

**Analyse conceptuelle de la congruence de trois stratégies de développement
pour les entreprises artisanales de la restauration**

Christine Demen Meier
Ecole hôtelière de Lausanne
Rue Cojonnex
Le Chalet-à-Gobet
100 lausanne 25
Suisse

Tél +41 21 785 14 92
Christine.demen-meier@ehl.ch

Résumé : Il s'agit d'un travail conceptuel sur la congruence entre stratégies choisies avec succès par des grandes entreprises de différents domaines et stratégies retenues pour les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse. Afin de respecter le canevas mis en place par Filser (2005), une recherche préalable sur le comportement et les attentes du consommateur suisse face à la restauration a été réalisée et synthétisée en introduction. Un premier point établit la sélection des stratégies à partir de l'examen des spécificités managériales des TPE et après un inventaire de la munificence de l'environnement. Trois catégories de stratégies, régulièrement appliquées avec succès par des grandes entreprises, ont été sélectionnées : le partenariat, la singularité ou « Océan bleu », la *mass customization* ou différenciation différée. Dans un second point, l'article présente un examen des particularités et implications de ces décisions stratégiques sur l'entreprise, puis l'évaluation qualitative et les limites de la congruence de ces stratégies pour les entreprises artisanales de la restauration. Cette étape a nécessité la confrontation des trois grandes lignes stratégiques avec les principales attentes du consommateur suisse, les spécificités des entreprises artisanales de la restauration et les principaux facteurs de l'environnement influençant la faisabilité de l'exécution des stratégies par des entreprises artisanales de la restauration. L'application très récente dans leurs restaurants traditionnels par les grands groupes hôteliers, comme *Marriott* ou *Accor*, de ces trois mêmes grandes catégories de stratégies, laisse augurer la validation de ces résultats théoriques sur le terrain ces prochains mois.

Mots clés : Stratégies, spécificités des TPE PME, entreprises artisanales de la restauration, comportement et attentes consommateur suisse, partenariat, stratégie de singularité, « Océan bleu », différenciation différée

Abstract: This article is a conceptual work on the congruence between the strategies chosen successfully by large companies in general and the implemented strategies by independent restaurant companies in the Swiss Lake of Geneva area. In order to follow the framework set up by Filser, a preliminary study of the behavior and expectations of the Swiss consumer in the restaurant industry was carried out and synthesized in the introduction of the article. Initially, upon the examination of managerial specificities of the Very Small Enterprises, the strategies were established. Subsequently, an inventory of the munificence of the immediate environment was established. Three categories of strategies regularly applied by the large diverse companies were selected: *partnership*, *singularity strategy* or "*blue Ocean*" and *mass customization* or *differed differentiation*. After an examination of the characteristics and implications of these strategic decisions on the enterprises, qualitative analysis was performed and the limits of the congruence for the Very Small Enterprises of these three strategies were determined. This stage necessitated the comparison of these three categories of strategies with the principal needs and expectations of the Swiss consumer, with the specificities of the independent restaurant companies and with the principal factors of the environment which influences the feasibility of implementing these three categories. A study of the recent application by large hotel companies such as *Marriott* or *Accor* using the same three categories of strategies should enable the validation of these theoretical results in the field within the next few months.

Key Words: Strategies, specificities of the VSE and SME, independent restaurateurs, Swiss consumer behavior and expectations, dining preferences, partnership, singularity strategy, "Blue Ocean", differed differentiation.

Introduction

Répondant pleinement à l'intérêt de Marchesnay (2003) pour l'étude spécifique des TPE¹, la compréhension des caractéristiques des entreprises de la restauration, leurs mécanismes, leurs situations ont permis d'établir une définition des entreprises artisanales de la restauration en Suisse, afin de proposer des stratégies permettant d'amoindrir leur fragilité économique (Burns, 1996). L'objectif de cette recherche vise à proposer des pistes stratégiques aux dirigeants d'entreprises artisanales de la restauration en répondant à la question : " Les stratégies employées avec succès par les entreprises dans différents secteurs d'activité peuvent-elles être congruentes pour les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse, dans une perspective de pérennité et/ou de développement ?".

Une double démarche préalable a été opérée dans le cadre de cette réflexion ; la première est d'ordre empirique : une définition des entreprises artisanales de la restauration (tableau 1) présentant les spécificités de la petite et très petite entreprises a été élaborée (Demen-Meier, 2005) sur la base des travaux de nombreux auteurs ainsi que sur la loi française seule en Europe à avoir définie l'artisanat². Selon les réflexions de Torrès et Julien (2005), s'appuyant principalement sur les concepts de Curran et Blackburn, les caractéristiques liées à la taille d'une entreprise ont été complétées par la variable structurelle afin de déterminer l'appartenance de cette entreprise aux « Small Businesses ». La dichotomie entre opérateurs intégrés dans un groupe et les indépendants sur la base des mécanismes de coordination de Mintzberg et Quinn (1998) représente donc une variable importante dans la construction d'une typologie de la restauration. « La typologie sert à identifier les diversités dans une même famille » (Torrès et Julien, 2005) et démontre sa consistance si plusieurs caractéristiques sont partagées par un groupe identifiable³. La taille, jusqu'à 50 collaborateurs (93% de la population des entreprises de la restauration en Suisse), prise en considération, peut également surprendre dans la perspective française de la définition codifiée de l'artisanat bien qu'une taille supérieure à 10 soit tolérée⁴. La restauration nécessitant une grande quantité de collaborateurs par sa finalité (service) mais également par ses contraintes d'horaires (amplitude d'ouverture due à la simultanéité du service et de sa consommation), le chiffre de 50 se justifie et ne modifie en rien les autres conditions liées à l'artisanat dans la définition officielle française (Pacitto et Richomme-Huet, 2004). Les nombreuses spécificités, différenciant les TPE ou PE⁵ (pour l'OCDE jusqu'à 50 collaborateurs) des ME, sont également prises en considération dans la définition des *entreprises artisanales de la restauration* puisqu'elles sont assimilées également aux TPE et PE dans le paysage économique par leur mode de fonctionnement. Les principales spécificités selon la pensée orthodoxe des chercheurs spécialisés dans les TPE et PE peuvent être retenues dans cette

¹ TPE: Toute Petite Entreprise

² Voir note 3

³ « The Small Business Denaturing approach » (Torrès et Julien, 2005)

⁴ *loi du 5 juillet 1996 relative au développement et à la promotion du commerce et de L'artisanat, "* : doivent être immatriculées au répertoire des métiers les personnes physiques et les personnes morales qui n'emploient pas plus de 10 salariés et qui exercent à titre principal ou secondaire une activité professionnelle indépendante de production, de transformation, de réparation ou de prestation de services relevant de l'artisanat et figurant sur une liste établie par décret en Conseil d'Etat ". Sous certaines conditions, les entreprises qui le souhaitent peuvent rester immatriculées au répertoire des métiers au-delà du seuil des 10 salariés (on parle de " droit de suite "). Seules les personnes ayant la qualification requise peuvent se prévaloir auprès de leur clientèle de la qualité d'artisan ou du titre de maître artisan. Le nombre d'entreprises artisanales ne coïncide pas avec celui des artisans, car plusieurs artisans peuvent être associés au sein d'une même [entreprise](#).

Remarque

Il n'y a pas de définition européenne des entreprises artisanales ; dans sa recommandation du 3 avril 1996 sur la définition des [PME](#) (96280/CE), la Commission européenne précise que les entreprises artisanales "continueront à être définies au niveau national, en raison de leurs spécificités".

⁵ PE : Petite Entreprise

étude et concernent tout d'abord la prépondérance du lien entre le propriétaire et son entreprise (Kotey et Meredith, 1997), la convergence des fonctions, la prépondérance de l'intuitif sur le formel. « L'égo-firme » définie par Torrès et Plane (1998) confirme ce lien puisqu'elle se qualifie comme extrêmement centralisée, voire personnalisée : La personnalité du dirigeant (valeurs, profil psychologique, but, aspirations) s'exprimant à travers les différentes facettes de la gestion quotidienne de son entreprise. Ceci explique principalement le peu de recherches sur les décisions stratégiques des TPE et PE si ce n'est pour l'internationalisation ou les stratégies partenariales de filière en particulier. L'énoncé des spécificités des TPE et PE complétées par les dimensions qualifiées lors de la création de la nouvelle typologie de la restauration permet de définir les entreprises artisanales de la restauration comme des « Small Businesses » ayant une appartenance très forte à une économie locale (Auvolat, 1999).

Tableau 1 : Récapitulation des spécificités des entreprises artisanales de la restauration (C. 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 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)

La deuxième démarche a visé la mobilisation d'un cadre référentiel : le domaine des activités culturelles et de loisirs : le canevas proposé par Marc Filser (2005) est susceptible de convenir à l'analyse du secteur de la restauration artisanale, qui relève d'une connotation culturelle. M. Filser retient deux dimensions dans l'approche de ces activités : d'une part la "stratégie des entreprises et la gestion de leurs décisions opérationnelles" et d'autre part "l'analyse du comportement du public". Ce second critère peut être approché pour notre propos à travers l'analyse du comportement du consommateur. En effet, selon Gilles (2005), toute entreprise doit chercher "à mettre ses pas dans ceux du consommateur", puisque les changements dans les comportements de consommation induisent des implications en termes de stratégie des entreprises. Ainsi, une étude menée antérieurement à notre recherche a permis de relever les caractéristiques majeures du comportement du « nouveau consommateur », « l'Individu postmoderne » (Boyer, 2004) identifié par de nombreux chercheurs comme Badot et Cova (2002, 1992), Brée (2004) Stiegler (2004-2006, 2004.), Hetzel (2002), Bourgeon et Filser (1995), Rémy et all (Rémy, Garabuau-Moussaoui, Desjeux et Filser, 2003) ou encore parmi les chercheurs américains Berry, Carbone et Haeckel (2002) sans oublier Zaltman (2004). Une synthèse de cette analyse conceptuelle et des études sur le comportement des Suisses face à la restauration, s'est imposée comme préambule. Attali (2005), Asquin et Marion (2005) identifient « l'évolution des attentes, des exigences et des comportements de leurs clients » comme une tension à laquelle les dirigeants des entreprises artisanales sont maintenant soumis. Cette synthèse oriente le choix de stratégies qui pourraient permettre de répondre à

ces attentes. Selon Porter (1996) des grands changements dans une industrie impliquent des choix stratégiques.

L'exploration des stratégies de développement des entreprises artisanales de restauration en Suisse s'ordonne en deux temps : en premier lieu, nous précisons le cadre conceptuel, ce qui conduit à la sélection de trois formes stratégiques. Dans un second temps, nous nous interrogerons sur la pertinence du choix de ces stratégies compte tenu des particularités des entreprises artisanales de la restauration, en relation avec leurs environnements ainsi que des attentes des consommateurs suisses dans la restauration. Cette approche pourrait paraître confirmer la « schizophrénie » des entreprises artisanales, révélée par Pacitto et Richomme-Huet (2004), « qui consiste à exalter dans un premier temps la spécificité « culturelle » de l'entreprise artisanale pour dans un second temps proposer un modèle de gestion qui ressemble furieusement à celui de la grande entreprise ». Cependant les particularités des petites entreprises de service de l'hôtellerie ainsi que l'unicité de chaque entreprise reste primordiale dans le processus de décision stratégique de l'entrepreneur comme l'a démontré Juutilainen (2002) mais également dans le type de stratégies. Les stratégies abordées relèvent principalement de la constitution de l'offre dans le sens, défini également par Filser (2005), de politique d'organisation ainsi que de politique concurrentielle. Selon Hetzel (2002) « *La vie et l'activité de l'entreprise sont toutes entières déterminées par la constitution de l'offre* » destinée au client qui lui attribuera une valeur ce qui permet la survie ou le développement de l'entreprise.

1. Synthèse du comportement du consommateur suisse face à la restauration

La démarche utilisée par Hetzel (2002) pour décrire la postmodernité de la consommation présente une structure intéressante pour cette synthèse même si celle « des paysages en mouvement » de Gilles (2005) est pertinente pour la récolte des données sur le terrain. Elle s'articule autour de 2 thèmes : Le comportement du consommateur, et les attentes du consommateur.

1.1. Le comportement du consommateur

Le consommateur a modifié son comportement en réponse aux changements majeurs de la société. L'incertitude croissante de l'économie et son internationalisation engendrent une insécurité constante face à l'emploi, aux perspectives d'avenir, ainsi qu'une pression constante sur les résultats des entreprises. « L'individu post moderne » suit plusieurs tendances qui tout en présentant un caractère paradoxal cohabitent fréquemment (Boyer et Burgaud, 2000) : « Le consommateur est devenu caméléon, arlequin, multi facettes et ne peut donc plus être identifié par les seules variables de type sociodémographiques ». Pour Attali (2005) le consommateur coproduit le sens et présente une bipolarité difficile à satisfaire. Une synthèse (tableau 2) des principaux travaux cités ci-dessus, basés pour beaucoup sur ceux de Hirschman et Holbrook (1992), permet d'énoncer quelques tendances du comportement faisant l'unanimité chez les chercheurs et d'abandonner la perspective « cognitive » réduisant le consommateur à une « machine à traiter de l'information et la valeur assimilée à l'utilité que l'individu retire des bénéfices procurés par le produit, rapportée aux coûts engendrés » (Badot, 2003). Cette évolution se confirme dans la conception endogène simonienne de la rationalité qui implique la fin de normes optimales décisionnelles mais une

intégration des aspirations propre à l'individu et ses valeurs individuelles qui « n'agit plus dans un univers désincarné, dépourvu de liens sociaux » (Midy, Béjean et Peyron, 1999).

Tableau 2 : Synthèse du comportement du consommateur faisant l'unanimité des chercheurs

- **Changement du système des valeurs** : mutation du type d'idoles, suppression des tabous, fin des idéologies politiques ou religieuses dominantes, renversement des statuts professionnels prestigieux etc...
- **Éclectisme** : tout et son contraire peut exister dans tous les domaines.
- **Hédonisme** : recherche du plaisir, de distractions, de sensations, de vitalité (santé et forme) etc... ce qui provoque la perte de loyauté aux marques
- **Liens sociaux** : tribalisme (l'individualisme provoque justement la volonté de choix des groupes avec lesquels il y aura création de liens), communautés, clubs, forums, etc...
- **Expression de l'identité** : par la possession matérielle, l'utilisation ou la consommation.

Ces caractéristiques récapitulatives du comportement de l'individu postmoderne se réfléchissent fortement sur les attentes.

1.2. Attentes du consommateur

Dans un système ouvert où tout existe il devient très difficile de répondre aux attentes du consommateur car s'il recherche le matériel, l'immatériel lui permet de rester le sujet et de donner du sens ou de la « valeur de magasinage » (Filsler, 2000, Parasuraman, Berry et Zeithaml, 1991). Les attentes postmodernes identifiées par les auteurs étudiés précédemment, se rassemblent dans quelques grandes lignes fédératrices (tableau3).

Tableau 3 : Synthèse des attentes du consommateur faisant l'unanimité des chercheurs

L'individu postmoderne recherche :

- **Le ré enchantement** pour affronter le monde quotidien d'où la recherche des extravagances et le succès de la « thématissations » et de l'expérientiel.
- **La dimension affective** par la création d'une relation, d'un lien social, d'un sentiment d'appartenance
- **L'information** car il veut être considéré comme un sujet et non comme un objet. Il veut le juste prix par rapport à la valeur et ne pas se sentir floué.
- **L'esthétique** qui bien que relevant de la philosophie lui permet de minimiser le malaise face aux évolutions technologiques fulgurantes qu'il ne maîtrise pas mais également justifie le soin apporté à son corps
- **Du temps** aussi bien dans une dimension qualitative que quantitative par le besoin d'instantanéité, d'éphémère mais également rapporté à la notion d'espace par les distances qui n'existent pratiquement plus ainsi que par l'aménagement d'espaces d'expérience de consommation spécifique.
- **L'éthique et le sens** induit par la crainte des conséquences de la pollution et des déséquilibres mondiaux, et par une prise de conscience de la mondialisation des conséquences de toute action.

