

Résumé managérial de la thèse

L'architecture de cette thèse a été construite selon l'ordonnement d'un **menu** du dix-neuvième siècle, à l'instar de ceux qui étaient servis chez Alexandre Dumas. Elle commence donc par les **potages**, soit les remerciements et le résumé. Puis les **entrées** déterminent le cadre conceptuel de la thèse et permettent d'émettre des hypothèses. Pour la suite, les **rôts** montrent la vérification du modèle de la thèse avec les différentes hypothèses. Les **desserts** présentent les conclusions et les recommandations.

La description du champ de la recherche, soit la restauration indépendante dans l'Arc Lémanique Suisse, et la présentation de la recherche se résument dans la question initiale de la recherche énoncée : **quelles stratégies entrepreneuriales permettraient aux entreprises indépendantes d'un secteur en difficulté comme la restauration de l'Arc Lémanique Suisse, d'atteindre un seuil de performance acceptable pour leur survie et dans quelles conditions ?**

Les théories et concepts mobilisés pour comprendre les entreprises indépendantes de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse et leurs contingences appartiennent principalement aux **théories sur les TPE (très petites entreprises)**. Il s'agit des spécificités des TPE, des définitions de l'entrepreneur, du référentiel sectoriel (définition du tourisme), de la mesure de l'environnement, du comportement du consommateur, des options stratégiques et de la performance.

Une deuxième partie a permis d'étudier la restauration sous l'éclairage académique. Plusieurs interprétations ont émergées de cette confrontation : une nouvelle **typologie des entreprises de la restauration**, une **définition des entreprises artisanales de la restauration**, une caractérisation des **variables définissant le profil des deux types d'entrepreneurs** dirigeants, une définition des dimensions mesurant la **munificence de l'environnement**, une approche des trois **stratégies congruentes** (partenariat, singularité ou Océan bleu et Mass customization ou différenciation différée) et finalement une approche de la **performance économique** et de son indicateur.

Une étude exploratoire auprès d'un échantillon de professionnels (16 professionnels) a permis **de confirmer et de préciser les choix des variables** de la deuxième partie. Ces choix ont été réunis dans une série d'hypothèses représentée dans un graphique, le **modèle de la thèse**.

La **vérification du modèle de la thèse** s'est fait **par une étude quantitative** sous forme de questionnaire, auprès des restaurateurs des cantons de Vaud et de Genève. Après avoir précisé la **méthodologie de la recherche terrain**, le questionnaire a été réalisé sur la base du cadre théorique étudié dans les premières parties de la thèse. Ce questionnaire a été envoyé par courrier à près de 3000 restaurateurs. Au final **298 réponses** ont été codées et analysées.

Les premiers résultats décrivent les caractéristiques et les spécificités de l'échantillon. La composition de l'échantillon ne présente aucune surprise majeure et rejoint les résultats généraux présentés régulièrement par les organismes s'occupant des cafés restaurants, soit :

- la majorité des établissements **85% sont des restaurants traditionnels** ;
- seulement **8% sont « touristiques »** ;
- **25% des entreprises sont propriétaires des murs de leurs locaux** ;
- seulement **un tiers des établissements sont exploités en société anonyme** ;
- **80% des établissements emploient moins de 10 collaborateurs** ;
- **26%** génèrent un chiffre d'affaires **inférieur à Frs 300'000.—** ;
- **75%** génèrent un chiffre d'affaires **inférieur à Frs 1'000'000.—** ;
- **272, soit plus de 90% n'appliquent aucune standardisation de la prestation offerte** ;
- **50% sont exploités depuis plus de 8 ans** par le même tenancier ;
- **50% sont dirigés par des entrepreneurs ayant effectué un apprentissage** (plus forte concentration à Genève de diplômés de l'Université des métiers des professions de l'accueil, avec 25% des répondants) ;
- **20 % présentent une structure des coûts très délicate** et 50% dans la norme même si celle-ci est difficile ;
- **39% réalisent des pertes** ;
- **10 % ne réalisent aucun bénéfice** ;
- **24%** de ceux qui réalisent un résultat net n'atteignent pas **le seuil de 5%** nécessaire pour la pérennité.

La deuxième série de résultats est issue d'**analyses statistiques réalisées pour vérifier les trois catégories d'hypothèses énoncées** à partir du modèle de la thèse. Plusieurs techniques statistiques ont été utilisées conjointement afin de vérifier la validité des résultats. Bien que **l'indicateur de la taille le plus pertinent se révèle être le chiffre d'affaires**, pour des raisons de commodité - les entrepreneurs donnant plus facilement le nombre de collaborateurs que leur chiffre d'affaires - **le nombre de collaborateurs** a été pris comme indicateur de référence. Cela étant, le nombre de collaborateurs est parfaitement corrélé avec le chiffre d'affaires.

➤ La première catégorie d'hypothèses cherche à déterminer l'influence des caractéristiques des entreprises sur la performance. Contrairement à ce qui était présumé suite à l'étude

théorique, ce n'est pas **le niveau de standardisation de la prestation offerte** qui est la variable la plus influente sur la « performance ». C'est **la taille de l'entreprise** qui remplit ce rôle. En revanche, la taille de l'entreprise influence en partie le niveau de standardisation de la prestation offerte alors que la qualité du « lien avec le tourisme » n'a qu'une relation partielle avec le niveau de standardisation de la production.

