

Entrepreneur de la restauration artisanale :
Caractéristiques, stratégies, performance

Christine Demen Meier
Docteur en Science de gestion
Professeur de management des PME et de marketing
Ecole hôtelière de Lausanne
Christine.demen-meier@ehl.ch

Une des particularités des TPE, selon la pensée orthodoxe des chercheurs spécialisés dans les PME, concerne la prépondérance du lien entre le propriétaire et son entreprise (Marchesnay, 1997). La récapitulation des caractéristiques des entreprises artisanales de la restauration élaborée d'après les derniers travaux de différents chercheurs (Marchesnay, 2004), (Torrès et Julien, 2005) (Kotey et Meredith, 1997), a permis d'élaborer une définition des entreprises de la restauration artisanale. Cette recherche se propose de répondre à la question sur la nature des relations entre le profil de l'entrepreneur (style, compétences, connaissances, potentiel de ressources, motivations, compréhension de son métier etc...), ses choix stratégiques et la performance de son entreprise.

La première partie de la communication se penchera sur les différents concepts théoriques mobilisés pour comprendre les TPE et sur leur adaptation au secteur de la restauration. La synthèse de cette partie permet de déduire un ensemble de relations entre les caractéristiques des « entrepreneurs » de la restauration artisanale, leurs décisions stratégiques et le résultat financier de l'entreprise. Une première étude exploratoire qualitative, effectuée sous forme d'entretiens semi directifs auprès d'experts de la restauration artisanale de l'Arc Lémanique Suisse, dessine l'étape préliminaire d'une enquête auprès d'entreprises indépendantes (296) de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse, via des questionnaires. L'objectif de cette recherche étant d'obtenir des résultats praxéologiques elle propose en conclusion un cadre liant la logique stratégique et la performance. Ce concept introduit la logique d'action et d'intention de l'entrepreneur ainsi que la dimension territoriale et sectorielle comme vecteurs de la logique stratégique.

Thèmes de référence : L'entrepreneur (théories, caractéristiques), TPE, artisanat, microentreprises, stratégies congruentes pour les entreprises artisanales

Entrepreneur de la restauration artisanale : Caractéristiques, stratégies, performance

Une des particularités des TPE, selon la pensée orthodoxe des chercheurs spécialisés dans les PME, concerne la prépondérance du lien entre le propriétaire et son entreprise (Marchesnay, 1997). La récapitulation des caractéristiques des entreprises artisanales de la restauration élaborée d'après les derniers travaux de différents chercheurs (Marchesnay, 2004), (Torrès et Julien, 2005) (Kotey et Meredith, 1997), a permis d'élaborer une définition des entreprises de la restauration artisanale. Cette recherche se propose de répondre à la question sur la nature des relations entre le profil de l'entrepreneur (style, compétences, connaissances, potentiel de ressources, motivations, compréhension de son métier etc...), ses choix stratégiques et la performance de son entreprise.

La première partie de la communication se penchera sur les différents concepts théoriques mobilisés pour comprendre les TPE et sur leur adaptation au secteur de la restauration. La synthèse de cette partie permet de déduire un ensemble de relations entre les caractéristiques des « entrepreneurs » de la restauration artisanale, leurs décisions stratégiques et le résultat financier de l'entreprise. Une première étude exploratoire qualitative, effectuée sous forme d'entretiens semi directifs auprès d'experts de la restauration artisanale de l'Arc Lémanique Suisse, dessine l'étape préliminaire d'une enquête auprès d'entreprises indépendantes (296) de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse, via des questionnaires. L'objectif de cette recherche étant d'obtenir des résultats praxéologiques elle propose en conclusion un cadre liant la logique stratégique et la performance. Ce concept introduit la logique d'action et d'intention de l'entrepreneur ainsi que la dimension territoriale et sectorielle comme vecteurs de la logique stratégique.

Thèmes de référence : L'entrepreneur (théories, caractéristiques), TPE, artisanat, microentreprises, stratégies congruentes pour les entreprises artisanales

Alors que la Suisse est reconnue mondialement et historiquement comme une référence d'excellence dans le domaine de l'hôtellerie et de la restauration, ce champ d'activité commence tout juste à être étudié en sciences de gestion. Il est vrai que le secteur de la restauration est en grande difficulté et que l'importance du tourisme n'est pas toujours reconnue à sa juste valeur par les instances politiques et économiques de la Suisse. Néanmoins, même si la restauration représente un chiffre d'affaires de € 10 milliards (Frs. 15,5 milliards) contre € 4,2 milliards (Frs. 6,5 milliards) pour l'hôtellerie (GastroSuisse, 2006), la restauration a toujours été considérée comme un secteur peu stimulant à étudier par la recherche en sciences de gestion. En effet, en Europe, le secteur de la restauration présente une structure très fragmentée, majoritairement constitué de TPE et PE¹ indépendantes ce qui est un handicap majeur pour les chercheurs. La taille des entreprises et la diversité de leurs structures sont des obstacles pour le recueil des données (Giannelloni et E. Verne, 2001).

Cette étude s'intéresse aux entrepreneurs des entreprises indépendantes de la restauration, pouvant être définies comme des entreprises artisanales, et à un des chemins vers la performance financière, la logique stratégique. Le poids des normes et croyances sectorielles, intégrées par une majorité des acteurs, conditionnent les logiques d'action et d'intention des entrepreneurs. Les théories et concepts mobilisés pour comprendre ces entreprises et leurs entrepreneurs appartiennent principalement aux *théories sur les TPE*. Il s'agit des spécificités des TPE, des définitions de l'entrepreneur et leurs caractéristiques, des options stratégiques et de la performance. Une enquête auprès d'entreprises indépendantes de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse (canton de Genève et de Vaud), via des questionnaires, a confirmé l'influence des valeurs personnelles de leurs entrepreneurs ou encore de leurs choix stratégiques sur les résultats financiers de l'entreprise et propose un cadre liant la logique stratégique et la performance. Ce concept introduit la logique d'action et d'intention de l'entrepreneur ainsi que la dimension territoriale et sectorielle comme vecteurs de la logique stratégique.

1. Les spécificités des dirigeants des entreprises artisanales de la restauration : références conceptuelles et cadre d'analyse

Cette communication se propose de répondre à une question majeure pour les entreprises artisanales de la restauration : *Quelle est la nature des dimensions du profil de son dirigeant/propriétaire/entrepreneur (style, compétences, connaissances, motivations, capacité de mobilisation des ressources, sa compréhension du métier, etc..) et existe-t-il des relations entre ces dimensions, les choix stratégiques de l'entrepreneur et la performance de leur entreprise ?*

La construction du cadre d'analyse repose sur deux démarches. La première a visé la mobilisation d'un cadre référentiel autour de plusieurs concepts et théories développés pour étudier les TPE et leurs dirigeants comme l'entrepreneuriat, les typologies de l'entrepreneur, les métiers et le modèle d'association valeurs personnelles/stratégies/performance. Cependant, cette analyse n'explique que partiellement les spécificités des dirigeants dans un secteur complexe comme la restauration. C'est pourquoi, la deuxième démarche intègre une adaptation des concepts mobilisés aux particularités de la restauration. Le cadre d'analyse conduit à l'émergence d'hypothèses décrivant les relations entre les caractéristiques des

¹ TPE Toute Petite Entreprise, PE Petite Entreprise

« entrepreneurs », leurs logiques stratégiques et la performance de leurs entreprises. L'étape empirique, à double détente, débute par une confrontation exploratoire des concepts mobilisés et de leurs relations dans l'Arc Lémanique Suisse et se poursuit par la vérification des hypothèses à travers une étude quantitative.

1.1. Références conceptuelles

Une récapitulation des caractéristiques des TPE et des entreprises artisanales élaborée d'après les derniers travaux de différents chercheurs (Kotey et Meredith, 1997, Marchesnay, 2004a, Torrès et Julien, 2005) a permis de défricher les spécificités des entreprises de la restauration et d'établir une définition de l'entreprise artisanale de la restauration (tableau 1) qui met en exergue plusieurs dimensions liées au chef de l'entreprise. Cette définition confirme une dépendance de l'entreprise et donc de ses résultats au profil de son exploitant (Frade, Frade et Reixach, 1997).