Ces tendances communes à toute industrie sont confirmés par des études américaines et françaises analysant le secteur de la restauration face à ces tendances lourdes (Durrande-Moreau, 1999, Jang et Mattila, 2005, Kim, 2004, Leo et Philippe, 2000, Lohmeyer et Prewitt,

2004, Mills, 2004, Moschis, Folkman-Curasi et Bellenger, 2003, Noone et Kimes, 2005, Parasuraman, Berry et Zeithaml, 1991, Sill, 2002, Sparks, Bowen et Klag, 2003). La compilation de ces résultats avec ceux des études sur le comportement alimentaire et les attentes du citoyen helvétique (Euromonitor, 2004, Exl-Preysch, Mühlemann, Burri-Nauer et Lüthy, 2005, Exl-Preysch, Mühlemann et Muhr-Becker, 2000, Matt, Wandl, 2003) financées couramment par les grandes sociétés agroalimentaires suisses (Hug, Nestlé) et l'OFSP⁶ ont justifié l'élaboration des tendances comportementales majeures des Suisses face à la restauration aujourd'hui.

1.3. Le comportement et les attentes actuels du consommateur face à la restauration en Suisse

Le titre de l'étude réalisée en 2000 par Nestlé en collaboration avec l'OFSP⁷ illustre la complexité du consommateur suisse face à l'alimentation « entre tradition et modernisme ». En effet même si 74% des Suisses disent se préoccuper de la nutrition, seulement 18% connaissent la pyramide alimentaire et 41% ont légèrement augmenté leur consommation de fruits et légumes. Il existe un grand écart entre les intentions et l'action car si l'alimentation saine est « in » la renonciation au plaisir est inconcevable. Le consommateur suisse veut trouver sur sa table une offre pour concilier la santé, le plaisir et le bien-être. Le temps réduit de la coupure du midi à disposition des personnes travaillant en ville influence la consommation en restauration : Mac Donald la plus grande chaîne d'hamburger présente en Suisse engrange à elle seule plus de Frs. 600 millions sur les 15 milliards annuels de la restauration hors domicile. Dans la restauration la majeure partie des repas continue à être prise entre 11 h 00 et 15 h 00 (54,1%) et entre 18 h 00 et 23 h 00 (26,4%). Même si, selon les calculs de GastroSuisse⁸, les repas pris à l'extérieur sont devenus moins chers par rapport au pouvoir d'achat en Suisse, le consommateur recherche dans son alimentation quotidienne le repas le plus économique possible. Il dispose d'un budget inférieur d'année en année pour sa consommation quotidienne et se tourne de plus en plus vers la restauration d'entreprise ou rapide⁹. Nonobstant, le consommateur suisse est prêt à dépenser davantage dans des conditions particulières de consommation par exemple événementielle (liée à des événements ou activités extraordinaires) ou expérientielle (restauration étrangère, à thème et d'agrément). Le changement des dépenses observées en 2004 confirme cette tendance de recherche du ré-enchantement, d'une dimension affective, de l'esthétisme, du plaisir, de l'expression de sa propre identité. Les dépenses des repas du soir (40% de l'ensemble des dépenses dans la restauration) ont augmenté conséquemment (+ 2 frs) contrairement aux dépenses du midi et du matin qui stagnent. La restauration traditionnelle classique, pourtant toujours très bien notée par ses clients, s'essouffle indépendamment de la région linguistique, du sexe des clients au profit de la restauration étrangère¹⁰ et d'agrément¹¹. La croissance de la restauration étrangère se manifeste cependant particulièrement en Suisse romande puisqu'elle représente fin 2004 plus de 24% des dépenses. Une différence se manifeste également entre les Suisses Romands et les Suisses Allemands (+ 4 frs 50) pour la moyenne des dépenses dans les restaurants. La compilation de ces études secondaires permet de synthétiser (tableau 4) les grandes caractéristiques du comportement du consommateur suisse dans la restauration.

⁶ OFSP : Office Fédéral de la Santé Publique

⁷ OFSP : Office Fédéral de la Santé Publique

⁸ Gastrosuisse association faitière patronal de la restauration en suisse avec 30000 membres

⁹ L'enquête de amPuls Marktforschung AG a regroupé sous «Restauration rapide» les self-services des grandes chaînes commerciales ainsi que les fast-foods et les take-aways

¹⁰ italienne, asiatique, etc...

¹¹ bar, discothèques, restauration d'excursion, de centres sportifs, etc...

Tableau 4 : Récapitulation du comportement du consommateur Suisse face à la restauration hors domicile et de ses attentes (C. Demen Meier 2006)

Le Suisse est :

- sensible au prix (surtout les 15-29 ans)
- sceptique
- informé et vigilant
- avare de son temps
- attentif à la valeur perçue
- prêt à dépenser pour une valeur ajoutée certaine
- attaché à ses traditions
- prêt à faire des découvertes
- sensible à son bien être dans le sens vitalité et ligne
- partisan d'une alimentation saine mais ne veut pas se compliquer la vie
- bien chez lui et préfère manger à la maison
- conservateur et considère le repas du midi comme le plus important
- fidèle par simplification et proximité ou valeur perçue importante

Le Suisse attend de la restauration :

- Des expériences complètes apportant une plus value (ambiance, design, goût, service)
- Des repas possibles à moins de 20 frs
- Une nourriture pratique à consommer
- Des repas plus légers et équilibrés mais attrayants
- Une excellente qualité des ingrédients
- De la simplicité
- Un retour à l'authenticité
- Des découvertes exotiques
- De la rapidité et efficacité
- Un excellent rapport prix/ valeur perçue
- Moins de plat sur une carte mais plus de flexibilité et de souplesse
- Un accueil professionnel mais convivial et chaleureux
- Recherche de différentiel positif par rapport à la maison
- Optimisation de son temps

Ces caractéristiques sont-elles différentes de celles des autres consommateurs Européens ? Vraisemblablement pas. Mais la spécificité des consommateurs suisses est qu'ils représentent un condensé de tous les comportements européens. Ceci est relevé par de nombreuses entreprises pour tester de nouveau concept de restauration (MacDonald, Starbucks, Chicken & more) à décliner en suite en Europe continentale. Cette synthèse guide vers le choix de stratégies qui pourraient permettre à la restauration de répondre à ces attentes. Selon Porter (1996) des grands changements dans une industrie impliquent des choix stratégiques. Asquin et Marion (2005) identifient également « l'évolution des attentes, des exigences et des comportements de leurs clients » comme une tension à laquelle les dirigeants des entreprises artisanales sont maintenant soumis. Suite à cette évolution certaines entreprises savent choisir les stratégies efficaces et proposer des prestations crédibles apportant une réponse aux « nouveaux consommateurs » et créer une valeur ajoutée pour les clients .

2. Le cadre conceptuel : Sélection des stratégies

Ces dernières années les responsables de la stratégie des entreprises confondent très fréquemment la notion de stratégie avec celle d'outils stratégiques. Ce manque de différence chère à certains « théoriciens » de la stratégie confirme le déclin de la planification stratégique et son carcan sectaire (Mintzberg, 2004). Pour Martinet (1988) qui propose en accord avec Mintzberg (1985) une « approche rénovée » 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* ». Porter (1996, 1999) démontre qu'il ne faut pas confondre stratégie et efficacité opérationnelle et que les deux sont indissociables pour permettre le développement d'une entreprise et que justement petit à petit les outils stratégiques permettant l'efficacité opérationnelle ont envahi et parfois même supplanté la stratégie. Pour finir il avoue que les deux sont indissociables. Mintzberg et al (Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1999, Mintzberg et Lampel, 1999) quant à eux dans leur réflexion sur les différentes écoles de stratégies ne sont pas catégoriques et acceptent des écoles ou visions variées pour définir la stratégie. En effet sur le terrain les actifs s'inspirent de la littérature sur les concepts et pratiques stratégiques et à leur tour les écoles de pensée trouvent leur inspiration dans la pratique. Mintzberg (2004) préconise l'acceptation de l'apparition de stratégies issues de « l'apprentissage » des cadres opérationnels même si la démarche est davantage idiosyncrasique et intuitive que formelle. Étudiant les stratégies utilisables pour des entreprises artisanales actives sur le même marché, le niveau stratégique choisi devrait se situer uniquement au niveau « business unit » (Harrison et Enz, 2005, Porter, 1987). Mais le partage des activités, identifié comme un des quatre concepts majeurs de *corporate strategy* par Porter (Porter, 1987), peut être envisagé sous forme de collaboration entre concurrents. Il en va de même avec la stratégie de restructuration ainsi que d'autres stratégies de développement qui se situent également selon les « normes portésiennes » au niveau *corporate*. Les deux niveaux sont abordés indifféremment au travers des stratégies les plus souvent appliquées ces dernières années. Etrillard (2004) dans son travail sur l'internationalisation des PME relève le paradoxe de l'exclusion de la PME du « champ de la stratégie alors même que celle-ci invoque la dimension entrepreneuriale ». Même si cette approche semble hétérodoxe elle rejoint les réflexions critiques de Torrès et Julien sur les spécificités des petites entreprises (2005). Etrillard (2004) a d'ailleurs établie une synthèse des travaux de Burgelman, (1983) Joffre et Koenig (1985), Martinet (2001), Verstraete (2001) et Girin (1990) afin de représenter les dimensions des stratégies entrepreneuriales (tableau 5). Comme l'ont démontré Paturol et Richomme-Huet (2005) il faut considérer que la vocation artisanale de l'entreprise implique des stratégies entrepreneuriales afin de garantir son développement. Trois axes prioritaires, assimilés à des « axes stratégiques » fédèrent la majorité des décideurs des différents secteurs des industries et des services : **comment attirer et conserver les clients** en allant au-delà de la satisfaction, **comment innover** pour les contenter, **comment réaliser des économies** (Rigby, 2005). Si ces axes stratégiques fixent les grandes lignes de la direction à prendre les stratégies donnent les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs¹² fixés. Pour Olsen et al.(Olsen, Tse et West, 2006), « Strategy is a way of thinking » et suit le principe de co-alignement à l'environnement et aux événements, la structure suivant les décisions stratégiques.

¹² « Les objectifs stratégiques sont des objectifs majeurs que l'entreprise s'est engagée à atteindre afin de réaliser sa vision. Ils doivent répondre aux caractéristiques suivantes : ils sont mesurables, ils sont associés à un horizon temps, ils constituent des défis mais sont réalisables

AUVÉ, S., ESTINGOY, M., MALTOT, C., MENTAZE, W., POUGET, I., RIVIÈRE, D. & TORRES, V. (2001), *De la vision à l'action*, Colombelles, EMS.

Tableau 5 : Dimensions des stratégies entrepreneuriales (Etrillard, 2004)

ATRACTEURS STRATEGIQUES <i>A.C.MARTINET</i>	TELEO-LOGIQUE Problématique organisationnelle de la stratégie Attitude volontariste Décision d'engagement	SOCIO-LOGIQUE Problématique organisationnelle Pouvoir/Organisation Influence/Groupe	ECO-LOGIQUE Problématique contextuelle Déterminisme Contingence	TECHNO-LOGIQUE Problématique Pragmatique Industrielle Ressources/compétences Savoir-faire	NOO-LOGIQUE Problématique cognitive Représentations Mise en scène Schémas cognitifs
DIMENSIONS DU PHENOMENE ENTREPRENEURIAL <i>T.VERSTRAETE</i>	L'ENTREPRENEUR	L'ORGANISATION	STRUCTURALE	PRAXEOLOGIQUE	COGNITIVE
CONCEPT DE SITUATION DE GESTION <i>J.GIRIN</i>	JUGEMENT	ACTIVITES COLLECTIVES	RESULTAT	ACTIVITES EN INTERACTION	AGENTS
LES 5 DIMENSIONS DES STRATEGIES ENTREPRENEURIALES	<i>DECISIONNELLE</i>	<i>ORGANISATIONNELLE</i>	<i>CONTEXTUELLE</i>	<i>OPERATIONNELLE</i>	<i>COGNITIVE</i>

Cependant avant de sélectionner les stratégies il convient de cerner quelques spécificités dans l'approche stratégique des TPE et PE utiles pour ce choix.

2.1. TPE : spécificités stratégiques des entreprises artisanales de la restauration

Les travaux de Marchesnay, qui servent de fondations aux nouvelles recherches sur les stratégies des TPE (Loup, 2003, Polge, 2003, Torrès, 2003, Yami, 2003), montrent que la performance des hypofirmes, bien qu'il ne s'agisse que d'un modèle théorique fondé sur une généralisation empirique, « repose sur la mise en œuvre de stratégies prônant la recherche d'une singularité aussi peu contestables que possible fondée sur des ressources et des compétences idiosyncrasiques ». Marchesnay suggère que, contre les doctrines managériales ayant eu force de loi ces dernières années, les hypofirmes recherchent la prospérité en refusant la croissance car pour l'entrepreneur hyper moderne la « réussite passe alors par le souci d'être le « meilleur » ». Cette position peut être attaquée car elle n'est acceptable que dans des conditions favorables de rentabilité du domaine d'activité de l'entreprise, comme confirmé par Storey (1994). Asquin et Marion (2005) relèvent d'ailleurs le changement des « logiques d'actions » qui seraient, pour certaines entreprises artisanales, tournées davantage vers le développement (se référant aux théories de la firme, de l'agence et basée ressources) et pratiquement plus vers la pérennité et le souci d'indépendance. Ils relient cette différence de vision de la performance (rôle économique ou fonction morale) à la personnalité du dirigeant et de son entreprise artisanale conditions toujours d'actualité dans les milieux hôteliers (Juutilainen, 2002). Marchesnay (2004) a d'ailleurs perçu cette séparation par la dénomination d'entreprise artisanale « de métier » et d'entreprise artisanale de « modernité ». Cette dichotomie dans les entreprises artisanales présente un grand intérêt car elle s'adapte parfaitement à la restauration : Les entreprises artisanales « de métier » gardiennes du savoir faire et des attributs de qualité devraient représenter la haute gastronomie et les entreprises artisanales « de modernité » devraient quand à elles représenter l'ensemble des autres entreprises artisanales de la restauration ne pouvant lutter contre la concurrence que par « l'application de modes de management modernistes » comme la stratégie, le marketing ou

encore les nouvelles technologies. Si Juutilainen (2002) démontre que la stratégie « pre-assumed » figure davantage une vision ou une « compréhension issue de l'expérience » qu'une procédure formelle, Schwenk et Schrader (1993) identifient un lien entre la planification stratégique formelle et la performance. Il s'avère donc intéressant d'explorer, comme le préconisent avec précaution Asquin et Marion, les stratégies performantes chez les grandes entreprises qui autoriseraient les entreprises artisanales à affronter la concurrence sur son terrain. Cela pourrait engendrer un risque de « dénaturation » des spécificités des entreprises artisanales (Torrès et Julien, 2005) mais la cohabitation des deux modèles d'entreprises artisanales préserverait le métier et semble indispensable pour l'évolution de la restauration. Cependant les modèles stratégiques visant à l'internationalisation des entreprises perdent leur sens dans un premier temps pour les petites entreprises de la restauration, puisque ces dernières dépendent principalement d'un ancrage à l'économie locale. Les spécificités des petites entreprises ne sont pas les seuls facteurs qui dirigent les choix stratégiques, les contingences environnementales pèsent également très fortement sur le développement et les risques d'échecs des petites entreprises (RickettsGaskill, VanAuken et Manning, 1993). Elles influencent fortement la congruence des stratégies (Jogarathnam, Tse et Olsen, 1999). Burns (1996) précise même que les contraintes financières circonscrivent les options stratégiques des « Small Businesses ». Afin d'effectuer un choix parmi les stratégies les plus couramment développées dans les entreprises, un inventaire des circonstances environnementales à prendre en considération doit être établi. Sur les traces des théories organisationnelles (Castrogiovanni, 1991, Dess et Donald W.Beard, 1982), Jogarathnam, Tse et Olsen (1999) mesure la « munificence de l'environnement » par un ensemble de variables dont la pertinence a été vérifiée maintes fois.