➤ La deuxième catégorie d'hypothèses, liée au profil de l'entrepreneur, démontre que le niveau de **formation influence la performance de l'entreprise**. La formation des tenanciers des établissements les plus performants sont plus souvent au profit **d'une formation managériale de niveau universitaire** dans le domaine spécifique de l'hôtellerie et restauration. Les positions vis à vis des stratégies séparent les entrepreneurs **en deux catégories** :

- **les entrepreneurs « modernes-dynamiques »**
- **les entrepreneurs de « métier ».**

Les « modernes dynamiques » sont plus favorables que ceux « de métier » aux stratégies congruentes étudiées (partenariat, Océan bleu et mass customization).

➤ La troisième catégorie d'hypothèses concerne les **relations entre les stratégies et la performance** en relation avec les caractéristiques des entreprises. Les entreprises les plus performantes appliquent plus que les non performantes des stratégies de **partenariat**. Pour ce qui est des deux autres stratégies, **de singularité ou Océan bleu et de Mass customization**, la relation n'est pas totalement prouvée mais laisse entrevoir une **tendance**. Les relations entre les choix et intentions stratégiques et l'ensemble des caractéristiques des entreprises, sont validées puisque toutes **les caractéristiques des entreprises conditionnent en partie tous les choix stratégiques**.

La présentation du modèle final permet une interprétation complémentaire des résultats de l'enquête et d'affirmer plusieurs éléments révélateurs :

➤ Le **poids des caractéristiques de l'entreprise sur la performance** doit être pris sérieusement en considération par l'entrepreneur. Parmi les caractéristiques, **la taille** (chiffre d'affaires) est celle qui a la plus forte influence. Trois seuils critiques de taille apparaissent clairement, Frs. 350'000.--, Frs 550'000.-- et Frs. 1'000'000.-- :

- 75% des entreprises, réalisant un chiffre d'affaires inférieur à Frs 350'000.-- présentent une perte ;
- 50% des entreprises réalisant un chiffre d'affaires entre Frs. 350'000.-- et Frs 550'000.-- présentent également des pertes ;
- Si un pourcentage de résultat net de 5% du chiffres d'affaires (après prise en compte de la rémunération établie par GastroSuisse pour un chef d'entreprise) est considéré comme le seuil minimum pour une situation de développement

normale, les taux deviennent impressionnants : pour les entreprises réalisant un chiffre d'affaires inférieur à Frs 350'000.--, 96% n'atteignent pas ce seuil ; et 87% pour les entreprises réalisant un chiffre d'affaires entre Frs. 350'000.-- et Frs 550'000.--. C'est seulement dans la catégorie comprise entre Frs 550'000.-- et Frs 1'000'000.-- que ce pourcentage remonte à 50%. En revanche, 70% des entreprises réalisant plus de Frs. 1'000'000.-- atteignent ou dépassent le seuil correct de résultat net de 5%.

➤ Les autres dimensions intervenant dans la variation de la performance, le « **niveau de standardisation de la prestation offerte** » et le « **lien avec le tourisme** », confirment la validité de la typologie des entreprises de la restauration.

➤ Même si l'influence des **caractéristiques de l'entrepreneur sur la performance** ne vient qu'en deuxième position, elle reste notable. Cette influence est surtout du ressort des choix et intentions stratégiques. 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. C'est sur la base de ces résultats qu'a été adaptée « la grille pour le diagnostic stratégique » de Marchesnay (2004d) et qu'un schéma permettant la compréhension des différentes dimensions et leurs implications sur les différentes orientations stratégiques possibles (tableau 1). Plusieurs dimensions influencent donc les décisions stratégiques de l'entrepreneur :

- la vision du métier qu'a le chef de l'entreprise = **définition du métier de l'entreprise** ;
- La vision du métier qui prédomine dans les formations spécifiques au secteur = **définition du métier sectoriel** ;
- Les compétences et croyances propres du chef d'entreprise = **logique d'action** ;

- Les options qui paraissent les plus importantes pour le chef d'entreprise, comme la survie ou la maîtrise des coûts ou encore le développement du chiffre d'affaires = **logique d'intention managériale**.

A partir de ces données plusieurs types de stratégies sont possibles avec des prévisions de performance (résultat net) escomptées.

Cette thèse permet donc aux entrepreneurs de comprendre **les avantages et inconvénients** de chacune des catégories de stratégies étudiées mais également les **opportunités** qu'elles offrent. Cependant ces choix impliquent des conséquences sur l'organisation de l'entreprise ainsi que sur la vision du métier de l'entrepreneur.

Tableau 1: 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 Métier sectoriel territorial: logique compétence < logique de poste	Artisan (« de métier »)	Survie	Pas de réflexion	Difficile
		Maîtrise des coûts	Chemin faisant	Amélioration
	Innovateur (« moderne-dynamique »)	Maîtrise des coûts	Chemin faisant <i>Mass customization</i>	Normale Amélioration
		Maîtrise des coûts et développement des activités	Partenariat	Haute
Définition territoriale du métier d'entreprise : holistique Métier sectoriel territorial : logique compétence > logique de poste	Artisan (« de métier »)	Maîtrise des coûts	Chemin faisant	Difficile
		Maîtrise des coûts et développement des activités	Partenariat ou <i>Mass customization</i>	Normale
	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

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, cette thèse a permis d'approfondir l'étude des TPE par l'adaptation de concepts et théories aux spécificités des entreprises artisanales de la restauration. La contribution majeure réside dans l'énoncé de nouvelles définitions : définition du tourisme, nouvelle typologie de la restauration en Europe, 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 recherche 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. De plus, les apports sont développés selon deux perspectives: celle de l'entrepreneur et celle des associations professionnelles.