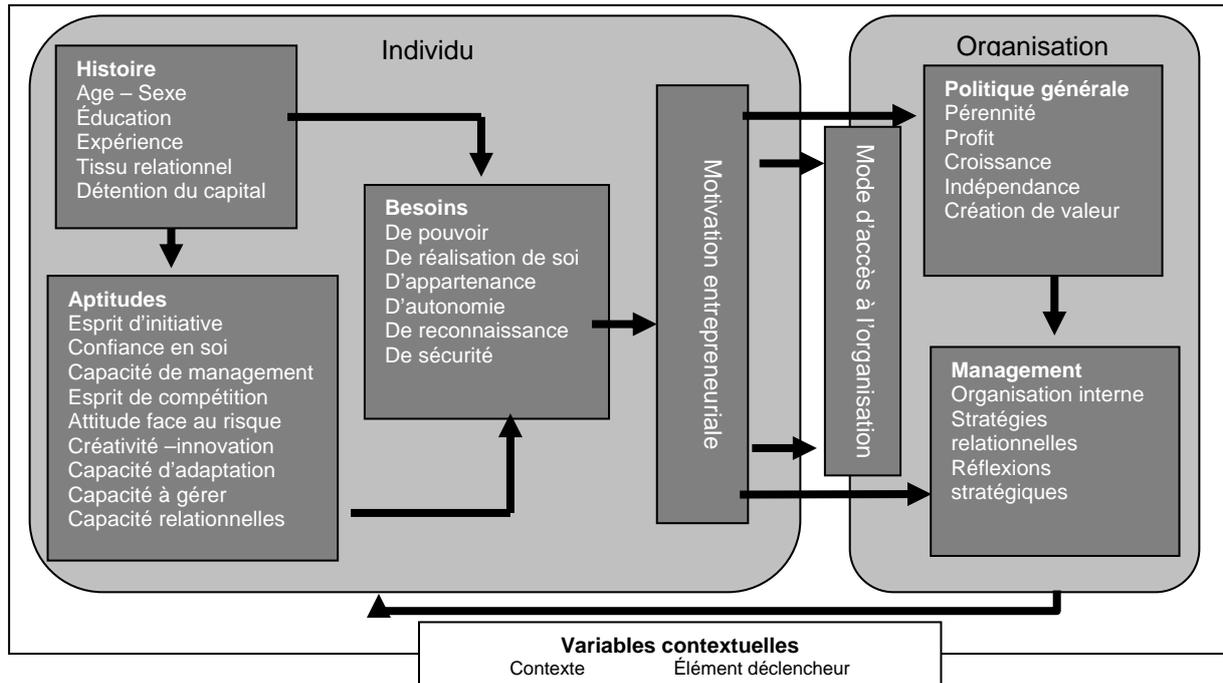
Tableau 1: Définition des entreprises artisanales de la restauration (Demen-Meier, 2006)

Organisation	Indépendante (unité seule ou unité appartenant à un groupe local)
Taille	Entre 1 et 50 collaborateurs (entrepreneur exclu)
Forme juridique	Personne physique ou morale exerçant à titre principal ou secondaire une activité professionnelle indépendante de production, de transformation ou de prestation de services relevant de la restauration
Spécificités appliquées des TPE et PE	<ul style="list-style-type: none"> - Prépondérance du lien entre le propriétaire/dirigeant et son entreprise (personnalité, mode de gestion) - Convergence des fonctions - Stratégies à court terme - Prépondérance de l'intuitif sur le formel « L'égo-firme » définie par Torrès et Plane (1998) - Gestion traditionnelle voire conservatrice - Ancrage dans l'économie locale (Auvolat, 1999)

1.1.1. Entrepreneur

Selon la fonction d'entrepreneur définie par Casson (Marchesnay, 2002), « la double logique d'arbitrage et d'allocation des ressources » permet de considérer le dirigeant d'une entreprise artisanale comme un entrepreneur (Boissin et Castagnos, 2003, Grant, 1991, Hamel et Prahalad, 2005, Wernerfelt, 1995). Marchesnay (2004b) recommande de créer sa propre typologie suivant chaque cas de problème stratégique étudié. Ce qui a été fait d'après les travaux des spécialistes de TPE, de l'entrepreneuriat, et des métiers (Marchesnay, Lagarde, Louart et al, Boyer et Scouarnec, Descolongs). En suivant le courant de « l'analyse stratégique » de Crozier et Friedberg, Boyer (2005) conclut que « la répartition du pouvoir et son origine sont des facteurs explicatifs majeurs de l'organisation et de son fonctionnement ». Même si pour Drucker les responsabilités comptent plus que le pouvoir, dans les TPE et PE, c'est bien la personnalité ou les caractéristiques personnelles du chef d'entreprise qui influencent la stratégie qui à son tour définit l'organisation et donc la structure. Ceci confirme que la création de taxonomie des entrepreneurs ne présente aucun intérêt sans prendre en considération leur mode d'action et de décision (Louart, Kokou-Dokou, Molin et Nirrengarten, 2005). C'est pourquoi, la grille de lecture intégrative des profils des entrepreneurs de Daval, Deschamps et Geindre (2002) a servi de référence pour les choix des dimensions et variables des caractéristiques des entrepreneurs. Cette grille considère deux dimensions soit l'individu et l'organisation ainsi que la pression des variables contextuelles comme le référentiel sectoriel (figure 1).

Figure 1 : Grille de lecture de l'entrepreneur (Deschamps, Daval et Geindre, 2002)



1.1.2. Métier et référentiel sectoriel dans les entreprises artisanales de la restauration

L'observatoire des PME (Louart, Kokou-Dokou, Molin et Nirrengarten, 2005), dans son approche sémantique pour définir le dirigeant de PME, conclue que les différents synonymes utilisés pour définir ce dirigeant (patron, chef d'entreprise, entrepreneur, manager...) ne font que mettre en lumière des composantes du « métier de dirigeant ». Boyer (2004) explique la reconquête de sens du métier individuel (savoir et savoir faire) à travers « la gestion des ressources » par l'entreprise non sans relever l'enjeu des changements rapides et fondamentaux des métiers individuels et d'entreprises : les changements structurels (structure du secteur et de la concurrence), technologiques (technicité, processus de production) économiques (conjoncture, marché du travail), et sociologiques (comportement du consommateur, acteurs). Même si Boyer et Scouarnec (2005) émettent des doutes sur l'existence du concept du métier sectoriel, Lagarde (2004), dans son étude du secteur de l'agriculture, retient la référence sociale et territoriale. Il la considère comme un élément fort lors des décisions stratégiques puisque l'entrepreneur doit composer entre ses valeurs et les valeurs économiques et sociales prônées par son milieu d'action. Il complète la typologie de Marchesnay et Julien (1996) des entrepreneurs PIC et CAP² par trois visions sectorielles (classique, officielle et entrepreneuriale) liées aux logiques d'actions (patrimoniaire, managériale et entrepreneuriale). Riley (2005) dans son état des lieux sur la restauration en Grande Bretagne, constate la nécessité de mutations de connaissances et compétences pour répondre à la plus grande complexité des fonctions et activités de la gestion de la restauration. Il confirme que la restauration affronte bien des changements identifiés par Boyer et Lagarde. Les similitudes étant frappantes avec le secteur de la restauration, l'influence de la conception institutionnalisée et rigide du métier sectoriel de la restauration sur les choix de stratégies est retenue. Le courant « entrepreneurial » sous l'impulsion de Marchesnay principalement, souligne de plus en plus le lien vital entre la TPE, PE et son dirigeant-entrepreneur. Tout au long du processus de décisions stratégique, sa personnalité détermine l'analyse et l'interprétation du contexte ainsi que les choix (Lagarde, 2004).

