



UNIVERSITE de CAEN/BASSE-NORMANDIE

INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

ECOLE DOCTORALE ECONOMIE ET GESTION - NORMANDIE

T H E S E

présentée par

Mme Christine Demen Meier

.....

et soutenue

le 9 octobre 2007

en vue de l'obtention du

DOCTORAT de l'UNIVERSITE de CAEN

Spécialité : Science de Gestion

Arrêté du 07 août 2006

Titre : « Les TPE d'un secteur en difficulté, stratégies et performance : la restauration de l'Arc Lémanique Suisse »



MEMBRES du JURY

Mr	Pierre	DESMET	Professeur	Université Paris-Dauphine (<i>rapporteur</i>)
Mr	Michel	MARCHESNAY	Professeur émérite	Université Montpellier (<i>rapporteur</i>)
Mr	Joël	BREE	Professeur	Université Caen
Mr	Ruud	REULAND	Directeur général	École hôtelière de Lausanne (CH)
Mr	Lucien	WUILLEMIN	Directeur général	Haute école de gestion (HEG/HSW) de Fribourg (CH)
Mr	Luc	BOYER	Directeur de Recherche	Université Caen (<i>Directeur de thèse</i>)

L'Université n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs

« Premières potage » : remerciements

Mes premiers remerciements vont tout naturellement au Professeur Luc Boyer, qui a bien voulu encadrer cette thèse. Je tiens tout particulièrement à le remercier pour m'avoir témoigné sa confiance dès notre première rencontre à Genève. Grâce à sa disponibilité, sa rigueur académique, ses encouragements et ses remarques il m'a permis de transformer mon travail en thèse. Qu'il trouve ici toute ma gratitude.

Je souhaite aussi remercier les Professeurs Pierre Desmet et Michel Marchesnay qui me font l'honneur d'être les rapporteurs de cette thèse.

Mes remerciements vont au Professeur Joel Brée pour son soutien et ses commentaires pertinents et stimulants durant les présentations des étapes de mon travail au CIME. Je lui sais gré d'avoir accepté de lire mon travail pour la pré-soutenance et de siéger dans ce jury.

Je remercie vivement le Professeur Wullemin et Monsieur Reuland pour leur participation à ce jury ainsi que pour leur soutien moral et logistique durant ces années de doctorat.

J'adresse des remerciements chaleureux au Professeur Aline Scouarnec pour l'intérêt amical qu'elle a montré pour mon travail et pour ses conseils très pertinents.

Cette thèse n'aurait pas pu être réalisée sans le Professeur Michelle Bergadaà qui m'a accueillie dans ses cours et dans son observatoire de recherche. Je la remercie chaleureusement pour les opportunités qu'elle m'a données.

Je remercie pour leur concours les présidents cantonaux de GastroSuisse, Monsieur Haeni pour le Canton de Vaud et Monsieur Terlinchamp pour le canton de Genève, qui ont facilité l'administration des questionnaires auprès de leurs membres. Un grand merci à tous les restaurateurs qui ont bien voulu consacrer un peu de leur temps à cette recherche.

J'adresse un grand merci à mes collègues Sonja Holverson et Horatiu Tudori, de même qu'aux deux directrices de programme Madame Amel Naoui et Madame Arlette Walther, pour leur coopération et compréhension à toute épreuve.

Je tiens à exprimer ma plus vive reconnaissance pour leur aide technique dans différents domaines à Mireille Noel, Maria Hirt, Marianne Pahud, Myriam Sciaglione, Frédérique Viard, Bénédicte de Boysson, Simone Chevalley, Romaine Paolini, Thouraya Gherissi-Labben,

Christina Norton, Arnaud Gantenbein, Jamil Hebali, Samad Laaroussi, Andrew Mungall, Jean-Daniel Rolle, Marcel Vock.

Je suis reconnaissante à tous mes amis, qui le sont toujours, ainsi qu'à tous les membres de ma belle famille, famille et future famille qui ont tous fait preuve de patience, d'empathie et de tolérance durant ces années de recherche.

Que Coralie et Robert trouvent ici l'expression de toute ma gratitude et de mon amour. Je les remercie d'avoir su accompagner mes doutes, mes angoisses, de m'avoir prodigué des conseils, d'avoir su palier mon manque de disponibilité, de m'avoir toujours soutenue et surtout d'avoir cru en moi. Merci pour votre fidélité.

Enfin, je remercie mes parents qui ont su m'inculquer le goût du travail bien fait, de la persévérance, du savoir, de l'apprentissage permanent. Merci à eux.

« Deuxième potage » : résumé

RÉSUMÉ en français

La restauration indépendante en Europe, secteur en difficulté, présente une structure très fragmentée, composée majoritairement de TPE et PE.

Cette recherche s'intéresse aux entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse, après les avoir définies. Un chemin vers la performance économique des entreprises artisanales est exploré spécifiquement : leurs logiques stratégiques. Une enquête auprès d'entreprises indépendantes de la restauration, via des questionnaires, a confirmé les difficultés rencontrées par ces entreprises. Diverses variables de leurs caractéristiques, des valeurs personnelles de leurs entrepreneurs ou encore de leurs choix stratégiques, sont identifiées comme ayant un effet sur la performance économique. Deux seuils critiques de chiffre d'affaires apparaissent comme facteurs déterminant de la performance.

Au cours de cette recherche plusieurs concepts ont été créés afin de construire l'objet de la recherche : une définition du tourisme, basée sur un paradigme humaniste et économique, une nouvelle typologie des entreprises de la restauration, avec l'émergence de nouvelles dimensions comme « le lien avec le tourisme » et « le niveau de standardisation de la prestation offerte ».

La recherche propose un cadre liant la logique stratégique et la performance pour favoriser la performance des entreprises artisanales dans un secteur en déclin. Ce concept introduit la logique d'action et d'intention de l'entrepreneur ainsi que la dimension territoriale et sectorielle comme vecteurs de la logique stratégique.

MOTS CLES

Restaurants – Gestion -- Léman, Lac (région) -- Thèses et écrits académiques

Entreprises artisanales – Suisse -- Thèses et écrits académiques

Planification stratégique -- Thèses et écrits académiques

Tourisme – Aspect économique -- Thèses et écrits académiques

Chefs d'entreprise – Suisse -- Thèses et écrits académiques

SMEs of a sector in difficulty, strategies and performance : teh restaurant industry of the “Arc Lémanique Suisse”

ABSTRACT

The independent restaurant industry in Europe, a sector in difficulty, is fragmented and composed primarily of SMEs.

This paper studies a well defined sample of independent restaurants in the “Arc Lémanique Suisse”. A specific path leading to the nature of their economic performance by the independent restaurateurs is explored: their strategic logic. The problems experienced by these entrepreneurs were confirmed in a survey. Diverse variables concerning the restaurateurs were identified as having impact on financial performance such as their companies’ characteristics, their personal values and their strategic choices. Two critical thresholds appear regarding minimum revenue requirements that are determinant factors on performance.

Several concepts were created during the course of this research to achieve the objective of the study. These include a new definition of tourism based on a humanistic and economic paradigm and a new typology of restaurant companies, which reveals the emergence of new dimensions such as “the link of restaurants with tourism” and “the level of standardization of the service offered”.

This research proposes a framework linking the independent restaurateurs’ strategic logic to the overall performance in order to improve it for a sector in decline. This concept introduces the vectors of the strategic logic as being the logic of the restaurateurs’ actions and intentions as well as the territorial and sectorial dimension.

KEYWORDS

Restaurants -- Management – Geneva, Lake (Switzerland and France) -- Dissertations, Academic

Handicraft industries – Switzerland -- Dissertations, Academic

Strategic planning -- Dissertations, Academic

Tourism – Economic aspect -- Dissertations, Academic

Executives – Switzerland -- Dissertations, Academic

DISCIPLINE Sciences de Gestion

INSTITUT ADMINISTRATION DES ENTREPRISES, 3, rue Claude Bloch, 14 075 CAEN

Sommaire

« PREMIÈRE POTAGE » : REMERCIEMENTS	5
« DEUXIÈME POTAGE » : RÉSUMÉ.....	7
SOMMAIRE.....	9
« HORS-D'ŒUVRE » : CADRE GÉNÉRAL DE LA THÈSE	13
<i>Secteur en situation difficile.....</i>	<i>16</i>
<i>Choix stratégiques et Performance</i>	<i>17</i>
<i>Paradoxe de la restauration</i>	<i>18</i>
<i>Problématique de la recherche</i>	<i>19</i>
<i>Positionnement de la thèse.....</i>	<i>20</i>
<i>Plan de la thèse « Menu ».....</i>	<i>22</i>
<i>Mise en garde du lecteur.....</i>	<i>24</i>
« RELEVÉS ».....	27
0. « RELEVÉS » : DESCRIPTION DU CHAMP DE LA RECHERCHE ET PRÉSENTATION DE LA RECHERCHE.....	29
0.1. Description du champ de recherche : la restauration indépendante	31
0.1.1. La restauration en Suisse.....	31
0.1.2. Comportement et attentes du consommateur face à l'alimentation en Suisse.....	38
0.1.3. Comparaison avec deux pays et problématique de la thèse	40
0.2. Question initiale de recherche	49
0.3. Choix méthodologique.....	51
0.4. Objectifs de la recherche.....	63
0.5. Architecture de la recherche	64
« ENTRÉES »	69
1. « ENTRÉES » : ÉTAT DE L'ART	73
1.1. Première Entrée : Théories et concepts.....	75
1.1.1. TPE artisanales	77
1.1.2. Métier sectoriel : tourisme et typologie de la restauration.....	94
1.1.3. Environnement	108
1.1.4. Consommateur	110
1.1.5. Stratégies	114

1.1.6.	Performance des TPE	129
1.1.7.	Récapitulation de la Première Entrée : théories et concepts	135
1.2.	Deuxième Entrée : la restauration sous l'éclairage académique.....	137
1.2.1.	Nouvelle typologie proposée et définition de l'entreprise artisanale de la restauration	139
1.2.2.	Le métier d'entrepreneur dans la restauration artisanale.....	151
1.2.3.	Environnement et champ d'application	155
1.2.4.	Stratégies congruentes pour les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse	167
1.2.5.	Performance des entreprises artisanales de la restauration.....	180
1.2.6.	Synthèse de la restauration sous l'éclairage académique	189
1.2.7.	L'objet de la recherche	197
1.3.	Troisième Entrée : entretiens Exploratoires	201
1.3.1.	Méthodologie des deux étapes d'entretiens.....	203
1.3.2.	Typologie proposée : confirmation des indicateurs.....	209
1.3.3.	Précision de l'objet de la recherche	218
1.3.4.	Conclusions des études exploratoires.....	261
1.4.	Quatrième Entrée : hypothèses et modèle de la thèse	265
1.4.1.	Hypothèses.....	267
1.4.2.	Modèle de la thèse	273
« RÔTS »	275	
2.	« RÔTS » : VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES	279
2.1.	Premier Rôt : méthodologie de l'étude quantitative	279
2.1.1.	Construction du questionnaire et test.....	281
2.1.2.	Méthodes d'échantillonnage.....	294
2.1.3.	Administration du questionnaire	300
2.1.4.	Le manuel de codage	302
2.2.	Deuxième Rôt : traitement statistique et analyse des données.....	307
2.2.1.	Description des données.....	308
2.2.2.	Statistiques descriptives.....	310
2.3.	Troisième Rôt : vérification des hypothèses par les analyses statistiques	327
2.3.1.	Relations du modèle.....	329
2.3.2.	Catégorie d'hypothèses 1 : les caractéristiques de l'entreprise artisanale de la restauration.....	357
2.3.3.	Catégorie d'hypothèses 2 : les caractéristiques de l'entrepreneur	369
2.3.4.	Catégorie d'hypothèses 3 : les stratégies	387
2.4.	Quatrième Rôt : discussion des hypothèses.....	403
2.4.1.	Catégorie d'hypothèses 1 : les caractéristiques de l'entreprise artisanale de la restauration.....	405
2.4.2.	Catégorie d'hypothèses 2 : les caractéristiques de l'entrepreneur	413
2.4.3.	Catégorie d'hypothèses 3 : les stratégies	423
2.4.4.	La localisation variable modératrice	428
2.4.5.	La performance :	430

« Les TPE d'un secteur en difficulté, stratégies et performance : la restauration de l'Arc Lémanique Suisse »

2.4.6. Modèle final de la thèse et conclusion des Rôts :.....	430
« DESSERTS »	435
3. « DESSERTS » : CONCLUSION GÉNÉRALE	437
3.1. Premier Dessert : rappel du design de la recherche et principaux résultats	439
3.2. Deuxième Dessert : apports théoriques et managériaux	445
3.2.1. Apports théoriques	445
3.2.2. Apports managériaux	447
3.3. Troisième Dessert : limites des résultats et perspectives de recherches	448
« PIÈCES DE PÂTISSERIE »	451
4. « PIÈCES DE PÂTISSERIE » : BIBLIOGRAPHIE, TABLEAUX, FIGURES, DÉFINITIONS.....	453
4.1. Bibliographie.....	453
4.2. Table des définitions.....	477
4.3. Table des tableaux	477
4.4. Table des figures	483
« ENTREMETS » : ANNEXES.....	485
TABLES DES MATIERES DES ENTREMETS	487
5. « ENTREMETS » : ANNEXES.....	490
TABLE DES MATIÈRES	663

« Hors-d'œuvre » : cadre général de la thèse

« Hors-d'œuvre » : cadre général de la thèse

Alors que la Suisse est reconnue mondialement et historiquement comme une référence d'excellence dans le domaine de l'hôtellerie et de la restauration, ce champ d'activité commence tout juste à être étudié en sciences de gestion. Il est vrai que le secteur de la restauration est en grande difficulté et que l'importance du tourisme n'est pas toujours reconnue à sa juste valeur par les instances politiques et économiques de la Suisse. Elle est pourtant confirmée par sa troisième place d'industrie d'exportation avec une participation au produit intérieur brut de 3,4% (SuisseTourisme, 2005). Les séjours touristiques (hébergement et restauration), contribuent pour 64% du total des recettes de la balance touristique, apportant une contribution à la valeur ajoutée touristique de 45 % (SuisseTourisme, 2005). Néanmoins, même si la restauration représente un chiffre d'affaires de € 10 milliards (Frs. 15,5 milliards) contre € 4,2 milliards (Frs. 6,5 milliards) pour l'hôtellerie (GastroSuisse, 2006), la restauration a toujours été considérée comme anecdotique par l'économie touristique et comme un secteur peu stimulant à étudier par la recherche en sciences de gestion. Plusieurs raisons expliquent ce phénomène.

En Europe, le secteur de la restauration présente une structure très fragmentée, ce qui est un handicap majeur pour les chercheurs. En effet, la taille des entreprises et la diversité de leurs structures peuvent être des obstacles dans la recherche pour le recueil des données (Giannelloni et E. Vernet, 2001). Ce secteur est majoritairement constitué de TPE¹ et PE, chères à Marchesnay (2003a), et justement présente l'opportunité de les étudier comme « objet d'étude en soi, ontologiquement institué » dans un secteur en difficulté. Les secteurs en situation délicate, voire en déclin comme la restauration, ne provoquent pas l'intérêt des investisseurs et par conséquent ne stimulent pas les recherches sur les entreprises présentes dans ces secteurs. Mais surtout, l'hétérogénéité des établissements expliquent, en partie, le désintérêt de la recherche pour la restauration. Un autre obstacle à la motivation des chercheurs réside dans la difficulté d'identification de la qualité du lien qui lie la restauration à l'industrie du tourisme, beaucoup d'entreprises n'ayant aucune vocation touristique. Par contre, en Amérique du Nord, au cours des dix dernières années, les chercheurs en sciences de gestion, ont réalisé un certain nombre d'études sur les grandes chaînes de restauration en pleine expansion. Cela s'explique par le fort potentiel de revenus de la restauration rapide (Starbucks, Yum, Compass, Sodexo, Aramark, etc...) et la taille du

¹ TPE Toute Petite Entreprise, PE Petite Entreprise

marché américain du Nord, ce qui induit des opportunités de placement pour les grandes sociétés d'investissement.

En Suisse, la majorité des établissements de restauration sont des petites entreprises indépendantes, voire des toutes petites entreprises ou micro-entreprises (GastroSuisse, 2005). C'est ainsi que 6% de tous les établissements qui ont participé au sondage de GastroSuisse² en 2005, arrivent à proposer leurs prestations sans aucun employé. Trois quarts de tous les établissements occupent neuf personnes au maximum. Si ces chiffres sont comparés avec ceux de 2003, cette valeur a encore augmenté de 4% au détriment des grands établissements (seulement 9% emploient plus de 20 collaborateurs). Le statut le plus représenté dans la profession est « l'exploitation en nom propre autonome et indépendant » avec 97% de l'ensemble des établissements. La majorité des entreprises de la restauration en Suisse peuvent donc être considérées comme des TPE ou PE. Pratiquement les deux tiers de tous les établissements publics (70%) offrent moins de 100 places assises et seulement 10% de tous les établissements publics présentent plus de 200 places assises. GastroSuisse conclut son analyse de la structure du secteur de la restauration par un constat alarmant sur l'état de la restauration.

Secteur en situation difficile

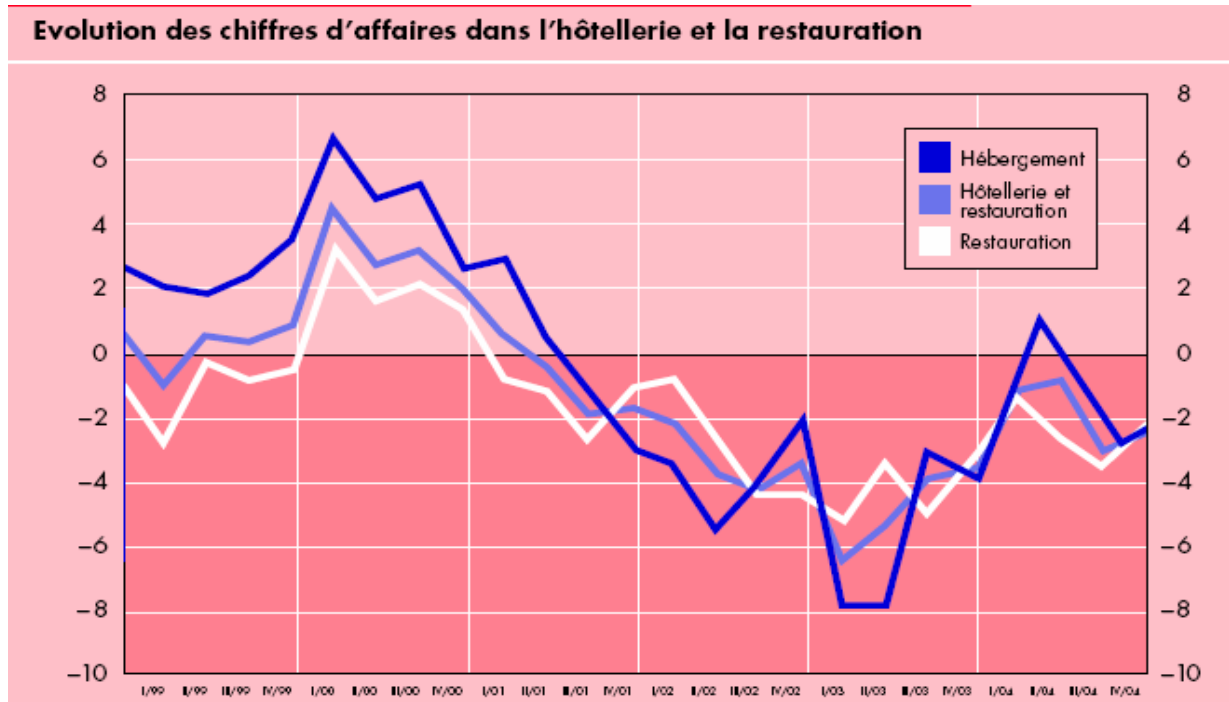
Euromonitor International (2004a), un des plus grands prestataires d'analyse de marché, débute l'étude du secteur de la restauration en Suisse par cette affirmation : « Un grand nombre d'éléments a eu un impact sur la restauration durant la période étudiée. L'industrie devra prendre en compte certains de ces éléments qui pourraient également la mettre en danger sur le long terme ». Cette situation se reflète dans le nombre d'établissements réalisant des pertes en 2005. Ces cinq dernières années, toutes les catégories d'établissements montrent de grandes difficultés pour permettre une rémunération du travail de l'entrepreneur et de son capital. En effet, 71,6% des plus petits établissements (chiffre d'affaires annuel allant jusqu'à € 355'000 soit Frs. 550'000.--) et 44,5% des plus grands établissements (chiffre d'affaires annuel de plus de € 710'000 soit Frs. 1'100'000.--) réalisent des pertes (GastroSuisse, 2006).

Un autre indicateur qui peut être pris en considération pour identifier la situation délicate de la restauration en Suisse est la tendance générale à la baisse de l'évolution de son chiffre d'affaires global de 1999 à 2004 (figure 1). La seule période de croissance a eu lieu durant

² GastroSuisse Association professionnelle patronale de la restauration rassemblant pratiquement tous les établissements offrant de la restauration en Suisse

l'année 2000, avec une moyenne annuelle inférieure à 1%. Toutes les autres années n'ont cessé de présenter une décroissance avec une aggravation de la situation durant les années 2002 et 2003. Si en 2003 le chiffre d'affaires de la restauration a reculé dramatiquement, cette régression a été moins importante que celle de l'hébergement. Ce qui tend à démontrer que les entreprises de la restauration ne présentent pas toutes un lien avec le tourisme.

Figure 1: Évolution du chiffre d'affaires en Suisse par secteur de 1999 à 2004 (GastroSuisse, 2005)



Tous les experts s'accordent pour dire que : « De profondes mutations affectent le marché de l'hôtellerie et de la restauration. Nouvelles tendances et évolutions déferlent sur la branche de telle sorte que les défis lancés aux entrepreneurs sont de plus en plus difficiles. » (GastroSuisse, 2004a) (Keller, 2001).

Choix stratégiques et Performance

Les profondes mutations qui affectent le secteur de la restauration relèvent principalement des nouvelles tendances de consommation et de l'évolution technologique. Les choix stratégiques du dirigeant de l'entreprise prennent toute leur signification dans un environnement en mutation (Porter, 1999). Selon certains auteurs, les choix stratégiques conditionnent la performance de l'entreprise (Dess, Lumpkin et Covin, 1997). De plus, la vision et les objectifs de pérennité du chef de l'entreprise déterminent ses choix stratégiques ainsi que les mesures de la performance (Haber et Reichel, 2005). Dans bien des cas, la

performance recherchée par les dirigeants des entreprises de la restauration est celle qui peut assurer la survie de l'entreprise, ce qui dessine la première étape de la pérennité (Mignon, 2001). D'ailleurs, de nombreuses personnes « créent un restaurant » en ayant une vision utopique de l'attrait du marché de la restauration, se basant sur des informations lacunaires ou trompeuses. L'arrivée de quelques chaînes de restauration mondiales et l'apparition de nouveaux concepts cachent la situation réelle des performances de l'ensemble du secteur. D'autant plus qu'obtenir les données chiffrées de la profession demeure difficile, les entreprises hésitant à donner ces informations. Ce manque de transparence participe à la création d'une image faussée de la réalité de la restauration en Suisse et à l'émergence d'un paradoxe majeur.

Paradoxe de la restauration

Alors que les deux organisations faitières suisses (GastroSuisse et Hôtellerie Suisse) ainsi que les parties prenantes de la restauration (chefs d'entreprises, organisme de financements, fiduciaires, administration fiscale, etc..) s'accordent à prédire un avenir sombre à la restauration en Suisse, le nombre d'établissements varie assez peu d'année en année. Au contraire, il s'accroît même dans certains cantons³. D'après GastroSuisse, la densité très élevée (un établissement public pour moins de 250 habitants) entraîne une concurrence extrêmement rude. Cette densité laisserait supposer un marché florissant, puisque d'après les principes économiques une offre reste importante si la demande l'est également et si la rémunération du capital investi est stimulante. Or ce phénomène s'explique davantage par des changements dans l'environnement politico légal en Suisse : « Ces dernières années, certains cantons ont assoupli leurs lois sur les établissements publics et n'exigent plus de certificat de capacité (diplôme délivré par GastroSuisse permettant l'exploitation d'un établissement public) pour la gestion d'un établissement assimilé à la restauration. Cela a eu pour conséquence que durant les dernières années et selon les inscriptions du Registre du commerce, il y a eu constamment davantage d'ouvertures de nouveaux établissements que de fermetures ». Mais dans le même temps, la restauration a aussi été à la première place des fermetures des entreprises avec 1643 fermetures d'établissements. Il faut rajouter à ces fermetures volontaires les 593 restaurants qui ont dû fermer pour cause de faillite ainsi que les 25% des cas de changements de propriétaire (GastroSuisse, 2005). Ces derniers cas découlent fréquemment de difficultés

³ La Suisse est un État fédéral de 26 cantons indépendants possédant leurs propres instances législatives et exécutives

dans l'exploitation et cachent souvent des faillites déguisées (Parsa, Self, Njite et King, 2005).

Mais l'attrait de cette activité ne faiblit pas (Riley, 2005) malgré les mises en garde des organisations professionnelles⁴ et des acteurs de la restauration (Camponovo, 2005). Les barrières d'entrées sur le marché de la restauration très faibles par rapport à beaucoup d'autres domaines, expliquent le nombre d'unités toujours important. « Un propriétaire immobilier qui a aménagé un établissement de restauration dans son immeuble, fera tout pour trouver un nouveau locataire si le précédent locataire ne peut ou ne veut pas continuer à diriger l'établissement pour des raisons économiques. La plupart du temps, ses efforts seront récompensés et il réussira à trouver un nouveau locataire, car la location d'un établissement public n'exige en règle générale que très peu de capital propre. L'exploitation continue donc à exister, alors qu'elle n'aurait plus de raison d'être au niveau économique » (GastroSuisse, 2006).

Le besoin de se nourrir hors domicile est de plus en plus grand et pourtant la restauration en Suisse est en déclin. Même si la consommation se déplace partiellement vers les établissements de restauration rapide appartenant à quelques chaînes internationales, le recul du chiffre d'affaires global de la restauration confirme les difficultés de ce secteur.

C'est le paradoxe de la restauration : Alors que le chiffre d'affaires de la restauration diminue et que la rémunération du capital investi est pratiquement inexistante, le nombre d'établissements augmente globalement. Ce phénomène provoque une diminution d'effectifs dans la catégorie des établissements à gros chiffre d'affaires (plus de Frs. 1'000'000.--) au bénéfice des catégories de chiffre d'affaires les plus petits (moins de Frs. 500'000.--). La restauration séduit toujours de nouveaux entrants sur le marché, malgré toutes les mises en garde des milieux professionnels et bancaires.

Trouver des remèdes à la situation délicate de la restauration indépendante en Suisse représente la problématique initiale de la thèse.

Problématique de la recherche

« Les difficultés des entreprises et les questions des managers peuvent être des points de départ privilégiés pour la recherche en sciences de gestion » (Thiéart et al., 2003).

⁴ Annexe 1 : interview de Monsieur Romano, Vice Président de GastroSuiss et Interview de Monsieur Haenni Président cantonal de GastroSuisse

Comment ces entreprises pourraient elles influencer leurs performances afin de permettre leur survie et en conséquence un niveau de performance acceptable ? Beaucoup d'auteurs relient les performances et l'avenir des entreprises aux choix stratégiques (Boissin et Castagnos, 2003, Callot, 2001, Drancourt, 2006, Etrillard, 2004, Filser, 2000, Marchesnay, 1991, Martinet, 2001, Mignon, 2001, Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1999, Tarondeau et Huttin, 2001). D'après Burns (1996), certaines stratégies entrepreneuriales permettraient aux petites entreprises d'amoinrir leur fragilité économique.

Il est donc légitime d'énoncer la problématique de cette thèse sous la forme d'une question initiale de la recherche suivante :

Question initiale de la recherche :

Quelles stratégies entrepreneuriales permettraient aux entreprises indépendantes d'un secteur en difficulté comme la restauration de l'Arc Lémanique Suisse, d'atteindre un seuil de performance acceptable pour leur survie et dans quelles conditions ?

Cette question n'a jamais été abordée en sciences de gestion et demande une réflexion sur le mode de raisonnement le plus approprié pour y répondre. L'intérêt d'étudier la restauration indépendante et les choix stratégiques dans une thèse en sciences de gestion réside dans la nécessité de mobiliser des ancrages théoriques variés et hétérodoxes, puisque peu de littérature existe sur ce domaine spécifique.

Positionnement de la thèse

Les deux grands processus de construction de connaissance, que sont l'exploration et le test ont été envisagés dans cette thèse. Ils ne sont pas antinomiques. Ils sont même souvent appelés à être conciliés par le chercheur ou à se succéder sans ordre normatif dans les sciences de gestion (Charreire et Durieux, 2003).

L'exploration est la démarche par laquelle le chercheur a pour objectif de proposer des théories novatrices alors que le test met à l'épreuve des théories existantes (Thiéart et al., 2003). Le manque de recherche sur les TPE de la restauration pourrait justifier une approche exploratoire. Néanmoins, l'exploration a été écartée. Les motivations étayant ce choix sont au nombre de trois :

- La première est d'ordre épistémologique. L'intérêt de cette thèse réside dans la vérification et l'adaptation, au domaine de la restauration, des théories développées

généralement pour les TPE. Le mode de raisonnement adapté à cette thèse répond donc à une démarche hypothético-déductive. Une autre voie possible aurait été l'exploration hybride avec des « allers et retours entre des observations et des connaissances théoriques tout au long de la recherche » (Thiéart et al., 2003). Cette voie a été abandonnée également à cause du problème de contextualisation et de « formulation du cadre théorique nouveau de manière à ce qu'il soit testable par la suite ». Le manque de recherche dans le domaine sera amoindri par une étape de confrontation qualitative des hypothèses auprès d'un échantillon de professionnels (Wallace, 1983).

- La deuxième est pragmatique. La restauration présente tellement de disparité dans les entreprises qu'il est difficile de partir de cas particuliers pour généraliser, sans risque de ne pas saisir la réalité.
- La troisième a trait à l'intérêt académique et de gestion. L'induction et l'abduction, liées à l'exploration, se distinguent par leur caractère non démonstratif des inférences réalisées. «Un raisonnement non démonstratif peut, dans le meilleur des cas, persuader une personne raisonnable, alors qu'un raisonnement démonstratif doit convaincre une personne même entêtée » (Blaug, 1994).

Dans le cadre de cette thèse la voie du test a été retenue car elle répond le mieux à une logique déductive (Charreire et Durieux, 2003). Le chercheur, à partir d'un objet théorique, postule l'existence d'une réalité et émet des hypothèses. Un modèle, constitué d'un « système d'hypothèses logiquement articulées entre elles » (Charreire et Durieux, 2003) est construit pour une vérification empirique. Il « prend en compte les interactions – synergies, modérations et médiations – qui interviennent » (Charreire et Durieux, 2003). La vérification peut prendre une forme quantitative ou qualitative. Cependant les outils quantitatifs sont plus fréquemment utilisés. Dans le cadre de cette thèse, l'outil qualitatif a instrumenté la confrontation des conclusions prédictives déduites des théories mobilisées. L'ancrage principal de ce travail, par manque de références de la littérature propres au domaine de la restauration indépendante, se fait essentiellement à partir des travaux sur les TPE et leurs dirigeants, menés par des spécialistes des TPE unanimement reconnus.

Plan de la thèse « Menu »

Cette thèse s'organise en quatre grands chapitres.

Le premier chapitre « *Hors d'œuvre* » a comme objectif une présentation générale du travail de recherche. Trois temps marquent ce chapitre. Tout d'abord, la problématique de la thèse est posée ainsi que le cadre général dans lequel elle s'inscrit. Puis la question initiale de la recherche est énoncée. Pour finir, un intérêt est porté au choix du raisonnement et aux motivations théoriques, méthodologiques et pragmatiques qui soutiennent la logique choisie.

Le deuxième chapitre (chapitre 0. « *Relevés* ») précise la description du champ d'application de la recherche qui est la restauration indépendante en Suisse (paragraphe 0.1.1.) et plus spécifiquement dans l'Arc Lémanique. Le comportement du Suisse et ses attentes face à la restauration expliquent les contraintes mais également les opportunités qui s'offrent aux entreprises de la restauration (paragraphe 0.1.2.). Une comparaison avec la France et l'Autriche dégage les difficultés rencontrées par la restauration suisse (paragraphe 0.1.3.). Les premiers paragraphes ayant approfondi la situation du champ de la recherche, la question initiale de la recherche peut être exprimée (paragraphe 0.2.). Le cadre méthodologie (paragraphe 0.3.) indique la posture choisie et les critères de validité qui y sont attachés, ainsi que le mode de construction de l'objet de la recherche et les types des données envisagés. Les objectifs peuvent être fixés clairement (paragraphe 0.4.) Ce chapitre se termine par la présentation de l'architecture de la recherche (paragraphe 0.5.).

Le troisième chapitre (chapitre 1. « *Entrées* ») est consacré à l'ancrage théorique. Il est découpé en quatre paragraphes principaux :

- Le premier présente les théories et modèles (paragraphe 1.1. « Première Entrée») nécessaires pour éclairer le champ de recherche et définir l'objet de la recherche. Dans ce travail de thèse, les travaux sur les TPE (paragraphe 1.1.1.) et leurs dirigeants face au métier d'entrepreneur conditionnent l'ensemble des concepts mobilisés pour étudier les relations de l'objet de la recherche comme le métier sectoriel du tourisme et les typologies de la restauration (paragraphe 1.1.2), la restauration étant considérée comme un élément de l'industrie du tourisme. La munificence de l'environnement (paragraphe 1.1.3.), le consommateur (paragraphe 1.1.4.), les stratégies sélectionnées (paragraphe 1.1.5.) et pour finir la performance (paragraphe 1.1.6.) ont demandé l'éclaircissement de leur conceptualisation. Le dernier paragraphe résume l'ensemble des concepts retenus (paragraphe 1.1.7.).

- Le deuxième (paragraphe 1.2. « Deuxième Entrée») permet de comprendre la restauration à travers les fondements théoriques étudiés dans le premier paragraphe. Une nouvelle typologie est proposée afin d'établir clairement la définition de l'entreprise artisanale de la restauration (paragraphe 1.2.1.). Les dirigeants des entreprises artisanales de la restauration sont reconnus comme des entrepreneurs (paragraphe 1.2.2). La mesure de la munificence de l'environnement de l'Arc lémanique Suisse (paragraphe 1.2.3.) détermine le choix des stratégies congruentes pour les entreprises artisanales de la restauration (paragraphe 1.2.4.). La performance est étudiée à partir des indicateurs de performance économique (paragraphe 1.2.5.) retenus pour les entreprises artisanales de la restauration.
- Le troisième (paragraphe 1.3. «Troisième Entrée») réalise une confrontation des conclusions de la revue de la littérature avec les acteurs du champ de recherche, justifiée par le manque de publications spécifiques à la restauration artisanale. La méthodologie (paragraphe 1.3.1.) des deux vagues d'entretiens de professionnels explique la double méthode d'analyse, par mode manuel d'une part, et assisté par ordinateur, d'autre part. Les résultats confirment et précisent les conclusions des « première et deuxième entrées » (paragraphe 1.3.2., 1.3.3. et 1.3.4.).
- Le quatrième (paragraphe 1.4. « Quatrième Entrée ») énonce les trois catégories d'hypothèses prédictives et représentées dans un modèle graphique.

Le quatrième chapitre (chapitre 2. « Rôts ») vérifie la validation des hypothèses. Il comprend plusieurs étapes :

- Le choix d'une méthodologie (paragraphe 2.1. « Premier Rôt ») pour l'étude quantitative, passe par la construction et le test du questionnaire (paragraphe 2.1.1.), la méthode d'échantillonnage (paragraphe 2.1.2.), l'administration du questionnaire proprement dit (paragraphe 2.1.3.) et pour finir par le manuel de codage (paragraphe 2.1.4.).
- Le traitement statistique (paragraphe 2.2. « Deuxième Rôt ») demande un contrôle des qualités des données (paragraphe 2.2.1.) avant de décrire les caractéristiques de l'échantillon (paragraphe 2.2.2.).
- La vérification des hypothèses par les analyses statistiques (paragraphe 2.3. « Troisième Rôt »), débute par l'identification des relations existant dans le modèle (paragraphe 2.3.1.) à l'aide de corrélations linéaires, régressions multiples et analyse de la variance et covariance. Elle se poursuit successivement pour les trois catégories d'hypothèses. La première catégorie (paragraphe 2.3.2.) est vérifiée par des corrélations linéaires ainsi que par une régression linéaire pas à pas descendante des entreprises et une analyse de la covariance, la deuxième

(paragraphe 2.3.3.) par une régression linéaire pas à pas descendante des entrepreneurs, une analyse discriminante. La troisième catégorie (paragraphe 2.3.4.) sur les stratégies demande une analyse discriminante et une régression multiple et analyse de la covariance.

- La validation des hypothèses et leur discussion (paragraphe 2.4. « Quatrième Rôle ») se déroule sur le même mode que pour la vérification. Chacune des catégories est abordée l'une après l'autre, en premier la catégorie des hypothèses concernant les caractéristiques de l'entreprise, puis celle concernant les caractéristiques des entrepreneurs et enfin celle ayant trait aux stratégies. A synthèse des résultats est présentée dans le modèle final de la thèse.

Une conclusion générale (chapitre 3. « *Desserts* ») clôture le travail doctoral avec :

- Le rappel du design et des principaux résultats de la recherche (paragraphe 3.1. « Premier Dessert »)
- Les apports théoriques et managériaux (paragraphe 3.2. « Deuxième Dessert »)
- Les limites des résultats et les perspectives de recherche (paragraphe 3.3. « Troisième Dessert »).

La bibliographie (chapitre 4. « *Pièces de Pâtisseries* ») récapitule les références utilisées dans la thèse ainsi que la liste des définitions, tableaux et figures. Elle précède les annexes importantes pour la compréhension de la recherche (chapitre 5 : « *Entremets* »).

Mise en garde du lecteur

En raison du peu de recherche dans le secteur de la restauration indépendante, le premier chapitre réservé à l'État de l'Art « Entrées » occupe une grande place dans cette thèse. En effet si la « Première Entrée » représente la revue de littérature généralement attendue dans une thèse, des éléments de la deuxième partie doivent être considérés comme un début de réflexion sur un apport nouveau de connaissance. Il s'agit de l'adaptation de certains concepts aux entreprises artisanales de la restauration, ce qui a nécessité parfois la construction de nouveaux outils. Cette démarche a impliqué la création d'une définition économico-humaniste du tourisme comme préalable à l'élaboration d'une nouvelle typologie de la restauration adaptée à l'Europe (« Deuxième Entrée »). A partir de cette typologie et des théories des TPE, les caractéristiques de *l'entreprise artisanale de la restauration* ont pu être identifiées. Une confirmation des nouvelles options établies a été recherchée. C'est la raison pour laquelle des entretiens exploratoires ont été menés en deux vagues auprès de professionnels et d'experts de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse.

Hors-d'œuvre : cadre général de la thèse

Mais avant d'aborder l'analyse des théories et concepts choisis, une description du champ de la recherche permet de justifier la question de recherche initiale. Le positionnement épistémologique explique le mode de raisonnement choisi et infère les objectifs et l'architecture de la thèse.

« Relevés »

Description du champ de la recherche et
présentation de la recherche

0. « Relevés » : description du champ de la recherche et présentation de la recherche

Ce chapitre débute par la description du champ d'application de la recherche, qui dégage les spécificités de la restauration indépendante suisse. Les chiffres majeurs de la restauration démontrent à la fois les causes et les conséquences de la situation difficile que rencontre la restauration en Suisse. La forme juridique et le mode d'exploitation sont conditionnés par la structure et l'organisation de la restauration, mais également par la culture helvétique et les contraintes posées par le système de financement. La taille des entreprises est analysée à l'aide de plusieurs indicateurs qui permettent de les répartir en plusieurs classes. Pour finir cette description, le type de prestations offertes est confronté au comportement et attentes du consommateur suisse. Les difficultés rencontrées par la restauration suisse sont éclairées à travers la comparaison avec deux pays limitrophes à la Suisse et présentant des ressemblances avec la Suisse. La France a été choisie car elle présente des similitudes culturelles et de style de vie des deux populations. L'Autriche a été étudiée parce que les deux pays sont semblables par des dimensions géographiques, politiques et organisationnelles ainsi qu'économiques. De plus, l'Autriche a toujours été considérée comme une concurrente sérieuse pour le tourisme helvétique (SuisseTourisme, 2005).

Cette comparaison met en exergue la problématique de cette recherche qui s'exprime dans la question initiale de la recherche.

Les choix méthodologiques doivent être affirmés afin de sélectionner le positionnement épistémologique le plus approprié à la question initiale de la recherche. C'est par l'application rigoureuse de la méthode choisie que cette recherche présentera un intérêt pour la communauté académique et managériale à travers une série d'objectifs.

Pour clôturer ce chapitre, l'architecture de la recherche est résumée dans un tableau qui permet à chaque début de chapitre majeur de suivre la progression de la thèse.

Mais comment définir la restauration ?

0.1. Description du champ de recherche : la restauration indépendante

Même les encyclopédies comme Universalis ignorent superbement la signification liée à la nourriture du vocable « restauration ». McIntosh, Goeldener et Ritchie (1995), dans leur livre sur les principes du tourisme, après avoir précisé l'ancienneté du service de la restauration, confirment l'origine française du mot restaurant tout comme pour le mot tourisme. Le terme « restaurant » est apparu en France dès le 16^{ème} siècle et signifiait un mets qui restaurait (Larousse, 1984). Boulanger créait le premier restaurant en 1675 en affichant sur son enseigne « Boulanger débite des restaurants divins ». Au 18^{ème} siècle, Brillat-Savarin parlait du chocolat, de la viande rouge ou du consommé comme des « restaurants ». Alors que le petit Larousse illustré de l'édition de 1959 donne une définition du mot « restauration » seulement à vocation architecturale ou historique, l'édition de 1989 présente un troisième volet de la définition de la restauration : « Métier de restaurateur ; ensemble des restaurants et de leur administration ». Un complément est également apporté au terme restaurant : « un établissement public où l'on sert à manger moyennant paiement ». Il est clair que la restauration est définie comme un secteur regroupant l'ensemble des établissements appelés restaurants. Cette définition s'est élargie au fil des années à toutes sortes de points de restauration contre paiement ayant pour fonction la nourriture des personnes, y compris les automates. La restauration en Suisse répond à cette conception élargie de la restauration.

0.1.1. La restauration en Suisse

L'association professionnelle GastroSuisse récolte chaque année de nombreuses données auprès des restaurants, afin de suivre l'évolution de la structure et de l'organisation de la branche. Les informations sur la structure de la branche proviennent en grande partie de l'enquête effectuée par GastroSuisse auprès de ses membres avec plus de 4700 participants (GastroSuisse, 2006). Les données concernant la structure moyenne des coûts sont basées sur les statistiques d'exploitation de la fiduciaire Gastroconsult SA⁵ (GastroSuisse, 2006) issues des chiffres réels de 1500 entreprises dont elle gère la comptabilité. Les données récoltées par Euromonitor International (Euromonitor, 2004a), une référence pour la fiabilité des informations sur le marché mondial du « consumer Foodservice », permettent de compléter l'examen de la restauration suisse. Cette analyse traite des structures et organisations des entreprises du secteur, du comportement du

⁵ Gastroconsult : Fiduciaire appartenant à GastroSuisse

consommateur suisse vis-à-vis de la restauration et de la situation économique des entreprises de la restauration en Suisse. Une comparaison avec deux pays limitrophes, la France et l'Autriche met en exergue les spécificités de la restauration artisanale suisse.

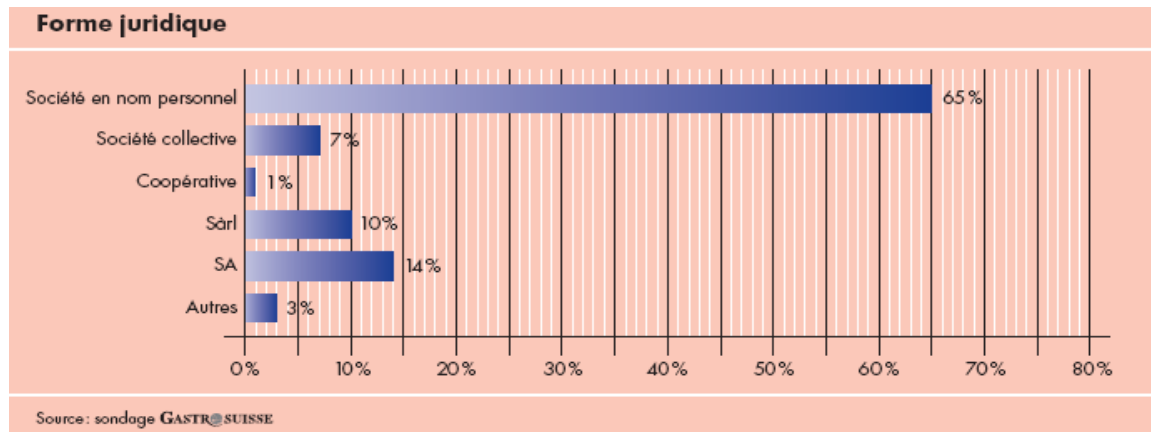
0.1.1.1. Chiffres majeurs de la restauration en Suisse

Le nombre des établissements de restauration en Suisse se chiffre à 30'000 unités. L'offre se caractérise par une très forte densité avec un établissement pour 250 habitants (GastroSuisse, 2006). Sur la base des estimations de GastroSuisse (2005), le chiffre d'affaires annuel de la restauration est de € 10 milliards (Frs 15,5 milliards). De plus, la restauration a une énorme importance pour d'autres secteurs économiques (l'agriculture, le secteur de la construction, les banques, les prestataires de services locaux, etc.) qui fournissent beaucoup de biens ou services à ce secteur. Dans le paragraphe décrivant l'intérêt du sujet, plusieurs explications justifient le paradoxe de la baisse du chiffre d'affaires de la plupart des établissements et l'augmentation de leur nombre. Pourtant la restauration et l'hôtellerie restent parmi les premiers employeurs et offrent environ 217'000 postes de travail. Même si la forme de ces emplois subit des modifications sous la pression des difficultés rencontrées par la branche, les coûts de personnel se montent à plus de € 5,81 milliards (Frs. 9 milliards). La proportion des employés à temps partiel a subi des modifications entre 2004 et 2005. Le nombre d'employés à temps partiel travaillant de 50 à 89% a légèrement augmenté, de 1,9%, et les employés travaillant moins de 50% ont progressé de 12,3%. Les employés à temps complet ont quant à eux diminué de 2,8%. Ces changements montrent que les chefs d'établissement s'adaptent aux pressions environnementales économiques, légales (convention collective de la branche) et aux fluctuations des transactions. Ces mutations sont également perceptibles dans la forme juridique et le mode d'exploitation des restaurants.

0.1.1.2. Forme juridique et mode d'exploitation (figure 2)

Les sociétés simples en nom personnel diminuent légèrement d'année en année, même si elles continuent à dominer (encore 65% des établissements). Le nombre de Sàrl augmente au détriment des sociétés simples mais également des SA, forme juridique qui selon le changement de législation est devenue trop contraignante et coûteuse (organe de contrôle externe obligatoire).

Figure 2: Formes juridiques des entreprises de la restauration en Suisse (GastroSuisse, 2005)



Dans la restauration en Suisse, seuls 3% des établissements appartiennent à une chaîne (Migros⁶, Coop et McDonald's principalement) (GastroSuisse, 2005), mais ces derniers représentaient pourtant 36% du chiffre d'affaires de la restauration en 2003 (Euromonitor, 2004a).

Si 45% des établissements sont tenus par les propriétaires ou copropriétaires de l'exploitation, 38% le sont par des locataires gérant l'établissement pour leur propre compte et donc considérés comme des indépendants, puisque faisant face aux mêmes exigences. D'ailleurs, très souvent, les modalités des contrats pèsent très lourd sur la viabilité économique des entreprises. Les 17% des établissements restants sont dirigés par des collaborateurs salariés.

Ces choix de formes juridiques et de modes d'exploitation découlent très souvent de la taille des restaurants.

0.1.1.3. Taille des restaurants

Trois indicateurs permettent de décrire la taille des établissements. Le premier est le nombre de collaborateurs, le deuxième concerne le chiffre d'affaires et le troisième est lié au nombre de sièges proposés.

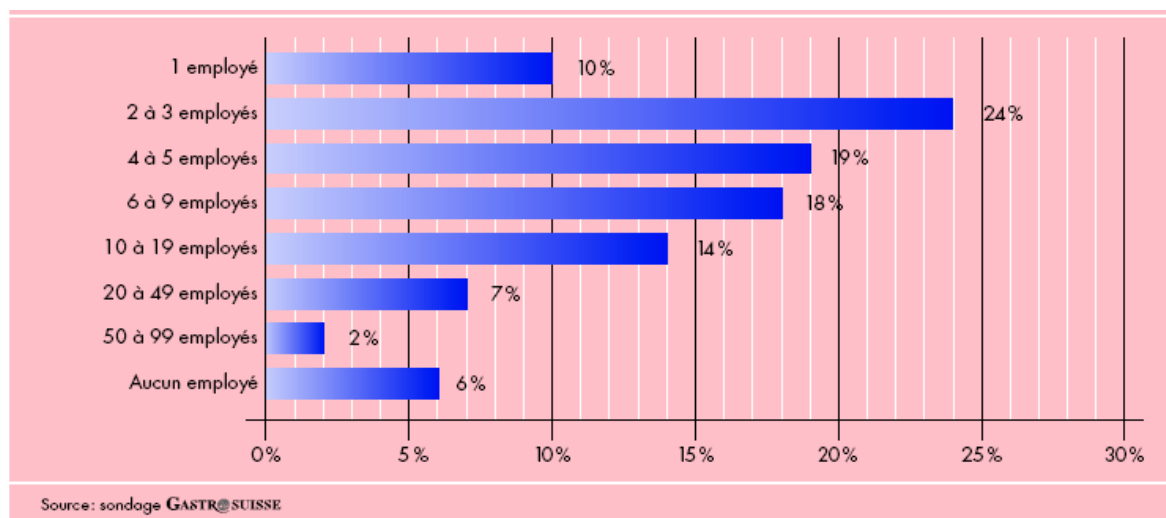
Dans la restauration, les entreprises de moins de 20 collaborateurs représentent 85% de la totalité des entreprises, avec 75% de ces entreprises employant moins de 9 personnes. Ceci

⁶ Migros et Coop sont les deux plus grosses chaînes de distribution dominant le marché de la grande distribution en Suisse

explique que la restauration se définit elle-même (l'association faitière GastroSuisse) comme secteur artisanal (GastroSuisse, 2006). 10% de ces entreprises sont même des micro-entreprises puisqu'elles ne comprennent qu'un seul collaborateur, quelques unes fonctionnant sans aucun collaborateur (figure 3).

Les entreprises de la restauration, pour 92%, appartiennent à la catégorie des TPE et PE. Ce fait s'accroît chaque année puisque la catégorie des TPE-PE a encore augmenté de 4% en 2004 par rapport à l'estimation de l'année précédente, alors que la proportion des grands établissements (2% plus de 50 employés) a diminué (GastroSuisse, 2005). D'après les études sur la restauration suisse, ces changements dans l'occupation du personnel proviennent du recul des résultats des ventes (Euromonitor, 2004a, GastroSuisse, 2006, SuisseTourisme, 2005).

Figure 3: Nombre total des employés par établissement (GastroSuisse, 2005)



Le deuxième indicateur, le chiffre d'affaires, confirme la proportion de TPE et PE dans la restauration. Plus des trois quarts de tous les établissements réalisent un chiffre d'affaires annuel de moins de € 645'000 (Frs 1'000'000.--) ce qui représente une moyenne de chiffre d'affaires par employé de € 71'000 (Frs. 110'000.--). Le chiffre d'affaires de la plupart des établissements diminue d'année en année et les deux catégories supérieures, avec plus de € 1'000'000 (Frs. 1'500'000.--) de chiffre d'affaires annuels, perdent par exemple plus de 2% de part de marché entre 2004 et 2005 au profit des catégories aux chiffres d'affaires inférieurs (GastroSuisse, 2006).

La troisième dimension se matérialise sous la forme du nombre de places que propose le restaurant. Les restaurants de moins de 25 places (3%) et de plus de 200 places (10%)

restent marginaux car 87% des établissements se répartissent pratiquement équitablement entre les 4 catégories intermédiaires comprises entre 26 et 200 places (de 26 à 50 places, de 51 à 75 places, de 76 à 100 places et de 101 à 200 places). Cette distribution est restée stable les dernières années et confirme également que la presque totalité des entreprises de la restauration en Suisse sont des TPE et PE, avec 75% de TPE.

Ce glissement de la taille des entreprises vers des structures plus petites au détriment des grandes unités, confirme que la restauration en Suisse vit des changements structurels et économiques importants (Keller, 2001). Mais la faiblesse des barrières d'entrée sur le secteur de la restauration peut expliquer l'augmentation des petits établissements, ce qui même avec un taux de mortalité important diminue durablement la proportion des grands établissements. Certains experts expliquent que le manque d'adéquation entre l'offre et la demande explique ce changement structurel dû au recul de la restauration indépendante (Euromonitor, 2004a, Keller, 2001). Le type de prestations offertes dans les établissements doit répondre aux attentes des consommateurs.

0.1.1.4. Prestations offertes par les établissements

Selon GastroSuisse (GastroSuisse, 2006), l'offre cuisine « bourgeoises » (24% des établissements) et « suisses » (17%) continuent à figurer en tête de liste comme dans la plupart des pays européens (Frick et Siegrist, 2005). La plupart des entreprises semblent ne pas pouvoir ou vouloir se spécialiser totalement. Cependant, même si cela n'est pas toujours visible dans les statistiques de GastroSuisse, les prestations offertes par les restaurants FSR ont évolué entre 1999 et 2003. Les restaurants végétariens (7%) ainsi que les restaurants asiatiques (4%) se développent au détriment des autres catégories, même si les pizzerias (7%) se défendent le mieux. Les restaurants branchés décontractés (6%) ont également progressé, de même que la catégorie d'offre « livraison à domicile, kiosques et vente à l'emporter » (2%) et la restauration rapide (3%). Cette évolution se fait au détriment des restaurants « traditionnels » (Euromonitor, 2004a). Les spécialités de poissons (10%), mais également la cuisine française (6%) et grillades (7%), restent stables.

La présence des chaînes internationales est inégalement répartie selon le type d'activités (figure 4). Les chaînes ayant les ressources pour étudier le marché se développent dans les activités les plus recherchées par les consommateurs. La catégorie des cafétérias est dominée par les chaînes puisque celles-ci représentent l'activité principale des deux plus grosses chaînes de restauration actives en Suisse : Coop et Migros. La proportion des

établissements appartenant à des chaînes de la restauration rapide (15%) et les kiosques (20%) démontrent l'intérêt des chaînes pour ce type d'activités. La livraison à domicile (6%) présente aussi un intérêt pour les chaînes, ce qui n'est pas du tout le cas des restaurants traditionnels qui n'appartiennent que pour moins de 1% à des chaînes de restauration. Ces derniers mois, bien qu'encore marginale, une activité, les « coffee shop», attire les grandes chaînes sur les traces de Starbucks en Suisse avec l'apparition des premiers MacCafé et Nespresso bar.

Figure 4: Répartition du nombre d'entreprises indépendantes / chaînes dans la restauration en Suisse en 2003 (Euromonitor, 2004a)

En unités	Indépendants	Chaînes	Total
Cafés/bars	4'276	102	4'378
Restaurants traditionnels	17'310	121	17'431
Restauration rapide	902	153	1'055
Livraison domicile	556	32	588
Cafétérias	169	430	599
Kiosques	319	76	395
TOTAL	23'532	914	24'446

Si le poids de la restauration de chaîne reste très faible au niveau du nombre d'unités (3%) c'est loin d'être le cas pour le chiffre d'affaires puisque les chaînes de restauration génèrent à elles seules 36% du chiffre d'affaires global de la restauration.

La tradition ne fait pas que guider le type d'offres des prestations culinaires, elle s'impose également fortement dans le choix des jours d'activité des restaurants. C'est le vendredi qui détient la palme des ouvertures avec tous les établissements opérationnels ce jour là. Le dimanche (25% fermés) et le lundi (22%) récoltent les faveurs des restaurateurs comme jours de fermeture hebdomadaire. Classiquement les heures de forte activité pour la restauration demeurent entre 11h et 15h (54,1% des repas) et entre 18h et 23h (26,4%), alors que le chiffre d'affaires est de seulement 50% jusqu'à 15h et de 40% entre 18h et 23h. Selon les commentaires de GastroSuisse, la tendance d'augmenter les jours de fermeture par soucis de maîtrise des coûts se dessine. Il en va de même en ce qui concerne l'amplitude des heures d'ouverture quotidienne qui tend à diminuer (GastroSuisse, 2006). Ces réactions s'expliquent par la situation économique très mauvaise dans laquelle se trouve la restauration indépendante en Suisse.

0.1.1.5. Situation économique de la restauration en Suisse

Dans le paragraphe de l'introduction de la thèse, la situation économique des entreprises de la restauration en Suisse a largement été évoquée et présentée comme très délicate. Le taux d'échec officiel selon GastroSuisse (2005, 2006), ne reflète pas la réalité de la situation puisque de nombreux établissements échappent à l'obligation de l'inscription au registre du commerce par la petitesse de leur taille. Même si la restauration reste en tête pour la création d'entreprises, beaucoup de cantons ayant assoupli les conditions de création de restaurant, elle reste également en tête pour les fermetures annuelles avec 1643 fermetures d'établissements en 2004 (GastroSuisse, 2005). A ces établissements il faut rajouter ceux ayant interrompu leurs activités (sous la même direction ou propriétaire) ou ayant changé d'exploitant. Cette situation économique précaire des entreprises découle, pour beaucoup, de la structure des coûts propre à la restauration, mais également de l'évolution du secteur. Ces problèmes d'évolution de la restauration caractérisent très souvent d'autres secteurs commerciaux fragmentés où les entreprises artisanales, pourtant en majorité, doivent se battre contre des chaînes puissantes et organisées (métiers de bouche, menuisiers-ébénistes et autres artisanats).

La structure des coûts dans une activité de service artisanale pèse lourdement sur les résultats des entreprises. En 2004, les ressources allouées par les restaurants à la rémunération du personnel ont été augmentées par rapport à l'année précédente en passant de 44,4% à 45,3% (GastroSuisse, 2005). Avec un poids moyen de presque la moitié du chiffre d'affaires, ces coûts influencent fortement le bénéfice. Les autres parts des trois autres formes de coûts, que ce soit les coûts de marchandises (28%), les charges financières et d'immobilisation (15%) ou encore les frais généraux d'exploitation (12%) gardent les mêmes proportions que les années passées. Cette structure ne laisse que peu d'espoir pour un bénéfice. Si, en moyenne les tous petits établissements présentent un meilleur pourcentage pour les frais de personnel (le patron occupant de nombreuses fonctions durant de nombreuses heures dans la journée de travail), ils affichent en général des coûts de marchandises plus élevés.

La conséquence de cette structure des coûts est que 11,8% des établissements affichent des pertes en ne comptabilisant ni le salaire du chef d'établissement, ni le capital propre. « Si l'on incluait dans le calcul des coûts la somme moyenne de € 9'317 (Frs.14'441.--) correspondant à l'intérêt sur le capital propre investi dans l'établissement, la part des établissements affichant une perte s'élèverait à 19,4%. Si l'on renonçait à comptabiliser l'intérêt sur le capital propre mais que l'on versait un salaire pour le travail de l'entrepreneur

et des autres membres de sa famille, la part des établissements affichant une perte passerait à 42,6 %. Si l'on comptabilisait correctement le salaire de l'entrepreneur susmentionné et les intérêts du capital propre correspondant, la part des établissements affichant une perte serait dans ce cas plus importante et passerait à 63,7% » (GastroSuisse, 2005) .

Même si en 2005 la moyenne du chiffre d'affaires par établissement était de € 410'950 (Frs. 636'974.--) (avec une amélioration de 0,5% par rapport à l'année précédente), près des deux tiers des établissements auraient été fortement déficitaires s'ils avaient comptabilisé correctement tous les coûts. Ces chiffres confirment la persistance des difficultés de rentabilité et de pérennité des entreprises de la restauration en Suisse depuis le début des années 2000 (Planel, 2006).

De plus, à partir de janvier 2005, le durcissement sur la loi du taux d'alcool au volant, a provoqué une nouvelle baisse de chiffre d'affaires global et donc des difficultés supplémentaires pour la restauration (GastroSuisse, 2006). Ceci est d'autant plus important que la baisse des dépenses du consommateur dans la cuisine reflète un changement du comportement du consommateur et un manque d'adéquation entre l'offre et la demande.

0.1.2. Comportement et attentes du consommateur face à l'alimentation 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 la nourriture « entre tradition et modernisme ». En effet, même si d'après cette étude 74% des Suisses disent se préoccuper de la nutrition, seulement 18% possèdent des connaissances élémentaires sur la « pyramide alimentaire » et 41% ont légèrement augmenté leur consommation de fruits et légumes (Exl-Preysch, Mühlemann et Muhr-Becker, 2000). 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. Les femmes étant à l'écoute des problèmes nutritionnels pour des raisons d'esthétique mais également d'équilibre et de santé, elles entraînent la tendance en faisant attention, pour 86% d'entre elles, à leur choix alimentaire (65% pour les hommes). Les produits les plus consommés par les Suisses sont les salades/légumes (79%) suivis de très près par les céréales sous diverses formes (78%) puis les fruits et pâtes (respectivement 68% et 67%). Les pommes de terre figurent en bonne place avec le fromage (65%) et les

⁷ Office Fédéral de la Santé Publique

viandes blanches (45%) devançant les viandes rouges (34%). Les derniers de la classe, les hamburgers, les conserves et les frites surprennent avec leur si petit score (inférieurs à 8%).

Pourtant les chiffres de la restauration ne confirment pas ces résultats avec la viande comme plat le plus demandé, loin devant les salades et les pâtes. Cela peut s'expliquer en partie par une offre totalement inadaptée à la demande pour les mets les plus consommés. Mais une autre explication peut être retenue puisque le repas principal, qui reste pour 63% le repas le plus important durant la semaine, est consommé pour 66% de la population à la maison (même pour 61% des travailleurs). Le temps à disposition pour la coupure du midi influence fortement le type de restaurations recherché. MacDonald's, la plus grande chaîne d'hamburger présente en Suisse, engrange à elle seule plus de € 390 millions (Frs. 600 millions) et répond à un besoin de rapidité et d'efficacité. Un autre point explique la différence de consommation entre la consommation globale des Suisses et les plats les plus consommés en restauration, c'est la motivation qui conduit le consommateur au restaurant. Plus de 40% des dépenses pour les repas hors domicile sont effectuées entre 18h et 23h, et principalement le week-end puisque le repas du soir, qui est consommé généralement froid la semaine, prend plus d'importance le week-end que le repas du midi pour 35% des Suisses interrogés (GastroSuisse, 2005). La consommation au restaurant diffère donc considérablement de celle réalisée et vécue à la maison par une recherche de détente et plaisir. Les différences des chiffres de consommation entre la consommation globale des Suisses et leur consommation en restauration hors domicile proviennent donc en partie d'un décalage entre les prestations proposées par les restaurants et les attentes des consommateurs. En conséquence, la concurrence des chaînes et des produits de substitution pèse de plus en plus lourd sur les transactions des entreprises indépendantes de la restauration, provoquant une baisse de leurs activités.

L'ensemble de toutes les données présentées dans ce paragraphe éclaire la structure et l'organisation de la restauration en Suisse. Les restaurants indépendants de moins de 50 employés dominent très largement le marché, avec plus de 75% des entreprises qui emploient moins de 10 employés, 92% moins de 50 employés. Plus de 93% des entreprises sont des entreprises assimilées⁸ à la catégorie « indépendants » (GastroSuisse, 2005). Ces TPE et PE, dominant pourtant le secteur en nombre d'établissements, ne génèrent que 64% du chiffre d'affaires global. C'est le signe que les chaînes occupent le secteur de la restauration avec des grosses unités et sur les activités les plus dynamiques, comprenant

⁸ Entreprises assimilées indépendantes : établissement unique (nom propre ou Sàrl ou SA) et établissement appartenant à une chaîne localisée dans la même ville et comprenant maximum 5 établissements (nom propre ou Sàrl ou SA)

mieux les attentes des Suisses. Pour des raisons organisationnelles et structurelles, les restaurants indépendants ne savent pas ou ne peuvent pas pleinement répondre aux attentes des consommateurs.

Afin d'étudier et de mieux cerner les problèmes que rencontre la restauration suisse, une comparaison avec deux pays voisins est utile. Cette comparaison porte sur les principaux éléments qui pourraient générer une différence avec la situation de la restauration dans les autres pays européens, comme la structure du marché, la structure des coûts ou le comportement du consommateur.

0.1.3. Comparaison avec deux pays et problématique de la thèse

Deux pays présentent un intérêt pour une comparaison avec la Suisse :

- La France par sa proximité avec la Suisse romande et par quelques similitudes culturelles, comme la langue et les références gastronomiques
- L'Autriche par la similitude de son système politique, de sa taille et de son offre touristique.

Pour chacun des deux pays, des informations sur la structure de l'offre et sur la demande dans la restauration ont été recueillies à partir de données secondaires et résumées dans un tableau de comparaison avec la Suisse. Puis une analyse de la structure des coûts des trois pays permet d'établir un tableau de comparaison de ces données. La récapitulation de cette comparaison clarifie la problématique de la thèse.

0.1.3.1. La France

La France, pays de 63 millions d'habitants (INSEE, 2006), propose une offre dans la restauration de 120'000 à 150'000 établissements (Euromonitor, 2005, Néorestaurations, 2006) atteignant un chiffre d'affaires global de € 37,770 milliard (Frs. 58'545 milliards). La densité des restaurants s'élève à un établissement pour 500 habitants environ. Paris, qui pourtant montre une grande densité de population, offre un restaurant pour 2000 habitants alors que Genève propose un restaurant pour 280 habitants.

Tout comme la Suisse, la France présente un très grand réseau de petits établissements répartis sur l'ensemble du territoire et qui, pour beaucoup, présentent des caractéristiques de proximité. La France possédant un héritage culturel gastronomique très fort, l'offre

demeure très traditionnelle (Euromonitor, 2005). Le dynamisme global de la restauration hors domicile qui se dessine depuis 2003, ne profite qu'aux grandes chaînes et à la restauration rapide, les établissements traditionnels présentant des signes d'essoufflement (Néorestaurations, 2006). Les circuits alternatifs se taillent également la part du lion dans l'augmentation de la valeur et du volume de la restauration hors domicile.

L'évolution du comportement du consommateur explique ces transformations. En effet, les repas du midi sont de plus en plus consommés rapidement (en moyenne une demie heure) ou même sur le lieu de travail. La recherche de snack peut avoir lieu à n'importe quelle heure de la journée et le prix prend de l'importance (Néorestaurations, 2001). Mais les Français résistent fortement à ces modes de consommation et quand ils sortent pour manger, ils recherchent la qualité des plats et du service. Ils suivent la mode et sont prêts à tester de nouvelles offres mais restent attachés à leur patrimoine culturel (leur propre chaîne de fast food : sandwicheries, viennoiseries).

Pourtant, les cafés-bars traditionnels perdent de leur intérêt au détriment de nouvelles formules comme les « wine-bar ou lounge » et les grands brasseurs cherchent à développer des chaînes de nouveaux concepts. L'innovation dans les menus et l'ambiance deviennent les leviers de développement des établissements traditionnels. Si les géants McDonald's et Quick cherchent une domination du secteur, quelques chaînes françaises défendent bien leurs positions comme le Groupe Flo, Agapes Restauration, Casino ou encore Nicolas wine-bar (Néorestaurations, 2006).

Les indépendants résistent fortement (figure 5) dans certaines activités qui ne sont pas forcément les plus dynamiques, comme la restauration traditionnelle (97% d'indépendants). Cependant, ils symbolisent la culture gastronomique française et en restent les « gardiens du temple » par l'utilisation de produits de grande fraîcheur et qualité.

Figure 5: Répartition du nombre d'entreprises Indépendantes/Chaînes dans la restauration en France en 2004 (Euromonitor, 2005)

En unités	Indépendants	Chaînes	Total
Cafés/bars	41'882	304	42'186
Restaurants traditionnels	91'274	2'418	93'692
Restauration rapide	457	2'632	3'289
Livraison domicile	789	532	1'321
Cafétérias	39	615	644
Kiosques	9'400	695	10'095
TOTAL	143'840	7'195	151'035

Mais les indépendants peuvent difficilement rivaliser avec les grands groupes et leur force de frappe économique, surtout dans la restauration rapide. Les indépendants, avec 457 unités à eux tous, semblent dérisoires face à un groupe comme McDonald's qui possédait en 2004 à lui seul 1'037 unités. Avec les cafés-bars, la restauration traditionnelle occupe 90% du nombre d'unités alors que la restauration rapide se contente de 2%. Par contre, pour le chiffre d'affaires, la logique est inversée : Si la restauration traditionnelle génère 64% du chiffre d'affaires global, la restauration rapide à elle seule en génère pratiquement 10%, ce qui prouve bien son efficacité (Néorestaurat, 2006). La livraison à domicile et la restauration de kiosque, qui offrent de belles perspectives de développement, intéressent sérieusement les chaînes françaises très performantes dans ces activités. Elles grignotent peu à peu des parts de marché aux indépendants grâce à leur savoir faire et à leur connaissance du marché français (Fauchon, Le Duff avec Brioche Dorée ou encore Paul). Dans le secteur des cafétérias, deux grands Français dominent outrageusement le secteur (Flunch et Casino) (Euromonitor, 2005).