2.2. Munificence de l'environnement dans l'Arc Lémanique Suisse

Dans leur étude, Jogarathnam, Tse et Olsen (1999) , ont retenu finalement pour mesurer la « munificence » environnementale deux des trois dimensions principales issues de théorie organisationnelle : la croissance/déclin et les opportunités/menaces. Cependant les variables qui les composent représentent davantage des variables de décisions que des variables environnementales. Ceci s'explique probablement par un « état d'esprit d'entreprise » bien plus ouvert aux Etats-Unis qu'en Suisse où les contraintes réglementaires et légales alourdissent et entravent la liberté de décision (Moser, 2005). C'est pourquoi la troisième dimension, la capacité de l'environnement (Castrogiovanni, 1991) sera rétablie dans cet article intégrant des variables qui caractérisent l'externe et ses pressions : Les conditions de financement de l'industrie, les indices moyens de retour sur investissement de l'industrie, la demande. Les autres variables de mesures des premières dimensions seront complétées selon les recherches initiales établies dans l'inventaire de Castrogiovanni qui explique que chaque chercheur donne ses définitions pour les dimensions ainsi que pour les différents niveaux d'environnements à mesurer. Pour éviter toute ambiguïté il suggère de clarifier clairement les variables choisies pour l'étude. Ces variables devraient donc être complétées par les facteurs clés de succès « environnementaux » identifiés dans des recherches sur la restauration. Mais très peu d'études ayant été effectuées sur ce sujet, les causes d'échec (English, Josiam, Upchurch et Willems, 1996, Parsa, Self, Njite et King, 2005) seront prises en considération comme, le manque de différenciation, l'inadaptabilité aux tendances du marché, les incompétences managériales, les besoins en capitaux élevés, les coûts de productions importants, la localisation physique liée à la densité (surcapacité et vitesse d'augmentation importante) de restaurants dans la zone de chalandise, la mauvaise conjoncture économique locale, les lois et règlements contraignantes, fiscalité élevée, prix de remise de commerces

excessifs, sous utilisation des nouvelles technologies. Ces facteurs de risques liés à la restauration aux Etats-Unis sont confirmés par GastroSuisse dans ses analyses au même titre que les autres variables liées à la « capacité », à la « croissance, déclin » ainsi qu'aux « opportunités, Menaces » (tableau 6). Les facteurs endogènes concernant les compétences et caractéristiques des décideurs seront étudiés ultérieurement dans le troisième volet du canevas de Filser (2005), permettant l'étude d'une activité: « la gestion de leur décisions opérationnelles ».

Tableau 6 : Dimensions et variables de mesures de la munificence environnementale du secteur de la restauration artisanale d'après Castrogiovanni (1991) et Jogaratnam, Tse, Olsen (1999), (C.Demen Meier, 2006)

Dimension	Variables de mesure
Capacité	<ul style="list-style-type: none"> • Conditions de financement • Indice moyen de retour sur investissement • Indice moyen d'endettement • Taille du marché potentiel (bassin de population, volume de la demande globale) • Taux de fiscalité
Croissance/Déclin	<ul style="list-style-type: none"> • Indice de croissance des ventes les 3 années précédentes • Indice de croissance du nombre de clients (3 années) • Gains de parts de marché dans les 3 années précédentes • Indices moyens des coûts • Evolution du nombre de restaurants
Opportunités/Menaces	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité de rétention des collaborateurs • Capacité de réaction aux actions de la concurrence • Capacité d'adaptation aux changements des attentes du consommateur • Capacité d'adaptation aux changements des macros environnements • Adaptation aux menaces représentées par les nouveaux entrants • Tracasseries administratives et légales

Si la restauration en Suisse représente un chiffre d'affaire important de l'ordre Frs. 15,5 milliard en 2004 et pratiquement 200 000 emplois, le chiffre d'affaire de la majorité des entreprises ne cesse de diminuer ces dernières années¹³ (GastroSuisse, 2005). Une phrase extraite d'un quotidien romand très populaire résume à elle seule la situation délicate des entreprises artisanales de la restauration présentée par l'association professionnelle la plus importante de suisse GastroSuisse¹⁴ lors de son congrès annuel. Elle récapitule clairement la capacité de l'environnement, l'état du cycle de vie du marché ainsi que les menaces qui pèsent sur l'avenir de la restauration dans l'Arc Lémanique Suisse (Camponovo, 2005) : « Entre deux faillites quotidiennes dans la branche, la réduction à 0,5 pour mille du taux d'alcoolémie, l'interdiction générale de fumer qui menace les établissements publics et les visées ultralibérales de la Confédération, les cafetiers ont quelques bonnes occasions de se faire des cheveux blancs. » . La Banque Cantonale Vaudoise a confirmé ces difficultés lors de la présentation de ses résultats semestriels en septembre 2005 en annonçant une croissance

¹³ Baisse de 1,5% du chiffre d'affaires global de la branche en 2004

¹⁴ GastroSuisse 21000 membres Congrès à lugano Tessin de 240 membres représentant les 26 sections

des faillites dans la restauration de 20,5% en comparaison avec 2003 (Mutter, 2005). De plus la législation qui régit la restauration se situe à trois niveaux : Fédéral, cantonal, communal. Cette complexité alourdit, complique et pénalise par une surcharge des coûts¹⁵ l'exploitation des entreprises en Suisse tout en ne les préservant pas de l'entrée de nouveaux concurrents. Le nombre d'établissement, même dans cette situation délicate, ne correspond plus au besoin et à la demande du marché local et même touristique (1 établissement pour 250 habitants) et il ne cesse d'augmenter (Thöni, 2005). Le niveau des prix semble également un frein pour la survie de la restauration (GlobalMarketInformation, 2004). Ces prix s'expliquent par la structure des coûts contraignante avec en particulier des salaires élevés en comparaison de l'Europe. Cependant même si l'économie suisse se maintient globalement (Banque-Cantonale-Vaudoise, 2004) avec une inflation inexistante, une croissance très modeste, et des taux d'intérêts bas, le consommateur suisse, de même que le touriste étranger, est devenu très sensible au prix tout en étant de plus en plus exigeant (GlobalMarketInformation, 2004). Le paradoxe des entreprises artisanales de la restauration est leur manque d'attractivité chronique pour les employés alors que les salaires sont considérés comme hauts pour l'Europe¹⁶ puisqu'ils restent en queue de peloton dans le classement des rémunérations par branches d'activité. Le taux de chômage suisse avec un score de 3,5% reste très faible par rapport à l'Europe mais présente des disparités importantes selon les régions (plus de 5% pour la région Lémanique). Cela s'explique par le fait que l'économie de l'Arc Lémanique est principalement tournée vers des activités tertiaires (Attinger, Capezzali, Farine, Moresi, Murier et Schläpfer, 2005). Pour finir cet inventaire (tableau 7), il faut rappeler brièvement que la volonté des autorités politiques et administrative est de libéraliser l'accès à l'exploitation des établissements de restauration afin de favoriser la concurrence. En conséquence, certains cantons ont déjà supprimé l'obligation de formation préalable pour le chef d'entreprise. Ces cantons ont d'ailleurs vu exploser le nombre d'établissements et le taux de rotation des tenanciers. Les associations professionnelles de l'Arc Lémanique Suisse résistent mais ont dû accepter des réductions dans les programmes de formation de chef d'entreprise.

Tableau 7 : Récapitulation des éléments de la munificence de l'environnement de l'Arc Lémanique Suisse (Demen Meier, 2006)

Facteurs positifs	Facteurs négatifs
<ul style="list-style-type: none"> • Inflation très faible • Économie forte et stable • Taux d'intérêt faibles • Chômage maîtrisé • Des centres économiques dans chacun des cantons lémaniques • Consommation hors foyer importante • Volonté fédérale de diminution des tracasseries administratives pour les petites entreprises • Beaucoup d'attentes des consommateurs pas encore satisfaites • Consommateur averti 	<ul style="list-style-type: none"> • Déclin du chiffre d'affaire global • Structure des coûts négative • Métiers peu attractifs • Perte de vitesse des établissements indépendants du chiffre d'affaire et des parts de marché) • Augmentation du nombre des établissements • Législation lourde et contraignante • Profitabilité réduite • Limitation de la formation des chefs d'entreprises • Financement difficile • Taux d'endettement important

¹⁵ Un rapport de la confédération de 135 pages afin d'identifier les mesures (128 retenues) permettant de réduire les coûts administratifs de 900 millions de Francs par années sera soumis sous forme de textes de lois au parlement dès la fin 2006

¹⁶ Salaire moyen pour la région lémanique de Frs 5422 et 5969 pour les salariés les mieux lotis de Suisse comme Zurich

Malgré toutes ces inquiétudes des opportunités existent comme dans toute situation d'évolution inévitable (Asquin et Marion, 2005). Les spécialistes économiques s'accordent pour affirmer qu'il s'agit d'une mutation de nature structurelle que beaucoup de secteurs d'activités suisse ont dû traverser durant les deux dernières décennies. La munificence de l'Arc Lémanique Suisse peut être résumée par un ensemble de facteurs positifs et négatifs (tableau 7). D'après la littérature les TPE dépendent très fortement de l'environnement et ne devraient pas être en mesure de choisir des stratégies pro-active. Gueguen (2004) évoque même « le fatalisme environnemental ». D'ailleurs, pour se développer ou même survivre les petites entreprises de l'hôtellerie et la restauration comprennent et appliquent naturellement la différenciation « a sleeping cat strategy » (Juutilainen, 2002) qui leur permet de maintenir les concurrents à distance mais ne cherchent pas à exploiter les opportunités selon le schéma stratégique traditionnel des TPE (Chappoz, 1991).

Néanmoins selon Gueguen (2004), « une émancipation environnementale est possible pour les entreprises de petite taille permettant de fonder la viabilité de leur choix stratégiques ». Toutefois cette émancipation doit traverser les « parois » érigées par Torres (2003) afin de répondre aux recommandations de Mutter (2005). Elles doivent innover, imaginer d'autres stratégies afin de créer une meilleure valeur ajoutée pour les consommateurs. L'innovation, « grande panacée » préconisée par les grands gourous occidentaux de l'économie comme remède miracle contre la concurrence, a généré ces temps ci une profusion de livres à sa gloire. Pourtant, l'innovation, étudiée d'un point de vue économique en premier par l'économiste autrichien Schumpeter (1883-1950) dans le cadre de la Dynamique du Capitalisme (Dortier, 2004) a toujours existé puisqu'elle désigne au sens large « l'introduction d'une nouveauté dans un ordre des choses établies » (DeMontherlant, 1972).

2.3. Les stratégies choisies

Kenyon et Mathur (2002) envisagent « l'offre » comme une contribution stratégique indispensable que les stratégies concurrentielles doivent examiner, tout comme la réputation ou la marque. Pour les entreprises artisanales de la restauration ce principe peut s'appliquer ce qui justifie une exploration iconoclaste de toute action améliorant la compétitivité de l'entreprise et considérée dans ce cadre comme stratégie concurrentielle. Porter (1996) confirme, que face au péril chinois, les entreprises japonaises découvrent la stratégie. L'encart dans son article démontre beaucoup de similitude avec la situation des entreprises artisanales de la restauration face au danger représenté par la concurrence des chaînes internationales de restauration. Cette ressemblance permet de tirer une synthèse des axes stratégiques les plus performants utilisés par des entreprises japonaises pour lutter contre la féroce concurrence chinoise (Aronson, 2003) : l'innovation, l'automatisation, la prestation de « solution totale », *mass customization*. Ce palmarès se trouve confirmé par Marchesnay (Marchesnay, 2004) pour les entreprises artisanales et pareillement par l'analyse de Rigby (2005) sur les outils stratégiques donnant le plus de satisfaction aux chefs d'entreprises (de toutes tailles) et reflétant leurs priorités stratégiques. Pour 86% des chefs d'entreprises interrogés l'innovation est un facteur de réussite durable beaucoup plus important que la réduction des coûts. Cependant ils reconnaissent qu'il est plus facile de maîtriser les coûts et l'efficacité dans la production que l'innovation. Pour les trois quarts des entreprises, il suffit d'externaliser mais cela reste difficile à implanter et la maîtrise de la chaîne d'approvisionnement demeure pour eux essentielle. Une de leur grande préoccupation reste aussi la connaissance insuffisante de leurs clients et la maîtrise de la segmentation avec pour volonté d'améliorer la valeur pour leurs meilleurs clients. La sélection des stratégies étudiées répond à ces pratiques et au désir d'innovation et de singularité mais appartiennent également à la classification universellement reconnue des stratégies génériques de Porter (1987) : Stratégies de domination par les coûts,

de différenciation, de meilleure valeur, et de niche. Les grandes stratégies performantes proposées par les experts académiques américains rejoignent cette classification (West et Olsen, 1990) : Innovation et développement, Focus sur l'efficacité des opérations tout en maintenant la qualité, différenciation. Les stratégies choisies encouragent une réflexion sur leur potentiel d'adaptation à des entreprises artisanales de la restauration. Ces stratégies performantes dans des entreprises de grandes tailles ou de production de biens pourraient aider les entreprises artisanales de la restauration à se confronter aux chaînes internationales avec des armes nouvelles, moyennant l'utilisation d'outils stratégiques adaptés. Les premières stratégies choisies **de partenariat** favoriseraient la domination par les coûts ou tout du moins d'obtenir des coûts de production du même ordre de grandeur que les chaînes. Pour la différenciation, **la stratégie de « l'océan bleu »** rendrait sa constance à la différenciation tout en limitant les frais de construction de la différenciation et de sa communication et surtout en créant une valeur ajoutée attendue par les consommateurs. Elle se fonde sur les stratégies de **singularité** selon la définition de Marmuse (1997) : « Leur originalité tient essentiellement dans le fait de choisir un nouveau modèle de choix stratégique, plus que dans celui de choisir l'une des branches de l'alternative : Coûts-Différenciation ». Même si elle propose des outils de réflexions (conformisme), la stratégie de l'océan bleu s'ancre dans la même dimension temps que les stratégies de singularité ainsi que dans la création de valeur (client) sur un marché qui n'existe pas encore et pour finir dans la théorie basée ressources (Arrègle, 1995). Dans la catégorie « meilleure valeur », la stratégie de **mass customization ou différenciation différée** répond au paradoxe du mode de consommation post-moderne personnalisation et « best value ».

