

Etude de cas entrepreneuriat – Belgique

Chic Café

Centre européen de ressources en études de cas d'entrepreneuriat (European  
Entrepreneurship Case Study Resource Centre)

Avec le soutien de la Direction Générale Entreprises et Industrie de la Commission Européenne  
dans le cadre du CIP (Programme-cadre pour la compétitivité et l'innovation 2007 – 2013)

Code projet : ENT/CIP/09/E/N02S001

2011

## **Chic Café (Belgique)**

Rickie A. Moore  
EM Lyon Business School

Joseph A. LiPuma  
EM Lyon Business School

Ce cas a été élaboré pour servir de base de discussion en classe, et non pour illustrer l'efficacité ou l'inefficacité de la gestion d'une situation commerciale/administrative donnée.

Vous êtes libre de :

- Reproduire, distribuer, partager, afficher et exécuter cette œuvre uniquement à l'identique et à des fins exclusivement non-commerciales.

A chaque réutilisation ou distribution de cette œuvre vous devez informer expressément le public des conditions contractuelles de sa mise à disposition.

Vous êtes également libre de :

- Réaliser les œuvres dérivées à des fins exclusivement non-commerciales en :
  - respectant la propriété intellectuelle et la paternité de l'œuvre d'origine
  - citant obligatoirement le(s) auteur(s) de l'œuvre d'origine
  - diffusant le(s) œuvre(s) dérivée(s) sous ces mêmes conditions et sous un contrat identique à celui-ci

Il n'est pas permis de déroger aux présentes conditions sauf autorisation expresse du (des) auteur(s).

Tout autre droit est réservé par le(s) auteur(s).

## **CHIC CAFÉ**

### **Introduction**

Evelyn jeta un coup d'oeil à sa montre, il n'était que 5 heures du matin. Elle se réveillait après une nuit très agitée. Son esprit était en hyperactivité ; elle ne pensait qu'à aller voir l'emplacement de son nouveau commerce. Sachant qu'elle ne pourrait jamais se rendormir, Evelyn se leva et commença à parcourir la liste des choses qu'elle avait à faire plus tard ce matin là. Elle sortit son appareil photo d'un tiroir et le glissa dans son sac à dos afin de ne pas l'oublier, elle en aurait besoin plus tard. Tout en avalant un café et un croissant, elle continua à noter dans son calepin toutes les choses qui lui étaient passées par la tête durant ces heures sans sommeil ; afin de bien organiser ses idées, elle consacra une nouvelle page à chaque type d'activité : les menus, les fournisseurs, l'équipement, les prix, la diététique, la déco, les sièges, l'éclairage, etc. Tout doucement le jour commença à se lever et Evelyn sut que l'heure était venue pour elle d'aller à la rencontre de son avenir. Il n'était que 7h30 lorsqu'elle traversa la Grand Place en direction de la Gare Centrale, et même si le trajet prit à peine 15 minutes il lui sembla durer une éternité. Sa mission : visiter le local dont son père lui avait parlé et en évaluer le potentiel pour devenir l'emplacement de son futur commerce.

### **Le Bon Pain**

Le Bon Pain est l'une des plus vieilles boulangeries de Bruxelles. Antoine et Louis l'avaient achetée au début des années 80. Cependant, la santé de Louis s'étant dégradée ces dernières années, il était de plus en plus difficile pour Antoine de gérer l'affaire à lui tout seul. Ils avaient gardé la boulangerie quasiment dans l'état dans lequel ils l'avaient achetée, n'effectuant que les travaux de mise en conformité à la réglementation anti-incendie. Ronald, le père d'Evelyn, était un diplomate pour le Gouvernement Américain et se rendait fréquemment à Bruxelles. Il descendait régulièrement à l'hôtel Amigo situé à quelques rues de la boulangerie, et passait très souvent devant celle-ci. Lors d'un dîner avec Vincent Jeffrey il apprit de ce dernier que les propriétaires du Bon Pain étaient fatigués et souhaitaient vendre. Ils ne voulaient cependant pas rendre la vente publique et désiraient contribuer au lancement d'une jeune personne avec un projet innovant. Vincent se souvenait que Ronald lui avait dit que sa fille Evelyn étudiait à Bruxelles et projetait d'y lancer un

nouveau concept de café. Vincent et Ronald pensaient que l'emplacement du Bon Pain était idéal pour une telle entreprise. De plus, Antoine et Louis souhaitaient pouvoir admirer le local à la fin des travaux, afin d'être fiers d'avoir pu contribuer à la réalisation du rêve de quelqu'un.

### **La genèse du Chic Café**

Quelques jours après sa rencontre avec Vincent, Ronald dîna avec Evelyn et lui parla de l'éventualité qu'un emplacement idéal pour son café soit disponible. L'excitation d'Evelyn fut à son comble, elle put à peine manger et bombardait son père de questions et d'idées. Tout d'abord, elle devait vérifier si l'emplacement correspondait bien à son idée et elle avait envie de ressentir les « vibrations » du lieu au plus vite. Elle avait également toute une série de questions à poser ... beaucoup de questions. Elle avait déjà pensé à un nom pour son commerce (Chic Café), et avait déjà identifié où elle pouvait obtenir de l'aide pour valider son projet et où elle pouvait aller le présenter sa proposition d'entreprise. Ses recherches lui avaient permis de découvrir que la Belgian Venturing Association, Business Angels Connect (tous deux des organismes privés), et Brustart / Brusoc (une agence publique de développement d'affaires) venaient en aide aux jeunes entrepreneurs. Elle allait les rencontrer demain, immédiatement après sa visite de la boulangerie.