Suite aux pressions économiques que la France subit et qui seront difficilement réversibles après l'élargissement de l'Europe, les consommateurs ont dû s'adapter aux nouvelles conditions de travail et de style de vie et par conséquent modifier leur comportement (Euromonitor, 2005). Les chaînes savent mieux que les indépendants répondre à ces changements et prennent donc de plus en plus de place que ce soit dans la restauration hors domicile ou dans la restauration concédée avec un des plus grands groupes du monde (Sodexo).

0.1.3.2. L'Autriche

L'Autriche, quant à elle, ressemble beaucoup à la Suisse par ses dimensions et son organisation politique. En effet, l'Autriche, avec ses 8 millions d'habitants, comprend 9 Bundesländer (états) autonomes tout comme les cantons suisses (26 cantons) : la Basse-Autriche (Niederösterreich), le Burgenland (Burgenland), la Carinthie (Kärnten), la Haute-Autriche (Oberösterreich), Salzbourg (Salzburg), la Styrie (Steiermark), le Tyrol (Tirol), Vienne (Wien) et le Vorarlberg (Vorarlberg). Étant un état de montagne, ce pays présente le même profil touristique que la Suisse. La langue parlée est l'allemand comme en Suisse dans la majorité des cantons, puisque 65% de la population suisse est germanophone. Une autre ressemblance concerne une population très urbanisée mais résidant dans des petites villes, puisque seulement 5 villes dépassent les 100'000 habitants, avec Vienne largement plus grande que les autres villes (figure 6) tout comme Zurich pour la Suisse.

Figure 6: Population des principales villes d'Autriche en 2001

2001	Villes	Agglomérations
Wien (Vienne - capitale)	1 550 123	1 838 225
Graz	226 892	291 407
Linz	186 266	273 722
Salzburg	144 817	212 666
Innsbruck	113 826	183 661
Bregenz	26 853	180 987
Klagenfurt	90 257	100 513

Source Encarta et Institut für Demographie, Wien

La restauration autrichienne (figure 7), avec ses 48'000 établissements et un chiffre d'affaires d'environ € 7,7 milliards (Frs. 11,94 milliards) (Euromonitor, 2006), s'est principalement développée grâce aux petites entreprises de restauration rapide ou à vocation touristique. Elle présente une densité impressionnante avec 1 établissement pour 170 habitants. Ces entreprises, en moyenne, génèrent un chiffre d'affaires de € 160'000 (Frs. 248'000.--) réalisé principalement lors du repas de midi. En effet, le consommateur autrichien, très traditionnel, met de l'importance sur son repas du midi et très peu sur le repas du soir. Il a l'habitude de le consommer très tôt à son domicile et sous la forme d'une collation froide (Euromonitor, 2006).

Figure 7: Restauration hors domicile en Autriche Indépendants/Chaînes en unités en 2005 (Euromonitor, 2006)

En unités	Indépendants	Chaînes	Total
Cafés/bars	17'786	261	18'047
Restaurants traditionnels	18'526	78	18'604
Restauration rapide	2'523	767	3'290
Livraison domicile	3'899	344	4'243
Cafétérias	790	43	833
Kiosques	3'435	0	3'435
TOTAL	46'959	1'493	48'452

Mais les grandes tendances en Autriche démontrent que le consommateur rentre de moins en moins chez lui pour le repas du midi (femmes travaillant, horaires continus, etc...). C'est la raison pour laquelle la restauration s'est plutôt développée dans l'offre du midi sous la forme de la livraison ou des kiosques, suivant l'évolution du mode de vie du consommateur.

Les chaînes peinent à s'implanter dans ce marché très traditionnel car la prise de conscience de l'importance de la qualité de la nourriture sur la santé est également une tendance très forte en Autriche. Le premier groupe est d'ailleurs une société autrichienne,

Tchibo, avec seulement 171 restaurants. Le potentiel de développement se dessine pourtant, les employés autrichiens désirant trouver un excellent rapport qualité-prix et la rapidité pour leur lunch. Les grandes chaînes, comme Burger King arrivée en 2001 (23 unités en 2005) et KFC arrivée en 2005 (10 unités en 2005), viennent soutenir McDonald's, première chaîne internationale active sur ce marché de la restauration rapide avec 162 unités.

Le consommateur autrichien se trouvant de plus en plus exposé à des expériences culinaires nouvelles, la restauration à thème a de beaux jours devant elle, en particulier la restauration japonaise, chinoise, thaïe et indienne. Le revenu moyen s'améliore et les jeunes autrichiens éprouvent le besoin de compenser le stress supplémentaire en se faisant plaisir au restaurant. Ils commencent à sortir le soir pour manger dans des établissements offrant une restauration de qualité supérieure à ce qu'ils ont connu jusque-là (Euromonitor, 2006). D'ailleurs les restaurants différencient très souvent leur offre du midi, moins onéreuse, de celle du soir.

La répartition des dépenses dans la restauration hors domicile a été, jusqu'à maintenant, de la moitié pour le repas du midi et d'un tiers pour le soir. Mais cette situation évolue très rapidement. Le changement du style de vie explique le développement des chaînes indépendantes de vente à l'emporter, de cuisine italienne ou de sandwicheries (Pizza Flitzer, Pizza Mann, Trzesniewski, Anker, Bäckerei Der Mann), mais également d'indépendants dans la livraison à domicile de pizza ou cuisine asiatique. La demande grandissante de la part des jeunes cadres autrichiens désireux de se nourrir toujours plus vite et de manière équilibrée, saine et différente, à proximité ou même sur leur lieu de travail, signifie de grandes opportunités pour une restauration saine et de qualité (Euromonitor, 2006).

0.1.3.3. Comparaison avec la Suisse

Après cette présentation de la France et de l'Autriche, quelques points majeurs de différences et similitudes dans l'offre et la demande peuvent être relevés. Une étude réalisée pour le SECO⁹ sur les prix et la structure des coûts en Suisse et en Europe complète objectivement cette démonstration. Le relevé des éléments significatifs de l'offre et la demande dans la restauration hors domicile des trois pays permet une comparaison globale très parlante (tableau 1) même si les spécificités régionales des trois pays ne sont pas prises en considération.

⁹ SECO : Secrétariat d'Etat à l'Economie (secrétariat de l'économie et du commerce de la confédération helvétique)

La Suisse, très proche de l'Autriche avec ses 7,5 millions d'habitants (OFS, 2006), présente une densité d'établissements plus faible que celle de l'Autriche mais atteignant plus du double de celle de la France. Cela peut s'expliquer par une organisation du territoire très centralisée en France par rapport aux deux autres pays. La France concentre les activités autour de grands pôles urbains avec une « désertification » économique de nombreuses régions et avec un puissant aimant, la région parisienne. Alors que la Suisse et l'Autriche occupent leur territoire habitable de manière plus homogène. Ainsi la Suisse et l'Autriche proposent-elles une restauration très dispersée à travers le pays, les distances étant très faibles entre les centres urbains et les villes restant très modestes pour la majorité d'entre elles.

Un autre élément de divergence entre les pays se situe dans le poids des chaînes. Si, pour les parts de marché en unités, la Suisse et l'Autriche se rejoignent (3%), par contre, sur les parts de marché en chiffre d'affaires, la France et l'Autriche résistent beaucoup mieux que la Suisse avec seulement 25% pour les chaînes. La raison majeure de cette résistance se situe au niveau de l'attachement très fort pour la restauration traditionnelle, même si sa racine est différente. La France revendique un héritage gastronomique, alors que l'Autriche est encore très attachée à un mode de vie peu enclin aux plaisirs épicuriens. Cette différence culturelle se retrouve dans l'importance donnée aux différents repas par les consommateurs de chacun des pays et dans leurs principales attentes.

La répartition entre les modes de restauration démontre l'attachement culturel des Suisses et des Français pour le service à table et le fait qu'ils considèrent souvent le repas comme un moment de détente. Les établissements suisses génèrent en moyenne beaucoup plus de chiffre d'affaires que ceux de la France et de l'Autriche, ce qui pourrait laisser supposer de bons résultats d'exploitation pour les restaurants suisses.

Tableau 1 : Comparaison de l'offre et de la demande dans la restauration entre la Suisse, la France et l'Autriche en 2005

Éléments	Suisse	France	Autriche
Population	7,5 millions	63 millions	8 millions
Établissements	30'000	120'000 à 150'000	48'000
1 restaurant pour	250 habitants	525-420 habitants	167 habitants
CA restauration hors domicile	€ 10 milliards (Frs 15,5 milliards)	€ 37,770 milliards (Frs. 58,545 milliards)	€ 7,7 milliards (Frs. 11,94 milliards)
Moyenne CA / établissement	€ 411'000 (Frs. 637'000.--)	€ 290'500 (Frs. 450'000.--)	€ 160'000 (Frs. 248'000.--)
Parts de marché Chaînes	En unité 3% En CA 36%	En unité 5% En CA 25%	En unité 3% En CA 25%
Parts de marché unités full service	71%	60%	38%
Parts de marché CA restauration rapide, take-away, kiosques	11%	8%	24%
Repas le plus important pour le consommateur	Midi	Soir	Midi
Principales attentes du consommateur	Rapidité Sain Rapport Qualité/prix Plaisir	Plaisir Innovation Prix Rapidité	Prix absolu Rapidité Sain Tradition

Sources : Néorestoration, Euromonitor, OFS

Après cette comparaison de plusieurs éléments majeurs, comment expliquer les pertes réalisées par un grand nombre des établissements de restauration en Suisse ?

0.1.3.4. *Problématique de la thèse*

Les restaurants suisses réalisent, en moyenne, un meilleur chiffre d'affaires que les entreprises en France et en Autriche. Ils subissent une concurrence forte, comme le démontre la densité du nombre de restaurants, mais nettement moins grande qu'en Autriche, pays comparable dans ses caractéristiques politico-géographiques. Et pourtant, la restauration de service complet à table résiste moins bien à la poussée de la restauration de chaîne (en chiffre d'affaires) en Suisse que dans les deux autres pays. Les causes sont probablement à rechercher dans un manque d'adaptation aux attentes du consommateur mais également dans une structure des coûts peu favorable pour des établissements indépendants.

La Suisse est-elle plus chère que la France et l'Autriche ? La réponse est oui puisque d'après une étude réalisée par le SECO (Kuster et Plaz, 2003) sur les différences de prix par branche économique, les activités touristiques en Autriche coûtent 16 à 35 % moins cher qu'en Suisse (ce qui explique en partie la différence des chiffres d'affaires moyens par établissement). Pour la France, même si parfois l'hôtellerie présente un écart inversé, les prestations de la restauration coûtent globalement légèrement moins cher qu'en Suisse pour le consommateur. Deux causes principales expliquent cet état : La première concerne l'acquisition, en Suisse, de marchandises ou services à un niveau de prix sérieusement plus élevé que dans les deux autres pays, et la deuxième se rapporte aux salaires.

Dans la restauration, les prix dépendent directement des coûts des produits ainsi que des salaires qui composent les deux postes les plus importants. Si en Suisse, le coût de la production d'un produit alimentaire est de 100, en France, pour le même produit, il sera de 79 et en Autriche de 72. Le fossé continue à se creuser pour les biens non alimentaires avec un écart de 21% pour la France et de 16% pour l'Autriche. C'est ainsi que les coûts des produits sont globalement inférieurs de 42 % en Autriche (Kuster et Plaz, 2003).

La deuxième cause relève du coût du travail. Dans cette analyse il faut prendre en compte tant les salaires bruts que les charges salariales. S'il est vrai que la Suisse offre des salaires bruts beaucoup plus élevés que les pays européens (33% de moins pour l'Autriche et la France), l'impact des salaires est minoré par la prise en compte des charges salariales. Les taux de ces charges en Suisse sont inférieurs à ceux de la plupart des pays européens.

Pourtant, malgré ce rééquilibrage, le coût du travail reste supérieur en Suisse de 17% en moyenne par rapport à la France et de 21% par rapport à l'Autriche (Kuster et Plaz, 2003).

Les biens immobiliers et frais financiers augmentent encore les décalages des coûts. En effet, les différences de prix sont très grandes dans le secteur immobilier, dont les niveaux de prix à la construction s'élèvent à 25% de moins en France et à 30% de moins en Autriche. Alors que les taux d'intérêts sont plus avantageux en Suisse, les frais de financement sont moindres en Autriche et en France. Contrairement à ce que la réputation de la Suisse pourrait laisser augurer, le coût de la consommation intermédiaire de services fournis par le secteur financier (banques et assurances) est en moyenne inférieur de 26% en Europe. La surprise vient du secteur financier français, qui a su améliorer ses prix au cours des cinq dernières années avec une baisse relative de 12% par rapport au secteur financier suisse (Kuster et Plaz, 2003).

Une récapitulation (tableau 2) de la structure des coûts permet de mieux comprendre pourquoi les résultats des restaurants suisses se situent souvent dans les chiffres rouges (pertes) alors que la moyenne du chiffre d'affaires par établissement est nettement plus élevée que celle des établissements français ou autrichiens.

Tableau 2: Structure des coûts dans la restauration en Suisse, France et Autriche

Résultats	Suisse	France	Autriche
Produits	100%	100%	100%
Coûts marchandises	30-35%	25-28%	25%
Frais de personnel	40-45%	30-35%	28-30%
Charges financières et immobilisation	11,8-13,1%	11%	10-13%
Frais généraux d'exploitation	11,2-13%	10%	17-20%
Bénéfice avant impôts	0,8-1,8%	14-18%	12-20%

Sources : Néorestaurant, GastroSuisse, BAK Basel Economics, SEC

La restauration en Suisse ressort perdante de cette comparaison, ce qui démontre bien les difficultés qu'elle rencontre pour son développement, voire sa survie. Cependant, cette comparaison ne doit pas masquer l'hétérogénéité des situations entre les régions à l'intérieur de la France, et de l'Autriche. La nécessité d'envisager des changements profonds dans ses choix stratégiques s'impose. Une réflexion sur les différents concepts et théories applicables à la restauration pourrait aider à comprendre le pourquoi et à envisager le comment pour l'aider à trouver des solutions pour favoriser sa survie ou améliorer sa performance.

0.2. Question initiale de recherche

Allard et Maréchal (2003) identifient plusieurs « voies de construction de l'objet » comme des modèles théoriques et concepts ou des méthodologies ou encore un problème concret ou un terrain et pour finir un domaine d'intérêt.

Marchesnay (2003a) a relevé le manque d'intérêt des chercheurs en sciences de gestion pour les TPE et l'amalgame qui est fait avec les PME. De plus, l'utilisation des concepts des sciences de gestion est rarement possible dans les TPE et PE car le fossé entre le monde académique et le monde des petits entrepreneurs est immense, probablement dû à une mauvaise compréhension des priorités et motivations de chacune des deux parties. De plus, dans un secteur en difficulté la récolte des informations se trouve freinée par le manque de disponibilité et de sérénité des acteurs. Les possibilités de créer des passerelles entre la recherche et la réalité des entreprises de la restauration, qui sont majoritairement des TPE¹⁰, sous-tendent l'intérêt de cette recherche.

Par manque de références dans le domaine spécifique de la restauration indépendante, la difficulté de construire l'objet de la recherche réside principalement dans la délimitation de l'objet de recherche. Pour effectuer cette étape, une voie de construction linéaire ne suffit pas. « Il n'est en effet pas rare de constater que les concepts contenus dans la problématique initiale sont insuffisamment ou mal définis lorsque l'on cherche à les opérationnaliser avant de passer à leur étude empirique ou après une lecture plus approfondie de la littérature » (Allard-Poesi. et Maréchal, 2003). Savall et Zardet (2004) préconisent de « décider quel objet de la recherche sera étudié à l'intérieur du champ...Les matériaux de recherche collectés seront ensuite caractérisés par le couple (champ-objet) ». Afin de suivre ces recommandations et suite à la description du champ de la recherche ci-dessus, une question initiale de la recherche est posée.

Question initiale de recherche :

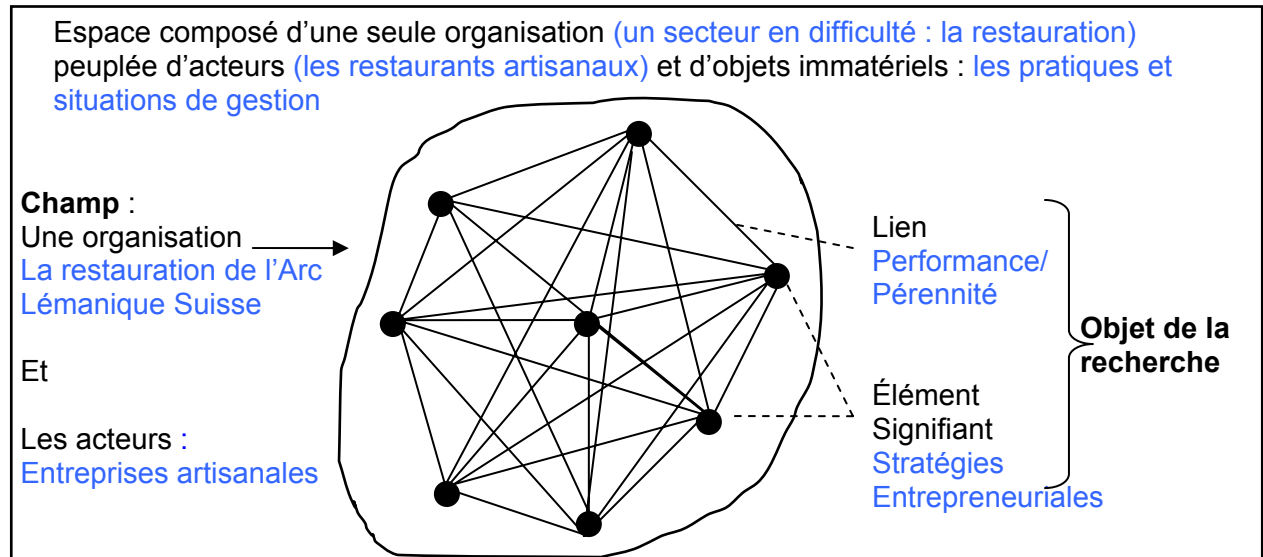
Quelles stratégies entrepreneuriales permettraient aux entreprises indépendantes d'un secteur en difficulté comme la restauration de l'Arc Lémanique Suisse, d'atteindre un seuil de performance acceptable pour leur survie et dans quelles conditions ?

Cette question initiale de la recherche favorise l'exploration des différents concepts applicables et nécessaires à la spécificité du secteur en difficulté de la restauration autour des théories majeures des TPE et PE. L'illustration du « périmètre intra-organisationnel »

¹⁰ TPE Toutes Petites entreprises, PE Petites entreprises, PME Petites et Moyennes entreprises

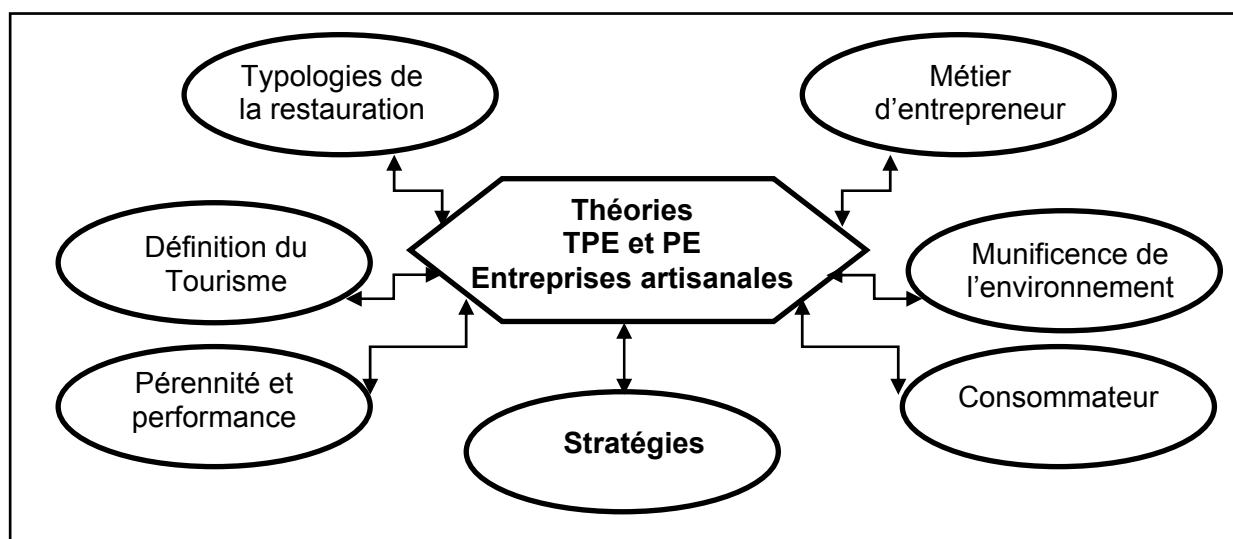
(figure 8) de Savall et Zardet (2004) permet de visualiser le projet de connaissance exprimé par la question de recherche initiale. Ce schéma illustre bien qu'une « recherche peut porter simultanément sur la recherche de sens et sur l'analyse voire la proposition d'outils » (Savall et Zardet, 2004).

Figure 8: Champ et objet de la recherche d'après le Périmètre intra-organisationnel (Savall et Zardet, 2004)



La question initiale de la recherche explique le cadre général de la recherche (figure 9) qui tourne autour des théories sur les TPE et PE, la planification stratégique ainsi que les concepts qui ont dû être mobilisés pour appréhender le champ de la recherche, la restauration indépendante afin de préciser l'objet de la recherche.

Figure 9 : Le cadre général de la recherche



Une fois délimités le champ et la question initiale de la recherche, il s'agit de définir le choix méthodologique puisqu'il conditionne la production des connaissances, et donc les objectifs de la thèse.

0.3. Choix méthodologique

D'après Gauthier (1997), les contraintes d'une recherche scientifique sont au nombre de 4 :

- 1) L'état présent des connaissances
 - 2) La rupture avec les certitudes du sens commun
 - 3) Les valeurs personnelles du chercheur et valeurs collectives de la société conditionnant le choix des thèmes, des orientations, des instruments, des conclusions
 - 4) La demande sociale qui demande de plus en plus de ne pas séparer la recherche théorique de la recherche terrain.

Afin d'éviter la prépondérance d'a priori et de certitudes et pour répondre à ces points, une justification des choix méthodologiques effectués s'impose. La clarification des éléments de la démarche de recherche que sont la posture, le mode de raisonnement, et pour finir le choix du type de données, permet d'appréhender les choix méthodologiques.

0.3.1.1. Posture

La recherche en sciences de gestion se caractérise par de nombreuses orientations possibles. Trois positionnements sont classiquement distingués en matière d'épistémologie : le constructivisme, le positivisme et l'interprétativisme.

En marketing et dans ses domaines connexes comme par exemple la distribution, la façon d'aborder la réalité (pôle ontologique) est en grande majorité liée au paradigme positiviste (Kuhn, 1972) afin de préserver le caractère objectif de la recherche selon les principes appliqués par Durkheim en sociologie (1895, *Règles de la méthode sociologique*). La science doit disséquer des faits (considérés comme des choses) puis établir des points entre faits sociaux et dimensions de ces faits nouveaux. D'après le tableau ci-dessous (tableau 3), l'approche positiviste présente les caractéristiques du choix méthodologique approprié pour répondre à la question initiale de la recherche, même si le domaine de la restauration indépendante est très peu étudié en sciences de gestion. Cependant l'approche interprétative ne peut être totalement ignorée. L'opposition traditionnelle entre les

positionnements ne se justifie plus nécessairement, de nombreux chercheurs empruntant « des éléments aux différents paradigmes, se dotant ainsi de ce que l'on pourrait appeler une épistémologie *aménagée* » (Perret et Séville, 2003)

Tableau 3: *Approches de la réalité et objets de recherche* (Thiétart et al., 2003)

	Approche positiviste	Approche interprétativiste	Approche constructiviste
Vision de la réalité	Ontologie du réel	Phénoménologie du réel	Phénoménologie du réel
Relation sujet/objet	Indépendance	Interaction	Interaction
Objectif de la recherche	Découvrir la structure de la réalité	Comprendre les significations que les gens attachent à la réalité sociale, leurs motivations et intentions	Construire une représentation instrumentale et/ou un outil de gestion utile pour l'action
Validité de la connaissance	Cohérence avec les faits	Cohérence avec l'expérience du sujet	Utilité/convenance par rapport à un projet
Origine de la connaissance	Observation de la réalité	Empathie	Construction
Vision de l'objet de la recherche			
Nature de l'objet de recherche	Interrogation des faits	Développement d'une compréhension de l'intérieur d'un phénomène	Développement d'un projet de connaissances
Origine de l'objet de recherche	Identification d'insuffisances théoriques pour expliquer ou prédire la réalité	Immersion dans le phénomène étudié	Volonté de transformer la connaissance proposée en élaborant de nouvelles réponses
Position de l'objet dans le processus de recherche	Extérieure au processus de recherche Guide le processus de recherche	Intérieure au processus de recherche Se construit dans le processus de recherche	Intérieure au processus de recherche Guide et se construit Dans le processus de recherche
Références	Anderson (1983)	Hudson et Ozanne (1988) Lincoln et Guba (1985) Schwandt (1994)	Von Glaserfeld (1988) Le Moigne (1995) David (2000a et b) Chanal et al. (1997) Usunier et al. (2000)

Un aménagement des paradigmes ne semble donc pas inconvenant. Morin (1977)¹¹ démontre l'émergence de « paradigmes alternatifs engendrant des épistémologies congruentes ». Le choix d'un positionnement épistémologique aménagé nécessite de préciser la vision de la réalité, la nature retenue du lien entre le sujet et l'objet, l'objectif de la recherche, la validité de la connaissance, l'origine de la connaissance et la vision de l'objet de la recherche.

La vision de la réalité et nature du lien entre le sujet et l'objet

Pour les positivistes « radicaux », la réalité existe en soi, elle possède une essence propre (hypothèse ontologique). Le chercheur peut donc connaître cette réalité extérieure à lui puisqu'il y a indépendance entre l'objet (la réalité) et le sujet qui l'observe ou l'expérimente. Dans le paradigme interprétativiste, la réalité reste non connaissable dans son essence puisque le chercheur ne peut l'atteindre directement. Les interprétativistes modérés ne rejettent ni n'acceptent l'hypothèse de réalité en soi, mais considèrent qu'elle ne sera jamais indépendante de celui qui l'observe ou l'expérimente. La réalité (l'objet) dépend de l'observateur (le sujet). La réalité est-elle objective ou subjective (Popper, 1990) ? Le caractère subjectif de la réalité peut néanmoins permettre une position rationaliste. Kant, après Aristote et Descartes, affirme que toute connaissance est contingente à l'expérience et est donc particulière au chercheur. Cette position subjective est celle de l'observation des acteurs qui présentent les raisons de leur réalité personnelle. Piaget (1972) démontre dans le cognitivisme que l'action permet la construction du réel par des processus d'assimilation et d'accommodation. L'individu se construit une réalité qui le renseigne sur la place des êtres et des choses. Il est difficile d'affirmer, à l'instar des positivistes radicaux, que les données mesurent une réalité indépendante à la fois du chercheur et du répondant. Les attentes inconscientes et les idées préconçues du « questionneur » l'influencent dans le choix des questions et leur formulation. En contrepartie les personnes interrogées, poussées par des développements inconscients, adaptent leurs réponses selon le sondeur. Où situer l'origine de la décision individuelle et collective qui précède l'action individuelle ou collective ? Déterminisme ou volontarisme ? Il est difficile de transposer directement les schémas des sciences naturelles vers les sciences humaines, car c'est une particularité de l'homme d'avoir la capacité d'influencer, d'agir et de réagir. La réalité dans cette recherche relève de la synchronie car il sera primordial de considérer toutes les influences de manière la plus exhaustive possible pour la compréhension du présent qui, loin d'être inerte, est conscient du passé et du futur. Cette réalité relativiste répond à une « hypothèse

¹¹ Cité par Le Moigne (1993)

intentionnaliste : le monde est fait de possibilités » (Perret et Séville, 2003).

La vision de la réalité et la relation sujet (le chercheur) / objet (de la recherche) étant précisées, les objectifs de la recherche peuvent être abordés.

Objectifs de la recherche

Les objectifs de la recherche, « la découverte de la structure de la réalité » et « la compréhension de la signification pour les acteurs de la réalité, leurs motivations et intentions », sous-tendent le projet de connaissance de cette recherche. Sans adhérer à la vision radicale de l'approche interprétative, dans un domaine de recherche en friche comme celui étudié ici, le développement de la connaissance passe partiellement par la « compréhension des intentions et motivations des individus participant à la création de leur réalité sociale et du contexte de cette construction » (Thiétart et al., 2003). Selon Berger et Luckman (1996), l'interdépendance sujet/objet et les interactions entre les acteurs sont à la source de « la construction sociale de la réalité ». Elle permet de développer une « signification subjective partagée ». Même si le chercheur s'efforce de diminuer la subjectivité du répondant et la sienne, ce point justifie une validation de la connaissance d'après « la cohérence avec les faits » mais également en « cohérence avec l'expérience du sujet » (Thiétart et al., 2003).

Critères de validité

Le mode de validation des connaissances doit cependant permettre de maintenir la rigueur nécessaire à toute recherche en sciences de gestion.

Pour les positivistes, la « cohérence avec les faits » est facilement établie par la vérifiabilité (Blaug, 1982), la confirmabilité par le degré de probabilité (Lakatos, 1994), la réfutabilité ou corroboration propre à l'empirisme (Popper, 1973). Dans le constructivisme, les critères « Utilité/convenance par rapport à un projet » sont plus difficiles à cerner car ils ne font pas encore l'unanimité auprès des chercheurs. Pour certains, la reproductibilité (Gauthier, 1997), l'adéquation (Glaserfeld-von, 1988) et l'enseignabilité (LeMoigne, 1995) sont des critères parfaitement justifiés. Pour l'approche interprétative, la cohérence avec l'expérience du sujet prime pour la validité (Allard-Poesi. et Maréchal, 2003, Thiétart et al., 2003). Cette volonté de liberté permet aux chercheurs d'utiliser une pluralité de méthodes (conception de la connaissance active) (Savall et Zardet, 2004).

Bruyne et al. (1974) affirment pour leur part :

« La conception et le développement des sciences exigent une épistémologie qui ne soit pas fixiste, qui ne prétende pas régir les sciences de l'extérieur, mais bien une épistémologie liée à la production même de la science, faite par les chercheurs eux-mêmes dans leurs disciplines propres, qui soit sans cesse rapprochée d'épistémologies des autres disciplines scientifiques. Cette conception épistémologique comme réflexion, vigilance interne de la science sur ses procédés et sur ses résultats, est la seule qui respectera le caractère constamment ouvert des sciences, sans leur imposer dogmatiquement des exigences illusoires de clôture ».

La « validité actionnable » selon C. Agyris¹² répond à la notion d' « utilité » qui justifie la validation d'une recherche en sciences de gestion selon le champ et l'objet de la recherche : « La validité de toute idée qui se prête effectivement à l'action. Pour traduire une idée en action et prouver sa validité actionnable, il faut formuler l'information de manière explicite ». Cette actionnabilité est primordiale dans l'approche interprétative, puisque l'objet de la recherche doit concrétiser les préoccupations théoriques du chercheur et donner des réponses utilisables aux problèmes réels des acteurs du terrain (Thiéart et al., 2003).

Les critères de validité retenus dans cette recherche se réfèrent à la fois à la posture positiviste par la vérifiabilité, la confirmabilité, la réfutabilité ainsi qu'à la posture interprétative par la validité actionnable.

La vision de l'objet de la recherche

L'objet de la recherche est en fait « une question ou problématique au travers de laquelle le chercheur construira ou découvrira la réalité. Il s'agit de produire une question liant, articulant ou interrogeant des objets théoriques, méthodologiques et/ou des objets empiriques» (Allard-Poesi. et Maréchal, 2003). D'après Bruyne, Herman et Schoutheete (1974), « le choix épistémique a pour effet d'arracher l'objet scientifique au vécu, de penser sa spécificité, d'en faire la théorie et la vérification systématique ».

Dans l'approche positiviste, la « nature de l'objet de la recherche» est définie par « l'interrogation des faits » et « l'origine de l'objet de la recherche» vient d'une « insuffisance théorique pour expliquer ou prédire la réalité » (Thiéart et al., 2003). Cependant, quand la recherche présente un caractère exploratoire, la position de l'objet de recherche ne peut

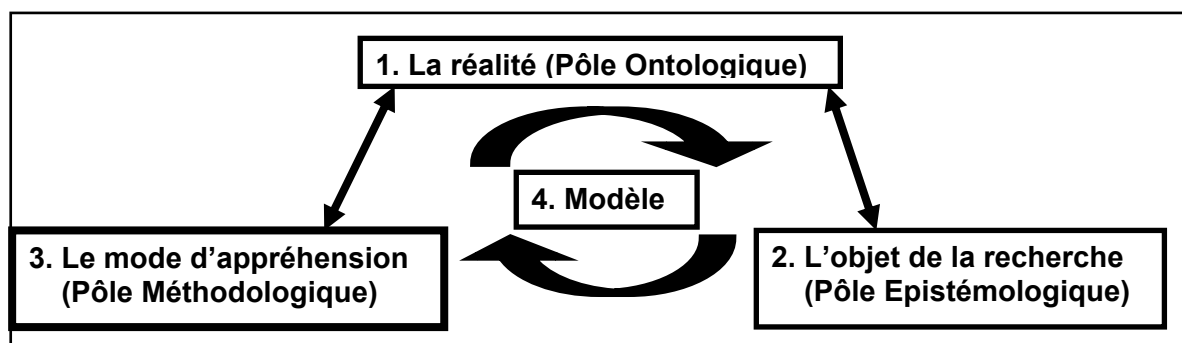
¹² Cité par Zaltman (2004)

rester extérieure au processus de recherche (Giordano, 2003). L'interprétativisme affine, confirme et précise l'objet de la recherche par la position intérieure de l'objet dans le processus de recherche (Allard-Poesi. et Maréchal, 2003). Dans le paradigme interprétatif, le chercheur et son objet de la recherche sont en relation dynamique et l'objet de la recherche se précise au fur et à mesure d'une meilleure « compréhension de l'intérieur de la réalité sociale, et en particulier d'appréhender les problématiques, les motivations et les significations que les différents acteurs y attachent» (Thiétart et al., 2003). La définition d'un « bon objet de la recherche» ne peut faire l'unanimité, puisque les chercheurs, suivant les différents paradigmes de référence, n'abordent pas la réalité avec la même vision.

La posture retenue dans cette thèse est une posture « aménagée » même si elle est guidée principalement par l'approche positiviste. Les points de ralliements au positivisme relèvent de la vision de la réalité, de l'origine de la connaissance, de la nature de l'objet de la recherche et de son origine. Cependant, dans le cadre de cette recherche dans un domaine peu étudié, la relation sujet/objet évoquée dans le positivisme ne peut être acceptée. L'interaction entre le sujet et l'objet de la recherche est nécessaire pour l'objectif de la recherche et la construction de l'objet de la recherche, ce qui interfère sur la position de l'objet dans le processus de recherche.

L'objet que le chercheur se donne guide par la suite la construction de la méthodologie de la recherche (Royer et Zarlowski, 1999). Il oriente son programme de recherche. D'après Bergadaà (2003), tout chercheur utilise consciemment ou non une approche à sa question de recherche au travers de sa vision du monde et cette vision peut évoluer au cours du temps. Elle a créé un modèle à partir de ces constatations (figure 10).

Figure 10: La gestion du champ de recherche de M. Bergadaà (2003)



La construction de la connaissance dépend donc de l'objet de recherche et peut être le fruit de deux grands types de raisonnements faisant référence à la relation entre la théorie et les observations empiriques.

0.3.1.2. *Mode de raisonnement*

Dans le choix du positionnement méthodologique, deux orientations du mode de raisonnement s'offrent au chercheur : la méthode inductive et la méthode déductive.

La méthode inductive part des faits pour arriver à l'idée qui constitue l'hypothèse. C'est la confrontation avec des phénomènes, avec la réalité qui donne naissance aux hypothèses. Autrement dit, la démarche inductive constitue une base importante du processus de recherche, surtout dans un domaine neuf. Shaw (1999), sur les pas de Churchill et Lewis, préconise l'approche inductive et recommande de ne pas utiliser une approche hypothético-déductive pour comprendre les petites entreprises car cela risquerait de limiter la construction de connaissances sur les petites entreprises. Tous préconisent au contraire de construire des recherches « grounded theories » à partir d'observations sur le terrain. Cependant, le chercheur utilisant l'induction ne démontre pas une relation mais vérifie seulement que si elle existe dans un certain nombre d'exemples concrets, elle soit vraie pour toutes les observations à venir. La présentation du champ de la recherche dans le paragraphe précédent a montré le manque d'homogénéité des entreprises ainsi que le grand nombre d'entreprises en difficultés. Le risque, en procédant par induction, est de n'identifier que les faits constants et de ne pas découvrir les faits inconstants pourtant primordiaux pour la problématique de la thèse (Thiétart et al., 2003). « On risque un raisonnement tautologique : je formule une hypothèse à partir de ce que j'observe. L'Hypothèse est alors nécessairement validée de sorte que ce raisonnement constitue un truisme ! » (Savall et Zardet, 2004).

Avec la méthode déductive, le chercheur va puiser dans des idées préexistantes : L'hypothèse est déduite d'idées précédemment formulées. Pour être fidèle à Kant, des axiomes ou principes généraux seront affirmés afin de tirer de nouvelles connaissances. La vérification des implications particulières de nouvelles connaissances se fera à travers des hypothèses générales et à l'opérationnalisation des concepts. L'hypothèse peut être déduite :

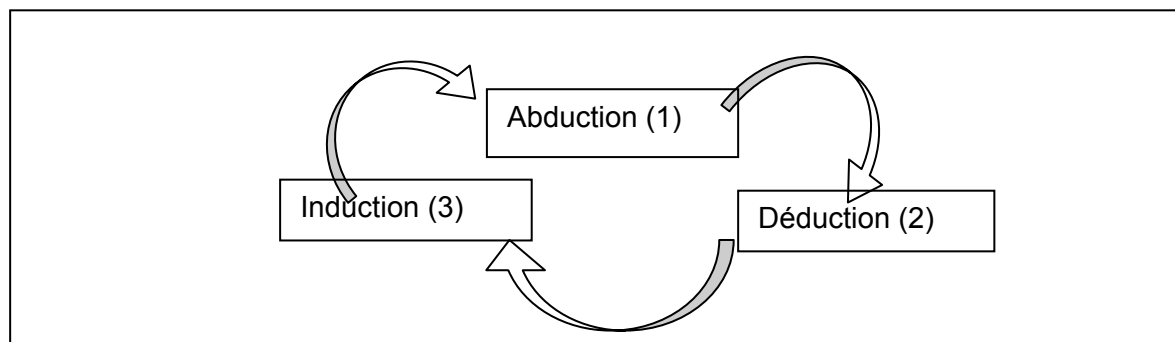
- D'une théorie déjà formulée, et dans ce cas le phénomène étudié est considéré comme un cas particulier qui peut être rattaché à une théorie plus générale et par là provoque la recherche des éléments explicatifs dans cette théorie générale
- De travaux antérieurs, et alors l'hypothèse est établie à partir des hypothèses utilisées par d'autres chercheurs

- Par analogie, ce qui signifie que les idées formulées pour expliquer des phénomènes d'un certain domaine sont utilisées pour construire une hypothèse relative à des phénomènes totalement autres.

Autrement dit, la construction du modèle hypothético-déductif part d'un postulat ou concept totalisant considéré comme modèle d'interprétation du phénomène étudié.

Pour finir, la présentation de la boucle de raisonnement de Peirce (1955) et de David, (2000) expliqué par Savall et Zardet (2004) résume le raisonnement approprié pour cette recherche (figure 11) comme expliqué dans l'introduction: « Une hypothèse explicative est construite par abduction (1) pour rendre compte de données posant problème ; les conséquences possibles de cette hypothèse sont énoncées par raisonnement déductif (2) ; l'observation des faits permet ensuite de confirmer ou d'infirmer les hypothèses mobilisées, selon le raisonnement inductif (3).

Figure 11: Boucle du raisonnement de Peirce et David (Savall et Zardet, 2004)



Les actions de la mise en œuvre comprennent la compréhension, puis l'explication et enfin la prédiction. En fait, elles correspondent à un raisonnement déductif traduit visuellement par Chevrier (Gauthier, 1997) dans un schéma (figure 12) résumant parfaitement l'architecture d'un raisonnement déductif. Ce paradigme va donc constituer l'ossature méthodologique de cette thèse. Cependant, en fonction du domaine étudié très peu exploré, une adaptation de ce schéma s'est avérée nécessaire en suivant les recommandations de Wallace (1983).

Il précise que le chercheur pourra distinguer trois étapes :

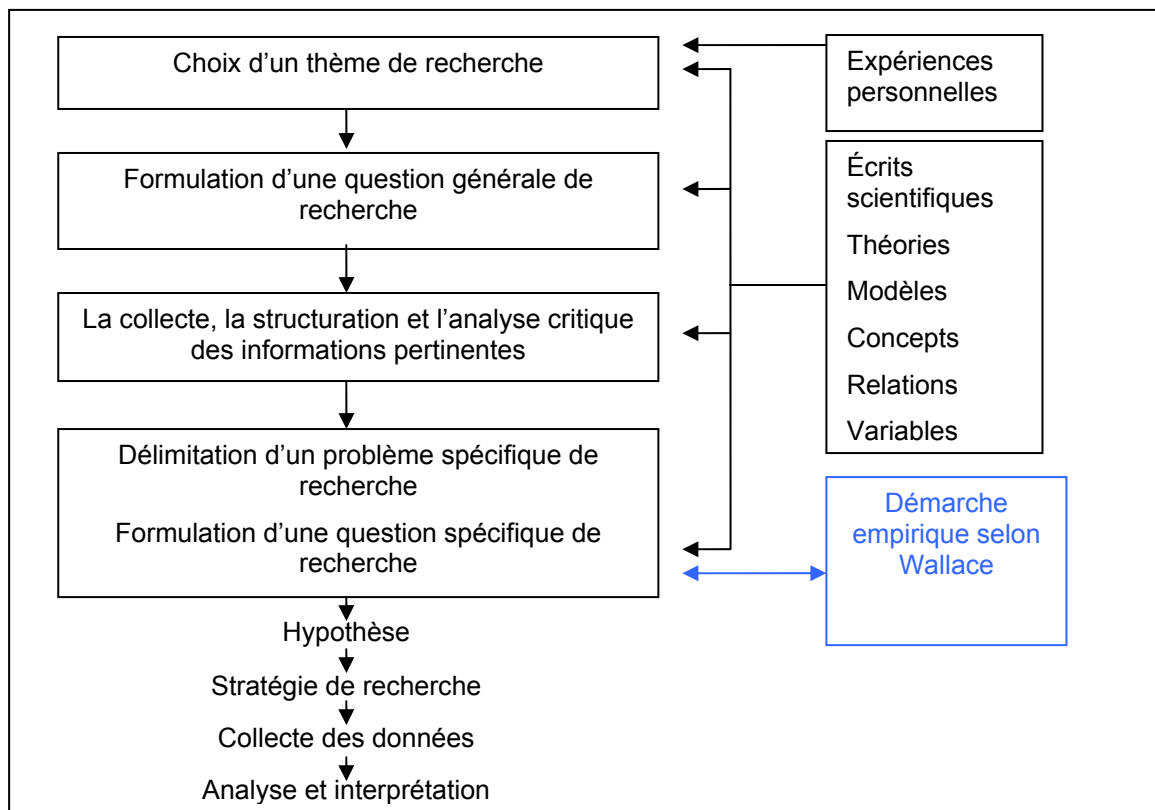
- La première consiste en l'élaboration d'un design exploratoire. A l'issue d'une revue de littérature la plus exhaustive possible, il s'agit de retenir les variables ou construits permettant la construction du modèle.
- La seconde étape est la première confrontation du chercheur avec le terrain. Elle permet au chercheur de confronter les apports théoriques issus de la revue de la

Relevés : choix méthodologique

littérature avec des personnes concernées directement (par exemple : des restaurateurs) ou indirectement (organisations patronales, formateurs, chercheurs) et ainsi permettre des ajustements, tant sur le plan des choix conceptuels que du vocable utilisé ou tout simplement sur l'intérêt pratique de la recherche.

- La troisième étape a pour objet de concevoir un design taxonomique. Cette étape permet au chercheur de situer sa recherche dans un courant théorique précis, d'expliquer les variables et les construits retenus ainsi que leurs relations. Autrement dit, il s'agit de présenter et définir les éléments clés du modèle.

Figure 12: Adapté de la figure de Problématisation selon une logique déductive de Chevrier (1997)



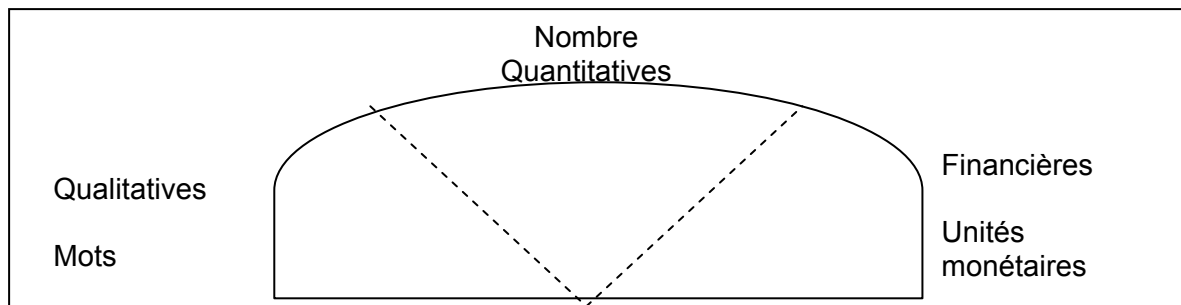
Pour Wallace (1983), les trois étapes peuvent être réalisées en totalité ou en partie en fonction du domaine étudié. Dans le souci de spécifier le domaine du construit, les trois étapes de Wallace ont été suivies. Des entretiens exploratoires complètent le chemin hypothético-déductif de la première partie de l'État de l'Art et permettent de limiter les risques de ne pas identifier certaines spécificités des petites entreprises liées au secteur d'activité. Ils représentent également une étape préalable pour la finalisation du modèle déduit de l'État de l'Art.

Dès lors, comment se positionner dans une méthode qualitative ou une méthode quantitative ? Le choix entre ces deux méthodes n'est pas aisé, chacune comportant des avantages et des inconvénients.

0.3.1.3. *Choix des données, méthode qualitative et quantitative*

Selon Stablein, une donnée est une « représentation qui permet de maintenir une correspondance bidirectionnelle entre une réalité empirique et un système symbolique » (Baumard et Ibert, 2003). Les données étant, la plupart du temps, produites lorsque le répondant est informé de l'utilisation des informations qu'il décide de fournir, ces données peuvent être qualifiées de réactives. En effet, le répondant ne peut s'empêcher de penser et de choisir ce qu'il veut dévoiler ou taire (Girin, 1989). Que la méthode soit quantitative ou qualitative ne changera rien au niveau de la réactivité de la source des données. Il faudrait, pour minimiser ce biais, procéder en parallèle par des observations à l'insu des répondants de façon « dissimulée » pour compléter la manière « ouverte soit indiscreète ». Ou encore utiliser les neurosciences chères à Zaltman (2004) ou Oullier (2007), ce qui nécessite des moyens financiers importants et ne garantit pas non plus la suppression de tous les biais. Savall et Zardet (2004) relèvent l'importance des non-dits et des écarts entre les discours et les pratiques qui biaisent les résultats obtenus. Ils préconisent une multiplicité des « apporteurs d'informations » pour réduire les zones de non-dits et éviter les conclusions insignifiantes qui « abusent les utilisateurs des résultats de la recherche ». L'approche qualimétrique qui demande la représentation de l'objet en trois dimensions qualitative, quantitative, et financière permet cette multiplicité des informations (Savall et Zardet, 2004). La différence entre ces trois types d'informations n'est pas dans leur nature mais dans la forme de leur présentation (figure 13). En fait, un mot clé très souvent préfigure une évaluation quantitative cachée, surtout qu'il représente également une « richesse sémantique » et une « adaptabilité à l'objet étudié » (Usunier, Easterby-Smith et Thorpe, 2000). Les données quantitatives, si elles ne permettent pas les nuances des données qualitatives, permettent une traduction mesurable des concepts. Les données financières représentent en général un grand intérêt dans une recherche en sciences de gestion puisqu'elles ressortent d'une logique économique.

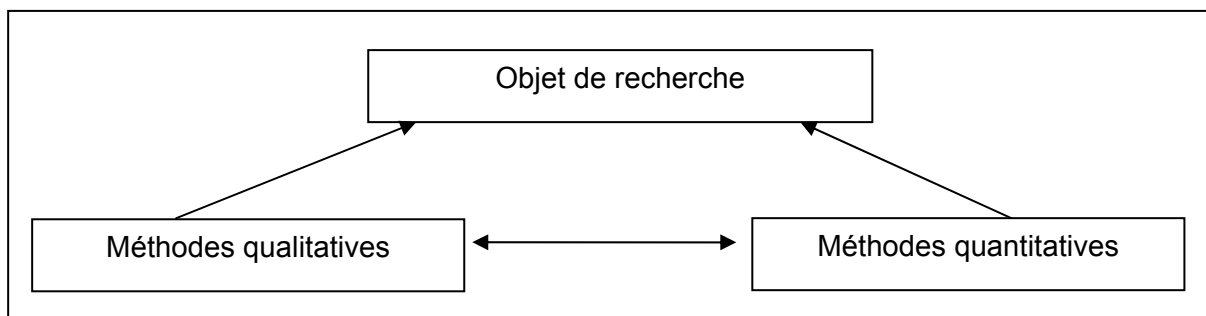
Figure 13: Spectre de l'éventail des informations (qQFi) contenues dans tout texte (Savall et Zardet, 2004)



La qualimétrie efface la frontière stricte entre la méthode qualitative et quantitative. D'autant plus que la réactivité, dans une moindre mesure, peut également exister lors de l'utilisation de méthodes quantitatives via des questionnaires. Les analyses quantitatives ne sont pas exemptes de reproches, leur utilisation étant considérée comme peu flexible et parfois artificielle (Gauthier, 1997).

Pour Thiétart (2003), l'idée de considérer un problème sous deux angles d'attaques simultanément, qualitatif et quantitatif, permet d'améliorer la qualité des résultats obtenus. Il propose la triangulation (figure 14). L'utilisation combinée des deux méthodes apporte une construction de la connaissance plus rigoureuse en retirant le meilleur apport de chacune des deux approches (Thiétart et al., 2003), ce qui rejoint partiellement la vision de Wallace (1983).

Figure 14: Triangulation (Thiétart et coll., 2003)



Mais « la question n'est pas tant de revendiquer telle ou telle voie de la recherche, telle ou telle démarche méthodologique, tel ou tel ancrage épistémologique. La question est plutôt l'adéquation entre la problématique, sa justification et le déploiement d'un dispositif qui doit rester à son service » (Charreire et Durieux, 2003).

Dans le champ de recherche choisi, la restauration indépendante, la qualité scientifique de la recherche est confrontée à la subjectivité des acteurs ainsi qu'au risque de ne pas élargir

suffisamment le cadre des observations et, en conséquence, d'élaborer une théorie erronée ou étroite, loin de la réalité. En effet, les acteurs orientent très souvent leurs réponses durant des entretiens afin de préserver l'image qu'ils veulent donner de leur entreprise. Ce biais a été considéré et minimisé par « des techniques des itérations successives pour le contrôle de qualité des informations » recommandées par Savall et Zardet (2004). Plusieurs moyens ont été retenus comme « l'observation directe diffuse », l'étude de documents publiés par les organisations faitières et l'interprétation de leurs discours sur les autres acteurs. La méthode qualitative est utilisée dans cette thèse dans la deuxième étape recommandée par Wallace (1983) pour le raisonnement de la construction de l'objet de la recherche afin de finaliser le modèle de la thèse.

En conséquence, le design exploratoire de la thèse s'est orienté dans un premier temps vers une revue de la littérature de nature multidisciplinaire. Le chapitre 1.1. « Première Entrée » consacré aux apports théoriques en est l'expression. Cette revue de la littérature a permis de retenir des concepts aidant à la définition de l'objet de la recherche. Le chapitre 1.2. « Deuxième Entrée » a développé l'adaptation de ces apports théoriques au champ de la recherche. Ces deux chapitres mettent en évidence des concepts et dégagent des variables, les indicateurs pour leur mesure et des relations entre elles. Le chapitre 1.3. « Troisième Entrée » est consacré à la première confrontation sur le terrain par une étude exploratoire. Cette étude qualitative procède par deux étapes. La première (7 interviews semi directifs d'une heure) donne des indications sur l'actionnabilité de la nouvelle typologie. La deuxième étape, par l'analyse de contenu de seize entretiens semi directifs d'une durée de 1h30 environ (restaurateurs actifs, représentants des organes officiels de la profession des deux cantons étudiés), affine les variables et leurs paramètres issus des première et deuxième entrées. Cet examen permet de préciser les hypothèses et de finaliser le modèle de la thèse dans le chapitre 1.4. « Quatrième Entrée ».

En résumé, pour répondre à l'objet de la recherche exprimé dans la question initiale provenant de l'interrogation des faits concernant *les stratégies entrepreneuriales qui permettraient aux entreprises indépendantes d'un secteur en difficulté comme la restauration de l'Arc Lémanique Suisse, d'atteindre un seuil de performance acceptable pour leur survie et les conditions*, le choix s'est porté sur :

- Une posture aménagée à forte influence positiviste teintée d'interprétativisme
- Une méthode hypothético déductive complétée selon les 3 étapes de Wallace
- Combinaison de méthodes qualitative (étude exploratoire) et quantitative

0.4. Objectifs de la recherche

Suite à cette orientation, les apports de cette recherche sont de deux ordres :

Sous l'angle théorique, cette recherche permet d'approfondir l'étude des TPE dans un secteur en difficulté par l'adaptation de concepts et théories aux spécificités des TPE de la restauration. Il s'agit principalement d'un travail de questionnement identitaire. La contribution de ce travail concerne :

- Un modèle d'analyse et de diagnostic des entreprises artisanales de la restauration comprenant des dimensions liées à l'entreprise, à l'entrepreneur, à ses choix stratégiques
- Une nouvelle définition du tourisme basée sur le paradigme économico-humaniste afin de comprendre le lien entre la restauration et le tourisme
- Une nouvelle typologie de la restauration en Europe qui amène à l'identification et la compréhension des spécificités des entreprises artisanales de la restauration
- Une nouvelle approche de la stratégie adaptée aux TPE

Sous l'angle pragmatique, cette recherche participe à l'application de connaissance en planification stratégique aux TPE et PE dans un domaine des services en difficulté et plus spécifiquement la restauration de l'Arc Lémanique Suisse. Les recherches en stratégie s'adressent généralement aux grandes entreprises internationales. Les entreprises de la restauration en Europe ne profitent donc que rarement des recherches, puisque la majorité d'entre elles sont des TPE ou PE. Les apports managériaux de ce travail concernent :

- Les choix stratégiques (compréhension des conditions internes et choix des stratégies) qui permettraient d'envisager la survie (performance minimum) malgré les conditions-cadre en place.
- La mesure des effets des caractéristiques des entreprises, des entrepreneurs et de leurs choix stratégiques sur la performance des entreprises.
- Des arguments de négociation de conditions-cadre pour les organisations faitières de la restauration.

0.5. Architecture de la recherche

Le déroulement des étapes de la thèse et le type de moyens utilisés sont récapitulés dans le tableau de l'architecture de la recherche (tableau 4).

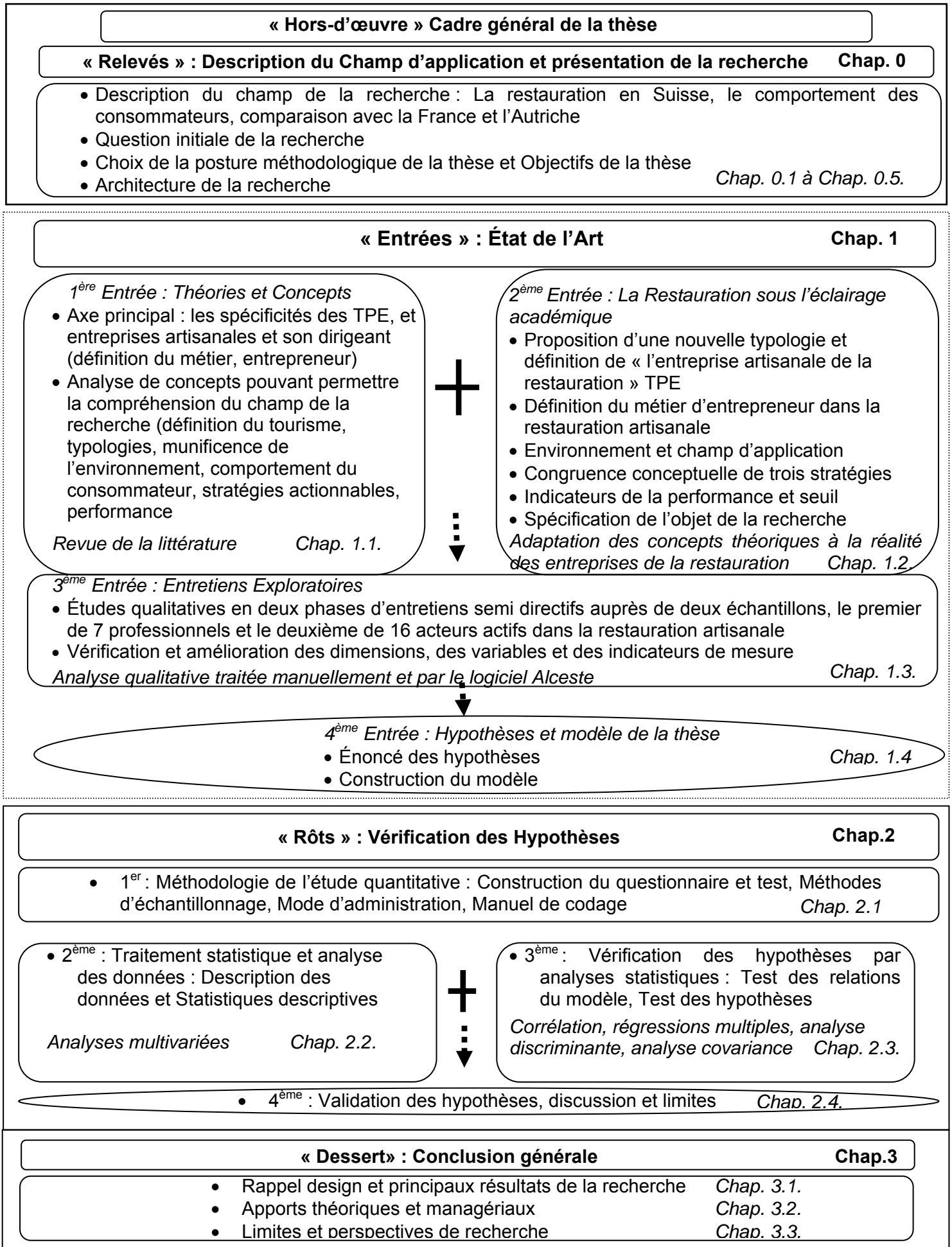
Tableau 4: Architecture de la recherche

Étapes	Moyens utilisés
Hors-d'œuvre	
Cadre général de la thèse	- Données secondaires
Relevés	
<i>Description du champ d'application</i> - La restauration en Suisse - Comportement du consommateur - Comparaison avec la France et l'Autriche	- Données secondaires
<i>Question initiale de recherche</i>	- Interrogation des faits
<i>Choix Méthodologique</i> - Posture - Mode de raisonnement - Choix des données : méthodes qualitative et quantitative	- Recherches secondaires - Étude des concepts épistémologiques
<i>Objectifs de la recherche</i>	- Projet de connaissance
<i>Architecture de la recherche</i>	- Tableau récapitulatif
Entrées : État de l'Art	
<i>Première Entrée : Théorie et concepts</i> - TPE artisanales : spécificités et définition, métier, entrepreneur - Métier sectoriel : définition du tourisme, typologies actuelles de la restauration - Munificence de l'environnement - Le consommateur - Stratégies - Performance	- Revue de la littérature : recherche de théories et modèles conceptuels utilisés en sciences de gestion et autres disciplines
<i>Deuxième Entrée : La restauration sous l'éclairage académique</i> - Nouvelle typologie et définition de l'entreprise artisanale de la restauration - Le métier d'entrepreneur - Environnement et champ d'application - Stratégies congruentes - Performance des entreprises artisanales - Synthèse - L'objet de la recherche	- Confrontation et adaptation des théories et concepts - Données secondaires sur la munificence de l'environnement - Congruence conceptuelle des stratégies de pérennités - Synthèse des dimensions et attributs pour définir le profil de l'entrepreneur artisanal du champ d'application. - Performance et indicateurs analysés
<i>Troisième Entrée : Entretiens exploratoires</i> - Méthodologie des deux étapes d'entretiens - Typologie proposée - Précision de l'objet de recherche - Conclusions des études exploratoires	Deux études qualitatives exploratoires auprès de deux échantillons - 1 ^{ère} nouvelle typologie proposée à 7 professionnels - 2 ^{ème} auprès de 16 représentants des acteurs du champ de recherche, experts professionnels. - Traitement manuel et par ordinateur (Alceste)
<i>Quatrième Entrée : Hypothèses et Modèle de la thèse</i>	- Construction du modèle à partir des hypothèses énoncées

Relevés : architecture de la recherche

Rôles : Vérification des hypothèses	
<p><i>Premier Rôle : Méthodologie de l'étude quantitative</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Construction du questionnaire et test - Méthodes d'échantillonnage - Administration du questionnaire - Manuel de codage 	<ul style="list-style-type: none"> - Test du questionnaire en deux étapes - Approche quantitative 3000 questionnaires : auprès de la population des établissements des cantons de Vaud et Genève - Administration par poste et retour par fax ou poste.
<p><i>Deuxième Rôle : Traitement statistique</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Description des données - Statistiques descriptives 	<ul style="list-style-type: none"> - Statistiques descriptives à l'aide d'Excel
<p><i>Troisième Rôle : Vérification des hypothèses par les analyses statistiques</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Relations du modèle - Catégorie d'hypothèses 1 : l'entreprise - Catégorie d'hypothèses 2 ; l'entrepreneur - Catégorie d'hypothèses 3 : les stratégies 	<ul style="list-style-type: none"> - Statistiques analytiques à l'aide de SPSS (corrélations, analyses discriminantes, régressions multiples, analyse de la variance et covariance)
<p><i>Quatrième Rôle : Discussion des hypothèses,</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Catégorie d'hypothèses 1 : l'entreprise - Catégorie d'hypothèses 2 : l'entrepreneur - Catégorie d'hypothèses 3 : les stratégies 	<ul style="list-style-type: none"> - Interprétation des statistiques analytiques
Desserts conclusion générale	
<p><i>Premier Dessert : rappel du design et résultats principaux de la recherche</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Vérification du modèle
<p><i>Deuxième Dessert : apports théoriques et managériaux</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Concepts théoriques - Recommandations managériales
<p><i>Troisième Dessert : limites et recherches</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> -Limites méthodologiques -Propositions de recherches

Tableau 5: Démarche générale et articulation de la recherche

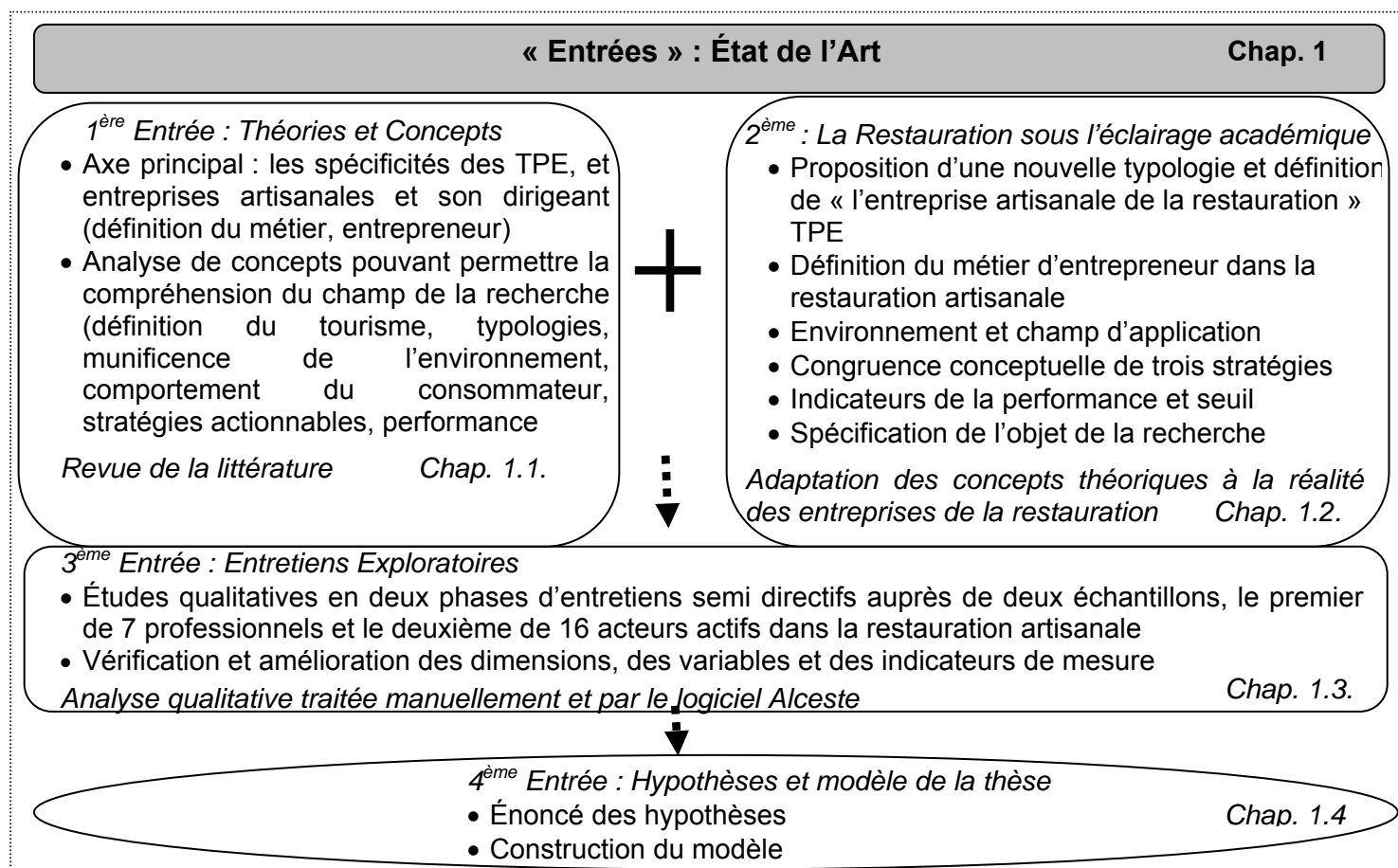


« Entrées »
État de l'Art

A l'heure où les recherches consacrées aux PME se multiplient comme en témoignent les congrès et colloques et les revues de gestion, les recherches portant sur les TPE et PE sont encore peu nombreuses. Or il est indéniable qu'une meilleure connaissance des TPE et PE peut avoir des impacts non négligeables sur leur gestion, tant sur le plan des choix stratégiques que sur leurs performances. De plus, nombreuses sont les personnes concernées par ce sujet : les propriétaires des TPE et PE, les organisations faitières, les collaborateurs de ces entreprises ou encore les organismes de formation et les étudiants intéressés par ce secteur.

Le centre d'intérêt de cette thèse étant la survie des entreprises indépendantes de la restauration, les recherches sur les TPE et entreprises artisanales et les stratégies, représentent la colonne vertébrale du premier chapitre de la revue de la littérature des concepts et théories mobilisables. Cependant, avant de développer tout modèle et proposition de relation entre les différents éléments qui permettent de comprendre et d'envisager des solutions dans le champ de la recherche, une exploration des théories et modèles actionnables dans ce champ s'impose (tableau 6).

Tableau 6: Articulation du chapitre de « L'État de l'Art »



1. « Entrées » : État de l'Art

En s'appuyant sur la « théorie de la contingence » (Woodward, Burns et Stalker, Thompson, Lawrence et Lorsch et Perrow) l'importance de la nature de l'entreprise est primordiale. Cette théorie s'appuie sur l'idée que selon les caractéristiques de « l'organisation » (taille, technologie, statut légal, spécificités de son marché, environnement externe, etc.) celle-ci affrontera les problèmes, saisira les opportunités et adaptera ses structures et son fonctionnement de différentes manières (Khandwalla, 1977). La première entrée « Théories et concept » (paragraphe 1.1.) débute donc par deux paragraphes sur les spécificités des entreprises du marché du champ de la recherche. Les recherches sur les TPE et entreprises artisanales amènent un éclairage indispensable pour étudier les entreprises indépendantes majoritaires dans la restauration. Liés à ces spécificités, la définition du métier, ce qu'est un ou n'est pas un entrepreneur et la vision du secteur, doivent être compris. L'analyse du métier sectoriel passe par la définition du tourisme et la clarification sur l'appartenance de la restauration au tourisme. Pour parler de la restauration et de sa place dans l'économie, de nombreuses typologies existent. L'établissement d'un catalogue de ces taxonomies se révèle nécessaire afin de qualifier les différents types d'entreprises de la restauration. Les spécialistes des TPE confirment la pression importante de l'environnement sur la vie des TPE et entreprises artisanales. Mesurer la munificence de l'environnement passe par l'identification des dimensions et des variables appropriées. Une des plus grandes dimensions de l'environnement ayant une influence sur les TPE et entreprises artisanales est le comportement du consommateur, qu'il soit postmoderne ou hypermoderne selon le courant de pensée. Les dimensions de l'environnement ainsi que les spécificités TPE et entreprises artisanales conditionnent une sélection des stratégies entrepreneuriales. Pour finir cette revue de la littérature, la pérennité et ses liens avec la performance sont analysés dans le cadre des TPE et entreprises artisanales.

