</i>		20	23	29	33	42	46	39	39	49	65	65	62	512
<i>Offre Flyer</i>		675	788	1'013	1'125	0	0	0	0	0	0	0	0	3'600
<i>Déchets</i>		98	114	147	163	212	228	196	196	245	326	326	310	2'559
<i>Salaires</i>		5'503	5'503	5'503	8'969	8'969	8'969	8'969	8'969	8'969	10'702	10'702	10'702	102'430
<i>Charges sociales</i>		847	847	847	1'381	1'381	1'381	1'381	1'381	1'381	1'648	1'648	1'648	15'770
<i>Publicité</i>		4'137	137	137	137	180	180	180	180	6'860	317	317	317	13'079
<i>Tel/Internet</i>		89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	1'068
<i>Energie, chauffage, eau</i>		100	100	120	150	170	200	200	200	220	300	300	300	2'360
<i>Entretien nettoyage</i>		150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1'800
<i>Frais administratifs</i>		70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	840
<i>Jeronimo Terminal</i>		56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	672
<i>Taxe LRDBH</i>		83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	1'000
<i>Loyer</i>	1'370	1'370	1'370	1'370	1'370	1'370	1'370	1'370	1'370	1'370	1'370	1'370	1'370	16'440
<i>Assurance</i>		459	459	459	459	459	459	459	459	459	459	459	459	5'502
<i>Impôts</i>		42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	498
<i>TVA à récupérer</i>		-880			-880			-880			-880			-3'520
<i>TVA due</i>		3'359			3'359			3'359			3'359			13'435
Total décaissements		19'031	13'160	14'396	21'512	19'457	19'982	21'471	18'992	27'178	27'670	25'191	24'696	252'736
Investissements	233'732													
Fin de période	13'898	5'160	4'010	5'054	698	3'543	7'579	6'695	8'290	6'846	13'487	22'608	30'508	

Calcul de la TVA pour l'année 1

Année 1

TVA à récupérer

Coûts marchandise 2.5	1'708.66
Coûts marchandise 8	343.31

Publicité	968.84
Tèl / Internet	79.11
Energie, chauffage, eau	174.81
Entretien nettoyage	133.33
Frais administratifs	62.22
Jeronimo Terminal	49.78

TOTAL 3'520.07

Différence 9'915.20

TVA due

Chiffre d'affaires "sur place" 8	10'236.40
Chiffre d'affaires "à l'emporter" 2.5	3'198.88

Total 13'435.28

Annexe 14 Le compte de pertes & profits mensualisé

Année 1

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	TOTAL
CA	9'780	11'410	14'670	16'300	21'190	22'820	19'560	19'560	24'450	32'600	32'600	30'970	255'910
Coût M	2'805	3'272	4'207	4'675	6'077	6'544	5'610	5'610	7'012	9'349	9'349	8'882	73'391
Repas du personnel	20	23	29	33	42	46	39	39	49	65	65	62	512
Déchets	98	114	147	163	212	228	196	196	245	326	326	310	2'559
Offre Flyer	675.00	787.50	1'012.50	1'125.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3'600.00
Rabais	29	34	43	48	62	67	58	58	72	96	96	91	753
Marge brute	6'212	7'247	9'318	10'353	14'921	16'069	13'773	13'773	17'217	22'956	22'956	21'808	176'601
<i>Personnel</i>													
Salaires	5'503	5'503	5'503	8'969	8'969	8'969	8'969	8'969	8'969	10'702	10'702	10'702	102'430
Charges sociales	847	847	847	1'381	1'381	1'381	1'381	1'381	1'381	1'648	1'648	1'648	15'770
<i>Charges d'exploitation</i>													
Publicité	3'831	127	127	127	167	167	167	167	6'352	294	294	294	12'111
Te/Internet	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	989
Energie, chauffage, eau	93	93	111	139	157	185	185	185	204	278	278	278	2'185
Entretien nettoyage	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139	1'667
Frais administratifs	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	778
Jeronimo Terminal	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	622
Total Contrôlables	10'611	6'907	6'926	10'954	11'012	11'040	11'040	11'040	17'244	13'259	13'259	13'259	136'551
Loyer	1'370	1'370	1'370	1'370	1'370	1'370	1'370	1'370	1'370	1'370	1'370	1'370	16'440
Assurance	459	459	459	459	459	459	459	459	459	459	459	459	5'502
Taxe LRDBH	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	1'000
Total Non Contrôlables	1'912	1'912	1'912	1'912	1'912	1'912	1'912	1'912	1'912	1'912	1'912	1'912	22'942
EBITDA	-6'311	-1'572	480	-2'513	1'997	3'117	822	822	-1'939	7'784	7'784	6'637	17'108
Amortissements	3'064	3'064	3'064	3'064	3'064	3'064	3'064	3'064	3'064	3'064	3'064	3'064	36'769
EBIT	-9'375	-4'636	-2'584	-5'577	-1'067	53	-2'242	-2'242	-5'003	4'720	4'720	3'573	-19'661
Impôts	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	498
Resultat net	-9'417	-4'678	-2'626	-5'618	-1'108	12	-2'284	-2'284	-5'044	4'679	4'679	3'531	-20'159