Evelyn savait également qu'un autre challenge important l'attendait – elle devait convaincre son groupe de travail que son projet était valable et qu'ils pouvaient réussir s'ils s'y vouaient tous corps et âme. Dans le cadre du cours d'entrepreneuriat de leur MBA, tous les étudiants devaient proposer trois projets de création d'entreprise. Après de longues discussions, l'idée d'Evelyn d'un nouveau concept de café plut au groupe ; ils ont tout particulièrement apprécié que ce soit son rêve de toujours. Même s'ils partageaient un goût commun pour le café et qu'ils aimaient relever des défis, ils n'étaient que de simples amis avec des centres d'intérêt très différents ; et d'un point de vue culturel, ils formaient un groupe très mixte. Malgré cela, ils se sont plongés dans le projet d'Evelyn et ils ont été tellement convaincants lors de la présentation à la classe qu'ils ont été désignés meilleure équipe avec l'idée la plus originale.

En tant qu'Américaine, Evelyn Montfort était fermement convaincue qu'une bonne idée dépend du bon concept au bon moment au bon endroit et avec les bonnes personnes. Tout en sachant que son idée de Chic Café était bonne, elle fut surprise de la réaction de la classe et du professeur. Evelyn

semblait sous-estimer ses qualités de leader, sa capacité à vendre une idée à un groupe de personnes et à les « embarquer » dans un projet. Durant son enfance à New York, il lui arrivait souvent de motiver ses amis pour participer à divers projets de chimie, l'un d'entre eux ayant gagné un concours national. A l'école, Evelyn s'était spécialisée en langues étrangères (français, espagnol et italien) et elle avait fait deux stages aux Nations Unies. C'est durant son dernier stage qu'elle avait décidé de venir étudier à Bruxelles.

L'équipe de la classe de MBA était composée de cinq étudiants qui ne se connaissaient pas avant d'entamer le programme intensif d'un an. Six mois plus tôt, Evelyn n'avait jamais rencontré ces personnes et aujourd'hui elle envisageait de créer une entreprise avec elles ! C'est ainsi que fonctionnent ces programmes intensifs, les liens entre les personnes se nouent rapidement. Ils suivent plus ou moins les mêmes cours avec les mêmes professeurs, ils font face aux mêmes difficultés de gestion du temps (trop de travail en trop peu de temps), souffrent du manque de sommeil, rencontrent divers problèmes dans certains cours, et se fréquentent durant les week-ends. Au travers de ces expériences communes, le groupe développe une camaraderie qui leur permet de traverser l'année, créant des relations et des amitiés pour la vie. Mais la préoccupation première d'Evelyn n'était pas le présent, mais plutôt les premières années qui suivraient la formation.

Dans le cadre de leur cours d'entrepreneuriat, Monsieur Rogé, leur professeur, invita un panel d'entrepreneurs pour leur parler de leur expérience en création d'entreprise. L'un des intervenants, José, était un négociant de café et de cacao référencé par la World Trust en tant que producteur agréé pratiquant une agriculture biologique. José cherchait à accroître son marché en Europe dans le cadre de l'initiative européenne pour la promotion du commerce équitable. Il choisit Bruxelles, la capitale de la Belgique, pour son rôle au sein de l'UE et pour être proche des décideurs de la Commission Européenne. José pouvait fournir sur le marché européen du café et du cacao bio d'Amérique du Sud d'excellente qualité. De plus, il avait créé un partenariat avec une coopérative de Côte d'Ivoire qui pouvait lui procurer du cacao bio de qualité supérieure de toute l'Afrique Occidentale. Durant sa présentation à la classe, José avait expliqué qu'il essayait de développer son entreprise et qu'il souhaitait travailler avec quiconque dans la classe avait des idées en rapport avec le café et le cacao. Ce message était en parfaite adéquation avec le projet qu'Evelyn caressait depuis de nombreuses années.

Conformément au multiculturalisme propre à Bruxelles, les cinq étudiants de l'équipe avaient des origines en Italie, en Chine, en Allemagne et en France (en plus d'Evelyn, qui était Américaine). Lucca était d'origine italienne. Il avait grandi dans une famille ayant une grande expérience dans la restauration. Son père Grillini avait travaillé dans ce secteur pendant plus de 15 ans en tant que dirigeant d'une chaîne de restaurants ; l'un de ses oncles (du côté paternel) était un grand passionné de cuisine et avait suivi des cours dans quelques-unes des écoles les plus réputées en France, en Italie et aux Etats-Unis. Grillini avait su transmettre son goût sûr pour la cuisine italienne fine à ses enfants. Durant son enfance, Lucca aidait son père à la cuisine, et il était très fier quand son père disait à leurs invités ce qu'il avait préparé pour le repas. Il était passionné de cuisine, avait pris plusieurs cours, et avait appris l'art de préparer des raviolis maison.