Afin de compléter cette recherche qui revêt un caractère exploratoire, la deuxième entrée « La restauration sous l'éclairage académique » (paragraphe 1.2.) relève du transfert de ces concepts et théories à la restauration, et plus spécifiquement à la restauration dans l'Arc Lémanique Suisse. Sur la base des spécificités des TPE et entreprises artisanales, de la définition du tourisme et de l'inventaire des typologies de la restauration, une nouvelle typologie mène à la définition de « l'entreprise artisanale de la restauration ». Certaines définitions de l'entrepreneuriat et de l'entrepreneur permettent de considérer le dirigeant d'une entreprise artisanale de la restauration comme un entrepreneur. Selon Marc Filser (Boyer, 2004b) trois directions de recherche méritent toute l'attention pour l'étude du

domaine des activités culturelles et de loisirs : « l'analyse du comportement du public », « la stratégie des entreprises » et pour finir « la gestion de leur décisions opérationnelles ». Ces trois axes se révèlent pertinents pour l'analyse de la restauration puisque cette dernière figure très couramment comme une activité de loisir et même culturelle. Intégrant la mesure de l'environnement du champ d'application, la compréhension du comportement du consommateur précède donc logiquement la vérification de la congruence des stratégies entrepreneuriales pour les entreprises artisanales de la restauration. Cette confirmation est le résultat de la confrontation théorique de ces stratégies aux spécificités des « entreprises artisanales de la restauration », ainsi qu'à la munificence de l'environnement et du comportement du consommateur dans la restauration en Suisse. Pour clôturer cet éclairage de la restauration à travers les concepts académiques, des indicateurs de la performance et un seuil laissant augurer la pérennité sont proposés. La synthèse des deux premiers paragraphes de l'État de l'Art participe à la construction de l'objet de la recherche et amène aux questions spécifiques de la recherche.

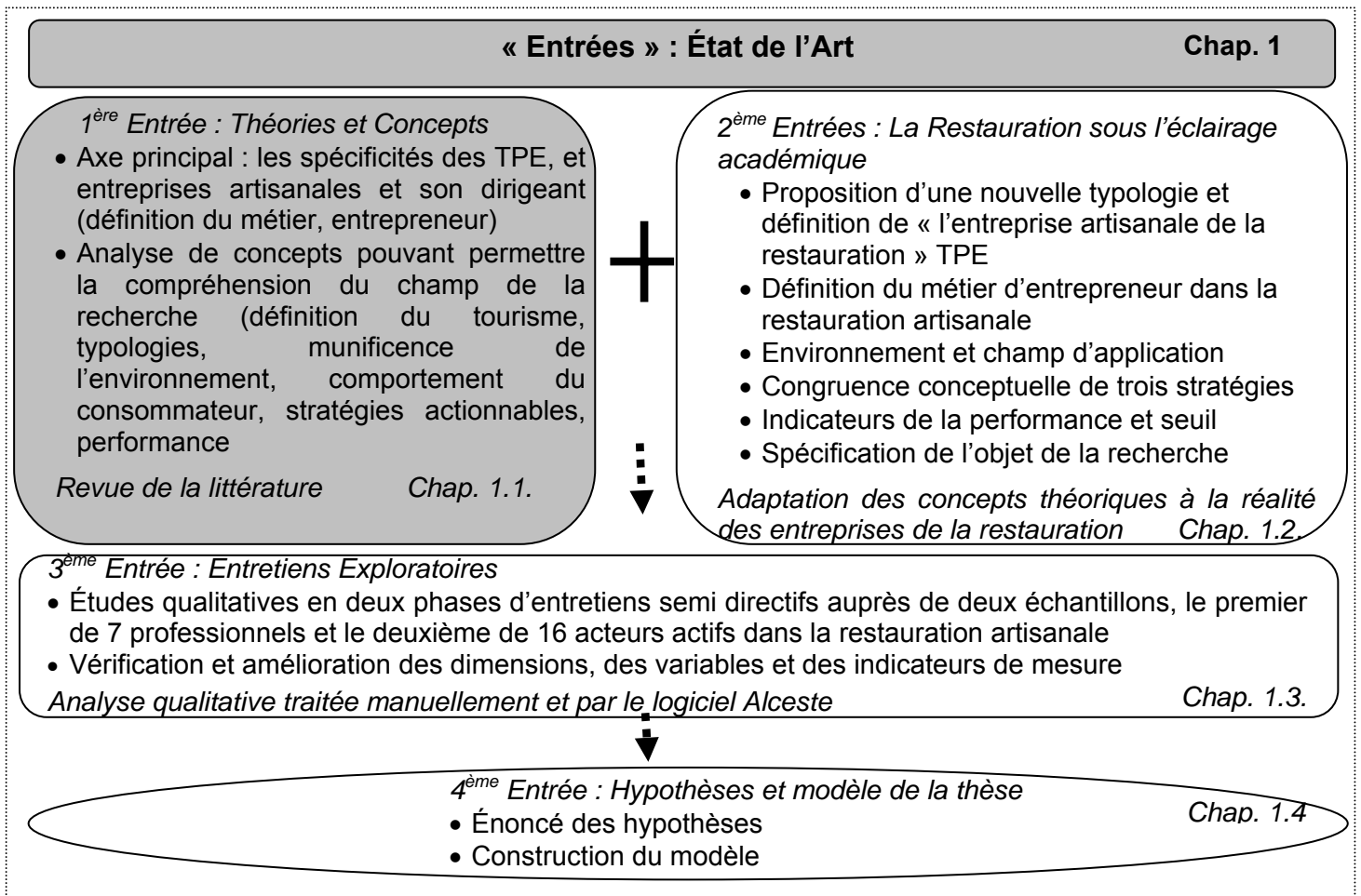
La troisième entrée « Entretiens exploratoires » (paragraphe 1.3.), à travers une étude qualitative exploratoire, permet d'affiner les dimensions et variables abordées dans les questions spécifiques. La méthodologie de l'étude qualitative comprend deux phases d'entretiens semi directifs auprès de deux échantillons, le premier de 7 professionnels et le deuxième de 16 acteurs actifs dans la restauration de type artisanal. L'analyse des données de cette étude qualitative procède de deux méthodes : La première manuelle et la deuxième par l'assistance d'un logiciel (Alceste). Cette première confrontation avec le terrain a permis tout d'abord la confirmation des indicateurs de la nouvelle typologie ainsi que l'amélioration des dimensions, des variables et des indicateurs de mesure pour préciser l'objet de la recherche.

Naturellement, la quatrième entrée « Hypothèses et modèle de la thèse » énonce une série d'hypothèses issues de la synthèse des entrées et réunies dans un modèle théorique qui doit être vérifié dans l'étude empirique.

1.1. Première Entrée : Théories et concepts

Avant de nous pencher sur les spécificités du secteur en difficulté qu'est la restauration, et son lien avec le tourisme, les recherches effectuées jusqu'à présent sur les TPE et PE, constituent les fondations de la thèse. Le premier paragraphe de ce chapitre porte donc sur les spécificités des TPE et PE et l'entrepreneuriat dans les TPE. La définition du tourisme et le paragraphe sur les typologies existantes décrivent et expliquent le secteur en difficulté de la restauration. Une définition du tourisme doit être proposée pour déterminer le véritable lien existant entre la restauration et le tourisme et comprendre l'organisation du marché. Des concepts de gestion plus généraux appliqués aux grandes entreprises comme ceux liés à la planification stratégique, ou la munificence de l'environnement comprenant le comportement du consommateur, complètent cette « première entrée » (tableau 7).

Tableau 7 : Articulation du premier paragraphe du chapitre de « L'État de l'Art »



1.1.1. TPE artisanales

Les entreprises indépendantes de la restauration, qui sont le centre d'intérêt de cette thèse présenté dans l'introduction et dans la description du champ de recherche, appartiennent à la catégorie des TPE et parfois très minoritairement à celle des PE. Une compréhension des recherches effectuées dans le domaine des petites et très petites entreprises est primordiale et représente le point d'ancrage de ce travail.

Marchesnay (2003a) déplore le manque d'intérêt dans les recherches pour les TPE: « Certes, les études relatives à des secteurs d'activité dans lesquels celles-ci abondent n'en sont pas absentes : mais elles sont plutôt étudiées, sauf exception notable, comme éléments d'un champ d'observation, davantage qu'en tant qu'objet d'étude en soi, ontologiquement institué ».

1.1.1.1. Définition et spécificités

La première étape mobilise les définitions techniques des organismes européens et français qui se sont penchés sur une normalisation des appellations TPE, PE, PME et entreprise artisanale. Celle retenue par la Suisse (définition 1) avec le critère d'indépendance, confirme l'appartenance des entreprises indépendantes de moins de 250 salariés aux PME et aux TPE ou micro entreprises (traduction de l'anglais retenue).

Cependant, malgré cette définition formelle et directive de la Commission européenne, seule la France a défini l'artisanat (définition 2). La spécificité de la France se trouve dans le cadre très strictement fixé par le Conseil d'État sur le type de métiers considérés comme « artisanat ». Les autres pays considèrent plus librement la notion de « savoir faire » artisanal.

Définition 1: Définitions des différentes formes de PME adoptées en Europe et en Suisse

La Commission européenne a proposé (dans une recommandation publiée au JO L 107 du 3 avril 1996) de définir les PME comme suit :

- micro-entreprise : moins de 10 salariés ;
- petite entreprise : moins de 50 salariés, et soit un chiffre d'affaires annuel ne dépassant pas 7 millions d'écus, soit un total de bilan ne dépassant pas 5 millions d'écus ;
- moyenne entreprise : moins de 250 salariés, et soit un chiffre d'affaires annuel inférieur à 40 millions d'écus, soit un total de bilan ne dépassant pas 27 millions d'écus.

Notes :

1. Le nombre de personnes employées correspond au nombre d'unités de travail-année (UTA), c'est-à-dire au nombre de salariés employés à temps plein pendant une année, le travail à temps partiel ou le travail saisonnier étant des fractions d'UTA. L'année à prendre en considération est celle du dernier exercice comptable clôturé.

2. Les seuils retenus pour le chiffre d'affaires ou le total de bilan sont ceux afférents au dernier exercice clôturé de douze mois. Dans le cas d'une entreprise nouvellement créée et dont les comptes n'ont pas encore été clôturés, les seuils à considérer font l'objet d'une estimation de bonne foi en cours d'exercice.

3. En outre, un critère d'indépendance est utilisé pour distinguer les entreprises qui font partie d'un groupe.

4. La Commission modifie les plafonds retenus pour le chiffre d'affaires et le total du bilan autant que de besoin et normalement tous les quatre ans, à compter de l'adoption de la recommandation, pour tenir compte des évolutions économiques dans la Communauté.

Définition 2: Définition française de l'entreprise artisanale

Selon la 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'État. 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".

La deuxième étape favorise l'identification de caractéristiques moins codifiées mais tout aussi significatives pour les TPE. Les travaux de Marchesnay (2004b), initiateur de nombreuses pistes pour la compréhension des TPE, ainsi que les derniers travaux critiques de Torrès et Julien (2005) représentent des sources d'inspiration très précieuses. Le catalogue des « facettes de l'hyper modernité » de Marchesnay (2004b) laisse augurer l'effritement des fondations des hyper firmes. Il annonce le déclin d'une vision condescendante des PE et TPE, condamnées à se faire absorber ou à végéter. Selon les réflexions de Torrès et Julien (1998), s'appuyant principalement sur les concepts de Curran et Blackburn, les caractéristiques de taille d'une entreprise doivent être complétées afin de déterminer l'appartenance de cette entreprise aux « Small Businesses » et de pouvoir créer une typologie. C'est pourquoi la forme d'organisation de l'entreprise différencie aussi les « small businesses ». Une organisation peut se définir à travers l'interaction de 7 facteurs « 7-S Framework » (Waterman, Peters et Phillips, 1980) qui comprend aussi bien les facteurs tangibles que les facteurs intangibles. La structure et le système de l'organisation

(définition 3) représentent donc des dimensions sérieuses pour une typologie puisque la structure et les stratégies s'influencent mutuellement (Mintzberg et Quinn, 1998, Mintzberg, Quinn et Goshal, 1995).

Définition 3: Définitions de la structure et du système d'une organisation

Définition de la structure (Strategor, 1997) :

« Une structure est l'ensemble des fonctions et des relations déterminant formellement les missions que chaque unité de l'organisation doit accomplir et les modes de collaboration entre ces unités. »

Définition du système (Waterman, Peters et Phillips, 1980) :

« Par système nous comprenons toutes les procédures, formelles et informelles, qui font que l'organisation fonctionne jours après jours et années après années; système d'investissement, système des budgets, système de formation, procédures comptables et de contrôles».

De plus la dichotomie entre opérateurs intégrés dans un groupe et les indépendants sur la base des mécanismes de coordination de Mintzberg et Quinn (1998) pèse lourdement sur la situation des TPE (Torrès et Julien, 2005).

L'idéal de « l'Hypofirme singulière », réductrice des coûts transactionnels, « d'incertitude informationnelle », « gestionnaire de ressources et de compétences » ne peut être appliqué à toutes les entreprises artisanales suivant le domaine d'activité. Par contre, les principales spécificités, selon la pensée orthodoxe des chercheurs spécialisés dans les TPE et PE, peuvent être retenues et concernent tout d'abord la prépondérance du lien entre le propriétaire et son entreprise, la convergence des fonctions, la prépondérance de l'intuitif sur le formel (Marchesnay, 1997).

Pour analyser les TPE, Ferrier (1997) a élaboré, suite à un inventaire des travaux des chercheurs actifs dans le domaine des PME, PE et TPE, « l'approche composite ». En fait, sa typologie, purement conceptuelle, repose sur des « continua ». Il prend en compte un ensemble de critères pondérés. Ils représentent autant d'axes permettant de situer l'entreprise dans un espace multidimensionnel.

Et même si certains de ces critères restent à compléter, ils présentent un réel intérêt pour la construction d'une typologie pour les entreprises :

« *La dimension brute de l'entreprise (nombre d'employés, chiffre d'affaires...), le secteur d'activité (de traditionnel ou à produits pour les consommateurs, à modernes ou à produits secondaires ou de pointe), le marché (local, national, ouvert, fermé...), le contrôle et l'organisation (de centralisée, forte indépendante à décentralisée à un ou plusieurs niveaux, liée ou satellite), la stratégie (d'intuitive de survie et à faible risque à formalisée, de croissance et à haut risque) et le recours à l'innovation ou non (de traditionnelle, innovation faible à technologie de pointe, innovante) ».*

Storey (1994), quant à lui, distingue des différences clés entre les petites et grandes entreprises. Il relève quatre domaines principaux : la notion d'incertitude, l'appréhension du marché, le potentiel de conflit entre les actionnaires et la direction, l'approche de l'innovation. Mais il reconnaît qu'une multitude de définitions existent et se justifient par leur valeur d'utilisation dans des projets spécifiques (Storey, 1994).

En considérant l'ensemble des travaux des différents spécialistes des TPE (Auvolat, 1999, Ferrier, 1997, Julien et Pacitto, 2004, Marchesnay, 2004b, Marchesnay, 2004c, Marchesnay, 1997, 2003a, 2003b, 2004d, Plane et Torres, 1998, Storey, 1994, Torrès, 2003, Torrès et Julien, 2005) et les définitions des PME de la Commission Européenne ainsi que celle de l'entreprise artisanale française, des caractéristiques principales d'une TPE artisanale réunissent un consensus autour d'elles (tableau 8).

Tableau 8: Récapitulation des caractéristiques d'une TPE artisanale

<ul style="list-style-type: none">➤ Taille de l'entreprise avec moins de 10 employés➤ Organisation indépendante➤ Prépondérance du lien entre le propriétaire et son entreprise (personnalité, mode de gestion)➤ Convergence des fonctions pour le chef d'entreprise➤ Chef d'entreprise est un gestionnaire de ressources et de compétences➤ Prépondérance de l'intuitif sur le formel➤ Stratégies à court terme➤ Gestion traditionnelle plus ou moins conservatrice➤ Peur de l'incertitude➤ Recours à l'innovation assez faible➤ Ancrage dans l'économie locale

Marchesnay (2000b), relève l'antienne de l'entrepreneuriat : le risque, l'incertitude et le profit. Ces trois caractéristiques définissent en fait « l'entrepreneuriat pur » ou plutôt « l'esprit d'entreprise ». Cependant, elles induisent de la part de l'entrepreneur des prédispositions et des « capacités » générant l'aptitude à assumer les fonctions liées à ces trois défis. Mais peut-on parler d'entrepreneur pour un chef d'entreprise qui ne remplit que partiellement ces conditions, comme dans la plupart des entreprises artisanales ? Marchesnay (2002) reconnaît que de nouvelles formes d'entrepreneuriat apparaissent aux limites de l'oxymoron comme « entrepreneuriat-managérial ». Il donne une réponse dans « L'approche entrepreneuriale de la dynamique ressources-compétences ». De nombreux chercheurs se sont penchés sur cette théorie et figurent très souvent dans les bibliographies comme Hamel, Prahalad, Doz, March, Nonaka, Barney, Wernerfelt, Teece, Grant, Penrose (Boissin et Castagnos, 2003).

1.1.1.2. *Entrepreneuriat*

Peut-on parler *d'entrepreneuriat* (Julien et Marchesnay, 1996) puisque pour Paturel et Richomme-Huet (2005) le « devenir de l'activité artisanale passe par l'activité entrepreneuriale » ? Un grand débat soulevé sur la cause des rentes des entreprises (firmes) est apparu entre deux courants : d'un côté, les adeptes de la théorie de l'organisation (Schmalensee 1985, Wernerfelt et Montgomery 1988, McGahan et Porter 1997) et de l'autre, les adeptes de la théorie des ressources (Hansen et Wernerfelt 1989, Rumelt 1991, Powell 1996). Cet affrontement ne représente pas une polémique significative pour les entreprises artisanales. En effet, toutes les firmes étudiées par les différents auteurs montrent toutes d'excellents résultats de performance (Allègre, 2002) et Marchesnay « s'interroge sur son opérationnalité » dans le contexte des TPE et PME. Il répertorie les nombreux courants et conclut qu'il est prématuré de croire à UNE théorie des ressources et préfère parler de « paradigme en émergence ». Il propose de vérifier ce paradigme auprès des TPE et PE puisqu'elles « sont plus propices à l'émergence de stratégies de distinction ». Avec retenue, il avance que, si l'on admet « tout ce qui crée de la valeur » comme définition des ressources, le choix des ressources activées dépendra de la décision ou « intention stratégique » du décideur (entrepreneur dans les TPE, PE). La volonté entrepreneuriale, pour certains auteurs, génère la logique d'intention, transformant les compétences en « capacité de l'entreprise à dégager des compétences, à mobiliser de nouvelles capacités de ressources ». Le rôle du dirigeant de l'entreprise est une nouvelle fois mis en exergue et son influence sur les choix stratégiques envisagée fortement. Marchesnay (2002) parle même

« *d'intentionnalité composite dans laquelle interfèrent des représentations, des valeurs, des histoires personnelles, des besoins d'ordres divers* ».

Le chef d'une entreprise artisanale suivant une logique entrepreneuriale semble donc présenter les symptômes de l'entrepreneur.

1.1.1.3. *Entrepreneur*

Selon la fonction d'entrepreneur définie par Casson (Marchesnay, 2002), « la double logique d'arbitrage et d'allocation des ressources » permet de considérer le dirigeant d'une entreprise artisanale comme un « Entrepreneur ». Les études sur les dirigeants d'entreprises au cours du temps et des différentes théories économiques réalisées par Boutillier (Boutillier,

1996), par Boissin et al. (Boissin, Castagnos et Guieu, 2000) sur la recherche stratégique ainsi que par Cunningham (1991) éclairent toute la polysémie, par la restriction du sens, du mot entrepreneur. Déjà, durant l'école classique, pour Schumpeter et Say, l'entrepreneur est le « moteur de la croissance économique et du progrès technologique » (Boutillier, 1996). L'entrepreneur la crée-t-il ou en profite-t-il ? Il assume les conséquences de ses décisions et pour cela des compétences de gestionnaire et d'organisateur sont indispensables.

Cependant, devant continuellement faire face à des obstacles, il se doit également d'être un créateur. Marchesnay (2000b) relève la différence entre « l'entrepreneur pur » et « l'entrepreneur phénoménal » qui ne possède pas l'ensemble des aptitudes requises nécessaires, même s'il préférerait l'appeler « chef d'entreprise, patron, voire dirigeant ou artisan ». Il a fallu atteindre les limites de la théorie libérale faisant l'apologie des « hyperfirmes » et de leurs managers pour que les grandes écoles de gestion croisent le chemin des études sur l'entrepreneuriat. Les chercheurs ont proposé des typologies variées se basant sur des dimensions toutes aussi nombreuses.

Marchesnay (2002), après avoir créé une typologie basée sur le territoire (intégration du dirigeant au territoire et son positionnement concurrentiel), recommande une typologie de l'entrepreneur fonctionnant avec des logiques d'intentions différentes. Mais il propose également une autre approche basée sur les ambitions des chefs d'entreprise au nombre de trois :

- **La recherche de la continuité de leur entreprise** (patrimoniale)
- **La recherche de la liberté de décision** et de mouvement liée à l'indépendance financière et organisationnelle (managériale)
- **La recherche du développement** (entrepreneuriale)

Ces différentes approches peuvent être présentées en parallèle (figure 15). Par ces voies, il identifie deux catégories « extrêmes » d'entrepreneurs. Les **PIC** démontrant une approche patrimoniale et privilégiant la pérennité de l'entreprise tout en gardant l'indépendance financière et n'adoptant que les changements compatibles avec ce type de visions. Puis les **CAP**, très peu nombreux, qui recherchent avant tout la croissance rapide et très rentable, jaloux de leur autonomie de décision mais très peu attachés à la pérennité de l'entreprise. Il admet que beaucoup de typologies ne représentent que les cas extrêmes et ne tiennent pas compte de l'évolution des entrepreneurs. Évolution soutenue par l'apprentissage, sa situation démographique (âge, revenus) mais également son cycle de vie familial et également par le contexte externe.

Figure 15: Typologie des Entrepreneurs et logiques d'action et d'intention, d'après Marchesnay (2002)

Type d'entrepreneurs	L'isolé Entrepreneur simple boucle	Le notable Entrepreneur simple boucle	Le nomade Entrepreneur double boucle	L'entrepreneur Entrepreneur double boucle
Dimensions				
Degré d'insertion dans l'environnement social	Mal intégré	Bien intégré	Non intégré	Combine intégration et non conformisme
Degré de compétitivité dans l'environnement concurrentiel	Peu compétitif	Bien protégé	Concurrentiel	Compétitivité
Logique d'intention	La survie	La légitimation et la socialisation	Le pouvoir et la performance	L'autonomie et la réalisation
Logique d'action		Patrimoniale	Managériale	Entrepreneuriale

Boutillier (2005) présente une classification des entrepreneurs en complétant l'intégration territoriale identifiée par Marchesnay (2000a) par le concept « de potentiel de ressources » (figure 16). « Le potentiel de ressources » comporte trois éléments : les **connaissances** (validées par un diplôme et/ou l'expérience professionnelle), les **ressources financières** (effectives et potentielles), et les **relations sociales** (institutionnelles ou informelles) (Boutillier, 2005).

Figure 16: Le Potentiel de Ressources du créateur d'entreprise : éléments d'une définition générale (Boutillier, 2005)

Potentiel de	Caractéristiques majeures
Connaissances	Connaissances tacites et de toutes natures acquises dans le cadre familial Connaissances scientifiques et techniques acquises pendant la scolarité Connaissances acquises par les rapports avec autrui (famille, activité professionnelle)
Ressources financières	Épargne propre Apport affectifs : parents, proches etc. Crédit bancaire Aide financières institutionnelles (ex. aides directes de l'État) Apports financiers d'un autre entrepreneur
Relations sociales	Relations informelles (famille, amis, voisinage, collègues, etc.) Relations formelles (État, banques, autres entreprises, centres de recherche, etc.)

Sur cette base, Boutillier (2005) répertorie les entrepreneurs en trois catégories :

- « les entrepreneurs traditionnels » petit patron dans une activité à technologie banalisée avec forte intégration territoriale et contraint par les circonstances,
- « les entrepreneurs de proximité » petit patron dans une activité de petit commerce de détail avec forte intégration territoriale et contraint par les circonstances,

- « les entrepreneurs technologiques » entrepreneur socialisé dans une activité à technologie nouvelle avec une volonté de valoriser les opportunités.

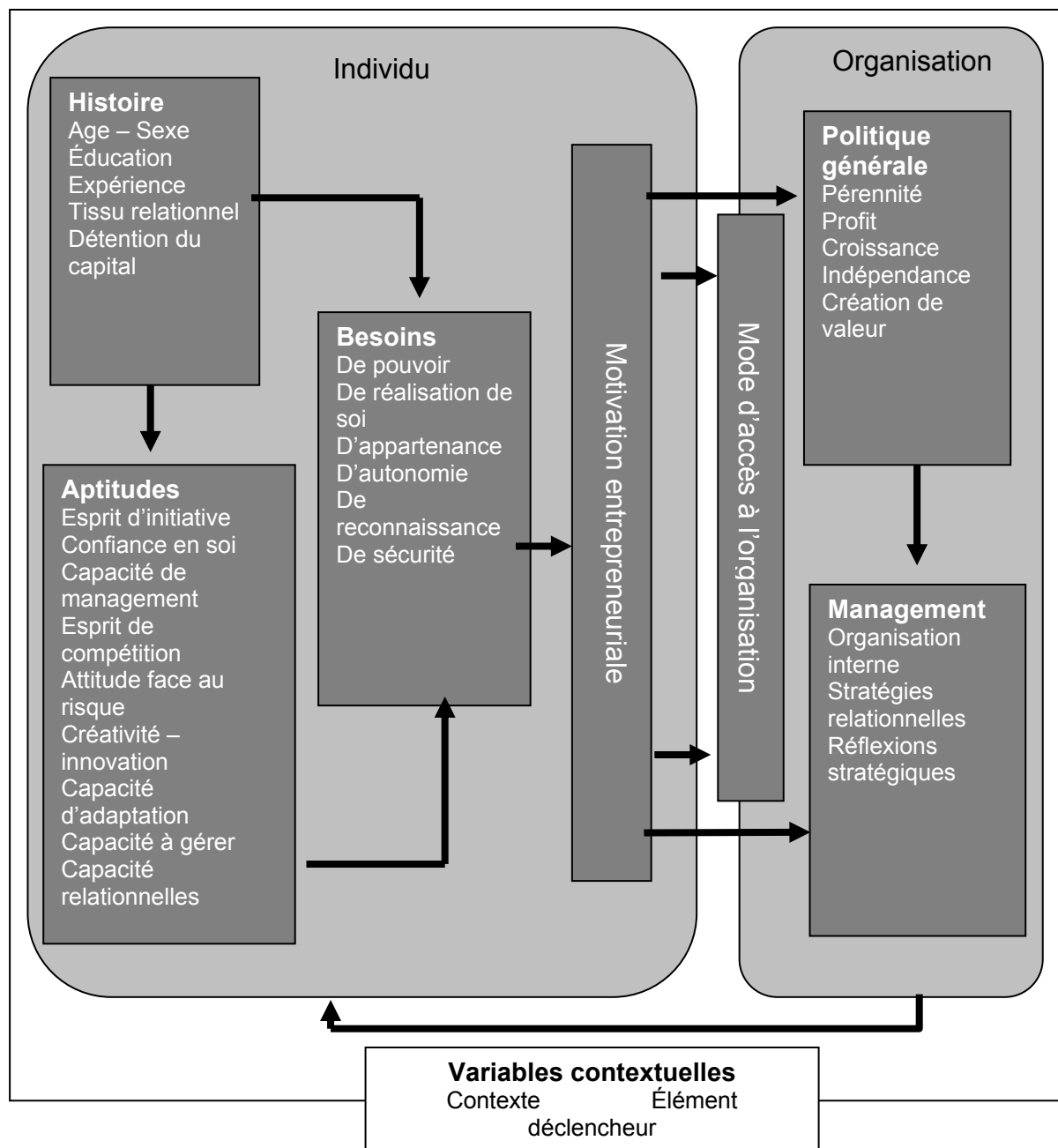
Les chercheurs nord-américains, québécois en particulier, argumentent que les compétences du dirigeant influencent plus directement les performances de l'entreprise que sa personnalité (Louart, Kokou-Dokou, Molin et Nirrengarten, 2005). Mais peut-on dissocier les principales compétences¹³ qu'ils ont analysées des traits psychologiques de l'entrepreneur ? Plusieurs spécialistes anglais des TPE, PE relèvent que la recherche et la préservation de l'autonomie et de l'indépendance sont des traits psychologiques communs aux chefs de ces entreprises même en situation de crise. Ils s'impliquent passionnément dans les méthodes de conduite de leur entreprise et manquent de temps pour utiliser les procédés et outils conventionnels de gestion (Curran et Blackburn, 2000, Gibb, 1998). Frade et al. (Frade, Frade et Reixach, 1997) relie le profil psychologique aux motivations engendrées par le besoin de succès, d'indépendance ou encore de pouvoir.

Dans une étude réalisée auprès d'hôtels suisses améliorant leurs revenus par une stratégie de collaboration (Gherissi-Labben et Mungall, 2005), l'attitude de l'hôtelier se révèle le facteur le plus discriminant. L'attitude retenue se compose d'une attitude optimiste, d'une ouverture envers la délégation de décision, d'une réflexion à long terme et d'une ouverture d'esprit. L'attitude « état interne d'une certaine durée exerçant une force et une direction sur les comportements » (Bromberg, 2003) se mesure par trois catégories d'observables utilisant plusieurs types d'échelles (Haas, Sivacek et Crano, Osgood, Likert, Thurstone). Cependant, la création de taxonomie des entrepreneurs ne présente aucun intérêt sans prendre en considération leur mode d'action et de décision (Louart, Kokou-Dokou, Molin et Nirrengarten, 2005).

C'est pourquoi, sur la base de 25 typologies d'entrepreneurs, Daval, Deschamps et Geindre (2002) ont construit « une grille de lecture intégrative des profils d'entrepreneurs ». L'objectif qui a dirigé leurs travaux était la création d'un outil abordant de manière dynamique les caractéristiques de l'entrepreneur et les interactions entre elles (figure 17). Marchesnay (2004d) recommandant à chaque chercheur de créer sa propre typologie suivant chaque problème stratégique étudié, cet outil répond parfaitement au besoin des chercheurs.

¹³ Les 12 compétences de Lorrain et al (1998) : identification d'opportunités, vision stratégique, gestion du réseau d'affaires, gestion du temps, gestion du travail, gestion financière, gestion marketing, gestion des opérations, gestion du personnel, gestion des lois et des règlements, négociation d'affaires, prise de décision

Figure 17: Grille de lecture de l'entrepreneur (Deschamps, Daval et Geindre, 2002)



1.1.1.4. Métier d'entrepreneur

Les particularités des TPE (Marchesnay, 1997), selon la pensée orthodoxe des chercheurs spécialisés dans les TPE et PME¹⁴, définissent les entreprises artisanales par la convergence des fonctions, la prépondérance de l'intuitif sur le formel mais également la

¹⁴ Petites et Moyennes Entreprises

prépondérance du lien entre le propriétaire/dirigeant et son entreprise. Cette dernière caractéristique confirme un assujettissement de l'entreprise et donc de ses résultats au profil de son exploitant (Frade, Frade et Reixach, 1997).

« Au delà des fonctions, la notion de métier-type repose sur celle de qualification et compétence » (Lahary, 1994).

Le concept de compétence répond dans la plupart des disciplines à une « valeur exploratoire », mais quatre caractéristiques fédèrent généralement les chercheurs (Barraud, Kittle et Moule, 2004). Il s'agit :

- ① De « compétence à agir »,
- ② D'une notion abstraite et hypothétique dont la seule partie observable ne représente que les comportements, erreurs et performances,
- ③ De mobilisation de capacités cognitives pour « structurer » une compétence,
- ④ D'un processus d'acquisition.

Acquisition, qui nécessite des pré-requis comme la possession de connaissances et de savoirs professionnels mais également de capacités cognitives permettant la structuration de la compétence.

La compétence avec son triptyque du « savoir » (savoir être, savoir faire et savoir) est très largement étudiée dans le domaine des ressources humaines, ce qui n'a pas été très souvent le cas du « métier ». L'observatoire des PME (Louart, Kokou-Dokou, Molin et Nirrengarten, 2005), dans son approche sémantique pour définir le dirigeant de PME, conclut que les différents synonymes utilisés pour définir ce dirigeant (patron, chef d'entreprise, entrepreneur, manager...), ne font que mettre en lumière des composantes du « métier de dirigeant ». Ce métier fait d'ailleurs l'objet en France d'une définition par le ROME¹⁵ dans laquelle la polyvalence se taille la part belle (définition 4).

Définition 4: Définition de l'emploi métier n°33 311 de chef d'entreprise/dirigeant de PME (ROME)

« Détermine la stratégie de l'entreprise et dirige sa mise en œuvre. Choisit les produits fabriqués ou les services fournis par l'entreprise, et définit les marchés sur lesquels elle exerce son activité. Rassemble, gère les moyens de l'entreprise (humains, financiers, techniques). Dirige, anime les hommes pour atteindre les objectifs fixés. Veille au développement de l'image de l'entreprise. »

¹⁵ ROME : Répertoire officiel des métiers et des emplois de l'ANPE Agence nationale pour l'emploi

Pour Descolonges (1996) « l'œuvre est le fil directeur des métiers, parce qu'elle émane d'un métissage entre le travail de la matière et l'action, c'est-à-dire des relations entre les humains ». Ce qui signifie que trois dimensions composent un métier : la dimension économique (production), technologique (l'œuvre ou invention technique), sociologique (l'être en société). L'auteur relève la diversité à l'intérieur d'un métier ainsi que l'adhésion à « un motif central » et à un langage commun. Osty (2003) constate que « le métier » ne se définit qu'à travers ses attributs ou ses fonctions et mobilise « à la fois une dimension technique, une fonction, un état, une formation, une performance et un art ».

Boyer et Scouarnec (2002, 2004, 1999, 1999), dans leurs nombreux travaux sur la prospective des métiers, ont clairement défini les différents concepts de métier : le métier individuel, le métier d'entreprise ou encore le métier sectoriel. Le métier individuel relève du « savoir, savoir faire » incluant des notions de technique « reconnues dans la société et valorisées sur le marché du travail » alors que le métier d'entreprise représente son identité basée sur « la continuité technique, le lien social » et une compétence collective. Montil (2002) a d'ailleurs relevé les faiblesses de beaucoup de recherches sur la prospective métier dans la non considération des « aspects dynamiques de la construction des compétences au niveau individuel et collectif ». Boyer (2004a) explique la reconquête de sens du métier individuel (savoir et savoir faire) à travers « la gestion des ressources » par l'entreprise, non sans relever l'enjeu des changements rapides et fondamentaux des métiers individuels et d'entreprises. De nombreux facteurs influencent « l'évolution des diverses composantes d'un métier » et peuvent être regroupés en quatre grandes catégories : Les changements structurels (structure du secteur et de la concurrence), technologiques (technicité, processus de production), économiques (conjoncture, marché du travail) et sociologiques (comportement du consommateur, acteurs). Ces facteurs confirment la définition du métier de Martinet (1990) qui est la rencontre de l'offre (Savoir faire nécessaires, technologies à maîtriser, Réseaux de distribution, image) et la demande (Cibles de clientèles, les vrais concurrents, ampleur du marché, critères d'achat).

Bromberg (2003) s'est penché sur la qualité de prédiction entre l'attitude et le comportement. Et même s'il admet une forte probabilité qu'une attitude favorable envers un « objet » provoquerait un comportement favorable envers cet « objet », il relève que la perception de la situation et les normes existantes sont tout aussi importantes que les attitudes individuelles. Les entreprises artisanales présentant un fort attachement au tissu local et à un savoir-faire spécifique, les normes du référentiel sectoriel ou du « métier » pèse de tout leur poids sur l'attitude des entrepreneurs artisanaux.

1.1.1.5. **Référentiel sectoriel pour les entreprises artisanales**

Boyer et Scouarnec (2005) émettent des doutes sur l'existence du concept du métier sectoriel. Les difficultés rencontrées pour délimiter les secteurs ainsi que pour les identifier clairement à cause de leur hétérogénéité, justifient cette défiance. Mais Lagarde (2004) a réalisée une étude dans un secteur en difficulté, le secteur de l'agriculture. Le secteur de l'agriculture, tout comme le secteur de la restauration, fait face à de grands défis de résolution de problèmes structurels, de dépendance du contexte local, de changements de métiers, de forte influence du contexte sociologique ainsi que de recherche de rentabilité autorisant la pérennité. Lagarde (2004) retient la typologie de Marchesnay et Julien (1996) séparant les entrepreneurs entre les **PIC** cantonnés dans une approche réactive et les **CAP** symboles d'ouverture et de proactivité.

Cependant, les normes sectorielles et de métier sont des éléments à considérer fortement puisque l'entrepreneur doit composer entre ses valeurs et celles économiques et sociales prônées par son milieu d'action. Lagarde, sur la base des contingences agricoles et une conception stéréotypée du métier d'agriculteur, adhère au concept de « métier sectoriel ». Il identifie trois « visions sectorielles » impliquant des choix de stratégies de diversification différents. Par contre, il conteste le lien entre les différents choix stratégiques corrélés à ces visions et la logique économique (entreprenant ou suiveur) de Marchesnay (2002). Néanmoins, la relation avec ses logiques d'actions (figure 24) lui semble envisageable (figure 18). Le courant « entrepreneurial », sous l'impulsion de Marchesnay principalement, souligne de plus en plus le lien vital entre la TPE et son dirigeant-entrepreneur. Tout au long du processus des décisions stratégiques, sa personnalité détermine l'analyse et l'interprétation du contexte ainsi que ses choix (Lagarde, 2004).

Figure 18 : Visions sectorielles (Lagarde, 2004) et logiques d'action (Marchesnay, 2002)

Vision sectorielle (choix diversification) (Lagarde, 2004)	Logique d'action (Marchesnay, 2002)
Agronomique classique avec une conception identitaire socioprofessionnelle (polyculture, polyélevage)	logique patrimoniale
Agricole officielle avec une définition légale (transformation, vente directe, accueil)	logique managérial
Entrepreneuriale avec Pluriactivité d'activités hors cadre agricole (commerce, artisanat, salariat, professions libérales)	logique entrepreneuriale

Selon le courant de « l'analyse stratégique » de Crozier et Friedberg engendré par l'approche sociologique des organisations et la « théorie de contingence » de Woodward, Lawrence et Lorsch, « la répartition du pouvoir et son origine sont des facteurs explicatifs

majeurs de l'organisation et de son fonctionnement » (Boyer, 2005). Même si pour Drucker (Drucker, 1974), les responsabilités comptent plus que le pouvoir, dans les TPE et PE, c'est bien la personnalité ou les caractéristiques personnelles du chef d'entreprise qui influencent la stratégie qui à son tour définit l'organisation et donc la structure. Juhanihaahti (1989), dans sa thèse en 1989, confirme des liens très forts entre les valeurs et les buts du propriétaire-dirigeant des petites entreprises industrielles et l'orientation stratégique. L'auteur a établi ces relations dans son modèle de comportement stratégique validé pour les PME industrielles gérées par leurs propriétaires. Le « strategic orientation model » se définit par 6 facteurs (les valeurs de l'entrepreneur, les objectifs de l'entreprise, les compétences perçues distinctives, le degré de formalisation de la planification, le couple produit/marché).

Quand Marchesnay (2004b) affirme que la performance des TPE « hypofirmes » repose sur la mise en œuvre de stratégies de singularité basées sur les ressources et compétences idiosyncrasiques, il sous-entend que le choix de mobiliser ces compétences revient au chef de l'entreprise.

Il est donc primordial de comprendre certains concepts et théories qui éclairent les relations entre stratégies et dirigeants en passant par le chef d'entreprise lui-même et ses compétences.

1.1.1.6. *Choix stratégiques et caractéristiques de l'entrepreneur*

Selon les experts en stratégie d'Harvard, dans le cadre de la théorie des ressources, le choix des ressources activées détermine la performance de l'entreprise dans un environnement concurrentiel mais ne dispense pas des choix stratégiques permettant de combiner les perspectives internes et externes (Collis et Montgomery, 1995b). Cette approche, propice selon Marchesnay (2002) à l'émergence de stratégies de distinction, confirme le rôle du dirigeant de l'entreprise par sa volonté entrepreneuriale et sa capacité de mobiliser des ressources ainsi que sa logique d'action ou gouvernement d'entreprise (Billard, Boissin et Deschamps, 2003).

L'analyse du comportement stratégique des entreprises passe par la distinction entre le processus de décision et le choix stratégique lui-même, qu'il prenne une forme planifiée ou intuitive (Bamberger, Bowman, Donckels, Frohlich, Gabele, Haahti, Haake, Koning, Lehtimaki, Pichler, Pleitener, VanderWilde et Weir, 1987). Verreyne (2006), dans son étude sur les liens entre les modes de décisions stratégiques et la performance des PME, utilise la typologie de Dess et al. (1997) et leur échelle de mesure. Après une analyse factorielle, cette

échelle de mesure avait été réduite à quatre dimensions et permis la création d'une typologie des processus de décision stratégique : le mode participatif, entrepreneurial, adaptateur et simplificateur. Ces modes de décision ne sont pas totalement adaptés à des entreprises de moins de 50 collaborateurs puisqu'ils n'ont été vérifiés qu'auprès d'entreprises d'une centaine de collaborateurs. Pourtant, une similitude existe entre ces modes de décision et les logiques d'action de Marchesnay (2002) ou encore ses deux types d'entrepreneurs de TPE (PIC et CAP). Dans ces deux approches, les valeurs et attitudes de l'entrepreneur sont considérées généralement comme des facteurs principaux d'influence. Ces éléments sont d'autant plus importants dans les TPE et PE, puisque le pouvoir et le processus de décision appartiennent à une seule et même personne (Williams et Tse, 1995).

Selon Chappoz (1991), le développement d'une TPE ou PE est très lié à son méso-système et dépend de la capacité de pilotage de son dirigeant. Il a pour rôle de veiller à un ajustement continu entre l'environnement, les buts, les activités et l'organisation, et donc en priorité à l'interactivité entreprise/environnement. La maîtrise de cette relation donne à l'entreprise l'opportunité de se libérer des contraintes environnementales et même de découvrir des espaces nouveaux. Au fil du temps, une entreprise évolue et vivra peut-être plusieurs situations. Elle devra s'adapter pour survivre à son environnement et « ce qui était vital hier deviendra secondaire aujourd'hui et inversement » (Uwamungu, 2006). Pour mener à bien chaque étape de cette évolution, les compétences managériales nécessaires évoluent. Le fondateur dirigeant ne maîtrise peut-être pas les méthodes de management, et souvent il est même noyé dans l'obligation quotidienne de livraison de prestation. Ce qui explique que beaucoup de dirigeants ne veulent pas prendre le risque de se remettre en question et préfèrent se raccrocher aux seules méthodes qu'ils connaissent et ont toujours appliquées (ou vu appliquées).

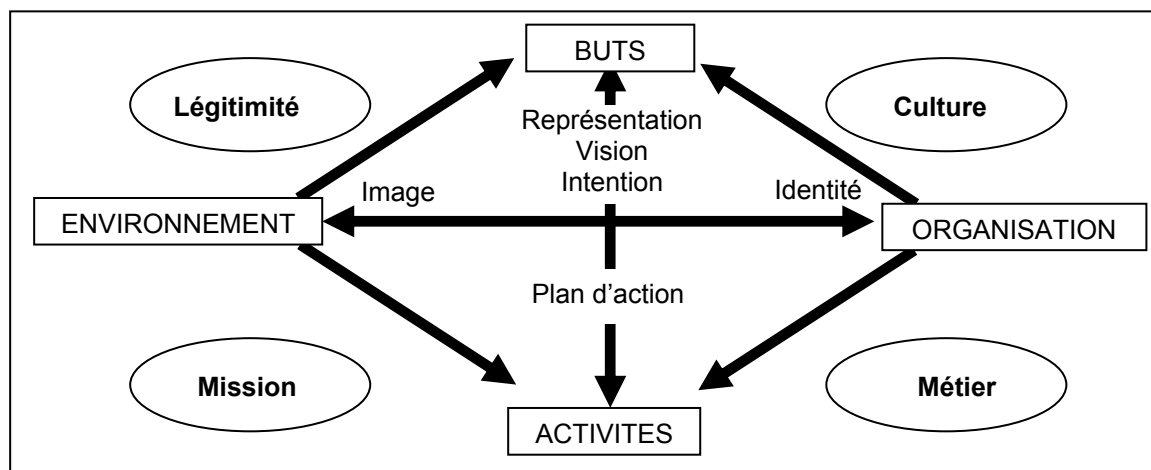
Louart (2003) évoque comme causes à la résistance au changement, l'impossibilité à changer son mode de fonctionnement, la peur de l'inconnu et de l'incertitude. Cette peur ou ce manque de connaissance empêche certains dirigeants de considérer des stratégies peu traditionnelles. En conséquence, ils n'envisagent pas des modifications de l'organisation et de la structure de leur entreprise pour leur permettre de renouer avec leur compétitivité ou la de préserver. Par contre, Gueguen (2004) relève le volontarisme et la proactivité de certaines TPE. Bien qu'il n'ait pas étudié spécifiquement les entrepreneurs, il admet que l'émancipation environnementale de certaines TPE n'est due qu'aux spécificités de leurs dirigeants : vision stratégique, capacité à réaliser une stratégie réticulaire, comportement entrepreneurial. Certains entrepreneurs présentent donc une attitude favorable envers l'interactivité (densité et régularité des liens avec les partenaires extérieurs) ou la flexibilité

(acceptation de changer de tâches et activités) (Chappoz, 1991). D'autres se retrouvent dans la transversalité (mode d'organisation pour améliorer le service au client et la rapidité de réaction au meilleur coût) de Tarondeau et Wright (1995) sur la base de la théorie des ressources.

Asquin et Marion (2005) identifient deux orientations des entreprises artisanales, une orientation de métier ou de modernité: « Il ne s'agit pas de proposer que l'artisanat de métier devrait « un peu » se moderniser, alors que l'artisanat de modernité devrait « tout de même » réactiver un certain nombre de principes ou de valeurs ancestrales ». Pour Josserand et al (2000), trois pratiques organisationnelles paradoxales issues de la logique conjonctive de dialogue coexistent. La plus pratiquée par les entreprises artisanales est « l'oscillation » les deux autres étant stratification et construction locale. L'oscillation est tantôt recherche de modernisation des pratiques de gestion et tantôt recherche de sens avec préservation de l'identité et refus de banalisation du métier. La posture stratégique des entrepreneurs des TPE se partage donc entre deux attitudes, l'une proactive et l'autre réactive qui peut même parfois être passive.

La « grille MM » (figure 19), créée par Marchesnay (2003b) afin d'établir le diagnostic stratégique d'une organisation, résume les relations interactives de toutes les dimensions étudiées dans le cadre conceptuel du métier d'entrepreneur d'une entreprise artisanale.

Figure 19: Grille MM (Marchesnay, 2003b)



Pour récapituler les différentes visions et concepts des auteurs étudiés dans ce paragraphe, un inventaire (tableau 9) des dimensions et des variables retenues pour les caractéristiques du dirigeant d'une entreprise artisanale, appelé « entrepreneur », a été dressé.

Première Entrée: TPE artisanales

Tableau 9 : Dimensions et variables retenues pour la définition de l'entrepreneur d'une entreprise artisanale

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

Si Boyer et Scouarnec (2005) ont émis des réserves sur le concept de métier sectoriel, cela était dû aux difficultés à délimiter les secteurs ainsi que pour les identifier clairement à cause de leur hétérogénéité. Une clarification sur ce qu'est le tourisme s'impose puisque la restauration est considérée comme partie intégrante du tourisme.

1.1.2. Métier sectoriel : tourisme et typologie de la restauration

Quelle est la place du secteur de la restauration dans l'industrie du tourisme ? Comment définir le tourisme ? Quels sont les liens qui unissent ces deux métiers sectoriels ? Une revue de la littérature permet d'aborder les divers paradigmes mobilisés pour définir le tourisme et de retenir sur les recommandations de Boyer (2003) une définition relevant d'une démarche heuristique en appliquant un paradigme économique-humaniste. L'analyse des typologies de la restauration complète la compréhension des contours du métier sectoriel de la restauration.

1.1.2.1. Définition du tourisme

De nombreuses définitions ont été élaborées au cours des siècles puisque le terme « touring » apparaît en Angleterre dès 1811 et n'a cessé depuis d'être traité par d'éminents spécialistes. Boyer (2003) se penche sur l'épistémologie du tourisme et affirme que bien souvent, ces définitions n'ont été construites qu'autour de paradigmes nominalistes conférant des définitions techniques. Pour faire suite aux définitions des statisticiens et pour permettre la mesure du phénomène touristique, l'AIEST¹⁶, en 1954, a complété la définition de la SDN avec une notion de déplacement (Spatt, 1975). Puis en 1963 (I.U.O.T.O, 1963)¹⁷, la Conférence des nations unies a identifié officiellement deux catégories de visiteurs « les touristes et les excursionnistes » (Seydoux, 1983). Cette classification a été reprise par les organismes supranationaux O.M.T¹⁸ ou OCDE¹⁹. La dernière définition adoptée par l'O.M.T. et la Commission statistique des Nations Unies (2000) tient en théorie lieu de référence pour l'ensemble des pays membres :

«Les activités déployées par les personnes au cours de leurs voyages et de leurs séjours dans les lieux situés en dehors de leur environnement habituel pour une période consécutive qui ne dépasse pas une année, à des fins de loisirs, pour affaires et autres motifs».

Cependant, comme il ne s'agit que de recommandations, chaque pays précise ses propres concepts selon ses spécificités, d'où une certaine cacophonie. Par exemple, la France, dès

¹⁶ Association internationale des experts scientifiques du tourisme

¹⁷ International Union of tourism Organizations

¹⁸ Organisation Mondiale du Tourisme

¹⁹ Organisation for Economic Co-operation and Development

1950, fait une distinction entre les vacances et les autres séjours. Jusqu'en 1994 l'INSEE²⁰ a utilisé cette distinction mais en 1994-95 la SOFRES²¹ (enquête annuelle) se base sur les concepts de visiteurs. Il n'y a plus de distinction entre l'été et l'hiver ni selon la durée du séjour, ce qui produit une impossibilité de comparaison avec les données antérieures à 1994. Le Canada définit quant à lui très précisément un rayon de 80 kilomètres pour qu'un canadien soit considéré comme un touriste, à la condition qu'il n'ait pas traversé une frontière internationale. Mais la plupart des pays se contentent d'une définition plus imprécise du touriste. « L'erreur est à la base : s'être préoccupé du comment ? (Comment compter les touristes) avant d'avoir dit pourquoi ? » (Boyer, 2003). « Les définitions actuelles tombent dans le piège de l'énumération et de la définition de ce qu'est et n'est pas un touriste » (Boyer, 2003, 1999).

Depuis 1930, les pays cherchent à mesurer le tourisme en vue d'uniformisation des statistiques et de démarquer les "touristes" des autres voyageurs, mais sans aucune homogénéité entre les pays ni dans leurs propres systèmes qui subissent des modifications régulières de critères, ce qui empêche toute comparaison rigoureuse. Quant aux définitions holistiques, qui devraient fédérer les spécialistes de la recherche dans le tourisme, elles ne créent pas l'unanimité. Chaque chercheur complète ou modifie la définition de ses prédécesseurs. Le problème pour définir le tourisme vient principalement des différentes perspectives d'analyse du tourisme. Aux États-Unis, Dean Mac Cannell (1976) propage les idées de son prédécesseur Veblen (1899) et relève la méconnaissance de la quête de sens du tourisme. Mac Cannell décrit un mécanisme purement culturel, l'imitation, puisque le tourisme a diffusé par le bas à travers la mode (d'abord à la classe moyenne, puis à la masse dans les années 1960). Cette approche n'est pas connue en Europe avant 1970 et durant la première partie du XX^{ème} siècle, seule une description du phénomène prévaut.

Dans sa démarche heuristique, Boyer (2003, Boyer, 1999, Lorcin, 1999) veut comprendre le tourisme et « recherche des faits qui ont compté, qui ont marqué dans le passé, qui sont porteurs d'avenir, ceux qui sont occultés dans une analyse préconçue ». Il établit que le tourisme est une création de l'histoire, contrairement au loisir qu'il considère avec Dumazedier (1962) comme l'enfant de l'ère industrielle. D'ailleurs, l'origine historique de la définition du mot « Tourisme » est, encore de nos jours, le point de départ de nombreux ouvrages sur le tourisme (Boyer, 2003, Kerourio, 2004, Leiper, 1993, Williams, 2004). Force est de tenir compte de la dimension socioculturelle ainsi que de son ancrage dans l'histoire

²⁰ Institut national de la statistique et des études économiques

²¹ Institut d'études marketing et d'opinion créé en France en 1963, à l'initiative de Pierre WEILL, son Président actuel

des cultures, pour appréhender l'évolution du tourisme. En fait, jusqu'en 1930 le tourisme est un art et, de plus, « il est né saisonnier » (Boyer, 2003).

Deux académiques suisses, en 1942, Huntziger et Krapf (Burkart et Medlik, 1974) donnent leur définition:

« Le tourisme est l'ensemble des relations et des phénomènes qui résultent du voyage et du séjour des personnes, le lieu de séjour n'étant ni le lieu de travail ni le domicile principal permanent ».

Cette définition sera d'ailleurs retenue par la Commission consultative fédérale pour le tourisme à Berne en 1979. Si McIntosh (1977) réintroduit la composante qualitative qui existait à la fin du XIX^{ème} siècle, son approche exclut des éléments essentiels comme l'élément humain, spatial, temporel identifiés par Wahab (1975). Dans la même ligne, Jafari (1977) propose d'inclure les éléments comme les touristes, l'industrie du tourisme, les hôtes et également les impacts sur l'environnement physique, économique et socioculturel des hôtes. Pourtant, cette approche est jugée trop vague dans la définition du concept du « touriste » et trop étroite dans l'élément spatial (Leiper, 1979).

Pour Allcock (1988), le problème pour définir le tourisme vient principalement de la multidisciplinarité du tourisme et de sa sous-théorisation. Le débat a pris place entre les partisans du tourisme en tant que discipline, comme Gunn (1972), Bertalanffy (1972), Mathieson, Wall (1982), Mill et Morrison (1985), Pearce (1989), McKercher (1999), Liburd (2002) et les partisans d'un tourisme considéré comme une multidisciplinaire comme Britton (1991), Dann et Cohen (1991), Cazes (1992), Tribe (1997), Boyer (2003). Même si Williams (2004) affirme que le tourisme est devenu une discipline en lui-même une "free -standing area", il se contredit quand il assure que le tourisme est devenu un centre d'intérêt pour plusieurs disciplines académiques telles que : - Géographie - Sociologie et Anthropologie - Marketing - Économie - Psychologie. Leiper (1979), par la création de son système à cinq facettes qui opèrent dans un très large environnement représentant les multiples disciplines, adhère à cette vision. Quelques experts ont créé des modèles conceptuels (Liburd, 2002, Mathieson et Wall, 1982, McKercher, 1999, Mill et Morrison, 1985, Pearce, 1989), mais sans grand succès et aucune unanimité. Cela confirme que Boyer (2003), assurant qu'« Aucune discipline ne peut prétendre, seule, en faire une approche pertinente, quoi qu'en disent certains auteurs », appréhende judicieusement l'épistémologie du tourisme.

Pour lui elle doit être :

« Orientée par sa philosophie (où est l'essence du phénomène ?), son histoire (quand, où, dans quelles conditions le tourisme est-il apparu ?) et son eschatologie (sa finalité) ».

Tribe (1997) affirme que la multidisciplinarité provoquée par le dynamisme et la diversité du tourisme « devient une vertu et non pas une faiblesse » et qu'il y a un manque de communication entre les disciplines. Cette insuffisance de dialogue pour appréhender la complexité du tourisme, se constate dans les discordances sur les définitions des concepts composant le tourisme. Gilbert (1990) résume le point de vue de plusieurs auteurs « un terme unique qui désigne une grande variété de concepts ». Williams (2004) pose également ce problème pour plusieurs concepts comme le touriste, l'industrie ou même les loisirs.

0.1.1.1. Qu'est ce qu'un touriste ?

La structure de la demande ne représente aucune homogénéité et les typologies établies par certains auteurs (Cathelat, 1991, Chadwick, 1987) sont réfutées par d'autres (Boyer, 2003, Cohen, 1979b, 1979a). Pour eux, l'idiosyncrasie influençant le comportement des touristes doit être prise en considération. D'après Moore, Cushman et Simmons (1995), les différences identifiées entre un touriste et un utilisateur de loisir, résultent d'une lutte idéologique et ne se justifient pas par des différences significatives du phénomène, alors que Boyer (2003, 1999) défend que le tourisme répond à une logique d'évènements exogènes et les loisirs à une logique d'évènements mercatiques endogènes. Toutefois, la complexité des concepts et éléments qui composent le tourisme ne supporte pas cette classification rigoureuse et l'unanimité dont elle fait preuve, une personne pouvant être simultanément plusieurs types de touristes. L'idiosyncrasie influençant le comportement des touristes doit être également prise en considération. Autre concept majeur soulevant la discussion : la définition d'une industrie permet-elle de considérer le tourisme comme une industrie ?

0.1.1.1. Le tourisme est-il une industrie ?

En fait, l'industrialisation en elle-même ne présente que peu d'intérêt (Leiper, 1979). Le degré d'industrialisation est par contre une dimension très importante depuis 1950. Leiper (1993) parle de tendance à long terme car le degré d'industrialisation augmente et provoque de grands changements : économique, social, culturel, technologique, entraînant de nouvelles formes de « l'industrie ». En économie, une industrie est décrétée par un produit homogène (Nobbs, 1975). L'homogénéité du produit requise devrait permettre d'exclure le tourisme de la définition d'une industrie. Cependant, certains auteurs se réfèrent à la

définition du produit de Medlik et Middleton (1973): le produit est un amalgame de plusieurs composantes. Mais Kaiser et Helber (1978) affirment que « le tourisme est en réalité une collection d'industries, entreprises, ressources et attractions».

Pour Boyer (2003), il s'agit d'un « Contresens : le tourisme est un secteur de services ; il ne transforme pas des matières premières qui seraient l'eau, l'air, la neige ; il ne transporte pas de produits. Le touriste consommateur vient à lui ». De plus, pour les infrastructures, l'appellation « l'industrie touristique » lui semble inappropriée car il s'agit d'une production d'un « produit intangible », en fait un service. Il faut également considérer la fragmentation des producteurs, ainsi que les activités associées comme la restauration qui, pour une partie seulement, offre un service touristique (Tremblay, 1998). Même Leiper (1993) s'interroge sur les limites de « l'industrialisation du tourisme » puisqu'il pose la question : « Comment séparer la partie industrielle de la partie non industrielle du tourisme? ». Cette réflexion appuie la dérive identifiée par Boyer avec l'émergence de nouvelles formes de tourisme. Les attractions « traditionnelles » diminuent progressivement d'intérêt au profit de nouvelles formes connues comme les « Mall », parcs à thèmes, sites industrialisés réhabilités (Rojek, 1998, Terkenli, 2002). Ritzer (1996) parle de la « thèse de McDonaldisation » en désaccord avec Urry (1994). La McDonaldisation est synonyme de croissance, efficacité, prévisibilité, domination des centralisations et des technologies non humaines. Plusieurs chercheurs ont proposé d'appliquer au tourisme des théories diverses, comme Mc Kercher (1999) avec la théorie du chaos.

L'étude des différentes définitions élaborées par les chercheurs ou organisations démontre que deux grandes catégories d'approches se dessinent. La catégorie académique, qui a pour ambition la compréhension et la description du phénomène, et la catégorie opérationnelle qui a pour objectif principal une évaluation et planification normative. Ces deux catégories prises séparément sont lacunaires. Boyer (2003), suggère d'utiliser le « Paradigme culturaliste ». Autre adepte de l'approche par paradigme, l'École québécoise de l'université de Montréal (Bodson et Stafford, 1988b, Stafford, 1988) préconise aux chercheurs de raffiner des paradigmes qui orienteront leurs travaux sans oublier le paradigme économique. Pourquoi ne pas essayer de construire des passerelles entre ces approches en créant une définition se référant à l'humanisme ?

L'analogie avec le « marché » est intéressante à explorer car très souvent, dans les publications des experts du tourisme, la notion de marché est évoquée dans un contexte général. Leiper (1993) envisage le tourisme comme un « segment du marché du voyage». Il relève cette difficulté d'identifier les frontières du segment tourisme à l'intérieur du marché du voyage. Mais dans ce cas là, d'après Sawhney (1999) il serait même possible de parler de

« méta-marché » du tourisme puisque le consommateur pense en terme d'activités (sur le plan cognitif) afin de satisfaire des besoins particuliers. Ces activités pouvant être « fournies » par des répondants de différents secteurs.

Sissors (1986) avait décrit le marché sur la base de huit types de données, une fois établie l'identification par les acheteurs et la classification générique du produit, affinée parfois en sous-classes:

(1) la taille du marché, (2) la localisation géographique des acheteurs, (3) la description démographique des acheteurs, (4) les caractéristiques socio psychologiques de l'acheteur, (5) les raisons de l'achat, (6) les acheteurs et les prescripteurs, (7) les moments des achats, (8) le mode d'achat.

Il sépare ces huit éléments en deux catégories : les attributs physiques du marché et les composantes du comportement du consommateur. Cependant, il suit la nouvelle tendance des années 1960 qui se dirige vers des marchés identifiés à travers les besoins des consommateurs plutôt qu'à travers les produits, fussent-ils génériques comme il le préconise (Lewitt, 1960). Bien que décriée pour son manque d'universalité, la pyramide de Maslow (1943) a inspiré Hanna (1980) dont la taxinomie des besoins est reconnue par des chercheurs actuels (Foxall, 1995, Laurent et Kapferer, 1986). La prise de conscience de ces besoins se manifeste par des désirs (Darpy et Volle, 2003) rattachés au tourisme, comme les besoins de détente, de nécessité ou de distraction ou encore de convivialité ou de découverte ou d'engagement personnel (Geronimi, 2001) mais également de subsistance. Ces besoins permettent d'identifier plusieurs marchés composant le méta-marché du tourisme. Forlani et Parthasarathy (2003), après avoir établi un inventaire des définitions du marché, aboutissent à une synthèse des visions de plusieurs auteurs. Leurs travaux et ceux d'autres experts (Boyd, Walker et Larréché, 1995, Brooks, 1995, Forlani et Parthasarathy, 2003, Lewitt, 1960, Sawhney, 1999, Sissors, 1986, Tarondeau et Huttin, 2001) déterminent un ensemble de paramètres (tableau 10) pour définir chaque marché.

A travers l'exploration des définitions du tourisme, ainsi que des différents paradigmes, se matérialise la complexité du tourisme et la jeunesse épistémologique de ce domaine. C'est la raison pour laquelle les organisations locales et internationales utilisent toujours le paradigme normatif, même s'il ne permet que des comparaisons partielles et peu vérifiables. De plus, dans un environnement économique très dominant, le normatif rassure par ses modèles mathématiques et sa prédictibilité.

Tableau 10: Paramètres retenus pour définir chaque marché composant le méta marché du Tourisme d'après Boyd, Walker et Larréché (1995), Brooks (1995), Forlani et Parthasarathy (2003), Lewitt (1960), Sawhney (1999), Sissors (1986), Tarondeau et Huttin (2001)

Paramètres retenus pour définir un marché
<ul style="list-style-type: none"> ➤ la taille du marché qui permettra d'approcher la demande d'une manière normative et quantitative ➤ les prestataires qui concernent l'Offre (taille, structure, organisation, localisation géographique, d'un point de vue quantitatif et qualitatif) ➤ la localisation géographique des acheteurs ➤ la description démographique des acheteurs (en prenant en compte les travaux de Cazes (1992) sur l'identification du tourisme par la migration et par le statut social ou le type de sociétés ➤ les caractéristiques socio psychologiques de l'acheteur ➤ les raisons de l'achat ➤ les acheteurs et les prescripteurs ➤ les moments des achats ➤ les modes d'achats

Si l'École Québécoise de l'université de Montréal (Bodson et Stafford, 1988a, Stafford, 1988) préconise aux chercheurs de progresser en élaborant et en raffinant des paradigmes, Boyer (2003) affirme que le tourisme nécessite une approche spécifique. Ruth Meier, Vice directrice de la Division Économie, État et Société de l'OFS²², lors de son Séminaire Statistique du Tourisme « Aujourd'hui et demain » organisé en septembre 2006, reconnaît la difficulté d'évaluer la valeur ajoutée du tourisme. Le problème vient principalement :

« Des grandeurs qui relèvent d'un phénomène international dans un système national de statistiques (corset des systèmes statistiques, grandeur de référence du PIB, problèmes de délimitation, d'affectation des flux financiers, de saisie de données statistiques) ».

Elle préconise des analyses possibles reconnaissant « Un phénomène pluridimensionnel dans un système moderne d'analyses statistiques étudiant la position concurrentielle, la croissance / conjoncture / changement structurel ainsi que le marché du travail et la politique sociale ». La définition retenue du tourisme (Définition 5), sur la base d'un paradigme humaniste et économique, rejoint pleinement ces recommandations diverses.

Définition 5: Définition du Tourisme

Le tourisme est un méta marché composé de plusieurs marchés répondant aux besoins de :	
<input checked="" type="checkbox"/> détente	<input checked="" type="checkbox"/> nécessité
<input checked="" type="checkbox"/> distraction	<input checked="" type="checkbox"/> convivialité
<input checked="" type="checkbox"/> découverte	<input checked="" type="checkbox"/> engagement personnel
<input checked="" type="checkbox"/> subsistance	<input checked="" type="checkbox"/>

²² Office fédéral de la statistique

Cette définition permet de considérer la restauration comme un des marchés définissant partiellement le tourisme, puisque répondant comme l'hébergement à un marché de besoin de subsistance. Néanmoins, cela ne signifie pas que tous les établissements de la restauration appartiennent au méta-marché du tourisme (Tremblay, 1998). Les différentes visions du tourisme reflètent la complexité du secteur et des marchés de besoins, qui peuvent dans certains cas comprendre partiellement des acteurs du tourisme comme c'est le cas pour la restauration.

Tous les auteurs ne s'accordent pas sur les « variables retenues comme majeures » pour définir une organisation (Boyer, 2005). L'analyse des différents modèles de taxonomie existants représente un intérêt essentiel pour comprendre les variables les plus importantes dans la classification des entreprises du marché de la restauration.

1.1.2.2. Typologies actuelles de la restauration

Lors de la comparaison de la situation de la restauration entre la Suisse et deux autres pays européens, la France et l'Autriche, la comparaison des données diverses sur la restauration a été rendue difficile par le manque de rigueur et d'uniformisation des systèmes européens de la typologie de la restauration. Cela confirme la théorie de la contingence et son principe que les caractéristiques de « l'organisation » et des entreprises qui la composent, influencent leurs comportements face à l'environnement externe (Khandwalla, 1977). Après avoir retenu une définition du tourisme, quelle typologie retenir pour analyser la restauration ?

La profusion des typologies est due à la complexité du marché : « Il n'y a pas d'unanimité concernant les catégories de restaurants. De nouvelles apparaissent de temps en temps dans la littérature » (Walker et Lundberg, 2001). Il s'avère donc impératif, afin de pouvoir étudier l'objet de la recherche, les entreprises artisanales de la restauration, d'étudier les typologies existantes. Un inventaire des principales typologies employées (tableau 6) amène à l'évaluation de la pertinence de certains critères de subdivision.

Les typologies les plus communes se basent a priori sur la dichotomie entre la **restauration dite « commerciale »** et la **restauration dite « collective »**. Cette séparation est justifiée par une différence majeure qui était justement le manque d'ouverture au public des restaurants gérés dans le giron de la restauration collective (Euromonitor, 2004cc). En maintenant le côté « public » et en ajoutant la notion de « paiement », la nouvelle interprétation de 1989 du Larousse ne permettrait pas de valider la séparation entre la

« restauration commerciale » et la « restauration collective » telle qu'elle est préconisée par de nombreux auteurs (Callot, 1997, Payne-Palacio et Theis, 1997, Toussaint, 2001) et organismes (Direction du Tourisme, 2003a, Euromonitor, 2004c, Fédération suisse de tourisme, 2004, Néorestaurant, 2003, Suisse Tourisme, 2003). Il ne serait pas possible de considérer les restaurants d'entreprises comme des « restaurants ». Callot (1997) dans sa thèse, adopte comme critère de séparation la « condition d'appartenance catégorielle » nécessaire pour accéder aux établissements de la restauration collective en opposition à l'absence d'obligation pour l'accès à la restauration commerciale. La ramification à l'intérieur de ces deux formes de restauration se construit ensuite sur deux éléments principaux : le premier étant **l'organisation de la production** et le second, **le type de produits** proposés.