2.3.1. *Partenariat*

Lors de la conférence sur l'avenir des PME du tourisme en Europe, Keller (Keller, 2001) faisant référence aux changements structurels nécessaires, préconise l'introduction des concepts issus de l'industrie¹⁷, comme les économies d'échelles et des collaborations intersectorielles. Cette approche conduit à l'adoption de stratégie de coopération et donc à la création de nouvelles structures. Les conséquences sur l'organisation et la structure de l'exploitation impliquent des conditions de gestion particulières étant donné la volonté de la majorité des exploitants de petites entreprises de maintenir farouchement leurs prérogatives de décision. Loup (2003) parle des possibilités de « coopération concurrence », qui sont également appelés « coopétition » (Lecoq et Yami, 2002), envisageables dans les petites entreprises artisanales. D'ailleurs Le Roy et Guillotreau (2002) suggèrent que ces stratégies collectives naissent souvent pour affronter les menaces et les opportunités d'un environnement favorable aux grandes entreprises. Elles autorisent l'accession à des ressources inatteignables individuellement par les TPE (comme les nouvelles technologies ou les canaux de distribution) nécessaire à leur croissance (Jaouen, 2004) ou encore des économies d'échelles conséquentes. Souvent cela engendre la création de structures externes et collectives amenant une dimension sociale économique dans ce choix stratégique. Plusieurs conditions de création d'une stratégie collective dépendent des partenaires tout d'abord par leur capacité à créer des relations de confiance soit à la signature du contrat (approche relationnelle statique) soit par médiation externe (approche relationnelle dynamique). La recherche des points communs évite une partie des écueils qui pourraient entraver la mise en œuvre des décisions stratégiques. Mintzberg (1999) assure que les entreprises augmentent leur chance de succès grâce aux stratégies collectives et que parfois ces stratégies peuvent supplanter les stratégies individuelles. Yami (2003) qui a étudié la possibilité du développement d'une stratégie « fédérée » ou de filière (stratégie collective) s'est heurté à des

¹⁷ Rejoint en cela les théories de Levitt (1986)

freins très importants d'ordre cognitif, pour ne pas dire d'ignorance. Il admet que les acteurs d'un secteur en déclin n'adhèrent pas aux objectifs communautaires et se focalisent uniquement sur leur survie économique individuelle. Ce type de frein, dans la restauration, risque d'éliminer l'éventualité d'une stratégie collective fédérée mais également compromet tout « alliance stratégique » (Jaouen, 2004). Les stratégies de coopération ou de coopération siéent mieux aux entreprises artisanales de la restauration bien que la spécialisation et les spécificités liées aux compétences du propriétaire dirigeant représentent des obstacles majeurs. Les opportunités de partenariats s'annoncent très nombreuses (achats, nouvelles technologies de production nouvelles technologies d'information, marketing, gestion des ressources humaines, etc...) mais se heurteront à la nature des connaissances et de l'attitude d'ouverture des exploitants. Elles ne sont réalisables que dans un environnement de confiance, et dans des relations contractuelles précises afin d'optimiser les chances de réussite et de pérennité de chaque partenaire (Jaouen, 2004, Yami, 2003). Ces stratégies de partenariat conviendraient aux entreprises artisanales « de modernités ».

2.3.2. *Différenciation et singularité, « Océan bleu »*

Ridderstale et Nordstrom (2004) dans leur dernier livre « Karaoke Capitalism » montrent qu'il n'existe que deux manières pour atteindre le succès pour une entreprise : « Fit » ou « Sexy ». Fit implique que votre entreprise reste dans le rang mais cherche la tête du peloton. Sexy au contraire, comprend une capacité à surprendre et faire preuve d'innovation exceptionnelle amenant une plus value inattendue au client. Plusieurs spécialistes de stratégie ou de marketing se reconnaissent dans ce courant et parlent de « cocréation » de valeur, de relation (Vargo et Lusch, 2004) ou de la nécessité d'aller au delà de la différenciation « classique » de Porter ou de positionnement de Trout et Ries (Keller, Sternthal et Tybout, 2002). Keller et all reprochent aux responsables du positionnement des grandes marques de ne se préoccuper que des points de différenciations. Ils estiment que cela ne suffit pas pour créer une différenciation capable de repousser durablement la concurrence. Très rapidement la lutte ne peut se porter que sur le terrain du prix ce qui est dommageable pour la capacité financière de l'entreprise et ses possibilités de réinvestissement. Trois questions doivent conduire la réflexion sur le positionnement d'une marque :

- Quel est le « cadre de référence » de la marque ? « Ce que le consommateur est en droit d'attendre en utilisant cette marque », le type générique de la prestation délivrée.
- « Les points de parités » sont ils respectés et crédibles ? Il s'agit des attributs « légitimement attendus » par le consommateur.
- « les points de différenciations sont ils convaincants ? » C'est la qualité de la réponse aux attentes du client, déclinées en cinq catégories : les avantages stimulant la consommation, l'assurance, l'empathie et l'efficacité, le style, la valeur/prix.

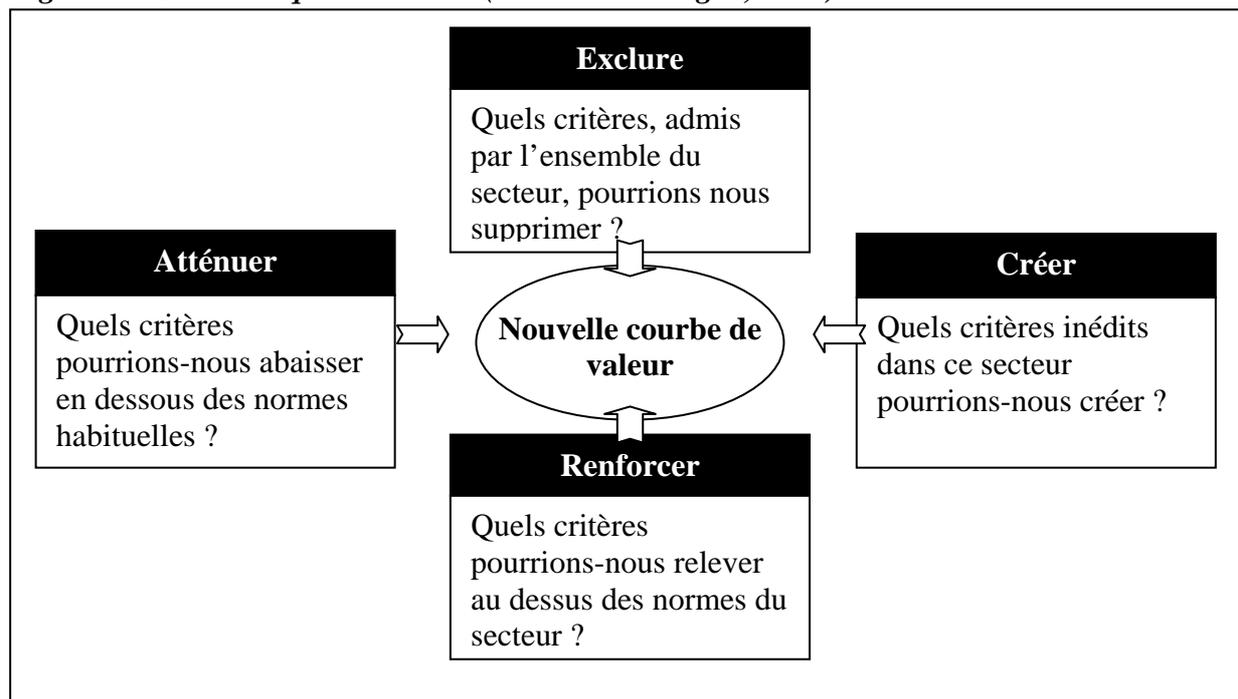
Kim et Mauborgne (2005) vont beaucoup plus loin dans leur démarche de différenciation et préconisent davantage une stratégie de singularité sur la base de la théorie « Resource Based » (Arrègle, 1995) en quittant les sentiers battus et le conformisme (Marmuse, 1997). Ils prônent la « stratégie des océans bleus » qui mérite une analyse particulière. Un principe guide cette stratégie: « *Success comes not from battling competitors, but from making the competition irrelevant by creating "blue oceans" of uncontested market space* ». Ce postulat, reniant la confrontation avec la concurrence, préconise la recherche « d'espaces inconnus » et de demande à créer avec un fort potentiel de rentabilité puisque les règles n'existent pas encore. Le marketing dans la recherche des océans bleus prend toute son importance par sa définition : « *Le marketing est un état d'esprit et une attitude, un choix de gestion et un ensemble de techniques qui permettent à travers une offre de biens et services, de satisfaire les besoins et désirs des consommateurs d'une manière rentable pour l'entreprise* » (Andréani, Badot, Benoun, Bloch, Bon, Cova, Dupuis, Jallat, Lemaire, Manceau, Michon,

Macé, Prime, Schlosser, Tissier-Desbordes et Ollivier, 2003). Les océans bleus peuvent parfois se trouver proches des océans rouges¹⁸ que l'entreprise doit savoir traverser pour atteindre la rive bleue. La globalisation provoquant une augmentation constante de la concurrence, la guerre des prix fait rage au détriment de la santé financière des entreprises. Les grandes marques américaines constatent que le prix devient l'élément déterminant dans le choix des clients, la différenciation devenant de plus en plus difficile et de plus en plus coûteuse. Les auteurs qui ont étudiés 150 créations d'océans bleus ont identifiés des particularités communes :

- La concurrence n'est pas un parangon,
- Une vision « reconstructiviste » arguant que les frontières et structures d'un secteur ne sont pas immuables,
- La fin de l'alternative différenciation ou maîtrise des coûts,
- Une concentration sur la demande et non sur l'offre afin d'identifier la demande inexploitée,
- L'emprunt des éléments à d'autres secteurs afin de construire des espaces avec une nouvelle demande,
- L'utilité-prix-coûts alignés
- L'implication de l'ensemble du système de l'entreprise.

Ces particularités rejoignent totalement Marmuse (1997) dans l'énumération des éléments qui participent à la création de valeur dans le cadre de la mise en place d'une stratégie de singularité : Anticipation d'une demande et postulat de son existence à terme, refus de l'attaque frontale de la concurrence et rareté des ressources. Kim et Mauborgne (2005) ont également développé des outils méthodologiques qu'ils ont pu tester sur le marché du vin aux États-Unis avec une entreprise de vin australien. La première étape méthodologique permet de créer « le canevas stratégique » qui établit l'état des lieux du secteur actuel par l'identification des 7 critères principaux d'affrontement et la « courbe de valeur » (performance relative des divers acteurs). La deuxième étape comprend tout d'abord la réorientation vers les alternatives et la compréhension de la « non clientèle » et son mode de consommation (lieux, produits, etc...). La troisième étape passe par la « grille des quatre actions » (figure 1) qui permet, par la voie de quatre questions, de scruter la logique stratégique du secteur afin d'agir et de proposer une expérience nouvelle ainsi que de construire la nouvelle courbe de valeur et « canevas stratégique ».

Figure 1 : Grille des quatre actions (Kim et Mauborgne, 2005)



Le premier pas vers le succès d'une stratégie « océan bleu » passe par la possession de trois qualités incontournables : « la focalisation, la divergence, et un slogan éloquent pour le marché. Cependant dans les stratégies de singularité « les risques du métier » viennent de la complexité et des « difficultés de mise en œuvre » (Marmuse, 1997). La stratégie « océan bleu » doit donc prendre en compte un ensemble de dangers. Les concepteurs estiment qu'ils ne sont pas plus grands que pour une stratégie océan rouge. Ils en ont identifié six majeurs, 4 attachés directement à la stratégie et deux à l'exécution : « search risk, planning risk, scope risk, business model risk, organizationel risk and management risk ». Ils les analysent un par un et préconisent que comme dans les océans rouges, la systématique et l'applicabilité doivent diriger la réflexion stratégique. Le risque lié à la recherche présentent un grand frein pour le développement de cette stratégie dans les entreprises artisanales de restauration car, comme l'établissent Julien et Pacitto (2004), la plupart des VSES¹⁹ ne montre qu'un intérêt très limité pour le marketing. Ceci s'explique par la prise en charge de cette fonction par les chefs d'entreprise eux-mêmes et leur réticence à appliquer des techniques marketing qui déstabilisent leur manière de gestion traditionnelle ou même qu'ils ignorent. La maîtrise des fonctions du marketing, recherche d'informations sur le marché, élaboration d'une offre présentant une forte valeur ajoutée pour les parties prenantes (stakeholders), communication de cette valeur aux clients, est une condition pré-requise pour imaginer un « océan bleu ». La plupart des dirigeants de VSES ne croient pas à l'efficacité de ce type de recherches et pensent qu'ils ne sont pas concernés, répondant à des contraintes de localisation. Ils préfèrent « l'intuition innovante » (Andréani, Badot, Benoun, Bloch, Bon, Cova, Dupuis, Jallat, Lemaire, Manceau, Michon, Macé, Prime, Schlosser, Tissier-Desbordes et Ollivier, 2003). La logique de « proximité » met l'accent sur la réputation de l'entreprise et sur son assujettissement à la satisfaction de ses clients ainsi qu'à sa capacité à répondre à leur besoins. Cependant même les chefs d'entreprises qui reconnaissent la portée du marketing préfèrent des options ne remettant pas en cause leurs choix stratégiques. Il est évident que le profil du tenancier de l'entreprise artisanale de la restauration influence ses choix stratégiques (Gueguen, 2004). Surtout que la stratégie de « l'océan bleu » demande un grand changement de paradigme, du « passif, protectif » au paradigme « moderne, dynamique » pro-actif. La dernière stratégie abordée, la différenciation différée ou *mass customization*, présente une vision « océan bleu » avec un emprunt à d'autre secteur afin de trouver une voie pour maîtriser les coûts mais également la volonté de proposer une valeur exceptionnelle au client, « individu postmoderne » : lui offrir une personnalisation extrême dans « un système utilité-prix-coûts correctement aligné » (Kim et Mauborgne, 2005).

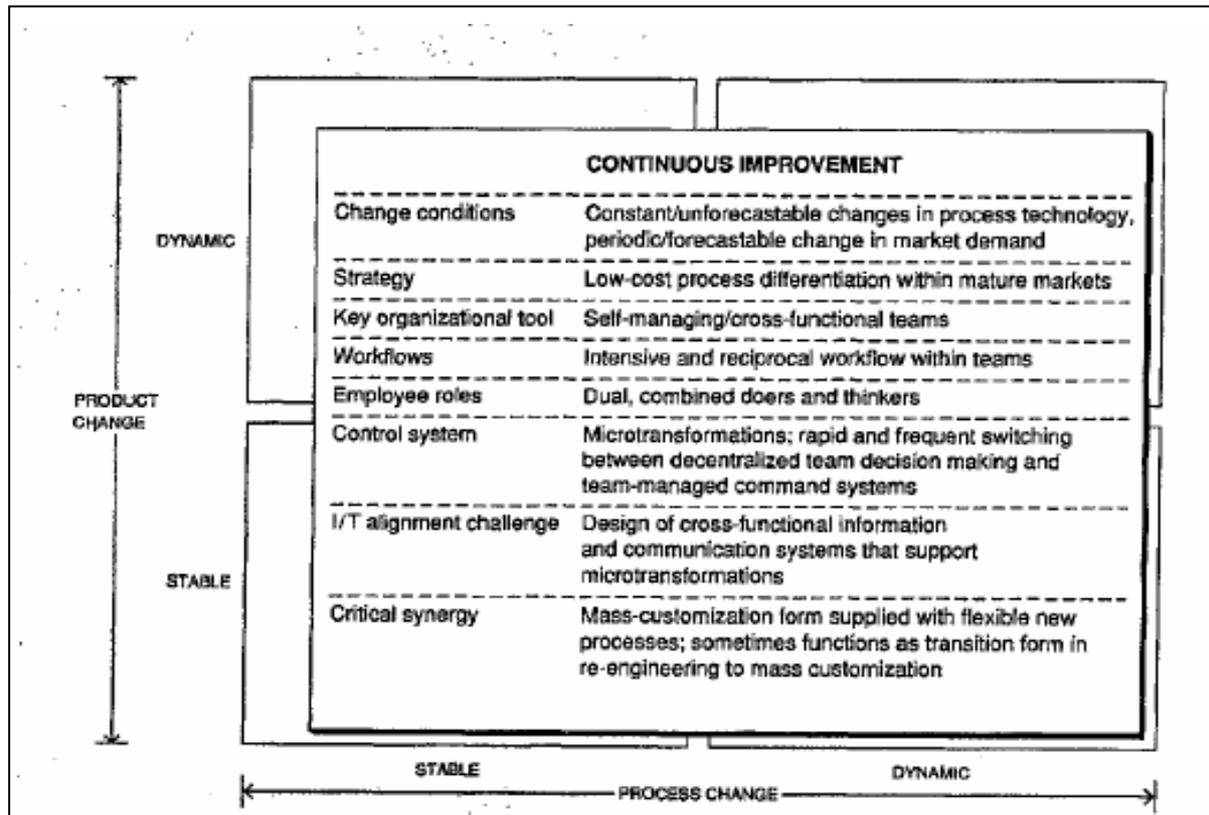
2.3.3. *Mass customization ou différenciation différée*

Les grands changements intervenus ces dix dernières années dans les macros environnements des marchés (démographique, social-culturel, politique, technologique, économique) représentent, selon le paradigme de logique stratégique de l'entreprise, soit des opportunités soit des contraintes d'adaptation, la production de masse ne faisant plus recette. Lors du congrès mondial sur la « *Mass Customization and Personalization* » (MCPC) à Munich en octobre 2003, B. Joseph Pine II, précurseur avec Stan Davis de la *mass customization*, justifie l'engouement pour cette nouvelle stratégie par la croissance de l'environnement concurrentiel de manière turbulente et orientée commodité, afin de satisfaire uniquement et totalement les désirs individuels du consommateur. Everaere (1997) constate une évolution de la réflexion stratégique et rejoint Mintzberg dans sa critique du carcan de la planification stratégique. Il

¹⁹ Very Small Entreprises

adhère à une vision souple, du « projet stratégique », ouvert et intégrant la conception et l'exécution afin de générer une simplification et une dynamique des procédures. Il se rallie à la matrice du processus de production propre à la *mass customization* ci après (figure 1).