Bin avait grandi en Chine dans une famille d'entrepreneurs, et il connaissait bien les particularités de la gestion d'une petite entreprise familiale. Tout en se sentant proche de ses parents et concerné par leur entreprise, il était très attiré par les finances. La raison principale de sa venue à Bruxelles était l'acquisition de connaissances approfondies dans le domaine financier, avec l'espoir de retourner en Chine un jour et d'exploiter ses connaissances pour développer l'entreprise de ses parents au-delà d'une simple petite entreprise familiale. Grâce à son sens de la finance et à ses excellents résultats aux cours de finance, d'économie et de statistiques, il était très souvent sollicité par des groupes de projets. Lorsqu'il était question de thé, Bin connaissait parfaitement le sens de ces trois lettres. Lors de certaines réunions de travail, il lui arrivait de pratiquer la traditionnelle cérémonie chinoise du thé apprise de ses grands-parents.

Cléa était originaire de France, se passionnait pour la cuisine fine, et affichait une préférence pour les plaisirs de la vie les plus raffinés. Elle était impliquée dans divers clubs universitaires et professionnels, et était continuellement en train d'organiser ou de diriger des projets. Plutôt bien de sa personne, avec un goût artistique très sûr, elle avait expérimenté ses talents culinaires dès l'adolescence. A une époque, elle avait même pensé devenir chef et lisait beaucoup de livres de cuisine. Elle adorait faire des expériences avec le chocolat et elle réussissait plutôt bien dans ce domaine. Le père de Cléa était impliqué dans les affaires internationales et avait développé de nombreux contacts en Amérique Latine, tout particulièrement au Brésil et en Colombie. Un jour,

son père l'avait emmené dans un institut culinaire dirigé par l'une de ses relations professionnelles, et elle avait été fascinée par les ateliers de présentation des diverses techniques de l'Art de la Table. Elle s'était rendue à autant de salons sur la gastronomie et l'hôtellerie qu'elle put.

L'Allemand du groupe s'appelait Norbert, et de manière très stéréotypée il était organisé et efficace. Son intérêt pour les chaînes d'approvisionnement le conduisit à effectuer durant l'été un stage chez un grand détaillant finlandais, où il avait appris les rouages de l'approvisionnement des produits de grande consommation et des produits périssables. Il avait travaillé sur la mise en œuvre d'un système perfectionné d'inventaire automatisé, et espérait poursuivre ce projet après l'obtention de son diplôme.

### **Bruxelles – La ville idéale pour Chic Café**

Considérée de manière générale comme la capitale de l'Europe, Bruxelles est devenue avec le temps le centre administratif de bon nombre d'organisations internationales. Au niveau mondial, Bruxelles est la troisième ville en termes de nombre de conférences internationales, devenant ainsi l'un des plus grands centres de congrès au monde. Grâce à la présence de l'Union européenne et d'autres organismes internationaux, il y a plus d'ambassadeurs et de journalistes à Bruxelles qu'à Washington DC (USA). Un grand nombre d'écoles internationales ont été créées pour répondre à la demande et on observe une mixité très forte au travers des nombreux bars et restaurants de la ville. De fait, la communauté internationale de Bruxelles comporte de 70.000 personnes<sup>1</sup>, et plus de 2.7 millions de chambres d'hôtel ont été réservées en 2005 uniquement par les touristes issus des 15 pays de l'UE<sup>2</sup>.

Le tourisme est l'une des industries les plus lucratives de Belgique. Le fait que le pays soit très accessible depuis les régions voisines contribue également très largement à la popularité du tourisme en Belgique. Bruxelles compte une population d'environ 1.1 million et les langues parlées sont le néerlandais, le français, l'allemand, le flamand et le bruxellois. On estime à environ 6.7 millions le nombre de personnes du monde entier qui se rendent dans ce pays fascinant chaque année. Cependant, la majorité des touristes arrivent des pays voisins : Pays-Bas, France, Allemagne

---

<sup>1</sup> <http://en.wikipedia.org/wiki/Brussels>

<sup>2</sup> Jansen-Verbeke, M., Vandenbroucke, S. and Tielen, S. 2005 "Tourism in Brussels, Capital of the 'New Europe' - International Journal of Tourism Research 7: 109–122.

et Royaume-Uni<sup>3</sup>. Bruxelles accueille près de 2.800 restaurants, un grand nombre de bars, cafés et bistrot haut de gamme, ainsi que la classique gamme de chaînes internationales de fast-foods. Les cafés ressemblent aux bars, et proposent de la bière et des repas légers, alors que les « Coffee Houses » sont appelées « Salons de Thé ». Les Brasseries sont également très répandues, et proposent généralement un large choix de bières et de plats traditionnels. En plus de son fameux moules frites, Bruxelles est également très réputée pour ses gaufres et est considérée comme un centre de fabricants de chocolats et de pralinés de renommée internationale. De nombreuses friteries sont présentes un peu partout dans la ville, et dans les quartiers touristiques on trouve des gaufres fraîches et chaudes à tous les coins de rue.