Quelques institutions adoptent une architecture de la CHD (Consommation Hors Domicile), à plusieurs dimensions. C'est le cas pour le GIRA²³ (2004) qui soutient quatre dimensions liées au **mode de distribution**. Cette articulation ne peut pas assurer une reconnaissance claire, par exemple, entre la restauration collective de loisir et la restauration de concession de sites de loisir ou sportifs ou encore la restauration événementielle. En effet, selon le **type de contrats offerts**, la séparation n'est plus justifiée. Le secrétariat d'État du Tourisme (2002), dans ses rapports sur la restauration, admet la séparation entre commerciale et collective et, dans un deuxième temps, « distingue deux grandes familles » dans la restauration commerciale. Toutefois, il en cite effectivement quatre, identifiant le **style de service offert** : La restauration de type traditionnel comprenant la restauration avec un service à table et les restaurants à thème, la restauration rapide « la fourniture au comptoir d'aliments et de boissons à consommer sur place ou à emporter (hamburgers, pizzerias, viennoiseries, sandwicheries, friteries, service au volant...) » avec une connotation géographique (anglo-saxon et à la française), les cafétérias et pour finir les concept bars.

TechnoResto.Org (Toussaint, 2001), approfondit cette vision et découpe la restauration en « **différentes formules** » sans critères spécifiques établis: la restauration traditionnelle, la restauration à thème (autour d'un produit, d'un pays, d'un art de vivre), la restauration de collectivité (restauration d'entreprise, scolaire, hospitalière, pénitentiaire et des armées), la restauration rapide (fast-food, restoroute, cafétéria, snack, sandwicherie, food-court, restauration automatique), la restauration traiteur (service traiteur classique, service à domicile), la restauration dans les transports (restauration aérienne, ferroviaire, à bord des bateaux). La restauration traditionnelle est présentée comme une branche composée d'établissements très variés et décrits comme « petites entreprises indépendantes ». Même

²³ GIRA : Société de conseils stratégiques et de recherche fondée il y a 30 ans

un organisme officiel comme la Chambre du Commerce et d'Industrie de Strasbourg et du Bas-Rhin, qui devrait appliquer les directives de la Direction du Tourisme, utilise sa propre « typologie d'activités » après avoir séparé les activités en trois ensembles : HORECA²⁴, PERI HORECA²⁵, PARA HORECA²⁶ (CCI, 1999).

Néorestauration (2003) partage la restauration commerciale en « **grandes catégories** » : Restaurants traditionnels, Bistrots et cafés restaurants, Poissons/Fruits de mer, Restauration à thème, Pizzerias, Grills, Restaurants rapides à l'anglo-saxonne, Restaurants rapides à la française, Cafétérias. Cette attribution, est également lacunaire et incomplète en restant sujette à interprétation par tout restaurateur.

Coach Omium²⁷ aborde le marché de la restauration à travers deux dimensions : **les chaînes et les indépendants**. Alors qu'en 2002 95% des établissements étaient des établissements indépendants, la plupart des données utilisées dans les différentes études concernent les chaînes (Parnière et Pollet, 2003) qui utilisent trois **grands types de distributions** : **service rapide, cafétérias, service complet**. Il est vrai que les chaînes génèrent des informations structurées et faciles d'accès. Quelques auteurs américains adhèrent à cette démarche par une préséparation entre multiunités et indépendants (Muller et Woods, 1994) avant une organisation en trois « segments » pour les indépendants et en cinq pour les multiunités.

Stephen Ball (1996), dans son étude sur les take-away, identifie trois types de critères : **Chaînes versus indépendants, la spécialisation, le volume du chiffre d'affaires**. Walker et Lundberg (2001) remarquent trois niveaux : dans un premier temps la séparation entre les « big boys » et les opérateurs indépendants, puis dans un deuxième temps entre les « quick service, family, casual, dinner house and fine dining » et pour finir les « sandwich, noodle, pizza, chicken, or casual seafood restaurants, steakhouses, mexican, coffee shop, and so on ».

Payne-Palacio et Theis (1997), quant à eux, préconisent de classer les établissements en fonction de leurs **objectifs, buts**, et **type d'organisations et de managements** ainsi que du segment visé donc du **type d'opérations de livraison du service**. En Europe, Eurostaff

²⁴ HORECA : Hôtels cafés restaurants (Restauration rapide, Cafés, Restaurants, Hôtels, Traiteurs, Collective concédée)

²⁵ Résidences de tourisms, Thalassothérapie, Résidences étudiants, Résidences médicalisées, Maisons de retraite, Livraisons de repas à domicile

²⁶ Villages de vacances, Chambres d'hôtes, Maisons familiales, Gîtes, Chambres à la ferme, Collective non concédée

²⁷ Coach Omium : société de mercatique comme le GIRA

(2001) sépare les établissements **concedés (commerciale et collective) des non concedés** et utilise **les variables du marketing mix** pour définir un restaurant. Mais une « segmentation » du marché est basée sur la **structure juridique**, le type de prestations et le type de restaurations. Ces approches révèlent la perspective d'appréhender la restauration selon la forme d'organisation ou de propriété ou encore la taille.

Euromonitor (2004aa, 2004bb) utilise plusieurs classifications possibles en parallèle : **par secteurs** (cafés/bars, Full Service Restaurants, fast food, 100% livraison à domicile/ take-away, self service cafeterias, street stalls/kiosks), **indépendant versus chaîne**, **consommation** sur place versus à l'emporter, type de localisations (seul, centres commerciaux, hôtels, transports, centres de loisirs), consommation de nourriture versus consommation de boissons.

La Rabobank International (Baas, Kwakernaak-van-Potten, Zwanenberg et Vanbattum, 1998), dans son étude du marché « world of food service », rejoint partiellement une des classifications d'Euromonitor et identifie trois formes de distribution pour la nourriture : Catering, Restaurants, Food retail. Cependant, se pose la question du classement des automates qui sont d'ailleurs en forte progression d'après ce rapport. En Angleterre, MSI Marketing Research for Industry (Bardsley, 2001), étudie la restauration et l'hôtellerie ensemble et sépare la restauration selon le **type de services** : Restaurants, Fast food, Take-aways, Contractuel, Autres.

En Suisse, mis à part la typologie utilisée par Euromonitor (2004aa), GastroSuisse (2004b) impose depuis 1981 sa classification qui demeure confuse car basée sur le type de **prestations de service** (Bar/pub/vinothèque, Hôtel/restaurant, Garni/motel, Auberge, Pension/gîte, Restaurant/brasserie/bistro, Restaurant de quartier, Café-restaurant/tea-room, Dancing/discothèque/cabaret/boîtes de nuit, Fast-food/gastronomie commerciale et de système, Pizzeria, livraison à domicile/catering, Autres, Take-away, Hôtels pour séminaire). **Les spécialités** permettent d'établir une autre classification mais tout aussi enchevêtrée. Trois tableaux présentent également des répartitions des établissements par la forme juridique, par le **nombre de places** ou encore par le **nombre de collaborateurs**.

Le tableau (tableau 11) ci-dessous permet de récapituler les différentes dimensions et les critères relevés au cours de cet inventaire européen et américain. Ce tableau démontre la confusion qui règne dans les typologies adoptées par les différents organismes ou auteurs et l'impossibilité de comparaison pertinente et fiable entre les données récoltées par les

différentes études. En effet, chaque organisme met derrière chacun des concepts qu'il utilise des dimensions et significations différentes.

Tableau 11: Récapitulation des typologies existantes

Institution ou auteurs	Premier niveau de critères	Deuxième niveau de critères (troisième niveau)
Euromonitor, 2004	Commerciale/Collective	Secteurs Indépendant / Chaîne Type de consommations Type de localisations Consommation nourriture / Consommation de boissons
Callot (1997)	Commerciale/Collective	Organisation de la production / Type de produits
GIRA (2004)	Mode de distribution : Collective / Commerciale / Circuits de vente alternatifs / Distribution automatique	
Secrétariat d'État du Tourisme (2002)	Commerciale/Collective	Style de service offert Connotation géographique Cafétérias Concept Bar
TechnoResto.Org (Toussaint, 2001)	Formule : Traditionnelle / D'hôtel / Thème / Collectivité / Rapide / Traiteur / Transports	Lieu de localisation
CCI de Strasbourg et du Bas-Rhin	Trois ensembles : HORECA PERI HORECA PARA HORECA	Activités : Restauration traditionnelle, Rapide, Traiteur, Débit de boissons
Néorestauration (2003)	Commerciale / Collective	Grandes catégories : Restaurants traditionnels, Bistrot et cafés restaurants, Poissons et Fruits de mer, Restauration à thème, Pizzerias, Grills, Restaurants rapides à l'anglo-saxonne, Restaurants rapides à la française, Cafétéria
Coach Omium	Commerciale/Collective	Chaînes / Indépendants (service rapide, cafétérias, service complet)
Muller et Woods, 1994	Multiunités / Indépendants	Pour les indépendants : Service rapide, Catégorie moyenne Catégorie supérieure Pour les multi-unités : Service rapide, Catégorie moyenne Catégorie supérieure modérée Catégorie supérieure Restaurant clients affaires

Institution ou auteurs	Premier niveau de critères	Deuxième niveau de critères (troisième niveau)
Stephen Ball (1996)	Pour les take away	Chaînes / Indépendants La spécialisation, Le volume du chiffre d'affaires
Walker et Lundberg (2001)	« Big boys » (Grandes chaînes internationales) et opérateurs indépendants	Quick service, Family, Casual, Dinner house and Fine dining (Sandwich, noodle, pizza, chicken, or casual seafood restaurants, steakhouses, coffee shop, Mexican...)
Payne-Palacio et Theis (1997)	Type d'organisations et de managements	Objectifs, Buts, Segment visé, Type d'opérations de livraison du service
Eurostaff (2001)	Concédés (commerciale et collective) / Non concédés	Variables du marketing mix Structure juridique Type de prestations Type de restaurations
Rabobank International (Baas, Kwakernaak-van-Potten, Zwanenberg et Vanbattum, 1998)	Trois formes de distribution pour la nourriture : Catering, Restaurants, Food retail	
MSI Marketing Research for Industry	Type de services	Restaurants (Pub restaurants, Restauroute, Restaurants à thème, Restaurants brasseries, Restaurants de luxe) Fast food et Take away (sandwiches, hamburger, Fish and ships, Pizza), Contractuel (Business/Industries, Éducation, Santé, Traiteur tout public, Prisons) Autres (sans précision)
GastroSuisse (2004b)	Commerciale/Collective	Type de prestations de service : Bar/pub/vinothèque, Hôtel/restaurant, Garni/motel, Auberge, Pension/gîte, Restaurant/brasserie/bistro, Restaurant de quartier, Café-restaurant/tea-room, Dancing/discothèque/cabaret/boîtes de nuit, Fast-food/gastronomie commerciale et de système, Pizzeria, livraison à domicile/catering, Autres, Take away, Hôtels pour séminaire Spécialités : Cuisine bourgeoise, spécialités suisses, grillades, poissons, asiatiques, italiennes, françaises, portugaises/espagnoles/grecques/turques, américaines/mexicaines, végétariennes, nourriture complète, restauration rapide, livraisons à domicile/gastro shop/vente à l'emporter, autres Forme juridique Nombre de sièges, Nombres de collaborateurs

L'analyse et la synthèse de ces approches permettent un regroupement des critères de classification selon leur signification et non leur énoncé (tableau 12). Ces critères émergent de beaucoup de typologies, même si leur dénomination n'est pas commune. Ils intègrent trois grandes dimensions. Elles représentent un grand intérêt pour l'établissement d'une typologie intégrant les nouveaux modes de restauration et réunissant des caractéristiques mesurables de manière identique par tous les intervenants.

Tableau 12 : Synthèse des dimensions utilisables pour une nouvelle typologie

Dimension	Critères
Type d'organisations	<ul style="list-style-type: none"> • Indépendant versus Chaîne • Concédés / non concédés • Type de contrats offerts • Restauration dite commerciale et la restauration dite collective • Lieu de localisation • Stratégies prioritaires
Taille	<ul style="list-style-type: none"> • Volume du chiffre d'affaires • Nombre de collaborateurs • Nombre de places
Type de services ou type de produits offerts	<ul style="list-style-type: none"> • Variables du marketing mix • Secteurs • Caractéristiques de la carte • Mode de distribution • Prestation de service • Grands types de distributions : service rapide, cafétérias, service complet • Organisation de la production • Attributs de décision du client • Clés des opérations

Ce paragraphe a essayé de clarifier la nature de l'entreprise pour répondre à la « théorie de la contingence » (Woodward, Burns et Stalker, Thompson, Lawrence et Lorsch et Perrow) selon laquelle la nature de l'entreprise conditionne sa réaction aux phénomènes exogènes et endogènes (Khandwalla, 1977). Les contingences environnementales pèsent donc très fortement sur le développement et les risques d'échecs des petites entreprises (RickettsGaskill, VanAuken et Manning, 1993), même si Gueguen (2004) envisage la possibilité pour les TPE de se libérer du carcan environnemental. Jogaratnam, Tse et Olsen (1999) et Burns (1996) précisent même que les contraintes environnementales circonscrivent les options stratégiques des TPE, PE et, en conséquence, doivent être évaluées.

1.1.3. Environnement

Sur les traces des théories organisationnelles (Castrogiovanni, 1991, Dess et Donald W.Beard, 1982), Jogaratnam, Tse et Olsen (1999) mesurent la « munificence de l'environnement » par un ensemble de variables dont la pertinence a été vérifiée mainte fois. Ces variables permettent de comprendre les contraintes et les ouvertures que rencontrent les TPE, PE ou entreprises artisanales sur leur marché.

Dans leur étude, Jogaratnam, Tse et Olsen (1999), ont retenu finalement pour mesurer la « munificence » environnementale deux des trois dimensions principales issues de théories organisationnelles : 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 dominant aux États-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, intégrant des variables qui caractérisent l'externe et ses pressions comme les conditions de financement de l'industrie, les indices moyens de retour sur investissement de l'industrie ou encore la demande. Les variables de mesures des premières dimensions seront complétées selon l'inventaire initial de Castrogiovanni, plus adapté à l'environnement européen et moins réducteur (tableau 13).

Castrogiovanni (1991), 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 chaque étude.

Première Entrée: environnement

Tableau 13: Dimensions et variables de mesures de la munificence environnementale retenues d'après Castrogiovanni (1991) et Jogaratnam, Tse, Olsen (1999)

Dimension	Variabes 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 • Évolution du nombre d'entreprises
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 macro-environnements • Adaptation aux menaces représentées par les nouveaux entrants • Tracasseries administratives et légales

Dans les variables de mesures présentées dans le tableau ci-dessous (tableau 13) plusieurs dépendent de la demande dans sa taille et dans ses attentes. Les concepts du consommateur postmoderne et hypermoderne permettent une meilleure compréhension de la demande actuelle.

1.1.4. Consommateur

Plusieurs des variables des opportunités/menaces, dépendent d'une meilleure connaissance du consommateur. La première variable, la « capacité d'adaptation aux changements des attentes du consommateur » oblige directement une étude sur le comportement du consommateur actuel. Deux autres variables, la « capacité d'adaptation aux changements des macro-environnements » et « l'adaptation aux menaces représentées par les nouveaux entrants » impliquent indirectement pour les entreprises présentes sur le marché une meilleure connaissance du consommateur. De plus, la compréhension des attentes du consommateur ainsi que la recherche de sa satisfaction demeurent les principales motivations de toute entreprise de service.

Pour l'analyse des spécificités du comportement du « nouveau consommateur », l'« Individu postmoderne » selon certains auteurs (Badot, 2002, 1992) mais qualifié d' « hypermoderne » par d'autres (Ascher, 2005, Marchesnay, 2006), quelques publications majeures ont été retenues indifféremment de l'interprétation choisie. En effet, Marchesnay, dans sa note de lecture sur le livre d'Ascher, explique bien les trois phases de modernités en les situant dans le temps, ce qu'avait refusé Ascher. Cependant, ils se rejoignent dans la reconnaissance de la superposition des différentes modernités, ce qui peut provoquer des interprétations différentes. Que ce soit celles de Badot et Cova (2002), de Hetzel (1995), de Bourgeon et Filser (Rémy, Garabuau-Moussaoui, Desjeux et Filser, 2003), de Garabuau-Moussaoui et al. (2002), d'Ascher (Ascher, 2005, Marchesnay, 2006), Lipovetsky (Lipovetsky et Charles, 2004) ou encore parmi les chercheurs américains Berry et Carbone et Haeckel (2004) sans oublier Zaltman (Attali, 2005). La démarche utilisée par Hetzel (Boyer et Burgaud, 2000) pour décrire la modernité de la consommation semble une structure intéressante pour cette synthèse. Elle s'articule autour de 2 thèmes : Le comportement du consommateur, et les attentes du consommateur.

1.1.4.1. *Le comportement du consommateur*

Le consommateur a modifié son comportement en réponse aux changements majeurs de la modernité de la société. La première phase de modernité serait celle de « l'intellect », la deuxième serait celle de la primauté de « l'effet » et la troisième celle de « l'affect » (Marchesnay, 2006).

Si Ascher (2005) idéalise le consommateur hypermoderne, Marchesnay (2006) émet des doutes, sans rejoindre totalement les pessimistes de « l'exacerbation de la postmodernité ». D'ailleurs, Ascher reconnaît avoir principalement étudié « la classe créative » urbaine. Mais l'incertitude croissante de l'économie et son internationalisation engendre une modification des valeurs et des comportements dans toutes les couches de la population. De plus, la nouvelle génération nage dans « l'hypertexte » comme un poisson dans l'eau. Cette métaphore, chère à Ascher, justifie la fin des grandes théories de la société et une nouvelle ère de théories intermédiaires :

« Nous entrons dans une société plus moderne dans laquelle les individus, les rationalités, les différenciations sociales, les formes économiques, les modes de régulation sont multiples ».

L'éclectisme représente l'épine dorsale de l'hypermodernité. « L'individu éclectique » d'Ascher (Marchesnay, 2006) est autonome et veut devenir de plus en plus le « disc-jockey de sa propre existence ». Il suit plusieurs tendances, qui tout en présentant un caractère paradoxal cohabitent fréquemment (Attali, 2005) :

« Le consommateur est devenu caméléon, arlequin, multi facettes et ne peut donc plus être identifié par les seules variables de type sociodémographique ».

Le consommateur semble régi par « une gamme de logiques et de rythmes, activables selon les circonstances et selon les prises de paroles des différents acteurs » (Gilles, 2005). Pour Attali (2005), le consommateur coproduit le sens et présente une bipolarité (figure 18) difficile à satisfaire.

Figure 20: Bipolarité et paradoxe du consommateur dans les années 2000 d'après Attali (2005)

Principe	Antinomie
Low cost	Qualité
Rapidité disponibilité	Rareté
Service : Conseils personnalisés 24/24	Séduction : Théâtralisation, Enchantement
Exigence de satisfaction	Désir de gratification
Égalité	Reconnaissance, respect

Une synthèse des principaux travaux, cités ci-dessus, qui pour beaucoup se basent sur ceux de Hirschman et Holbrook (Badot, 2003), permet d'abandonner la perspective « cognitiviste ». Perspective qui réduit 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 » (Midy, Béjean et Peyron, 1999). Cette évolution

implique la fin de normes optimales décisionnelles et soutient une intégration des aspirations et des valeurs individuelles des consommateurs (Derbaix et Brée, 2000, Parasuraman, Berry et Zeithaml, 1991). « Le mangeur contemporain est un « individu plus autonome, plus sociable, plus sentimental, plus lié à la société dont la personnalité multiple se caractérise notamment par la recherche d'une maîtrise de soi et d'une réflexivité accrues.» (Ascher, 2005).

Même si, le comportement des individus devient imprévisible et provoque même un approfondissement de la différenciation sociale, quelques grandes tendances du comportement font l'unanimité auprès des chercheurs.

- **Changement du système des valeurs** : mutation du type d'idoles, suppression des tabous, renversement des statuts professionnels suivant les situations, attente d'un grand choix, nombreuses formes de régulations personnelles découlant d'une recherche de maîtrise et de la réflexion (chacun crée son propre chemin de vie, consommation engagée et responsable), apparition de régulations collectives (contre l'obésité et la malbouffe, le tabac, etc.), changements sentimentaux (engagement auprès de personnes sélectionnées) etc...
- **Éclectisme** : tout et son contraire peut exister dans tous les domaines (changement de contenu, de logique, de sens, selon les circonstances et situations).
- **Hédonisme** : recherche du plaisir, de distraction, de sensations, de vitalité (santé et forme) etc... expliquant partiellement 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, devient un moyen de singularisation ou d'adhésion.

Ces caractéristiques du comportement du consommateur présentent une complexité qui se répercute visiblement sur leurs attentes.

1.1.4.2. 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 » (Derbaix et Brée, 2000, 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). Les attentes identifiées par les auteurs étudiés, se résument dans des grandes lignes fédératrices. L'individu recherche :

- **Le réenchantement** pour affronter le monde quotidien, d'où la recherche des extravagances et le succès de la « thématisation » 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. Esthétique qui justifie également 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 du temps 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 recherche de sens** induits 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 présentent un caractère primordial pour l'industrie de service puisque la satisfaction du client ouvre la route vers la performance. Mais la mesure de la satisfaction devient difficile de par sa multicolinéarité (Desmet et Windal, 2000). Pour Zaltman (1955), « Le monde a changé, mais nos outils pour comprendre le client n'ont guère évolué. Nous continuons à dépendre de méthodes de recherche familières mais inefficaces, qui nous conduisent tout droit à une mauvaise interprétation des comportements et des pensées des consommateurs. Les produits et les messages que nous créons à partir de ces méthodes ne touchent tout simplement pas les clients. ». Il est clair que le comportement et les attentes du consommateur se complexifient, leur compréhension représente un défi constant pour les prestataires de service. Les décisions stratégiques ne sont plus adaptées (Zaltman, 2004).

1.1.5. Stratégies

Selon Porter (Martinet, 1988), des grands changements dans une industrie impliquent des choix stratégiques car les nouveaux entrants qui ne sont soumis à aucune contrainte historique sont mieux armés pour répondre à la nouvelle situation. Les chercheurs spécialistes des PME comme Guilhon (1998) analysent les relations entre stratégies et environnement dans un continuum entre le déterminisme et le volontarisme. Dans la théorie des organisations, les chercheurs partent de l'entreprise qui subit les pressions externes et doit s'y adapter afin de survivre, pour aboutir aux perspectives volontaristes. Ces perspectives admettent une liberté de choix et d'action dans un environnement que l'entreprise peut se construire elle-même. Dans ce cadre, la théorie des ressources et des compétences admet que l'entreprise a la possibilité de choisir ses stratégies en fonction de ses capacités et ressources (Quairel et Auberger, 2005).

La stratégie, discipline de management, vaste et variée, relève de discours à « trois vocations : la description des pratiques, l'explication des causes et conséquences de celles-ci, et, enfin, la prescription de règles de prise de décision » (Boyer et Marchesnay, 2002). 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 (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. Il affirme que justement, petit à petit, les outils stratégiques permettant l'efficacité opérationnelle ont envahi et parfois même supplanté la stratégie. Mintzberg et al. (1999) quant à eux, dans leur réflexion sur les différentes écoles de stratégies, acceptent des conceptions variées pour définir la stratégie. Du reste, Boyer et Marchesnay (2002) mettent en exergue l'interaction croissante entre les « décideurs », les « consultants extérieurs » et les « chercheurs ». 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. Pour Olsen et al. (2006), « La stratégie est un mode de pensée ».

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 les axes stratégiques ouvrent et circonscrivent le chemin entre la situation actuelle et la situation convoitée (Mintzberg, 2004), les stratégies donnent les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés. Identifier « la définition de la stratégie » relève de la gageure car les définitions de la stratégie ressemblent à un inventaire à la Prévert. Un résumé des définitions majeures retenues s'impose pour la suite du travail (définition 6).

Définition 6: Résumé des définitions retenues pour la Stratégie d'après Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (1999), Harrison et Enz (2005), Porter (1996), Olsen, Tse et West (2006), Boyer et Marchesnay (2002)

- La stratégie est complexe, peut être une position ou une perspective et intègre différentes écoles de pensée
- La stratégie s'intéresse à la concurrence et aux 5 forces « portériennes » et repose sur des activités exclusives en évitant les contradictions et ayant pour finalité d'obtenir les résultats attendus par les *stakeholders*.
- La stratégie concerne à la fois des problèmes de fond et de forme comprenant le contenu de la stratégie aussi bien que les processus et outils de mise en œuvre.
- La stratégie se situe à deux niveaux. *Corporate* : Quels métiers ? *Business* : Comment ?
- La stratégie est un modèle, un discours étayé par l'analyse afin de prendre des décisions.

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 établi 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 (figure 21).

Figure 21: 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>STRATEGIES ENTREPRENEURIALES</i>	DECISIONNELLE	ORGANISATIONNELLE	CONTEXTUELLE	OPERATIONNELLE	COGNITIVE

Comme l'ont démontré Paturel et Richomme-Huet (2005), il faut considérer que la vocation artisanale de l'entreprise implique des stratégies entrepreneuriales afin de garantir sa pérennité et son développement.

D'après la littérature, les TPE, PE dépendent très fortement de l'environnement et ne devraient pas être en mesure de choisir des stratégies proactives. Gueguen (2004) évoque même « le fatalisme environnemental ». « Déterminisme ou volontarisme » le débat continue (Boyer et Marchesnay, 2002). Gueguen (2004) confirme qu'« une émancipation environnementale est possible pour les entreprises de petite taille permettant de fonder la viabilité de leurs choix stratégiques ». D'ailleurs, pour se développer ou même survivre, les petites entreprises comprennent et appliquent naturellement la différenciation du « chat qui dort » (Juutilainen, 2002), qui leur permet de maintenir les concurrents à distance sans chercher à exploiter les opportunités selon un schéma stratégique traditionnel des TPE, PE (Chappoz, 1991). Cette indifférence feinte relève du postulat de « la conception égocentrée de l'espace » de Moles et Rohner « Moi, Ici et Maintenant » (Torrès, 2003). Le postulat de « la paroi », qui modifie l'importance perçue par l'entreprise ou son dirigeant d'un phénomène externe par rapport à un phénomène interne de proximité, appuie le détachement que peut avoir la TPE par rapport à son environnement (Torrès, 2003). Cependant, la TPE, PE ou entreprise artisanale, n'ignore pas son environnement, elle relativise son impact sur elle.

Étudiant les stratégies utilisables pour des TPE ou entreprises artisanales actives dans le même secteur, 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 d'une stratégie de grand groupe par Porter (1987), peut être envisagé sous forme de collaboration entre concurrents et donc concerner les TPE ou entreprises artisanales. Il en va de même avec la stratégie de restructuration ainsi que d'autres stratégies de développement qui se situent également selon les « normes portériennes » au niveau « *corporate* ». Les deux niveaux sont abordés indifféremment au travers des stratégies les plus souvent appliquées ces dernières années. Pour Kenyon et Mathur (1996) « Les opérations qui visent à rendre plus compétitive les capacités d'une société ou d'une de ses unités, peut être aussi considérée légitimement comme une stratégie concurrentielle ». Pour les TPE ou entreprises artisanales, 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, y compris la construction de l'offre.

Porter (Aronson, 2003) confirme que face au péril chinois, les entreprises japonaises découvrent la stratégie. Son étude démontre beaucoup de similitude avec la situation des entreprises artisanales dans un secteur en difficulté et face au danger représenté par la concurrence des grandes entreprises disposant de grandes ressources. En effet, dans un premier temps, les entreprises japonaises bénéficiaient d'une rente de situation due à une domination de l'offre et à l'inexistence des entreprises chinoises sur leurs marchés. Elles se contentaient de se copier sans se distinguer les unes des autres. Puis dans un deuxième temps, la compétition des entreprises chinoises s'est portée sur les prix par une productivité accrue ; mais les entreprises japonaises maintenaient leur avance par la qualité de leurs produits. Actuellement les entreprises chinoises les ont également rattrapées dans ce domaine et la guerre fratricide des entreprises japonaises les mettent fortement en danger. Une série d'interviews de chefs d'entreprises japonaises actives dans les machines outils (2005), secteur subissant une très forte concurrence chinoise, permet de tirer une synthèse des axes stratégiques les plus performantes pour lutter contre une concurrence féroce : l'innovation, l'automatisation, la prestation de « solution totale » et la *mass customization*. Ce palmarès se trouve confirmé par l'analyse de Rigby des outils stratégiques donnant le plus de satisfaction aux chefs d'entreprises et reflétant leurs priorités stratégiques (Dortier, 2004). Les chefs d'entreprises, interviewés dans le cadre de cette enquête, confirment la théorie de Solow²⁸ pour qui l'innovation compte plus que la croissance du capital (nombre de

²⁸ Prix Nobel d'économie 1987

machines) ou que l'intensité du travail, tout en considérant l'innovation comme une variable exogène (Porter, 1987). Pour 86% des chefs d'entreprises interrogés, l'innovation est un facteur de réussite durable beaucoup plus important que la réduction des coûts.

Mutter (2005) inquiet pour le développement des TPE et PE, leur recommande, d'innover, d'imaginer d'autres stratégies afin de créer une meilleure valeur ajoutée pour les consommateurs. 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). Cependant, les chefs d'entreprise japonais reconnaissent qu'il est plus facile de maîtriser les coûts et l'efficacité dans la production que l'innovation. Pour cela, les trois quarts des interviewés pensent qu'il suffit « d'externaliser ». Néanmoins, cela reste difficile à implanter car la maîtrise de la chaîne d'approvisionnement demeure pour eux primordiale. Une de leur grande préoccupation reste aussi la connaissance insuffisante de leurs clients et la maîtrise de la segmentation. Ils veulent pouvoir identifier leurs meilleurs clients et leur délivrer une meilleure valeur.

La sélection des stratégies étudiées répond à ces pratiques et désirs d'innovation mais appartient aussi à la classification universellement reconnue des stratégies génériques de Porter (West et Olsen, 1990) : 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 (Keller, 2001) : innovation et développement, différenciation, focus sur l'efficacité des opérations tout en maintenant la qualité. Trois catégories majeures de stratégies appliquées par les grandes entreprises apparaissent comme répondant à ces préoccupations. La première catégorie de stratégies, rentre dans la catégorie favorisant l'efficacité opérationnelle, donc une maîtrise des coûts ou tout du moins l'obtention de coûts de production du même ordre de grandeur que les grandes entreprises ainsi que l'accès à des ressources externes: les stratégies de partenariat. La deuxième catégorie privilégie la différenciation, allant même jusqu'à l'innovation de rupture avec la stratégie de « l'Océan bleu » qui rendrait sa force à la différenciation. Elle limiterait les frais de maintien de la différenciation et de sa communication aux consommateurs. Pour finir, la troisième catégorie, « meilleure valeur », est défendue par la stratégie de *Mass customization* ou différenciation différée. Elle répond au paradoxe du mode de consommation hypermoderne de personnalisation et de recherche de « best value ».

1.1.5.1. *Partenariat*

Porter (2003), dans les « stratégies de groupes », recommande le partage des activités entre les différents domaines d'activités stratégiques, ce qui peut s'appliquer entre deux entreprises autonomes. D'après Capiez (2007), plusieurs approches justifient le bien-fondé des « réseaux » et des stratégies réticulaires. La théorie des coûts de transaction met en exergue la minimisation des coûts de transaction mais se limite à cette seule relation (Williamson, 1985, 1975). L'approche de l'encastrement, dans laquelle la confiance, engendrée par l'immersion dans des réseaux sociaux des acteurs des entreprises, préserve de la malfaisance (Granovetter, 1985). L'approche basée sur les ressources (Pfeffer et Salancick, 1978) considère l'entreprise comme une combinaison de ressources internes diverses construisant des compétences. Afin d'améliorer leur compétitivité, les entreprises cherchent à l'externe des compétences complémentaires (Grant, 1991). Motte et Quélin (2001) recommandent même aux entreprises de procéder à l'acquisition ou l'échange de ressources à travers des stratégies réticulaires afin d'améliorer leur adaptation aux contraintes de l'environnement. Cependant, 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 », également appelée « coopétition » (Lecoq et Yami, 2002), qui sont envisageables dans les petites entreprises artisanales. D'ailleurs Le Roy et Guillotreau (2002) suggèrent que ces stratégies collectives ou réticulaires 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, surtout 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). Par conséquent, le vécu et l'identité des partenaires produisent des comportements individuels multiples. 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 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.

La typologie des stratégies collectives créée par Loup (figure 20) se base sur ces conditions constitutives et les deux dimensions qui en découlent. Cette catégorisation des stratégies collectives ouvre beaucoup de perspectives de partenariat, qui soutiendraient l'amélioration de la maîtrise des coûts, et par là même, l'annihilation d'un des grands avantages des grandes entreprises sur les entreprises artisanales.

Figure 22 : Typologie des stratégies collectives (Loup, 2003)

Intervention extérieure au groupe	OUI Réactif	NON Proactif
Existence d'une identité collective		
OUI Trajectoires professionnelles identiques	Stratégies corporatistes	Stratégies communautaires
NON Trajectoires professionnelles ouvertes	Stratégies collaboratives	Stratégies coopératives

Les opportunités de partenariats s'annoncent très nombreuses (achats, nouvelles technologies de production nouvelles technologies d'information, marketing, gestion des ressources humaines, etc...) mais dépendent de la nature des connaissances et de l'attitude d'ouverture des dirigeants des entreprises. 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 performance de chaque partenaire. Ce type de stratégies heurtera certains chefs d'entreprise très attachés à leur individualité et à la certitude de leur différence. Par contre, leurs croyances se trouvent convergentes avec une autre catégorie de stratégies comme la stratégie concurrentielle de singularité.

1.1.5.2. Différenciation et singularité, « Océan bleu »

Ridderstale et Nordstrom (Vargo et Lusch, 2004) dans leur dernier livre « Karaoke Capitalism » montrent qu'il n'existe pour une entreprise que deux routes pour atteindre le succès: la voie « Fit » ou la voie « Sexy ». La voie Fit implique que votre entreprise reste dans le rang mais attaque en tête du peloton. L'entreprise, pour répondre aux opportunités,

cherche à adapter ses ressources (Allouche et Schmidt, 1995). La voie Sexy au contraire, implique une capacité à surprendre et faire preuve d'innovation exceptionnelle amenant une plus value inattendue au client. Penser en terme de compétence provoque une réflexion sur le couple produits/marchés nouveaux (figure 23), ce qui débouche sur des propositions hors des sentiers battus (Hamel et Prahalad, 1994).

Figure 23: Au delà de l'écoute du client (Hamel et Prahalad, 1995)

Non exprimés	Possibilités Inexploitées	Possibilités Inexploitées
		Possibilités Inexploitées
BESOINS		
Exprimés		
	Effectifs	Potentiels
TYPES DE CLIENTS		

Pour Christensen (1997, 2003) l'innovation prend deux formes : l'innovation incrémentale et l'innovation radicale. L'innovation incrémentale récolte les suffrages de la majorité des gestionnaires d'entreprises car elle résulte d'un procédé rationnel qui mesure le potentiel de l'innovation. Elle se limite à l'amélioration « d'un produit ou un service existant sans changer les paramètres qui le définissent » (Buisson et Silberzahn, 2005). L'innovation radicale ou de rupture définit une nouvelle catégorie de produits ou services différents. Mignon (2001) rejoint Christensen, Buisson et Silberzahn et parle même « de la proaction d'aller au-delà des attentes des clients ».

Plusieurs spécialistes de stratégie ou de marketing se reconnaissent dans ce courant et parlent de réenchancement, de stratégie de singularité, de « cocréation » de valeur, de relation ou de la nécessité d'aller au-delà de la différenciation « classique » de Porter et du positionnement de Trout et Ries (Andréani, Badot, Benoun, Bloch, Bon, Cova, Dupuis, Jallat, Lemaire, Manceau, Michon, Macé, Prime, Schlosser, Tissier-Desbordes et Ollivier, 2003, Julien et Pacitto, 2004, Keller, Sternthal et Tybout, 2002, Kim et Mauborgne, 2005, Marchesnay, 1997, 2004d, Sirieix et Filser, 2003). Keller et al. (2002) 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. Ils préconisent de conduire la réflexion sur le positionnement d'une marque à travers trois questions :

- **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.
- **« 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 : avantages stimulant la consommation, l'assurance, l'empathie et efficience, le style, valeur/prix.

Ignorer ces questions entraînerait une perte de singularité et très rapidement la lutte ne pourrait se porter que sur le terrain du prix, ce qui est dommageable pour la capacité financière de l'entreprise et ses possibilités de réinvestissements. D'ailleurs, Desmet et Zollinger (1997) démontrent le côté fragile de cette différenciation par le prix : « Si en effet le consommateur semble guidé par le prix dans ses achats, on observe, dans le même temps, qu'il dispose d'une bien pauvre connaissance ou mémorisation de l'information. L'acheteur serait donc à la fois sensible et indifférent : une forme de sensibilité éphémère ou sélective qui paraît comme un élément paradoxal associé au prix ». Karpik (2007) affirme la primauté de la concurrence par la qualité sur la concurrence par les prix, dans le « marché des singularités ». Il considère que la restauration appartient à ce marché et il définit les produits de singularité par deux dimensions : la première, « l'incertitude stratégique associée aux relations entre les produits multidimensionnels et les clients » et la deuxième, l'incertitude de « l'ajustement final » puisque la transaction est opérée sans que le client ait toutes les informations.

Marchesnay (1997) démontre 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 ».

Kim et Mauborgne vont beaucoup plus loin dans leur démarche de différenciation et prônent la « stratégie de l'Océan bleu » qui illustre très bien les stratégies de singularité et rend opérante la théorie de Christensen (Christensen et Raynor, 2003) sur l'innovation de rupture.

Un principe guide cette stratégie :

« Le succès ne vient pas de la lutte contre les concurrents mais de rendre la concurrence inexistante en partant à la conquête de nouveaux espaces de marché vierges « les Océans bleus ».

Ce postulat, reniant la confrontation avec la concurrence, préconise la recherche « d'espaces inconnus » et de la demande à créer, ayant un fort potentiel de rentabilité puisque les règles n'existent pas encore. Kim et Mauborgne (2005), qui ont étudié 150 créations d'Océans bleus, ont identifié des particularités communes :

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

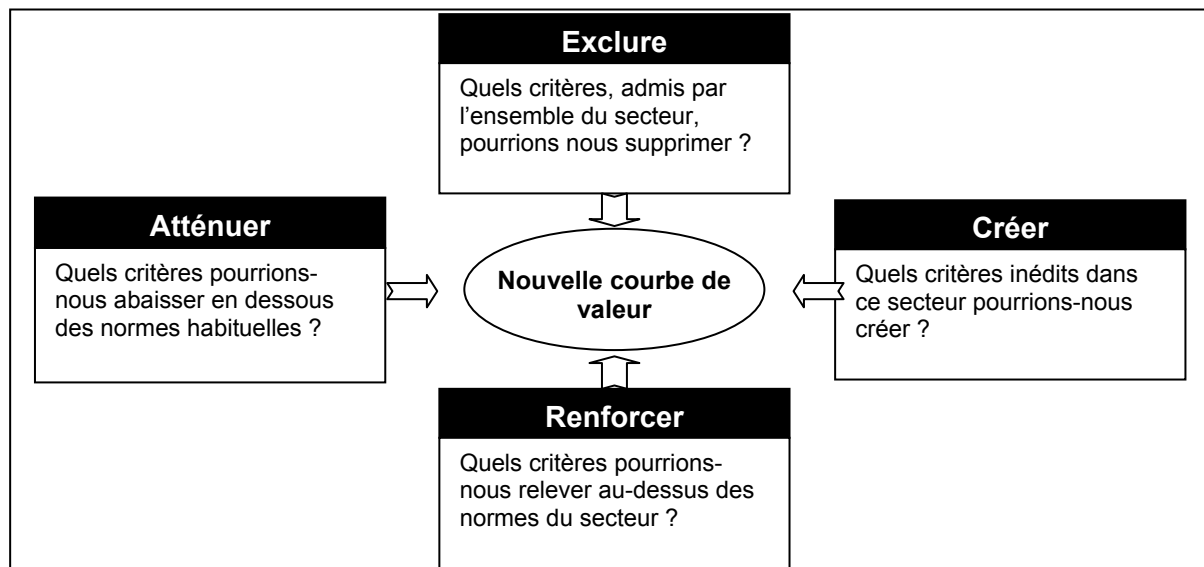
Ils ont également développé des outils méthodologiques qu'ils ont pu tester sur le marché du vin aux États-Unis avec une entreprise de vin australien.

La première étape méthodologique permet de créer « le canevas stratégique ». Il 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 la réorientation vers les alternatives et la compréhension de la « non clientèle » ainsi que son mode de consommation (lieux, produits, etc...).

La troisième étape passe par la « grille des quatre actions » (figure 24) qui permet par quatre questions de scruter la logique stratégique du secteur. Le but est d'agir et de proposer la nouvelle courbe de valeur et « canevas stratégique », et en conséquence une expérience réellement nouvelle.

Figure 24: Grille des quatre actions (Kim et Mauborgne, 2005)



Le premier pas vers le succès d'une stratégie de l'« Océan bleu » passe par la maîtrise de trois conditions incontournables : « la focalisation, la divergence, et un slogan éloquent pour le marché ». Cependant, dans les stratégies de singularité comme la stratégie « Océan bleu », « les risques du métier » viennent de la complexité et des « difficultés de mise en œuvre » (Marmuse, 1997). Les concepteurs de la stratégie « Océan bleu » estiment que ces risques ne sont pas plus grands que pour une stratégie océan rouge. Ils en ont identifié six majeurs, quatre attachés directement à la stratégie et deux à l'exécution : « risque de recherche, risque de planification, risque de focalisation, risque du modèle d'affaires, risque d'organisation et risque de gestion ». 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 présente un grand frein pour le développement de cette stratégie dans les entreprises artisanales car, comme l'établissent Julien et Pacitto (2004), la plupart des TPE ne montrent qu'un intérêt très limité pour le marketing. 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 » (Kim et Mauborgne, 2005). Ce manque d'intérêt pour le marketing s'explique par la prise en charge de cette fonction par les chefs d'entreprise eux-mêmes. Ils montrent une réticence, soit à déléguer, soit 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 TPE ne croient pas à l'efficacité de ce type de recherches. Ils 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'emphase sur la réputation de l'entreprise et sur son assujettissement à la satisfaction de ses clients ainsi qu'à sa capacité à répondre à leurs 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 chef de l'entreprise artisanale 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 » proactif qui sort l'entreprise de sa « zone de confort » (Buisson et Silberzahn, 2005).

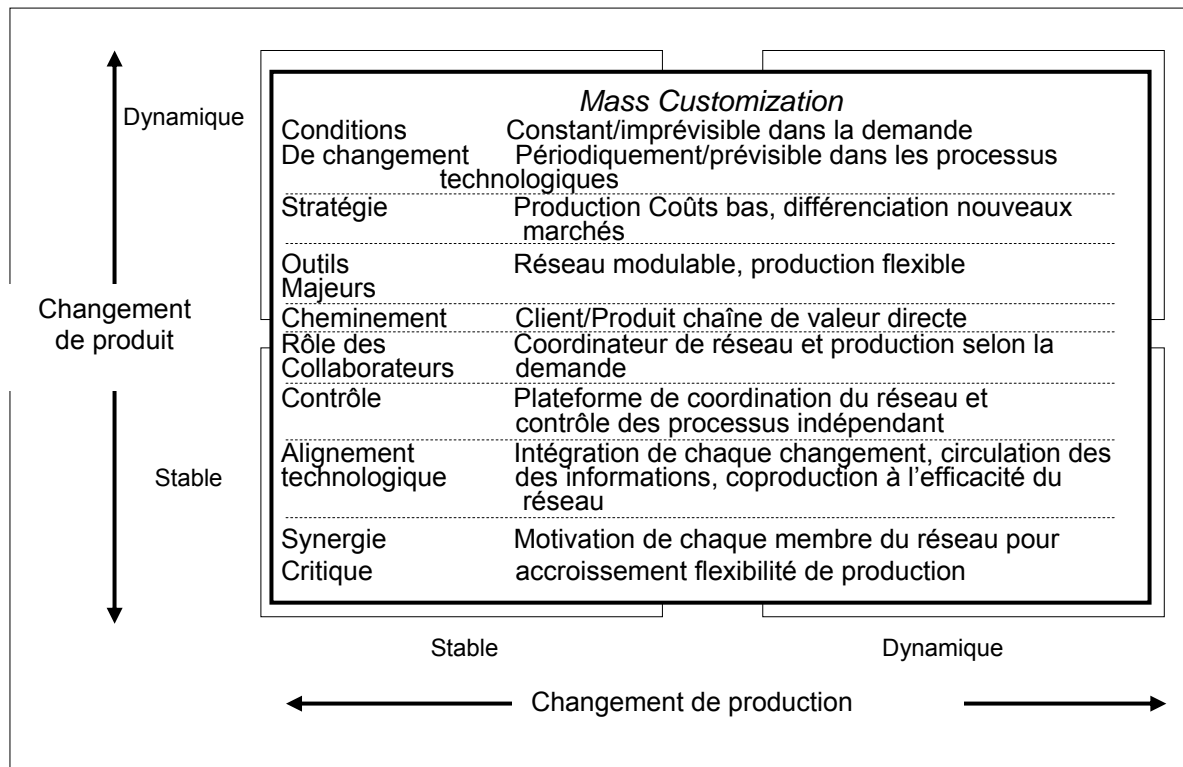
La dernière stratégie abordée, la différenciation différée ou *Mass customization*, présente une vision « Océan bleu » avec la volonté de proposer une valeur exceptionnelle au client : lui offrir une personnalisation extrême dans « un système utilité-prix-coûts correctement aligné » (Everaere, 1997). Cette stratégie emprunte également des solutions à d'autres secteurs afin de trouver une voie pour maîtriser les coûts.

1.1.5.3. *Mass customization ou différenciation différée*

Les grands changements intervenus ces dix dernières années dans les macro-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.

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. Il identifie deux facteurs primordiaux : La croissance de l'environnement concurrentiel orienté commodité ainsi que les changements d'attentes du consommateur demandant une satisfaction unique et totale de ses désirs individuels. Everaere (1997) se rallie à la matrice du processus de production propre à la *Mass customization* (figure 25).

Figure 25: Matrice du changement Produit-processus (Ismail, Reid, Poolton et Arokiam, 2005)



Everaere (1997) adhère à une vision souple, du « projet stratégique », ouvert et intégrant la conception et l'exécution du projet afin de générer une simplification et une dynamique des procédures.

Oliver, Moeller et lakenan (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 avait fait son succès mondial, a subi des turbulences à la fin des années 90 et au 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 son image ne lui permettent pas de délivrer une personnalisation extrême.

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). « La Mass customisation est l'application de technologies et de nouvelles méthodes de gestion qui permettent d'offrir une grande variété de produits et de personnalisation par la flexibilité et la rapidité de réponse tout en proposant un prix comparable à la production de masse » (Ismail, Reid, Poolton et Arokiam, 2005).

La flexibilité comprend beaucoup de formes envisageables comme : « la gestion des ressources, les produits, les processus de productions, la finition retardée des produits, la tarification flexible, la gestion de l'emploi et du temps de travail » (Boyer, 2005). Il existe aussi « la flexibilité quantitative » (variation de la quantité de travail), « la flexibilité qualitative » (variation des tâches des travailleurs) et « la flexibilité externe » (sous-traitance) ou « la flexibilité interne » (assouplissement des règles et de l'organisation de l'entreprise (Uwamungu, 2006). La flexibilité demande des nouveaux processus de production pour éviter le conflit entre complexité et variété. Elle peut intégrer une nouvelle architecture des produits à travers la différenciation différée : La variété se situe seulement au niveau de l'assemblage, ce qui permet l'utilisation de produits génériques 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 sont intéressants pour les petites entreprises. Cette stratégie leur donne l'opportunité de ne conserver que la maîtrise de la différenciation différée et de sous-traiter la production générique (Ismail, Reid, Poolton et Arokiam, 2005).

Comprendre les réelles attentes des clients détermine la sélection du portfolio des produits et leur similarité de structure, et par conséquent le choix des processus de fabrication (Ismail, Reid, Poolton et Arokiam, 2005). Cependant, les outils²⁹ permettant de capturer ces attentes sont à simplifier pour les petites entreprises car inadaptés en l'état. Il est pourtant important pour une petite entreprise de comprendre les attributs attendus de manière à

²⁹ Quality Function Deployment (Ismail, H., Reid, I. R., Poolton, J. et Arokiam, I., 2005)

concentrer ses ressources dans leur livraison. La sous-traitance ou l'externalisation des composants génériques apportent le contrôle des coûts et une meilleure valeur pour 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'autre ».

La *Mass customization* cherche le moyen le plus efficace de concilier la demande du client pour une expérience personnalisée et un équilibre valeur-prix où le prix devient parfois un indicateur de qualité utilisé par le consommateur (Desmet et Zollinger, 1997). 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 » (Comtesse, 2005).

Kotey (2005) affirme que l'influence des buts personnels du dirigeant/propriétaire de l'entreprise est indiscutable sur les choix stratégiques, sur la pérennité et donc sur la performance de la TPE. Les buts personnels du dirigeant ne font que reproduire leurs besoins personnels, leurs valeurs, leurs croyances et leur philosophie. Selon Jolis (2006), la pérennité des entreprises passe par un choix stratégique qui découlera d'un « nouveau jeu des compétences issu de toutes les sources de savoirs, de formations et d'information jaillissantes de nos nouvelles technologies ». Elle préconise d'ailleurs d'imaginer d'autres modes de production, ce qui rejoint le concept de transversalité identifié dans l'analyse de la stratégie de *Mass customization*.

Drancourt (2006) préconise, pour être à même de gagner des clients, de partir des fonctions et non pas des produits. 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 et une amélioration de la performance (Gottfredson, Puryear et Phillips, 2005).

1.1.6. Performance des TPE

Beaucoup de définitions de la pérennité existent mais les travaux de Mignon (2000) sur la pérennité des entreprises familiales scrutent ce concept « sous l'angle de la nature, de leur structure de propriété ». Mignon a choisi les entreprises familiales pour leur caractère d'indépendance et de liberté, garanti par leur appartenance familiale. Elle analyse les deux principaux courants : l'un déterministe avec M.T. Hannan et J. Freeman (1977), pour qui l'entreprise se contente de réagir et subit une sélection environnementale, et l'autre « basée sur les compétences » avec B. Wernerfelt (1995) mais aussi D.J. Collis et C.A. Montgomery (1995a) ou même P. Lorino et Tarondeau (1998). Ces auteurs affirment que l'entreprise est proactive grâce à sa capacité d'évoluer. Sur la base de cette critique, Mignon retient une voie médiane pour les entreprises familiales, les théories évolutionnistes de Nelson et Winter (2002) ainsi que de Dosi et Marengo (1993). Cette théorie admet une oscillation entre les pôles évoqués dans les deux courants. Mignon, sur la base de ce choix, identifie trois types de pérennités. Elle aborde également la problématique du lien entre la pérennité et la performance. Le concept de performance revêt beaucoup de formes pour les entreprises. Les TPE et entreprises artisanales acceptent une simplification de la performance et de ses indicateurs de mesure. Un niveau de performance favorise-t-il la pérennité d'une entreprise ?

1.1.6.1. Pérennité

Mignon (2000) dévoile trois types de pérennités dans son étude soit :

- **la pérennité du pouvoir** qui signifie que l'entreprise continue à appartenir et être dirigée par la famille propriétaire mais en liaison avec la santé financière
- **la pérennité de l'organisation** qui, bien qu'ayant trait à la « perpétuation des valeurs », n'exclut pas l'adaptation et la proaction
- **la pérennité des activités** qui se réfère à la transmission du savoir faire traditionnel et à la « perpétuation du métier ».

Cette typologie s'appuie sur deux entités principales, celle du pouvoir et celle du projet qui comprend la pérennité de l'organisation et la pérennité des activités.

Les raisons de la pérennité identifiées par Mignon (2000) démontrent la complexité de définir et de mesurer la pérennité :

- Le premier élément concourant à la pérennité est « ***l'adaptation*** » aux événements internes et externes
- Le deuxième intègre la « ***priorité donnée à la satisfaction de la clientèle*** »
- Le troisième est relatif à l'« ***origine familiale des capitaux*** »
- Le quatrième relève d'« ***une bonne gestion financière*** », qui permet le financement du développement futur nécessaire à l'entreprise grâce à un niveau de rentabilité suffisant.

Les deux premiers points, l'adaptation à l'environnement et l'ordre des priorités, relèvent de la personnalité de l'entrepreneur. Les deux derniers points, l'origine des capitaux et la gestion, dépendent quant à eux des compétences et des décisions stratégiques de l'entrepreneur. Le mode de propriété représente un impact capital sur la pérennité de l'entreprise. En effet, une entreprise possédée par des actionnaires privilégiera la création de valeur financière pour l'actionnaire alors que le propriétaire individuel favorisera d'autres aspects. Ceci peut signifier des priorités différentes et une vision à plus ou moins court terme avec des conséquences sur la pérennité, comme par exemple la cession ou même la cessation de certaines activités (Mignon, 2000).

Quel que soit le type de pérennités recherché, il passe par une « bonne gestion financière » et une performance « minimale nécessaire à sa viabilité » (Mignon, 2001) afin d'assurer le développement de l'entreprise, même dans une vision prudente de son évolution. Pourtant le sens du lien entre performance et pérennité ne récolte pas l'unanimité des suffrages auprès des chercheurs (figure 26).

D'après Mignon (2001), plusieurs cas de figure peuvent se présenter dans une condition de performance élevée. La pérennité peut être au rendez-vous mais une performance élevée peut entraîner également une inertie, qui aboutirait à la disparition de l'entreprise. L'inertie peut être la cause d'une insouciance de l'entreprise ou d'une mauvaise analyse de la situation.

Figure 26: Un cadre liant la performance à la pérennité organisationnelle (Mignon, 2001)

Performance						
Causes			Conséquences			
Internes		Externes	Pérennité		Non Pérennité	
Analyse des facteurs de performance internes à l'organisation	Synthèses : visions à la fois centrées sur l'interne et sur l'externe	Influence du marché sur la performance	Performance élevée durable ↓ Pérennité	Performance basse ou en déclin ↓ Prise de risques ↓ Innovation/ Adaptation ↓ Pérennité	Performance élevée ↓ Inertie ↓ Disparition	Performance en déclin ↓ Menaces ↓ Rigidité ↓ Disparition
Exemples : Mintzberg Werneft	Exemples : Porter Barney et Zajac	Exemples : Scherer Schmalensee	Exemples : Lebas Lindsey Brass et Thomas	Exemples : Bolton Miller	Exemples : Greve Hedberg Nystrom et Starbuck	Exemples : Staw, Standerlands et Dutton Hambrick et d'Aveni

Le manque de performance peut également aboutir à la pérennité, mais à condition qu'une prise de risque ait lieu et que des stratégies d'innovation ou d'adaptation soient appliquées. Si le lien entre la performance et la pérennité n'est pas démontré irréfutablement, cela peut provenir de la polysémie de la performance et de l'absence de consensus par la communauté scientifique sur une définition. La performance peut prendre divers aspects en liaison avec les valeurs et les croyances de l'entrepreneur. C'est la raison pour laquelle, Murphy et al. (1996) défendent que les relations entre des variables, quelles qu'elles soient, et la performance dépendent de la façon de mesurer la performance.

1.1.6.2. Performance

Alors que la performance est un concept important en sciences de gestion, il n'en demeure pas moins que ce concept provoque des interprétations variées et nombreuses dans la littérature. Surtout que plusieurs disciplines s'intéressent à la performance, chacune dans son langage et avec ses méthodes de recherche. Cette cacophonie reflète un manque d'unanimité et une propension à décrire et expliquer la performance sans la définir (Bourguignon, 1995). Morin et al (1994) dénombrent quatre grandes approches de la performance : économique, sociale, systémique et politique. L'approche économique se

focalise sur l'atteinte des objectifs à atteindre qui se résument le plus souvent en terme financier. L'approche sociale s'appuie sur le postulat selon lequel la cohésion sociale et la satisfaction des collaborateurs favorisent l'atteinte des objectifs économiques. L'approche systémique considère la performance à travers l'efficacité opérationnelle. Pour terminer, l'approche politique réalise la critique des trois autres en démontrant qu'un groupe dominant peut imposer ses objectifs.

Asquin et Marion (2005) affirment que les entreprises artisanales visent des performances différentes selon leur identité. Il s'agit bien que chaque type soit préservé en adoptant cependant un référentiel de performance commun. Marchesnay (2004b) affirme que, contre les doctrines managériales ayant eu force de loi ces dernières années, les hypofirmes recherchent la prospérité en refusant la croissance. Pour l'entrepreneur hypermoderne la « réussite passe alors par le souci d'être le « meilleur » ». Selon Juutilainen (2002), la performance n'est pas seulement synonyme de survie financière pour les entrepreneurs des entreprises artisanales. L'entrepreneur recherche également la satisfaction de ses clients et sa propre satisfaction selon ses valeurs d'indépendance ou de style de vie ou de liberté ou encore de peur de la routine. Ceci peut même se faire parfois au détriment du résultat financier. Djeume et al (2007), dans le cadre conceptuel de leur recherche sur les TPE, retiennent un concept multidimensionnel. Ils mettent en doute la plupart des définitions de la performance en stigmatisant « la relative pertinence des contributions ». Plusieurs auteurs Anglo-saxons, ayant étudié les PME à partir de cinquante collaborateurs, confirment cette approche multidimensionnelle de la performance (Curran, Jarvis, Kitching et Lightfoot, 1997, Jarvis, Curran, Kitching et Lightfoot, 2000).

Bien que Yanat (2004) mette en garde contre la seule norme issue du paradigme fonctionnaliste, cette position peut être attaquée car elle n'est acceptable que dans des conditions favorables de rentabilité du domaine d'activité de l'entreprise (Storey, 1994, Torrès et Julien, 2005). D'ailleurs, Curran et al. (1997) reconnaissent que les objectifs de performances poursuivis par les PME incluent très souvent non seulement les buts personnels de l'entrepreneur, mais également la survie et la stabilité de l'entreprise. Des normes de performance économique minimum laissent donc présager la pérennité de pouvoir et de l'organisation. Wullemin (1982), dans son étude sur les entreprises en déficit, précise bien que l'aspect financier est primordial pour les PME. Selon Wullemin, toute entreprise établit des objectifs économiques. Les quatre principaux sont : des objectifs de profit, de croissance, de sécurité et d'indépendance. Si les objectifs sociaux doivent également être pris en considération, les objectifs économiques existent même dans les

entreprises en difficulté. L'autonomie peut être très menacée par manque de performance, surtout pour les TPE et PE.

Jarvis et al. (2000) conseillent aux propriétaires des petites entreprises (à partir de 20 collaborateurs) de contrôler la performance de leur entreprise comme le ferait une partie externe telle que leur banquier. De plus, par manque de ressources humaines et financières, les petites entreprises ne se préoccupent que de leur performance opérationnelle et financière (Garengo, Biazzo et Bititci, 2005). En effet, les indicateurs financiers permettent d'évaluer objectivement la santé de leur entreprise. Faut-il encore se rencontrer sur les indicateurs les plus parlants pour les TPE artisanales d'un secteur en difficulté.

1.1.6.3. Les indicateurs de performance

Jogarathnam, Tse et Olsen (1986) définissent la performance comme un concept utilisant de nombreux indicateurs quantitatifs comme le niveau des ventes, les parts de marché, le cash flow, le taux de croissance des ventes, le retour sur les ventes et le bénéfice net. Mais O'Neil et Duker (1990) expliquent que pour les petites entreprises il est difficile de mesurer les parts de marché, étant donné que leurs activités sont souvent locales et que les statistiques ne sont pas toujours pertinentes sur un marché local.

Beaucoup d'auteurs, principalement Anglo-saxons, rejoignent les banques pour l'utilisation d'un indicateur de performance représentatif de l'état de l'entreprise et de sa capacité à se développer (Garengo, Biazzo et Bititci, 2005, Jogarathnam, Tse et Olsen, 1999, Olsen, Tse et West, 2006, SECO, 2003). Les deux indicateurs les plus nommés sont le cash flow et la NPV³⁰ (valeur actualisée nette).

Pour West et Olsen (1999), dans leur étude menée entre 1982 et 1986 dans les petites entreprises aux États-Unis, la performance est mesurée par le ROS³¹ (bénéfice opérationnel net avant taxes et intérêts divisé par les ventes annuelles). Wood (2006), a procédé à une analyse factorielle sur plusieurs indicateurs financiers comme le chiffre d'affaires, le bénéfice, le nombre d'employés et la demande. Elle recommande de ne considérer qu'un seul indicateur pour ces quatre facteurs qui offrent une similarité et une corrélation presque totale. L'utilisation d'un nombre réduit d'indicateurs de performance pour les TPE est

³⁰ Net Present value ou VAN Valeur actualisée nette

³¹ Return On Sales

confirmée par différents auteurs qui mettent en avant le manque de transparence ainsi que le manque de compétences managériales des dirigeants et le peu de ressources à disposition (Garengo, Biazzo et Bititci, 2005, Jarvis, Curran, Kitching et Lightfoot, 2000). Jarvis et al. (2000) identifient que le cash flow est considéré par le propriétaire des TPE comme l'indicateur crucial qui reflète à l'externe la santé de son entreprise. Pourtant le propriétaire, la plupart du temps, ne l'utilise pas dans la même intention que le banquier (capacité de financement de son développement) mais le considère comme des liquidités à sa disposition, donc comme indicateur de performance (Jarvis, Curran, Kitching et Lightfoot, 2000).

D'après les différents auteurs étudiés, la mesure de la performance d'une TPE doit se faire le plus simplement possible par manque de ressources et de compétences. C'est la raison pour laquelle seule la mesure de la performance économique est considérée comme simple à mesurer et présentant un caractère objectif. Là aussi, la simplicité de la mesure passe par le choix d'un seul indicateur financier qui permet de refléter la santé de l'entreprise. Le cash-flow semble le plus approprié puisque le propriétaire de la TPE le reconnaît comme reflet de la situation de son entreprise au même titre qu'un intervenant externe (banquier ou autre investisseur).

1.1.7. Récapitulation de la Première Entrée : théories et concepts

Cette revue de la littérature a permis de comprendre différents concepts et de mobiliser des théories permettant de comprendre les composantes de l'objet de la recherche. A partir du constat de la structure et de la situation du secteur en déclin choisi, les études sur les TPE et les entreprises artisanales ont constitué le point d'ancrage des « Entrées ». Celles réalisées par quelques écoles dans le prolongement des travaux des chefs de file comme Marchesnay ou Julien ont présenté un grand intérêt pour l'analyse des spécificités des TPE et la définition de la TPE artisanale. La relation entre le dirigeant d'une TPE et son entreprise représentant une des caractéristiques principales des TPE artisanales, l'entrepreneuriat et le métier d'entrepreneur ont été abordés. La compréhension des métiers sectoriels du tourisme et de la restauration et de leurs relations, a conduit à un inventaire des typologies existantes du secteur de la restauration. Les spécificités des TPE ont provoqué une réflexion sur la mesure de la munificence de l'environnement ainsi que la compréhension du comportement du consommateur. Afin de s'adapter ou de se détacher des contraintes environnementales, la TPE dispose de stratégies envisageables. Une analyse des stratégies applicables aux TPE a mis en exergue trois catégories de stratégies. Pour finir, les concepts de pérennité et de performance ont été étudiés afin d'identifier les indicateurs adaptés aux TPE. Le tableau ci-après résume les principaux éléments retenus de cette revue de la littérature (tableau 14).

Cette analyse et cette critique ont autorisé une meilleure compréhension de la problématique du champ et de l'objet de la recherche. Le manque de littérature spécifique et congruente pour le secteur en déclin étudié, la restauration, implique toutefois une vérification de la pertinence de ces concepts et théories. Pour certains concepts, les spécificités du secteur de la restauration ont demandé une adaptation pour une meilleure appréhension de l'objet de la recherche. Cette « deuxième entrée, la restauration sous l'éclairage académique » expose la confrontation au domaine de la restauration dans l'Arc Lémanique Suisse de tous les concepts abordés dans la revue de la littérature.

- **Le premier volet**, point d'ancrage de cette thèse, met en exergue **les spécificités et les définitions des TPE et PE** qui contribuent à la définition de « l'entreprise artisanale ».
- **Le deuxième** analyse les caractéristiques ainsi que la définition du métier et la vision sectorielle des chefs d'entreprises TPE ou PE qui peuvent être considérés comme des **entrepreneurs**. En effet, d'après les spécialistes des TPE et PE, la prépondérance du chef de l'entreprise est indiscutable sur les choix de vie de l'entreprise et donc sur les choix stratégiques.
- **Le troisième définit le « métier sectoriel » :**
 - **le tourisme** comme un métamarché selon un paradigme « humaniste » et la restauration comme un marché de ce métamarché.
 - **les différentes typologies existantes de la restauration** en relevant les critères communs et pertinents pour la construction d'une typologie actualisée, après un inventaire des typologies existantes.
- **Le quatrième** a été indispensable pour savoir mesurer l'impact de la **munificence de l'environnement** grâce à des dimensions adaptées aux TPE artisanales.
- **Le cinquième** éclaire les changements très importants apparus ces dernières années dans le comportement du consommateur. **Le consommateur hypermoderne** caméléon, plein de paradoxes, consommateur éclectique mais éclairé, devient difficile à appréhender et à cerner pour les entreprises.
- **Le sixième** découle du précédent, car la difficulté de toute entreprise est de répondre aux grands bouleversements apparus dans son marché. Quelles **stratégies** pourraient amener les entreprises à répondre au mieux à ces consommateurs hypermodernes ? Trois groupes de stratégies ont été sélectionnés : réticulaires ou partenariats, singularité ou « Océan bleu », différenciation différée ou « *Mass customization* ».
- **Le huitième** révèle que la **pérennité** d'une entreprise, que ce soit celle de pouvoir, d'organisation ou encore d'activités, passe par un seuil de **performance économique** minimum. Dans une TPE la performance doit être mesurée par des indicateurs peu nombreux et simples.

1.2. Deuxième Entrée : la restauration sous l'éclairage académique

Le manque de recherches sur les TPE de la restauration guide une approche de confrontation des concepts étudiés dans la première entrée avec les particularités de ce secteur. Quand la recherche présente un caractère exploratoire, la position de l'objet de recherche ne peut rester extérieure au processus de recherche (Giordano, 2003), ce qui permet d'affiner et de préciser l'objet de la recherche (Allard-Poesi. et Maréchal, 2003). Cette étape traite tous les concepts et théories mobilisés dans la revue de la littérature (tableau 14) afin de préciser les questions de recherche et de construire l'objet de la recherche. L'architecture de cette étape présente pratiquement la même architecture que la revue de la littérature (tableau15).