Figure 1 : Product-process change matrix (Boynton, Victor et Pine-II, 1993)



Oliver, Moeller et Ikenan (2005), pour répondre au « New customer Mantra “I want what I want” » recommandent que l'entreprise adapte son Business model et son organisation à la demande du sur mesure qui peut faire la différence par rapport à la concurrence. Ils préconisent la SMART Customisation :

- Comprendre les sources de valeurs que procurent aux clients le sur mesure
- Identifier le niveau de rencontre du sur mesure qui amène de la valeur pour les deux parties (entreprise et clients)
- Adapter l'organisation de ses flux de business afin de les aligner sur les besoins pour produire cette valeur attendue au moindre coût (équilibre entre la demande des clients pour une variété de produits et services et le gonflement des coûts pour satisfaire ces besoins).

Même McDonald's champion de la production de masse et de la standardisation de l'offre, qui avaient fait son succès mondial, a subi des turbulences dans les dernières années 90 et début des années 2000. Une remise en question leur a permis d'envisager un changement de système afin de répondre aux attentes de leurs clients et de privilégier la proximité et flexibilité tout en maîtrisant les coûts de production. Mais son organisation et sa culture ne lui permet pas de délivrer une personnalisation suffisante. Le paradoxe est qu'une entreprise artisanale se trouve confrontée au dilemme opposé. Comment répondre aux attentes de personnalisation, ce qui est dans sa culture, tout en maîtrisant la réalité opérationnelle et les conséquences sur sa rentabilité (Vinals et Hamel, 2006). La *mass customization* présente une réponse pertinente à la demande du consommateur pour une « expérience », concept-clé de la théorie de la culture du consommateur (Carù et Cova, 2006): « Mass customisation is the

application of technology and new management methods to provide product variety and customization through flexibility and quick responsiveness at prices comparable to mass-produced products » (Ismail, Reid, Poolton et Arokiam, 2005). Cette stratégie demande des nouveaux processus de production, afin d'éviter le conflit entre complexité et variété. Elle intègre une nouvelle architecture des produits et la différenciation différée : La variété se situe seulement au niveau de l'assemblage ce qui permet l'utilisation de produit générique en les finalisant selon la commande personnelle du client (Blecker et Abdelkafi, 2005). « Les principes de décentralisation et de contractualisation » contenus dans la stratégie de flexibilité d'Everaere, intéressent les petites entreprises, en leur démontrant l'opportunité de sous traiter la production générique et de ne conserver que la maîtrise de la différenciation différée (Ismail, Reid, Poolton et Arokiam, 2005). Comprendre les réelles attentes des clients « The voice of the customer » détermine la sélection du portfolio des produits et leur similarité de structure et donc le choix des processus de fabrication (Ismail, Reid, Poolton et Arokiam, 2005). Les outils²⁰ permettant de capturer cette voie sont à simplifier pour les petites entreprises car incohérents en l'état. Il est pourtant important pour une petite entreprise de comprendre les attributs attendus de manière à concentrer ses ressources dans leur livraison. La sous-traitance ou l'externalisation des composantes génériques (via les produits de 4^{ème} et 5^{ème} gamme) apportent le contrôle des coûts et la qualité attendue par le consommateur. Dans ses commentaires sur le dernier livre de Berger sur la mondialisation, Drancourt (2006), relève que « Dans le monde lego, l'art consiste à faire peser le coût des investissements, de gestion, des stocks et même ceux de la vente sur quelqu'un d'autres ». La *mass customization*, théoriquement, ne permet pas de stockage mais ce principe ne peut être envisagé dans le cadre de la restauration, de par la nature de sa demande fortement incertaine et imprévisible (Lu, Efstathiou et DelValle-Lehne, 2005). Les risques liés au stockage et choix des produits s'évitent en prenant en considération l'approche « critical Mass diagrams » se basant sur le postulat « Customer's behavior depends on how many others are expected to behave in a particular way » (Pelzmann, Malik et Miklautz, 2005) : Le client adapte son comportement aux informations à sa disposition au moment de la conception de ses attentes. La *mass customization* cherche le moyen le plus efficace de concilier la demande du client pour une expérience personnalisée et un équilibre valeur-prix attendu. Le nouveau consommateur aspire à recevoir un service unique et il cherche une appropriation de l'expérience qui passe par l'immersion (Carù et Cova, 2006). Il paraît intéressant d'envisager l'éventualité de l'intégrer, dans une certaine mesure, dans la conception et même dans la livraison du service. Si Stambouli et Briones (2002) nomment cette représentation « co-parenting » la tendance actuelle est à l'appellation « consommacteur ». Ceci confirme que pour les entreprises artisanales de la restauration, la stratégie de *mass customization* ou plutôt de différenciation différée passe par une réflexion préliminaire sur les changements apparus ces dernières années dans le « métier » proprement dit. Cette étape s'avère incontournable pour proposer le réseau le plus adéquat de production et livraison du service attendu par le client visé. Confier à des partenaires plus efficaces certaines fonctions permet une meilleure utilisation des ressources pour les compétences clés (Gottfredson, Puryear et Phillips, 2005). D'ailleurs Dancourt (2006), préconise, pour être à même de gagner des clients, de partir des fonctions et non pas des produits.

Pour Mintzberg (2004), avant de pouvoir appliquer une stratégie qui semble adaptée il faut la « scruter ». Mintzberg préfère appeler cette évaluation « examen approfondi » car elle comporte une partie quantitative ainsi qu'une partie qualitative. En effet le déploiement d'une stratégie décidée par le chef d'entreprise implique parfois des changements organisationnels

²⁰ Quality Function Deployment (Ismail, H., Reid, I. R., Poolton, J. et Arokiam, I., 2005)

et même structurels à même de provoquer des phénomènes de rejet de la part collaborateurs sans parler du manque de réalisme. Une stratégie, pour être évaluée comme une bonne stratégie, doit rendre l'entreprise plus performante dans le sens d'Asquin et all (2005) de performance globale intégrant la responsabilité sociale et la réceptivité sociale de l'entreprise

3. Stratégies de pérennités congruentes avec l'environnement des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse

L'analyse de la congruence des stratégies proposées pour les entreprises artisanales de la restauration des Cantons Lémaniques Suisse, passe par une confrontation avec les principales attentes du consommateur suisse, les spécificités des entreprises artisanales de la restauration et les principaux facteurs factuels de l'environnement influençant la faisabilité de l'exécution des stratégies. Les trois stratégies abordées dans ce travail démontrent une adéquation réelle avec les attentes du consommateur suisse face à la restauration ainsi qu'avec les facteurs environnementaux. La pertinence de ces stratégies est plus difficile à confirmer concernant les spécificités des entreprises et par là celles des chefs d'entreprises eux-mêmes ce qui fera l'objet d'une prochaine étude empirique.

3.1. Les stratégies de partenariat

Ces stratégies sont guidées par l'objectif de délivrer au consommateur une prestation au meilleur prix possible tout en lui garantissant les meilleures performances grâce à l'accès à des ressources « saturées »²¹ ou habituellement réservées aux grandes entreprises championnes des économies d'échelles et du pouvoir de négociation auprès des fournisseurs. Lors du congrès de la RHD²², , organisé par Néorestaurant le 7 novembre 2005, sur les réponses gagnantes aux tendances 2006 du marché, les participants (restaurateurs, industriels et distributeurs) ont mis à l'honneur le partenariat sous toute forme et ses conséquences structurelles bénéfiques. Cette orientation confirme bien la congruence de cette stratégie même si les attentes du consommateur de l'Arc Lémanique Suisse diffèrent légèrement de celles des Français et si les conditions environnementales ne sont pas identiques. Une confrontation entre les objectifs généraux des stratégies de partenariat et des points concrets des attentes du consommateur ainsi que les facteurs de la munificence de l'environnement permet de confirmer d'un point de vue conceptuel, la congruence des stratégies de partenariat pour les entreprises artisanales de la restauration (figure 2). En effet **les attentes des consommateurs** qui pourraient être satisfaites dans ce cadre stratégique seraient :

- **Des repas à moins de 20 francs, un excellent rapport prix/valeur**, puisque les coûts d'exploitation et d'investissement seraient réduits par l'accès à des ressources qui, obtenues de manière individuelle, pèseraient trop lourdement sur la structure des coûts par leur achat et leur utilisation (exemple : nouvelles technologies de production ou de service mais également achats divers de marchandise, matériel, nettoyage, énergie, comptabilité, contrôle, marketing, sécurité ou autre).
- **Une excellente qualité des ingrédients et des découvertes « exotiques », des repas plus légers et équilibrés mais attrayants, un retour à l'authenticité, des expériences complètes apportant une plus value (ambiance, design, goût, service)** puisque les achats et l'accès à des produits spécifiques seraient facilités voire possible par une taille critique de négociation

²¹ Selon Jaouen (2004) une ressource saturée est une ressource ou compétence qui seraient nécessaires pour la croissance de l'entreprise et lui faisant défaut

²² Restauration Hors Domicile

d'une entité ou structure externe représentant ou composée de plusieurs entreprises artisanales.

- **Recherche de différentiel positif par rapport à la maison, une nourriture pratique à consommer, moins de plat sur une carte mais plus de flexibilité et de souplesse, de la rapidité et efficacité, l'optimisation de son temps, un accueil professionnel mais convivial et chaleureux** puisque l'accès à certaines compétences permettant de répondre à ces attentes pourraient être facilité par le partage et la complémentarité entre partenaires ou encore la mise en place de structures externes soutenant l'accès à ces compétences managériales ou opérationnelles.

Les spécificités des entreprises artisanales de la restauration (Organisation de l'entreprise : indépendance, Prépondérance du lien entre le propriétaire et son entreprise) représentent des grandes entraves dans la mise en place de stratégies de partenariat et à plus forte raison de structures externes communautaires. Mais certains chercheurs comme Gueguen (2004) ou Jaouen (2004) laissent augurer une évolution prometteuse d'une partie de la population des propriétaires d'entreprises artisanales de la restauration en entrepreneurs « modernes, dynamiques ». Surtout que l'impact de certains **facteurs négatifs de l'environnement de l'Arc Lémanique** représentatifs de « l'avarice » de l'environnement tendrait à disparaître pour les entreprises adeptes de stratégies de partenariat puisqu'il y aurait une amélioration de la situation individuelle de chaque partenaire :

- **Diminution de la structure des coûts négative, de la profitabilité réduite, du financement difficile, du taux d'endettement** puisque chaque entreprise partenaire rencontrerait des conditions tout aussi favorables et concurrentielles que les entreprises importantes et profiteraient donc d'économies d'échelles.

- **Diminution de l'impact de l'augmentation du nombre des établissements, de la législation lourde et contraignante, du déclin du chiffre d'affaire et des parts de marché, limitation de la formation des chefs d'entreprises, métiers peu attractifs** puisque l'accès à des compétences résultant de la complémentarité des partenaires ou de l'acquisition par une structure externe favoriseraient l'innovation et l'affrontement avec des concurrents dynamiques.

Suite à cet ensemble de confrontation les stratégies de partenariat peuvent être, au niveau conceptuel, considérées comme congruentes (figure 2) pour des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse. Le chef d'entreprise étant la spécificité relevée par la plupart des chercheurs comme capitale pour les décisions stratégiques (posture et procédure), l'hypothèse que la confirmation de cette congruence sur le terrain ne sera validée que pour les chefs d'entreprise « moderne, dynamique» (Encart 1).

Encart 1 : Importance d'une taille critique dans les achats et centrales d'achats

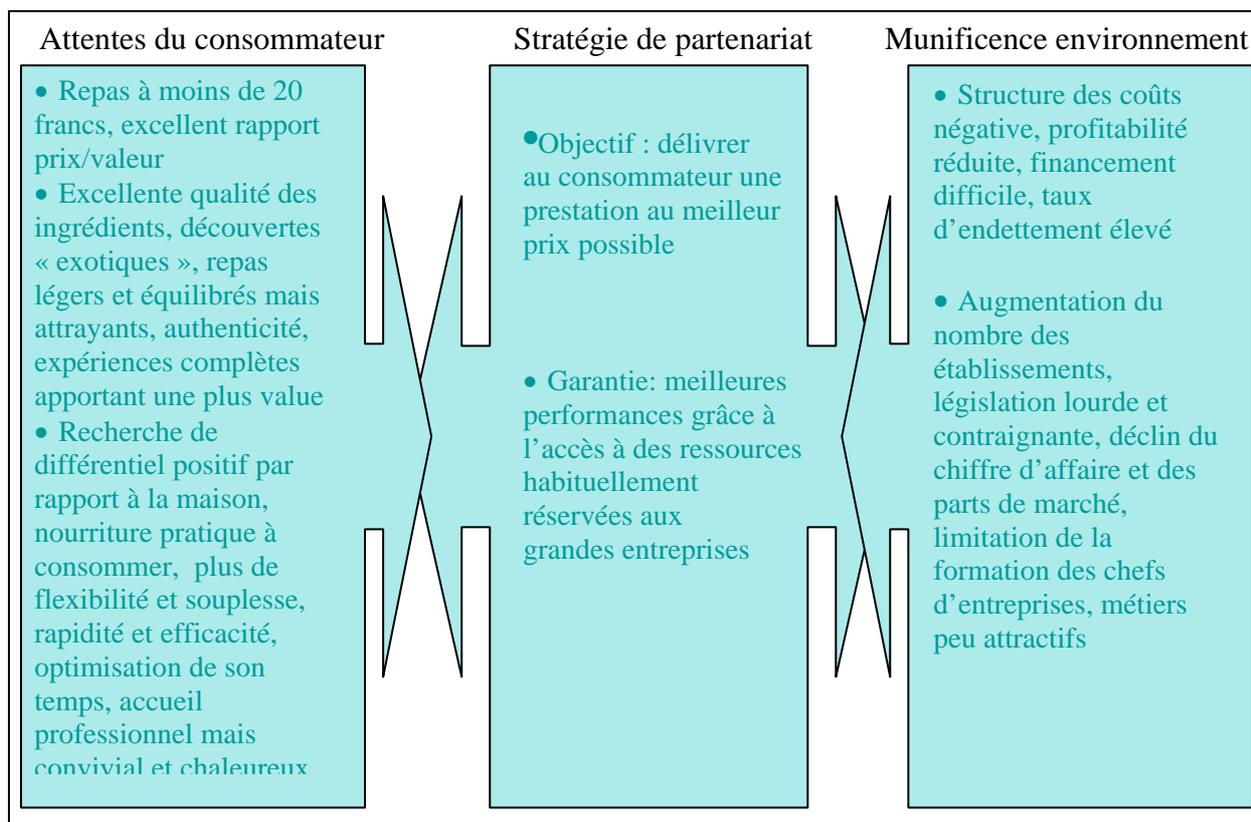
Aux États-Unis, les chaînes de restauration ont compris depuis longtemps que la taille de l'entreprise a une grande influence sur la rentabilité dans un premier temps par la négociation des prix d'achats des produits aux meilleures conditions. Dans ce domaine, les restaurants indépendants se confrontent aux chaînes, avec le même handicap qu'en Suisse. Ils appliquent deux solutions pour supprimer cet handicap :

① Développer leur propre chaîne nationale, comme Lettuce Entertain You partie de Chicago (plus de 70 restaurants et 37 partenaires aujourd'hui) ou locale comme Chris Peckat et ses 3 établissements (Meritage Cafe and wine Bar, Fixture, Ashland) ce qui leur permet de négocier les prix mais également d'augmenter le chiffre d'affaires et leurs parts de marché grâce à l'augmentation du budget de la communication et de la commercialisation.