### **Le concept Chic Café**

Tout en se hâtant vers son rendez-vous, Evelyn ressassait dans sa tête les aspects positifs de son concept. Le café et le thé figurent parmi les boissons les plus consommées au monde, et le plaisir de leur consommation fait tomber toutes les barrières culturelles, politiques et économiques. D'après sa vision des choses, Chic Café allait offrir un choix exclusif de cafés, thés, crêpes, gaufres, gâteaux, fromages et chocolats de grande qualité et de renommée mondiale. Par exemple, Chic Café allait proposer des grandes marques comme Neuhaus, Léonidas et Godiva, mais aussi des chocolats exceptionnels, moins connus (en Europe), comme des recettes d'Amérique Latine vieilles de plusieurs siècles. Pour Evelyn, la mission de Chic Café serait de proposer des boissons et des pâtisseries de grande qualité en provenance du monde entier dans un environnement confortable, accueillant et stylé.

Avant d'arriver à la boulangerie, Evelyn décida de s'arrêter un instant pour consulter le plan du quartier. Elle s'arrêta au MacDonald, pris un café, s'assisa à une table en terrasse et commença à lire le plan touristique qu'elle avait pris avec elle. L'emplacement du local était idéal. Il se situait tout près de la Grand Place (le Coeur de la vieille ville) où se trouvait la Stadhuis van Brussel (l'hôtel de ville), un très bel exemple d'architecture gothique. Le marché aux fleurs se tient sur la magnifique Grand Place chaque dimanche matin. Dans un rayon de 5 minutes à pied se trouvaient le Palais des Beaux Arts de Bruxelles, la Gare centrale (principale station de métro et de bus), la Bibliothèque

---

<sup>3</sup> <http://www.kwintessential.co.uk/articles/article/Belgium/Belgium-Tourism/1927>

Royale de Belgique, l’Eglise Notre Dame de la Chapelle, le mondialement célèbre Manneken Pis, le Parlement de la Région de Bruxelles-Capitale, la Bourse, un centre commercial ainsi que de nombreuses boutiques et bureaux. Dans l’esprit d’Evelyn, s’il y avait un endroit pour Chic Café, ce serait celui-ci, car la fréquentation y était très élevée.

Ensuite, elle consulta la liste du matériel dont elle aurait besoin pour créer son entreprise. La liste des équipements de cuisine était longue : fours à pâtisserie, fours à lever, plans de travail, lave-vaisselle et beaucoup d’espace de réfrigération. Sans oublier les installations propres à une cuisine professionnelle comme les systèmes de ventilation, la plomberie, l’électricité, la protection anti-incendie ; mais elle espérait que la boulangerie disposait déjà de ces équipements. Venaient ensuite les petits équipements comme les mixeurs, les moules à gâteaux, les emporte-pièces, et les rayonnages pour les plateaux, le levage et le refroidissement. Elle aurait également besoin des meilleures machines à café du marché, probablement en provenance d’Italie. Elle savait qu’elle aurait besoin de fonds et de soutien dans son projet, et elle nota deux agences supplémentaires dont elle avait entendu parler et qui venaient en aide aux entrepreneurs : le Cercle des Jeunes Entrepreneurs de Belgique et l’Agence Bruxelloise pour l’Entreprise.

Le Cercle des Jeunes Entrepreneurs de Belgique (CJEB) est une business unit du Cercle du Lac. Ce dernier est une organisation privilégiée comptant au jour d’aujourd’hui plus de 650 membres actifs dans le monde professionnel (chef d’entreprise, poste à responsabilité, profession libérale, etc.) de Belgique. Tous ces participants sont réunis autour d’un objectif commun : « Vouloir Entreprendre ». C’est dans cette optique que le Cercle des Jeunes Entrepreneurs de Belgique a été créé, avec pour mission de promouvoir l’esprit entrepreneurial parmi les jeunes étudiants ayant obtenu leur Master. Outre des activités partagées avec le Cercle du Lac, le CJEB développe un réseau de collaborateurs actifs dans l’encadrement et l’accompagnement vers la création d’entreprise. Le CJEB organise différents événements et activités plusieurs fois par mois dans le but de promouvoir et de développer la fibre entrepreneuriale parmi les jeunes adultes. Le CJEB est considéré comme une plateforme idéale et incontournable du monde de l’entrepreneuriat belge.

L’Agence bruxelloise pour l’Entreprise (ABE) est l’un des principaux partenaires régionaux pour une entreprise bruxelloise. Elle fournit des informations utiles et des outils professionnels aux



investisseurs étrangers, aux starters et aux PME existantes et les oriente dans des domaines tels que la création, le financement, les aides publiques, la réglementation urbanistique, les permis d'environnement et d'autres formalités. Grâce à son excellente connaissance du paysage économique bruxellois, l'ABE peut également orienter les entrepreneurs vers l'institution ou le partenaire le mieux à même de pouvoir les aider. L'ABE encourage également la compétitivité des entreprises par l'innovation et l'internationalisation et soutient intensivement des projets et entreprises prometteurs ou qui sont d'une importance critique pour la Région de Bruxelles-Capitale, notamment dans des domaines tels que la santé et les technologies médicales, les technologies de l'information et de la communication (TIC), les technologies environnementales ou dans l'éco-construction. Le conseil et les services sont gratuits et indépendants. L'ABE est financée par le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale et est également connue sous le nom « Brussels Agentschap voor de Onderneming » ou BAO (dénomination néerlandaise), ou encore « Brussels Enterprise Agency » ou BEA (dénomination anglaise).