² PIC: patrimoine, indépendance financière, changements compatibles/CAP: croissance, autonomie, peu attaché à la pérennité

1.1.3. Décisions et postures stratégiques

L'analyse du comportement stratégique des entreprises passe par la distinction entre le processus de décision et le choix stratégique lui-même qu'il prenne une forme planifiée ou intuitive (Bamberger, Bowman, Donckels, Frohlich, Gabele, Haahti, Haake, Koning, Lehtimaki, Pichler, Pleitener, VanderWilde et Weir, 1987). Dans ces deux dimensions les valeurs et attitudes de l'entrepreneur sont considérées généralement comme des facteurs d'influence d'autant plus important dans les PE et PME puisque le pouvoir et le processus de décision coexistent dans une seule personne (Williams et Tse, 1995). Selon Chappoz (1991) le développement d'une TPE, dépend de la capacité de pilotage de son dirigeant. Pour mener à bien chaque étape de son évolution les compétences managériales nécessaires évoluent. Beaucoup de dirigeants ne veulent pas prendre le risque de se remettre en question et sont touchés par le syndrome du « chasse neige » en se raccrochant aux méthodes qu'ils connaissent depuis longtemps et qui ont fait leurs preuves dans le passé. Louart (2003) évoque comme causes à la résistance au changement, l'impossibilité à changer son mode de fonctionnement, la peur de l'inconnu et de l'incertitude. En conséquence, ces entrepreneurs n'envisagent pas des modifications de stratégies ou d'organisation de leur entreprise même si leur entreprise est dans une situation critique. Par contre, Gueguen (2004) relève le volontarisme et la pro activité de certaines TPE dus aux spécificités de leurs dirigeants : vision stratégique, capacité à réaliser une stratégie réticulaire, comportement entrepreneurial. Certains entrepreneurs présentent donc une attitude favorable envers certaines stratégies ou formes d'organisation nouvelles résultant d'un « nouveau jeu des compétences issu de toutes les sources de savoirs, de formations et d'information jaillissantes de nos nouvelles technologies » (Jolis, 2006). La posture stratégique des entrepreneurs des TPE, dans le sens « favorable à l'égard de stratégie conservatrice ou entrepreneuriale » (Covin, 1991) se partage donc entre deux attitudes l'une proactive et l'autre réactive même parfois passive. Deux catégories d'entrepreneurs en émanent : ceux « de métier » et de « modernité » (Asquin et Marion, 2005). C'est dans cette optique que les dirigeants des entreprises artisanales de la restauration seront identifiés comme « entrepreneur de métier » et « entrepreneur moderne dynamique » en fonction de leur posture stratégique. Martinet (1988) propose, en accord avec Mintzberg (1985), une « approche rénovée de la stratégie » basée sur 4 postulats (finalité économique, réalisme politique, contingence, cohérence) : « la stratégie accepte d'être tout à la fois, et avec des dosages variables, un plan, un pattern, une position, une perspective; un mélange d'intention délibérée et un processus émergent ». Dans cette approche stratégique hétérodoxe, les spécificités managériales des TPE et PE (Torrès et Julien, 2005) impliquent que les stratégies abordées relèvent principalement de la constitution de l'offre dans le sens, défini par Filser (2005), de politique d'organisation et de politique concurrentielle. Les choix stratégiques préconisés par de nombreux chercheurs spécialistes des TPE (Asquin et Marion, 2005, Boutillier, 2005, Chappoz, 1991, Collis et Montgomery, 1995, Kotey et Meredith, 1997, Marchesnay, 2002, Sirieix et Filser, 2003, Tarondeau et Wright, 1995) confirment la sélection de trois stratégies congruentes pour les entreprises artisanales de la restauration: stratégies de partenariat ou réticulaire (exemple Lettuce Entertain You, Chicago), stratégie « d'Océan bleu » ou de singularité (exemple : El Bulli, Espagne) et stratégie de « mass customization » ou différenciation différée (exemple : La lagune, Suisse). L'importance des choix stratégiques est très souvent relevée comme primordial pour la pérennité d'une entreprise à travers la capacité de mobilisation de nouvelles compétences de leurs dirigeants et leur capacité d'envisager de nouvelles formes stratégiques (Chappoz, 1991, Gueguen, 2004, Jolis, 2006, Louart, 2003, Uwamungu, 2006). Une récapitulation des différentes visions et approches établit l'inventaire des dimensions et variables retenues pour la définition de l'entrepreneur dans les entreprises artisanales (tableau 2).

Tableau 2: Dimensions et variables retenues pour la définition de l'entrepreneur dans les entreprises artisanales

Dimensions	Variables énoncées	Revue de la littérature
Histoire	<ul style="list-style-type: none"> • Histoire • Choix sur bases d'informations minimales • Logique d'intention • Potentiel de ressources financières 	(Deschamps, Daval et Geindre, 2002) (Marchesnay, 2002) (Boutillier, 2005)
Compétences managériales	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisées par immersion dans la famille • Acquisées par expérience • Acquisées par formation 	Potentiel de ressources Connaissances (Boutillier, 2005)
Connaissances techniques	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisées par immersion dans la famille • Acquisées par expérience • Acquisées par formation 	Potentiel de ressources Connaissances (Boutillier, 2005)
Compétences relationnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Relations informelles (proches) • Relations formelles (Stakeholders : clients, collaborateurs, partenaires, fournisseurs, financiers,...) 	Potentiel de ressources Relations sociales (Boutillier, 2005)
Ressources financières	<ul style="list-style-type: none"> • Moyens de financement 	Potentiel de ressources (Boutillier, 2005)
Aptitudes	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche à limiter les risques • Esprit de compétition 	(Louart, 2003) (Chappoz, 1991)
Perception de l'évolution du secteur (définition du métier, attentes du client, technologie)	<ul style="list-style-type: none"> • Vision sectorielle : Traditionnelle, Entrepreneuriale • Définition du métier • Métier : Rencontre de l'offre et la demande 	(Lagarde, 2004) (Boyer, 2004) (Martinet, 1990)
Logique d'action et Logique d'intention	<ul style="list-style-type: none"> • Patrimoniale, Managériale, Entrepreneuriale • Survie, Légitimation et socialisation, Pouvoir et performance, Autonomie et réalisation 	(Marchesnay, 2002)
Posture stratégique	<ul style="list-style-type: none"> • Attitude favorable envers l'interactivité ou la flexibilité • Deux types entrepreneurs: de métier et de modernité • Ou encore la transversalité sur la base de la théorie des ressources • Proactif • Refuse le changement 	(Chappoz, 1991) Asquin et Marion, 2005) (Tarondeau et Wright, 1995). (Gueguen, 2004) (Louart, 2003)

Les implications sur la pérennité et sur la performance de l'entreprise des multiples dimensions du profil de l'entrepreneur sont confirmées par de nombreux auteurs (Asquin et Marion, 2005, Billard, Boissin et Deschamps, 2003, Covin, 1991, Dess, Lumpkin et Covin, 1997, Kotey et Meredith, 1997, Marchesnay, 2000, 2004a, Marchesnay, 2003).

1.1.4. Pérennité et performance

Beaucoup de définitions de la pérennité existent. Dans ses travaux, Mignon (2000) identifie trois types de pérennités : la pérennité du pouvoir en liaison avec la santé financière (sous la gestion du même propriétaire), la pérennité de l'organisation « perpétuation des valeurs » n'excluant pas l'adaptation et la pro action, la pérennité des activités de transmission du savoir faire traditionnel avec la « perpétuation du métier ». Mais dans tous les cas de figure, la pérennité passe par une « bonne gestion financière » et une performance « minimale nécessaire à sa viabilité » surtout dans les entreprises de type familial qui très souvent appartiennent à la catégorie des petites et moyennes entreprises (Mignon, 2001). Alors que la performance est un concept important en sciences de gestion, il n'en demeure pas moins que ce concept provoque des interprétations variées et nombreuses dans la littérature. Jarvis et al.