② Créer ou adhérer à une centrale d'achat comme certains l'ont fait à Houston, (Brennan Martin et plusieurs restaurateurs) en créant la section du CIRA (« Chapter of the Council of Independent Restaurants » nouvellement renommée DineOriginals) une coopérative de programme d'achat. Cela leur permet de réduire la pression des prix d'achats sur leurs marges brutes. Cette coopérative favorise non seulement l'acquisition des matières premières, des équipements et des services d'entretien mais aussi une meilleure visibilité et commercialisation des membres.

Source : *Nation's Restaurant News.com*

Figure 2 : Congruence de la stratégie de partenariat pour les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse (C. Demen.Meier, 2006)



3.2. La stratégie « d'Océan bleu »

Par excellence, cette stratégie satisfait pleinement les attentes du consommateur puisqu'elle cherche des solutions inexplorées pour répondre aux attentes latentes et non exprimées qui arrêtent les consommateurs dans leur démarche de consommation. Cela passe par une rupture avec le secteur qui ne fait que copier les concurrents pour satisfaire plus ou moins bien les consommateurs. Une confrontation entre les caractéristiques des stratégies « Océan Bleu » et certaines attentes face à la restauration hors domicile du consommateur suisse ainsi que quelques facteurs positifs ou négatifs de la munificence de l'environnement justifie la congruence théorique des stratégies d'océan bleu pour les entreprises artisanales de la restauration (figure 3). En effet **les attentes des consommateurs** qui pourraient être satisfaites dans ce cadre stratégique seraient :

- **Un excellent rapport prix/valeur, une excellente qualité des ingrédients et des découvertes « exotiques », des repas plus légers et équilibrés mais attrayants, un retour à l'authenticité, des expériences complètes apportant une plus value (ambiance, design, goût, service)** puisque en premier lieu les éléments de comparaisons avec la concurrence seraient difficile et qu'en deuxième lieu le but de la stratégie de « l'Océan bleu » est de répondre à une demande existante des consommateurs mais pas encore satisfaite. Elle donne également une réponse en imaginant et innovant, aux non consommateurs qui ne fréquentent pas ou peu les entreprises artisanales de la restauration, ne trouvant pas totalement ce qu'ils attendent :
- **Recherche de différentiel positif par rapport à la maison, une nourriture pratique à consommer, moins de plat sur une carte mais plus de flexibilité et de souplesse, de la rapidité et efficacité, l'optimisation de leur temps, un accueil professionnel mais**

convivial et chaleureux. Toutes ces attentes pourraient être satisfaites puisque les « océans bleus » présentent tous des particularités provoquant aisément la création de valeur pour les futurs consommateurs (la concurrence n'est pas un parangon, vision « restructurante », fin de l'alternative différenciation ou maîtrise des coûts, concentration sur la demande et non sur l'offre afin d'identifier la demande inexploitée, emprunt des éléments à d'autres secteurs, utilité-prix-coûts alignés, implication de l'ensemble du système de l'entreprise. Imagination).

Quant aux spécificités des entreprises artisanales de la restauration là aussi leurs singularités (Stratégies à court terme, Prépondérance de l'intuitif sur le formel, Gestion traditionnelle voire conservatrice, Confusion des fonctions) provoqueront pour beaucoup d'entre elles d'énormes difficultés dans la création de leur « océan bleu ». Le manque de compétence en marketing, élément indispensable pour la réalisation de cette stratégie, se révélera difficile à surmonter pour beaucoup de dirigeants d'entreprises artisanales de la restauration. Mais une génération de restaurateurs possédant des compétences managériales et appartenant à la catégorie « modernes, dynamiques » possèdent des qualités pour construire des véritables différenciations défendables et durables. Les dirigeants qui implanteront ce type de stratégies dans leurs entreprises artisanales de la restauration parviendront à l'affranchir par leur comportements entrepreneuriaux des contraintes environnementales telles que **structure des coûts négative, profitabilité réduite, déclin du chiffre d'affaire et des parts de marché, financement difficile, taux d'endettement, augmentation du nombre des établissements, législation lourde et contraignante.** La proximité de l'entreprise artisanale avec son environnement favorise également l'exploitation du contexte en mobilisant les facteurs positifs tels qu'une **Inflation très faible, une économie forte et stable, des taux d'intérêt faibles, des centres économiques dans chacun des cantons lémaniques, une consommation hors foyer importante, beaucoup d'attentes des consommateurs pas encore satisfaites, des consommateurs avertis.** La plupart des facteurs négatifs de l'environnement seront par essence minimisés par contre ceux de la **limitation de la formation des chefs d'entreprises et des métiers peu attractifs** représentent un frein majeur dans la cognition et l'apprentissage nécessaire pour l'élaboration de ce type de stratégie.

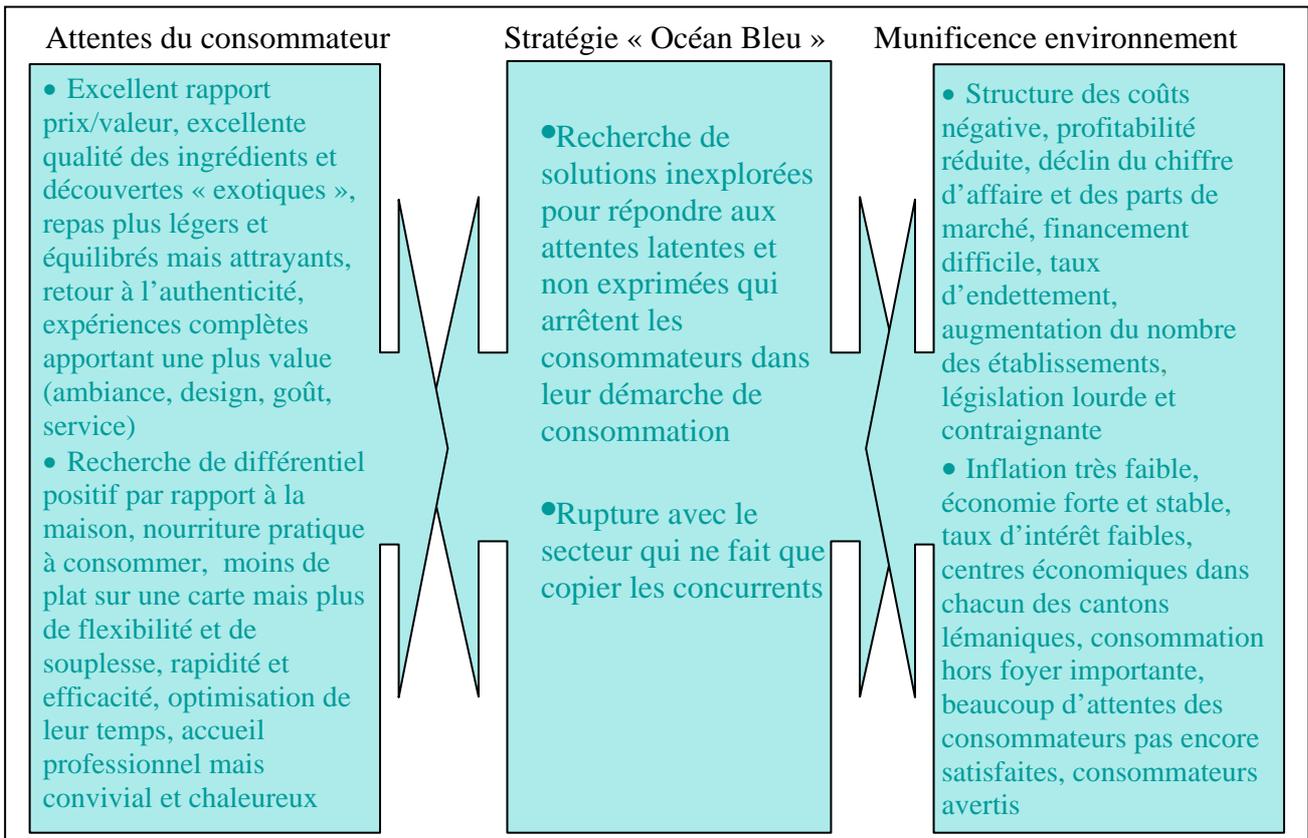
En conséquence la Stratégie de l' »océan bleu « n'est reconnue congruente que pour une catégorie très limitée d'entreprise artisanale de la restauration dirigée par des chefs d'entreprise ayant des compétences solides (encart 2).

Encart 2 : El Bulli, Cala Montjoi 17480 Roses (Girona) Espagne

Tous les amateurs de gastronomie connaissent Ferran Adrià qui exerce son métier de cuisinier de puis 1984 dans l'équipe du restaurant El Bull. Quelques mois plus tard il prend la direction conjointe de la cuisine. En 1990, il rachète El Bulli et impose petit à petit sa philosophie de la cuisine, son « Océan Bleu ». Il la développe en Espagne en même temps qu'en France Pierre Gagnaire (en 1982 1* Michelin à St-Etienne, aujourd'hui 3* avec son restaurant à Paris rue de Balzac) s'intéresse aux travaux d'Hervé This (psycho-chimiste à l'INRA au Laboratoire de chimie des interactions moléculaires du Collège de France) inventeur en 1988 du concept de la « gastronomie moléculaire ». Mais Ferran Adrià apporte une créativité et une audace incontestables et hors normes. Il n'hésite pas à intégrer ses vastes connaissances classiques de la cuisine mais également celles des scientifiques et de l'industrie alimentaire. Pour Ferran Adrià « La décontextualisation, l'ironie, la mise en scène sont légitimes pour autant qu'ils ne sont pas superficiels mais la réponse à une réflexion gastronomique ». Il a osé, grâce à sa curiosité et à ses nombreuses connaissances acquises au fil de sa carrière, casser petit à petit tous les codes traditionnels de la restauration dans le seul but de stimuler tous les sens de ses clients (le goût bien sûr, mais aussi le touché avec les contrastes de températures et de textures, la vue et l'odorat avec les couleurs, les formes et les trompes l'œil): Un restaurant ouvert 6 mois par année tous les jours mais seulement le soir, des collaborateurs « cherchant et expérimentant » les autres mois de l'année, des collaborations avec des scientifiques et des industries diverses afin de créer des nouveaux processus et outils de production, une nouvelle façon de servir avec une finition des mets par les serveurs ou le client lui-même. Sans cesse, en mouvement mais stimulant la créativité de son équipe il est certes copié mais pas encore égalé.

Sources : www.linternaute.com, www.elbulli.com, www.sciencesetgastronomie.com,

Figure 3: Congruence de la stratégie « d'Océan Bleu » pour les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse (C. Demen.Meier, 2006)



3.3. La stratégie de *mass customization* ou de différenciation différée

La stratégie de *mass customization* ou différenciation différée répond totalement au comportement du client des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse et à l'intégralité de leurs attentes surtout dans la perspective de son intégration dans la conception (co parenting) et parfois même dans la livraison du service en tant que consommateur (Encart 3). Dans la production manufacturière lors de la fabrication de produits complexes la différenciation différée se trouve principalement dans la façon de livrer le produit. Dans la restauration cette étape peut être assimilée à la finition de l'assiette et la technique de service, étapes où la différenciation différée peut facilement prendre place par une « théâtralisation » de la livraison de la prestation. La sous-traitance de spécialité (Halley, 2004) apporte la réponse aux entreprises artisanales de la restauration pour satisfaire les attentes de leurs consommateur (figure 4), « le sous-traitant disposant de ressources lui permettant de concevoir tout ou en partie le produit » : **Un excellent rapport prix/valeur, une excellente qualité des ingrédients et des découvertes « exotiques », des repas plus légers et équilibrés mais attrayants, un retour à l'authenticité, une nourriture pratique à consommer, l'optimisation de leur temps, un accueil professionnel mais convivial et chaleureux.** Cependant le consommateur de l'Arc Lémanique Suisse présente un paradoxe : s'il veut un excellent rapport prix/valeur, de la rapidité et efficacité, il veut également maintenir les traditions et reste attaché à la production artisanale. Pour preuve, l'interpellation du conseiller fédéral Pascal Couchepin, l'année dernière, par la Fédération romande des consommateurs dans le but d'obtenir une entrée en matière sur une meilleure information due aux consommateurs sur le mode de fabrication des plats proposés dans les restaurants. Cette

attitude explique qu'il est très difficile de présenter un exemple d'entreprise de restauration prête à annoncer ouvertement l'utilisation de produits pré-cuisinés à quelque degré que ce soit. La sous-traitance restant taboue, trouver un exemple de restaurant sollicitant des « traiteurs » ou des entreprises agroalimentaires relève d'une véritable gageure. Pourtant, Guéret Traiteur en France annonce 7% de son chiffre d'affaire dans la « restauration traditionnelle » avec des « produits tout prêts sous vide et de grande qualité » (Fedèle, 2004) Par contre la réponse aux attentes **d'expériences complètes apportant une plus value (ambiance, design, goût, service), de différentiel positif par rapport à la maison, de moins de plat sur une carte mais plus de flexibilité et de souplesse, de la rapidité et efficacité**, peut être apportée par la théâtralisation de la finition de la prestation (Encart 3) sur la base de produits bruts pré-préparés et sélectionnés (limite de l'information disponible envers le consommateur). Carù et Cova (2006) identifient deux postures envisageables pour les entreprises : les expériences préprogrammées comme dans les restaurants qui proposent des stations de préparations avec des « cuisiniers acteurs » (HTR, 2005) ou les expériences au cours de laquelle le consommateur est « acteur à part entière de sa consommation ».