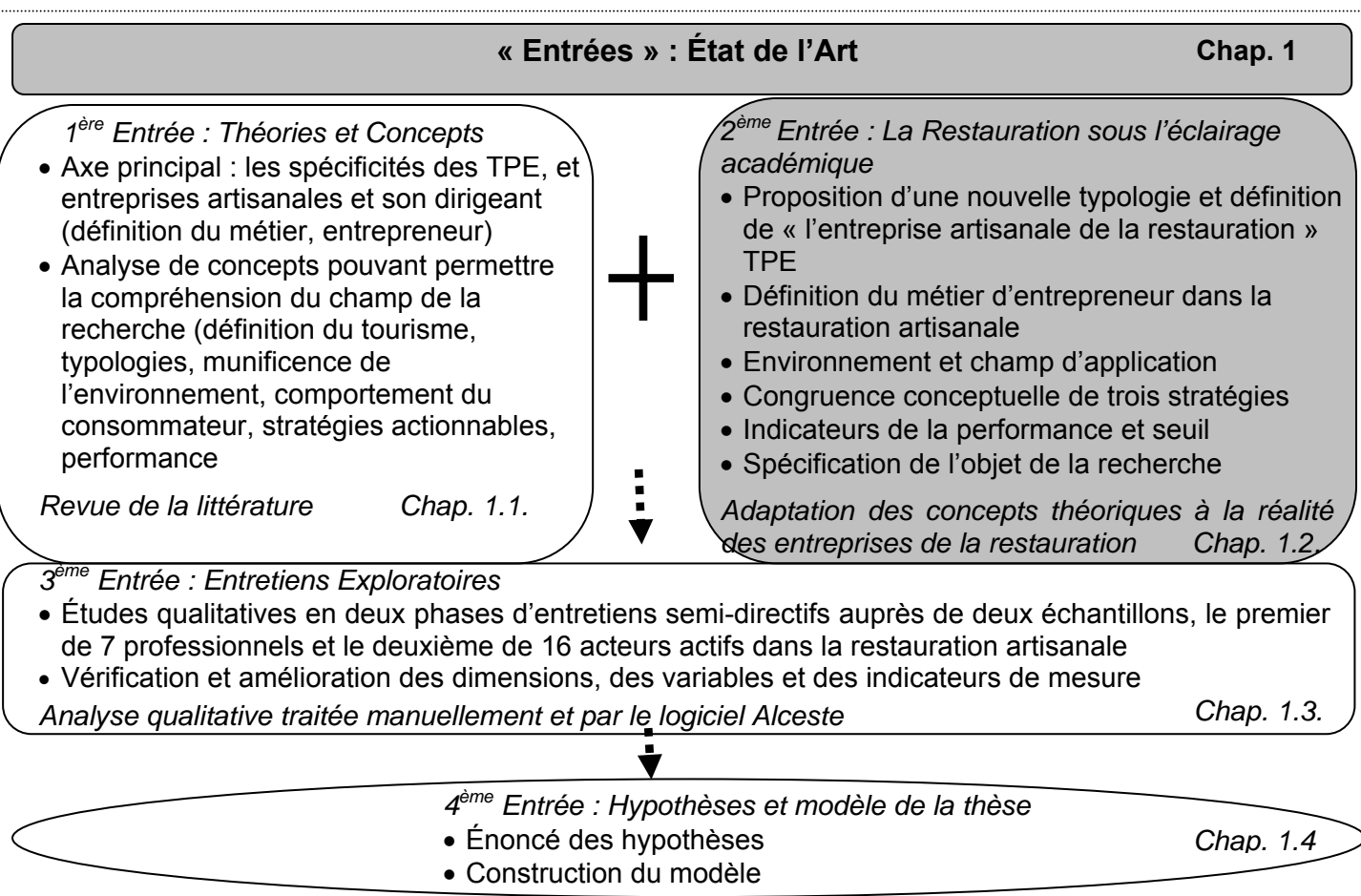
Les concepts majeurs, dont l'adaptabilité et l'utilisation, sont pertinents et nécessaires pour appréhender l'état de la restauration, concernent :

- **Les spécificités des TPE artisanales** puisque la majorité des entreprises de la restauration sont des TPE et pourraient répondre à la définition d'une TPE artisanale
- **Le lien avec le tourisme et une typologie adaptée des entreprises de la restauration** pour répondre à la « théorie de la contingence » et à son postulat sur l'importance de la nature de l'entreprise (Khandwalla, 1977)
- **Le métier d'entrepreneur** dans une TPE artisanale de la restauration, ses caractéristiques, sa vision sectorielle ainsi que sa définition du métier
- **La munificence de l'environnement** et la mesure de celui du champ d'application de la recherche, la restauration indépendante en Suisse, en particulier celle de l'Arc Lémanique Suisse, sa pression sur la vie et les choix stratégiques des TPE et entreprises artisanales, étant reconnue
- **Le consommateur hypermoderne**, une des plus grandes dimensions de l'environnement ayant une influence sur les choix stratégiques des TPE et entreprises artisanales
- **Les stratégies** congruentes pour les entreprises artisanales de la restauration suite à la mesure de la munificence de l'environnement, de l'analyse du comportement du consommateur et des caractéristiques des entreprises artisanales de la restauration

- **la pérennité et la performance** avec l'identification d'un seuil raisonnable de performance économique laissant présager la pérennité et les indicateurs de mesure

Les trois premiers concepts, TPE artisanales, la typologie et le lien avec le tourisme sont étudiés conjointement dans le but de délimiter clairement le champ de la recherche ainsi que l'objet de la recherche. Le même cas de figure s'applique pour « la munificence de l'environnement » et « le consommateur hypermoderne », qui délimitent la congruence des stratégies identifiées dans la première entrée. Les deux derniers concepts, traités individuellement, dépendent étroitement des deux concepts principaux : les TPE et la stratégie.

Tableau 15: Articulation du paragraphe « La restauration sous l'éclairage académique »



1.2.1. Nouvelle typologie proposée et définition de l'entreprise artisanale de la restauration

Les nombreuses typologies réunies dans la revue de la littérature ne représentent plus un intérêt pour la catégorisation et définition des entreprises de la restauration en Europe. En effet, elles sont restées figées dans une classification rigide, restrictive, non exhaustive, et surtout obsolète. Une nouvelle typologie évitant ces écueils se révèle incontournable afin de délimiter le champ et l'objet de la recherche.

La méthodologie pour la création de cette typologie actionnable est identique dans son approche à celle utilisée par Weatherford et Bodily (1992). Elle comprend quatre niveaux :

- **Le premier** est l'inventaire des typologies actuelles (paragraphe 1.1.2.2.).
- **Le deuxième** récapitule les critères communs afin d'émettre l'hypothèse sur la pertinence de ces critères (paragraphe 1.1.2.2.).
- **Le troisième** permet de présenter une série de nouveaux critères.
- **Le quatrième** propose un nouveau modèle de typologie. Ce nouveau modèle devant être testé auprès d'un échantillon³² puis intégré dans le questionnaire de la partie empirique lors de la vérification des hypothèses.

Ces dernières années, les typologies utilisées par les différents chercheurs ou institutions (Callot, 2004, 2001, GastroSuisse, 2004b, Muller et Woods, 1994, Toussaint, 2001) ont représenté le résultat de décisions stochastiques, routinières et sans fondements raisonnables. N'étant pas étudiées en tant que telles, elles souffrent de simplification réductrice, d'un manque de rigueur méthodologique, d'une inéquation avec les structures actuelles et sont source de confusion.

Le Bureau de la Stratégie et de la Prospective de la Direction du Tourisme (Parnière et Pollet, 2003) reconnaît que le code NAF 55.3 (Nomenclature d'Activités Française) utilisé par l'INSEE³³ depuis 1998 pour étudier la restauration commerciale, nécessite un degré d'adaptation. Il est incomplet et ne correspond pas aux nouvelles tendances de l'offre et de la demande. Certaines formes sont totalement exclues de ce code alors qu'elles représentent une croissance impressionnante (appareils automatiques, livraison à domicile),

³² Entretiens exploratoires au paragraphe 1.3.2. Les caractéristiques de l'entreprise et validation des indicateurs

³³ Institut national de la statistique et des études économiques

et d'autres sont difficiles à cataloguer clairement (boulangeries et restauration rapide à la française ou activité traiteur ou récréative).

Après l'inventaire des typologies existantes (tableau 11, paragraphe 1.1.2.2.), la récapitulation a mis en évidence certains critères présentant du sens pour une typologie de la restauration. Ils sont pris en considération et analysés dans le cadre d'une typologie adaptée à l'évolution de la restauration. Ces critères relèvent de trois grandes dimensions qui doivent être examinées plus précisément : **le type d'organisations, la taille, et le type de services ou type de produits offert** (tableau 12 paragraphe 1.1.2.2.).

Mais avant tout, ce qui surprend, c'est le manque de prise en considération du **lien avec le tourisme** alors que la restauration est annoncée par beaucoup de chercheurs et organismes comme un élément du tourisme (Direction du Tourisme, 2003a, Euromonitor, 2004c, Fédération suisse de tourisme, 2004, Néorestaurations, 2003, Suisse Tourisme, 2003). Cette dimension liée au tourisme selon la définition retenue (paragraphe 1.1.2.1.) doit être prise en compte pour l'élaboration de la nouvelle classification des acteurs.

1.2.1.1. La qualité du lien avec le tourisme

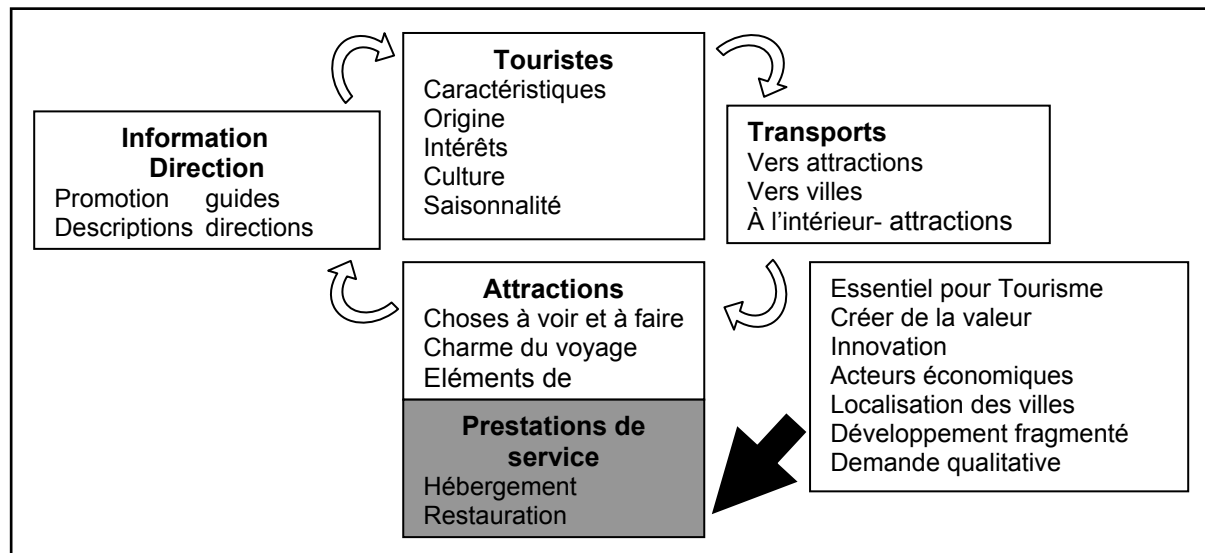
La matérialisation de la qualité du lien entre les différentes formes de restaurants et le tourisme constitue un élément capital qui est rarement ou faussement pris en considération dans les critères de classification.

En France le ministère délégué au Tourisme a instauré la catégorie « Restaurants de tourisme » en 1949 dans le but d'établir un classement étoilé en 1963. Celui-ci a été abandonné, répondant mal aux besoins d'information du client (Toussaint, 2001). Depuis 1999 les conditions d'attribution de cette appellation ont été clairement établies et concernent principalement le type de services délivrés et les obligations légales d'exploitation. La qualité du lien avec le tourisme ne semble pas déterminante et cette dénomination porte donc à confusion. Selon la définition retenue du tourisme comme un méta marché, les restaurants qui répondent au besoin de se nourrir des « touristes » lors des déplacements ou sur les lieux du but du déplacement sont donc des acteurs du marché de besoin de subsistance du métamarché du tourisme.

Deuxième Entrée : nouvelle typologie et définition de l'entreprise artisanale de la restauration

Cazes (1992) qualifie les acteurs locaux « qui ne sont pas directement promoteurs ou gestionnaires de tourisme, ...comme constituants du système-milieu local, confrontés au système-tourisme » ou « éléments d'accompagnement ». Il établit une différence entre les acteurs gestionnaires de tourisme et les locaux. Des critères retenus par Cazes (1992) pour «Le Classement typographique des espaces touristiques », le critère de « spécialisation » présente un grand intérêt pour qualifier la relation de chaque restaurant avec le méta marché du tourisme. Le niveau de « spécialisation » va de « la marginalité au tout-tourisme ». Gunn (1972) confirme ces différences dans son modèle sur le rôle des prestations de service dans le système de fonctionnement du tourisme. Il explique le statut de la restauration comprenant plusieurs segments en fonction des liens plus ou moins directs avec le tourisme (figure 27).

Figure 27: Caractéristiques et rôles des prestations de service dans le système fonctionnel du tourisme (Gunn, 1972)



Leiper (1993) relève que les « services and facilities » sont utilisés conjointement par les touristes et les autres voyageurs, ainsi que les locaux, et qu'il faut identifier les entreprises directement connectées avec le tourisme pour éviter les confusions. De plus, dans certaines destinations touristiques, des restaurants sont spécialement créés pour satisfaire les besoins d'expérience, de socialisation, de distraction des touristes et s'adressent en priorité aux touristes (Hjalager et Corigliano, 2000).

Le critère sur la qualité du lien avec le tourisme se détermine donc par le degré atteint sur l'échelle de la « spécialisation » du restaurant (Cazes, 1992). Les deux experts touristiques³⁴ contactés dans le cadre de cette recherche conviennent que le pourcentage de la clientèle

³⁴ Patrick Messeiller, Directeur de Verbier Tourisme, Bagnes, Suisse
Robert Paul Meier, Expert fédéral en tourisme, Montreux, Suisse

touristique doit dépasser 50% de la fréquentation annuelle afin de qualifier un restaurant de « touristique ». Ils insistent sur la condition nécessaire de régularité de ce pourcentage et désirent donc présenter ce chiffre dans une dimension annuelle, ce qui évite le biais de l'amplitude d'ouverture liée aux saisons. En effet, certaines destinations touristiques présentent des infrastructures accessibles seulement une partie de l'année et offrent pourtant des types de restaurations servant une clientèle hétérogène (travailleurs saisonniers, constructeurs des infrastructures, clients locaux, touristes).

De plus, les experts définissent la notion de « touriste » pour la restauration. Contrairement à Boyer (2003) qui note une différence majeure entre le touriste et l'excursionniste, ils englobent les deux catégories indistinctement. Ils proposent de diminuer le rayon délimité par les Canadiens de 80 à 50 kilomètres pour l'Europe et même 30 kilomètres pour la Suisse.

Autre condition posée par les experts : la fréquentation d'un établissement de restauration ne doit pas être liée à un déplacement systématique et quotidien, comme par exemple pour des raisons professionnelles ou médicales. En conséquence, selon les commentaires des experts touristiques et l'analyse du métier sectoriel dans la première entrée, une grille d'évaluation (tableau 16) permet de statuer sur la qualité du lien d'un restaurant avec le tourisme et d'établir le critère « tourisme » de la nouvelle typologie.

Tableau 16: Lien avec le tourisme ou degré d'appartenance d'un restaurant au méta marché du tourisme

% de touristes dans la clientèle annuelle	0 à 25 %	26 à 49%	50 à 100%
Caractéristique Touristique	Marginal	Mixte	Touristique

Après avoir mis en exergue l'intérêt de l'attribut de la qualité du lien avec le tourisme, les « dimensions pertinentes » issues de l'inventaire des typologies doivent être vérifiées. Le critère de la forme d'organisation présente-t-il un intérêt pour une typologie actuelle ? Et ce critère doit-il être restauration collective versus commerciale ou plutôt chaîne versus indépendants ?

1.2.1.2. La forme d'organisation de l'entreprise

La deuxième dimension étudiée pour la typologie remporte les suffrages de la majorité des typologies fréquemment employées : la forme de l'organisation. Cependant, la forme de l'organisation se place très souvent au niveau de la différence entre restauration collective et

Deuxième Entrée : nouvelle typologie et définition de l'entreprise artisanale de la restauration

commerciale. L'évolution de la restauration permet un changement de perspective de cette dimension.

Les changements survenus ces dernières années dans la structure de la restauration confirment une remise en question du premier niveau de sélection entre restauration dite commerciale et restauration dite collective (KeyNote, 1998), puisque aucune différence d'organisation ne les différencie. En effet, en suivant l'évolution des modes de consommation des entreprises et des clients finaux, la frontière tend à disparaître entre ces deux domaines d'activités (Muller et Woods, 1994). Les sociétés traditionnellement actives dans la restauration collective ont dû offrir à leurs clients institutionnels d'autres services afin de suivre l'évolution de leurs demandes (Baas, Kwakernaak-van-Potten, Zwanenberg et Vanbattum, 1998). Toutes sortes de types de contrats sont proposés aux différentes institutions, pouvant offrir des repas pour leurs clients finaux allant du « free » jusqu'au « full price » en passant par le « low price ». Les entreprises de ce domaine se sont adaptées puisque « les changements s'accroissent dans les organisations du travail, des modes de vie, des habitudes alimentaires » (Néorestaurant, 2004). Elles préfèrent d'ailleurs l'appellation restauration contractuelle à celle de collective. Ces sociétés sont devenues des franchisés ou franchiseurs de marques actives dans la restauration commerciale, comme par exemple le groupe de restauration Compass. Ce groupe offre un portefeuille de marques commerciales de plus en plus étoffé offrant une large palette, depuis les automates et sandwiches jusqu'aux restaurants gastronomiques, avec des marques telles que Burger King, Selecta, Franks Deli, Upper crest, Pizza Hut, Sbarro, Roux Fine Dining & Flik ou encore Ritazza (Compass, 2003). La concession a remplacé les contrats traditionnels de la restauration collective fermée au public extérieur et touche également la restauration dite « commerciale » (Desclos, 2003). Il existe autant de contrats spécifiques que de situations et de législations différentes. Il n'est donc plus judicieux de séparer la restauration sur cette base contractuelle ou collective versus commerciale ou même entre concédée versus non concédée, puisque l'ensemble des établissements est confronté à des contraintes contractuelles diverses et nombreuses.

Par contre, un changement important ces dernières années est l'apparition des chaînes et leur croissance impressionnante³⁵. Les chaînes génèrent mondialement 27,2% du chiffre d'affaires de la restauration (Euromonitor, 2004c). La Direction du Tourisme (2003b) français constate cette évolution dans le marché français : « Si les chaînes de restauration

³⁵ Exemple : Starbucks Corp avec une croissance de ces points de vente de 23,5% en 2003 dans le monde

commerciales ne représentent que 4,7% du nombre d'établissements de la restauration commerciale, leur poids est significatif : elles cumulent 19,6% du chiffre d'affaires total et 30,6% du nombre de repas servis ».

Rabobank International (Baas, Kwakernaak-van-Potten, Zwanenberg et Vanbattum, 1998), dans son rapport mondial sur la restauration, constate que les sept premières chaînes de « Quick service » représentent 78% du chiffre d'affaires des dix plus grosses sociétés de restauration et que les trois autres de ce classement « top ten » sont les monstres du « catering », ou restauration contractuelle, Sodexho, Aramark et Compass. De plus, tous ces géants du « Quick service » sont américains. En Europe, les quatre premiers groupes, Compass group, Sodexho Alliance, Elior et Aramark (classés par leur ordre de grandeur), « couvrent environ 70% des parts de marché de la restauration concédée » (Néorestaurant, 2003). Cette tendance de concentration et d'apparition de nouveaux groupes ne cesse de se développer afin de répondre aux changements environnementaux tels que la globalisation, les changements technologiques rapides et le désir du sur mesure (Miles et Snow, 1986).

Les types d'organisations qui se côtoient dans le domaine de la restauration se limitent principalement à deux catégories unanimement identifiées par les organismes d'études actifs dans la restauration : les opérateurs intégrés dans un groupe (par un contrat de franchise ou par appartenance directe au groupe) versus les indépendants. Même si la croissance du nombre des établissements appartenant ou affilié à des chaînes de restauration se poursuit en Europe, la grande majorité des entreprises restent indépendantes.

La dichotomie entre opérateurs intégrés dans un groupe et les indépendants se révèle indispensable pour la création de la nouvelle typologie.

Si la forme d'organisation implique des différences de gestion et de compréhension de l'environnement très importantes (Khandwalla, 1977), la taille de l'entreprise présente un impact tout aussi important (Mintzberg et Lampel, 1999).

1.2.1.3. La taille et la définition de l'entreprise artisanale de la restauration

Pour Marchesnay (2004b), la taille de l'« l'Hypofirme singulière » lui permet d'être réductrice des coûts transactionnels, « d'incertitude informationnelle » et « gestionnaire de ressources et de compétences ». Mais ces avantages ne peuvent être appliqués à la majorité des TPE ou PE d'un secteur en difficulté comme la restauration. En effet, ces entreprises ne peuvent

Deuxième Entrée : nouvelle typologie et définition de l'entreprise artisanale de la restauration

que très difficilement réduire les coûts des transactions externes et gérer les ressources de manière optimale dans leur organisation indépendante.

Par contre, la définition établie par la commission européenne pour les TPE est mobilisable pour les entreprises de la restauration. Mais les contraintes liées au chiffre d'affaires et au bilan sont inutiles pour la restauration concernant le seuil du chiffre d'affaires (40-50 millions d'euros). Dans leur grande majorité en Suisse (également valable pour l'Europe), les entreprises de la restauration ne génèrent pas des chiffres d'affaires supérieurs à € 550'000 (Frs. 850 000. --) (GastroSuisse, 2005).

Les établissements indépendants de la restauration sont qualifiés dans leur ensemble de « PME » par les organes faïtiers de référence (GastroSuisse, 2004b, Néorestaurat, 2003). Selon les normes quantitatives retenues par l'OCDE, ces restaurants peuvent être reconnus comme des TPE puisque ne dépassant pas dans leur grande majorité le nombre de 9 collaborateurs. Dans la perspective française de la définition codifiée de l'artisanat, une taille supérieure à 10 est tolérée³⁶. Aussi, 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 comme limite des TPE artisanales puisque cela ne modifie en rien les autres conditions liées à l'artisanat dans la définition officielle française (Pacitto et Richomme-Huet, 2004). Les entreprises indépendantes jusqu'à 50 collaborateurs (93% de la population des entreprises de la restauration en Suisse), peuvent donc être considérées comme des TPE artisanales. Elles doivent pour cela répondre aux conditions des entreprises artisanales : être dirigées par une « personne physique ou morale exerçant à titre principal ou secondaire une activité professionnelle indépendante de production, de transformation, de réparation ou de prestation de services relevant de l'artisanat ». Les spécificités différenciant les TPE ou PE³⁷ (pour l'OCDE jusqu'à 50 collaborateurs) des ME, sont également prises en considération dans la définition des *entreprises artisanales de la restauration* (définition 7) pour compléter le critère de la taille et de la spécificité « artisanale ». Cette définition des entreprises artisanales de la restauration précise le champ de la recherche et dessine l'objet de la recherche. D'ailleurs les spécificités appliquées des TPE et PE et la forme juridique ne participent qu'indirectement à l'élaboration d'une typologie de la restauration praxéologique.

³⁶ Voir loi du 5 juillet 1996 relative au développement et à la promotion du commerce et de l'artisanat, paragraphe 1.1.1.1.

³⁷ Voir les définitions et spécificités des TPE paragraphe 1.1.1.1.

Définition 7: Définition et spécificités des entreprises artisanales de la restauration

Dimensions	Caractéristiques
Organisation	Indépendante (unité seule ou unité appartenant à un groupe local)
Taille	Entre 1 et 50 collaborateurs
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 ➤ Gestion traditionnelle voire conservatrice ➤ Ancrage dans l'économie locale

Par ailleurs, Burrows et Curran (1989) préconisent de choisir la taille, soit le nombre de collaborateurs, comme élément le plus significatif pour définir une entreprise artisanale. Dans cette recherche, les entreprises répondant aux critères d'une organisation indépendante, de la forme juridique précisée dans la définition (définition 7) et d'un nombre d'employés jusqu'à 50, sont appelées entreprises artisanales de la restauration. **Le critère de la dimension de l'entreprise à travers le nombre d'employés**, simple à évaluer par les acteurs, sera retenu pour la typologie (tableau 17) pour accompagner la forme de l'organisation arrêtée précédemment.

Tableau 17: Nomenclature adoptée pour la typologie des entreprises dans la restauration

Dénomination Typologie	EI	TPE	PE	ME	GE
	TPE artisanale de la restauration				
Nombre de salariés	0-1	1-9	10-50	50-250	+250

Si la taille de l'entreprise s'avère indispensable dans la nouvelle typologie, la dimension liée à la prestation fournie depuis la production jusqu'à la livraison du service a également été retenue lors de l'inventaire des typologies de la restauration. Le type de services ou type de produits offerts : niveau de standardisation

Segal-Horn (1998), avance que les services apparaissent sous de nouvelles formes et que leurs caractéristiques d'intangibilité et de simultanéité, considérées longtemps comme incontournables, tendent à perdre leur « inévitabilité ». Pour lui, cette évolution provient de la standardisation du back office et du front office à différents niveaux, qui génèrent des types de prestations de services différents.

Deuxième Entrée : nouvelle typologie et définition de l'entreprise artisanale de la restauration

Ces nouvelles formes de services apparaissent dans la plupart des typologies d'organismes officiels sous une multitude de dénominations comme quick service, fast food, self service, cafétéria, pizzeria, automates, services traiteurs, restauration d'événements, etc. De plus, le « décloisonnement des activités » complique la tâche pour créer l'unanimité dans les appellations et les concepts qui définissent ces nouvelles perspectives. Sans cesse, de nouvelles activités apparaissent comme les tables des boutiques, concepts lancés par les industriels agroalimentaires pour mettre en scène leurs produits (les bars à vins de Nicolas, les fast food de pâtes de Lustucru, Graines d'appétit de Fleury Michon, le bar à soupe de Knorr, les restaurants de légumes de Bonduelle, le coin sandwicherie- fast food de Comtesse Du Barry, les coffee shop de Nestlé pour concurrencer Starbucks et les cafés Columbus Café) (Parnière et Pollet, 2003).

Pour définir le type de services ou produits offerts, à travers une approche cohérente et objectivement identifiable par l'ensemble des acteurs de la restauration, **le niveau de standardisation de la prestation offerte** (Segal-Horn, 1998) est retenu. Cette dimension intègre la standardisation de la production et du service, ce qui reflète bien les fonctions de la restauration.

A partir des éléments de standardisation identifiés par Segal-Horn (1998), les variables et les indicateurs de standardisation du back office et du front office adaptés à la restauration ont été élaborés sur la base d'interviews de deux experts³⁸ (entremets 2³⁹) ainsi que de livres de management F&B (Ninemeier, 2004, Pavesic et Magnant, 2005). L'ensemble des indicateurs liés à ces variables ont été validés par les experts (tableau 18) avant d'être confirmés par un échantillon de professionnels selon la méthodologie choisie pour la construction de la nouvelle typologie. La pondération des variables a été proposée par les experts et l'ensemble des critères et variables ont été réunis sous forme d'un questionnaire du niveau de standardisation de la prestation offerte (entremets 4) pour la première étape de la validation.

³⁸ Professeurs de Management F&B de l'École hôtelière de Lausanne : Monsieur Najar et Monsieur Racine)

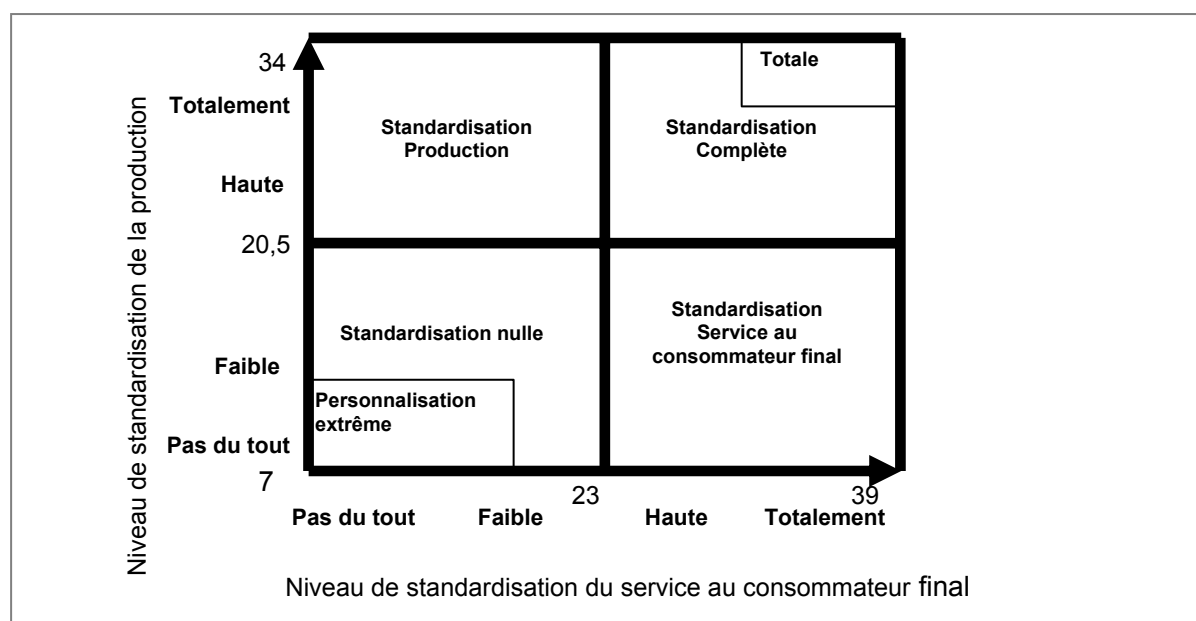
³⁹ Tous les « Entremets » sont réunis dans le document des annexes de la thèse présenté séparément et dénommé « Entremets »

Tableau 18 : Niveau de standardisation de la Prestation offerte

Standardisation	Variables	Pondération	Notes
de la production évaluée à travers chaque étape de la chaîne de production	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Processus d'achat ➤ Mode de fabrication ➤ Établissement des recettes 	(1) (2) + (2) (2)	Total compris entre 7 et 34 (score moyen 20, 5)
du service abordée par les différents systèmes permettant la livraison du produit fini au client	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Systèmes de la livraison physique des plats ➤ Systèmes d'exploitation (PMS : Property Management System) ➤ Systèmes de contrôle 	(3) (3) (1)	Total compris entre 7 et 39 (score moyen 23)

La construction d'une matrice à deux axes (tableau 19) facilite la visualisation simultanée des différents niveaux de standardisation du service et de la production. L'axe horizontal détermine le niveau de la standardisation du front office ou « service au consommateur final » et l'axe vertical le niveau de la standardisation du back office ou « production ». L'échelle de ces deux axes représente un niveau de standardisation de la valeur minimale 7 « pas du tout » à la valeur maximale « totalement » de 34 pour la production ou 39 pour le service. Cette matrice aide la compréhension univoque de tout type de prestations proposées, sur la base du « niveau de standardisation » de la production et du service. L'utilisation de la matrice autorise une meilleure taxonomie des entreprises de la restauration par rapport au type de services et de produits offerts.

Tableau 19: Niveau de standardisation de la Prestation offerte d'après Segal-Horn (1998)



Deuxième Entrée : nouvelle typologie et définition de l'entreprise artisanale de la restauration

Actuellement, une sandwicherie sera cataloguée en Suisse comme une « sandwicherie ». Elle pourrait être classée en France de plusieurs manières : dans les circuits de vente alternatifs par GIRA (2004), dans les concepts/bar par le Secrétariat d'État du Tourisme ou dans la rapide par TechnoResto.Org (Toussaint, 2001), dans la restauration rapide à la française par Néorestaurations (2003). Et pourtant, cette entreprise pourrait être un fast food, ou encore un service traiteur de luxe ou encore un kiosque d'un grand magasin, dépendant du mode de fabrication (niveau de standardisation de production) ainsi que du niveau de service (niveau de standardisation du service) (Whitehall, 2003). Si le critère pour la classification de cette entreprise est le niveau de standardisation de la prestation offerte dans les deux dimensions, seul le schéma opérationnel sera pris en compte. En effet, cet établissement rencontrera des contraintes similaires aux établissements présentant le même schéma (Burns, 1996).

Pour définir les dimensions de la nouvelle typologie, **le degré de standardisation de la prestation délivrée**, se révèle comme une dimension importante au même titre que les trois dimensions retenues précédemment.

1.2.1.4. Typologie retenue

Le domaine de la restauration, très peu étudié en sciences de gestion en Europe, reste un terrain de recherche pratiquement vierge et très confus. La nécessité d'un parangon capable d'intégrer l'évolution de plus en plus rapide des nouveaux types de restaurations se fait ressentir afin de pouvoir analyser, comparer et évaluer le secteur de la restauration sans obstacle conceptuel, géographique ou temporel.

Les quatre étapes de la méthodologie de Weatherford et Bodily (1992) ont été suivies pour la création de cette typologie actionnable. Suite à l'inventaire des typologies, des dimensions ont été retenues et complétées par diverses recherches dans l'industrie des services. La quatrième étape propose un nouveau modèle de typologie à vérifier empiriquement, bien que certaines dimensions ont été identifiées au préalable par de nombreux chercheurs ou même, pour certaines, validées par une utilisation unanime bien que peu précise. A partir de cette taxonomie, une grille (entremets 7) qualifie et classe chaque entreprise de la restauration objectivement et non plus de manière inconsistante.

Quatre dimensions construisent la charpente de cette nouvelle typologie (tableau 20) :

- La forme de l'organisation de l'entreprise

- La taille de l'entreprise
- La qualité du lien avec le tourisme
- La livraison de la prestation

Le critère discriminant, dans le cadre de cette thèse l'organisation, se place en première position dans la nouvelle typologie. Le deuxième critère, la taille, revêt également une importance capitale pour l'identification des entreprises artisanales de la restauration. Ces entreprises sont les acteurs du champ de la recherche et leurs spécificités participent à la construction de l'objet de la recherche. Quant au niveau de standardisation de la prestation offerte, sur les recommandations des experts, une liste d'indicateurs avec une notation et une pondération a été constituée. Une note apprécie chaque indicateur et la pondération de ces notes permet d'identifier le niveau de standardisation du service (haute > 23 ou faible < 23 avec un degré maximum de 39 et minimum de 7) et de la production (haute > 20,5 ou faible < 20,5 avec un degré maximum de 34 et minimum de 7). En fonction de ces deux degrés de standardisation l'entreprise prend place dans le quartile du niveau de standardisation de la prestation offerte auquel elle appartient (standardisation nulle, de service, de production, complète). Le lien avec le tourisme prend trois formes : marginal, mixte, touristique.

Tableau 20: Nouvelle typologie proposée pour la restauration en Europe

Dimensions	caractéristiques					
Indépendance	OUI (indépendant)			NON (relations étroites avec un groupe local ou international)		
Taille de l'entreprise	Dénomination	EI Entreprise individuelle	TPE Toute petite entreprise	PE Petite entreprise	ME Moyenne entreprise	GE Grande entreprise
	Nombres de salariés	0	1-9	10-50	51-250	+250
Niveau de standardisation de la prestation offerte	Standardisation production			Standardisation Complète <i>Totale</i>		
	Standardisation nulle <i>Personnalisation totale</i>			Standardisation Service au consommateur final		
Degré d'appartenance au marché du tourisme	% de touristes dans la clientèle Caractéristique Touristique du restaurant	0 à 25% Marginal	26 à 49% Mixte	50 à 100% Touristique		

Après l'analyse de toutes les dimensions, la forme de l'organisation et la taille de l'entreprise seront considérées comme les deux premiers critères de la nouvelle typologie. En effet, le critère d'indépendance et la taille sont des éléments majeurs dans la définition des entreprises artisanales de la restauration (définition 7), catégorie représentant une très

grande majorité des entreprises de la restauration en Suisse ainsi que dans les pays européens. Pour les autres dimensions, aucun ordre d'importance logique n'apparaît. Storey (1994), qui a étudié les spécificités des SME's dans la restauration en Grande Bretagne, défend une reconnaissance de l'hétérogénéité de ce type d'entreprises tout en relevant la nécessité de les considérer comme une catégorie. L'étude de leurs points de parité et la création d'outils spécifiques demeurent la seule réponse à leurs problèmes, qui s'avèrent dans bien des cas liés à leurs spécificités de tailles mais surtout aux liens très forts avec leur propriétaire/dirigeant. Il parle du « mode de gestion holistique du propriétaire ».

1.2.2. Le métier d'entrepreneur dans la restauration artisanale

La définition de Storey (1994) du propriétaire/dirigeant d'une petite entreprise de la restauration rejoint celle de l'entrepreneur évoquée dans la revue de la littérature par Marchesnay (2002). Ce propriétaire/dirigeant doit établir des choix et prendre des décisions de répartition de ressources. Ce paragraphe permet de définir l'entrepreneur/dirigeant d'une TPE artisanale de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse et d'identifier les caractéristiques de cet entrepreneur.

1.2.2.1. Restaurateur indépendant et entrepreneur

L'entrepreneur « phénoménal », au sens que lui donne Marchesnay (2000b), fait preuve « d'innovativité et de créativité ». Il assume une série de fonctions dévolues à l'entrepreneur et est un « porteur de projet » (Marchesnay, 2007a). L'« innovativité » et la créativité ne sont pas toujours identifiables chez le dirigeant de l'entreprise artisanale de la restauration, mais cette définition peut lui être appliquée. Il assume les fonctions de l'entrepreneur :

- Il possède les services productifs naturels (capital, travail)
- Il fait face à l'incertitude
- Il possède une capacité de jugement et d'arbitrage
- Il décide de l'allocation des ressources
- Il crée des richesses
- Il supporte personnellement les risques financiers
- Le profit est la rémunération de la prise de risque

Dans la revue de la littérature, une récapitulation des dimensions et variables a été établie sur la base des différentes typologies d'entrepreneurs, de « la grille de lecture de l'entrepreneur » de Deschamps et al. (2002) ainsi que la grille MM de Marchesnay (2003b)

(paragraphe 1.1.1.6., tableau 9). Cette récapitulation mérite un éclairage complémentaire pour une adaptation aux entrepreneurs de la restauration artisanale. L'étude menée par Lagarde (2004) dans le secteur de l'agriculture présente un grand intérêt pour la restauration puisque les problèmes que ce secteur rencontre sont similaires à ceux des entreprises artisanales de la restauration. Cette similitude laisse présager une grande ressemblance entre la définition du métier et l'influence du profil de l'entrepreneur sur ses choix stratégiques pour les deux secteurs.

1.2.2.2. *Caractéristiques de l'entrepreneur chef d'une entreprise artisanale de la restauration et ses choix stratégiques*

Lagarde (2004) retient la typologie de Marchesnay et Julien (1996) (PIC et CAP), mais la complète avec la pression exercée par le milieu d'action et les trois visions du « métier sectoriel » : classique, officielle et entrepreneuriale. Ces visions impliquent des décisions stratégiques différentes. Riley (2005), dans son état des lieux sur la restauration en Grande Bretagne, constate la nécessité de mutations de connaissances et compétences pour répondre à la plus grande complexité des fonctions et activités de la gestion de la restauration. Il confirme que la restauration affronte bien des changements identiques à ceux identifiés par Lagarde pour l'agriculture et relevant de quatre catégories : structurels, économiques, techniques et sociologiques. La similitude entre le secteur de l'agriculture et de la restauration permet de présumer que les trois conceptions du métier identifiées par Lagarde se rencontrent chez les entrepreneurs des entreprises artisanales de la restauration.

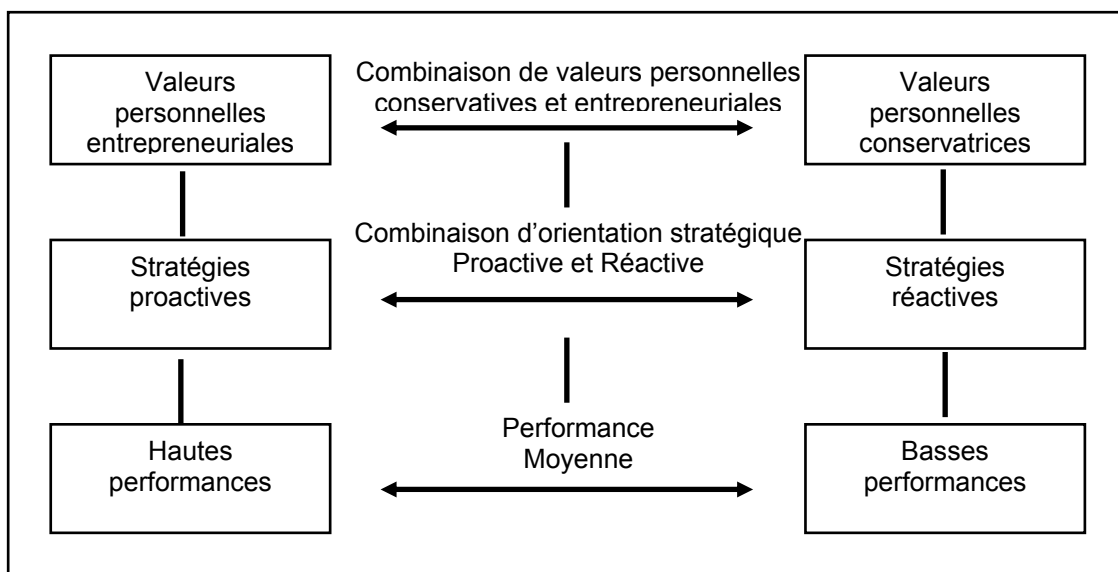
Dans leur étude de « la valorisation de l'expérience de la restauration hors domicile », Filser et Sirieix (2003) envisagent la dimension sociale que Filser n'avait pas étudiée dans ces travaux précédents (Filser, Plichon et Antebian-Lambrey, 2002). Cependant ils limitent cette « orientation sociale extrinsèque » à la seule orientation interpersonnelle entre consommateurs. Ils n'abordent pas la relation client / chef d'entreprise (entrepreneur) et donc l'importance de l'entrepreneur. Ils identifient pourtant les choix stratégiques qui s'offrent à l'entrepreneur entre la proposition de « la variété ou du ré enchanement du quotidien » ou encore le marketing expérientiel rigide versus un marketing de procuration souple « pour répondre à l'appropriation des lieux par le client et à sa recherche de variété ».

Dans leur étude, Philips et Moutinho (2000) ont distingué des paramètres de mesures du processus des décisions stratégiques dans l'hôtellerie (Strategic Planning Index). Ces

paramètres expliquent le mode de décision et la forme que prend le processus. Ils comprennent les éléments influençant les décisions comme les études, l'analyse, les conseils, l'expérience personnelle, les conseillers internes ou externes. La forme du processus (formel ou informel) rejoint les logiques d'action de Marchesnay (2002).

Le modèle (figure 28) étudié par Kotey et Meredith (1997) rejoint la logique d'intention de Marchesnay (2002) en démontrant l'influence des valeurs personnelles du dirigeant/propriétaire sur ses choix stratégiques.

Figure 28 : Association Entre les Dimensions des Valeurs personnelles du Propriétaire/Dirigeant, Les choix stratégiques et la performance de l'entreprise (Kotey et Meredith, 1997)



Cela confirme les résultats des recherches de Covin (1991) sur le lien entre deux niveaux de performance et les deux types de gestions conservatrice et entrepreneuriale. Asquin et Marion (2005) avec les entreprises artisanales à « orientation métier ou modernité » ou encore Josserand et Perret (2000) avec la logique d'oscillation (recherche de modernité ou recherche de sens) sont dans la même ligne. Cette dichotomie entre l'« entrepreneur métier » et l'« entrepreneur moderne-dynamique » dans le sens « favorable à l'égard de stratégie conservatrice ou entrepreneuriale » est retenue dans l'inventaire des dimensions pouvant permettre la création d'une taxonomie des dirigeants des entreprises artisanales de la restauration (tableau 21).

Tableau 21: Dimensions retenues pour le profil de l'entrepreneur d'une entreprise artisanale de la restauration

Dimensions	Variables Entrepreneur métier	Variables Entrepreneur moderne-dynamique
Histoire	Choix d'indépendance sur base d'informations erronées et minimales Pas le choix (chômage)	Choix d'indépendance structuré et formalisé par rapport à une idée
Potentiel de ressources financières	Financement à risque et frileux	Financement moins coûteux et plus structuré
Potentiel de ressources : connaissances	Techniques acquises par une scolarité niveau de base ou intermédiaire Expérience technique Acquise de manière tacite (expérience, famille)	Scolarité supérieure Expérience de cadre Gestion des ressources humaines Gestion des opérations Gestion du temps Gestion financière Gestion marketing Gestion des lois et des règlements Négociation d'affaires Prise de décision stratégique
Potentiel de ressources relations	Tissu relationnel dans la profession Informel	Tissu relationnel dans divers secteurs Expérience internationale Formel avec institutions Capacités relationnelles
Aptitudes	Cherche à limiter les risques Pas de capacité d'adaptation Subit	Esprit de compétition Esprit d'initiative Créativité Capacité d'adaptation
Compétences	Techniques Aucune décision stratégique	Managériales Identification d'opportunités Vision stratégique
Logique d'intention	De sécurité De reconnaissance par la profession De survie ou légitimation (intégration dans la société)	De pouvoir D'autonomie (liberté) De réalisation de soi (fierté, considération, reconnaissance par la société) De la performance
Logique d'action	Patrimoniale Concentré sur l'entreprise elle-même et de type passif	Managériale et entrepreneuriale Ouverture sur le méso-environnement Analyse les opportunités, de type proactif
Vision sectorielle	Restauration traditionnelle	Restauration entrepreneuriale
Structure de l'organisation	Hiérarchique archaïque Opérations courantes	Délégation des opérations courantes Et des décisions courantes
Définition du métier	Définition technique	Définition de la rencontre de l'offre et la demande
Choix stratégique	Posture négative ou neutre envers toute stratégie nouvelle	Posture favorable envers une des trois stratégies congruentes

Pour Storey (1994), les différences entre PE et ME et GME de la restauration sont liées à la perception de la notion d'incertitude, à l'appréhension du marché, à l'innovation possible ; en fait aux choix stratégiques des dirigeants. Comme présenté dans la première entrée, les contingences environnementales pèsent donc très fortement sur le développement et les risques d'échecs des entreprises artisanales de la restauration. La mesure des conditions environnementales semble donc importante pour comprendre les opportunités et menaces que doivent affronter les entreprises artisanales de la restauration et leurs entrepreneurs.

1.2.3. Environnement et champ d'application

D'après beaucoup de chercheurs, les TPE dépendent très fortement de l'environnement et ne devraient pas être en mesure de choisir des stratégies proactives (Burns, 1996, Jogaratnam, Tse et Olsen, 1999, RickettsGaskill, VanAuken et Manning, 1993). Gueguen (2004) évoque même « le fatalisme environnemental ».

Castrogiovani (1991), pour mesurer la munificence de l'environnement, recommande une démarche en deux temps, soit la reconnaissance des facteurs clés de succès propre au marché étudié, puis une clarification des variables. Aussi un état des lieux des facteurs clés de succès exogène de la restauration est dressé. Cependant ces facteurs seront précisés pour le marché étudié, soit le champ d'application de la recherche : l'Arc Lémanique Suisse. Ces facteurs complètent et précisent les variables issues de la compilation des travaux des différents chercheurs, réalisée dans la première entrée (paragraphe 1.1.3).

1.2.3.1. Les facteurs clés de succès exogènes de la restauration en Suisse

Très peu d'études ont été effectuées dans le but d'identifier les facteurs clés de succès dans l'industrie de la restauration, car comme l'affirme West et Olsen l'hétérogénéité des entreprises lui appartenant complique la tâche (English, Josiam, Upchurch et Willems, 1996). Cependant, *a contrario*, beaucoup d'études portent sur les causes d'échec dans la restauration. Ces études analysent les facteurs environnementaux agissant fortement sur les performances des entreprises de la restauration.

Parsa et al. (Parsa, Self, Njite et King, 2005) donnent quelques raisons d'échec de restaurants, dont la première est sans conteste le manque de différenciation et de support d'une franchise dans les domaines du marketing, des finances et de la formation. Des besoins en capitaux élevés, des coûts de production importants et une concurrence

nombreuse sont autant de facteurs qui influencent négativement les chances de succès. La concurrence intense sur le même marché-cible met en exergue l'importance de la différenciation. La dernière publication de Cornell University sur les causes de faillites de restaurants (1991) présente des résultats tout autant utilisables pour la restauration artisanale, puisque dans leur étude (prenant place aux Etats-Unis) le nombre de faillites des indépendants dépasse largement celui des entreprises reliées à une chaîne. Les causes de faillites relèvent de deux types de facteurs, exogènes et endogènes, mais pour les facteurs exogènes, cette causalité n'est pas directe.

Plusieurs facteurs, pouvant être considérés comme exogènes, ont été reconnus par les chercheurs américains comme ayant une influence négative sur les entreprises de la restauration :

- La localisation physique liée à la densité de restaurants dans la zone de chalandise (surcapacité et vitesse d'augmentation du nombre importantes)
- L'inadaptabilité aux tendances du marché (action de la concurrence, besoins du consommateur)
- La mauvaise conjoncture économique locale (pouvoir d'achat et financement)
- Les lois et règlements contraignants
- La fiscalité élevée
- Le prix de remise de commerces excessif
- La sous-utilisation des nouvelles technologies

Ces facteurs de risques liés à la restauration aux États-Unis sont confirmés par GastroSuisse (2005) dans ses analyses. Ces facteurs sont intégrés dans les dimensions « capacité », « croissance, déclin », « opportunités, menaces » pour obtenir les variables de mesures des prodigalités de l'environnement (tableau 22). Certaines de ces variables sont d'ailleurs utilisées par GastroSuisse (2005) chaque année dans la revue annuelle de la situation

Deuxième Entrée : environnement et champ d'application

Tableau 22 : Dimensions et variables de mesures de la munificence environnementale pour le marché de la restauration adapté de Castrogiovanni (1999) et Jogaratnam, Tse, Olsen

Dimension	Variables de mesure
Capacité	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Taille du marché potentiel (bassin de population) ➤ Conditions de financement du secteur ➤ Indice moyen de retour sur investissement ➤ Indice moyen d'endettement du secteur ➤ Volume de la demande globale (chiffre d'affaires de la restauration hors domicile) ➤ 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 les 3 années précédentes ➤ Gains de parts de marché dans les 3 années précédentes ➤ Indice moyen des coûts ➤ Évolution 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 macro-environnements ➤ Adaptation aux menaces représentées par les nouveaux entrants ➤ Tracasseries administratives et légales

Source : GastroSuisse (2005),

Selon Castrogiovanni (1999), la munificence de l'environnement doit être précisée en fonction du marché. Le fédéralisme de la Suisse (26 cantons) ainsi que la cohabitation de trois cultures principales, chacune tournée vers un voisin de même langue, ont une influence sur quelques variables de mesures de l'environnement, même si les grandes circonstances sont communes. Le champ d'application choisi pour la thèse étant l'Arc Lémanique Suisse, son environnement est évalué puisqu'il participe à la définition de l'objet de la recherche.

1.2.3.2. Munificence de l'environnement de l'Arc Lémanique Suisse

Pour analyser les variables de la munificence de l'environnement retenues dans la première entrée, leur opérationnalité est testée par leur appréciation, une à une, pour l'Arc Lémanique Suisse. Le système politique de la Suisse (autonomie des cantons) provoquant des dissemblances dans la munificence de l'environnement, le choix du champ d'application a été circonscrit, pour des raisons linguistiques à **l'Arc Lémanique Suisse**. De plus deux cantons qui le composent, Genève et Vaud, sont représentatifs de la restauration artisanale,

en nombre et en variété des entreprises, (GastroSuisse, 2005, SuisseTourisme, 2005). Ces deux cantons correspondent également à la répartition de la population en Suisse.

- Le Canton de Genève est composé majoritairement d'une grande ville (troisième ville de Suisse) (OFS, 2006). Ce qui justifie son choix puisque fin 2005 près des ¾ de la population suisse résident dans une région urbaine, dont la moitié dans une des agglomérations des cinq grandes villes de Suisse (Zurich la plus grande, Bâle, Genève, Berne et Lausanne).
- Le Canton de Vaud est également sélectionné car un habitant sur deux réside, fin 2005, dans l'un des cantons les plus peuplés de Suisse (Zurich, Berne, Vaud, Argovie et Saint-Gall) (OFS, 2006). De plus, le Canton de Vaud reflète les différents cas de figure existant en Suisse, soit la ville moyenne (Lausanne), des destinations touristiques entre lac et montagne (lac Léman et stations de ski des Alpes vaudoises), et pour finir les zones rurales avec toute la partie nord du canton (Nord vaudois et Broye).
- L'Arc Lémanique Suisse est donc considéré comme champ d'application pertinent, d'autant plus qu'en 2005 la population se concentre en premier dans la région lémanique, avec 1,084 million d'habitants (13% de la population globale de la Suisse et du nombre de restaurants) pour les deux cantons contre 1,173 million à Zurich (figure 29).

Figure 29: Population résidente en Suisse en 2005 (OFS, 2006)

Cantons	Total	Hommes	Femmes	Suisses	Étrangers
Suisse	7'459'128	3'652'502	3'806'626	5'917'216	1'541'912
Genève	430'638	206'010	224'628	267'803	162'835
Vaud	654'093	316'932	337'161	467'453	186'640

Cependant, par une culture et certaines traditions communes, quelques conditions environnementales présentent des similitudes pour l'ensemble de la Suisse. Une phrase extraite d'un quotidien romand résume à elle seule la situation délicate de la restauration artisanale présentée par GastroSuisse⁴⁰ 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 artisanale dans l'Arc Lémanique Suisse (Mutter, 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 ».

⁴⁰ GastroSuisse 21000 membres Congrès à Lugano Tessin représentant les 26 sections

La Banque Cantonale Vaudoise a confirmé ces difficultés lors de la présentation de ses résultats semestriels en septembre 2005 en annonçant une croissance des faillites dans la restauration de 20,5% en comparaison avec 2003 (2005). Alors que les multinationales suisses (Bobst, Logitech, Kudelski, Nestlé) profitent de croissances impressionnantes, les restaurants se trouvent en situation de crise. Cela s'explique par des conditions environnementales différentes, puisque ces multinationales servent des marchés internationaux alors que les entreprises de la restauration s'adressent au marché local ou régional. **Les banques** devant penser à leur rentabilité, elles ne cherchent à financer que des entreprises offrant une forte valeur ajoutée, ce qui n'est pas le cas de la grande majorité des entreprises artisanales de la restauration. En effet, selon GastroSuisse (Thöni, 2005), les trois quarts des établissements seraient déficitaires si les résultats des entreprises de la restauration prenaient en considération l'intérêt du capital propre ainsi que le salaire de l'entrepreneur.

La complexité de la **législation** qui régit la restauration alourdit, complique et pénalise par une surcharge des coûts⁴¹ l'exploitation des entreprises artisanales en Suisse (Moser, 2005). En effet, le système politique implique une législation à trois niveaux : fédéral, cantonal, communal.

Le nombre d'établissements (1 établissement pour 250 habitants), ne correspond plus au besoin et à la demande du marché local ni même touristique. Davies (2004) a d'ailleurs identifié des changements récents dans l'environnement économique du tourisme :

- Croissance des grandes entreprises qui entrent dans un marché qui était précédemment considéré comme un marché de niche
- Changement dans le type des investisseurs dans beaucoup de secteurs du tourisme et dans l'hôtellerie impliquant les banques, les fonds de placements, les agences de voyages, les chaînes d'hôtels, les brasseurs et les conglomérats touristiques

Dans l'environnement économique local, le nombre d'établissements ne diminue pas comme expliqué dans les relevés sur la description de la restauration en Suisse (paragraphe 0.1.1.), ce qui maintient une densité trop élevée. Certaines sections de restaurateurs proposent des solutions pour diminuer le nombre d'établissements, mais sans succès (GlobalMarketInformation, 2004).

⁴¹ 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 année sera soumis sous forme de textes de lois au parlement dès la fin 2006

Les prix semble également un frein pour la survie de la restauration (Banque-Cantonale-Vaudoise, 2004), tant pour la clientèle locale que touristique. Ces prix s'expliquent par la structure des coûts, des salaires élevés en comparaison de l'Europe, par une monnaie hors de la zone euro. Puisque même s'il faut se poser la question de la pertinence de la fixation du prix en fonction des coûts de production, il demeure « essentiel qu'à terme le prix de vente permette de couvrir les coûts générés par la production et la commercialisation des produits et, au-delà, de dégager une marge qui permette le financement des investissements » (Desmet et Zollinger, 1997). Toutefois, même si l'économie suisse se maintient globalement (GlobalMarketInformation, 2004) avec une inflation inexistante, une croissance très modeste et des taux d'intérêts bas, le consommateur suisse est devenu très sensible au prix tout en étant de plus en plus exigeant (Attinger, Capezzali, Farine, Moresi, Murier et Schläpfer, 2005).

Un des paradoxes de la restauration artisanale est son manque d'attractivité chronique pour **les employés**, alors que les salaires sont considérés comme hauts pour l'Europe⁴². Ils pèsent d'ailleurs lourdement sur la structure des coûts et, malgré ce fait, restent en queue de peloton dans le classement des rémunérations par branche d'activité en Suisse. Le type et l'amplitude des horaires accentuent le handicap du secteur pour le recrutement des collaborateurs.

Le taux de chômage suisse, avec un score de 3 à 4%, reste très faible par rapport à l'Europe mais présente des disparités importantes selon les régions. Pour la région lémanique (ainsi que Zurich) le taux dépasse les 5% alors que la Suisse centrale dépasse tout juste les 2%. Cela s'explique par le fait que l'économie de la région lémanique, ainsi que celle de Zurich, est tournée principalement vers des activités tertiaires (Mutter, 2005).

Pour finir cet inventaire, il faut rappeler brièvement que la volonté des autorités politiques et administratives, cantonales et fédérales, est de libéraliser l'accès à l'exploitation des établissements de restauration afin de favoriser la concurrence et une amélioration de la qualité. 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

⁴² Salaire moyen toutes activités confondues pour la région lémanique de Frs 5'422 et 5'969 pour les salariés les mieux lotis de Suisse, comme ceux de Zurich

Deuxième Entrée : environnement et champ d'application

de formation de chef d'entreprise. Selon Monsieur Romano⁴³ (entremets 1), cela n'améliore pas les compétences managériales des dirigeants des entreprises de la restauration, ni leur capacité d'adaptation aux changements des attentes du consommateur.

Malgré toutes ces inquiétudes, des opportunités existent comme dans toute situation de changements (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 suisses ont dû traverser durant les deux dernières décennies (Keller, 2001).

L'évaluation de la munificence de l'Arc Lémanique Suisse peut être résumée dans un ensemble de facteurs positifs et négatifs présentés dans le tableau ci-après (tableau 23).

Tableau 23 : Récapitulation des éléments de la munificence de l'environnement de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse

Facteurs positifs	Facteurs négatifs
<ul style="list-style-type: none">➤ Inflation très faible➤ Économie forte par rapport aux pays environnant➤ Taux d'intérêt faibles➤ Chômage maîtrisé➤ Volonté d'innovation➤ Focus sur la qualité➤ 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'affaires global➤ Structure des coûts défavorable➤ Métiers peu attractifs➤ Perte de vitesse des établissements indépendants du chiffre d'affaires et des parts de marché)➤ Augmentation du nombre des établissements➤ Législation lourde et contraignante➤ Profitabilité réduite➤ Économie locale en situation délicate par rapport à la Suisse Allemande➤ Limitation de la formation des chefs d'entreprises➤ Financement difficile➤ Taux d'endettement important

⁴³ Vice Président de GastroSuisse

Une des variables, « **Capacité d'adaptation aux changements des attentes du consommateur** », occupe une place de choix dans les perspectives d'un futur pour les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse.

Dans leur étude sur la télé réalité, Richard Ladwein et al. (Ladwein, Kolenc et Ouvry, 2006), ont identifié les facteurs clés qui dévoilent des nouveaux besoins des consommateurs européens dans les loisirs.

- Aspect hédonique, émotionnel, affectif et récréatif
- Possibilité attachement et identification
- Transmission de valeurs
- Générateurs d'interactions sociales

Ces changements confirment les attentes des consommateurs hypermodernes identifiés dans la revue de la littérature. Leurs attentes vis-à-vis de la restauration reflètent ces nouveaux besoins.

1.2.3.3. *Comportement du consommateur de l'Arc Lémanique Suisse face à la restauration*

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. La synthèse des caractéristiques génériques des consommateurs hypermodernes identifiées dans la première entrée, la revue de la littérature, est complétée par les spécificités du mangeur hypermoderne, reconnues par Ascher.

Dans son étude du consommateur hypermoderne, Ascher (2005) développe les particularités du comportement du consommateur dans la restauration :

- **Désynchronisation** des repas et apparition de nouveaux rythmes
- Perspective **festive** importante avec, entre autres, la « re-ritualisation », « l'éphémérité » et la multiplication des fêtes
- **Esthétisation** du quotidien, en particulier pour la « classe créative »
- Modèle alimentaire **mondial** qui provoque également un retour à l'authenticité et à l'imaginaire du **terroir**
- **Fin de l'héritage** des habitudes alimentaires et apparition de l'**Éclectisme**
- **Infidèles et déloyaux** car choix des consommateurs de plus en plus complexes et infidélité à son propre groupe d'appartenance (one to one recherché)

Ces tendances sont confirmées par des études américaines et françaises analysant le secteur de la restauration (Euromonitor, 2004a, Exl-Preysch, Mühlemann, Burri-Nauer et Lüthy, 2005, Exl-Preysch, Mühlemann et Muhr-Becker, 2000, Matt, Wandl, 2003).

Les recherches sur le comportement alimentaire et les attentes du consommateur helvétique réalisées en collaboration par les grandes sociétés agroalimentaires suisses (Hug, Nestlé) et l'OFSP⁴⁴ étayent cette vision du consommateur hypermoderne. Elles illustrent la complexité du consommateur suisse face à l'alimentation « entre tradition et modernisme ». En effet,

⁴⁴ OFSP : Office Fédéral de la Santé Publique

74% des Suisses disent se préoccuper de la nutrition, mais seulement 18% s'intéressent aux qualités nutritives des aliments et seulement 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 de mise, 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.

L'étude de AmPuls Market Research SA et de Marketingold SA, réalisée pour GastroSuisse (2005), parachève l'étude du comportement du consommateur suisse face à la restauration. Les tendances majeures identifiées dans l'étude réalisée en 2004 auprès d'un échantillon de 25'000 personnes sont récapitulées ci-dessous (GastroSuisse, 2005).

Les coupures pour le repas de midi sont de plus en plus courtes en ville et davantage de jeunes consomment hors foyer pour le repas de midi. Ceci explique le succès des chaînes de restauration rapide comme MacDonald's, la seule chaîne d'hamburger présente en Suisse. Elle 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 11h et 15h (54,1%) et entre 18h et 23h (26,4%).

La sensibilité au prix s'est accentuée. Le consommateur recherche dans son alimentation quotidienne **le repas le plus économique possible mais présentant la qualité attendue**. 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 rapide ainsi que les plats cuisinés des grands distributeurs (augmentation de 4,7% en 2004 face au 3,7% de la restauration). Les 30-49 ans ont augmenté leurs dépenses dans la restauration d'entreprise, ce qui semble logique puisque la majorité de cette tranche travaille et est de plus en plus incitée à améliorer sa productivité en cette période d'incertitude économique. Le montant moyen consacré pour les repas suit également l'évolution du cycle de vie du consommateur : pour les 15-29 ans, € 6.80 (Frs.10.55), pour les 30-49 ans, € 8.80 (Frs. 13.65) et pour les 50-74 ans, € 10,74 (Frs. 16.65). 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). Une différence se manifeste entre les Suisses romands et les Suisses allemands dans la moyenne des dépenses dans les restaurants (+ € 2.90 soit Frs. 4.50 pour les Romands). Cela s'explique probablement par une approche culturelle différente de l'alimentation et peut-être également par l'attractivité des restaurants romands,

puisque cet intervalle augmente d'année en année (de 2004 à 2005 augmentation de la différence de + € 1.79 soit Frs. 2.78).

Le changement des dépenses observé en 2004 confirme les tendances de recherche **du ré-enchantement**, d'une **dimension affective**, de **l'esthétisme**, du plaisir, de l'**expression de sa propre identité**. Les dépenses moyennes des repas du soir (40% de l'ensemble des dépenses dans la restauration) ont augmenté conséquemment en une année (+ € 1.29 soit Frs. 2.--) contrairement aux dépenses moyennes du midi et du matin qui stagnent.

La croissance de la restauration étrangère se manifeste particulièrement en Suisse romande puisqu'elle représente fin 2005 plus de 24% des dépenses. La restauration traditionnelle classique, pourtant toujours très bien notée par ses clients, s'essouffle au profit de la restauration étrangère⁴⁵ et d'agrément⁴⁶. La restauration traditionnelle recueille plutôt les suffrages de la population la plus âgée.

Pour finir, dans son travail de mémoire, un étudiant de l'École hôtelière de Lausanne (Gantenbein, 2006) s'est préoccupé des critères de choix dans la restauration dans le Canton de Vaud. Il a identifié 4 catégories d'attributs regroupant 24 critères de choix du restaurant. Le classement de ces attributs diffère selon l'âge et le genre des Vaudois, mais également selon le moment du repas (midi ou soir) et les motifs du repas (professionnel ou privé). Cependant, les deux critères de choix principaux demeurent pour tous, « **la nourriture** » et « **l'atmosphère** » devant « **le service** » et « **la commodité** », avec un léger avantage pour « l'atmosphère ». L'attribut « nourriture » met en exergue « la saveur des mets », « la température des mets » ainsi que « la présentation des mets » puis la perception du « rapport qualité/prix des mets ». La « taille des portions » (avec tout de même un grand écart type) ainsi que le « grand choix des plats » influencent faiblement le choix. Dans l'attribut « atmosphère », le podium est occupé par la « propreté de l'établissement », le « niveau sonore » et « l'ambiance ». La « décoration », paradoxalement, se place loin derrière. Ce classement démontre d'un côté le conservatisme des Vaudois mais également l'importance de l'ambiance d'un restaurant, dont il est d'ailleurs très difficile d'isoler les composantes. Toutefois, cette étude a révélé une grande préoccupation de la propreté chez les Vaudois, aussi bien propreté visible de l'établissement que celle des collaborateurs de l'entreprise. La localisation n'a été mesurée que par la « proximité » et s'est montrée peu pertinente. Les différences majeures du classement des critères selon l'âge, se trouve dans

⁴⁵ italienne, asiatique, etc...

⁴⁶ bars, discothèques, restauration d'excursion et de centres sportifs, etc...

le « niveau sonore » et dans le critère « nutritif ». Quant aux critères discriminants selon le genre il s'agit de « nutritif » et « rapidité » (plus important pour les femmes) et « confidentialité » (plus important pour les hommes).

La compilation des informations issues de toutes ces études dégage les tendances majeures comportementales dans la restauration des habitants de l'Arc Lémanique Suisse (tableau 24).

Tableau 24: Récapitulation du comportement et des attentes du consommateur de l'Arc Lémanique Suisse face à la restauration

Le consommateur de l'Arc Lémanique Suisse
<p>Est :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sensible au rapport qualité/prix (les 15-29 ans au prix) ➤ 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 (plus les femmes que les hommes) ➤ 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
<p>Attend de la restauration :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Des expériences complètes apportant une plus value (ambiance, design, goût, service) ➤ Des repas à moins de €13 (Frs. 20. --) possibles ➤ 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 plats 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

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. Suite à cette évolution, certaines entreprises savent choisir les stratégies efficaces et proposer des prestations apportant une réponse aux « nouveaux consommateurs » en créant une valeur ajoutée pour les clients.

1.2.4. Stratégies congruentes pour les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse

Les choix stratégiques des dirigeants des entreprises du domaine culturel ou de loisir procèdent naturellement de la compréhension des changements dans le comportement de leurs clients et de leurs attentes, afin de répondre à leurs « exigences de satisfaction » (Filser, 2005). Pour plusieurs auteurs, les options stratégiques formelles ou intuitives choisies par les petites entreprises résultent fortement des contingences environnementales (Burns, 1996, Jogaratnam, Tse et Olsen, 1999) et certains mettent en exergue les contraintes financières (Castrogiovanni, 1991, Dess et Donald W. Beard, 1982). Storey (1994) dégage quatre distinctions clés entre les petites et grandes entreprises : la notion d'incertitude, l'appréhension du marché, l'approche de l'innovation, le potentiel de conflit entre les actionnaires et la direction. Les trois premières confirment que la perception par le gestionnaire de l'entreprise du poids des facteurs environnementaux sur son entreprise conditionne ses orientations stratégiques.

L'analyse de la congruence des stratégies proposées pour les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse passe par une confrontation avec les principales attentes de leurs consommateurs, leurs spécificités d'entreprises artisanales de la restauration et les principaux facteurs de leur environnement. D'ailleurs une étude sur les restaurants indépendants aux États-Unis a démontré que la « munificence de l'environnement » immédiat (Hetzl, 2002) est un prédicateur de performance tout aussi, voire plus important que la posture stratégique.

Les trois stratégies étudiées dans la première entrée répondent à la vision de Kenyon et Mathur (2002) qui envisagent « l'offre » comme une contribution stratégique indispensable. Hetzel (2002) affirme encore que « La vie et l'activité de l'entreprise sont toutes entières déterminées par la constitution de l'offre » destinée au client qui lui attribue une valeur, ce qui permet la survie ou le développement de l'entreprise. Les stratégies performantes dans des entreprises de grandes tailles ou de production de biens pourraient aider les entreprises artisanales de la restauration à concurrencer les chaînes internationales avec des armes égales en utilisant des outils stratégiques adaptés (Villemus, 2001). Les stratégies choisies

encouragent une réflexion sur leur potentiel d'adaptation à des entreprises artisanales de la restauration.

Les stratégies réticulaires de partenariat, de singularité avec « les Océans bleus » ainsi que de différenciation différée avec la *Mass customization*, sont-elles congruentes pour les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse ?

1.2.4.1. Partenariat ou stratégie réticulaire

Lors de la conférence sur l'avenir des PME du tourisme en Europe, Keller (1987), faisant référence aux changements structurels nécessaires, préconise l'introduction des concepts issus de l'industrie⁴⁷, comme les économies d'échelles et des collaborations intersectorielles. Il préconise d'adopter des stratégies de coopération et de créer de nouvelles structures. Le congrès de la RHD⁴⁸ (Restaurateurs, Industriels, Distributeurs), organisé par Néorestauraton le 7 novembre 2005 sur « les réponses gagnantes aux tendances 2006 du marché », met à l'honneur le partenariat et ses conséquences structurelles bénéfiques.