L'ABE s'engage à mettre en œuvre ses missions dans l'intérêt des entreprises, en vue de participer activement au développement économique bruxellois, et en respectant les principes suivants :

- Confidentialité : les informations à caractère stratégique contenues dans les dossiers de leurs clients sont maintenues confidentielles
- Gratuité et accessibilité : tous les services fournis sont gratuits et donc accessibles à tout un chacun
- Neutralité et objectivité : garantie que l'ABE est pleinement orientée vers la meilleure solution pour chaque demande.
- Transparence : les statistiques de travail ainsi que les méthodes sont ouvertes à leurs parties prenantes.
- Respect de la personne : tant en ce qui concerne le personnel de l'Agence qu'envers la clientèle de celle-ci, l'ABE s'engage à ne faire aucune différence, notamment quant à l'origine, l'âge, le genre et le handicap.
- Respect de l'environnement : l'ABE s'engage à prendre et à suivre les mesures organisationnelles visant à un meilleur respect de l'environnement.

Evelyn savait que ces organisations aidaient énormément les jeunes entrepreneurs, mais avant de les contacter il était primordial que son concept d'entreprise soit très clairement défini sinon elle risquait de leur donner une image très peu professionnelle.

### **Développer le concept**

Tout en buvant son café McDonald, elle réalisait que pour que son idée réussisse, Chic Café devait absolument se démarquer sur un marché déjà très chargé. Absolument tout doit revêtir un caractère distinctif, de l'emplacement à la décoration, le menu, les ingrédients, les serveurs, et le prix. Elle avait déjà décidé que tous les ingrédients utilisés dans son café seraient biologiques, même si cela impliquait des prix plus élevés. Elle pensait que cela lui garantirait des ingrédients de la meilleure qualité et des produits finis délicieux et bons pour la santé. Sa conception visait à trouver et à n'utiliser que le meilleur, de manière à ce que ce soit bon pour tout le monde. Elle pensait au chocolat (Belgique, Pays-Bas, Suisse) et aux fromages (de brebis, de vache et de chèvres biologiques et locaux), mais elle devait également se procurer de la farine, du lait, du beurre, des œufs, des noix et du sucre biologiques de qualité supérieure. Et pour faire les choses vraiment bien, elle devait aller plus loin encore, et trouver les meilleurs sel, levure et poudre à lever, ainsi que des huiles de bonne qualité (olive, colza ou arachide). Evelyn savait ce qu'elle voulait, et étant très douée en chimie et en cuisine, elle pensait que sa compréhension des propriétés et des réactions des divers produits chimiques et composants essentiels à la bonne pâtisserie lui seraient bénéfiques dans son entreprise. Par exemple, le fait de connaître la composition chimique des différents ingrédients de la pâte à pain, peut aider à comprendre pourquoi le pain lève (ou ne lève pas) et quelles sont les conditions favorables à la meilleure levure et au meilleur pain. De plus, avec l'apparition des nouvelles techniques de cuisine moléculaire, la chimie est devenue encore plus importante pour des présentations de pâtisseries et de desserts dernier cri. D'ailleurs le métier de chef pâtissier est un poste nécessitant des compétences de haut niveau (voir Annexes 1 et 2). Evelyn pensait cependant avoir les qualités nécessaires pour relever le défi. L'objectif qu'elle s'était fixée était de proposer de la nourriture et des boissons à base de produits biologique et issus du commerce équitable. Les pâtisseries, muffins, gaufres, tartes et gâteaux seraient disponibles à consommer sur place ou à emporter (voir Annexe 3). Les commandes pourraient s'effectuer par téléphone, et les produits spéciaux pourraient être commandés 24 heures à l'avance. Par ailleurs, Evelyn pensait qu'il y avait également une opportunité de vendre tous les gâteaux de la carte sur commande spéciale, et de les

personnaliser pour des occasions particulières comme des anniversaires, des anniversaires de mariage, des départs à la retraite ou autre. Elle espérait, avec le temps, devenir le fournisseur de pâtisseries et gâteaux des entreprises ou groupes locaux.

### **Conclusion**

Avec toutes ces idées en tête, ses notes et son prévisionnel financier sous le bras (voir Annexe 4 et 5), Evelyn entra finalement dans la boulangerie ; il lui suffit d'un simple coup d'œil pour se rendre compte qu'elle avait trouvé l'emplacement qu'elle cherchait pour Chic Café. Tout en se laissant parcourir du frisson de ses rêves d'avenir, elle commença à prendre des photos – en haut, en bas et autour d'elle. Elle sut qu'elle se retrouvait face à d'immenses défis, le premier d'entre eux étant de convaincre les membres de son équipe du MBA de la rejoindre. Elle avait de nombreuses questions à poser aux propriétaires, elle alla donc se présenter à eux. Quels seront les horaires d'ouverture ? Combien de personnel sera nécessaire ? La taille du magasin est-elle correcte ? Combien de tables doit-elle installer ? Le présentoir est-il approprié ? Evelyn aurait de nombreuses décisions à prendre avant de pouvoir valider la faisabilité de son projet, mais elle savait qu'elle saurait le faire marcher et qu'elle saurait trouver les financements.