Quant aux spécificités des entreprises artisanales de la restauration, comme démontré auparavant une entreprise artisanale de la restauration cherchant à intégrer verticalement un maximum d'opérations n'est plus très souvent en mesure de répondre efficacement aux attentes des consommateurs ni à son environnement commercial. Les entreprises artisanales de la restauration de plus en plus souvent se trouvent écartelées entre l'obligation de satisfaire les attentes de leurs clients (comme une grande flexibilité, la rapidité de livraison de la prestation, l'innovation, la variété, l'originalité) et les limites de leurs compétences stratégiques et opérationnelles (Taille : moins de 50 employés, Convergence des fonctions, Stratégies à court terme, Prépondérance de l'intuitif sur le formel, Gestion traditionnelle voire conservatrice, Organisation de l'entreprise : indépendance). Les technologies utiles pour la réalisation de la *mass customization* dans des entreprises de restauration nécessitent des investissements et donc des capitaux importants (Rodgers, 2004). Et pourtant l'intégration des nouvelles technologies de production mais également d'information est inéluctable et amènera la lutte concurrentielle dans de nouvelles dimensions (Connolly et Olsen, 2001). Les obstacles que rencontreront les entrepreneurs pour implanter ces stratégies dans leurs entreprises artisanales de la restauration seront beaucoup plus liés à l'environnement interne qu'externe à l'entreprise. Les stratégies de *mass customization*, en fait en appliquant la sous-traitance, figurent des solutions pour contrer certains facteurs négatifs de l'Arc Lémanique Suisse (figure 4) tels que **structure des coûts négative, profitabilité réduite, déclin du chiffre d'affaire et des parts de marché, financement difficile, taux d'endettement, augmentation du nombre des établissements, législation lourde et contraignante**. Avec les stratégies de différenciations différées ou *mass customization* intégrant le consommateur en tant qu'acteur de son expérience quelques facteurs positifs représentent autant d'opportunités pour les entreprises artisanales de la restauration : **Une économie forte et stable, des taux d'intérêt faibles, des centres économiques dans chacun des cantons lémaniques, une consommation hors foyer importante, beaucoup d'attentes des consommateurs pas encore satisfaites, des consommateurs avertis**. Restent les facteurs négatifs liés à la personnalité des chefs d'entreprises qui représentent le frein majeur. Le manque de connaissance et de compétences du chef d'entreprise dans les nouvelles technologies ainsi que la peur du changement se révèlent des obstacles difficiles à surmonter pour l'implantation de ce type de stratégies. La difficulté réside également, pour beaucoup de dirigeants d'entreprises artisanales de la restauration, dans la mise en scène de la prestation. Mais les « nouveaux restaurateurs » possèdent les compétences et connaissances pour comprendre et trouver des voie d'implantation des stratégies de *mass customization* ou différenciation différée.

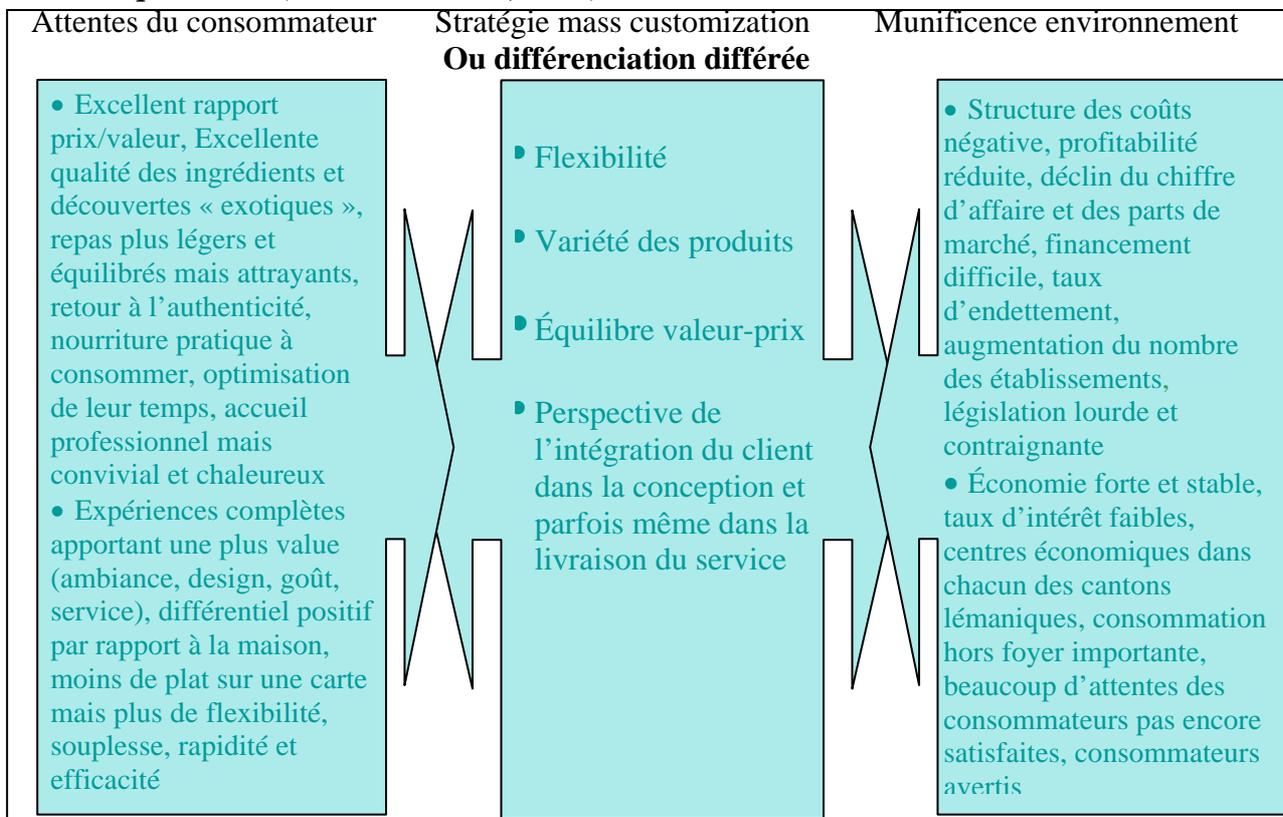
La stratégie de *mass customization* ou différenciation différée ne peut être acceptée comme congruente pour les entreprises artisanales de l'Arc Lémanique Suisse que dans le cadre d'une large réflexion stratégique impliquant l'utilisation de stratégies complémentaires. Cette démarche ne peut être suivie que par des entreprises possédant des motivations d'innovation et dirigées par des entrepreneurs « moderne, dynamique »

Encart 3 : La lagune, 6 restaurants en Suisse Romande

Cette petite chaîne locale de restauration propose une théâtralisation de la prestation et une intégration du consommateur dans la création de l'expérience. « Vous trouverez dans tous nos restaurants un décor venu des tropiques, une ambiance d'ailleurs, un rêve de vacances qui se réalise... un groupe musical viendra de table en table vous chanter des chansons exotiques ». L'expérience est en partie préprogrammée puis qu'il s'agit pour le client de choisir les ingrédients de son plat sur un buffet puis un cuisinier grillera et apprêtera le plat pour lui sur une « Plancha » (grande plaque brûlante). Le reste de l'offre propose quelques plats cuisinés mais surtout des viandes exotiques et classiques servies précuites sur ardoise très chaude permettant aux convives de maîtriser eux-mêmes la cuisson. Cette forme d'exploitation donne l'impression aux consommateurs de créer et vivre une expérience exotique unique tout en permettant aux restaurants de minimiser les coûts de personnels en transférant vers le client une partie de la prestation et par un besoin de qualification minimum. Les coûts de marchandise sont également maîtrisés par une simplification des achats et de stockage tout en profitant d'économie d'échelle puisque les 6 établissements proposent la même offre.

Source : <http://www.la-lagune.info/>

Figure 4: Congruence de la stratégie de la stratégie de *mass customization* ou différenciation différée pour les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse (C. Demen.Meier, 2006)



4. Conclusion

Levitt (2002) rend attentif au danger de ne penser qu'à la créativité et l'innovation au détriment de la réalité. L'innovation ne vaut que si elle est applicable par l'entreprise. Les grands groupes hôteliers mondiaux (Mariott ou Accor) en mal de rentabilité dans leur restaurants ont dû envisager des nouvelles stratégies de développement : Ibis (marque du groupe Accor) a choisi la mise en place de partenariat et dans le haut de gamme, Accor et Mariott ont mis en place l'application d'une différenciation différée avec l'utilisation des produits de 4^{ème} et 5^{ème} gamme et pour finir la centrale d'achat mise en place par Mariott une autre forme de partenariat. Leurs choix confirment la faisabilité et l'efficacité des trois catégories de stratégies étudiées ici puisque la phase d'implantation a démarré avec un grand succès. L'absence de recherches et de données sur les entreprises artisanales de la restauration impliquera de nombreux obstacles pour les analyser « ce qu'elles sont et ce qu'elles font », comme Marchesnay (2003) le relève pour tout domaine d'activité. La validation de ce choix pour les entreprises artisanales de la restauration sera vérifiée sur le terrain par la mesure du niveau de suppression des différents handicaps ainsi que l'attitude des chefs d'entreprise. Les dirigeants des petites entreprises, par nature sceptiques et ardents défenseurs de leur indépendance et liberté de décision (Curran et Blackburn, 2000), très souvent décident de manière intuitive leur stratégie et se focalisent en fait sur la gestion opérationnelle qui en découle. Ils risquent de considérer ces propositions comme inadaptées aux besoins de leur organisation. Cependant quelques arguments basés sur l'exemple pourraient les pousser à envisager de nouvelles stratégies. Une étude sur le terrain à deux niveaux devra y participer. Le premier niveau sera la confirmation de l'identité des facteurs négatifs pour la pérennité des entreprises artisanales de la restauration dans l'Arc Lémanique Suisse et le deuxième sera de vérifier l'hypothèse que certains de ces obstacles peuvent être contournés ou dépassés par certains chefs d'entreprise « modernes, dynamiques » grâce à une ou plusieurs des stratégies congruentes. Il est important de rappeler que l'implantation d'une stratégie permet d'atteindre de manière la plus performante possible les objectifs fixés afin de réaliser la vision de l'entreprise ce qui, en fait, dans la restauration revient à définir clairement le concept dans le sens de « la solution » ou expérience complète « produit nourriture » (Parsa, Self, Njite et King, 2005). La stratégie participe à la viabilité du concept. Les entreprises artisanales, il est vrai, visent des performances différentes selon leur identité en particulier pour celles ayant une orientation de métier ou de modernité. (Asquin et Marion, 2005). Pour finir la recherche empirique permettra la confrontation aux facteurs structurels, organisationnels et sociaux. L'évaluation des corrélations ou de l'indépendance des variables identifiées dans la typologie de la restauration ainsi que celles liées aux caractéristiques des dirigeants comme leur intérêt, leur motivation et leurs capacités à faire face aux changements, se fera ultérieurement à ce travail conceptuel dans le cadre de l'étude quantitative qui sera menée dans l'Arc Lémanique Suisse ces prochains mois.

5. Bibliographie

ANDRÉANI, J.-C., BADOT, O., BENOUN, M., BLOCH, A., BON, J., COVA, B., DUPUIS, M., JALLAT, F., LEMAIRE, J.-P., MANCEAU, D., MICHON, C., MACÉ, S., PRIME, N., SCHLOSSER, A.-M., TISSIER-DESBORDES, E. & OLLIVIER, A. (2003), Les méthodes d'évaluation de la validité des enquêtes qualitatives en marketing, In MICHON, C. (Ed.) *Le marketer*. Paris, Pearson Education France.

ARONSON, R. B. (2003), "The NEW Samurai", *Manufacturing Engineering*, vol 130, n°3, pp.99- 110.

ARRÈGLE, J.-L. (1995), "Le savoir et l'approche Resource Based: une compétence et une ressource", *Revue Française de Gestion*, vol septembre-octobre.

ASQUIN, A. & MARION, S. (2005), "La performance globale comme intention stratégique praticable pour le développement d'une activité artisanale", *Les TPE artisanales en devenir*, AIREPME Association internationale de recherche en entrepreneuriat et PME, Montpellier.

ATTALI, F. (2005), "Paradoxe et bipolarité du consommateur", *Colloque Prospective Vente Marketing*, Paris-Dauphine.

ATTINGER, S., CAPEZZALI, E., FARINE, A., MORESI, E., MURIER, H. & SCHLÄPFER, M. (2005), *Indicateurs du marché du travail 2005*. Neuchâtel, Office fédéral de la statistique (OFS).

AUVÉ, S., ESTINGOY, M., MALTOT, C., MENTAZE, W., POUGET, I., RIVIÈRE, D. & TORRES, V. (2001), *De la vision à l'action*, Colombelles, EMS.

AUVOLAT, M. (1999), "Les artisans en milieu rural, une force entravée", *Economie Rurale*, vol 238, pp.5.

BADOT, O. (2002), *Esquisse de la fonction sociale de McDonald's à partir d'une étude ethnographique: modernisme et "transgression ordinaire"*, In *Alimentation Contemporaine*. Paris, L'Harmattan.

BADOT, O. (2003), "La "valeur-consommateur" de Chapters à l'épreuve de la typologie de Holbrook", *Cahiers pluridisciplinaires sur la consommation et l'interculturel*. Consommations et sociétés.

BANQUE-CANTONALE-VAUDOISE (2004), *Rapport annuel 2004*. Lausanne, Banque Cantonale Vaudoise.

BERRY, L. L., CARBONE, L. P. & HAECKEL, S. H. (2002), "Managing the total customer experience", *MITSloan Management Review*, vol 43, n°3, pp.85-89.

BLECKER, T. & ABDELKAFI, N. (2005), "Modularity and Delayed Product Differentiation in Assemble-to-order Systems: Analysis and Extensions from a complexity Perspective", In BLECKER, T. & FRIEDRICH, G. (Eds.) *Mass Customization Concept-Tools-Realization*. Berlin, GITO-Verlag.

- BOURGEON, D. & FILSER, M. (1995), "Les apports du modèle de recherche d'expériences à l'analyse du comportement dans le domaine culturel: une exploration conceptuelle et méthodologique", *Recherche et Applications en Marketing*, vol 10, n°4, pp.5-25.
- BOYER, L. (2004), *Le marketing: quelle utilité pour le consommateur?* Paris, ems.
- BOYER, L. & BURGAUD, D. (2000), *Le marketing avancé*, Paris, Editions d'organisation.
- BOYNTON, A. C., VICTOR, B. & PINE-II, B. J. (1993), "New competitive strategies: Challenges to organizations and information technology", *IBM SYstems Journal*, vol 32, n°1.
- BRÉE, J. (2004), *le comportement du consommateur*.
- BURGELMAN, R. A. (1983), "Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study", *Management Science*, vol 29, n°12.
- BURNS, P. (1996), *Small Business and Entrepreneurship*, Basingstoke, MacMillan.
- CAMPONOVO, F. (2005), "Nous sommes les boucs émissaires de la nation", *24 heures*, vol.
- CARÙ, A. & COVA, B. (2006), "Expériences de consommation et marketing expérientiel", *Revue Française de gestion*, vol 32, n°162, pp.99-113.
- CASTROGIOVANNI, G. J. (1991), "Environmental munificence: atheoretical assessment", *Academy of Management Review*, vol 16, n°3, pp.542-565.
- CHAPPOZ, Y. (1991), "La gestion de l'interactivité entreprise/environnement", *Revue internationale P.M.E.*, vol 4, n°3, pp.53-75.
- CONNOLLY, D. J. & OLSEN, M. D. (2001), "An environmental assessment of how technology is reshaping the hospitality industry", *Tourism & Hospitality Research*, vol 3, n°1, pp.73-93.
- COVA, B. & BADOT, O. (1992), *Le Neo marketing*, Issy-les-Moulineaux, ESF.
- CURRAN, J. & BLACKBURN, R. A. (2000), "Panacea or white elephant? a critical examination of the proposed new small business service and response to the DTI consultancy paper", *Regional Studies*, vol 34, n°2, pp.181-206.
- DEMONTHERLANT, H. (1972), *Dictionnaire Encyclopédique Lidis*, Paris, Lidis.
- DESS, G. G. & DONALD W.BEARD, P (1982), "Objective Measurement of Organizational Environments", *Academy of Management Proceedings*, vol, pp.245-249.
- DORTIER, J. F. (2004), *Dictionnaire des Sciences Humaines*, Auxerre, Sciences Humaines Editions.
- DRANCOURT, M. (2006), "Les stratégies d'entreprise dans l'économie-monde", *Futuribles*, vol 319.
- DURRANDE-MOREAU, A. (1999), "Waiting for service: ten years of empirical research", *International Journal of Service Industry Management*, vol 10, n°2, pp.171-189.