(2000) conseillent aux propriétaires des petites entreprises de ne prendre en considération que la performance économique à travers des indicateurs financiers. Pour la contrôler, ils devraient procéder comme le ferait une partie externe telle que leur banquier qui dans la presque totalité des cas utilisera le cash flow. Cet indicateur est pour lui la mesure de la capacité de financement du développement de l'entreprise alors que pour le propriétaire il s'agit des liquidités à sa disposition. Wood (2006), recommande de ne considérer qu'un seul indicateur. Ce conseil est confirmé par différents auteurs qui mettent en avant le manque de transparence, le manque de compétences managériales des dirigeants et le peu de ressources à disposition (Garengo, Biazzo et Bititci, 2005, Jarvis, Curran, Kitching et Lightfoot, 2000).

Sur la base des deux démarches intégrées du cadre d'analyse, mobilisant différents concepts pour la compréhension des entreprises artisanales et leurs dirigeants, deux séries d'hypothèses peuvent être énoncées.

1.2. Les caractéristiques des entrepreneurs, les stratégies, la performance et les hypothèses énoncées

En s'appuyant sur les apports des différentes recherches sur les entreprises artisanales, les TPE et PE, deux pôles sont distingués. Le premier concerne les caractéristiques de l'entrepreneur et ses relations avec les stratégies ainsi qu'avec la performance économique (financière). Le deuxième est relatif aux relations entre les stratégies et la performance économique (financière).

1.2.1. Deux hypothèses impliquant les caractéristiques de l'entrepreneur

Ces hypothèses impliquent le lien entre les deux catégories d'entrepreneurs et dans un premier temps la performance puis dans un deuxième temps les stratégies.

H 1.1 *Dans les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse, les entrepreneurs « modernes-dynamiques » obtiennent une meilleure performance financière que les entrepreneurs de « métier ».*

H 1.2 *Les entrepreneurs « de métier » des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse sont moins favorables aux stratégies congruentes que les entrepreneurs modernes-dynamiques.*

1.2.2. Trois hypothèses impliquent les stratégies

Ces hypothèses testent les relations entre la performance financière et les stratégies congruentes (le partenariat, la singularité ou encore la Mass customization) que ce soit à travers les choix de stratégies (soit les stratégies appliquées) ou encore à travers la posture stratégique (soit l'attitude face à l'éventualité d'appliquer une des trois stratégies congruentes).

H 2.1 *L'application des stratégies de singularité (ou Océan bleu) influence positivement la performance des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse.*

H 2.2 *L'application des stratégies de partenariat entreprises influence positivement la performance des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse.*

H 2.3 *La posture favorable des entrepreneurs vis-à-vis des stratégies de Mass customization (ou différenciation différée) influence positivement la performance des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse.*

Le manque de littérature spécifique et congruente pour le secteur étudié, la restauration, implique une vérification de la pertinence des concepts et théories analysées ainsi qu'une adaptation au langage des acteurs du secteur. Ces actions ont nécessité une première confrontation exploratoire sur le terrain.

2. Etude empirique

Levitt (2002) a mis en garde contre les risques d'ignorer la réalité des entreprises et de leurs dirigeants. Aussi, avant de vérifier les hypothèses de cette recherche par une étude quantitative, une étude exploratoire permet d'envisager le bien fondé des conclusions précédentes.

2.1. Etude exploratoire

Pour cette étude exploratoire, l'entretien a été choisi comme mode opératoire puisque, d'après Thiétart (2003) et Poupart (1997), les entretiens amènent les sujets à dévoiler leur univers conscient ou inconscient s'ils se libèrent de la peur du regard externe.

2.1.1. Méthodologie

Pour Bares et Caumont (2004), la rencontre entre étude qualitative, privilégiant entre autre l'entretien, et entrepreneuriat « procède d'une démarche scientifique ». La méthode choisie comporte trois étapes : la définition du guide d'entretien et le déroulement de l'entretien, la constitution de l'échantillon, le traitement des données (Bares et Caumont, 2004). La généralisation de la validité ne pouvant pas être confirmée avec certitude, la phase quantitative de la recherche couvrira cette validation. Deux objectifs sont visés dans ces études exploratoires et déterminent la grille d'entretien. Le premier est de récolter l'avis des parties prenantes du secteur de la restauration sur la pertinence et la présentation des éléments majeurs identifiés dans la partie conceptuelle (les caractéristiques de l'entrepreneur, la stratégie, la performance). Le deuxième objectif est de recueillir la perception des interviewés sur les relations « présumées » entre les éléments majeurs et les items les composant. Le critère de diversité (Desmet, Evrard, Pras et Roux, 2003) et de saturation sémantique (Glaser et Strauss, 1967) ont été privilégiés dans le choix de l'échantillon (parité entre le Canton de Vaud et de Genève et les différentes catégories d'acteurs présents dans la restauration). La saturation théorique s'est révélée à 10 interviews (16 réalisées). Selon les techniques préconisées par Huberman et Miles (1991), chaque retranscription d'entretien a donné lieu à une matrice reprenant les différents thèmes abordés dans les entretiens, des matrices inter-individus pour chacun des thèmes abordés. Pour faire suite à cette analyse du contenu selon la méthode préconisée par Bergadàa (2003), les verbatim ont été analysés avec le logiciel Alceste qui permet une analyse textuelle des données, assistée par ordinateur.

2.1.2. Résultats de l'étude exploratoire

Dans l'ensemble toutes les dimensions ont été abordées par les répondants de l'Arc Lémanique Suisse et leurs commentaires identifient les variables pour l'évaluation de ces dimensions. Une particularité se retrouve dans l'histoire avec une référence à la durée d'existence et au financement étant donné les difficultés de survie rencontrées par ces entreprises. Une autre spécificité concerne les aptitudes avec la notion de « figure de la maison » qui implique une capacité d'organisation afin de pouvoir concilier la présence auprès de clients et les tâches nécessaires pour une gestion entrepreneuriale de l'entreprise.

L'influence de la vision de l'entrepreneur sur les choix stratégiques et donc sur la performance étant largement démontrée, les répondants confirment l'existence de deux types d'entrepreneur : l'entrepreneur moderne-dynamique et l'entrepreneur de métier. De plus, la plupart des répondants ont lié l'attitude envers les stratégies aux connaissances de l'entrepreneur et à son ouverture d'esprit.

Les dimensions et variables des caractéristiques de l'entrepreneur d'une entreprise artisanale de la restauration retenues :

- ✓ L'histoire (période d'existence, croyances sur la restauration, raison de création d'une entreprise, financement de l'entreprise)
- ✓ Les compétences managériales (gestion, marketing, finances)
- ✓ Les compétences techniques (cuisine, service, cave, achats)
- ✓ Les compétences relationnelles (collaborateurs, clients, fournisseurs en rapport avec les achats)
- ✓ La formation (niveau de connaissances et multidisciplinaire)
- ✓ Aptitude (capacité physique et résistance au stress, créativité, ouverture d'esprit, prise de risque)
- ✓ Perception de l'évolution du métier (attentes du consommateur, technologie, concurrence) (vision sectorielle)
- ✓ Logique d'action (mode décision)
- ✓ Deux types d'entrepreneurs : entrepreneur « de métier » et entrepreneur « moderne-dynamique »

Les dimensions et variables des stratégies et performance d'une entreprise artisanale de la restauration retenues :

- ✓ Les choix des stratégies (la logique d'action rejoint les caractéristiques de l'entrepreneur puisqu'il s'agit implicitement du mode de décision stratégique appartenant à l'entrepreneur) sur les trois stratégies congruentes
- ✓ La posture stratégique face aux trois stratégies congruentes, représentant la logique d'intention managériale.
- ✓ Dimensions de la performance d'une entreprise artisanale de la restauration retenues :
La performance financière
- ✓ Indicateur de performance financière soit le bénéfice avant impôts et amortissement (salaire du patron inclus)
- ✓ Seuil minimal de performance fixé à 5% pour laisser présager une « pérennité de projet ».