Yami (2004), dans son étude des stratégies « fédérées » ou de filière (stratégies collectives), avait stigmatisé les principaux freins présents dans un secteur en déclin. Il s'agit de la focalisation des acteurs sur leurs problèmes de survie personnelle et l'abandon d'objectifs collectifs. Ce type de stratégies rime avec des relations de confiance et des relations contractuelles précises. Ces contraintes risquent d'éliminer l'éventualité d'une stratégie collective fédérée dans la restauration artisanale, secteur en difficulté. Ces stratégies sont guidées par l'objectif de délivrer au consommateur une prestation lui garantissant les meilleures performances possibles et la valeur attendue. Ces objectifs sont atteignables grâce à l'accès à des ressources « saturées » (ressource ou compétence qui seraient nécessaires pour la croissance de l'entreprise et lui faisant défaut) ou habituellement réservées aux grandes entreprises championnes des économies d'échelles et du pouvoir de négociation auprès des fournisseurs (Jaouen, 2004). 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 (ou réticulaires) et les attentes du consommateur ainsi que les facteurs de la munificence de l'environnement

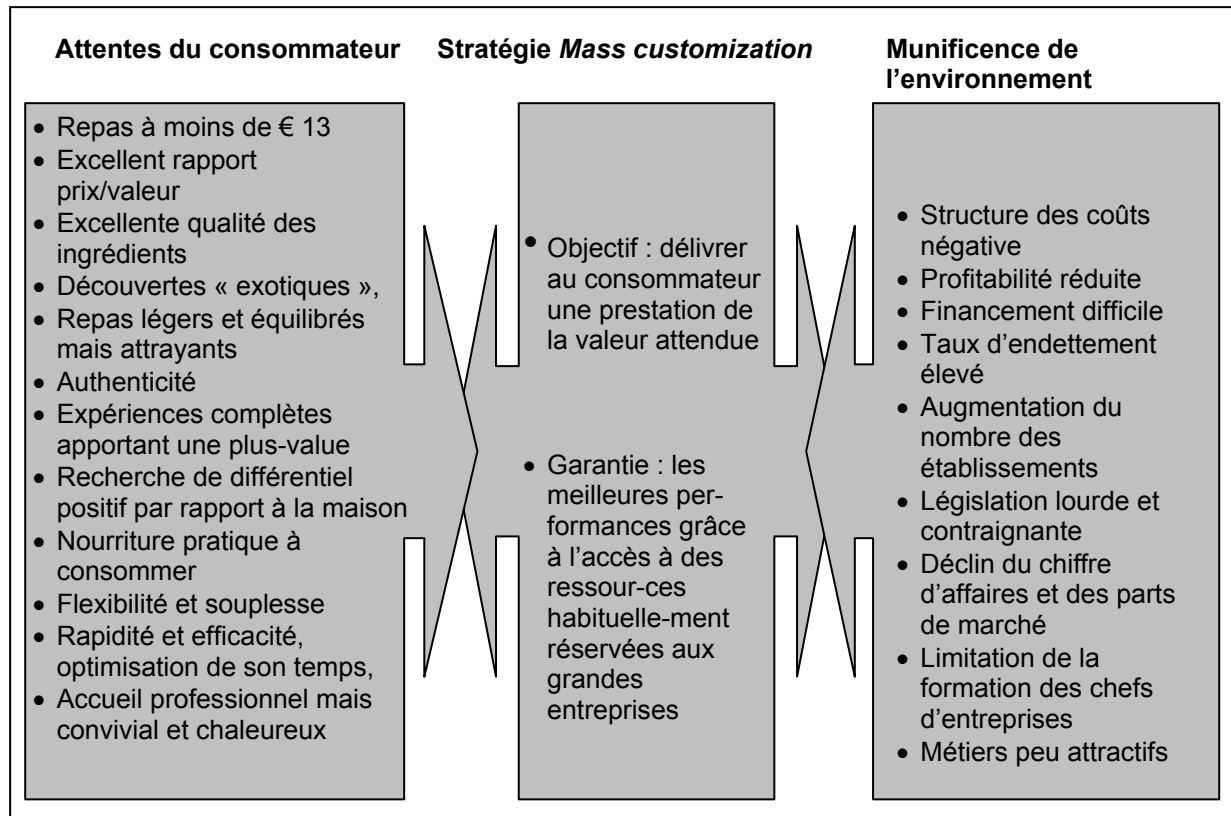
⁴⁷ Rejoint en cela les théories de Levitt (1986)

⁴⁸ Restauration Hors Domicile

Deuxième Entrée : stratégies congruentes pour les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse

permet de confirmer, d'un point de vue conceptuel, la congruence des stratégies de partenariat pour les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse (tableau 25).

Tableau 25: Congruence de la stratégie de partenariat pour les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse



Les attentes des consommateurs qui pourraient être satisfaites dans ce cadre stratégique seraient :

- **Des repas à moins de € 13 (Frs. 20. --), un excellent rapport prix/valeur**, puisque les coûts d'exploitation et d'investissement seraient réduits. L'accès partagé à des ressources allègerait la structure des coûts lors des achats et de l'utilisation de ces ressources (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. Cette taille critique serait obtenue par une entité composée de plusieurs entreprises artisanales.

- **Recherche de différentiel positif par rapport à la maison, une nourriture pratique à consommer, moins de plats sur une carte mais plus de flexibilité et de souplesse, de la rapidité et de l'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. Là aussi cet accès pourrait se concrétiser directement entre partenaires ou par la mise en place de structures externes.

Surtout que l'impact de certains **facteurs négatifs de l'environnement de l'Arc Lémanique Suisse** démontrant « l'avarice » de l'environnement tendrait à disparaître pour les entreprises adeptes de stratégies de partenariat.

- **Amélioration de la structure des coûts, de la profitabilité, du financement, 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'affaires et des parts de marché, du manque de formation des chefs d'entreprises, des métiers peu attractifs** puisque l'accès à des compétences, résultant de la complémentarité des partenaires ou de l'acquisition par une structure externe, favoriserait l'innovation et la compétitivité des entreprises artisanales choisissant le partenariat.

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 des entrepreneurs à la tête des entreprises artisanales de la restauration appartenant à la catégorie des entrepreneurs « modernes-dynamiques ».

Une des particularités des TPE relevant de la volonté d'indépendance, ce type de stratégies nécessitera une vision stratégique très forte et une organisation structurée. La plupart des chercheurs ont relevé que « le chef d'entreprise » demeure la composante capitale pour les décisions stratégiques (posture et procédure). Ceci se confirme dans des exemples d'application de ce type de stratégies par des chefs d'entreprises « modernes-dynamiques » américains (encart 1). Cela conforte les espoirs de Gueguen et Jaouen.

Deuxième Entrée : stratégies congruentes pour les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse

Suite à cet ensemble de confrontation, les stratégies de partenariat peuvent être considérées, au niveau conceptuel, comme congruentes pour les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse.

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 ce handicap :

- 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.
- Créer ou adhérer à une centrale d'achats 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

1.2.4.2. Singularité ou Océan bleu

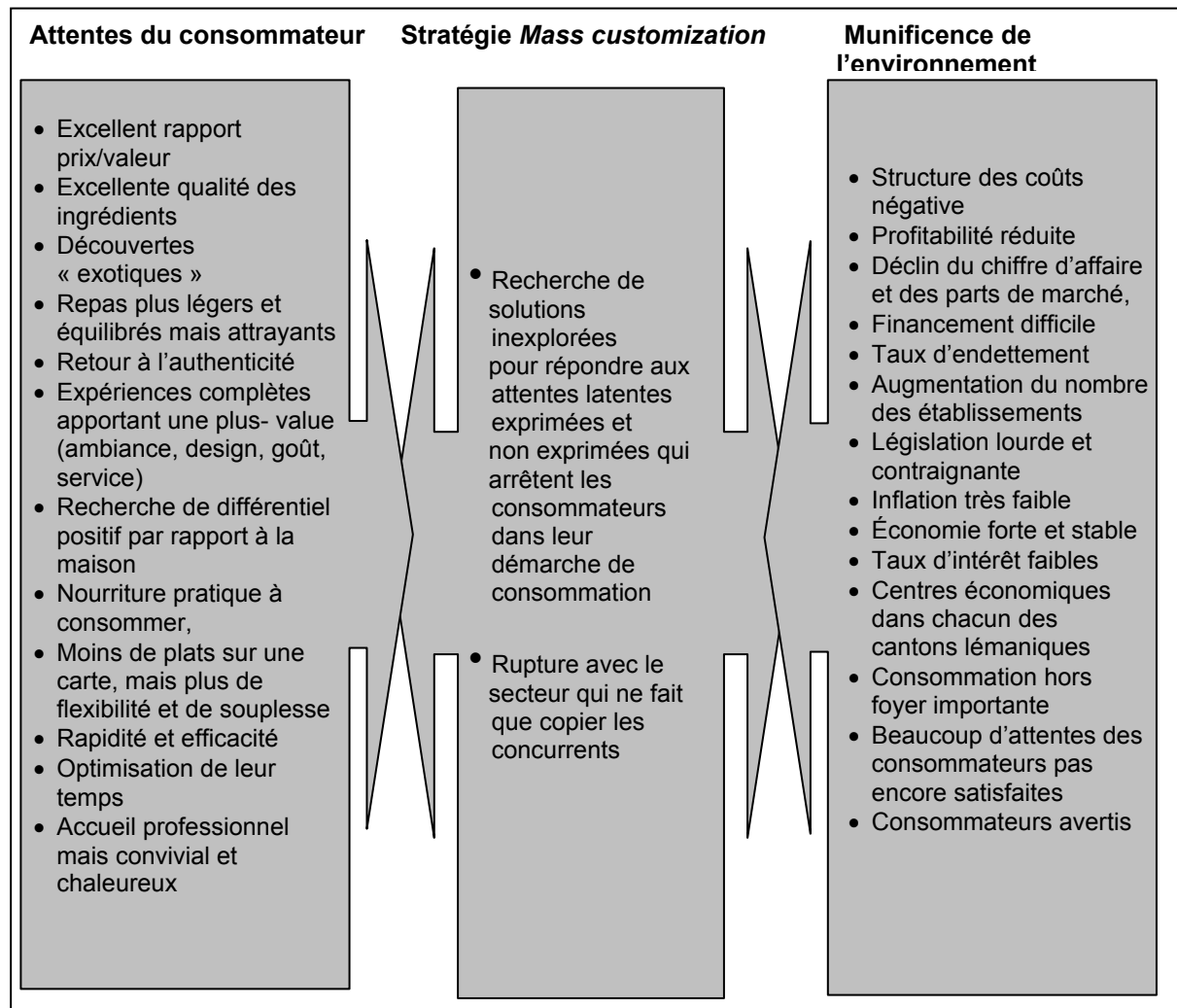
Que ces stratégies s'inscrivent dans un courant d'innovation de rupture (ou radicale), de singularité, d'« Océan bleu » ou encore de ré-enchantement, de création de valeur exceptionnelle, de co-création de valeur, de réflexion sur le couple produit/marché, elles nécessitent une capacité à surprendre et à innover. Le risque lié aux manques de compétences dans le marketing et la recherche et développement, présente un grand obstacle pour le développement de cette stratégie dans les entreprises artisanales de restauration puisque, comme l'établissent Julien et Pacitto (2004), la plupart des VSES⁴⁹ ne montrent qu'un intérêt très limité pour le marketing.

Par excellence, cette stratégie satisfait pleinement les attentes du consommateur puisqu'elle cherche des solutions inexplorées pour répondre aux attentes latentes, exprimées 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 qu'il connaît et qu'il sert. Une confrontation des

⁴⁹ Very Small Entreprises

caractéristiques de cette stratégie « Océan bleu » avec certaines attentes du consommateur dans la restauration ainsi qu'avec quelques facteurs positifs ou négatifs de la munificence de l'environnement, justifie la congruence théorique de cette stratégie pour les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse (tableau 26).

Tableau 26: Congruence de la stratégie « d'Océan bleu » pour les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse



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 le but de la stratégie de « l'Océan bleu » est de répondre à une demande existante des consommateurs ayant des besoins exprimés ou non exprimés mais pas encore satisfaits. Elle donne également une

Deuxième Entrée : stratégies congruentes pour les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse

réponse 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 plats sur une carte mais plus de flexibilité et de souplesse, de la rapidité et de l'efficacité, l'optimisation de leur temps, un accueil professionnel mais convivial et chaleureux.** puisque les « océans bleus » présentent tous des particularités provoquant aisément la création de valeur pour les futurs consommateurs. Cette stratégie se focalise sur la demande et non sur l'offre. Elle cherche à identifier la demande inexploitée. Pour cela elle emprunte des éléments à d'autres secteurs, elle aligne utilité-prix-coûts ou encore elle implique l'ensemble du système de l'entreprise et, pour terminer, elle recourt à l'identification et à l'évaluation des ruptures en mobilisant l'imagination.

Les dirigeants qui implantent ce type de stratégies dans leur entreprise artisanale de la restauration parviennent à s'affranchir **de beaucoup de variables environnementales** :

- Certains facteurs négatifs de la munificence de l'environnement **comme la structure des coûts défavorable, la profitabilité réduite, le déclin du chiffre d'affaires et des parts de marché, le financement difficile, le taux d'endettement, l'augmentation du nombre des établissements, la législation lourde et contraignante** sont annihilés par le comportement entrepreneurial du dirigeant de l'entreprise. La majorité des facteurs négatifs de l'environnement est par essence annulée. Par contre, ceux du **manque de formation des chefs d'entreprises et du peu d'attrait des métiers de la restauration** représentent un blocage majeur dans la cognition et l'apprentissage nécessaire pour l'élaboration de ce type de stratégies.
- Par contre, certains facteurs positifs pourraient profiter aux entreprises artisanales de la restauration comme une **inflation très faible, une économie forte et stable, des taux d'intérêt faibles, des centres économiques dans chacun des cantons de l'Arc Lémanique Suisse, une consommation hors foyer importante, beaucoup d'attentes des consommateurs pas encore satisfaites, des consommateurs avertis.** La proximité de l'entreprise artisanale avec son environnement favorise l'exploitation du contexte de ces facteurs positifs.

Quant **aux spécificités des entreprises artisanales de la restauration**, là aussi leurs spécificités (Stratégies à court terme, Prépondérance de l'intuitif sur le formel, Gestion traditionnelle, voire conservatrice, Confusion des fonctions, Conception égocentrée de l'espace, Logique de proximité) pourraient provoquer d'énormes difficultés dans la création des « océans bleus ». La stratégie de « l'Océan bleu » demande un grand changement de

paradigme, du « passif, protectif et réactif » au paradigme « moderne, dynamique » proactif. Le manque de compétence en marketing, élément indispensable pour déchirer la « paroi » modifiant la perception d'un phénomène externe (Torrès, 2003), se révélera difficile à surmonter pour beaucoup de dirigeants d'entreprises artisanales de la restauration. Mais une génération de restaurateurs appartenant à la catégorie « moderne-dynamique », possèdent les compétences et les qualités pour construire des véritables différenciations défendables et durables, même dans la haute gastronomie, comme Ferran Adrià ou Pierre Gagnaire (encart 2).

Encart 2 : El Bulli, Cala Montjoi 17480 Roses (Girona) Espagne et Pierre Gagnaire (Paris)

Tous les amateurs de gastronomie connaissent Ferran Adrià qui exerce son métier de cuisinier depuis 1984 dans l'équipe du restaurant El Bulli. 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 que Pierre Gagnaire (Aujourd'hui 3* avec son restaurant à Paris rue de Balzac) en France. Il s'intéresse aux travaux d'Hervé This (psychochimiste 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 trompe-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,

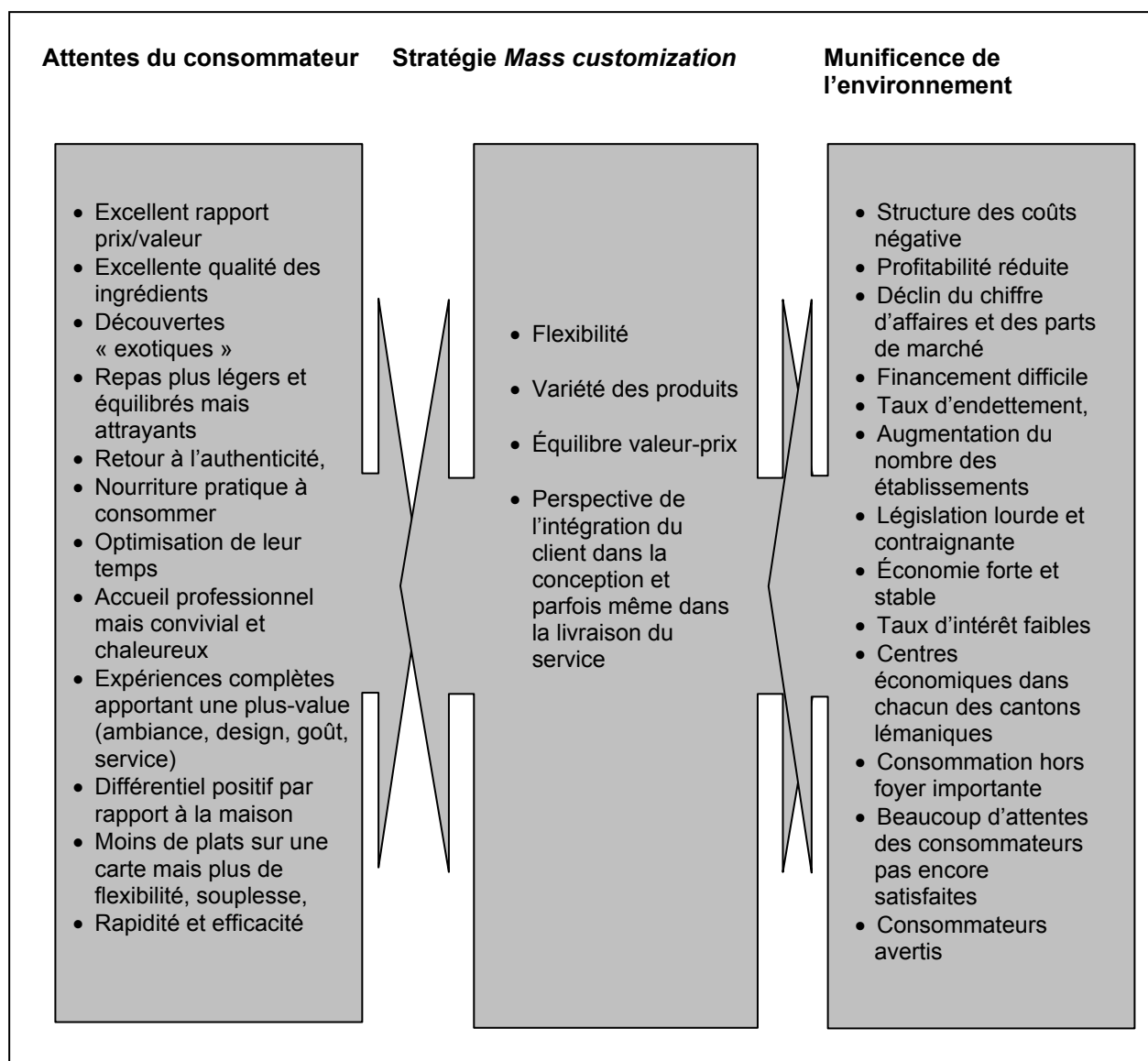
Si la stratégie de l' « Océan bleu » est reconnue congruente pour une catégorie d'entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse, les freins à son déploiement semblent nombreux et actuellement difficiles à maîtriser pour certains entrepreneurs. En effet la vision des opportunités de l'environnement externe se trouve souvent faussée par les spécificités des entreprises artisanales de la restauration ainsi que par un manque de compétences de certains dirigeants. Il est évident que **le profil du tenancier de l'entreprise artisanale de la restauration** détermine ses choix stratégiques (Gueguen, 2004).

1.2.4.3. Mass customization ou différenciation différée

La *Mass customization*, par essence, propose de délivrer une offre la plus personnalisée possible et économiquement accessible, à partir de produit générique. Dans la production manufacturée, 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 à 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 apporte la réponse aux entreprises artisanales de la restauration pour satisfaire les attentes de leurs consommateurs et s'adapter à la munificence de l'environnement, « le sous-traitant disposant de ressources lui permettant de concevoir tout ou en partie le produit » (Halley, 2004) (tableau 27):

Un des principes de ce type de stratégies repose logiquement sur l'impossibilité de stockage. Mais ce principe ne peut être envisagé dans le cadre de la restauration, de par la nature de la demande fortement incertaine et imprévisible (Lu, Efstathiou et DeValle-Lehne, 2005). Les risques liés au stockage et au choix des produits peuvent être maîtrisés en prenant en considération l'approche « critical Mass diagrams » se basant sur le postulat que le client adapte son comportement aux informations à sa disposition au moment de la conception de ses attentes (Pelzmann, Malik et Miklutz, 2005). Une autre voie dans la suppression de cet obstacle du stockage se dessine surtout dans la perspective de l'intégration du client dans la conception du produit « co-parenting » (Stambouli et Briones, 2002), et parfois même dans la livraison du service en tant que « consommateur » (Comtesse, 2005).

Tableau 27: 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



La stratégie de *Mass customization* ou différenciation différée répond au **comportement du client** des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse.

- L'intégralité de leurs attentes peuvent être satisfaites puisque cette stratégie amène : **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 de l'efficacité, il veut également maintenir **les traditions et reste attaché à la production artisanale**. Pour preuve,

Deuxième Entrée : stratégies congruentes pour les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse

« l'interpellation »⁵⁰ l'année dernière de la Fédération Romande des Consommateurs auprès du Conseiller fédéral Pascal Couchepin, demandant l'obligation d'une meilleure information des consommateurs sur le mode de fabrication des plats proposés dans les restaurants. Cette attitude explique qu'il relève d'une véritable gageure de présenter un exemple d'entreprise de restauration prête à annoncer ouvertement une sous-traitance dans la production ou l'utilisation de produits précuisinés, à quelque degré que ce soit. Évoquer la sous-traitance reste tabou alors que les grandes entreprises agroalimentaires (Nestlé, Procter & Gamble, Lever) annoncent une croissance constante des ventes de toutes leurs gammes de produits pré-cuisinés aux entreprises de la restauration. Guéret Traiteur, en France, annonce 7% de son chiffre d'affaires 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 plats sur une carte mais plus de flexibilité et de souplesse, de la rapidité et de l'efficacité**, peut être apportée par la théâtralisation de la finition de la prestation 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 préparation avec des « cuisiniers acteurs » (HTR, 2005) ou les expériences au cours desquelles le consommateur est « acteur à part entière de sa consommation ».

Les obstacles que rencontrent les entrepreneurs pour implanter ces stratégies dans leurs entreprises artisanales de la restauration sont liés à d'autres éléments de **la munificence de l'Arc Lémanique Suisse**.

- **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 et d'information est inéluctable et amènera la lutte concurrentielle dans de nouvelles dimensions (Connolly et Olsen, 2001).

⁵⁰ Dans le système politique suisse, les organismes ou les citoyens peuvent « interpellier » les 7 Conseillers fédéraux par l'intermédiaire d'une « interpellation » exécutée par un ou plusieurs députés des chambres fédérales. Le Conseiller fédéral concerné doit répondre sur cette interpellation devant la Chambre fédérale d'où est venue l'interpellation

- Les stratégies de *Mass customization*, en appliquant la sous-traitance, apportent des solutions pour contrer certains facteurs négatifs de l'Arc Lémanique Suisse tels qu'**une structure des coûts défavorable, une profitabilité réduite, le déclin du chiffre d'affaires et des parts de marché, le financement difficile, un grand taux d'endettement, l'augmentation du nombre des établissements, une législation lourde et contraignante**. La recommandation de Drancourt (2006) de déléguer à des partenaires plus efficaces les fonctions mal maîtrisées ou trop coûteuses pour l'entreprise prend ici toute son importance.
- Avec les stratégies de différenciations différées ou *Mass customization* intégrant le consommateur en tant qu'acteur de son expérience, des 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 de l'Arc Lémanique Suisse, une consommation hors foyer importante, beaucoup d'attentes des consommateurs pas encore satisfaites, des consommateurs avertis**.

Quant aux **spécificités des entreprises artisanales de la restauration**, comme démontré auparavant, elles les handicapent sérieusement. Très souvent, une entreprise artisanale de la restauration cherchant à accomplir un maximum d'opérations, n'est plus en mesure de répondre efficacement aux attentes des consommateurs, ni à son environnement commercial. Elle se trouve écartelée entre l'obligation de satisfaire les attentes de ses clients (la flexibilité, la rapidité de livraison de la prestation, l'innovation, la variété, l'originalité) et les limites de ses compétences stratégiques et opérationnelles. Les spécificités des entreprises artisanales de la restauration (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) limitent sérieusement l'application de la stratégie de *Mass customization*.

Le manque de connaissances 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 des « nouveaux restaurateurs » apparaissent à la tête des entreprises artisanales de la restauration. Ils possèdent les compétences et connaissances pour comprendre et trouver des voies d'implantation des stratégies de *Mass customization* ou différenciation différée. Cette démarche ne peut être suivie que par des entreprises dirigées par des entrepreneurs « moderne, dynamique » proactifs.

Deuxième Entrée : stratégies congruentes pour les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse

La voie de la SMART customization préconisée par Oliver, Moeller et Lakenan (2005), répond aux besoins des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse. En effet, la compréhension des sources de valeurs du sur mesure, le niveau de rencontre entre les besoins des clients et les ressources de l'entreprise, et pour finir, l'adaptation de l'organisation de la production, permettent une situation d'équilibre entre les attentes du client et celles de l'entreprise artisanale (encart 3). En choisissant cette option pour la *Mass customization* ou différenciation différée, cette stratégie peut être acceptée comme congruente pour les entreprises de la restauration artisanale de l'Arc lémanique Suisse. Cependant, elles sont liées aux capacités d'élargissement de la réflexion stratégique **de l'entrepreneur** et impliquent indirectement l'utilisation de stratégies complémentaires.

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 puisqu'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>

1.2.4.4. **Congruence des trois types de stratégies**

Les choix stratégiques préconisés par de nombreux chercheurs spécialistes des TPE (Asquin et Marion, 2005, Boutillier, 2005, Chappoz, 1991, Collis et Montgomery, 1995b, Gherissi-Labben et Mungall, 2005, Kotey et Meredith, 1997, Marchesnay, 2002, Sirieix et Filser, 2003, Tarondeau et Wright, 1995) confirment la sélection des trois types de stratégies: Stratégies réticulaires de partenariat, de singularité « d'Océan bleu » et de « *Mass customization* » ou différenciation différée. Les trois catégories de stratégies abordées dans ce travail démontrent une adéquation réelle avec les attentes du consommateur ainsi qu'avec les facteurs environnementaux de l'Arc Lémanique Suisse.

Levitt (2002) rend attentif au danger de ne penser qu'à la créativité et à l'innovation, au détriment de la réalité. L'innovation ne vaut que si elle est applicable par l'entreprise. C'est dans ce cadre là que la pertinence de ces stratégies est plus difficile à confirmer à cause des spécificités des entreprises artisanales de la restauration. Le plus grand risque issu de ces spécificités venant de la personnalité du chef de l'entreprise. L'efficacité et l'applicabilité de ces stratégies dans la restauration est prouvée par les grands groupes qui ont franchi le pas et les ont mis en place. Quelques grands groupes hôteliers mondiaux (Mariott ou Accor), en mal de rentabilité dans leurs restaurants, ont choisi ces stratégies avec succès (Fedèle, 2004) :

- Le groupe Accor a choisi la mise en place de partenariats pour sa marque Ibis ainsi que pour sa marque très haut de gamme Sofitel
- Accor et Mariott ont implanté une application de la différenciation différée avec l'utilisation des produits de 4^{ème} et 5^{ème} gamme dans toutes leurs marques
- Mariott a également imposé à ses restaurants une autre forme de partenariat avec la création d'une centrale d'achats pour les restaurants du groupe.

Les changements dans les attentes des clients, l'ancrage local et donc la pression de l'environnement, ainsi que l'évolution de la technologie, ont provoqué des changements dans la restauration. Le métier de restaurateur subit une évolution considérable, ce qui a pour conséquence le besoin de nouvelles compétences non seulement chez les collaborateurs, mais également chez les chefs d'entreprises avec pour résultat la transformation des métiers traditionnels.

Les caractéristiques du chef d'entreprise, ses décisions stratégiques, de même que ses buts contiennent des implications sur la pérennité et sur la performance de l'entreprise, comme l'ont signalé de nombreux auteurs (Asquin et Marion, 2005, Billard, Boissin et Deschamps, 2003, Chappoz, 1991, Covin, 1991, Deschamps, Daval et Geindre, 2002, Dess, Lumpkin et Covin, 1997, Jolis, 2006, Josserand et Perret, 2000, Kotey et Meredith, 1997, Marchesnay, 2004a, Marchesnay, 2000a, 2004c, Marchesnay, 2003a).

1.2.5. Performance des entreprises artisanales de la restauration

Le lien entre pérennité et performance, admis partiellement par Mignon (2001), prend toute son importance dans un secteur en difficulté comme la restauration. Les nombreux changements législatifs intervenus les dernières années amorcent un grand changement structurel de cette activité (GastroSuisse, 2006). Ils mettent de plus en plus en danger les

entreprises artisanales de la restauration. L'augmentation, ces dernières années, du taux de mortalité des entreprises (10% de faillites et 25% de changements de propriétaires pour l'année 2005) le prouve.

Beaucoup d'indicateurs de mesure de la performance existent en sciences de gestion, mais les spécificités des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse demandent une sélection de ces indicateurs. Dans la première entrée, la revue de la littérature, Mignon (2001), a expliqué qu'une entreprise devait atteindre un seuil minimal de performance pour vivre. Pour elle la viabilité de l'entreprise est un pré-requis de la pérennité. Le seuil de performance minimum d'une entreprise artisanale de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse est donc celui qui lui permet au minimum de survivre.

1.2.5.1. La Pérennité

Mignon (2001) a étudié la pérennité de pouvoir et de projet des entreprises hénokiennes. Pour ces entreprises elle a déterminé une espérance de vie de 40 à 50 ans selon les normes généralement considérées. Cependant, elle constate une évolution dans la création et le devenir des entreprises avec un taux de mortalité infantile de plus en plus haut et changeant considérablement selon les secteurs. Cette situation implique une modification sur le seuil de pérennité de projet et de pouvoir. Dans le secteur de la restauration, la « pérennité des activités » (dans un sens très large signifiant secteur d'activité) s'est malgré tout maintenue, suite à une législation très stricte concernant les installations techniques et sécuritaires. Créer un restaurant dans un local ayant eu une autre vocation demande aujourd'hui beaucoup d'investissements. C'est également pour cette raison que les propriétaires des immeubles dans lesquels sont localisés des restaurants n'abandonnent pas cette activité. Après l'échec d'un restaurant occupant leurs locaux, ils recherchent généralement de nouveaux tenanciers, ce qui maintient artificiellement la pérennité de l'activité. Par contre, la « pérennité de l'organisation » continue de décroître, la durée de vie des concepts raccourcissant sans cesse. Quant à la « pérennité du pouvoir », la situation économique du secteur provoque une augmentation considérable des changements de propriétaires ou d'exploitants (GastroSuisse, 2006). Mais il est intéressant de constater que si le taux de rotation des tenanciers atteint 25%, 43% des entrepreneurs (taux en baisse chaque année de 3% environ) dépassent les dix ans à la tête de leur établissement. Ceci signifie que les nouveaux entrants sur le marché sont les plus fragiles. Dans les trois premières années d'exploitation, 36% des entrepreneurs abandonnent. 14% d'entre eux abandonnent entre la quatrième et cinquième année (GastroSuisse, 2006). Mais cela démontre également que

l'avantage de l'expérience et de l'histoire s'amointrit lentement même une fois les « difficultés du début » surmontées et que « la pérennité de pouvoir » s'affaiblit

La conséquence majeure de cette situation est le classement par les banques de cette activité comme un secteur à grand risque ne présentant pas de fortes garanties de pérennité ni des performances suffisantes (Banque-Cantonale-Vaudoise, 2004).

Dans le tableau sur les conséquences de la performance sur la pérennité (figure 26), des performances basses ou en déclin provoquent deux types de réactions ayant un impact totalement opposé sur la pérennité. Cela peut aller vers la disparition en cas de rigidité et vers la pérennité en cas d'innovation et d'adaptation. Ces choix relèvent des décisions stratégiques du chef d'entreprise ainsi que du niveau des performances (Mignon, 2001).

1.2.5.2. La performance

Les chercheurs n'ont toujours pas trouvé de consensus sur la définition de la performance et les paramètres la composant, ce qui laisse chacun choisir sa définition (Fadil, 2003).

Dans leur étude sur les défaillances des TPE et PE de l'hôtellerie vaudoise, Beaufils et al. (2001) ont défini la défaillance comme étant une insuffisance de fonds générés par l'exploitation. Par opposition, la performance peut être considérée comme une suffisance de fonds générés par l'exploitation.

Pour les PME de l'hôtellerie et du tourisme, Jones (2002) a quant à lui déterminé une performance composée de plusieurs paramètres financiers, comme les ventes et la valeur ajoutée par employé, mais également d'autres types comme le nombre de réclamations, le taux de rotation des collaborateurs, le capital utilisé, le développement des ventes sur les nouveaux marchés. Gherissi Labben et Mungall (2005) prennent comme référence la conception générale de Pennings et Goodman avec ses trois dimensions : les contraintes, les objectifs et les référentiels.

Callot (2001), dans ses recherches sur la restauration en France, a limité la performance à une dimension interne mesurée par des indicateurs financiers et n'a pas pris en considération la performance externe qui se mesure par le succès auprès du public. Il préconise de considérer, pour les entreprises de la restauration indépendante, la performance interne et économique comme étant la seule adaptée à ce secteur. Cela

confirme la notion de génération suffisante de fonds par l'exploitation comme reflet de la performance.

Dans leur étude sur les PME, Garengo et al. (2005) identifient les difficultés pour mesurer la performance dans les petites entreprises. Les aspects non financiers, particulièrement ceux liés à la satisfaction des employés et des clients dans la livraison de services, sont très difficiles à quantifier. Cela nécessite des évaluations à l'interne et à l'externe ainsi que des rapports de l'industrie. Ces mesures demandent des ressources qui ne sont pas toujours accessibles pour les petites entreprises indépendantes.

Bergin-Seers et al. (2007) dans leur dernière recherche sur la mesure de la performance dans les petits motels en Australie, identifient la performance comme multidimensionnelle et un équilibre entre les résultats financiers et la satisfaction des « stakeholders »⁵¹. Ils affirment cependant que la seule satisfaction des stakeholders n'amènera pas la pérennité et que dans la plupart des cas, pour le propriétaire de l'entreprise, le plus important est le résultat financier de l'entreprise.

La performance retenue pour les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse reste donc traditionnellement économique et focalisée sur le résultat financier net de l'entreprise.

Le choix d'indicateurs de la performance économique évaluée à l'interne présente néanmoins une difficulté pour les entreprises artisanales de la restauration. En effet, l'accès à l'information nécessaire pour le calcul de la plupart des indicateurs est particulièrement délicat et doit être considéré avec précaution (Bergin-Seers et Jago, 2007).

1.2.5.3. *Les indicateurs*

Beaucoup d'auteurs utilisent des indicateurs financiers très précis, mais ces derniers nécessitent de solides connaissances de gestionnaire. Par exemple, certains recommandent d'évaluer la performance d'après le retour de l'investissement ainsi que d'après le cash flow et la **NPV (Net Present Value)**⁵², qui n'est autre que le cash flow prévisionnel en fonction du coût du capital, de l'investissement nécessaire et de la durée du projet (Olsen, Tse et West, 2006).

⁵¹ Parties prenantes concernées par l'existence de l'entreprise : depuis le client jusqu'aux autorités fiscales, en passant par les collaborateurs et les fournisseurs, sans oublier les investisseurs

⁵² En Français VAN Valeur actualisée nette

Les experts interrogés par Bergin-Seers et al (2007) sur la mesure de la performance admettent que dans des motels de toute petite taille (moins de 9 collaborateurs) l'indicateur de performance le plus important est le profit. La performance générale et les performances non financières sont mesurées de manière informelle et relèvent plus d'une mesure instinctive que d'indicateurs de mesure précis. **Le résultat net** est ce que mesurent chaque mois les propriétaires des petits motels, alors que les mesures de la durée moyenne de séjour ou la comparaison avec les tarifs moyens, indicateurs appliqués par la branche, ne se font qu'épisodiquement ou pas du tout. Le taux d'occupation est également contrôlé, mais dans la perspective du profit. Les résultats moyens de l'ensemble des petites entreprises sont très difficiles à calculer, les petites entreprises n'aimant pas communiquer leurs résultats.

Planel (2006) considère **la marge brute** comme peu significative, la restauration étant un domaine nécessitant beaucoup de personnel en comparaison avec la plupart des autres secteurs. Même si tous les établissements ne sont pas tous « logés à la même enseigne », elle recommande l'utilisation du **ratio « marge sur prime cost »**⁵³, afin de pouvoir comparer les établissements entre eux. Cependant, en France, le seul indice retenu par les restaurateurs eux-mêmes est l'**excédent brut d'exploitation**⁵⁴ (en moyenne en France de 17,8%). Olsen favorise l'indicateur du **cash flow**⁵⁵ pour la mesure de la performance.

L'étude, réalisée par la Cornell University sur les facteurs exogènes et endogènes entraînant la faillite de restaurants, admet que pour les facteurs exogènes cette causalité n'est pas directe. Par contre les facteurs endogènes représentent principalement les incompétences managériales (manque de compétences et ou d'expérience), la perte de motivation, des problèmes de santé et un changement de situation personnelle du chef d'entreprise. Ceci laisse penser que la difficulté rencontrée pour l'utilisation des indices de performance est d'ordre cognitif. La rencontre sur une définition unique des indicateurs n'est pas le seul handicap pour mesurer la performance. Il y a également à prendre en considération les capacités de calcul des entrepreneurs et l'ignorance des résultats réels de l'entreprise artisanale de la restauration.

⁵³ Marge = CA moins les matières achetées

Prime cost= somme des matières achetées, des frais de personnel et de la rémunération du dirigeant (évolue en général entre 55% et 75% du CA)

⁵⁴ Excédent brut d'exploitation = la marge brute moins les charges salariales, les charges d'exploitations et les différentes taxes.

⁵⁵ Cash flow = résultat avant intérêts et impôts plus amortissement

Deuxième Entrée : performance des entreprises artisanales de la restauration

Les organisations professionnelles essaient d'utiliser des indicateurs compréhensibles pour la majorité des dirigeants des entreprises de la restauration. En effet, que ce soit dans l'Arc Lémanique Suisse ou dans le reste de la Suisse ou même en France, la majorité des entreprises de la restauration sont des entreprises artisanales n'ayant aucune structure de gestion formelle. La fiduciaire Gastroconsult SA et le service de politique économique de GastroSuisse étudient chaque année un panel de restaurants afin d'avoir une tendance des résultats de la branche. Ils complètent ces données indicatives par les données réelles des entreprises confiant leur comptabilité à la fiduciaire GastroConsult. Cette position privilégiée de la fiduciaire lui permet d'accéder aux données exactes, qui sont parfois ignorées par le tenancier de l'entreprise jusqu'à ce que la fiduciaire lui explique ses propres comptes (GastroSuisse, 2004a).

Les paramètres retenus par GastroSuisse donnent des indications pour l'évaluation de la performance d'un établissement. Le premier indice est celui des liquidités (figure 30) qui se présente sous trois formes :

Figure 30: Degrés de liquidités (GastroSuisse, 2005)

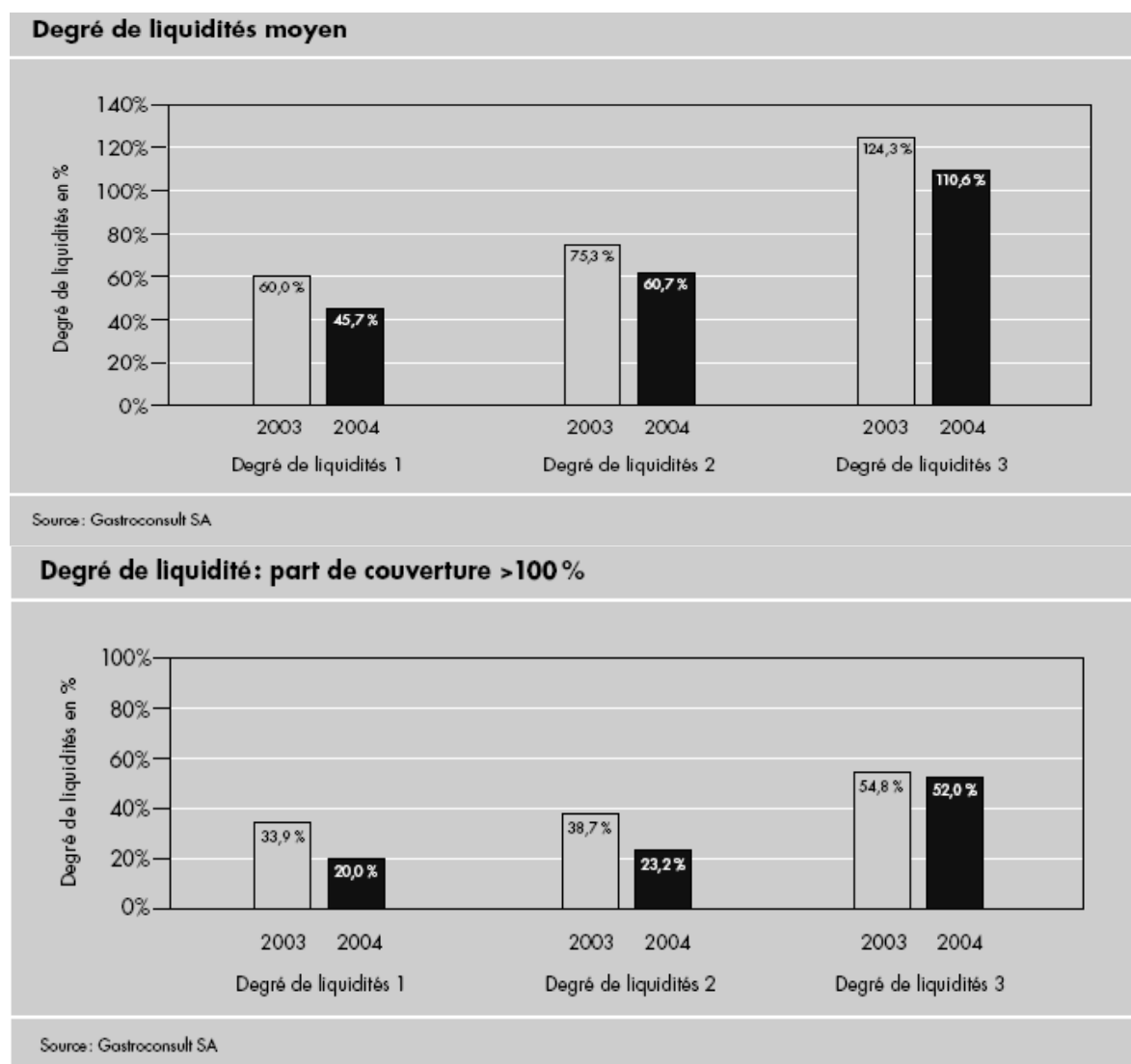
Degré de liquidités 1:	$\frac{\text{Liquidités}}{\text{Capital étranger à court terme}}$
Degré de liquidités 2:	$\frac{\text{Liquidités} + \text{Créances}}{\text{Capital étranger à court terme}}$
Degré de liquidités 3:	$\frac{\text{Capital de roulement}}{\text{Capital étranger à court terme}}$

Remarque : Une indication d'aide générale, indépendante de la branche, est que selon la « règle d'or des finances », le degré de liquidités 2 devrait afficher une valeur d'au moins « 100 ».

La valeur moyenne recensée dans l'hôtellerie restauration est de 60,7. (Gastroconsult SA)

Gastroconsult reconnaît que ces indices ne sont pas adaptés à tous les établissements et qu'ils « doivent être fixés et discutés individuellement », ce qui nécessite un accès à l'intégralité de la comptabilité de l'entreprise. La situation moyenne est alarmante (figure 31). Seulement 23,2% des établissements ayant participé à l'enquête en 2005 atteignent cette valeur minimale et la situation s'est dégradée entre 2003 et 2004 (figure 31). D'ailleurs, dans le rapport publié en 2006, GastroSuisse a supprimé cette rubrique peu comprise par ses membres.

Figure 31 : Degré de liquidités moyen des restaurants suisses et proportion des restaurants dépassant la couverture de 100(GastroSuisse, 2005)



GastroSuisse (2006), dans son document annuel de référence sur la situation de la restauration en Suisse, exhorte ses membres à améliorer leurs résultats et à se comparer avec les « best Cases » même si les conditions-cadre ne sont pas identiques, comme admis dans le rapport. Les indicateurs retenus pour analyser les 10% des meilleurs établissements sondés présentent un intérêt comme indicateurs de référence pour le seuil de la performance minimum nécessaire pour une entreprise artisanale de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse (figure 32).

Figure 32: Indices Best Cases (GastroSuisse, 2006)

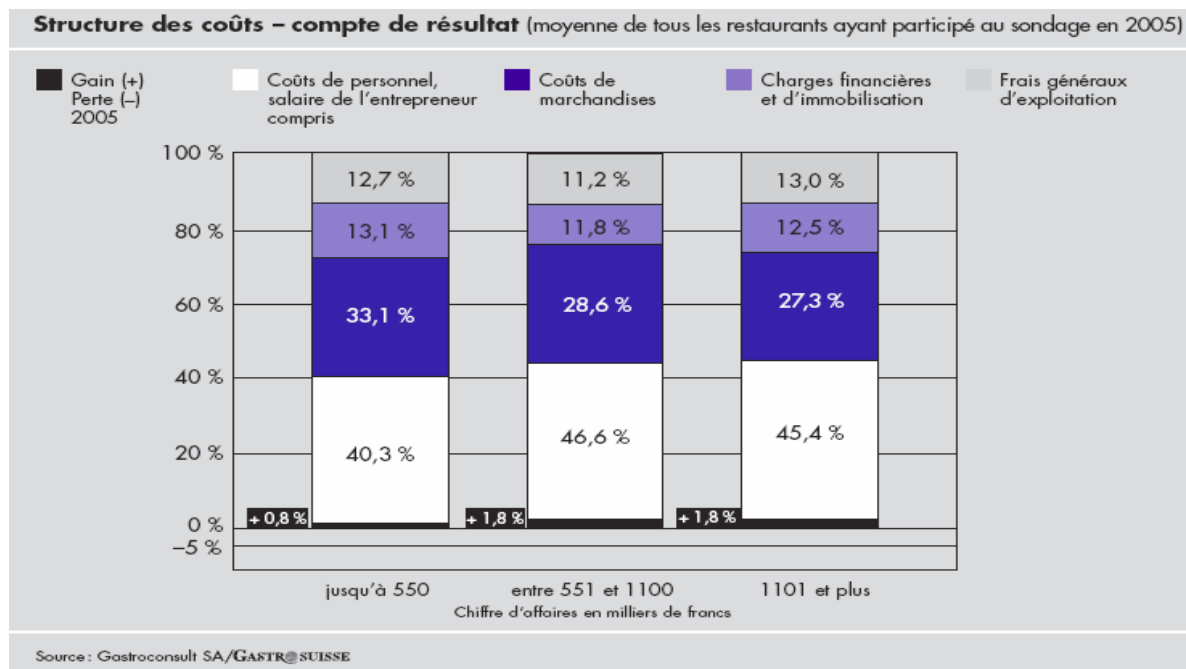
Indice	Valeurs Best-Practice	Valeurs moyennes
Rendement brut de marchandises (1)	77,5%	69,5%
Part des coûts de personnel, salaire de l'entrepreneur inclus (1)	32,9%	47,7%
Total des coûts de personnel et de marchandises (1)	54,2%	77,6%
Chiffre d'affaires par place assise et par jour d'exploitation (1)	Fr. 71.37	Fr. 28.98
Chiffre d'affaires annuel par employé (1)	Fr. 176 663	Fr. 97 231
(1) moyenne de tous les restaurants de la catégorie de chiffre d'affaires de Fr. 550 000 à 1 100 000 ayant participé à l'enquête.		
Source : Gastroconsult SA		

Les best cases se situent dans les établissements au dessus de € 355'000 (Frs. 550'000.--) avec un résultat du « compte de résultat » (soit avant impôts et amortissement) aux alentours de 15%, salaires de l'entrepreneur pris en considération. Ceci traduit bien les difficultés pour des entreprises fonctionnant avec un chiffre d'affaires inférieur et dont les entrepreneurs n'incluent pas leurs salaires dans les coûts salariaux. C'est en effet dans la catégorie avec un chiffre d'affaires annuel inférieur à € 355'000 (Frs 550'000.--) que la proportion des établissements en perte augmente le plus chaque année (73,2% en 2005).

Mais il manque plusieurs éléments importants qui ne sont pas pris en considération pour ces indicateurs de références. Pourtant, ces coûts pèsent lourd sur la performance de certains établissements (figure 33). Ils concernent les frais d'exploitation (énergies, assurances, taxes, etc.), le loyer des murs ou même parfois de l'exploitation (dans le cadre d'une gérance libre) et les coûts de la dette comme vu précédemment.

Les indicateurs de performance, pour être comparables, doivent être compris par l'ensemble des dirigeants des entreprises artisanales de la restauration, comme par exemple les coûts de marchandises, les charges salariales, le loyer, mais également les intérêts de leurs dettes puisque les degrés de liquidités ne correspondent pas à une situation financièrement « normale ».

Figure 33 : Structure des coûts et compte de résultat dans la restauration en Suisse en 2005 (GastroSuisse, 2006)



Les indicateurs de performance qui expriment le mieux la pérennité des entreprises artisanales de la restauration restent les indicateurs financiers. En effet, la situation économique de la plupart des entreprises étant très délicate, il ne peut y avoir de pérennité sans viabilité. La viabilité n'est possible que lors d'un résultat net d'exploitation positif, ce qui n'est le cas que pour un tiers de toutes les entreprises de la restauration en Suisse. Il est démontré que les décisions stratégiques ne pourront être prises par l'entrepreneur que s'il a des informations sur d'autres indicateurs financiers ou non financiers. Cependant, l'indicateur final de la performance sera celui qui exprime la viabilité de l'entreprise, soit le **résultat avant impôts et amortissement mais avec une vérification sur la rémunération du chef de l'entreprise**. En effet, selon la forme juridique de l'exploitation, cette rémunération peut être prise soit par un salaire, soit par le résultat de l'exploitation (Marchesnay, 2007a). Les indicateurs financiers complémentaires, les coûts de marchandises, les charges salariales, le loyer et les intérêts de leurs dettes permettent un diagnostic économique.

1.2.6. Synthèse de la restauration sous l'éclairage académique

La deuxième entrée a permis de comprendre le champ de la recherche à travers les concepts et théories qui avaient été abordés dans la première entrée. Si certains expliquent clairement le secteur de la restauration, d'autres ont nécessité une adaptation et parfois même un redéploiement afin de participer à la construction de l'objet de la recherche.

Une synthèse étape par étape est présentée sous la forme d'une récapitulation des tableaux ou conclusions de chaque paragraphe de cette deuxième entrée, la restauration sous l'éclairage académique.

- **La première étape** a permis de définir **l'entreprise artisanale de la restauration** (définition 7) et de proposer **une nouvelle typologie** (tableau 20) adaptée à la situation de la restauration en Europe. Cet éclairage était nécessaire afin de définir clairement les acteurs du champ de la recherche : **les entreprises artisanales de la restauration**. La définition est le fruit de la réunion des résultats des travaux des spécialistes des TPE qui sont le point d'ancrage de la revue de la littérature. Elle a été aménagée avec la définition française de l'entreprise artisanale et une adaptation du nombre de collaborateurs au secteur d'activité de la restauration.

Rappel de la définition 7 : Définition et spécificités des entreprises artisanales de la restauration

Dimensions	Caractéristiques
Organisation	Indépendante (unité seule ou unité appartenant à un groupe local)
Taille	Entre 1 et 50 collaborateurs
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 - Gestion traditionnelle voire conservatrice - Ancrage dans l'économie locale

Le problème des typologies utilisées actuellement afin de classifier les entreprises actives dans la restauration réside principalement dans le manque de rigueur et de précision dans l'évaluation des dimensions. En effet, les dimensions généralement utilisées dans les différentes typologies ne peuvent être mesurées objectivement et cela

explique leur incohérence. C'est pourquoi les dimensions composant la **nouvelle typologie proposée** sont précisées et choisies afin d'être mesurées sans équivoque. Ces dimensions touchent la forme de l'organisation de l'entreprise, sa taille, son niveau de standardisation de la prestation offerte et son lien avec le métamarché du tourisme. Un rappel du tableau de la nouvelle typologie présente les modalités possibles pour chacune des dimensions.

Rappel du tableau 20 : La nouvelle typologie proposée

Dimensions	caractéristiques					
Indépendance	OUI (indépendant)			NON (relations étroites avec un groupe local ou international)		
Taille de l'entreprise	Dénomination	EI Entreprise individuelle	TPE Toute petite entreprise	PE Petite entreprise	ME Moyenne entreprise	GE Grande entreprise
	Nombres de salariés	0	1-9	10-50	51-250	+250
Niveau de standardisation de la prestation offerte	Standardisation production			Standardisation <i>Totale</i> Complète		
	Standardisation nulle <i>Personnalisation totale</i>			Standardisation Service au consommateur final		
Degré d'appartenance au marché du tourisme	% de touristes dans la clientèle Caractéristique touristique du restaurant	0 à 25% Marginal	26 à 49% Mixte	50 à 100% Touristique		

➤ **La deuxième étape** confirme le statut d'**entrepreneur** « porteur de projet » (Marchesnay, 2007a) du dirigeant de l'entreprise artisanale de la restauration. Le profil des entrepreneurs « **de métier** » et « **moderne-dynamique** » (Asquin et Marion, 2005, Josserand et Perret, 2000) des entreprises artisanales de la restauration, a été dressé (tableau 21) à partir du profil établi en synthèse de la première entrée, de la revue de la littérature, et adapté au secteur de la restauration. Les modifications concernent :

- La dimension des trois visions du « métier sectoriel » : classique, officielle et entrepreneuriale de Lagarde (2004)
- Les paramètres du processus et la forme des décisions stratégiques de Philips et Moutinho (2000) rejoignant pour le côté formel et informel les logiques d'action de Marchesnay (2002)
- Les valeurs personnelles étudiées par Kotey et Meredith (1997) et qui confirment la logique d'intention de Marchesnay (2002).

Deuxième Entrée : synthèse de la restauration sous l'éclairage académique

Cette dichotomie entre l'« entrepreneur métier » et l'« entrepreneur moderne-dynamique » dans le sens « favorable à l'égard de stratégie conservatrice ou entrepreneuriale » est retenue dans l'inventaire des dimensions pouvant permettre la création d'une taxonomie des dirigeants des entreprises artisanales de la restauration

Rappel du tableau 21 : Dimensions retenues pour le profil de l'entrepreneur d'une entreprise artisanale de la restauration dans l'Arc Lémanique Suisse

Dimensions	Variables Entrepreneur de métier	Variables Entrepreneur moderne-dynamique
Histoire	Choix d'indépendance sur base d'informations erronées et minimales Pas le choix (chômage)	Choix d'indépendance structuré et formalisé par rapport à une idée
Potentiel de ressources financières	Financement à risque et frileux	Financement moins coûteux et plus structuré
Potentiel de ressources : connaissances	Techniques acquises par une scolarité niveau de base ou intermédiaire Expérience technique acquises de manière tacite (expérience, famille)	Scolarité supérieure Expérience de cadre Gestion des ressources humaines Gestion des opérations Gestion du temps Gestion financière Gestion marketing Gestion des lois et des règlements Négociation d'affaires Prise de décision stratégique
Potentiel de ressources relations	Tissu relationnel dans la profession Informel	Tissu relationnel dans divers secteurs Expérience internationale Formel avec institutions Capacités relationnelles
Aptitudes	Cherche à limiter les risques Pas de capacité d'adaptation Subit	Esprit de compétition Esprit d'initiative Créativité Capacité d'adaptation
Compétences	Techniques Aucune décision stratégique	Managériales Identification d'opportunités Vision stratégique
Logique d'intention	De sécurité De reconnaissance par la profession De survie ou légitimation (intégration dans la société)	De pouvoir D'autonomie (liberté) De réalisation de soi (fierté, considération, reconnaissance par la société) De la performance
Logique d'action	Patrimoniale Concentré sur l'entreprise elle-même et de type passif	Managériale et entrepreneuriale Ouverture sur le méso-environnement Analyse les opportunités, proactif
Vision sectorielle	Restauration traditionnelle	Restauration entrepreneuriale
Structure de l'organisation	Hierarchique archaïque Opérations courantes	Délégation des opérations courantes et des décisions courantes
Définition du métier	Définition technique	Définition de la rencontre de l'offre et la demande
Choix stratégique	Posture négative ou neutre envers toute stratégie nouvelle	Posture favorable envers une des trois stratégies congruentes

➤ **La troisième étape**, à travers la vérification des **variables de mesure de la munificence de l'environnement** du marché, permet d'éclairer le champ d'application de l'objet de recherche. Pour Castrogiovani (1991) toute analyse de l'environnement demande une spécification du marché par le type d'activités et leur localisation. C'est dans ce cadre que la sélection de **l'Arc Lémanique Suisse** s'est réalisée à partir des particularités géo-politiques et démographiques de la Suisse. Les résultats de l'opérationnalité des variables de mesures sont présentés dans le tableau 23 présentant les facteurs positifs et négatifs de l'environnement de l'Arc Lémanique Suisse de la restauration.

Rappel du tableau 23 : Récapitulation des éléments de la munificence de l'environnement de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse

Facteurs positifs	Facteurs négatifs
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inflation très faible ➤ Économie forte par rapport aux pays environnant ➤ Taux d'intérêt faibles ➤ Chômage maîtrisé ➤ Volonté d'innovation ➤ Focus sur la qualité ➤ 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'affaires global ➤ Structure des coûts défavorable ➤ Métiers peu attractifs ➤ Perte de vitesse des établissements indépendants du chiffre d'affaires et des parts de marché) ➤ Augmentation du nombre des établissements ➤ Législation lourde et contraignante ➤ Profitabilité réduite ➤ Économie locale en situation délicate par rapport à la Suisse allemande ➤ Limitation de la formation des chefs d'entreprises ➤ Financement difficile ➤ Taux d'endettement important

Il a été constaté dans la première entrée que l'analyse de la munificence de l'environnement entraîne une étude du comportement du consommateur, en particulier pour un secteur de service comme la restauration. D'autant plus qu'Asquin et al. (2005) démontrent que les changements des attentes et des besoins des consommateurs imposent une adaptation de la part des dirigeants des entreprises. Une compilation d'études sur le consommateur post-moderne et hypermoderne, présentées dans la première entrée, puis sur le consommateur dans la restauration en Europe et aux USA, puis encore sur le Suisse face à la nourriture et à la restauration, détermine **les grandes caractéristiques du comportement et des attentes du consommateur de l'Arc Lémanique Suisse face à la restauration** (tableau 24).

Rappel du tableau 24 : Récapitulation du comportement et des attentes du consommateur de l'Arc Lémanique Suisse face à la restauration

Le consommateur de l'Arc Lémanique Suisse
<p>Est :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Sensible au rapport qualité/prix (les 15-29 ans au prix)➤ 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 (plus les femmes que les hommes)➤ 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
<p>Attend de la restauration :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Des expériences complètes apportant une plus-value (ambiance, design, goût, service)➤ Des repas à moins de €13 (Frs. 20.--) possibles➤ 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 plats 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

- **La quatrième étape** évalue **la congruence** pour les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse **des stratégies sélectionnées** dans la première entrée. La congruence a été établie par une confrontation des

caractéristiques des trois stratégies au comportement du consommateur, à la munificence de l'environnement de l'Arc Lémanique Suisse et aux spécificités des entreprises artisanales de la restauration. Les trois stratégies ont été qualifiées de congruentes :

Partenariat (réticulaire), avec pour principe de délivrer au consommateur une prestation de la valeur attendue en ayant l'accès à des ressources inaccessibles pour une entreprise seule

Singularité (Océan bleu) avec pour finalité la recherche de solutions inexplorées pour répondre aux attentes latentes exprimées et non exprimées des consommateurs

Mass customization (différenciation différée) avec pour intention, la flexibilité, la variété, l'équilibre valeurs/prix, la personnalisation et l'intégration du client.

Cependant, des freins liés aux caractéristiques du chef d'entreprise ainsi qu'aux caractéristiques de l'entreprise artisanale de la restauration apparaissent fortement.

Pour les stratégies de partenariat, les spécificités des entreprises artisanales de la restauration, par leur lien très fort avec leur dirigeant, entravent la mise en place des structures nécessaires. Cependant, pour Gueguen (2004) et Jaouen (2004), un espoir demeure avec les entrepreneurs « modernes-dynamiques ».

Pour les stratégies de l'« Océan bleu », les recherches nécessaires pour leurs implantations, demandent des connaissances et compétences pointues en marketing qui ne sont pas accessibles à tous les entrepreneurs.

Pour la Mass customization, la voie de la SMART customization préconisée par Oliver, Moeller et Lakenan (2005), permet de contourner le conservatisme de l'entrepreneur de même que les a priori du consommateur. L'adaptation de la production et la compréhension des sources de valeurs édifient une situation d'équilibre entre les attentes du client et celles de l'entreprise. La congruence est donc liée aux capacités d'élargissement de la réflexion stratégique **de l'entrepreneur**.

- **La cinquième étape** éclaire la **pérennité** des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse, à travers la **performance économique**. Pour les entreprises artisanales de la restauration, un résultat net positif représente la performance économique minimum, c'est-à-dire pour la survie. Différents indicateurs financiers et non financiers ont été examinés. Mais la simplicité et le petit nombre d'indicateurs sont conseillés par les chercheurs actifs dans les toutes petites entreprises de service ou de la restauration (Bergin-Seers et Jago, 2007, Callot,

2001, Garengo, Biazzo et Bititci, 2005, Olsen, Tse et West, 2006). Les **indicateurs** pertinents pour les entreprises artisanales de la restauration se sont imposés.

L'indicateur principal confirme la performance par un niveau positif du **résultat avant impôts et amortissement mais après rémunération du chef de l'entreprise**

Les indicateurs financiers complémentaires pour établir un diagnostic concernent la structure des coûts de l'entreprise : coûts marchandises, personnel, loyer, dettes, résultat avant impôts et amortissements.

En conclusion, cette deuxième entrée a permis :

- De comprendre le champ de recherche, **la restauration indépendante**
- D'identifier les acteurs de ce champ, **les entreprises artisanales**
- De délimiter le champ d'application, **l'Arc Lémanique Suisse**
- De construire l'objet de la recherche, **les caractéristiques des entreprises artisanales de l'Arc Lémanique Suisse, les caractéristiques des entrepreneurs de ces entreprises, trois types de stratégies congruentes pour ces entreprises, la performance économique de ces entreprises.**

1.2.7. L'objet de la recherche

Comme expliqué dans le relevé sur la question initiale de la recherche (paragraphe 0.2.), la question initiale de la recherche a été énoncée à partir « des difficultés rencontrées par des entreprises » (Thiéart et al., 2003).

Question initiale de la recherche :

Quelles stratégies entrepreneuriales permettraient aux entreprises indépendantes d'un secteur en difficulté comme la restauration de l'Arc Lémanique Suisse, d'atteindre un seuil de performance acceptable pour leur survie et dans quelles conditions ?

Une logique déductive ayant été retenue dans le cadre de cette thèse, un objet théorique doit postuler l'existence d'une réalité et émettre des hypothèses « qui prennent en compte les interactions, synergies, modération et médiations qui interviennent » (Charreire et Durieux, 2003). Mais, par manque de références dans le domaine spécifique de la restauration indépendante, la construction linéaire de l'objet de la recherche à partir de la revue de la littérature ne suffit pas. « Il n'est en effet pas rare de constater que les concepts contenus dans la problématique initiale sont insuffisamment ou mal définis lorsque l'on cherche à les opérationnaliser avant de passer à leur étude empirique ou après une lecture plus approfondie de la littérature » (Allard-Poesi. et Maréchal, 2003).

C'est pourquoi, après un ancrage théorique à partir des travaux sur les TPE et leurs dirigeants menés par des spécialistes des TPE unanimement reconnus, une exploration des concepts pouvant soutenir le projet de connaissance a été réalisée. Puis l'opérationnalisation de ces concepts a été recherchée en les confrontant aux spécificités des entreprises de la restauration indépendante. Cette confrontation a provoqué la construction de nouveaux outils conceptuels ou, pour certains, seulement une adaptation.

A la fin des deux entrées, quatre éléments participent à la construction de l'objet de la recherche.

- **Les caractéristiques des entreprises artisanales de l'Arc Lémanique Suisse**
- **Les caractéristiques des entrepreneurs de ces entreprises artisanales**
- **Trois types de stratégies congruentes pour ces entreprises**
- **La performance économique de ces entreprises**

« Les interactions, synergies, modération et médiations qui interviennent » pour la construction des hypothèses (Charreire et Durieux, 2003) relèvent des relations qui ont été relevées au cours des deux premières entrées.

Selon West et Olsen (1999), les caractéristiques de l'entreprise contribuent moins à sa performance économique que les choix stratégiques de son dirigeant. Ceci est confirmé par beaucoup d'auteurs reliant les performances et l'avenir des entreprises aux choix stratégiques (Boissin et Castagnos, 2003, Callot, 2001, Drancourt, 2006, Etrillard, 2004, Filser, 2000, Marchesnay, 1991, Martinet, 2001, Mignon, 2001, Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1999, Tarondeau et Huttin, 2001).

L'examen de la congruence des trois stratégies : stratégie réticulaire de partenariat, stratégie de singularité « d'Océan bleu » et stratégie de « *Mass customization* » ou différenciation différée, a confirmé une adéquation réelle avec les attentes du consommateur suisse face à la restauration ainsi qu'avec les facteurs environnementaux de l'Arc Lémanique Suisse. Cependant, durant cette interrogation sur la congruence des stratégies, des contraintes liées aux caractéristiques des entreprises artisanales de l'Arc Lémanique Suisse ainsi qu'aux caractéristiques des entrepreneurs concernés, se sont dévoilées.

Selon Levitt (2002), Asquin et Marion (2005) et Josserand et Perret (2000), les entrepreneurs n'observent pas l'environnement et leur métier de manière identique. Tous les changements intervenus dans le comportement du consommateur (attentes, style de vie, etc.), dans l'environnement politico-légal (nouvelles Lois sur les Auberges Cantonales, lois du taux d'alcoolémie, etc.), économique (pression sur les entreprises de tous les domaines, restructuration, etc.) ou encore technologique (nouvelles techniques de production, de distribution, de gestion, mobilité accrue des gens, etc.) ne sont pas perçus et assimilés de manière similaire par les entrepreneurs des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse. Cela a justifié la séparation des entrepreneurs en deux types : les « modernes-dynamiques » et ceux « de métier ».

En conclusion, à partir de la revue de la littérature et de l'introspection de la restauration sous l'éclairage académique, des classes d'éléments participant à la performance et des relations entre eux se sont dégagées. Cette analyse a dévoilé les véritables enjeux de la restauration présentés dans la définition de l'objet de la recherche (définition 8)

Définition 8: Définition de l'objet de la recherche

- **Les dimensions de la nouvelle typologie et les variables de mesure permettent d'identifier les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse.**
- **Il existe une relation entre les caractéristiques des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse et les stratégies choisies.**
- **Il existe une relation entre les caractéristiques des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse et la performance économique.**
- **Les dimensions des caractéristiques de l'entrepreneur des entreprises artisanales de la restauration permettent de les classer en deux groupes : les entrepreneurs de « métier » et « modernes-dynamiques »**
- **Il existe une relation entre les caractéristiques des entrepreneurs des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse et les stratégies choisies.**
- **Il existe une relation entre les caractéristiques des chefs d'entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse et la performance économique.**
- **Il existe une relation entre les stratégies choisies par les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse et la performance économique.**

1.3. Troisième Entrée : entretiens Exploratoires

La plupart du temps, les études récentes consacrées aux TPE artisanales se focalisent sur les métiers traditionnels de l'artisanat et rarement sur le secteur de la restauration. Les spécificités de cette activité ont nécessité une adaptation ou transformation des théories et concepts afin d'aborder la problématique initiale. Levitt (2002) a mis en garde contre les risques d'ignorer la réalité des entreprises et de leurs dirigeants, puisque toute innovation ne présente du sens que si elle est applicable. Aussi, avant d'émettre les hypothèses de cette thèse, une étude exploratoire permet d'envisager le bien fondé de ces modifications. L'entretien a été choisi comme mode opératoire car, d'après Thiétart (2003) et Poupart (1997), les entretiens amènent les sujets à dévoiler leur univers conscient ou inconscient.