ENGLISH, W., JOSIAM, B., UPCHURCH, R. S. & WILLEMS, J. (1996), "Restaurant attrition: a longitudinal analysis of restaurant failures", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol 8, n°2.

ETRILLARD, C. (2004), "L'internationalisation des PME: pour une relecture en termes de stratégies entrepreneuriales", 7ème congrès international Francophone en entrepreneuriat et PME, Université de Montpellier, Montpellier.

EUROMONITOR (2004), *Consumer Foodservice in Switzerland*. Euromonitor.

EVERAERE, C. (1997), *Management de la flexibilité*, Paris, Economica.

EXL-PREYSCH, B.-M., MÜHLEMANN, P., BURRI-NAUER, R. & LÜTHY, J. (2005), Nutritrend-Study 2000 – Attitudes of consumers towards nutrition in Switzerland: results of a representative survey. in OFSP (Ed.), Confédération helvétique.

EXL-PREYSCH, B.-M., MÜHLEMANN, P. & MUHR-BECKER, D. (2000), Habitude alimentaires en Suisse 2000, entre tradition et modernisme, EtudeNutri-trend. in NESTLÉNUTRITION (Ed.).

F.LEROY & GUILLOTREAU, P. (2002), "Contester la domination des leaders de marché en changeant les règles du jeu: le cas de l'industrie thonière française", *Management International*, vol 6, n°2, pp.29-41.

FEDÈLE, P. (2004), "la Sous-traitance grandit dans l'ombre", *Néorestauration*, vol 411, pp.42-54.

FILSER, M. (2000), "La valeur du comportement de magasinage. De la conceptualisation aux stratégies de positionnement des enseignes", 3ème colloque Etienne Thil, Université de la Rochelle, septembre.

FILSER, M. (2005), "Le management des activités culturelles et de loisirs: questions stratégiques et état des recherches académiques", *Revue Management et Avenir*, vol 5, n°5, pp.179-189.

GASTROSUISSE (2005), *Reflet économique de la branche*. Zurich, Gastro Suisse.

GILLES, M. (2005), "Le consommateur change, les études marketing aussi. Etat des lieux après la tempête", *Revue Française du Marketing*, vol 201, n°1/5, pp.111.

GIRIN, J. (1990), *Approche empirique des situations de gestion: éléments de théorie et de méthode*, In MARTINET, A.-C. (Ed.) *Epistémologie et Sciences de Gestion*. Paris, Economica.

GLOBALMARKETINFORMATION (2004), *Consumer Foodservice in Switzerland*. Euromonito International.

GOTTFREDSON, M., PURYEAR, R. & PHILLIPS, S. (2005), "Strategic Sourcing From Periphery to the Core", *Harvard Business Review*, vol 83, n°2, pp.132-139.

GUEGUEN, G. (2004), "TPE et contrainte de l'environnement", 7ème congrès International Francophone en entrepreneuriat et PME, Association Internationale de Recherche eb Entrepreneuriat et PME, Montpellier, 27, 28 et 29 octobre.

HALLEY, A. (2004), "Sous-traitance et chaîne logistique ou la nécessaire intégration des deux stratégies ", *Gestion*, vol 29, n°2, pp.48-56.

HARRISON, J. S. & ENZ, C. A. (2005), *Hospitality strategic management*, Hoboken, John Wiley & Sons, Inc.

HETZEL, P. (2002), *Planète conso*, Paris, Editions d'organisation.

HIRSCHMAN, E. & HOLBROOK, M. (1992), *Postmodern Consumer Research*, Newbury Park, Sage Publications.

HTR (2005), "Spectacle dans la salle", *HTR*, vol 123, pp.48-49.

ISMAIL, H., REID, I. R., POOLTON, J. & AROKIAM, I. (2005), Mass Customisation: Balancing Customer Desires with Operational Reality, In BLECKER, T. & FRIEDRICH, G. (Eds.) *Mass Customization Concept-Tools-Realization*. Berlin, GITO-Verlag.

JANG, D. & MATTILA, A. S. (2005), "An examination of restaurant loyalty programs: what kinds of rewards do customers prefer?" *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol 17, n°5, pp.402-408.

JAOUEN, A. (2004), "les alliances stratégiques entre TPE: éclairages", 7ème congrès International Francophone en entrepreneuriat et PME, Association Internationale de Recherche eb Entrepreneuriat et PME, Montpellier, 27, 28 et 29 octobre.

JOFFRE, P. & KOENIG, G. (1985), *Stratégie d'entreprise, antimmanuel*, Paris, Economica.

JOGARATNAM, G., TSE, E. C. & OLSEN, M. D. (1999), "Strategic posture, Environmental Munificence, and performance: An empirical study of independent restaurants", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, vol 23, n°2, pp.118-138.

JULIEN, P.-A. & PACITTO, J.-C. (2004), "Does marketing have a place in very small enterprises", Metz Symposium on Entrepreneurship and Marketing, Georgia Tech Lorraine Campus Metz Technopole, 30 juin.

JUUTILAINEN, A. (2002), "Entrepreneurs' perceptions of Strategy and Success in Small firms of the Tourism and Hospitality Industry", *Small Firms in the Tourism and Hospitality Sectors*, Leeds Metropolitan University, Leeds, UK, 12-13 September.

KELLER, K.-L., STERNTHAL, B. & TYBOUT, A. (2002), "Three Questions You Need to Ask About Your Brand", *Harvard Business Review*, vol 80, n°9, pp.80-86.

KELLER, P. (2001), "Conclusions", *Avenir de PME du tourisme européen*, Budapest, 24-25 mai.

KENYON, A. & MATHUR, S. S. (2002), "The offering as the strategic focus", *Journal of Strategic Marketing*, vol 10, n°3, pp.171-188.

- KIM, W. C. & MAUBORGNE, R. (2005), "Blue Ocean Strategy: From Theory to practice", *California Management Review*, vol 47, n°3, pp.105-121.
- KIM, W. G. (2004), "Antecedents and consequences of relationship quality in upscale restaurants", I-CHRIE Annual Conference, Philadelphia.
- KOTEY, B. & MEREDITH, G. G. (1997), "Relationships among Owner/ Manager Personal Values, Business Strategies, and Enterprise Performance", *Journal of Small Business Management*, vol 35, n°2, pp.37-64.
- LECOQ, X. & YAMI, S. (2002), From value chain to value networks: toward a new strategic model, In LUNDAN-SARIANNA, M. (Ed.) *Network knowledge in international business*. Edward Elgar.
- LEO, P.-Y. & PHILIPPE, J. (2000), "Comportement des Consommateurs dans l'Espace Métropolitain arbitrages entre Centre-ville et Périphérie commerciale", *Le Tendance Del Marketing in europa*, Università Ca' Foscari Venezia, novembre 2000.
- LEVITT, T. (2002), "Creativity Is Not Enough", *Harvard Business Review*, vol 80, n°8, pp.137-145.
- LOHMEYER, L. & PREWITT, M. (2004), "Ambience, design key to attracting consumers'palates", *Nation's Restaurant News*, vol 38, n°40, pp.68-72.
- LOUP, S. (2003), "Les petites entreprises des métiers d'art", *Revue Française de gestion*, vol 29, n°144, pp.195-209.
- LU, W., EFSTATHIOU, J. & DELVALLE-LEHNE, E. (2005), Customer Service level in a lean inventory under Mass Customisation, In BLECKER, T. & FRIEDRICH, G. (Eds.) *Mass Customization Concept-Tools-Realization*. Berlin, GITO-Verlag.
- MARCHESNAY, M. (2003), "La petite entreprise: sortir de l'ignorance", *Revue Française de gestion*, vol 29, n°144 Spécial PE, pp.107-118.
- MARCHESNAY, M. (2004), "L'entreprise artisanale: modèle innovant du développement économique des territoires", *Rencontres internationales du Réseau Artisanat-Université*, ISM, Collection Etudes et Recherches.
- MARMUSE, C. (1997), "ÉLOGE DE LA SINGULARITÉ OU L'ESSENCE DE LA STRATÉGIE", AIMS, MONTREAL 1997.
- MARTINET, A.-C. (1988), "Les discours sur la stratégie d'entreprise", *Revue Française de gestion*, vol 67, pp.49-60.
- MARTINET, A.-C. (2001), Les trois phases de la stratégie, In *Stratégies: Actualités et futurs de la recherche*, FNEGE. Paris, Vuibert.
- MATT, J. V. Tendances alimentaires. ch. in HUG AG, M. L. (Ed.), ISOPUBLIC, Schwerzenbach.

- MIDY, F., BÉJEAN, S. & PEYRON, C. (1999), *La rationalité simonienne: Interprétation et enjeux épistémologique*. Dijon, Université de Bourgogne. LATEC. Laboratoire d'analyse et de techniques économiques.
- MILLS, J. E. (2004), "Should restaurant menus carry nutritional and food content labels? a confirmatory factor analysis approach to assessing customer expectations of restaurant menus", I-CHRIE Annual conference, Philadelphia, 27 juillet-1er août 2004.
- MINTZBERG, H. (1985), "Of strategy deliberate and emergent", *Strategic Management Journal*, vol 6, n°3, pp.257-272.
- MINTZBERG, H. (1999), "L'entrepreneuriat coopératif: mouvement entrepreneurial", Colloque sur l'entrepreneuriat coopératif, Université de Sherbrooke, 5 novembre.
- MINTZBERG, H. (2004), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris, Dunod.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. & LAMPEL, J. (1999), *Safari en pays stratégie*, Paris, Village Mondial.
- MINTZBERG, H. & LAMPEL, J. (1999), "Reflecting on the strategy process", *Sloan Management Review*, vol 40, n°3, pp.21-30.
- MINTZBERG, H. & QUINN, J. B. (1998), *Readings in the Strategy Process*, New Jersey, Prentice-Hall.
- MOSCHIS, G., FOLKMAN-CURASI, C. & BELLENGER, D. (2003), "Restaurant-selection Preferences of mature consumers", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol 44, n°4, pp.51-60.
- MOSER, C. (2005), *Toutes ces administrations qui submergent les PME. Bilan*.
- MUTTER, F. (2005), "Vaud compte près de 40% des faillites romandes", *Le Temps*, vol.
- NOONE, B. M. & KIMES, S. E. (2005), Dining Duration and customer satisfaction. in CENTERFORHOSPITALITYRESEARCH (Ed.), *Cornelle University*.
- OLIVER, K., MOELLER, L. H. & LAKENAN, B. (2005), Smart Customization: profitable growth through tailored Business streams, In DEARLOVE, D. (Ed.) *Results-Driven marketing Aguide to growth and Profits*. Strategy+business Books.
- OLSEN, M. D., TSE, E. C.-Y. & WEST, J. J. (2006), *Strategic management in the hospitality industry*, New York, N.Y., Van Nostrand Reinhold.
- PACITTO, J.-C. & RICHOMME-HUET, K. (2004), "A la recherche de l'entreprise artisanale", Congrès international Francophone en entrepreneuriat et PME, Montpellier, 27, 28, 29 octobre.
- PARASURAMAN, A., BERRY, L. L. & ZEITHAML, V. A. (1991), "Understanding customer expectations of service", *MIT Sloane management review*, vol 32, n°3, pp.39.

- PARSA, H. G., SELF, J. T., NJITE, D. & KING, T. (2005), "Why restaurants fail", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol 46, n°3, pp.304-322.
- PATUREL, R. & RICHOMME-HUET, K. (2005), "Le devenir de l'activité artisanale passe-t-il par l'activité entrepreneuriale?" *Les TPE artisanales en devenir*, AIREPME Association internationale de recherche en entrepreneuriat et PME, Montpellier, 19 mai.
- PELZMANN, L., MALIK, C. & MIKLAUTZ, M. (2005), The critical Mass of preferences dor customization, In BLECKER, T. & FRIEDRICH, G. (Eds.) *Mass Customization Concept-Tools-Realization*. Berlin, GITO-Verlag.
- POLGE, M. (2003), "Petite entreprise et stratégie de terroir", *Revue Française de gestion*, vol 29, n°144.
- PORTER, M. (1996), "What is strategy?" *Harvard Business Review*, vol November - December, pp.61-78.
- PORTER, M. E. (1987), "From competitive advantage to corporate strategy", *Harvard Business Review*, vol 65, n°3, pp.43-59.
- PORTER, M. E. (1999), *La Concurrence selon Porter*, Paris, Village Mondial.
- RÉMY, E., GARABUAU-MOUSSAOUI, I., DESJEUX, D. & FILSER, M. (2003), *Société consommation et consommateurs*, Paris, l'Harmattan.
- RICKETTSGASKILL, L., VANAUKEN, H. E. & MANNING, R. A. (1993), "A factor analytic study of the perceived causes of small business failure", *Journal of Small Business Management*, vol octobre.
- RIDDERSTRÅLE, J. & NORDSTRÖM, K. A. (2004), *Karaoke Capitalism Management for mankind*, Stockholm, BookHouse Publishing.
- RIGBY, D. (2005), "Le palmares 2005 des outils de management ", *L'Expansion Management Review*, vol, n°Décembre 2005, pp.44-52.
- RODGERS, S. (2004), "Decision-Making in selecting a food service system", *International CHRIE's Annual conference*, Philadelphia, 27 juillet-1 août.
- SCHWENK, C. B. & SHRADER, C. B. (1993), "Effects of Formal Strategic Planning on Financial Performance in Small Firms: A Meta-Analysis", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol 17, n°3, pp.53-64.
- SILL, B. (2002), "Brand metrics can help restaurant service measure up to customer expectations", *Nation's Restaurant News*, vol 36, n°21, pp.24-27.
- SPARKS, B., BOWEN, J. & KLAG, S. (2003), "Restaurants and the tourist market", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol 15, n°1, pp.6-13.
- STAMBOULI, K. B. & BRIONES, E. (2002), *Buzz marketing les stratégies du bouche-à-oreille*, Editions d'Organisation.
- STIEGLER, B. (2004-2006), *Mécréance et discrédit*, Paris, Galilée.

- STIEGLER, B. (2004.), *De la misère symbolique*, Paris, Galilée.
- STOREY, D. J. (1994), *Understanding the small Business sector*, London, Routledge.
- THÖNI, T. (2005), "24000 francs pour fermer un bistrot? L'idée choc des Zurichois", *Le Temps*, vol.
- TORRÈS, O. (2003), "Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité", *Revue Française de gestion*, vol 29, n°144.
- TORRÈS, O. & JULIEN, P.-A. (2005), "Specificity and Denaturing of Small Business", *International Small Business Journal*, vol 23, n°4, pp.355-377.
- VARGO, S. L. & LUSCH, R. F. (2004), "Evolving to a new dominant logic of marketing", *Journal of Marketing*, vol 18, pp.1-17.
- VERSTRAETE, T. (2001), "Entrepreneuriat: modélisation du phénomène ", *Revue de l'entrepreneuriat*, vol 1, n°1.
- VINALS, J. & HAMEL, K. (2006), L'utilisation des technologies de pointe dans le nouveau contexte de la production manufacturière. in *TECHNOLOGIE*, C. D. L. S. E. D. L. (Ed.) Québec, Gouvernement du Québec.
- WANDL, C. (2003), Summary der Grundlagenstudie über Ernährungstrends. in *MEINUNGSFORSCHUNG*, I. I. F. M.-U. (Ed.).
- WEST, J. J. & OLSEN, M. D. (1990), "Grand Strategy: making your restaurant a winner", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol 31, n°2, pp.72.
- YAMI, S. (2003), "Petite entreprise et stratégie collective de filières", *Revue Française de gestion*, vol 29, n°144, pp.165-179.
- ZALTMAN, G. (2004), *Dans la tête du client*, Paris, Editions d'organisation.