En outre, plusieurs relations entre certaines dimensions sont entérinées par l'étude exploratoire et la nature de ces liens précisée :

- ✓ ***Coexistence de deux types d'entrepreneurs*** : les entrepreneurs « de métier » et les « modernes-dynamiques », authentifiés sur la base des dimensions des caractéristiques de l'entrepreneur retenues
- ✓ ***Relation entre les deux profils de l'entrepreneur et les choix stratégiques (logique d'action)***
- ✓ ***Relation entre les deux profils de l'entrepreneur et les postures de l'entrepreneur vis-à-vis des stratégies congruentes (logique d'intention managériale)***
- ✓ Relation entre la posture stratégique et la performance.

2.2. Etude quantitative

Le choix de procéder par approche quantitative a conduit à la récolte de données primaires par sondage en utilisant un questionnaire. Les analyses quantitatives effectuées dans cette deuxième partie visent à tester les hypothèses émises.

2.2.1. Méthodologie

Lors de la construction d'un questionnaire, le chercheur doit veiller à trois critères capitaux: 1) la fiabilité, 2) la viabilité, 3) la faisabilité (Thiéart et al., 2003). La fiabilité a été recherchée par la systématique de chaque processus et étape de la recherche. Pour la validité interne, le peu de recherche dans le domaine de la restauration implique l'utilisation de concepts issus et testés dans d'autres secteurs. Desmet, Evrard, Pras et Roux (2003) recommandent d'utiliser des échelles de mesures multi-items pour mesurer un seul indicateur. Cependant, vu les contraintes de longueur du questionnaire, la plupart des indicateurs ne sont mesurés qu'avec un seul item. Le choix de cette recherche, par son type exploratoire, est la validation du construit par la « faisabilité » et la validité opérationnelle. Dans cette situation, Thiéart (2003) préconise au chercheur d'utiliser son expérience quant à l'utilisation de mesures spécifiques.

- La première partie *du questionnaire* est une mise en confiance avec une brève description de l'entreprise, la deuxième concerne le profil du répondant, la troisième aborde ses logiques d'action et d'intention ainsi que ses choix et postures stratégiques et la dernière mesure la performance financière de l'entreprise. Deux séries de tests ont été effectuées sur le questionnaire.

- L'arbitrage entre recensement et *échantillonnage* a penché pour le recensement, la population étant relativement petite (environ 3300 établissements de restauration, y compris les restaurants de chaînes internationales). Avec un taux de réponse de 10% le recensement (304 réponses, 296 analysées) s'est transformé en échantillon de volontaires (Giroux et Tremblay, 2002). Le risque de non représentativité étant possible une vérification a posteriori de la taille (Giannelloni et E. Vernet, 2001) et de la stratification sur les caractéristiques factuelles et objectives (Wonnacott et Wonnacott, 1995) a été réalisée.

- Un accord a été conclu avec GastroVaud (section cantonale vaudoise de GastroSuisse) et la Société des Cafetiers Restaurateurs Hôtelières Genevoise (section cantonale genevoise de GastroSuisse) pour *l'administration* auprès de leurs membres (respectivement près de 1600 et 1350), le retour se faisant sans leur intermédiaire par voie postale ou par fax.

- Une plate-forme sur un serveur externe a été construite dans le but de faciliter la saisie des données de tous les questionnaires reçus. La base de données des résultats bruts a été ensuite exportée sur Excel pour subir *le codage* proprement dit selon un manuel de codage. Thiéart (2003) recommande au chercheur de faire preuve de bon sens et d'utiliser son expérience pour l'adaptation du codage des indicateurs issus d'autres domaines de recherche. Ce qui a été fait avec l'aide d'un autre chercheur. Les analyses statistiques sont traitées avec le logiciel SPSS.

2.2.2. Les résultats

Les méthodes statistiques utilisées sont multiples et adaptées à l'énoncé des hypothèses.

Entrepreneurs de métiers et entrepreneurs modernes-dynamiques

Existe-t-il une différence significative entre les entrepreneurs « modernes-dynamiques » et les entrepreneurs de « métier » face à la performance de leurs entreprises et à leurs choix stratégiques ? Pour répondre à cette question, la méthode statistique utilisée est l'analyse

discriminante. C'est une méthode explicative qui a pour objet d'étudier les relations entre une variable à expliquer nominale (appartenance à un groupe) et un ensemble de variables indépendantes quantitatives (de rapport ou d'intervalles). L'analyse discriminante est considérée comme une méthode robuste, « peu sensible aux déviations par rapport aux postulats statistiques » si l'échantillon dépasse les 100 répondants (Desmet, Evrard, Pras et Roux, 2003). Dans le cas de cette recherche, les classes d'observations sont les deux types d'entrepreneurs. Les entrepreneurs ont été classés dans deux catégories sur la base de leurs réponses à plusieurs questions ayant traits entre autres à la logique d'action et d'intention. Pour le groupe 0, « les entrepreneurs de métier », les dimensions retenues sont une logique d'action patrimoniale combinée avec une logique d'intention managériale tournée vers la sécurité et la légitimation. En opposition, pour le groupe 1, « les entrepreneurs modernes-dynamiques », les dimensions regroupent une logique d'action entrepreneuriale avec une logique d'intention managériale tournée vers le pouvoir et la réalisation de soi. Les hypothèses de l'analyse discriminante (validées ici) sont que chaque groupe est un échantillon extrait d'une population multi variée normale et que toutes les populations ont une même matrice de covariance. Dans le cas de la performance selon le type d'entrepreneurs, le lambda de Wilks étant de 0,992, la fonction n'est pratiquement pas utile dans la discrimination d'autant plus que la p-valeur du test est de 0.119 (tableau 3). L'hypothèse nulle, d'absence de différence significative entre les deux types d'entrepreneurs en termes de performance, ne peut donc pas être rejetée et en conséquence l'hypothèse énoncée ne peut être validée

Tableau 3 : Tests du lambda de Wilks et de l'égalité des moyennes des groupes sur performance

Lambda de Wilks et test de Bartlett					
Test de la fonction(s)	Wilks' Lambda	Khi-deux	ddl	p-valeur	
1	0,992	2,427	1	0,119	
Test de l'égalité des moyennes des groupes					
	Wilks' Lambda	F	ddl1	ddl2	p-valeur
Performance	0,992	2,442	1	289	0,119

L'intérêt des entrepreneurs modernes-dynamiques pour les stratégies congruentes a été testé également par des analyses discriminantes. Après vérification de la pertinence discriminatoire des variables liées aux stratégies (test F et le lambda de Wilks), les variables « aucun choix » et « stratégie de l'Océan bleu » discriminent bien les deux groupes d'entrepreneurs, mais avec un très faible pouvoir de discrimination, leurs lambdas de Wilks n'étant pas inférieur à 0,90 (p-valeur < à 0.050). C'est en fait, sur le choix de la deuxième stratégie (Océan bleu) que la différence est intéressante et permet de valider la deuxième hypothèse. Cela démontre un plus grand intérêt des entrepreneurs modernes-dynamiques pour les stratégies de singularité. La variable « choix stratégie aucune », bien que discriminante, ne peut être prise en considération pour valider cette hypothèse. Elle ne concerne que le processus de planification des tactiques quotidiennes et non pas les stratégies congruentes retenues dans le cadre conceptuel. Quant à la « posture stratégique » (intention d'envisager une stratégie) qui discrimine légèrement les deux groupes d'entrepreneurs, là aussi les entrepreneurs « de métier » sont globalement légèrement moins favorables aux stratégies congruentes que les entrepreneurs « modernes-dynamiques » qui le sont pour les stratégies de l'océan bleu et du partenariat. La stratégie de partenariat avait été considérée dans les entretiens exploratoires comme intéressante pour améliorer la performance, mais également comme très difficile à mettre en place. La solution la plus couramment envisagée par les entrepreneurs est la coopération ou une stratégie réticulaire contractuelle avec plusieurs entrepreneurs, dans le but d'accéder à certaines ressources inaccessibles (Jaouen, 2004). Cependant, malgré leur prise de conscience des opportunités offertes par les stratégies de partenariat, peu l'appliquent car ils restent persuadés que ce type de collaborations demeure très limité pour leur entreprise.