**Annexe Une****Le métier de Chef pâtissier<sup>4</sup>**

Chef pâtissier est un dur métier, il y a tant de choses à retenir à propos des températures, du sucre, du caramel et autres mets délicats ; il est important d'être en permanence parfaitement conscient de ce que l'on est en train de faire. Voici quelques uns des chefs pâtissiers les plus renommés, qui ont profondément marqué le monde de la pâtisserie. Si vous rêvez de devenir chef pâtissier un jour, vous devriez étudier leur travail de très près.<sup>i</sup>

L'un des chefs pâtissiers les plus reconnu, littéralement le roi de la pâtisserie, était Antonin Careme. Il entra à l'école de chef pâtissier à un très jeune âge et est reconnu dans le milieu culinaire français comme étant le créateur de la haute cuisine. Careme était connu pour son travail sophistiqué avec le sucre ; il est en fait le créateur du caramel tel que nous le connaissons aujourd'hui. Il travailla sous la direction de nombreux chefs célèbres de son temps, et, pendant une courte période, il dirigea sa propre maison. Son héritage en matière de travaux et de pratiques culinaires s'étend du plus futile au plus pratique. Ainsi c'est lui qui inventa la toque, le fameux chapeau français que tous les chefs et boulangers portent ; comme de nombreuses personnes se plaignaient de trouver des cheveux dans leurs plats, il pensa que ce serait une bonne idée de couvrir les cheveux pour qu'ils ne tombent plus dans la nourriture. Il écrivit également de nombreux ouvrages sur la pâtisserie et la cuisine française.

Après Careme, Gaston Lenotre fut le prochain chef pâtissier le plus connu ; il fut le premier à reconnaître que le public appréciait des ingrédients frais et des produits du jour. Voulant créer un plat plus léger, nouveau et inventif, Lenotre commença à introduire des mousses et autres sauces aériennes dans ses desserts, en remplacement des crèmes épaisses auxquels les consommateurs étaient habitués. Il était particulièrement célèbre pour l'introduction des fruits dans la pâtisserie, utilisant des composés et des essences que d'autres n'avaient jamais même rêvé d'utiliser. Il amena des fruits exotiques en France dont personne n'avait jamais entendu parlé, comme le kiwi. Son décès fut terrible pour beaucoup de personnes car il laissa beaucoup de choses inachevées, comme une gamme de chocolats sur laquelle il était en train de travailler.

---

<sup>4</sup> <http://www.becomeapastrychef.com/recognized-pastry-chefs/>

Le chef Jacques Torres est un chef pâtissier très reconnu pour plusieurs raisons, mais tout particulièrement pour son programme des Arts de la pâtisserie classique de l'Institut culinaire français (à New York et en Californie), qui illumina l'institut. En 1986, il devint le plus jeune chef à remporter le prestigieux concours du Meilleur Ouvrier de France. Si Jacques Maximin ne lui avait pas donné un poste et permis de travailler avec lui partout dans le monde, cela n'aurait jamais été possible. En l'an 2000, le Chef Torres ouvre son propre magasin à Brooklyn où il passe ses journées à créer toutes sortes de pâtisseries et de douceurs en chocolat. En 2004, il ouvre une chocolaterie à New York City où il transforme lui-même ses propres fèves de cacao en barres chocolatées.

**Annexe Deux****Quelles sont les qualités requises pour devenir un grand chef pâtissier<sup>5</sup>**

Atteindre le sommet du succès dans le monde de l'art culinaire est un vrai challenge. Il faut de la patience, de la persévérance, et une grosse dose de talent pur pour accéder à la célébrité et à la fortune en tant que chef pâtissier. Cette profession est fortement compétitive, et les plus hauts niveaux de la réussite s'atteignent généralement après une vie entière de travail ; cependant les chefs pâtissiers partagent certains traits communs qui sont essentiels pour briguer les étoiles des grands guides gastronomiques.

**Le Savoir-faire**

Que l'on soit autodidacte, issu d'un apprentissage, d'une formation professionnelle, ou que l'on ait appris le métier dans une école de chef pâtissier, le savoir-faire est essentiel pour réussir les pâtisseries et les desserts les plus délicats. Connaître les bonnes températures, savoir étaler une pâte ou encore comprendre les méthodes de cuisson sont autant de notions essentielles de la pâtisserie. Grâce à la parfaite maîtrise des fondamentaux, les chefs pâtissiers peuvent acquérir une connaissance plus large des principes sous-jacents aux méthodes qu'ils utilisent pour ensuite obtenir les résultats souhaités.