Année 2

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	TOTAL
CA	30'970	35'860	35'860	35'860	35'860	32'600	29'340	29'340	32'600	35'860	35'860	32'600	402'610
Coût M	8'882	10'284	10'284	10'284	10'284	9'349	8'414	8'414	9'349	10'284	10'284	9'349	115'462
Repas du personnel	62	72	72	72	72	65	59	59	65	72	72	65	805
Déchets	310	359	359	359	359	326	293	293	326	359	359	326	4'026
Rabais	91	106	106	106	106	96	86	86	96	106	106	96	1'185
Marge brute	21'808	25'251	25'251	25'251	25'251	22'956	20'660	20'660	22'956	25'251	25'251	22'956	283'501
<i>Personnel</i>													
Salaires	13'259	13'259	13'259	13'259	13'259	13'259	13'259	13'259	13'259	13'259	13'259	13'259	159'104
Charges sociales	2'041	2'041	2'041	2'041	2'041	2'041	2'041	2'041	2'041	2'041	2'041	2'041	24'496
<i>Charges d'exploitation</i>													
Publicité	167	167	167	167	167	294	294	294	167	167	167	167	2'381
Te/Internet	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	989
Energie, chauffage, eau	278	278	278	278	278	278	278	278	278	278	278	278	3'333
Entretien nettoyage	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139	1'667
Frais administratifs	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	1'111
Jeronimo Terminal	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	622
Total Contrôlables	16'110	16'110	16'110	16'110	16'110	16'237	16'237	16'237	16'110	16'110	16'110	16'110	193'703
Loyer	1'370	1'370	1'370	1'370	1'370	1'370	1'370	1'370	1'370	1'370	1'370	1'370	16'440
Assurance	459	459	459	459	459	459	459	459	459	459	459	459	5'502
Taxe LRDBH	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	1'000
Total Non Contrôlables	1'912	1'912	1'912	1'912	1'912	1'912	1'912	1'912	1'912	1'912	1'912	1'912	22'942
EBITDA	3'786	7'229	7'229	7'229	7'229	4'807	2'511	2'511	4'934	7'229	7'229	4'934	66'856
Amortissements	3'064	3'064	3'064	3'064	3'064	3'064	3'064	3'064	3'064	3'064	3'064	3'064	36'769
EBIT	722	4'165	4'165	4'165	4'165	1'743	-553	-553	1'869	4'165	4'165	1'869	30'087
Impôts	664	664	664	664	664	664	664	664	664	664	664	664	7'970
Resultat net	57	3'501	3'501	3'501	3'501	1'078	-1'217	-1'217	1'205	3'501	3'501	1'205	22'117