Les deux premières hypothèses lient la performance et les choix stratégiques. La technique statistique choisie est celle de la régression linéaire pas à pas descendante avec comme variable dépendante la performance (variable quantitative) et comme variables indépendantes les choix stratégiques (variables quantitatives).

La relation entre la variable « choix stratégie Océan bleu » et la variable « performance » n'est pas significative (p-valeur de 0.362). Ceci démontre que son coefficient de régression n'est pas significativement différent de zéro au seuil d'erreur α à 5% (tableau 4). Il est donc impossible d'accepter une relation linéaire entre la « performance » et le « choix stratégie Océan bleu » et d'accepter l'hypothèse H 2.1. L'application de la stratégie de l'Océan bleu par les entrepreneurs à la tête des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse n'influence pas la performance. L'influence du « choix stratégie de partenariat » sur la « performance » bien que modeste (8% de la variance de la performance expliquée par cette variable, p-valeur de 0.00) justifie l'acceptation de l'hypothèse H2.2 : l'application des stratégies de partenariat d'entreprises influence positivement la performance des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse.

Tableau 4: Coefficients du modèle (d) régression linéaire pas à pas descendante des choix stratégiques, performance

Coefficients					
Etape		Coefficients théoriques	Erreur-type estimée	Statistique t	P-valeur
1	constante	23877.917	5524.510	4.322	.000
	Choix stratégie Océan bleu	-2209.740	2443.551	-.904	.367
	Choix stratégie partenariat	28383.493	5486.095	5.174	.000
	Choix stratégie <i>Mass customization</i>	-1874.633	2638.212	-.711	.478
2	constante	23278.830	5455.102	4.267	.000
	Choix stratégie Océan bleu	-2229.987	2441.283	-.913	.362
	Choix stratégie partenariat	27913.415	5441.379	5.130	.000
3	constante	19986.822	4093.922	4.882	.000
	Choix stratégie partenariat	27748.071	5436.808	5.104	.000

La même méthode statistique a été utilisée afin de vérifier la troisième hypothèse des effets des variables « posture stratégique » sur la variable « performance ».

Le modèle (tableau 5) identifie une relation négative entre la performance et la posture face à la stratégie de *Mass customization* (p-valeur 0,000). Celle de la posture face au partenariat peut être considérée comme très significative également, mais avec un seuil d'erreur de 5%. Les coefficients de colinéarité *tolérance* et *Vif* présentent un score excluant un biais de colinéarité. L'observation des coefficients démontre qu'ils sont pratiquement du même ordre de grandeur, avec un léger avantage pour la relation négative de la posture de *Mass customization*. Cette relation négative ne permet pas d'accepter l'hypothèse H2.3. On peut affirmer que la posture favorable des entrepreneurs vis-à-vis des stratégies de *Mass customization* (ou différenciation différée) n'influence pas positivement la performance des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse.

Tableau 5: Coefficients du modèle (d) régression linéaire pas à pas descendante des postures stratégiques, performance

Coefficients							
Etape		Coefficients théoriques	Erreur-type estimée	Statistique t	p-valeur	Tolérance	Vif
1	constante	22096.507	10725.523	2.060	.040		
	Posture stratégie partenariat	13691.088	4298.022	3.185	.002	.738	1.355
	Posture stratégie <i>Mass customization</i>	-15993.457	4518.807	-3.539	.000	.738	1.355

En effet, ce sont les entreprises artisanales de la restauration les moins performantes qui envisagent la stratégie de *Mass customization*. Par contre, plus la situation de la performance d'une entreprise s'améliore, plus elle envisage favorablement les stratégies de partenariat. Ces résultats rejoignent ceux de la première série d'hypothèse sur les relations entre des deux groupes d'entrepreneurs et leurs décisions stratégiques ainsi que la performance.

2.2.3. Résultats-discussion

H 1.1 Dans les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse, les **entrepreneurs « modernes-dynamiques »** obtiennent une **meilleure performance financière** que les entrepreneurs de « métier » NON VALIDEE

Plusieurs raisons peuvent expliquer ce rejet alors que des auteurs optimistes sur l'avenir des TPE comme Louart (2003) ou Gueguen (2004) laissaient penser le contraire. Suite à une analyse d'une régression linéaire multiple pas à pas descendante de toutes les variables des caractéristiques du profil de l'entrepreneur sur la performance, seules quelques variables ont démontré un impact direct sur la performance (p-valeur < 0.05). Or, il est intéressant d'observer que ces variables, dans l'analyse discriminante, présentent des différences de moyennes faibles entre les deux types d'entrepreneurs. Il est clair que ces différences ne sont pas assez marquées dans les deux profils pour présenter une influence statistiquement discernable sur la performance. De plus, le secteur de la restauration artisanale dans l'Arc Lémanique Suisse est dominé par des entrepreneurs conservateurs (202 contre 89) ce qui provoque un déséquilibre dans le poids des deux catégories. Pour finir, la faiblesse de la performance des entreprises dans le secteur de la restauration artisanale de l'Arc Lémanique Suisse ainsi que le peu d'amplitude des résultats financiers, perturbent l'analyse discriminante.

H 1.2 Les **entrepreneurs « de métier »** des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse **sont moins favorables aux stratégies congruentes** que les entrepreneurs modernes-dynamiques VALIDEE

Cette hypothèse sur les relations entre la personnalité de l'entrepreneur et les stratégies congruentes pour les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse dévoile chez un grand nombre d'entrepreneurs « de métier » une perte progressive de vision et une déperdition d'énergie. La majorité des entrepreneurs dans la restauration de l'Arc Lémanique Suisse se reconnaît dans la catégorie des « artisans » (technicien et réacteur) n'appliquant pas des stratégies d'innovation de rupture mais surtout des stratégies leur demandant des connaissances autres qu'idiosyncrasiques. Un changement de paradigme émerge dans une génération « d'innovateurs » mais se limite à l'innovation incrémentale et n'ose pas encore casser le carcan sectoriel ni territorial.

H 2.1 L'application des **stratégies de singularité** (ou Océan bleu) influence positivement la **performance des entreprises artisanales** de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse NON VALIDEE

H 2.2 L'application des **stratégies de partenariat entreprises** influence positivement la **performance des entreprises artisanales** de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse VALIDEE

En fait, plusieurs raisons peuvent expliquer cette contradiction partielle de la théorie de Mauborgne et Kim (2005), ainsi que celles de nombreux auteurs, qui recommandent aux entreprises de la restauration comme seule issue les stratégies de singularité. D'une part, ces auteurs oublient la personnification de la gestion des petites entreprises et l'importance des caractéristiques de l'entrepreneur. D'autre part, beaucoup de freins majeurs empêchent l'application de cette stratégie dans les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse : la peur du changement (Louart, 2003) liée au syndrome du « chasse neige », le manque de capacités à distinguer et à percevoir une innovation de rupture, l'absence de compétences managériales pour mesurer le potentiel de création de valeur afin de justifier l'alignement de l'organisation. La deuxième hypothèse confirme que la stratégie de partenariat améliore la performance. Il s'agit d'un choix très rationnel et réfléchi des entrepreneurs à la tête des entreprises les plus performantes. Par contre, ce choix est difficilement envisageable pour les entrepreneurs gérant les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse les moins performantes, souvent par manque de compétences et de rigueur dans leur processus de décision stratégique.