**La Créativité**

Les meilleurs chefs pâtissiers innovent et créent des manières nouvelles et excitantes d'utiliser les mêmes ingrédients de base. Que cette créativité s'exprime au travers de touches artistiques et de formes nouvelles, ou simplement par l'ajout d'une petite pincée d'épice pour revisiter un grand classique, les chefs pâtissiers poussent les limites des performances et proposent à leurs clients des desserts innovants et alléchants. Les dernières techniques de pointe, comme la cuisine moléculaire, ont offert de nouvelles opportunités aux chefs pâtissiers de repenser la transformation des aliments ; ce qui en retour a dynamisé la demande en pâtisseries et augmenté l'intérêt pour la profession en général.

---

<sup>5</sup> <http://www.becomeapastrychef.com/what-it-takes-to-become-a-great-pastry-chef/>

### **Persévérance**

Un vrai chef pâtissier est dévoué à son art, même en situation d'échec. Tous les chefs font des erreurs, et apprendre de ses erreurs est le premier pas vers l'acquisition d'une expérience, c'est le passage obligé de tout chef pâtissier. La volonté de prendre des risques, de faire des erreurs, et de considérer ces erreurs comme des étapes d'apprentissage nécessaires, sont des caractéristiques essentielles et communes à tous les grands chefs pâtissiers du monde.

### **La Confiance**

La capacité à motiver une équipe et à inspirer de la loyauté et du dévouement à son personnel de cuisine est la marque de fabrique de tout grand dirigeant. Aux plus hauts niveaux, les chefs pâtissiers dépendent du travail assidu et de l'engagement de leur personnel, qui doit confectionner correctement le menu prévu et obtenir des résultats exceptionnels. Il est difficile d'inspirer de la confiance aux autres, d'autant plus si vous n'avez pas confiance en vous, en vos talents et en vos capacités. Développer la confiance en soi est une étape essentielle pour devenir un chef pâtissier de renommée mondiale et pour diriger une cuisine.

### **Le Talent**

Pour devenir un vrai chef pâtissier il faut avoir de l'ambition, de la volonté, de la persévérance et un savoir-faire hors pair ; mais il faut également posséder quelque chose qui n'est pas si facile à définir. Le talent peut se manifester sous différentes formes, cela peut aller d'un palais particulièrement fin à une compréhension innée des saveurs, en passant par une créativité hors norme. Quel que soit l'ingrédient, il différencie ces chefs pâtissiers les uns des autres et les propulsent vers les plus hauts sommets du succès. Les quelques rares chefs dotés à la fois d'un talent unique et d'un savoir-faire exceptionnel, sont appelés à atteindre les niveaux les plus élevés de la gastronomie.

Un excellent chef pâtissier est un maître magicien. Il est capable de transformer les ingrédients les plus simples en mets succulents et somptueux. D'abord et avant tout, il faut être animé du désir de confectionner des gâteaux. Faire de la pâtisserie dans votre cuisine est distrayant et sympathique. Mais la plupart des boulangeries ouvrent à 6 heures du matin, et les petits gâteaux et les miches de pain sont DEJA cuits par le boulanger-pâtissier qui commence son travail à 4 heures du matin. De

plus, sa journée ne s'achève pas à 6 heures quand la boulangerie ouvre ses portes. Il est toujours sur pieds, à sortir de lourdes plaques des fours. Il faut être capable de rester debout pendant des heures. La plupart des chefs pâtisseries travaillent 55 heures ou plus par semaine. Il faut vraiment être animé d'une grande passion pour ce métier. Même si l'objectif est de devenir chef pâtissier dans un grand restaurant et de confectionner les desserts des dîners, ou de devenir un entrepreneur indépendant, il faut bien débiter et généralement ce n'est pas en haut de l'échelle.

Même si vous avez la chance de vous former dans le meilleur institut culinaire au monde, il faudra quand même suivre une formation pratique. Celle-ci peut se faire sous la forme d'un stage. Si vous travaillez déjà dans une boulangerie ou pâtisserie, vous remplissez déjà cette condition. « Chef pâtissier » est différent de pâtissier tout court, car il englobe la notion de « patron » ou de « dirigeant ». C'est pour cela qu'il faut également acquérir des compétences de manager. Vous allez diriger les personnes qui travaillent pour vous et qui façonnent votre art, vous allez leur donner les instructions pour toutes les tâches quotidiennes. Vous serez également en contact avec la clientèle, c'est vous qui prendrez les commandes et qui aurez à développer des relations durables. Le service client est de la plus haute importance. Toutes les entreprises de service se fondent sur la fidélité des clients. L'opinion et le retour des clients sont des notions clés dans le développement d'une entreprise réussie. Vous devez être capable d'écouter et de gérer la critique constructive, de même que de recevoir les honneurs avec grâce.

Les chefs pâtisseries passent des heures à expérimenter une recette jusqu'à ce que les ingrédients s'harmonisent parfaitement. Cela nécessite une grande connaissance de l'alchimie des ingrédients. Mesures et formules précises sont souvent les maîtres mots dans les laboratoires de pâtisserie. Même si cette profession est un art, elle peut également être considérée comme une science exacte. Elle requiert patience et savoir-faire. Comme cela a été évoqué plus haut, cela ne peut être obtenu qu'au travers d'une formation à l'art culinaire ou d'un apprentissage professionnel pratique. Un chef pâtissier doit être capable de maintenir les équilibres fragiles entre science et art, et entre autodiscipline et indulgence envers soi-même. Le métier de chef pâtissier est un travail d'amour.