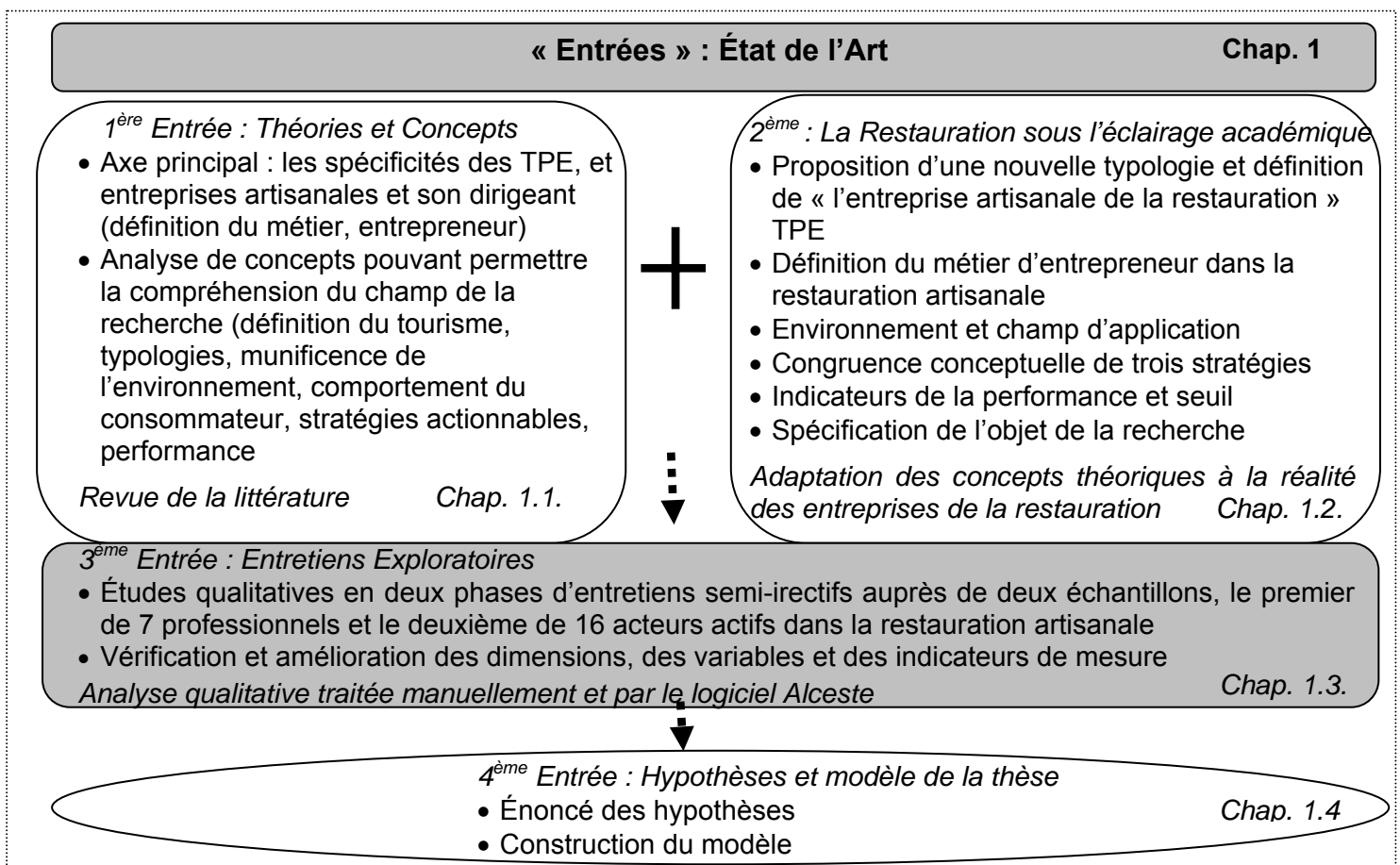
L'étude exploratoire a lieu en deux parties. La première a pour but de confirmer les dimensions de la nouvelle typologie des entreprises de la restauration et la pondération établie, la démarche de Weatherford et Bodily (1992) pour la création d'une nouvelle typologie ayant été retenue dans le cadre de ce travail. Les trois premières étapes ont été exécutées dans les deux premières entrées (inventaire des typologies existantes, récapitulation des critères communs et pertinents, présentation de nouveaux critères), la quatrième, soit le test auprès de professionnels (entremets 3), est réalisée dans cette troisième entrée. Les dimensions sont discutées avec six professionnels pendant un entretien d'une heure. Il leur est également demandé de tester les indicateurs de mesure grâce à un questionnaire de simulation (entremets 5). Leurs commentaires ont été enregistrés tout au long de la rencontre et sont retranscrits dans le document des entremets (entremets 3).

Une deuxième série d'entretiens d'une heure et demie chacun, vérifie la cohérence de l'objet de la recherche avant de finaliser le modèle de la thèse (entremets 12). Plusieurs objectifs sont visés. Le premier est d'examiner si les items composant les quatre éléments majeurs identifiés dans les deux premières entrées (les caractéristiques des entreprises, les caractéristiques de l'entrepreneur, la stratégie, la performance) sont pertinents et compréhensibles pour les entrepreneurs des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse. Le deuxième objectif est de recueillir les perceptions des entrepreneurs sur les relations présumées entre les quatre éléments majeurs et les items composant ces éléments afin de vérifier la définition de l'objet de la recherche. Après une présentation de la méthodologie de collecte et d'analyse des données (paragraphe 1.3.1.), la confirmation des indicateurs de la typologie proposée pour les entreprises de la restauration

(paragraphe 1.3.2) est examinée. La précision de l'objet de la recherche (paragraphe 1.3.3) est amenée par les caractéristiques des entreprises, les caractéristiques primordiales pour un entrepreneur d'entreprise artisanale de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse, les changements intervenus dans le métier de restaurateur ces dernières années, les stratégies favorisant la performance, les facteurs clés de succès dans la restauration artisanale et les indicateurs pour mesurer la performance d'une entreprise artisanale de la restauration. La conclusion des études exploratoires (paragraphe 1.3.4.) prépare la quatrième entrée, « Hypothèse et Modèle de la thèse » .

Le tableau 28 présente l'articulation de ce chapitre au sein des « Entrées » .

Tableau 28 : Articulation du paragraphe "Entretiens exploratoires »



1.3.1. Méthodologie des deux étapes d'entretiens

La méthode utilisée pour cette étude exploratoire comporte quatre étapes : la définition du guide d'entretien et le déroulement de l'entretien (paragraphe 1.3.1.1.), la constitution de l'échantillon (paragraphe 1.3.1.2.), le traitement des données (paragraphe 1.3.1.3.) et pour finir la présentation de la fiabilité et de la validité de l'étude (paragraphe 1.3.1.4.).

1.3.1.1. Guide d'entretien et déroulement de l'entretien

Le choix de mener des entretiens semi-directifs plutôt que des entretiens non directifs tient au fait que cette méthode de collecte de données permet de centrer la réflexion sur des thèmes précis. Les deux premières entrées ont offert des sujets précis à aborder dans les deux parties de l'étude exploratoire.

Guide de l'entretien (entremets 3)

La première étude a permis d'aborder le premier point qui est celui de la **typologie des entreprises de la restauration**. Il est demandé aux répondants quelles sont les **caractéristiques** qui peuvent différencier les entreprises de la restauration et permettre de les classer dans des groupes ayant le même type de préoccupations. Il leur est également demandé de remplir le questionnaire validé par les experts (entremets 4) permettant de mesurer **le niveau de standardisation de la prestation offerte**. Cette simulation permet de vérifier les indicateurs, leur pondération ainsi que la rédaction des questions en prévision de la phase empirique quantitative de la thèse.

La deuxième étude précise l'objet de la recherche selon une grille d'entretien plus étoffée (entremets 9).

- Le premier thème complète les caractéristiques des entreprises avec les **relations** perçues par les répondants **entre les caractéristiques**.
- Le deuxième concerne leur perception de **l'évolution du métier sectoriel** de la restauration ainsi que de **leur métier**. Les trois dimensions (Descolonges, 1996) du métier sectoriel sont examinées : **économique avec les modes de production, technologique avec l'apport de toutes sortes de nouvelles technologies, sociologique avec le comportement du consommateur et des collaborateurs**.

- Le troisième thème porte sur les **caractéristiques idéales du chef de l'entreprise**. Il est demandé aux répondants quelles sont les **valeurs, les visions principales** que cet entrepreneur doit déployer ainsi que les **compétences et connaissances** nécessaires dans ses différentes activités. Une emphase particulière est mise sur **la formation**, celle des répondants et celle qui leur semble primordiale.
- Le quatrième thème relève de **la stratégie**. Il est demandé aux répondants quels éléments influencent leur mode de décision. **Les trois stratégies choisies** dans les deux premières entrées leur sont brièvement expliquées afin de pouvoir adapter ultérieurement le mode de leur présentation aux participants à l'étude quantitative. Les répondants doivent également émettre leur opinion sur **le type de stratégies utilisée par les restaurants performants** ainsi que sur la **stratégie qu'ils seraient prêts à appliquer**.
- Le cinquième thème porte sur **les facteurs clés de succès** dans la restauration ainsi que sur **la performance**. Les répondants, à travers l'évocation des facteurs clés de succès, se prononcent sur **les relations entre les quatre éléments majeurs : caractéristiques de l'entreprise, caractéristiques de l'entrepreneur, la stratégie et la performance**. Les répondants doivent aussi donner leur vision de la performance et **les indicateurs de cette performance**. **Le seuil de performance** nécessaire pour envisager la survie d'une entreprise artisanale de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse leur est aussi demandé.

Déroulement de l'entretien

Poupart (1997) a développé trois catégories d'arguments pour justifier les entretiens *in situ*.

- ① Épistémologiques, liés à l'exploration en profondeur de « la perspective des acteurs sociaux » incontournable pour déchiffrer les « conduites sociales »
- ② Éthico-politiques relevant les points positifs d'une « observation de l'intérieur » de la situation et des options que vivent les acteurs
- ③ Méthodologiques sur les caractéristiques de l'entretien comme outil d'information capable de révéler les « réalités sociales » et « comme instrument privilégié d'accès à l'expérience des acteurs ».

Pour tenir compte de ces arguments, les entretiens prennent place sur le lieu de travail des interviewés. D'autant plus que la qualité de l'information « dépend de la qualité de la relation d'échange et de collaboration entre l'intervieweur et l'interviewé » (Bares et Caumont, 2004).

En début d'entretien, le dessein du travail (recherche d'une meilleure connaissance des entreprises et du métier de tenancier ainsi que l'identification de stratégies de pérennité envisageables) est décrit aux répondants. L'autorisation d'enregistrer l'entretien est demandée. Toutes les personnes interrogées ont accepté la présence du magnétophone, présenté comme un outil permettant d'être plus attentive à leurs propos (grâce à la diminution de prise de notes) et d'être plus fidèle à leur déclaration ; l'enregistrement de l'entretien permet en effet plusieurs écoutes et certaines informations perçues dans un premier temps comme non fondamentales (pendant l'entretien) peuvent le paraître lors de l'écoute et de la retranscription. Une prise de notes succincte a été réalisée en parallèle de l'enregistrement. Elle permet d'approfondir, lors de l'entretien, des mots ou thèmes abordés dans un premier temps par l'interviewé de manière rapide. Elle permet aussi de faire une synthèse à la personne interrogée pour vérifier que les éléments retenus ne sont pas erronés. Elle traduit enfin l'intérêt porté à l'interviewé pendant l'entretien.

1.3.1.2. Les échantillons

Les deux échantillons ont été construits selon la diversité et le degré de certitude nécessaire (Yin, 1994) puisque la taille de l'échantillon ne dépend pas d'une analyse statistique de la population. Selon Glaser et Strauss (1967), le degré de certitude nécessaire détermine la taille de l'échantillon des interviewés. La taille adéquate d'un échantillon est celle qui permet d'atteindre la saturation théorique. Par saturation théorique, il faut entendre l'apport marginal d'informations de la part des répondants supplémentaires. Il est donc difficile de savoir précisément et de manière rigoureuse si le nombre de personnes interrogées est suffisant. D'après Thiétart (2003), le chercheur peut constater que les dernières interviews n'apportent aucun élément nouveau. On admet que « Une fois la saturation théorique atteinte, il est inutile de poursuivre les interviews ». Le critère de diversité (Desmet, Evrard, Pras et Roux, 2003) et de saturation sémantique (Glaser et Strauss, 1967) a donc été privilégié dans le choix des deux échantillons.

Pour la première étude, un seul thème étant abordé, celui de la nouvelle typologie proposée, 12 responsables d'entreprises de la restauration ont été contactés par téléphone. Ceux-ci ont été sélectionnés selon plusieurs critères :

- la diversité des entreprises dans leur forme et leur organisation (appartenance à un groupe ou indépendantes) ;

- la commodité, 6 dans le centre de Genève et 6 dans le Canton de Vaud, à Lausanne et Montreux ;
- leur disponibilité et leur intérêt pour le sujet.

Il s'agit d'un échantillon de convenance et de commodité (Giroux et Tremblay, 2002).

Les 6 premières interviews ont été menées à Genève (entremets 3). En effet, la proximité d'une diversité d'entreprises dans un rayon de quelques kilomètres (2 restaurants appartenant à un groupe hôtelier, 1 petit groupe local, 1 restaurant excentré, 1 restaurant branché au centre, 1 restaurant avec contrat de gestion) permettait la réalisation de plusieurs interviews au cours d'un seul déplacement. Les interviews ont duré approximativement une heure.

La saturation sémantique s'est avérée atteinte avant les 7 premières interviews réalisées, puisqu'à partir de la cinquième déjà aucune nouvelle information n'apparaissait, si ce n'est dans les réponses du questionnaire de simulation. La septième, menée dans un restaurant d'hôtel, n'a fait que confirmer les constatations déjà enregistrées lors des interviews précédentes.

Pour la deuxième étude, cinq thèmes étant abordé, 25 personnes avaient été contactées par téléphone. Les critères de diversité ont été établis sur la base de variables exogènes :

- La localisation des interviewés, avec la **parité entre les canton de Vaud et de Genève** qui représentent l'Arc Lémanique, soit le champ d'application de la recherche
- Les différentes **catégories d'acteurs présents dans la restauration** : dirigeants d'entreprises artisanales de la restauration, responsable de la formation dans la restauration, associations professionnelles.

Les interviews nécessitant une heure et demie de disponibilité, le choix a également été dirigé par la motivation des personnes contactées (échantillonnage de convenance et de commodité).

Seize ont répondu favorablement à la requête : 4 représentants d'organisations professionnelles cantonales, dont 2 ayant dirigé des entreprises artisanales encore très récemment, 1 directeur d'une école hôtelière possédant un restaurant ouvert au public, 10 exploitants de différents types d'entreprises artisanales de la restauration sur les deux cantons, 1 dirigeant d'entreprise de restauration contractuelle exploitant plusieurs entreprises

artisanales de la restauration pour des tiers (entremets 8). La saturation sémantique est intervenue après la dixième interview mais, désirant préserver la diversité, l'ensemble des volontaires ont été interviewés.

1.3.1.3. *Le traitement des données*

Le contenu des entretiens est organisé selon les techniques préconisées par Huberman et Miles (1991). Ils proposent une méthode d'organisation des données qui se décompose en trois flux concourants d'activités et d'interaction.

- La condensation des données, tout d'abord, constitue une forme d'analyse qui consiste à élaguer, trier, distinguer et organiser les données.
- La présentation des données, en suite, est un assemblage organisé d'informations qui permet de tirer des conclusions. Un format de présentation doit rassembler de l'information et l'organiser sous forme compacte immédiatement accessible pour faciliter la visualisation.
- L'élaboration et la vérification des conclusions forment le troisième volet de l'analyse.

Les données sont ordonnées sous forme de matrices et plusieurs types de matrices existent, chacun correspondant à une façon de répartir les données. Elle est propre à chaque chercheur en fonction de ses objectifs. Le choix des données à entrer dans la matrice est crucial pour l'analyse d'informations qualitatives. Toutefois, « la question n'est pas de savoir si on élabore une matrice « correcte », mais si elle est assez fonctionnelle pour apporter des réponses plausibles aux questions posées ou suggérer de nouvelles façons prometteuses d'organiser les données pour obtenir de telles réponses » (Huberman et Miles, 1991).

Chaque retranscription d'entretien a donné lieu à une matrice reprenant les différents thèmes abordés dans l'entretien. Des matrices inter-individus ont ensuite été construites pour chacun des thèmes abordés : les caractéristiques des entreprises et les relations entre ces caractéristiques, l'évolution du métier sectoriel et de métier de patron de restaurant, les caractéristiques de l'entrepreneur idéal (vision, valeurs, compétences, connaissances, formation), la stratégie (les trois stratégies congruentes, le mode de décision, la stratégie amenant la performance et leur attitude), la performance (définition, indicateur, seuil minimum) et pour finir les relations entre les quatre éléments majeurs. Toutes les matrices ont été réalisées pour l'ensemble des répondants sans établir de séparation entre les catégories de répondants, l'objectif n'étant pas de déterminer les différences mais de préciser l'objet de la recherche.

Pour faire suite à cette analyse de contenu, les verbatim ont été analysés avec le logiciel Alceste qui permet une analyse textuelle des données, assistée par ordinateur.

1.3.1.4. La fiabilité et validité de l'étude

Toute recherche est évaluée et critiquée en fonction de critères de validité et de fiabilité. Par validité, il faut entendre « l'adéquation entre les buts et les fins, sans distorsion des faits » (Ghiglione et Matalon, 1998). Drucker-Godard et al. (2003) recommandent plusieurs types de validités comme la validité du construit, la validité de l'instrument de mesure, la validité interne et externe. Quant à la fiabilité, ils mesurent celle de l'instrument de mesure et de la recherche. Cependant, ils précisent qu'il ne s'agit que d'un « cadre général qu'il faudra adapter à chaque recherche ».

La validité du construit qui est la recherche de compréhension commune des concepts utilisés, a été cherchée par le respect des étapes suivantes : formulation de la question de la recherche, travail sur les concepts principaux dans la revue de la littérature s'appuyant sur des travaux antérieurs et établissement d'un cadre conceptuel permettant d'identifier les différents éléments de la problématique.

La validité de l'instrument de mesure est difficile à assurer dans le cadre d'une étude qualitative car « il n'existe pas de canons, règles de décision, algorithmes ou même heuristique reconnue en recherche qualitative permettant d'indiquer si les conclusions sont valables » (Huberman et Miles, 1991). Selon Drucker-Godard et al (2003), « la validité sera d'autant plus forte que les étapes du choix des catégories et des indices de quantification et du processus de catégorisation auront été définis avec soin ». Les entretiens, en privilégiant la richesse de l'information, contribuent à cette validité ((Grawitz, 2001).

La validité interne consiste à s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats issus de l'étude. Yin (1994) propose quelques techniques pour renforcer cette validité : tester des hypothèses rivales à celles issues de la littérature, décrire et expliciter la stratégie d'analyse des données, chercher la saturation du terrain. C'est pourquoi les techniques d'Huberman et Miles (1991) sont employées pour examiner les différences entre les résultats obtenus et pour traiter les données.

La viabilité externe « examine les possibilités et les conditions de généralisation et de réappropriation des résultats d'une recherche » (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2003). Dans le cadre de cette recherche, deux critères sont privilégiés : le choix du terrain et la

manière d'analyse des données. Concernant le terrain, le principe de représentativité d'Huberman et Miles (1991) permet d'éviter la sélection de « cas similaires ». Les critères de choix doivent être clairement posés. La validité externe dépendant également de la manière de réduire et d'analyser les données collectées, l'utilisation des matrices d'analyse permet d'élever la validité externe (Huberman et Miles, 1991).

La fiabilité de l'instrument de mesure existe lorsque les résultats obtenus sont indépendants de celui qui les a produits. « Lorsqu'on se préoccupe de fiabilité, il s'agit de s'assurer que si l'on mesure plusieurs fois le même objet ou le même phénomène avec le même instrument de mesure, on obtient des résultats les plus similaires possibles » (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2003). Le système du double codage est alors utilisé. Ce travail du double codage a été possible grâce à la collaboration d'une collègue de recherche. Après un premier travail de codage individuel, une confrontation a permis d'aboutir au codage final.

La fiabilité de la recherche est d'abord la capacité et l'honnêteté du chercheur à retranscrire avec le plus de précision et de sincérité possible le processus entier de sa recherche, surtout dans la phase de condensation et de l'analyse des données (Huberman et Miles, 1991). Le passage des données brutes à l'analyse n'est pas toujours facile à présenter. Une présentation pas à pas dans chaque partie de l'étude exploratoire a été choisie.

1.3.2. Typologie proposée : confirmation des indicateurs

Deux objectifs principaux orientent cette première étude. Le premier est la vérification des dimensions de la typologie auprès de professionnels, comme le préconise Weatherford et Bodily (1992) dans leur méthodologie pour la construction d'une nouvelle typologie. Le deuxième objectif réside dans le test du questionnaire (entremets 4) permettant de mesurer le niveau de standardisation de la production et du service. Le test a pour but de vérifier les variables et leur pondération, de même que les indicateurs et leurs vocables.

Les questions (entremets 3) sont au nombre de trois et laissent une totale liberté d'expression aux membres de l'échantillon :

- **Question 1** : Quelles sont pour vous les caractéristiques les plus importantes qui engendrent des différences de situation entre les différents établissements ?
- **Question 2** : Le choix des variables pour mesurer la standardisation et la pondération vous paraît-il juste ?

- **Question 3** : Quelles sont les questions du questionnaire de la mesure de la standardisation qui ne vous ont pas paru claires ?

Une question totalement ouverte sur leur perception de la situation du secteur de la restauration les laissait s'exprimer librement. Ils ont tous confirmé l'analyse de la situation de la restauration présentée dans la description du champ de la recherche (paragraphe 0.1.).

L'organisation

La première dimension de la typologie caractérise l'organisation de l'exploitation. C'est-à-dire l'indépendance ou son intégration dans une autre structure. L'intégration d'un restaurant peut prendre plusieurs formes : franchise internationale, appartenance à une chaîne internationale d'hôtels ou de restauration, maillon d'un petit groupe local de restauration ou un groupe d'hôtels national ou local. D'après tous les répondants (entremets 3), le type d'organisations entraîne différents niveaux d'accès à des infrastructures et compétences nécessaires. Ils établissent une hiérarchie dans l'importance du soutien que reçoit le restaurant (tableau 29).

La situation la plus favorable est bien sûr la propriété totale par une chaîne de restauration internationale, mais la franchise présente beaucoup d'avantages pour le restaurant franchisé. Si le restaurant est franchisé, il paie une redevance à une grande chaîne internationale ou nationale et, en contre partie, il profite de services tels que la formation pour le dirigeant, la centrale d'achats, les documents et conseils émis par le département marketing et le département des ressources humaines ainsi que le développement de nouveaux produits ou des études de marché. En fait, il profite d'économies d'échelles et de compétences complémentaires. L'appartenance à un groupe hôtelier ou même à une grosse structure hôtelière (y compris grands hôtels de chaîne) offrant plusieurs points de restauration est aussi un garant de soutien important.

Tableau 29 : Lien entre l'organisation et accès à des infrastructures et compétences externes

Type d'organisations de l'entreprise de restauration	Accessibilité à des Infrastructures et compétences externes
Propriété d'une chaîne de restauration internationale	Complètes et nombreuses
Franchisé d'une chaîne internationale	Très importantes et variées
Propriété d'un grand groupe hôtelier	Complètes et nombreuses
Propriété d'un groupe national de restauration	Très importantes et variées
Franchisé d'un groupe national	Très importantes et variées
Propriété d'un groupe local	Quelques-unes
Propriété unique individuelle	Aucune

A l'autre bout de l'organisation, l'indépendance totale présente la situation la plus difficile. Il suffit de relever le constat du répondant n°5, qui est un restaurant indépendant, sur l'importance de l'organisation :

« *En plus, si tu regardes certains comme les restaurants qui appartiennent à des chaînes ou des hôtels, ils profitent d'autres conditions* ».

Les intervenants 2 et 3 affirment que l'organisation présente un avantage important pour eux :

« *Pour nous, c'est plus facile puisque nous appartenons à un groupe fort qui fait toute la commercialisation pour nous et en plus on bénéficie de la clientèle des hôtels du groupe* ».

L'importance de l'organisation comme variable à prendre en considération pour la construction d'une taxonomie des entreprises est confirmée à l'unanimité par les membres de l'échantillon, même s'ils dirigent des entreprises très variées.

La taille et son indicateur : le nombre d'employés

Avant d'aborder le sujet de l'indicateur le plus significatif pour les répondants de la taille d'un restaurant, ils ont tous parlé de la taille comme un paramètre influençant le type de problématiques que peut rencontrer une entreprise de la restauration (entremets 3).

Les répondants 4, 6 et 7 ont évoqué ce paramètre de façon claire :

« *Mais je dirais la taille* » (répondant 4)

« *Bon il y aussi la taille* » (répondant 6)

L'indicateur de la taille retenu par la majorité des répondants est le nombre de collaborateurs dans l'entreprise. Ils expliquent que dans la situation actuelle le nombre de collaborateurs correspond au nombre de sièges et à l'activité de l'exploitation. En effet, les coûts du personnel étant très importants dans la restauration, le nombre de collaborateurs est calculé au plus juste et reflète objectivement la taille du restaurant puisque ce nombre est directement lié à la surface de vente et son occupation ainsi qu'au chiffre d'affaires. Le répondant 1 exprime ce point de vue très clairement.

« *En fait, le nombre d'employés est un critère important qui explique la taille du restaurant puisqu'on ne paie pas pour rien du personnel. Plus tu as des collaborateurs, plus tu es gros* ».

La taille est considérée par tous les répondants comme une composante à prendre en considération pour la typologie de la restauration. L'indicateur le plus pertinent pour ces professionnels est le nombre de collaborateurs employés dans l'entreprise.

La standardisation de la prestation délivrée

Même si elle n'est pas nommée sous ce vocable, la standardisation de la prestation est envisagée comme un élément important pour une classification des entreprises de la restauration. Elle est comprise par les répondants comme le mode de livraison de la prestation depuis la production jusqu'au service final. Ils n'abordent pas tous la standardisation par le même concept, mais chacun l'exprime selon son expérience personnelle. Certains se focalisent sur le mode de production comme le répondant 5 :

« *Je pourrais parler aussi des restaurants qui achètent tout prêt et qui font croire que leur produit est fait maison comme certains avec leurs foies gras ou autre* ».

D'autres répondants (1, 4, 6 et 7) envisagent la standardisation dans l'ensemble du processus de la livraison de la prestation. Le répondant 1 commence par le processus des achats :

« *Mais aussi l'organisation du travail c'est important. Au niveau du système d'achat des marchandises, on essaie d'avoir les mêmes fournisseurs pour tous les restaurants, c'est important par rapport au volume* ».

En ce qui concerne le répondant 7, de par l'intégration dans un grand palace des points de restauration qu'il dirige, il amène une vision globale de l'organisation des processus.

« *Il y a la façon de travailler les produits et l'offre de prestation. Selon cette offre les prestations de service ne sont pas les mêmes et les caractéristiques de l'établissement changent* ».

La standardisation de la prestation délivrée est comprise par tous les répondants comme un facteur pouvant spécifier les caractéristiques de l'entreprise. Cette variable représente bien une dimension à considérer dans la typologie des entreprises de la restauration.

Le lien avec le tourisme

Le lien avec le tourisme est envisagé nommément par la majorité des répondants. Seuls deux répondants n'abordent pas ce sujet (répondants 1 et 7). En fait, même si leur clientèle comprend des touristes, leur principale préoccupation reste la clientèle locale qu'ils veulent

attirer dans leurs entreprises. Pour le répondant 6, le lien avec le tourisme est primordial et clairement établi.

« Ici le restaurant a un mélange de clientèle touristes et locaux mais avec un bon équilibre de 50-50. C'est important car la carte doit être adaptée aux deux clientèles et les périodes de forte activité sont différentes ».

Les répondants 2 et 3, à travers leurs deux établissements, identifient clairement des différences entre les deux établissements recevant respectivement les deux types de clientèles.

« Mais il y a aussi comme pour nous si on travaille avec les touristes ou les locaux. Nous on a les deux types de clientèles dans les deux restaurants et il y a une sacrée différence ».

Pour les répondants 4 et 5 il y a un regret de ne pas avoir accès à cette clientèle et le lien avec le tourisme leur semble lié principalement à la localisation.

« Puis ça dépend si tu travailles avec les touristes et si tu as une terrasse ou pas. Tu vois, moi je cherche à compenser l'été parce que mes clients ne sont pas là. Il me faudrait les touristes ».

Le lien avec le tourisme est compris et admis comme amenant une différence importante dans le type d'entreprises de restauration. Les deux chefs d'entreprise recevant 50% et plus de clientèle touristique considèrent que leur restaurant présente des caractéristiques différentes d'exploitation par rapport aux autres établissements.

Deux nouvelles dimensions abordées

Durant les interviews, deux dimensions qui n'avaient pas été retenues dans les deux premières entrées ont été soulevées.

Quatre répondants ont cité **la localisation**. Cependant, la polysémie de cette notion explique la difficulté d'intégrer cette dimension dans la typologie des entreprises. Pour les répondants 1 et 5, la localisation détermine le type de la clientèle à l'intérieur d'une entité géographique selon le quartier d'implantation : touristes, de quartier, branchés. Pour le répondant 7, la notion soulevée ici se rapporte à la taille du marché et au bassin de population de la ville. Pour le répondant 1, la localisation est un élément déterminant au moment de la création de l'établissement mais devient très rapidement un facteur exogène et ne présente un impact que sur le type de la clientèle et en aucun cas sur les caractéristiques de l'entreprise.

Les deux variables liées au sens données à la localisation, le bassin de population et le type de quartiers d'implantation offrent tellement de combinaisons qu'il est impossible de les intégrer dans une taxonomie efficace. En effet, il y aurait autant de catégories d'entreprises que d'entreprises de restauration. Cependant, ces deux variables sont retenues et leurs relations avec les performances des entreprises doivent être vérifiées dans la partie empirique quantitative.

Cité par les deux répondants 1 et 6, **le concept** fait référence au phénomène de mode des restaurants, et donc plus à l'atmosphère perçue par le client plutôt qu'au type de produits offerts par le restaurateur.

« *Le phénomène de mode de plus en plus important pour la restauration est le côté branché ou pas mais ça dépend pas vraiment du concept. C'est l'endroit où il faut être à un moment donné* ».

Il peut donc y avoir deux entreprises qui présentent le même type de caractéristiques techniques (typologie), mais une sera « branchée » et l'autre pas. Par exemple, à Montreux, deux pizzerias côte à côte, avec le même type d'offres et de caractéristiques techniques présentent un statut différent dans la perception du client : une est branchée et l'autre pas. En fait, la différence se manifeste dans la personnalité du dirigeant de l'entreprise comme le relève le répondant 4.

« *Mais le style du concept ce n'est pas très important ; c'est surtout l'organisation et la taille et le responsable* ».

Ce répondant résume les limites du choix du concept pour les caractéristiques d'une entreprise. Il privilégie les dimensions objectives et mesurables de la taille et de l'organisation mais aussi les spécificités du chef de l'entreprise. La notion du concept ne sera donc pas intégrée dans les dimensions de la nouvelle typologie.

Cette première question avait pour objectif une meilleure connaissance des dimensions et variables retenues pour la typologie proposée dans l'État de l'Art. Les sept entretiens semi-directifs confirment les dimensions envisagées pour cette typologie : l'organisation de l'entreprise, la taille avec comme indicateur le nombre de collaborateurs, le niveau de standardisation de la prestation offerte, et enfin le lien avec le tourisme, avec un seuil de 50% de touristes dans la clientèle (tableau 30). Deux dimensions nouvelles ont été étudiées mais non retenues pour la typologie : la localisation avec la notion de bassin de population et de quartier de localisation, ainsi que le concept. Néanmoins l'impact des deux variables de la localisation est envisagé.

Tableau 30: Résultats de la vérification auprès de professionnels des dimensions de la typologie

Dimensions	N° répondants	Commentaires
Organisation	Tous	Acceptée totalement
Taille	Tous 1, 2, 3, 5, 6, 7	Acceptée totalement Indicateur cité : nombre de collaborateurs
Niveau de standardisation de la prestation offerte	2, 3, 5 1, 4, 6, 7	Standardisation production Standardisation de l'ensemble des processus
Lien avec le tourisme	1 et 7 2, 3, 6 4, 5	Aucun commentaire Primordial et clairement établi à 50% de touristes Établi

Questionnaire d'évaluation du niveau de standardisation de la prestation offerte

Les entretiens semi-directifs entérinent le questionnaire conçu pour classer les entreprises de la restauration selon la typologie proposée et issue des deux premières entrées (entremets 4). Le questionnaire comprend deux parties :

- La première partie concernant les dimensions sans équivoque et mesurables simplement, comme l'organisation, la taille ou encore le lien avec le tourisme
- La deuxième partie a été construite dans le but d'évaluer le niveau de standardisation de la prestation offerte.

Les objectifs spécifiques de vérification du questionnaire sont au nombre de trois :

- vérification du choix des dimensions et des variables de la standardisation ;
- vérification de la pondération des dimensions et des variables de la standardisation ;
- vérification de la compréhension du libellé de toutes les questions.

Or l'intérêt des réponses et le traitement des données dépendent d'une compréhension commune des concepts. Selon Zeller et Carmines (1980), le chercheur doit employer le langage du monde qu'il veut étudier pour traduire les définitions conceptuelles du monde théorique en éléments utilisables sur le terrain. C'est cette traduction qui est testée ici.

Ce questionnaire (entremets 4) a été construit sur la base de la recherche de la littérature, de l'expérience de l'auteur ainsi que des conseils d'experts⁵⁶. Des attributs permettant de mesurer les niveaux de standardisation ont été adoptés dans un registre conceptuel. La

⁵⁶ Voir paragraphe 1.2.1.5 « Le type de service ou type de produit offert » et Annexe 4

standardisation de la production est évaluée à travers chaque étape de la chaîne de production : les processus d'achats, d'établissement des recettes et de fabrication. La standardisation du service est abordée par les différents systèmes permettant la livraison du produit fini au client : les systèmes de la livraison physique des plats, ou les systèmes d'exploitation (PMS : Property Management System) ou encore les systèmes de contrôle. La pondération de ces attributs requiert également pour sa validité un contrôle auprès de l'échantillon de professionnels. Les premières questions du formulaire présenté et testé concernent les autres dimensions de la typologie, traitées précédemment. Le premier point abordé a trait aux questions et à leur compréhension pour familiariser les interviewés aux définitions conceptuelles.

Les interviewés émettent, presque unanimement, des critiques sur la question concernant le système d'exploitation qui n'est pas assez explicite. Elle sera décomposée et expliquée plus simplement dans la construction du questionnaire final. Une autre remarque concerne l'oubli de la forme juridique importante, puisque les entreprises en SA autorisent le prélèvement d'un salaire pour le propriétaire –exploitant (répondants 1 et 7). Les répondants 1, 2 et 3 proposent une autre forme de présentation pour la vérification des emplois à temps partiel qui est adoptée pour le questionnaire final. La réponse du répondant 1 résume bien les modifications à apporter aux principales questions :

« Il faut préciser s'il y a une SA ou non. Par exemple, pour moi, j'ai créé une SA qui m'appartient et cela me permet d'être salarié de mon entreprise. Pourcentage : mettre le nombre d'employés dans les carrés plutôt que d'identifier les % de l'équivalence des emplois. Production différée est-ce le contraire de la cuisine à la minute ? Pas clair pour le système intégré dans la standardisation du service ».

Pour le contrôle des éléments de la standardisation de la prestation délivrée et de leur pondération, l'ensemble des professionnels confirment les choix effectués sur la base de l'État de l'Art (paragraphe 1.2.1.5.). Certains commencent par discuter de la standardisation de la production et d'autres de la standardisation du service, mais tous se rejoignent dans l'acceptation des variables et de leur pondération. Le répondant 4 est un bon exemple.

« Oui, je crois que c'est juste parce que le type de services c'est très important et le système d'exploitation aussi. C'est là que tu gagnes ou perds du temps et donc qu'il te faut plus ou moins d'employés. Pour la cuisine c'est pareil, c'est bien ».

Les libellés des questions sur la standardisation de la production concernant la variable de la synchronisation de la production et du système d'exploitation sont simplifiés suite à cette étude.

Troisième Entrée : typologie proposée, confirmation des indicateurs

La nouvelle version du questionnaire (entremets 5) intègre les clarifications et modifications proposées par les professionnels de l'échantillon. Si les résultats ne modifient pas la proposition de la nouvelle typologie, ils influencent par contre légèrement la prise en compte de certains éléments dans la construction de l'objet de la recherche et du questionnaire de la partie empirique quantitative ultérieure. La localisation, avec deux variables, à savoir la taille du bassin de la population et le type de quartiers d'implantation, est retenue comme variable modératrice hors typologies. L'autre sens de la localisation, à savoir le phénomène de mode, est abordé à travers les caractéristiques du chef d'entreprise.

Les dimensions et variables choisies pour mesurer le niveau de standardisation de la prestation offerte sont confirmées avec leur pondération.

Sur recommandations des répondants, plusieurs questions ont été reformulées et le vocable adapté aux entrepreneurs d'entreprises artisanales de la restauration.

1.3.3. Précision de l'objet de la recherche

La deuxième étude exploratoire a pris la forme d'entretiens d'une heure et demie chacun. Il est demandé à un deuxième échantillon de personnes issues de milieux directement concernés par la restauration (entremets 8), de s'exprimer sur l'objet de la recherche construit pas à pas dans les deux premières entrées. Il leur est présenté sous une forme visuelle simplifiée à l'aide d'un graphique exploratoire (entremets 10).

Plusieurs objectifs sont visés. Le premier est de récolter l'avis des parties prenantes du secteur de la restauration sur les quatre éléments majeurs identifiés dans l'État de l'Art (les caractéristiques des entreprises, les caractéristiques de l'entrepreneur, la stratégie, la performance). La pertinence de ces éléments et l'accessibilité de leur présentation pour les entrepreneurs des entreprises artisanales de la restauration sont contrôlées. Le deuxième objectif est de recueillir la perception des interviewés sur les relations « présumées » (définition 8) entre les quatre éléments majeurs et les items les composant, afin de vérifier la pertinence de la définition de l'objet de la recherche (paragraphe 1.2.7.).

Dans le but de satisfaire à la fiabilité et à la validité de l'instrument de mesure de cette étude, une grille d'entretien a été élaborée (entremets 9). Elle se décompose en séquences représentatives de l'objet de la recherche :

- **Question 1 : Caractéristiques des entreprises** importantes pour classer les entreprises en catégories rencontrant le même type de problèmes (dimensions de la typologie, dimensions oubliées, liens entre les dimensions, ordre d'importance d'impact sur la performance) ?
- **Question 2 :** Changements intervenus dans le **métier de restaurateur** ces dernières années : économiques, techniques, sociaux avec le comportement du consommateur et des collaborateurs) ?
- **Question 3 :** Les caractéristiques les plus importantes pour un **entrepreneur** (compétences, connaissances, comportement, valeurs, visions, formation, processus de décision, etc...) ?
- **Question 4 : Stratégies** (choix de l'entreprise, posture sur les trois stratégies, partenariat, *Mass customization*, singularité, liens avec la performance) ?
- **Question 5 : Facteurs clés de succès** dans le marché de la restauration dans l'Arc Lémanique Suisse ?

- **Question 6** : la définition de la **performance et les indicateurs** les plus importants pour mesurer la performance (seuil nécessaire pour la pérennité) ?

Les différents concepts sont expliqués oralement en adaptant les explications à l'interlocuteur. Cependant, certains interviewés ont abordé des sujets dans la réponse à une question concernant un autre concept. Toutes les interviews ont été enregistrées *in situ* et l'intégralité des interviews a été retranscrite dans leurs formes initiales.

Selon la méthode d'analyse recommandée par Bergadàa (2006), après une lecture approfondie des interviews, un ensemble de dimensions structurantes se sont détachées. L'objectif de cette analyse est de reconstituer des structures communes aux participants. Pour chacune, la charpente se construit au fur et à mesure de l'écoute des enregistrements des interviews puis au cours des lectures des retranscriptions de ces interviews. Alors, chaque composante du thème est explorée en suivant les techniques des matrices recommandées par Huberman et Miles (1991). Les commentaires sont groupés par similitude de sens dans des caractéristiques expliquant chaque dimension. Les exemples de propos les plus significatifs imagent les variables. L'analyse de contenu des verbatim s'est faite pas à pas selon l'ordre des grands chapitres de la synthèse de l'état de la restauration sous l'éclairage académique (paragraphe 1.2.6.), en commençant par les spécificités des entreprises de la restauration.

1.3.3.1. Les caractéristiques de l'entreprise

La synthèse des propos sur le thème des caractéristiques de l'entreprise (entremets 11) confirme les dimensions de la typologie qui ont été confrontées à un échantillon composé uniquement de professionnels (paragraphe 1.3.2.). Le deuxième échantillon composé d'intervenants variés du secteur de la restauration réaffirme les résultats de la première étude exploratoire. L'échantillon est composé de : 4 représentants d'organisations professionnelles cantonales, dont 2 parmi eux ont dirigé encore très récemment des entreprises artisanales, 1 directeur d'une école hôtelière possédant un restaurant ouvert au public, 10 exploitants de différents types d'entreprises artisanales de la restauration dans les deux cantons, 1 dirigeant d'entreprise de restauration contractuelle exploitant plusieurs entreprises artisanales de la restauration sur mandat de gestion (entremets 8).

La dimension de l'organisation n'a pas été traitée car l'objet de la recherche, les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse et leurs performances, a été

expliqué au début des interviews. Les autres dimensions, par contre, ont fait l'objet d'une analyse de contenu.

Taille et nombre d'employés

La totalité des répondants confirment la caractéristique de la taille. Le nombre de collaborateurs se révèle pertinent pour préciser la taille de l'entreprise. C'est le répondant 9 qui exprime le plus clairement l'opinion de toutes les personnes interviewées :

« L'indicateur de la taille pourrait être le nombre d'employés, ce qui est utilisé aussi dans les autres industries pour définir les PME et autres, mais pas le nombre de places parce qu'il y a d'autres facteurs qui interviennent à ce moment-là, comme par exemple le type d'offres et c'est pour ça que je crois que le nombre de collaborateurs est un indicateur intéressant ».

La taille et le nombre de collaborateurs comme indicateur sont de nouveau authentifiés comme dimension de la nouvelle typologie.

Le degré de standardisation de la prestation délivrée

Le degré de standardisation de la prestation délivrée est accepté comme adéquat par l'ensemble des interviewés. Nonobstant, ils dévoilent les nombreux freins qui présentent un risque de biais dans les réponses des restaurateurs, et donc des difficultés pour le classement. En effet, les restaurateurs (répondants 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11) pensent que la plupart de leurs collègues ne sont pas prêts à admettre l'utilisation de produits pré-préparés ou pré-cuisinés, ni à parler de production différée. Eux-mêmes (répondants 1, 2, 6, 7, 8, 11) restent peu transparents car ils redoutent la réaction de leurs clients attachés, selon eux, à un mode de production traditionnel et à une production « maison ».

La réponse du répondant 7 est très significative de cette situation :

« Pour ce qui est de la standardisation, beaucoup de restaurateurs n'avaient pas utilisé des produits prépréparés parce que les clients ne sont pas prêts à l'accepter. On avait vu quand X dans son restaurant avait introduit la cuisson sous vide et la préparation à des moments hors services. Les clients ne comprenaient pas. Peut-être que maintenant ils accepteraient plus, mais je ne suis pas sûr. Il faut le faire mais pas le dire ».

Par contre, les non-restaurateurs considèrent cette approche du niveau de la standardisation comme une dimension très intéressante qui stimule la réflexion sur les processus de production et de service. Les commentaires du répondant 12 le démontrent.

« Le niveau de standardisation est une réalité qui est notamment influencée aussi par des exigences d'hygiène. On va assister à un grand écart entre l'établissement coté avec une excellente cuisine qui lui va subsister et les autres. On va un peu voir ce que l'on connaît actuellement avec deux catégories et plus rien entre les deux. On va arriver à une standardisation puisque tout le monde se fournissant auprès des quelques fournisseurs identiques avec des produits identiques, il n'y aura que l'ingéniosité personnelle qui fera la différence sur la présentation, mais finalement le goût sera le même ».

La dimension du niveau de standardisation de la prestation offerte ainsi que les variables qui permettent sa mesure sont également affirmés par le deuxième échantillon. Les risques de manque de transparence des réponses sur certaines variables ont été pris en considération et le libellé des questions liées à ces variables est légèrement modifié en vue de leur intégration dans le questionnaire final.

Le lien avec le tourisme

Le lien avec le tourisme est abordé par les interviewés à travers plusieurs aspects : celui de la fidélisation inutile et donc simplifiant l'exploitation quotidienne (autre métier), attentes différentes suivant la situation de consommation dans le cadre de loisirs ou de travail. Beaucoup parlent de tourisme local dans un rayon inférieur à 50 kilomètres.

La réponse de l'interviewé 11 résume les spécificités les plus citées liées au lien avec le tourisme :

« Je crois que la localisation, touristique ou pas, est importante en effet. Si tu as une grande partie de ta clientèle qui est composée de touristes il n'y a pas les mêmes problèmes de fidélisation et donc de satisfaction. On peut offrir une prestation moins régulière. Mais si l'emplacement est très touristique la pression du climat, du cours du franc suisse, des événements est plus grande. Donc les problèmes sont différents ».

L'ensemble des répondants reconnaît que le lien avec le tourisme, s'il est rarement pris en considération dans les taxonomies utilisées dans la restauration, présente un grand intérêt pour comprendre les entreprises de la restauration.

La localisation

Cette dimension est également ressortie des résultats, comme lors de la première étude pour 6 répondants (3, 5, 7, 11, 13, 15). Néanmoins, dans cette deuxième partie de l'étude exploratoire, c'est presque à l'unanimité que ces répondants retiennent la localisation comme dimension reflétant la taille et le type du bassin de population. Cette dimension, même si elle appartient au micro-environnement au moment du choix de l'installation, est une variable de décision de l'entrepreneur ayant un grand impact sur le potentiel de performance. La réponse de l'interviewé 3 illustre très bien l'opinion des répondants :

« Je pense qu'il aurait fallu rajouter comme dimension la différenciation entre lieu urbain et rural. J'ai fait l'expérience, j'ai bossé 10 ans en ville, je connais bien cette restauration là et maintenant cela fait un peu plus d'un an que je suis là et on travaille d'une façon totalement différente. En ville, c'est plutôt faible les week-ends et on travaille plutôt la semaine et la nuit et ici les soirs et les week-ends ».

Le répondant 13, quant à lui, limite la place de la localisation à un facteur secondaire, tout comme les répondants 5, 7, 11, 15.

« On pourrait parler de l'emplacement mais en fait il est surtout lié au type de clients ».

La localisation, dans le sens taille et type de populations présente dans la zone de chalandise, confirme son rôle de variable modératrice.

Relations entre les caractéristiques de l'entreprise et impact des caractéristiques sur la performance et sur les choix stratégiques

La dernière question de la partie de l'étude exploratoire consacrée aux caractéristiques des entreprises touche les relations entre les caractéristiques de l'entreprise et l'impact de ces caractéristiques sur la performance.

Pour la majorité des répondants, il est évident que la maîtrise du nombre de collaborateurs, grâce à une organisation standardisée et efficace, guide la performance. Ils parlent de la taille et du nombre de collaborateurs, en expliquant que c'est le poste des charges salariales qui représente le plus grand risque s'il n'y a pas une maîtrise importante de cette dimension. Dans le paragraphe sur la standardisation, certains répondants attachent d'ailleurs la maîtrise de la performance à l'obligation de choix stratégiques liés à la standardisation, surtout pour les entreprises employant un nombre conséquent de collaborateurs. Le nombre de collaborateurs est donc associé au niveau de standardisation de la prestation offerte mais

également indirectement au lien avec le tourisme, lui-même lié au niveau de standardisation de la prestation offerte. Les décisions stratégiques sont influencées par les caractéristiques des entreprises ainsi que par la performance recherchée. Selon le répondant 8 :

« *Le nombre d'employés est un élément important pour indiquer la taille car cela aura vraiment un impact sur la performance. Mais cela a un lien avec le chef d'entreprise parce que s'il ne choisit pas bien ses employés il aura trop d'employés pour la taille. Il doit prendre des décisions sur le type de standardisation qu'il faut et le nombre d'employés* ».

Les relations sont reconnues entre les dimensions elles-mêmes et également avec la performance économique. La plupart des répondants ne classent pas les dimensions selon un ordre précis, et pourtant ils reconnaissent une relation avec la performance. Le répondant 3 affirme :

« *Si on parle chiffre d'affaires il est évident que c'est la taille qui est l'indicateur qui a le plus d'impact sur la performance. Si on parle de pourcentage, à ce moment là l'organisation, et donc la standardisation, me semble le plus important dans mon cas* ».

Le répondant 7, quant à lui, relie la performance à la rentabilité comme le font implicitement les autres répondants :

« *La taille est aussi importante car elle a une influence sur la standardisation aussi qui aura une influence sur la rentabilité* ».

Le répondant 14 classe les dimensions dans un ordre d'influence sur la performance :

« *Les indicateurs qui ont le plus d'influence sur la performance sont le niveau de standardisation, la taille, le lien avec le tourisme, mais avant tout l'organisation chaîne ou pas chaîne* ».

Cette partie de l'étude exploratoire sur les caractéristiques des entreprises a permis de corroborer les dimensions de la nouvelle typologie ainsi que les relations entre les dimensions. Les caractéristiques des entreprises influencent la performance ainsi que les choix stratégiques. L'étude permet de consolider les trois premières composantes de l'objet de la recherche concernant les caractéristiques des entreprises et d'affiner les relations en vue d'émettre les hypothèses.

- **Les dimensions de la nouvelle typologie et les variables de mesures permettent de classifier les entreprises de la restauration de l’Arc Lémanique Suisse.**
- **Il existe une relation entre les caractéristiques des entreprises artisanales de la restauration de l’Arc Lémanique Suisse et les stratégies choisies.**
- **Le niveau de standardisation de la prestation offerte des entreprises artisanales de la restauration de l’Arc Lémanique Suisse influence la taille (nombre de collaborateurs).**
- **Le niveau de standardisation de la prestation offerte des entreprises artisanales de la restauration de l’Arc Lémanique Suisse dépend du degré du lien avec le tourisme.**
- **Il existe une relation entre les caractéristiques des entreprises artisanales de la restauration de l’Arc Lémanique Suisse et la performance économique.**

Une **variable modératrice** est apparue dans la relation entre les caractéristiques de l’entreprise et sa performance : **la localisation** dans le sens.

Les autres parties de la définition de l’objet de recherche (définition 8) sont traitées à travers plusieurs questions auprès de l’échantillon. Quelle est la nature des dimensions du profil de son dirigeant/propriétaire ou entrepreneur (style, compétences, connaissances, motivations, capacité de mobilisation des ressources, sa compréhension des changements survenus dans le « métier de la restauration » du métier), existe-t-il des relations entre ces dimensions et les postures stratégiques de l’entrepreneur (mode de décision et attitudes envers les trois stratégies proposées) et la performance ?

L’étude des caractéristiques de l’entrepreneur mobilise deux méthodes d’analyse. La première, appelée analyse de contenu manuelle, selon la méthode de traitement des données exposée au début de l’étude exploratoire (paragraphe 1.3.1.), et la deuxième assistée par ordinateur à l’aide du logiciel Alceste.

1.3.3.2. Les caractéristiques de l’entrepreneur

Dans la première phase d’analyse du verbatim (entremets 12), 8 dimensions se sont révélées pour le profil de l’entrepreneur: l’histoire, les compétences managériales, les compétences techniques, les compétences relationnelles (relation avec le personnel, relation avec les clients), la formation, les aptitudes, la perception de l’évolution du secteur (définition

du métier, attentes du client, technologie), les postures stratégiques (processus de décision, stratégie de singularité, stratégie de partenariat, stratégie de différenciation différée).

Dans un deuxième temps, selon une position émiq, chaque interview est analysée afin d'identifier des groupes d'interviewés selon leurs visions communes du profil idéal. A partir de ce recensement, chaque variable et dimension est confrontée à la récapitulation de la deuxième entrée (paragraphe 1.2.6.). Chacune est ensuite renommée pour être rattachée aux deux types d'entrepreneurs afin d'identifier les dimensions à étudier dans la partie empirique de ce travail. La synthèse de ces deux étapes permet de présenter des dimensions endogènes et exogènes de la taxonomie des dirigeants des entreprises artisanales de la restauration.

L'histoire :

Cette première dimension relève en fait de plusieurs phénomènes identifiés par les répondants comme la longueur de la période d'existence de l'entreprise, les croyances concernant les résultats possibles, la raison de la création d'entreprise et enfin le financement de l'entreprise (répondants 1, 3, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 14, 16). En effet, la plupart des personnes interrogées identifient deux catégories d'entrepreneurs : ceux qui embrassent cette profession par goût et en connaissance de cause appelés les « vrais », et ceux qui ouvrent un établissement par « défaut ». Cette deuxième catégorie, selon les critiques émises par les « vrais » (tous les répondants se considèrent comme des vrais), représentent un danger non seulement pour l'image de la profession et la formation, mais également parce qu'ils viennent surcharger le marché par une offre provisoire mais représentant un flux constant.

- *La longueur de la période d'existence de l'entreprise :*

Les commentaires montrent les inquiétudes qu'entraînent le taux de rotation élevé et le taux de création ininterrompue qui ne permet pas une régulation du marché comme dans un marché ouvert. Le répondant 16 analyse la situation froidement :

« *Il est encore trop facile d'être restaurateur et tout le monde croit qu'ils se font de l'argent. Tout le monde s'imagine qu'on peut faire des millions...y a pas assez de barrières d'entrées ...Et tu prends conscience du drame de ce métier... et tu te rends compte de comment les gens sont préparés pour affronter la réalité de ce métier ».*

Il est vrai que les contraintes qui existent sont soit insuffisantes (disparition de la clause du besoin et les conséquences sur la sortie des entrepreneurs arrivant à la retraite), soit trop strictes (décision sur les stratégies limitée par les Lois Cantonales sur les Auberges), soit encore faussées par les acteurs (brasseurs, banquiers, régis immobilières ou encore propriétaires d'établissements publics comme les communes avec leurs auberges communales qui ne laissent pas le marché se réguler par lui-même). La durée d'existence de l'entreprise artisanale reflète donc une des variables nécessaires pour la compréhension de l'histoire de l'entrepreneur.

Le cap difficile de trois ans, identifié par les membres de l'échantillon, se situe au même niveau que dans les entreprises d'autres secteurs comme vu dans la partie de la revue de la littérature (Mignon, 2001). Cependant, le nombre d'entreprises disparaissant durant les trois premières années de leur existence étant très élevé, les responsables des organisations professionnelles relèvent les coûts importants pour la collectivité (défaut de paiement des salaires, charges sociales, caisses de pension, impôts etc.).

- *Les croyances relatives à la réalité des résultats possibles d'une entreprise artisanale de la restauration :*

Cette variable se trouve dans presque tous les commentaires des interviewés. Il est vrai que la grande majorité des interviewés sont actifs sur le marché depuis quelques années et possèdent une expérience importante. Cependant, ils affirment que mesurer les croyances est très important pour comprendre l'histoire de l'entrepreneur et les informations qu'il a ou n'a pas récoltées avant la création de son entreprise (Deschamps, Daval et Geindre, 2002). La plupart des nouveaux entrepreneurs pensent, comme l'opinion publique, que la restauration permet de gagner beaucoup d'argent. Presque tout consommateur connaît le prix d'achat des marchandises et les prix de vente dans les restaurants. Il est vite fait de tirer des conclusions sur la rentabilité des restaurants. Cependant ce consommateur ignore toutes les contraintes légales ainsi que toutes les charges incombant à l'activité de la restauration, comme l'explique le répondant 7 :

« *Tout le monde croit qu'un restaurant dégage du bénéfice alors n'importe qui s'improvise restaurateur* ».

- La raison de la création de l'entreprise :

Plusieurs interviewés observent que la raison de la création de l'entreprise est primordiale, surtout en liaison avec le manque de formation. Quelques raisons sont revenues régulièrement dans les propos des interviewés :

- Survie, c'est-à-dire imposée par les circonstances par exemple, suite à un licenciement ou une période de chômage
- Miroir aux alouettes de l'argent aisément gagné et de la réussite facile
- Recherche de la considération sociale
- Désir d'indépendance
- Besoin de réaliser ses rêves
- Volonté de créer une entreprise performante.

Le répondant 14 a envisagé toutes ces raisons de création mais a mis la perte d'emploi en exergue :

« Ces gens là se retrouvent avec une possibilité de récupérer leur deuxième pillier⁵⁷ avec une hérésie monumentale et le gars se dit je vais faire quoi : je ne maîtrise pas l'anglais, il va falloir que je me re forme pour ne pas forcément avoir un débouché parce que même étant formé on ne me voudra pas à cause de l'âge. Je fais quoi et le seul truc que je connaisse tous les jours c'est le bistro ».

La majorité des membres de l'échantillon considère certaines raisons comme ayant une conséquence sur les aptitudes de réaction de l'entrepreneur face aux difficultés rencontrées. Cette composante de l'histoire rejoint la logique d'intention chère à Marchesnay (2002) par la relation avec les buts personnels lors de la création de l'entreprise.

- Le financement de l'entreprise :

L'origine des fonds investis dans la création d'une entreprise artisanale de la restauration éclaire la capacité de lever des fonds de l'entrepreneur. Cela démontre indirectement ses compétences pour construire un plan d'affaires sérieux et documenté. Cette facette de la dimension « histoire » établit le lien avec la dimension des compétences managériales. Toutefois, une grande évolution au cours des dernières années s'est produite.

⁵⁷ Le deuxième pillier est la prévoyance professionnelle complémentaire financée par l'employé et l'employeur de manière égale. Cette prévoyance est obligatoire et peut être utilisée partiellement de manière anticipée pour la création d'une entreprise ou l'achat de la résidence principale

Les banquiers ayant déserté ce marché à la fin des années 90, le garde-fou qu'ils représentaient a disparu comme l'explique le répondant 10 :

« Aujourd'hui les banquiers ils te disent voilà qu'est ce que vous avez fait, ça nous a aidés quand même. Bon parce qu'ils en avaient marre de faire le guichet à la caisse. On n'est pas au Monopoly là. Donc ils ont mis tout le monde dans le même paquet. C'est vrai qu'au début il y en a qui ont eu à souffrir de ça et qui étaient peut être compétents et puis il y en a d'autre ça a passé. Maintenant si tu n'as pas 50% déjà ou bien si tu as vraiment des compétences même si tu as 20%... au moins il y avait déjà un filtre au départ mais les fournisseurs prennent la suite pour financer les bistros ».

Cette situation a provoqué l'apparition d'autres sources de financement moins regardantes sur les garanties et les qualités managériales des entrepreneurs. Néanmoins, après avoir subi des pertes, certains fournisseurs, comme les brasseurs, reconsidèrent leur politique et reprennent les rênes. Le point crucial lié au mode de financement réside dans la source du financement, et en conséquence dans son niveau de risque et son coût (Boutillier, 2005).

Compétences managériales

Les interviewés sont unanimes pour présenter la nécessité de deux catégories de compétences : les compétences managériales et les compétences techniques (répondants 1 à 16). S'ils sont prêts à accepter qu'une grande partie des compétences techniques puissent être recherchées à l'extérieur par l'entrepreneur (répondants 3, 4 5, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16), ils estiment que les compétences managériales et les connaissances nécessaires pour les activer doivent être en majorité maîtrisées par l'entrepreneur lui-même. Trois composantes des compétences managériales sont évoquées : la gestion en général, le marketing et les finances.

- Gestion en général :

La notion de « gestion en général » implique une multitude de connaissances nécessaires pour l'exploitation d'une entreprise. Cela va de la connaissance des lois qui régit la profession (lois sur les auberges) jusqu'aux connaissances nécessaires pour la gestion du personnel (assurances sociales, gestion des salaires, des vacances, des emplois du temps, etc.), en passant par la connaissance des baux à loyer, du droit des sociétés et du système fiscal cantonal et fédéral et beaucoup d'autres connaissances.

Le répondant 4 l'exprime nettement :

« Maintenant il n'y a pas à tortiller, il faut être gestionnaire parce qu'un jour ou l'autre si tu n'anticipes pas sur ce que tu dois fournir en rentabilité, documents, etc. tu te plantes. Il faut vraiment prévoir et ne pas vivre au jour le jour. Il faut absolument maintenant être gestionnaire, si tu n'es pas gestionnaire et si tu ne passes pas deux ou trois heures par jour au bureau aujourd'hui, tu passes à côté de plein de choses ».

- *Marketing*

Pour quelques interviewés (répondant 7, 9, 14, 16), le marketing occupe une place prépondérante car ils l'identifient comme l'élément qui leur permettra d'acquérir suffisamment de clients pour les amener au succès avec une grande chance de rentabilité.

- *Finances*

La gestion financière, discipline indispensable pour tous les répondants, est comprise avec un approche holistique et peu restrictive. Dès qu'il s'agit de chiffres, tous parlent de finance maintenant, une polysémie qui leur est familière. Tous considèrent la comptabilité comme synonyme de finance et beaucoup n'envisagent pas d'autres formes de connaissances en finance. Très peu se penchent sur les améliorations qu'une gestion financière rigoureuse pourrait leur apporter, les chiffres d'affaires dans la restauration artisanale ne dépassant que rarement les deux millions.

Pratiquement, tous les répondants lient cette nécessité de compétences managériales à la formation initiale préalable et reconnaissent la difficulté de diriger une entreprise de manière performante sans ces compétences découlant de connaissances en gestion (législation, organisation et gestion du personnel, marketing, compatibilité et finances). Ils identifient une augmentation constante du niveau requis de ces compétences (Boutillier, 2005). Cependant, bien que les compétences managériales soient fondamentales, elles ne dispensent pas l'entrepreneur de la nécessité de posséder des compétences techniques de base.

Compétences techniques

Dans ce domaine, là aussi pratiquement tous les répondants (répondants 1 à 16) soulignent l'importance des compétences techniques mais pratiquement tous les énoncent comme les benjamines des compétences managériales. Les connaissances techniques semblent donc

incontournables pour la gestion d'une entreprise artisanale de la restauration, même s'il ne s'agit que des connaissances basiques qui permettent un dialogue et une délégation de ces compétences à des collaborateurs. D'ailleurs, certains interviewés abordent ces compétences techniques sur la base de connaissances minimales à posséder et préconisent d'aller chercher un meilleur niveau de compétences à l'externe si elles ne sont pas totalement maîtrisées par l'entrepreneur lui-même (répondants 3, 4, 5, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16). Ce principe d'identifier les compétences clés à maîtriser par l'entrepreneur et de déléguer celles que des partenaires pourront effectuer plus efficacement, rejoint la vision de Drancourt (2006) ou encore de Gottfredson et al (2005). L'opinion du répondant 10 illustre bien cette approche :

« *Les compétences professionnelles par rapport au cœur du métier, c'est sûr il faut avoir des notions, mais la gestion on ne peut pas la déléguer aussi facilement que ce qui est purement technique opérationnelle* ».

Durant les interviews, tous les répondants reconnaissent pourtant la primauté des compétences managériales sur les techniques. Certains évoquent également très souvent les compétences relationnelles comme essentielles pour les entrepreneurs des entreprises artisanales de la restauration.

Compétences relationnelles

Deux sortes de compétences relationnelles émergent des interviews (répondants 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 15, 16) :

- les relations avec les collaborateurs (répondants 2, 3, 5, 8, 9, 10, 11, 15, 16)
- les relations avec les clients (répondants 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12)

- Relations avec les collaborateurs

Si les répondants pensent pratiquement tous qu'il est aisé de gérer les relations avec les clients, ils sont plus dubitatifs sur les compétences relationnelles vis-à-vis des collaborateurs. Pour eux, elles demandent une prise de conscience de l'importance de la relation entreprise/collaborateur pour obtenir la qualité de la relation collaborateur/client. C'est d'ailleurs sur ce type de compétences relationnelles qu'ils ont tous mis l'emphase dans leurs réponses. Le répondant 5 est convaincu :

« *Enfin il faut être très bon et très bon en ressources humaines. A mon avis c'est ce qui te fait le truc, tu dois savoir parler aux gens* ».

- Relation avec les clients

Tous les répondants prennent en compte les relations avec les collaborateurs, parce que leurs expériences les amènent à comprendre que la qualité de la prestation délivrée dans les entreprises artisanales de la restauration dépend très fortement de la personne qui délivre cette prestation. S'assurer une ambiance de travail sereine afin de garder les collaborateurs motivés et performants leur semble indispensable pour la satisfaction de leurs clients. Bien sûr les compétences relationnelles de l'entrepreneur avec ses clients sont incontournables, d'autant plus que souvent il est la « figure de la maison ». Mais il peut également, être remplacé dans ce rôle par un collaborateur plus performant en relationnel et s'identifiant à l'entreprise ou en la symbolisant. Pour le répondant 6 les qualités relationnelles de l'entrepreneur sont incontournables :

« Je pense que c'est le côté peut-être en plus pour l'hôtellerie et la restauration, bon je ne connais pas trop les autres domaines, mais c'est encore plus fort parce qu'il faut aimer recevoir ».

Ce trio de compétences, compétences managériales, techniques et relationnelles citées par les répondants, confirme la définition générale du potentiel de ressources du créateur d'entreprise de Boutillier (2005). Pratiquement tous les répondants expliquent que dans leurs expériences personnelles ces compétences sont présentes uniquement grâce à la mobilisation de connaissances acquises au cours de leur formation managériale ou professionnelle.

Formation

Ceux qui ont eu accès à une formation professionnelle ou managériale exposent seulement le côté facilitateur de la formation managériale, sans pour autant imposer sa suprématie. Tous les répondants croient à l'obligation d'une formation managériale et professionnelle (répondants 1 à 16) qu'elle soit académique ou pratique. Ils s'accordent sur les difficultés à acquérir une formation sur le tas et les risques inhérents qui en découlent.

Même le répondant 4 qui mentionne sa formation sur le tas pense qu'une formation managériale de haut niveau présente un grand intérêt pour une entreprise artisanale de la restauration :

« Moi j'ai appris sur le terrain et je les ai donc en fait oui je peux dire que ces connaissances managériales sont nécessaires. Je m'estime compétent mais avec les années, par rapport à ma jeunesse, puisque ça fait maintenant trente ans que je suis dans le métier, je le suis devenu. Maintenant je suis gestionnaire avec les années et la maturité. Mais j'ai eu des échecs... ».

Le niveau et le type de formations expliquent le potentiel de l'entrepreneur à faire face aux difficultés rencontrées dans l'exploitation d'une entreprise artisanale de la restauration mais ne suffisent pas à eux seuls pour assurer le succès.

Des spécificités liées à la restauration artisanale ont été dévoilées au cours de cette étude exploratoire. Elles sont regroupées sous une nouvelle dimension dénommée « aptitude » pour les relier avec la notion d'aptitude identifiée par Louart (2003) dans le sens d'une aptitude passive, « cherche à limiter les risques, pas de capacité d'adaptation, subit », et proactive, « esprit de compétitivité, d'initiative, capacité d'adaptation, créativité ».

Aptitudes

Un ensemble de caractéristiques de la personnalité de l'entrepreneur a émergé des réponses lors des entretiens (répondants 1 à 16). Elles ont été regroupées dans une grande famille dénommée « Aptitudes » que le répondant 11 résume presque dans une seule formule.

« Aussi avoir une aptitude pour la restauration c'est-à-dire avoir une attitude particulière, il faut être accueillant, souriant, attentif, toutes ces choses-là sont hyper importantes. C'est d'abord recevoir et s'occuper de la clientèle et savoir faire que ce qu'ils mangent est superbe et après administrativement il faut que ça suive ».

Cependant, les répondants interprètent ces dispositions à travers quatre particularités : volonté et motivation, capacité de résistance, figure de la maison et enfin créativité et ouverture d'esprit.

- Volonté et motivation

Les attributs de volonté, rigueur, assiduité, régularité, sont considérés par la plupart des répondants actifs dans le métier comme des conditions nécessaires pour la pérennité d'une entreprise artisanale de la restauration, mais ils sont très difficiles à mesurer si ce n'est avec un ensemble d'affirmations dans lesquelles l'entrepreneur se reconnaîtrait plus ou moins.

- Logique d'intention

Imbriquée dans la volonté et la motivation, figure la logique d'intention. Dans l'esprit de l'entrepreneur, ses objectifs personnels influencent sa volonté et stimule sa motivation.

Le répondant 13 l'a exprimé distinctement :

« Il y a une évolution des exploitants qui doivent s'adapter avec les étrangers qui arrivent dans la profession. Ceux-là recherchent l'intégration ou une reconnaissance ».

D'après les répondants la logique d'intention conditionne leurs décisions.

- Capacité de Résistance

Tous les répondants renforcent l'importance d'une bonne santé physique et nerveuse pour la gestion d'une entreprise artisanale de la restauration. Les conditions d'exploitation se sont modifiées considérablement les dernières années à cause des difficultés apparues dans le recrutement des collaborateurs, dans les attentes des clients ainsi que dans l'organisation de l'entreprise. L'entrepreneur doit concilier ses tâches de direction et sa présence dans son établissement, requise par ses clients, ce qui augmente le stress et les heures de travail et le besoin de délégation.

- Figure de la maison

L'entrepreneur se retrouve très souvent totalement lié à son établissement car le client veut être reconnu et veut être reçu par le « patron ». Mais certains dirigeants d'entreprises artisanales ne veulent plus se laisser « manger » par leurs entreprises (répondants 2, 3, 5, 6, 8, 10, 11, 16). La vérification du mode d'action du chef d'entreprise, par exemple à travers la délégation (transmission de la représentativité de l'entreprise à un collaborateur, décisions quotidiennes) ou la consultation pour les prises de décisions ou encore à travers la création d'un système d'organisation (heures d'amplitude de présence nécessaire réduites) présente un élément de mesure de cet attribut, qui peut être considéré comme un élément de la logique d'action de Marchesnay (2002). Ces entrepreneurs cherchent à se libérer ainsi des contingences quotidiennes afin de maintenir l'équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle (répondants 2, 3, 5, 6, 8, 11, 16) et pour être à même de saisir les opportunités pour leurs entreprises (répondants 2, 3, 4, 6, 8, 9, 10, 15, 16).

- Créativité et ouverture d'esprit

Cette particularité découle fortement de la particularité précédente liée à l'âme de l'entreprise. Si la presque totalité des interviewés reconnaissent l'importance du charisme du dirigeant de l'entreprise artisanale de la restauration, ils admettent que la créativité peut faire la différence par rapport à la concurrence et qu'elle est de toute façon attendue par les clients. La capacité d'adaptation et la créativité appartiennent bien à l'aptitude telle que décrite par Chappoz (1991). Certains répondants (2, 3, 4, 6, 8, 10, 13) sont conscients de l'importance de cette « aptitude » comme le répondant 6 :

« *En fait l'entrepreneur il doit être large d'esprit pour une petite entreprise si non on a des œillères. Entreprendre c'est créer* ».