H 2.3 La posture favorable des entrepreneurs vis-à-vis des **stratégies de Mass customization** (ou différenciation différée) influence positivement la performance des **entreprises artisanales** de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse NON VALIDEE

Le rejet de cette hypothèse démontre que, bien que conscients de l'importance des choix stratégiques sur la performance de leurs entreprises, les entrepreneurs ne sont **pas prêts à casser les tabous** qui leur permettraient d'envisager les stratégies de *Mass customization*. Le « métier d'entreprise » (Boyer, 2004) ainsi que le « métier sectoriel » dans la restauration sont tellement stables que dans l'esprit de la majorité des entrepreneurs des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse, ils sont même pratiquement figés et immuables. La « vision sectorielle » a été testée par la prise de conscience de l'entrepreneur sur l'évolution des attentes du consommateur et du métier. Les résultats expliquent encore plus clairement les freins qui empêchent les entrepreneurs d'envisager les stratégies de *Mass customization* ou différenciation différée. 40% des entrepreneurs expriment une vision sectorielle traditionnelle et 52% une vision mixte. Seulement 6% développent une vision entrepreneuriale. Certains auteurs ayant travaillé sur la flexibilité et la *Mass customization* (Everaere, 1997, Ismail, Reid, Poolton et Arokiam, 2005, Pine, 1993) expliquent que l'application de ce type de stratégies demande une redéfinition des métiers individuels et d'entreprise. C'est là que se situe le premier obstacle qui justifie le manque d'intérêt pour les stratégies de *Mass customization* ou différenciation différée. Le deuxième obstacle concerne les consommateurs de l'Arc Lémanique Suisse, qui demeurent très attachés à une production traditionnelle. Les croyances des consommateurs influent fortement les normes sectorielles. Ces normes liées au territoire conditionnent, à leur tour, la vision « du métier d'entreprise » des entrepreneurs (Lagarde, 2004). C'est pourquoi, les entrepreneurs ne comprenant pas toutes les opportunités offertes par la *Mass customization* ou différenciation différée, et la limitant seulement à la standardisation de production, préfèrent l'ignorer de peur de perdre leurs clients. Au contraire, les entrepreneurs des entreprises en grande difficulté envisagent la

stratégie de *Mass customization* comme une bouée de sauvetage pour éviter le naufrage. Par contre, il faut noter que les entrepreneurs qui dirigent des entreprises performantes, reconnaissent objectivement que ce type de stratégies pourrait les aider à améliorer la performance de leurs entreprises. Leur attachement à leur indépendance et à leur liberté de décision les retiennent parfois dans la mise en place de ces stratégies. L'absence de structures collectives pouvant les aider semble également les freiner. De même, le manque de temps ou de confiance les empêchent de créer eux-mêmes leur réseau.

3. Conclusion

La perspective de ce travail s'inscrit dans une logique exploratoire, visant à l'amélioration des connaissances des entreprises artisanales de la restauration. Partant de la constatation que très peu d'étude ne s'adresse à ce type d'entreprises et à leurs dirigeants, certains concepts utilisés pour l'étude des TPE et des entreprises artisanales ont été mobilisés et adaptés conceptuellement pour le secteur de la restauration. Une étude qualitative exploratoire auprès d'experts de la profession a permis une première validation de ces concepts. La volonté de généralisation des résultats a conduit à la mise en place d'une étude empirique quantitative. Les analyses menées à partir des données récoltées auprès de 296 entrepreneurs d'entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse ont montré que les dimensions territoriales et sectorielles, les logiques d'action, les logiques d'intention managériale, les logiques de choix stratégiques influencent la performance escomptée dans les entreprises artisanales de la restauration. C'est sur la base de ces résultats qu'a été adaptée « la grille pour le diagnostic stratégique » de Marchesnay (2004d) et qu'un modèle intégrant toutes ces relations est construit (tableau 6).

Tableau 6 : Cadre liant la logique stratégique et la performance dans un secteur en déclin

Dimension territoriale et sectorielle	Logique d'action	Logique d'intention managériale	Logique stratégique	Performance
Définition territoriale du métier d'entreprise : traditionnelle	Artisan (« de métier »)	Survie	Pas de réflexion	Difficile
		Maîtrise des coûts	Chemin faisant	Amélioration
Métier sectoriel territorial: logique compétence < logique de poste	Innovateur (« moderne-dynamique »)	Maîtrise des coûts	Chemin faisant	Normale
		Maîtrise des coûts et développement des activités	Partenariat	Haute
Définition territoriale du métier d'entreprise : holistique	Artisan (« de métier »)	Maîtrise des coûts	Chemin faisant	Difficile
		Maîtrise des coûts et développement des activités	Partenariat ou <i>Mass customization</i>	Normale
Métier sectoriel territorial : logique compétence > logique de poste	Innovateur (« moderne-dynamique »)	Maîtrise des coûts et développement des activités	Partenariat et <i>Mass customization</i>	Amélioration
		Maîtrise des coûts et développement des activités	Océan bleu	Haute

Dans un secteur en déclin, comme celui de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse, la grande majorité des entrepreneurs appartient au groupe des entrepreneurs « *de métier* » ou « *artisans* ». Ils possèdent une vision « classique » du métier de la restauration et ne sont pas

favorables à des stratégies comme les trois stratégies qui leur étaient proposées (partenariat, océan bleu et mass customization). Le poids des *normes* et *croyances sectorielles*, intégrées par une majorité des acteurs, conditionnent leurs logiques d'action et d'intention. C'est pourquoi la majorité des entrepreneurs est favorable à des tactiques se limitant à la *maîtrise des coûts*. Toutefois, un petit nombre d'entrepreneurs « *modernes-dynamiques* » ou « *innovateurs* », mieux formés dans les matières managériales et donc possédant une plus **grande diversité de compétences**, avec un esprit entrepreneurial sont prêts à casser le carcan du métier d'entreprise et sectoriel. Ils montrent une *logique stratégique proactive* s'orientant plutôt vers le développement de leur activité tout en cherchant à maîtriser les coûts de manière optimale.

En conclusion, les enseignements qui peuvent être tirés des investigations réalisées dans ce travail se situent sur plusieurs plans, académiques d'une part et managériaux d'autre part :

Au niveau académique, la contribution majeure réside dans l'énoncé de nouvelles définitions : définition de l'entreprise artisanale de la restauration, nouvelle approche de la stratégie adaptée aux TPE, modèle d'analyse et de diagnostic des entreprises artisanales de la restauration.

Au niveau managérial, cette étude cherche à rendre explicites les opportunités et les freins qu'impliquent chacune des stratégies. Beaucoup de recherches en stratégie s'adressent généralement aux grandes entreprises. Les entreprises artisanales de la restauration, avec leurs spécificités territoriales et sectorielles, ne profitent donc que rarement des recherches qui ne leur sont pas adaptées. L'entrepreneur, à partir du « cadre liant la logique stratégique et la performance » peut envisager les choix stratégiques appropriés à sa logique d'intention managériale et à sa logique d'action selon le type de performance attendue. Les associations professionnelles, quant à elles, grâce à une meilleure compréhension des dimensions intervenant dans la performance des entreprises peuvent assumer leur rôle clé dans l'évolution du secteur par une politique de formation dynamique ainsi que d'encadrement afin de provoquer une rupture avec la vision archaïque et sclérosante des « métiers sectoriel et d'entreprise ». Le partage des compétences multiples et complémentaires de leurs membres devrait être leurs préoccupations durant les prochaines années. Par exemple, la création de laboratoires d'expériences et d'échanges jouant le rôle de l'agar-agar entre les membres favoriserait l'évolution de la logique stratégique des entrepreneurs « modernes-dynamiques ». Cela participerait à une modification de l'image de ce secteur considéré comme peu qualifié et peu performant. L'utilisation d'une plateforme électronique d'échange entre membres serait également une voie à explorer.