## **Annexe Trois**

### **Carte**

#### **Pâtisseries biologiques**

- Muffins bio – au chocolat et aux fruits bio
- Gaufre belge chaude
- Scone aux pépites de chocolat
- Cheesecake
- Crumble aux fruits, et crème fraîche
- Tranche de Bombe au chocolat
- Tranche de tarte au chocolat
- Tarte Tatin avec de la crème fraîche
- Pavlova aux fruits rouge et à la crème
- Parfait aux céréales avec yaourt et fruits
- Fondant au chocolat
- Scone au jambon et à la crème
- Brownie au chocolat (sans farine)
- Assortiment de gâteaux
- Cookie au chocolat
- Gâteau à la carotte
- Gâteau au gingembre
- Gâteau à la noix de coco et au fruit de la passion

#### **Tartes individuelles**

- Espresso chocolat
- Citron
- Fraise, Framboise, Fruits rouges
- Pomme à la Normande
- Prune, Poire, Mélasse (avec de la crème fraîche)

### **Gâteaux**

Chic Café proposerait deux tailles de grands gâteaux (un moule rond de 23cm de diamètre pour 8 personnes, et un moule carré de 25cm pour 18 à 20 personnes), en plus des gâteaux pour occasions particulières listés ci-dessous :

- Génoise à la fraise
- Pavlova aux fruits rouge et à la crème
- Gâteau aux carottes
- Génoise au chocolat
- Café et noix
- Gâteau au chocolat sans farine

### **Tartes**

- Tarte Tatin - 27cm pour 8
- Tartes aux fruits - 30cm pour 8
- Citron - 30cm pour 8
- Poire et Prune - 30cm pour 8
- Chocolat - 30cm pour 8

### **Boissons chaudes**

- Pot de café
- Espresso / Macchiato
- Américain
- Cappuccino / Latte
- Chocolat chaud / Moccacino
- Choix de thés bio (Breakfast, Earl Grey, à la Menthe, Vert)
- Infusions bio (Menthe, Camomille, Fruits rouges)
- Lait bio (entier et écrémé)

### **Boissons fraîches**

- Café glacé

- Cappuccino glacé
- Moccacino glacé
- Lait bio
- Thé bio glacé (Citron, Breakfast, Vert ou Fruits rouges)
- Eau minérale
- Jus d'orange pressé
- Jus de fruits pressés maison (sans sucre ajouté) – « Carotte, Pomme, Poire et Persil » et « Ananas, Melon, Pomme et Mangue »
- Limonade maison à la menthe
- Jus de tomate bio
- Limonade bio à la pomme, pomme-poire, pomme-gingembre ou fraise
- Boisson gazeuse au gingembre
- Boisson à la fleur de sureau



## Annexe Quatre

## Compte de résultat prévisionnel

COMPTE DE RESULTAT (,000€)	2012	2013	2014	2015	2016
CA					
Régulier	90.0	180.0	300.0	412.5	495.0
Clients	60.0	132.0	225.0	324.0	510.0
Opérations	150.0	312.0	525.0	736.5	1005.0
COGS	45.0	87.4	136.5	176.8	221.1
MARGE SUR COÛTS VARIABLES	105.0	224.6	388.5	559.7	783.9
Programme de fidélité	0.9	1.8	3.0	4.1	5.0
MARGE BRUTE	104.1	222.8	385.5	555.6	779.0
CHARGES FIXES					
Salaires	120.0	160.0	200.0	240.0	280.0
Loyer & charges	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0
Frais professionnels (conseil juridique, comptabilité)	20.0	7.0	7.0	7.0	7.0
Ventes & Distribution	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2
Marketing, publicité, PR	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0
Autres charges d'exploitation/administratives	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0
Total: Charges fixes	200.2	227.2	267.2	307.2	347.2
EBITDA – Excédent brut d'exploitatio n	-96.1	-4.4	118.3	248.4	431.8
Amortissement des immobilisations	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0
Charges d'intérêts	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0
Impôt – National      20%	0.0	0.0	23.7	49.7	86.4

Etude de cas entrepreneuriat – Belgique				Chic Café			
Impôt – Municipal	10%	0.0	0.0	11.8	24.8	43.2	
RESULTAT AVANT IMPOT		-124.1	-32.4	54.8	145.9	274.2	

**Annexe Cinq**  
**Détail des ventes**

	2012	2013	2014	2015
Jours/semaine	6	6	6	6
Heures/jour	10	10	10	10
Semaines par an	50	50	50	50
Clients par heure	10	15	20	25
Ventes par client (euros)	3	4	5	5.5
Commandes clients/jour	1	2	3	4
Ventes par commande client (euros)	20	22	25	27
COGS %	0.3	0.28	0.26	0.24
Employés	3	4	5	6
Salaire annuel moyen (000)	40	40	40	40

---