Année 3

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	TOTAL
CA	32'600	35'860	35'860	35'860	35'860	32'600	30'970	30'970	32'600	35'860	35'860	32'600	407'500
Coût M	8'526	9'379	9'379	9'379	9'379	8'526	8'100	8'100	8'526	9'379	9'379	8'526	106'576
Repas du personnel	65	72	72	72	72	65	62	62	65	72	72	65	815
Déchets	326	359	359	359	359	326	310	310	326	359	359	326	4'075
Rabais	96	106	106	106	106	96	91	91	96	106	106	96	1'199
Marge brute	23'779	26'157	26'157	26'157	26'157	23'779	22'590	22'590	23'779	26'157	26'157	23'779	297'234
<i>Personnel</i>													
Salaires	13'259	13'259	13'259	13'259	13'259	13'259	13'259	13'259	13'259	13'259	13'259	13'259	159'104
Charges sociales	2'041	2'041	2'041	2'041	2'041	2'041	2'041	2'041	2'041	2'041	2'041	2'041	24'496
<i>Charges d'exploitation</i>													
Publicité	167	167	167	167	167	294	294	294	167	167	167	167	2'381
Te/Internet	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	989
Energie, chauffage, eau	278	278	278	278	278	278	278	278	278	278	278	278	3'333
Entretien nettoyage	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139	1'667
Frais administratifs	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	1'111
Jerónimo Terminal	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	622
Total Contrôlables	16'110	16'110	16'110	16'110	16'110	16'237	16'237	16'237	16'110	16'110	16'110	16'110	193'703
Loyer	1'370	1'370	1'370	1'370	1'370	1'370	1'370	1'370	1'370	1'370	1'370	1'370	16'440
Assurance	459	459	459	459	459	459	459	459	459	459	459	459	5'502
Taxe LRDBH	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	1'000
Total Non Contrôlables	1'912	1'912	1'912	1'912	1'912	1'912	1'912	1'912	1'912	1'912	1'912	1'912	22'942
EBITDA	5'757	8'135	8'135	8'135	8'135	5'630	4'441	4'441	5'757	8'135	8'135	5'757	80'588
Amortissements	3'064	3'064	3'064	3'064	3'064	3'064	3'064	3'064	3'064	3'064	3'064	3'064	36'769
EBIT	2'693	5'070	5'070	5'070	5'070	2'566	1'377	1'377	2'693	5'070	5'070	2'693	43'819
Impôts	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	11'403
Resultat net	1'742	4'120	4'120	4'120	4'120	1'615	426	426	1'742	4'120	4'120	1'742	32'416

Annexe 15 Le bilan

Actifs				
	N0	N1	N2	N3
Actifs circulants	13'898	30'508	89'394	158'177
Caisse	5'500	5'500	5'500	5'500
Banque	8'398	25'008	83'894	152'677
Actifs immobilisés	233'732	196'963	160'194	123'199
Grosses machines	8'813	8'813	8'813	8'813
<i>Cumul amort.</i>		588	1'175	1'763
Petits matériels	3'280	3'280	3'280	3'280
<i>Cumul amort.</i>		1'093	2'186	3'280
Mobilier	5'692	5'692	5'692	5'692
<i>Cumul amort.</i>		711	1'423	2'134
Ordinateurs	1'047	1'047	1'047	1'047
<i>Cumul amort.</i>		209	419	1'256
Vélo	398	398	398	398
<i>Cumul amort.</i>		100	199	299
Petit matériel nettoyage	403	403	403	403
<i>Cumul amort.</i>		201	403	201
Reprise Grosses machines et comptoir	14'332	14'332	14'332	14'332
<i>Cumul amort.</i>		2'389	4'777	7'166
Frais de fondation	4'100	4'100	4'100	4'100
<i>Cumul amort.</i>		1'367	2'733	4'100
Fonds de commerce	180'668	180'668	180'668	180'668
<i>Cumul amort.</i>		30'111	60'223	90'334
Goodwill	15'000	15'000	15'000	15'000
Total	247'630	227'471	249'588	281'376

Passifs				
	N0	N1	N2	N3
Fonds étrangers	0	0	0	0
Capitaux propres	247'630	227'471	249'588	282'004
Capital social	249'000	249'000	249'000	249'000
Réserve générale			1'106	2'727
Bénéfice reporté		-1'370	-21'529	-518
Résultat net	-1'370	-20'159	21'011	30'796
Total	247'630	227'471	249'588	282'004

Différence de CHF 628.30 pour l'année 3