4. Bibliographie

- Asquin, A. et Marion, S., "La performance globale comme intention stratégique praticable pour le développement d'une activité artisanale", *Les TPE artisanales en devenir*, Montpellier, 2005.
- Auvolat, M., "Les artisans en milieu rural, une force entravée", *Economie Rurale*, vol. 238, 1999, p. 5.
- European Institute for Advanced Studies in Management, "Strategic orientations of small and medium-sized enterprises: a summary of first descriptive results", *EIASM*, Brussels, 1987.
- Bares, F. et Caumont, D., "Etude qualitative et entrepreneuriat: la pertinence de l'usage de l'entretien", *First International Co-Sponsored Conference Research Methods Division Academy of Management USA/Iseor*, Lyon, 2004.

- Bergadaà, M., "Séminaire sur les méthodes qualitatives", HEC Genève, 2003.
- Billard, L., Boissin, J.-P. et Deschamps, B., "Profil du dirigeant et représentation des mécanismes du gouvernement d'entreprise", *Revue des Sciences de gestion*, vol. 204, n° novembre et décembre, 2003, p. 35 à 49.
- Boissin, J.-P. et Castagnos, J.-C., "Une structuration de la recherche en stratégie fondée sur la théorie des ressources et des compétences", *XIIème Conférence Annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Carthage Tunisie, 3-6 Juin 2003.
- Boutillier, S., "Le potentiel de ressources du dirigeant de TPE dans une région industrielle en reconversion", *Les TPE artisanales en devenir*, Montpellier, 19 Mai 2005 2005.
- Boyer, L., "50 ans de management: management des organisations", Editions d'Organisation, Paris, 2005.
- Boyer, L., "Avenir du Management et Management de l'Avenir: la place du métier", *Revue Management et Avenir*, vol. 1, 2004, p. 7-21.
- Boyer, L. et Scouarnec, A., "L'observatoire des métiers", EMS, Paris, 2005.
- Chappoz, Y., "La gestion de l'interactivité entreprise/environnement", *Revue internationale P.M.E.*, vol. 4, n° 3, 1991, p. 53-75.
- Collis, D. J. et Montgomery, C. A., "Competing on Ressources: Strategy in the 1990s", *Harvard Business Review*, 1995.
- Covin, J. G., "Entrepreneurial versus conservative firms: a comparison of strategies and performance", *Journal of Management Studies*, vol. 28, n° 5, 1991, p. 439-462.
- Deschamps, B., Daval, H. et Geindre, S., "Proposition d'une grille de lecture des profils d'entrepreneurs", *Revue Sciences de gestion*, vol. 32, n° printemps, 2002.
- Desmet, P., Evrard, Y., Pras, B. et Roux, E., "Market: Etudes et recherches en marketing", Dunod, Paris, 2003.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T. et Covin, J. G., "Entrepreneurial strategy making and firm performance: test of contingency and configurational models", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 9, 1997, p. 677-695.
- Everaere, C., "Management de la flexibilité", Economica, Paris, 1997.
- Frade, I., Frade, J. et Reixach, P., "Determinants of Spanish Successful Small Businesses: Characteristics of Their Entrepreneurs ", <http://citeseer.ist.psu.edu/380244.html>, 1997, date de consultation: 14 avril 2003.
- GastroSuisse, "Reflet économique de la branche", Zurich, 2006.
- Giannelloni, J.-L. et E. Vernet, "Etude de marché", Editions VUIBERT, Paris, 2001.
- Grant, R. M., "the Ressource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review*, 1991, p. 113-135.
- Gueguen, G., "TPE et contrainte de l'environnement", *7ème congrès International Francophone en entrepreneuriat et PME*, Montpellier, 27, 28 et 29 octobre 2004.
- Hamel, G. et Prahalad, C. K., "Strategic Intent." *Harvard Business Review*, vol. 83, n° 7/8, 2005, p. 148-161.
- Ismail, H., Reid, I. R., Poolton, J. et Arokiam, I., "Mass Customisation: Balancing Customer Desires with Operational Reality", dans *Mass Customization Concept-Tools-Realization*, Blecker, T. et Friedrich, G., GITO-Verlag, Berlin, 2005.
- Jaouen, A., "les alliances stratégiques entre TPE: éclairages", *7ème congrès International Francophone en entrepreneuriat et PME*, Montpellier, 27, 28 et 29 octobre 2004.
- Jolis, N., "Piloter les compétences", Editions d'Organisation, Paris, 2006.
- Julien, P. A. et Marchesnay, M., "L'entrepreneuriat", Gestion/Poche, Economica, Paris, 1996.

- Kim, W. C. et Mauborgne, R., "Blue Ocean Strategy: From Theory to practice", *California Management Review*, vol. 47, n° 3, 2005, p. 105-121.
- Kotey, B. et Meredith, G. G., "Relationships among Owner/ Manager Personal Values, Business Strategies, and Enterprise Performance", *Journal of Small Business Management*, vol. 35, n° 2, 1997, p. 37-64.
- Lagarde, V., "Portées et limites des typologies entrepreneuriales classiques appliquées à l'agriculture. Le cas des diversifications des petites entreprises d'origine agricole", *7ème congrès International Francophone en entrepreneuriat et PME*, Montpellier, 27, 28 et 29 octobre 2004.
- Levitt, T., "Creativity Is Not Enough", *Harvard Business Review*, vol. 80, n° 8, 2002, p. 137-145.
- Louart, P., "Débat le Changement Organisationnel: Introduction ", dans *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, Paris, 2003, p. 157-201.
- Louart, P., Kokou-Dokou, G. A., Molin, H. et Nirrengarten, A., "Dirigeant de PME, un métier?" Regards sur les PME n°8, GIE OSEO services, Paris, 2005.
- Marchesnay, M., "L'entrepreneur face à ses risques", *Innovations, Cahiers d'économie et de l'innovation*, vol. 12, 2000.
- Marchesnay, M., "L'entreprise artisanale: modèle innovant du développement économique des territoires", *Rencontres internationales du Réseau Artisanat-Université, ISM*, Collection Etudes et Recherches, 2004a.
- Marchesnay, M., "La petite entreprise: sortir de l'ignorance", *Revue Française de gestion*, vol. 29, n° 144 Spécial PE, 2003, p. 107-118.
- Marchesnay, M., "Management stratégique", Les éditions de l'ADREG, 2004b, date de consultation:12 avril 2006.
- Marchesnay, M., "Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique Ressources-compétences Essai de praxéologie", Les éditions de l'ADREG, 2002, date de consultation:20 avril 2006.
- Martinet, A.-C., "Diagnostic Stratégique", Vuibert, Paris, 1990.
- Mignon, S., *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n° 1, 2000, p. 169-196.
- Pine, B. J., "Making mass customization happen: Strategies for the new competitive realities", *Planning Review*, vol. 21, n° 5, 1993, p. 23-25.
- Poupart, J., "La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques", Gaetan Morin, Boucherville, 1997.
- Riley, M., "Food and Beverage management A review of change", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 17, n° 1, 2005, p. 88-93.
- Sirieix, L. et Filser, M., "La valorisation de l'expérience de restauration hors-domicile: l'apport des théories de la recherche de variété et du réenchantement ", dans *Sociétés, consommation et consommateurs*, Rémy, E., Filser, M., Garabuau-Moussaoui, I. et Desjeux, D., L'Harmattan, Paris, 2003, p. 153.
- Tarondeau, J.-C. et Wright, R. W., "La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus", *Revue Française de gestion*, 1995, p. 112-120.
- Thiéart, R.-A. et al., "Méthodes de recherche en management", Dunod, Paris, 2003.
- Torrès, O. et Julien, P.-A., "Specificity and Denaturing of Small Business", *International Small Business Journal*, vol. 23, n° 4, 2005, p. 355-377.
- Uwamungu, B., "Approches innovantes d'organisation et flexibilité du travail", *Revue Economique et sociale*, vol. 2, 2006.
- Wernerfelt, B., "The resource Based Theory of the Firm: Ten years later", *Strategic Management Journal*, vol. 16, n° 3, 1995, p. 171-174.
- Williams, C. E. et Tse, E. C. Y., "The relationship between strategy and entrepreneurship: the US restaurant sector", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 7, n° 1, 1995, p. 22-26.