Toutes ces aptitudes sont considérés par la plupart des répondants actifs dans le métier (répondants 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 16) comme innées et difficilement acquisitives.

Les caractéristiques autorisant la définition de l'entrepreneur d'une entreprise artisanale de la restauration ne seraient pas complètes sans faire intervenir la compréhension des changements intervenus dans le métier de restaurateur (Descolonges, 1996).

Perception de l'évolution du secteur (définition du métier, attentes du client, technologie)

Les répondants ont appréhendé la définition du métier selon la même vision que Martinet (1990) dans le sens de la rencontre de l'offre et de la demande. Les répondants ont identifié quatre sous-dimensions reflétant l'évolution du métier : la vision sectorielle, les attentes du consommateur, la technologie et, pour terminer la concurrence.

- Le métier ou vision sectorielle

Les réponses reflètent totalement les contradictions des répondants (répondants 1, 2, 5, 8, 10, 11) : ils n'identifient pas de changements dans le métier car ils le limitent à des tâches qui sont pour eux immuables. Pourtant ils doutent de la capacité de certains dirigeants d'entreprises artisanales de la restauration à s'adapter aux changements de métier. De plus, même les répondants ne voyant pas émerger une nouvelle définition du métier constatent des grands changements dans les attentes des clients.

- Les attentes des clients

La totalité des répondants voient une évolution dans la définition du métier, principalement en relation avec les changements des tendances et des attentes du consommateur. Ils comprennent l'importance de ces changements comme le répondant 10.

« Il y a la clientèle c'est l'offre et la demande quoi, je veux dire, la clientèle, on doit automatiquement s'adapter à l'époque dans laquelle on vit, les gens viennent, ils veulent être servis, mais on vit également dans une époque où les choses vont vite donc il y a une certaine demande à la rapidité et puis peut-être qu'ils font plus attention. Enfin, ils veulent le beurre et l'argent du beurre ».

Tous les répondants prennent conscience des changements intervenus dans les attentes des consommateurs. Mais seulement quelques-uns sont prêts à réagir et à se doter de nouveaux moyens technologiques pour répondre à ces nouvelles attentes.

- La technologie

Si une grande partie des répondants (3, 4, 6, 9, 13, 16) reconnaît le potentiel d'amélioration d'organisation et de production dans les entreprises artisanales de la restauration grâce aux progrès technologiques, certains ne croient pas à l'intégration de ces technologies dans leur entreprise pour des questions de coûts (répondants 5, 7, 11, 13) ou pour des questions de défense d'un savoir-faire (1, 2,). Cependant, certains prévoient que les nouvelles technologies seront une aide précieuse pour régler le problème du recrutement des collaborateurs qui devient de plus en plus aigu. En effet, il est difficile de recruter des collaborateurs qualifiés et très souvent ils exigent des conditions de travail semblables aux autres domaines d'activités. Il existe également une catégorie de répondants qui pense que les changements technologiques n'apportent rien dans une exploitation comme la leur (1,2, 5, 8).

- Concurrence

La mise en avant de cette variable par les répondants démontre que certains des entrepreneurs sont conscients de l'importance des choix stratégiques pour se battre le plus efficacement possible contre les concurrents et les pressions environnementales (répondants 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 16). Ils sont favorables à l'utilisation des nouvelles technologies pour répondre au mieux aux attentes des consommateurs et acceptent des nouvelles définitions de leurs métiers.

La réponse du répondant 3 illustre la prise de conscience d'une concurrence accrue, conséquence des changements intervenus ces dernières années dans le comportement du consommateur :

« Alors que maintenant il faut se battre quoi. Mais il faut être créatif, il faut inventer, il faut faire bien plus qu'auparavant. Il faut être bon en marketing et comprendre les clients ».

D'après les commentaires des membres de l'échantillon, la vision sectorielle ou la définition du métier influence les choix stratégiques des entrepreneurs dans les entreprises artisanales de la restauration, ce que Lagarde (2004) a démontré pour un autre secteur en difficulté, l'agriculture.

Logique d'action (mode de décision) et postures stratégiques (attitude face à une stratégie)

Dans la grille d'entretien, le processus de décision (logique d'action) a été exploré avant d'aborder la position des interviewés vis-à-vis des trois stratégies congruentes qui leur ont été présentées succinctement (stratégie de singularité, de partenariat et de différenciation différée). La majorité des répondants identifie un lien étroit entre le processus de décision et la personnalité de l'entrepreneur comme le résume bien le répondant 10 :

« Cela dépend vraiment de la personnalité du chef d'entreprise. C'est toi qui décide et donne le ton si on peut dire, comme un coach d'une équipe de foot ».

- Logique d'action, processus de décision

Le mode de décision ou la logique d'action de Marchesnay (2002) laisse apparaître deux courants :

1. Les **intuitifs individualistes** (répondants 1, 2, 7, 11) prenant leurs décisions seuls, comme le répondant 7 :

« Bien sûr la personnalité est très importante et de toute façon c'est la personne qui est responsable qui prend la décision. Et, c'est lui qui peut s'entêter à faire les choses d'une certaine façon, même si ça ne fonctionne pas, mais c'est la seule façon qu'il voit ».

2. Les **réfléchis consultatifs** (répondants 3, 4, 5, 6, 8, 10, 12, 13, 16) qui recueillent l'avis des parties concernées ou d'experts comme l'explique le répondant 10 :

« Je crois que c'est important de suivre le marché, les économies en général, des stratégies même au niveau industriel, il y a des bouquins ou des gens qui sont des patrons de multinationales qui sont des clients et puis des fois tu peux discuter avec eux et tu as intérêt à les laisser parler dans le sens qu'ils peuvent t'apprendre beaucoup de choses ».

Tous les répondants ont identifié de nombreux facteurs qui influencent le mode de décision ainsi que les choix stratégiques. Au cours des réponses, ces facteurs peuvent être identifiés comme relevant principalement des caractéristiques de l'entreprise et de l'entrepreneur, et plus spécifiquement de la capacité de l'entrepreneur à comprendre l'évolution des attentes du consommateur.

- *Posture stratégique ou attitude vis-à-vis de la stratégie de singularité de « l'Océan bleu »*

Devant ce choix de stratégie trois attitudes ou « postures » se dévoilent :

1. **Les favorables** (répondants 1, 4, 6, 16) qui adhèrent à cette idée ou qui ont déjà l'impression de l'avoir choisie comme l'affirme le répondant 4 :

« La singularité est la stratégie qui me convient le plus parce que j'ai l'expérience du partenariat et en plus que je crois comprendre les clients et ce qui leur manque ».

2. **Les sceptiques** (répondants 7, 11) qui ne croient pas à la perspective de performance à travers cette stratégie comme l'exprime le répondant 11.

« C'est clair qu'il faut sortir de l'ordinaire par la singularité, mais la base reste toujours la même, c'est-à-dire la qualité de l'accueil et la qualité de l'assiette. C'est clair vous pouvez être habillé en Schtroumpf. Ou je ne sais pas, mais c'est du superficiel. Je crois que tout ce qui est superficiel marche pour les touristes mais la continuité c'est la base d'un bon fonctionnement à long terme ».

3. **Les pragmatiques** (répondants 2, 3, 5, 8, 9) comme le répondant 8 :

« La singularité est très motivante, c'est une bonne idée mais ce n'est pas facile. Cela demande une bonne connaissance du marché. Nous on s'est posé la question : Qu'est ce qu'on pourrait faire pour attirer une clientèle qu'on n'a pas? »

- *Posture stratégique ou attitude vis-à-vis de la stratégie réticulaire de partenariat (Jaouen, 2004, Yami, 2003)*

La stratégie de partenariat provoque également trois types d'attitudes ou « postures ».

1. Dans ce groupe de répondants (6, 8, 10, 12, 13, 14), deux types de réactions apparaissent simultanément : **une réaction raisonnée** qui reconnaît l'intérêt et la plus-value pour l'entreprise artisanale de la restauration et en même temps **une réaction instinctive**, qui justifie l'impossibilité de mettre en place une telle stratégie comme l'explique le répondant 8 :

« *Le partenariat n'existe pas beaucoup car ils sont trop jaloux, ça dépend du type de chefs d'entreprise. Chacun veut le pouvoir. Le mot pouvoir étant un mot qui malheureusement colle à la peau de beaucoup d'entrepreneurs, ils veulent garder tout pour eux. Ce serait intéressant même au niveau de la production. On y gagnerait tous. Vous achetez à un endroit et ensuite vous dispatchez, vous imaginez les coefficients de marges seraient meilleurs, les prix tombent. Mais nous sommes tous trop bêtes*».

2. Le partenariat possède ses **adeptes et défenseurs** qui s'annoncent favorables à son application (répondants 1, 3, 5, 9, 15, 16). D'ailleurs le répondant 3 semble prêt à appliquer une stratégie de partenariat :

« *On n'utilise pas vraiment le partenariat ici mais pour d'autres activités. J'ai fait avant pas mal de traiteur et j'ai toujours envie d'en faire, sauf qu'ici tout seul je ne peux pas et c'est quelque chose que je suis en train de créer, enfin on en discute on en est à l'avant projet On créerait une structure avec quelqu'un d'autre et effectivement là dans la stratégie se dire plutôt s'allier avec quelqu'un qui a les compétences pour le faire ensemble* ».

3. Le dernier carré des interviewés (répondants 2, 7, 11) se compose des **récalcitrants** qui ne voient aucun intérêt pour ce genre de stratégie comme le répondant 11 :

« *Ce n'est pas ça qui va faire une grande différence. Je n'y crois pas trop parce que c'est trop personnalisé dans la restauration. Pour les grandes chaînes de concept de restauration oui, mais dans les PME jusqu'à 15 ou 20 employés non. Au moment où on recherche un partenariat ça veut dire qu'on a BESOIN d'un partenariat. Ça veut dire on a besoin parce que ça ne marche pas* ».

- *Posture stratégique ou attitude vis-à-vis de la stratégie de différenciation différée ou Mass customization*

Cette stratégie nécessite une **vision nouvelle** du métier et peu de dirigeants d'entreprises artisanales acceptent de perdre une partie de leur identité et de leur savoir-faire. Pourtant les représentants des associations professionnelles (répondants 9, 12, 13, 14, 15), s'ils l'osaient, recommanderaient à leurs membres de réfléchir sérieusement sur le potentiel d'amélioration de la performance de leurs entreprises par le biais de cette stratégie. Comme ose le dire le répondant 13 :

« La stratégie de différenciation différée ce sera dur de la faire comprendre à toute une génération de restaurateurs qui a toujours fait comme ça et qui ne veulent rien changer, même si ça ne va pas et qu'ils ont du mal à vivre de leur travail... »

Les répondants actifs dans les entreprises artisanales de la restauration arborent une dichotomie presque parfaite : Les favorables à ce choix stratégique et les dubitatifs.

1. **Les favorables** (répondants 1, 3, 4, 8, 10, 16) avec comme porte- drapeau le répondant 16 :

« Je suis un adepte des trois stratégies car je suis sûre qu'elles peuvent marcher les trois mais j'ai un faible pour la différenciation différée. Elle permet de gérer au mieux le personnel ce qui est le problème majeur dans la restauration. Pas besoin qu'il soit qualifié et donc il coûte moins cher, ou ce que je préfère tu en as besoin de moins donc tu peux mieux les payer et en plus tu gardes ton argent pour le personnel essentiel pour délivrer ton concept. La différenciation différée c'est plus facile mais il ne faut pas qu'elle se voie ».

2. **Les dubitatifs** (répondants 2, 5, 6, 7, 11) avec le répondant 11 comme fervent défenseur des modes de production traditionnels :

« C'est du blabla de croire qu'on peut utiliser ces produits préfabriqués. Je peux vous garantir que toute bonne cuisine c'est de faire les choses traditionnellement et je suis convaincu que je peux identifier ce goût de « Maggi » ou « Knorr » dans une sauce. Vous ne pouvez JAMAIS JAMAIS JAMAIS égaler une bonne sauce fabriquée dans les règles de l'art avec des produits préfabriqués industriellement. »

Pour l'ensemble des résultats s'attachant à la logique d'action (processus de décision stratégique) et à la posture stratégique, deux groupes d'entrepreneurs ressortent très fortement et confirment l'observation d'Asquin et Marion (2005). En effet, les entrepreneurs des entreprises artisanales à « orientation métier » se différencient nettement des

entrepreneurs de « modernité » (tableau 31). La logique d'oscillation (recherche de modernité ou recherche de sens) de Josserand et Perret (2000) avec ses deux extrêmes existe bel et bien dans les entreprises artisanales de la restauration. Les répondants ont également exposé l'influence d'autres dimensions sur le mode de fonctionnement des dirigeants des entreprises artisanales comme la logique d'intention, le mode de financement, le potentiel relationnel, les types de compétences, la formation, la vision sectorielle et la définition du métier.

Cette analyse des caractéristiques de l'entrepreneur étaye les concepts théoriques choisis pour éclairer la restauration dans la revue de la littérature.

Tableau 31: Deux groupes d'entrepreneurs d'entreprises artisanales de la restauration

❶ **Un groupe d'entrepreneurs de métier** attachés au mode traditionnel de production et de conception de la profession se détache avec les répondants 2, 7 et 11 :

- Leur processus de décision stratégique est celui des intuitifs individualistes
- Ils refusent la stratégie de partenariat, de singularité (excepté le répondant 2 qui n'est que pragmatique) ainsi que celle de la différenciation différée.

❷ **Un groupe d'entrepreneurs modernes-dynamiques** prêts à tout envisager se retrouvent avec les répondants 1, 3, 4, 5, 6, 8, 10, 16 :

- Ils composent en grande partie les réfléchis consultatifs,
- Certains (répondants 1, 4, 6, 16) sont totalement favorables aux stratégies de singularité et les autres membres de ce groupe, s'ils le sont également, restent très conscients des risques et des difficultés dues au niveau de connaissances nécessaire pour l'application de cette stratégie.
- Quant aux stratégies de partenariat, les membres du groupe se situent dans les raisonnés et les favorables.
- En ce qui concerne la stratégie de différenciation différée, leur approche diffère quelque peu puisque les répondants 1, 3, 4, 8, 10, 16 sont favorables et les répondants 5 et 6 restent dubitatifs sur la possibilité de proposer une différence source de plus-value pour les clients.

Pour faire suite à cette analyse du contenu, les verbatim ont été analysés avec le logiciel Alceste qui permet une analyse d'entretiens assistée par ordinateur.

Analyse assistée par le logiciel Alceste

Si l'analyse de contenu peut être définie comme « reposant sur le postulat que la répétition d'éléments de discours (mots, expressions ou significations similaires) révèlent les centres d'intérêts et les préoccupations des acteurs » il est vrai que différentes méthodes d'analyse des résultats existent (Thiétart et al., 2003). Suite à l'absence d'études en sciences de gestion sur les caractéristiques de l'entrepreneur des entreprises artisanales de la restauration, le choix a été fait de confronter deux types d'analyses, dans cette étude exploratoire : l'analyse de contenu qualitative et l'analyse statistique textuelle.

L'analyse qualitative a comme objectif d'apprécier l'importance des thèmes dans le discours plutôt que de la mesurer, alors que l'analyse statistique textuelle est définie par Duyck (2001) comme « la méthodologie qui vise à découvrir l'information essentielle contenue dans un texte... elle correspond à l'application de la statistique multidimensionnelle au domaine textuel ». Cette analyse textuelle vise un double objectif :

- Le premier est d'interpréter les traitements des 16 entretiens et de les synthétiser sous forme de discours type sur les caractéristiques de l'entrepreneur, en rapportant ces résultats à ceux qui ont été façonnés lors de l'analyse de contenu telle que préconisée par Huberman et Miles (1991) ;
- Le deuxième est de comparer les discours types dégagés lors de la première phase dans le but de construire un corpus commun des caractéristiques de l'entrepreneur.

Pour traiter les informations recueillies lors des entretiens réalisés, le logiciel Alceste a été utilisé. Comme le précise Reinert (1986), le codage manuel des discours ne permettant pas de donner une représentation des distances, des proximités des profils et de leur position relative, il est souhaitable d'avoir recours à des logiciels de traitement des données du type Alceste. Le logiciel procède à une lemmatisation systématique du corpus, c'est-à-dire à ramener les différentes flexions d'un terme à sa forme racine. Le logiciel recherche des couples répétés. Le corpus traité est naturellement composé d'un ensemble de segments de texte de petites dimensions (phrase ou énoncés élémentaires) qui sont appelés u.c.e. (unité de contexte élémentaire). Ce sont ces u.c.e. qui sont à la base de toutes les analyses statistiques d'Alceste. Le logiciel provoque un classement des u.c.e (unités de contexte élémentaire, c'est-à-dire les phrases) afin de dégager les principaux mondes lexicaux.

Selon les recommandations de l'éditeur du logiciel (Image, 2005), les réponses ont été séparées en trois catégories pour cette analyse et retranscrites en continu. En effet, pour

remplir les deux conditions pour l'obtention d'un résultat signifiant, il faut que le corpus brut⁵⁸ soit :

- Cohérent dans la thématique d'où la séparation en trois thèmes
- Suffisamment volumineux pour que l'élément statistique soit pris en compte.

Lors de la retranscription, des informations sur le type d'établissements ou des activités du répondant ont été introduites hors corpus en les isolant par des * afin de ne pas entrer dans le traitement des données mais de permettre une séparation pour l'analyse.

Après l'enregistrement du plan d'analyse et du formatage du corpus brut, qui a pour objet de vérifier les erreurs de saisie, l'intégralité du vocabulaire est « lemmatisée ». Puis Alceste identifie les u.c.e. (unités de contexte élémentaires) en fonction des mots racines composant chaque phrase. Les phrases dont les racines sont identiques sont rassemblées dans le même « monde lexical ». Elles permettent de comprendre le contenu de chaque « classe » qui se distingue des autres classes par son propre monde lexical. C'est à partir de l'interprétation des u.c.e. que le chercheur peut commencer à construire des discours types de classe.

Lors de la consultation des résultats qu'Alceste appelle « Synthèse du traitement » (Annexe 13, paragraphe 5.13.1.), une arborescence descendante apparaît. Elle affiche sous le terme « classification double » les classes principales retenues. Chaque classe prend la forme d'un tableau à deux colonnes, la première reprend les mots-racines est plus significatif et la deuxième colonne les Khi deux calculés par racine. L'ordre des mots-racines sont hiérarchisés par la valeur décroissante de leur khi deux.

Avant d'interpréter les résultats de chacune des classes retenues, il est utile de s'imprégner du résumé de l'analyse en demandant cette tâche à Alceste. En effet, le « rapport d'analyse » des résultats du traitement par Alceste donne un bilan relativement détaillé des résultats de chaque classe (entremets 13). Le rapport reprend pour chaque classe ses « formes réduites », ses « formes complètes », la fréquence des occurrences, et le khi deux correspondant. De plus, à la fin de chaque classe, les u.c.e. et les verbatim les plus significatifs sont retranscrits.

La stabilité des résultats d'analyse est obtenue par la réalisation de deux classifications sur des unités de contexte de tailles différentes. Les classes retenues à la fin de ce procédé sont

⁵⁸ Corpus brut : ensemble des entretiens enregistrés obligatoirement sous Alceste en format txt. ou txt. avec saut de ligne

Troisième Entrée : précision de l'objet de la recherche

les classes-intersections entre les classes composées des couples retenus. En principe, recouvrant plus de 50% des u.c.e. du corpus, ces classes sont reconnues stables (Reinert, 1986).

L'analyse choisie est une analyse standard. L'objectif de cette analyse est de quantifier les réponses pour en extraire les structures significantes les plus fortes dans les trois catégories importantes de cette deuxième partie de l'analyse exploratoire : Les caractéristiques des entrepreneurs, les changements dans le métier, les choix stratégiques.

Dans les tableaux essentiels qui sont présentés et interprétés dans ce paragraphe, Alceste affiche « le dictionnaire des formes » et surtout des « formes représentatives ». Cette consultation permet de construire le discours type de chaque classe. Après avoir activé la barre sur les « formes représentatives », un tableau de synthèse de la classe apparaît. Il est présenté sous forme de trois colonnes :

- Les formes réduites ou racines
- Les formes complètes
- Le Khi deux correspondant à chaque forme réduite

- Les caractéristiques des entrepreneurs

L'analyse textuelle des entretiens sur les caractéristiques des entrepreneurs montre la présence de 49 u.c.e. classées sur 87 rejetées. La stabilité des résultats ne peut être garantie, puisqu'avec un taux de 36,03% d'u.c.e. classées, le taux de 50% accepté comme garant de la stabilité n'est pas atteint. Ceci explique les différences des résultats entre l'analyse manuelle et l'analyse informatisée qui avait identifié seulement deux classes d'entrepreneurs.

Le traitement du corpus fait ressortir trois classes dont les u.c.e. analysées par Alceste sont reproduites dans le tableau ci-après (tableau 32) :

Tableau 32 : Répartition des u.c.e. des caractéristiques des entrepreneurs

Numéro de la classe	Nombre d'u.c.e. retenues	Répartition par classe des u.c.e. retenues en pourcentage
Classe 1	14	28,57
Classe 2	10	20,41
Classe 3	25	51,02
Nombre total des u.c.e.	49	100%

Chaque classe est reprise afin d'interpréter ses « formes réduites » et ses « formes complètes » en vue de déduire les discours types sur les caractéristiques de l'entrepreneur.

La **classe une** comprend 28,6% des énoncés classés du discours, provenant principalement des réponses des interviewés les plus informés, comme les représentants de la profession (9 énoncés) ou quelques tenanciers d'établissements. Elle est analysée à travers le tableau ci dessous (tableau 33) :

Tableau 33 : Classe 1, vocabulaire sur les caractéristiques de l'entrepreneur

Formes réduites	Formes complètes	Khi 2
Faire	Faire, font (9)	16,27
Service +	Service (4)	10,89
Restaur+er	Restauration (3)	7,99
Niveau+	Niveau (4)	7,99
Dire+	Dire (4)	4,86
Cuisine+e	Cuisine (4)	4,86
Voir	Voir (2)	2,27
Humain	Humain (2)	2,27

Le vocabulaire essentiel de cette classe montre que les répondants sont conscients de l'importance des connaissances, et même d'en posséder d'un niveau conséquent. L'interprétation de ce vocabulaire ne peut se faire qu'en relisant les u.c.e et les verbatim les plus significatifs repris dans le rapport d'analyse à la fin de la description de la classe. En effet, une interprétation privilégiant les compétences techniques sur les compétences managériales serait erronée puisqu'il s'agit de l'opposé. Les compétences techniques sont souvent citées, mais pour expliquer qu'elles doivent compléter des compétences managériales diverses (marketing, gestion des ressources humaines). Les mots faire et dire ont également une grande importance et rejoint la ténacité, la volonté, la souplesse, qualités qui appartiennent également au discours de cette classe.

La **classe deux**, seulement 20,41% des énoncés classés, provient ici aussi principalement des représentants de la profession les plus dynamiques. Elle est analysée à travers le tableau ci-dessous (tableau 34) :

Les propos de cette classe mettent l'accent sur les relations avec les clients, la personnalité et le charisme de l'entrepreneur qui se manifestent à travers le concept et le type de restaurants. Les besoins des clients doivent être compris par l'entrepreneur afin de prendre les bonnes décisions et proposer un accueil correspondant aux attentes de ces clients. Les compétences relationnelles sont considérées comme importantes.

Troisième Entrée : précision de l'objet de la recherche

Tableau 34 : Classe 2, vocabulaire sur les caractéristiques de l'entrepreneur

Formes réduites	Formes complètes	Khi 2
Prendre	Prend, prene, pris (3)	12,46
Entrepreneur	Entrepreneur (3)	12,46
Client +	Client, clients, clientèle (13)	10,18
Restaurant+	Restaurant, restaurants (4)	7,99
Concept+	Concept, concepts (4)	5,37
Charism+	Charisme (2)	4,21
Venir	Viennent, vient (2)	4,21
Accueil+	Accueil (2)	4,21
Besoin+	Besoins (2)	2,35
Gens	Gens (4)	2,22

La **classe trois** regroupant la majorité des énoncés classés (51%), issus de toutes les catégories des restaurateurs avec une dominance des restaurateurs traditionnels.

Toutes ces réponses montrent que la restauration est un métier qu'il faut apprendre même si on possède des dispositions naturelles et qu'il nécessite une formation en gestion ainsi qu'une formation technique. La notion de temps prend deux significations : l'une concerne l'expérience acquise au cours des années et l'autre fait référence aux problèmes qui peuvent se présenter à la fin d'un exercice comptable annuel. Cette classe est analysée à travers le tableau ci-dessous (tableau 35) :

Tableau 35 : Classe 3, vocabulaire sur les caractéristiques de l'entrepreneur

Formes réduites	Formes complètes	Khi 2
Truc+	Truc, trucs (6)	5,35
Monde+	Monde(5)	5,35
Métier+	Métier (7)	5,09
Compét+ent	Compétences, compétent compétentes, compétente (11)	4,75
Format+ion	Formation (4)	4,18
Suivre	Suit, suivent, suivi, suivre (4)	4,18
Année+	Année, années (4)	4,18
Techn+	Technique (3)	3,07
Professionn+el	Professionnelle (3)	3,07
Base	Base (3)	3,07

La majorité des réponses étant présente dans la classe trois, il semble que l'ensemble de la profession se retrouve sur des valeurs communes de compétences nécessaires. Le vocabulaire essentiel de cette classe montre que diriger une entreprise de restauration mérite d'être considéré comme un métier de plus en plus complexe qui doit s'apprendre.

Cette première partie montre bien l'importance de la perception du métier de la restauration et de la prise de conscience des changements intervenus dans le métier

- Les changements intervenus dans le métier de la restauration

L'analyse textuelle des entretiens sur les changements intervenus dans le métier de la restauration montre la présence de 75 u.c.e. classées sur 104 rejetées. Le pourcentage des u.c.e. classées s'améliore puisqu'il est ici de 41,90% de classées avec 58,1% de rejetées après l'analyse, score se rapprochant de la limite des 50% nécessaire pour la stabilité des résultats. L'effectif des formes expliquant l'analyse du vocabulaire du texte se monte à 7994, ce qui est plus important que pour les caractéristiques de l'entrepreneur, car visiblement le sujet a inspiré les répondants et avec une plus grande diversité de mots couplés. Le traitement du corpus fait ressortir trois classes des u.c.e. ayant des poids inégaux et présentées dans le tableau ci après (tableau 36). L'étude des résultats laisse apparaître deux classes d'un poids similaire avec 44 et 40% des u.c.e. classées dans les classes 2 et 3. La classe 1 avec 16% des u.c.e. ne représente que 12 u.c.e. et 8 mots analysés, ce qui équivaut à environ la moitié des classes 2 et 3.

Tableau 36 : Répartition des u.c.e. des changements intervenus dans le métier de la restauration

Numéro de la classe	Nombre d'u.c.e. retenues	Répartition par classe des u.c.e. retenues en pourcentage
Classe 1	12	16
Classe 2	33	44
Classe 3	30	40
Nombre total des u.c.e.	49	100%

Chaque classe est reprise afin d'interpréter ses « formes réduites » et ses « formes complètes » en vue de déduire les discours types sur les changements intervenus dans le métier de la restauration.

La **classe 1** comprend 16% des énoncés classés du discours et démontre la prise de conscience des professionnels des changements intervenus dans le comportement du consommateur (tableau 37). Les termes les plus révélateurs sont liés aux nouveaux modes de consommation, aux nouveaux besoins et tendances apparus chez le consommateur « hypermoderne ». Il s'agit des vocables choix, spécialités, manger vite, manger sain, salade mais aussi rapidité, manger en marchant et restauration à l'emporté.

Troisième Entrée : précision de l'objet de la recherche

Tableau 37 : Classe 1, vocabulaire sur les changements du métier de la restauration

Formes réduites	Formes complètes	Khi 2
Consommat+ion+	Consommateur, consommation (5)	28,13
Donn+er	Donne, donnent, donner (3)	16,41
Mang+er	Mangent, manger, mangera (4)	7,72
Compte+	Compte (4)	7,72
Aller	Aller, vais, vas, vont (7)	7,33
Salade+	Salade, salades (3)	5,97
Chose+	Chose (4)	4,95
Qualité	Qualité (2)	2,30

La **classe 2**, avec 44%, traite des apports technologiques et de leurs impacts sur les activités de la restauration, en particulier sur la production (tableau 38). Cette classe dévoile bien que la technologie est abordée par les membres de l'échantillon comme un changement apportant une meilleure productivité. Cependant, la technologie est admise comme permettant une amélioration des conditions de travail ainsi que comme pouvant apporter la réponse à un besoin de plus en plus présent, le gain de temps et la rapidité pour le client. Cet impact n'est pas envisagé comme un élément pouvant provoquer une révolution dans la conception du métier, mais comme un simple facilitateur dans l'organisation de la production.

Tableau 38 : Classe 2, vocabulaire sur les changements du métier de la restauration

Formes réduites	Formes complètes	Khi 2
Travail+	Travail, travaille, travaillent, travailler (13)	16,68
Technolog+	Technologie, technologique, technologiquement, technologiques (6)	8,30
Permettre+	Permet, permettent (6)	8,30
Personnel+	Personnel (5)	6,82
Année+	Années (3)	5,45
Temps	Temps (109)	4,06
Produit	Produits (3)	3,98
Pause	Pause (3)	3,98
Homme+	Hommes (3)	3,98
Midi+	Midi (3)	3,98
Producti+f	Production (3)	3,98
Différent	Différents (5)	2,36
Chang+er	Changer, changement (6)	2,13

La **classe 3**, avec 40%, met en exergue les difficultés rencontrées par les restaurants pour s'adapter aux nouvelles demandes des consommateurs, pour leur proposer un bon accueil, de l'originalité, une expérience intéressante, et donc pour faire face à la concurrence (tableau 39).

Tableau 39 : Classe 3 vocabulaire sur les changements du métier de la restauration

Formes réduites	Formes complètes	Khi 2
Genève	Genève (5)	8,04
Vill+	Ville, villes (5)	8,04
Restaurant	Restaurant (11)	7,29
Part!	Part (4)	6,34
Jour+	Jour, jours (5)	5,10
Retrouv+er	Retrouver (3)	4,69
Demand+er	Demande, demander, demandeur (3)	4,69
Connaître	Connaissant, connaisse (3)	4,69
Grand+	Grand (4)	3,57
Client	Client (5)	3,18
Problème	Problème (3)	2,16

Les changements intervenus dans la demande ainsi que l'augmentation de différentes formes de concurrence dans les villes (fêtes de la musique et toutes sortes d'animations) mettent en danger le métier de restaurateur. Le manque de compétitivité amplifie les problèmes en ne permettant pas de saisir les opportunités et en amenant sur le marché des nouveaux entrants pas toujours informés sur un métier peu considéré.

Les deux premières parties démontrent comme caractéristiques importantes pour les entrepreneurs des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc lémanique : l'exigence de compétences, d'une personnalité forte, d'une vision du métier. La plupart d'entre eux reconnaissent que les compétences managériales et techniques, dont l'acquisition est facilitée par la formation, sont des éléments capitaux pour gérer un établissement. Pourtant, ils gardent également une vision très conservatrice du métier. Ils voudraient qu'il soit revalorisé mais ils avouent l'inéquation de l'offre et de la demande tout en n'imaginant aucune révolution technologique dans la conception de l'offre. Leurs choix stratégiques doivent être analysés pour corroborer ou démentir une posture et un choix stratégique conservateur.

- Les choix stratégiques

L'analyse textuelle des entretiens sur les choix stratégiques montre la présence de 172 u.c.e. classées sur 105 rejetées. L'effectif des formes expliquant l'analyse du vocabulaire du texte avec 12844 étudiées dépasse largement le nombre des deux autres sections. Ceci a bien sûr un impact direct sur le pourcentage des u.c.e. classées, puisque la condition de la longueur du corpus est ici pleinement respectée. Aussi les u.c.e. classées représentent

Troisième Entrée : précision de l'objet de la recherche

62,09% contre 37,91% pour les éliminées, dépassant la limite des 50% nécessaire pour la stabilité des résultats (Reinert, 1986).

La statistique des répartitions des u.c.e. dans les différentes classes identifiées montre quatre classes avec pour la première classe seule, 56,4%, la quatrième classe représentant seulement 8,1% des u.c.e. (tableau 40).

Tableau 40 : Répartition des u.c.e. des choix stratégiques

Numéro de la classe	Nombre d'u.c.e. retenues	Répartition par classe des u.c.e. retenues en pourcentage
Classe 1	97	56,4
Classe 2	36	20,93
Classe 3	25	14,53
Classe 4	14	8,14
Nombre total des u.c.e.	49	100%

Selon le nombre de mots analysés dans les quatre classes, les trois premières classes sont très proches avec un nombre de 48, 43, 41 respectivement pour la classe un, deux et trois. Pour la classe quatre il s'agit seulement de 19 mots, ce qui confirme le peu de poids de cette classe.

La **classe 1** comprend 56,4 % des énoncés classés du discours. Il s'agit principalement de ce que les répondants font, de ce qu'ils décident. Ils ne parlent que de tactiques pour que leurs restaurants « marchent » (tableau 41). En fait, ils discutent de l'offre et de ce que leur clientèle vient chercher dans leurs établissements. L'analyse des verbatim significatifs montre leur mode de fonctionnement pour les choix stratégiques et la peur de se lancer dans des directions inconnues. C'est la représentation de la pensée conservatrice.

Tableau 41 : Classe 1 vocabulaire sur les choix stratégiques

Formes réduites	Formes complètes	Khi 2
Gens	Gens (40)	18,39
Faire	Faire, fais, faisant, faisaient, faisait, faisons, fasse, fera, font, (40)	11,34
Mang+er	Mangent, manger (16)	9,97
Restaurant+	Restaurant, restaurants (19)	6,72
Venir+	Venaient, venir, viendront, vienne, viennent, vient (15)	5,93
Vrai+	Vrai, vraie (7)	5,64
Simple	Simple, simplement, simples (7)	5,64
March+er	Marchée, marchent, marcher, marchera (9)	4,88
Regard+er	Regarder, regardes, regardez (5)	3,98

La **classe 2**, avec 20,90%, traite directement des décisions stratégiques et du lien entre les choix d'une part, et les connaissances et la personnalité de l'entrepreneur, d'autre part.

Tableau 42 : Classe 2 vocabulaire sur les choix stratégiques

Formes réduites	Formes complètes	Khi 2
Entreprise	Entreprise, entreprises (17)	48,39
Strat+	Stratégies, stratégie, stratégiques (16)	28,43
Patron	Patron (6)	23,49
Personnalité	Personnalité (11)	19,82
Choix	Choix (6)	19,45
Question	Question (6)	18,51
Idée+	Idées, idée (4)	15,47
Décis+ion	Décisions, décisif, décision (7)	12,95
Cré+er	Crée, créer, créerait (6)	12,00
Rentr+er	Rentre, rentres (3)	11,53
Niveau	Niveau, niveaux (4)	10,86
Clientel+	Clientèle (8)	9,79

D'ailleurs, la plupart des groupes des énoncés présente la trilogie : stratégies, entrepreneur, connaissances ou personnalité ou encore questions. Il est clair que le lien est clairement établi entre l'entrepreneur et les choix stratégiques. Ici la représentation est plus dynamique.

La **classe 3** avec 14,53% rassemble les questions que se sont posées les répondants sur les trois stratégies envisagées dans les interviews sur la base des résultats de l'État de l'Art (tableau 43).

Les réponses relient la stratégie de singularité à la différence, mais le logiciel ne sait pas identifier la différence avec la différenciation différée (*Mass customization*) qui est également une stratégie. Ce qui est intéressant, par contre, c'est dans l'analyse des verbatim significatifs de cette classe, le groupement de la stratégie de partenariat avec la notion de compétence, puisqu'en effet, le partenariat peut donner accès à d'autres compétences. Mais il demande également un certain nombre de compétences de la part des partenaires. Le dernier groupement évoque un lien entre l'établissement, le produit et le fonctionnement pour les choix stratégiques.

Troisième Entrée : précision de l'objet de la recherche

Tableau 43 : Classe 3 vocabulaire sur les choix stratégiques

Formes réduites	Formes complètes	Khi 2
Partenariat	Partenariat (10)	32,67
Differ+er	Différée (9)	28,22
Singularité	Singularité (11)	27,58
Format+ion	Formation (4)	24,08
Modèle+	Modèle, modèles (6)	24,08
Fonctionn+er	Fonctionne, fonctionne (5)	23,69
Différeni+er	Différenciation (6)	23,69
Compet+ent	Compétences (5)	19,01
Partenaire +	Partenaires, partenaire (4)	17,77
Établissement +	Établissements, établissement (5)	15,54
Vision	Vision (3)	8,57
Acaht	Achat (3)	8,57
Intéressant+	Intéressant, intéressante (3)	8,57
Façon	Façon (5)	8,50
Import+ant	Important (5)	7,64

La **classe 4**, ne présente pas un grand intérêt par son pourcentage de 8,4% et par le manque de cohérence dans le regroupement. Toutefois deux craintes sont à noter dans les choix stratégiques de cette classe :

- la peur de perdre leur liberté et la maîtrise de la qualité dans un partenariat
- les dangers pouvant compromettre la pérennité en voulant se différencier.

Même si cette analyse, réalisée à l'aide du logiciel Alceste, ne garantit pas une stabilité des résultats pour les deux premières dimensions étudiées (caractéristiques de l'entrepreneur et changements du métier), elle confirme les grandes lignes des résultats de l'analyse de contenu des caractéristiques de l'entrepreneur de la deuxième étude exploratoire réalisée auprès d'un échantillon représentatif des acteurs de la restauration artisanale de l'Arc Lémanique Suisse. Un tableau synoptique permet de visualiser les deux méthodes et les principaux résultats (tableau 44).

Tableau 44: Tableau synoptique de comparaison des résultats de l'étude exploratoire, caractéristiques de l'entrepreneur des entreprises artisanales de l'Arc Lémanique Suisse

Dimensions	Méthode manuelle	Alceste
Histoire	<ul style="list-style-type: none"> - La longueur de la période d'existence de l'entreprise - Les croyances concernant la réalité des résultats possibles - La raison de la création de l'entreprise - Le financement de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de référence à cette dimension de l'histoire - Les croyances : reconnaissance d'un vrai métier nécessitant une formation et un retour à la réalité
Compétences managériales	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion en général - Marketing - Finances 	<ul style="list-style-type: none"> - Les compétences managériales : le marketing la gestion des ressources humaines
Compétences techniques	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissance techniques de base (benjamins des compétences managériales) 	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissance techniques de base importantes, mais après les connaissances managériales
Compétences relationnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Relation avec les collaborateurs - Relation avec les clients 	<ul style="list-style-type: none"> - Compétences relationnelles : avec les clients avec les collaborateurs
Formation	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau de connaissance nécessaire de plus en plus élevé 	<ul style="list-style-type: none"> - Indispensable aujourd'hui
Aptitudes	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité de résistance physique et stress (Figure de la maison) - Créativité et ouverture d'esprit - Freins vis-à-vis des nouveautés et des risques 	<ul style="list-style-type: none"> - La résistance physique, souplesse - Le charisme de l'entrepreneur est également considéré comme un plus - Les freins et les peurs des risques
Perception de l'évolution du secteur (définition du métier, attentes du client, technologie)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Du métier</i> : Pas de changements Évolution importante - <i>des attentes des clients</i> - <i>de la technologie</i> Potentiel technologies nouvelles Aucun potentiel pour certains - <i>de la concurrence</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Difficultés pour s'adapter aux changements - Changements dans le comportement du consommateur - Changements technologiques perçus comme des opportunités d'amélioration de la productivité - Changement dans la concurrence
Logique d'intention Logique d'action Posture stratégique deux groupes d'entrepreneurs ❶ Un groupe d'entrepreneurs de métier ❷ Un groupe d'entrepreneurs modernes-dynamiques -Liens entre stratégies et performance majorité des répondants	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Logique d'intention</i> : Intégration société, Sécurité Satisfaction client, Fierté, Liberté, Performance, Considération Reconnaissance - <i>Mode de décision</i> : Les intuitifs individualistes Les réfléchis consultatifs - <i>Posture stratégique</i> Favorable aux trois stratégies Peu ou pas favorables à ces stratégies Prêt à essayer de nouvelles stratégies 	<p>Identification également de deux types d'entrepreneurs à travers les trois analyses :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dans les caractéristiques de l'entrepreneur un groupe d'entrepreneur de métier et un groupe dynamique (logique d'intention ou buts personnels) - Dans les changements du métier, les traditionnels frileux envers changements - Dans les choix stratégiques, la classe 1 représente en majorité la vision conservatrice (tactiques traditionnelles) en opposition à la vision dynamique de la classe 3 (envisage des stratégies) - la classe 2 démontre le lien entre l'entrepreneur et la posture stratégique (ouverture sur les nouvelles stratégies)

Confrontations des caractéristiques de l'entrepreneur avec la théorie

Cette confrontation démontre que la plupart des dimensions utilisées par les spécialistes de la recherche sur les TPE s'adaptent parfaitement aux entreprises artisanales de la restauration. Les dimensions envisagées dans la récapitulation de la deuxième entrée (paragraphe 1.2.6.) se confirment dans les réponses des interviewés analysées manuellement et avec l'assistance du logiciel Alceste. Quelques petites variantes sont apparues et leur signification expose les spécificités du secteur de la restauration et les difficultés que rencontrent les entreprises artisanales de la restauration ces dernières années.

Une particularité se trouve dans l'histoire, avec une référence à la durée d'existence et au financement. Ce facteur se justifie par les difficultés de survie rencontrées par les entreprises artisanales de la restauration dans l'Arc Lémanique Suisse.

Une autre spécificité concerne les aptitudes, avec la notion de « figure de la maison » qui implique une capacité d'organisation pour pouvoir concilier la présence auprès de clients et les tâches nécessaires pour une gestion entrepreneuriale de l'entreprise, mais surtout une résistance physique à la fatigue et au stress.

Dans l'ensemble, toutes les dimensions ont été abordées par les répondants et leurs commentaires identifient des attributs qui facilitent l'évaluation de ces dimensions.

De plus, deux catégories d'entrepreneurs se sont dessinées au cours de l'analyse dans les deux dimensions fondamentales de la perception de l'évolution du secteur et la posture stratégique. La plupart des répondants ont lié l'attitude envers les stratégies aux connaissances de l'entrepreneur et à son ouverture d'esprit. L'influence de la vision et des buts personnels de l'entrepreneur sur les choix stratégiques, et donc sur la performance, étant largement commentée. Cette séparation confirme l'hypothèse émise dans les deux premières entrées de l'existence de deux types d'entrepreneurs : l'entrepreneur « moderne-dynamique » et l'entrepreneur « de métier ». Les dirigeants des TPE sont par nature sceptiques et ardents défenseurs de leur indépendance et de leur liberté de décision (Parsa, Self, Njite et King, 2005). Très souvent, ils décident de manière intuitive leur stratégie et se focalisent en fait sur la gestion opérationnelle qui en découle.

La confrontation entre les concepts théoriques des caractéristiques de l'entrepreneur et les résultats concernant les caractéristiques des entrepreneurs obtenus dans la deuxième étude exploratoire prend la forme d'un tableau de synthèse (tableau 45).

Tableau 45: Confrontation et Variables mesurables des caractéristiques de l'entrepreneur d'une entreprise artisanale de la restauration dans l'Arc Lémanique Suisse

Dimensions	Variables mesurables	Dimension et références de la revue de la littérature
Histoire (Rép. 1, 3, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 14, 16)	<ul style="list-style-type: none"> - La longueur de la période d'existence de l'entreprise - Les croyances concernant la réalité des résultats possibles - La raison de la création de l'entreprise - Le financement de l'entreprise 	<p>-Histoire (Deschamps, Daval et Geindre, 2002)</p> <p>-Choix sur bases d'informations minimales</p> <p>-Logique d'intention (Marchesnay, 2002)</p> <p>-Potentiel de ressources financières (Boutillier, 2005)</p>
Compétences managériales (Rép. 1 à 16).	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion en général - Marketing - Finances 	- Potentiel de ressources connaissances (Boutillier, 2005)
Compétences techniques (Rép. 1 à 16)	- Connaissance de base en cuisine, service, cave, achats (benjamins des compétences managériales)	- Potentiel de ressources connaissances (Boutillier, 2005)
Compétences relationnelles (Rép. 1 à 16)	<ul style="list-style-type: none"> - Relation avec les collaborateurs - Relation avec les clients 	- Potentiel de ressources différentes types de réseaux (Boutillier, 2005)
Formation (Répondants 1 à 16)	- Niveau de connaissance nécessaire de plus en plus élevé	- Potentiel de ressources connaissances (Boutillier, 2005)
Aptitudes (Répondants 1 à 16)	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité de Résistance Physique et stress (Figure de la maison) - Créativité et ouverture d'esprit - Freins vis-à-vis des nouveautés et des risques 	Aptitudes : Limite les risques, Pas de capacité d'adaptation, Subit, (Louart, 2003) Esprit de compétition, Esprit d'initiative, Créativité, Capacité d'adaptation (Chappoz, 1991)
Perception de l'évolution du secteur (définition du métier, attentes du client, technologie)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>du métier</i> : Pas de changements (Rép. 1, 2, 5, 8, 10, 11) Évolution importante (Rép. 2, 3, 6, 7, 9, 12) - <i>des attentes des clients</i> (Rép. 1 à 16)) - <i>de la technologie</i> Nouveau potentiel (Rép. 3, 4, 6, 9, 13, 16) Aucun potentiel pour eux (Rép. 1,2 5, 7, 11, 13) - <i>de la concurrence</i> Rép. 1 à (Rép. 1 à 16) 	<p>Vision sectorielle Restauration traditionnelle Restauration entrepreneuriale (Lagarde, 2004)</p> <p>Définition du métier, (Boyer, 2004a)</p> <p>Définition de la rencontre de l'offre et la demande (Martinet, 1990)</p>

Dimensions	Variables mesurables	Dimension et références de la revue de la littérature
<p>Logique d'action et d'intention deux groupes d'entrepreneurs</p> <p>❶ Entrepreneur de métier Rép. 2, 7, 11</p> <p>❷ Entrepreneurs modernes-dynamiques Rép. 3, 4, 5, 6, 8, 10, 16</p>	<p>- <i>Logique d'action</i> : Mode de décision Les intuitifs individualistes (Rép. 1, 2, 7, 11) Les réfléchis consultatifs (Rép. 3, 4, 5, 6, 8, 10, 12, 16)</p> <p>- <i>Logique d'intention</i> : Recherche la performance, le plaisir de la réussite, fierté (Rép. 3, 4, 5, 6, 8, 10, 11, 16). Intégration (Rép. 13)</p>	<p>Refuse le changement (Louart, 2003) PIC et CAP Logique d'action et d'intention (Marchesnay, 2004d, 2002)</p>
<p>Posture stratégique deux groupes d'entrepreneurs</p> <p>❶ Entrepreneur de métier Rép. 2, 7, 11</p> <p>❷ Entrepreneurs modernes-dynamiques Rép. 1, 3, 4, 5, 6, 8, 10, 16</p>	<p>- Favorable aux trois stratégies</p> <p>- Peu ou pas favorables à ces stratégies</p> <p>- Prêt à essayer de nouvelles stratégies (Rép. 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 16)</p> <p>- Très favorables à Singularité (Rép. 1, 4, 6, 11)</p> <p>- Pour Différenciation différée (Rép. 5, 8, 9)</p>	<p>Attitude favorable envers l'interactivité ou la flexibilité (Chappoz, 1991) ou encore la transversalité (Tarondeau et Wright, 1995) sur la base de la théorie des ressources. Proactif (Gueguen, 2004) Refuse le changement (Louart, 2003) PIC et CAP Logique d'action et d'intention (Marchesnay, 2004d)</p>

Cette partie de l'étude exploratoire confirme les composantes de l'objet de la recherche construites à travers l'État de l'Art concernant les « entrepreneurs » des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse. Les résultats précisent quelques éléments : la nature des entrepreneurs est définie et les variables opératoires reconnues. Les relations entre les choix stratégiques et la perception de l'évolution du métier, ou encore avec l'ouverture d'esprit, de même qu'avec les connaissances, sont mises en évidence.

- **La nature des dimensions du profil du dirigeant/propriétaire ou entrepreneur (style, compétences, connaissances, motivations, capacité de mobilisation des ressources, sa compréhension du métier, etc.) des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse est définie à partir de plusieurs dimensions composées de variables et confirmées par les deux méthodes d'analyse.**
- **Les dimensions des caractéristiques de l'entrepreneur des entreprises artisanales de la restauration permettent de les classer en deux groupes : les entrepreneurs de « métier » et « modernes-dynamiques »**

- **Il existe une relation entre les caractéristiques des entrepreneurs des entreprises artisanales de la restauration de l’Arc Lémanique Suisse et les stratégies choisies.**
- **Il existe une relation entre les caractéristiques des chefs d’entreprises artisanales de la restauration de l’Arc Lémanique Suisse et la performance économique.**

Cependant, que veut dire la performance pour les répondants ? Si dans la revue de la littérature plusieurs définitions avaient été évoquées, seule la performance économique a été retenue, car facilement mesurable par des dirigeants de TPE artisanales.

1.3.3.3. Performance

Dans la synthèse des deux premières entrées, la pérennité a été liée à un seuil minimum de performance économique (génération suffisante de fonds par l’exploitation) pouvant laisser augurer une pérennité de pouvoir et d’organisation. Certains répondants (3, 5, 6, 7, 8, 9, 12), pour définir la performance, prennent en considération la satisfaction des clients, mais ils la lient au chiffre d’affaires et à la performance économique (entremets 14). D’ailleurs, un grand nombre de répondants donnent comme indicateur de performance l’indicateur qui a été identifié dans l’État de l’Art. Même s’ils lui attribuent différents noms et passent par d’autres indicateurs (chiffre d’affaires, affluence, taille du restaurant, nombre d’employés, choix stratégiques, investissements et financement, standardisation, satisfaction du client, localisation), tous reviennent à la rentabilité d’exploitation et au résultat net. Il est baptisé bénéfice net ou encore cash flow ou bénéfice d’exploitation comme le relève le répondant 6 :

« Moi je mettrais deux catégories dans les indicateurs de performance, la catégorie financière, la rentabilité ça doit être ça. Le cash flow est important, mais pour nous c’est vraiment le bénéfice net par rapport à ce qu’on sort à la fin de l’année, parce que nous on a emprunté pour tout ».

Certains se posent la question avant ou après salaire de l’entrepreneur, comme le répondant 8 :

« Évidemment ça se mesure en bénéfice puisque si on n’a pas été compétent le bénéfice ne sera pas bon de toute façon. Je parle ici du cash flow qu’on voit à la fin de l’année et même du bénéfice net après notre salaire ».

Cela démontre qu’une clarification de l’indicateur est nécessaire. Certains répondants (2, 11, 13, 15) choisissent le rapport chiffre d’affaires/nombre d’employés comme indicateur de performance mais cela reste un premier indicateur qui peut se modifier considérablement

selon la structure des coûts financiers ou du loyer. Ils admettent que ce n'est qu'un ratio peu précis qui leur sert d'évaluation instinctive de la performance. Le répondant 11 développe brièvement le meilleur indicateur de la performance pour une entreprise artisanale de la restauration :

« *Chiffre d'affaires moins les charges est l'indicateur de performance. Le bénéfice d'exploitation c'est ça qui compte.* »

Quelques répondants (1, 4, 5, 10, 11) émettent des recommandations sur le niveau de performance minimum pour permettre la pérennité d'une entreprise artisanale de la restauration dans l'Arc Lémanique Suisse. Le répondant 4, sur la base de son expérience, donne un pourcentage de référence :

« *En ce qui me concerne, mon restaurant est rentable car j'ai un petit loyer, un CA qui avoisine les Frs 2'000'000.— et je peux dégager un bénéfice net intéressant de 8 à 10% (avant mon salaire) mais je participe également à des événements externes. Pour moi un cash flow de 15% commence à m'intéresser. S'il est en dessous c'est plus difficile, mais à 12% c'est encore rentable, au dessous ce n'est plus rentable.* »

Il est vrai qu'il appartient à la catégorie des entreprises à grand chiffre d'affaires. Cependant, le répondant 5 qui possède différents types d'entreprises artisanales confirme le même seuil de l'indicateur de la performance :

« *C'est un métier où les marges sont excessivement faibles. Il faudrait minimum 10% de cash flow avec le salaire de l'entrepreneur compris si tu veux avoir 5 ou 6 % de bénéfice. Ici on gagne le plus d'argent en cash flow, entre 15 et 20%, et entre 4 et 7% dans les 2 autres, ça compense. Ici c'est 75% boissons* ».

Les répondants estiment le niveau de performance amenant à la pérennité dans le même ordre de grandeur que celui de GastroSuisse pour les « best cases ». Le constat est que, pour atteindre un niveau de performance garantissant la pérennité, il faudrait que les établissements dégagent un résultat net ou **bénéfice avant impôts et amortissement (salaire du patron inclus) supérieur à 5%** (salaire du patron inclus) (GastroSuisse, 2006). Il n'y a donc pas de surprise sur la mauvaise santé de la majorité des entreprises.

Toute cette confusion apparente dans le choix et la dénomination de l'indicateur de la performance montre bien que les concepts financiers ne sont pas définis et reconnus par tous de manière rigoureuse. Si les membres de l'échantillon surveillent leur performance, ce n'est probablement pas le cas de l'ensemble des entrepreneurs des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse. En effet, l'échantillon est composé de gens

d'expérience ou ayant une formation élevée. Un seuil minimum du résultat avant impôts et amortissement au-dessus de 5% leur semble garant de la « pérennité de projet » de l'entreprise (Mignon, 2001), mais ils reconnaissent qu'avec 2 ou 3% l'entreprise peut se maintenir en vie.

Dans cette confrontation avec le terrain, une variable retenue dans les deux premières entrées n'a pas été analysée spécifiquement : les liens entre les choix stratégiques et la performance. Ce point a été abordé à travers les questions sur les caractéristiques du chef d'entreprise, les changements intervenus dans la profession ainsi que dans la question sur les choix et posture stratégique.

1.3.3.4. Liens entre stratégies et performance

La majorité des seize répondants interviewés lors de cette étude relie la performance aux choix stratégiques au même titre qu'aux caractéristiques de l'entreprise et de son entrepreneur (entremets 12). Durant les entretiens plusieurs répondants ont émis des jugements sur la capacité de performance de certains choix stratégiques, comme par exemple le répondant 6 :

« C'est une question d'adéquation entre l'entrepreneur et les stratégies choisies ; c'est décisif par rapport à la performance et aux réglages nécessaires si on adapte bien la stratégie à la taille de l'entreprise et à ce qu'attend sa clientèle. La performance de l'entreprise passe par la stratégie et la personnalité de l'entrepreneur qui influencent ses choix. Toute taille d'entreprise peut être performante, c'est une question de choix de stratégies. »

Cependant, quelques répondants ont choisi leur camp stratégique dans la guerre pour la performance des entreprises artisanales de la restauration. Ils reconnaissent l'importance des choix stratégiques. Aucun défenseur du partenariat ne s'est annoncé, ce qui ne surprend pas puisque les adeptes du partenariat reconnaissent pratiquement tous que dans un monde de raison ce serait en effet une voie idéale vers la performance. Mais ils prennent conscience de leurs craintes de perdre leur indépendance de choix et de manœuvre.

La singularité, par contre, rencontre les suffrages des répondants (1, 4, 6, 11) qui se sentent concernés par cette approche.

« Il faut garder une ligne rouge. Pour moi et pour le type d'entreprises comme la nôtre, les stratégies de partenariats pourraient amener la performance mais la singularité correspond plus à ma personnalité et à ma vision. »

La différenciation différée mobilise quelques répondants (5, 8, 9) intéressés par une nouvelle vision du métier.

« Alors après tu as les spécialistes, mais 90% des gens ne voient pas tellement la différence. Ils vont dans un endroit parce qu'ils en ont entendu parler, parce qu'il y a une espèce de côté sophistiqué, la belle assiette. C'est vrai que ça peut marcher, la différenciation différée. C'est clair que pour moi la singularité c'est dangereux et la différenciation différée serait la plus performante. »

Les autres répondants restent neutres et ne veulent pas entrer dans le débat pour une stratégie plutôt qu'une autre mais reconnaissent que le choix stratégique contribuera à la performance.

Cette partie de l'étude exploratoire sur les liens entre les choix stratégiques et la performance permet de confirmer cette relation qui avait été révélée par les deux premières entrées. Les décisions stratégiques influencent la performance. Les répondants, selon leur personnalité, pensent que certains choix stratégiques conduisent plus sûrement à une meilleure performance. Ils ont formulé leur opinion personnelle sur les trois stratégies étudiées que sont le partenariat (stratégie réticulaire), l'Océan bleu (stratégie de singularité) et la *Mass customization* (ou différenciation différée). Ces résultats permettent de confirmer la composante de l'objet de la recherche concernant les relations des stratégies avec la performance économique et également d'affiner ces relations.

- **Il existe une relation entre les stratégies choisies par entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse et la performance économique.**
- **Chacune des stratégies ne présente pas le même impact sur la performance économique.**

Une question sur les facteurs clés de succès dans la restauration artisanale a été posée dans le but de vérifier si une composante importante avait été omise dans la création du modèle exploratoire. En effet, même si la question spécifique a été posée sur l'oubli d'un facteur important dans le modèle exploratoire, les réponses ont été totalement obligeantes et source d'aucune information.

1.3.3.5. **Facteurs clés de succès**

Pratiquement tous les répondants ont considéré une forte activité comme signe de succès et ont presque oublié les indicateurs de performance qu'ils avaient identifiés au préalable (entremets 15). Cela démontre bien que la préoccupation principale des restaurateurs est la production du chiffre d'affaires. Ils s'arrêtent au premier axe stratégique identifié par Rigby (2005) : comment attirer et garder les clients, comment innover, comment réaliser des économies ? Ils se focalisent sur « l'offre », contribution stratégique majeure dans les TPE selon Kenyon et Mathur (2002), la vie de l'entreprise dépendant de la constitution de l'offre . Le répondant 1 défend ce point de vue :

« Un facteur clé de succès c'est qu'il faut avoir du monde car le monde attire le monde. Je crois que les clients ne vont pas uniquement au restaurant pour un grand sourire, c'est un tout, il leur en faut pour leur argent et ce qui est dans l'assiette c'est le minimum attendu».

Le premier facteur clé de succès relevé remet la localisation de nouveau d'actualité, bien que le sens du vocable et son impact soient interprétés de différentes façons par les répondants ayant cité ce facteur.

Des répondants relèvent l'importance de facteurs traditionnels comme l'accueil, le personnel, le prix, mais sans rapport avec une échelle de prix et plutôt avec la notion de valeur délivrée. Pour conclure, certains membres du panel ont lié le succès aux caractéristiques de l'entreprise identifiées dans la nouvelle typologie. Les caractéristiques de l'entrepreneur des entreprises artisanales de la restauration dans l'Arc Lémanique Suisse influencent aussi très fortement les chances de succès des entreprises.

Pour résumer les réponses à cette question, de nombreux facteurs peuvent intervenir mais ne représentent pratiquement que des facteurs endogènes liés aux caractéristiques de l'entreprise et de l'entrepreneur ainsi qu'à la posture stratégique liée à l'offre. Toutefois, une place toute particulière a été donnée à la localisation en tant que facteur exogène modérateur.

Le répondant 5 synthétise assez bien tous ces facteurs clés de succès :

« Identité, innovation, être plein de rigueur, quelle que soit la taille, sont des facteurs clés de succès».

1.3.4. Conclusions des études exploratoires

L'absence de recherches et de données sur les entreprises artisanales de la restauration a impliqué de nombreux obstacles pour les analyser. Ces obstacles sont confirmés par Curran et al. (2000) qui préconisent une approche qualitative comme préambule à toute étude sur les petites entreprises. C'est la raison de cette étude exploratoire en deux étapes et analysée à travers deux méthodes.

- A la fin de des deux premières entrées, l'objet de recherche a été exprimé dans plusieurs affirmations (définition 8). Ces affirmations prédisaient l'existence de variables définissant des dimensions, des relations entre ces dimensions et des relations entre ces dimensions et la performance. Ces dimensions décrivant les caractéristiques des entreprises de la restauration, les caractéristiques des entrepreneurs des entreprises artisanales de la restauration, les stratégies, la performance, ont été affinées dans la recherche exploratoire.

L'authentification des dimensions et variables les composant a été réalisée par les échantillons des deux vagues de l'étude exploratoire. :

- ***Dimensions et indicateurs de la typologie des entreprises de la restauration retenus :***
 - L'organisation avec l'appartenance à un grand groupe ou l'indépendance
 - Le nombre d'employés pour la taille
 - Les indicateurs et leur pondération du niveau de standardisation de la prestation offerte (après quelques suggestions de simplification dans le questionnaire d'évaluation du niveau de standardisation de la prestation offerte)
 - Le lien avec le tourisme et les trois niveaux de pourcentage annuel des touristes dans la clientèle
 - La localisation (dans le sens bassin de population) est considérée comme peu significative pour les dimensions de la nouvelle typologie, alors que l'échantillon a pourtant recommandé de la prendre en considération pour l'influence sur la relation entre l'entreprise et la performance.
- ***Dimensions et variables des caractéristiques de l'entrepreneur d'une entreprise artisanale de la restauration retenues :***

- L'histoire (période d'existence, croyances sur la restauration, raison de création d'une entreprise, financement de l'entreprise, logique d'intention)
 - Les compétences managériales (gestion, marketing, finances)
 - Les compétences techniques (cuisine, service, cave, achats)
 - Les compétences relationnelles (collaborateurs, clients, fournisseurs en rapport avec les achats)
 - La formation (niveau de connaissances et multidisciplines)
 - Aptitude (capacité physique et résistance au stress, créativité, ouverture d'esprit, prise de risque, logique d'intention)
 - Perception de l'évolution du métier (attentes du consommateur, technologie, concurrence)
 - Logique d'action (mode décision)
 - Deux types d'entrepreneurs : entrepreneur « de métier » et entrepreneur « moderne-dynamique ».
- ***Dimensions et variables des stratégies d'une entreprise artisanale de la restauration retenues :***
- Les choix des stratégies (la logique d'action rejoint les caractéristiques de l'entrepreneur puisqu'il s'agit implicitement du mode de décision stratégique appartenant à l'entrepreneur) sur les trois stratégies congruentes
 - La posture stratégique face aux trois stratégies congruentes, même si elle dépend fortement de la logique d'intention.
- ***Dimension et indicateur de la performance d'une entreprise artisanale de la restauration retenus :***
- La performance économique
 - Indicateur de performance économique soit le bénéfice avant impôts et amortissement (salaire du patron inclus)
 - Seuil minimal de performance fixé à 5% pour laisser présager une « pérennité de projet ».

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

Troisième Entrée : précision de l'objet de la recherche

- L'existence de **relation** directe **entre les caractéristiques de l'entreprise et la performance**, surtout en ce qui concerne la maîtrise du nombre de collaborateurs, et par là même le niveau de standardisation de la prestation offerte ainsi que le lien avec le tourisme
- L'existence de **relation directe entre les caractéristiques de l'entreprise elle-même**, surtout en ce qui concerne le niveau de standardisation de la prestation offerte avec le nombre de collaborateurs ainsi qu'avec le lien avec le tourisme, sans parler du type d'organisations (indépendant ou intégré dans une grande structure)
- La **relation entre les caractéristiques de l'entreprise et les stratégies** appliquées
- La coexistence de deux types d'entrepreneurs : **les entrepreneurs « de métier » et les « modernes-dynamiques »**, est authentifiée sur la base des dimensions des **caractéristiques de l'entrepreneur** retenues
- La relation entre **les deux profils de l'entrepreneur et les choix stratégiques** existe
- La relation entre **les deux profils de l'entrepreneur et les postures de l'entrepreneur vis-à-vis des stratégies congruentes** est révélée
- **Les caractéristiques de l'entreprise** pèsent aussi sur **la posture de l'entrepreneur vis-à-vis des stratégies congruentes**
- **Le lien entre la posture stratégique et la performance** est confirmé par les membres de l'échantillon. 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 » (Hetzl, 2002, Kenyon et Mathur, 2002).

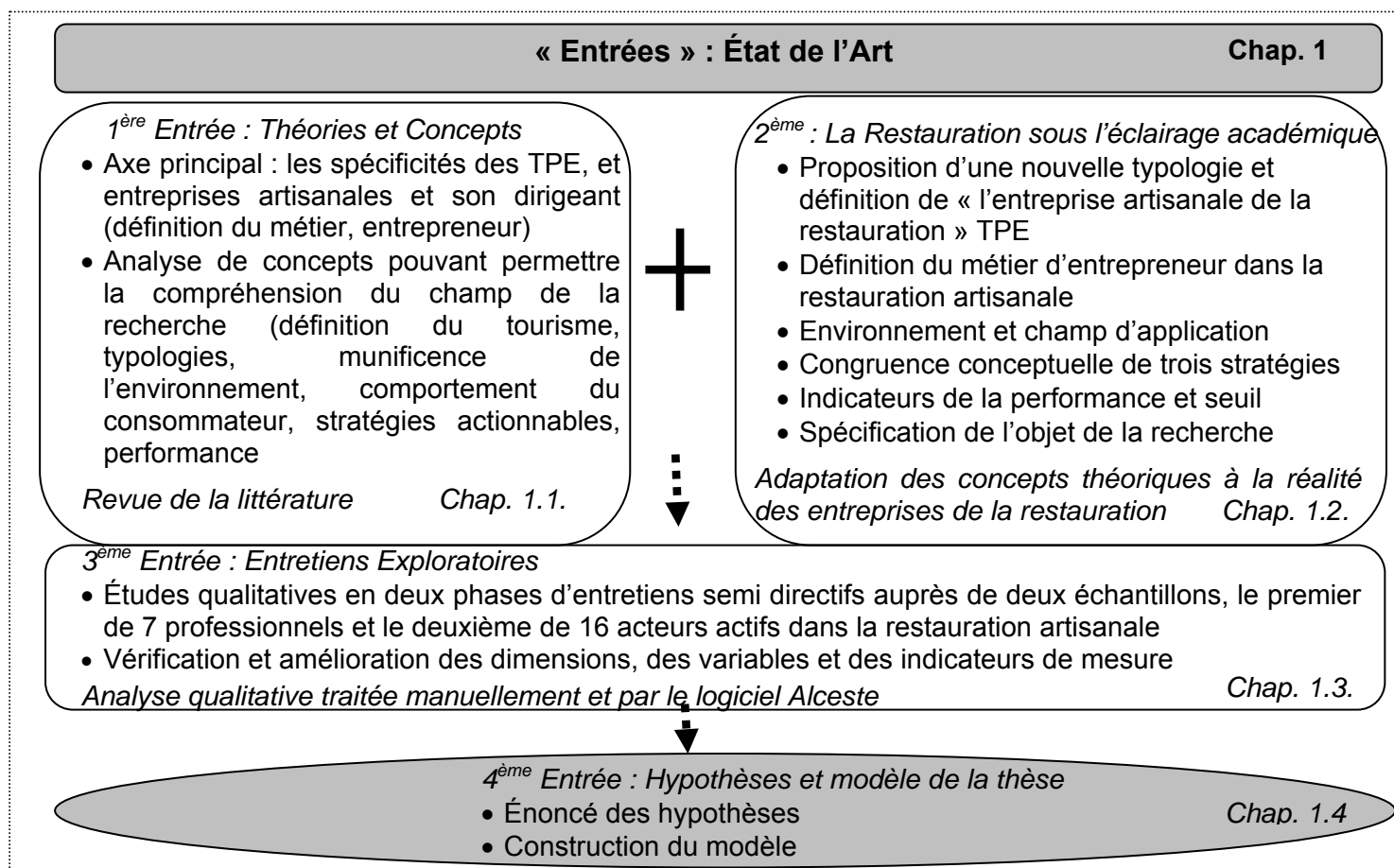
Une série d'hypothèses peut être énoncée.

1.4. Quatrième Entrée : hypothèses et modèle de la thèse

« Un modèle consiste en la représentation formelle d'idées ou de connaissances relatives à un phénomène. Ces idées s'expriment par un ensemble d'hypothèses sur les éléments essentiels du phénomène et des lois qui le régissent » (Grawitz, 2001).

Suite aux trois premières entrées, l'État de l'Art, plusieurs affirmations spécifiques de recherche ont émergé et ont été contrôlées et précisées par l'étude exploratoire (tableau 46). L'objectif de la modélisation est de simplifier une réalité ou un problème par l'intermédiaire d'une représentation sous forme graphique (ou mathématique). C'est un schéma simplifié et symbolique destiné à fournir un cadre de raisonnement rigoureux pour expliquer une réalité. Si le modèle graphique sert à isoler des variables et à suggérer les directions des relations, il sert également à visualiser les hypothèses ainsi qu'à définir le design de recherche et le choix des méthodes d'analyse (Grawitz, 2001).

Tableau 46: Articulation du paragraphe « Hypothèse et modèle de la thèse »



1.4.1. Hypothèses

Dans le cadre d'une recherche hypothético-déductive, des axiomes ou principes généraux sont affirmés dans les hypothèses. Une hypothèse est souvent une réponse possible à la question de la recherche puisqu'elle est une affirmation ou une proposition non prouvée (Grawitz, 2001). Plusieurs catégories d'hypothèses découlent des trois premières entrées. Elles énoncent des propositions et des relations à tester afin d'approfondir les connaissances sur les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse. Trois catégories d'hypothèses, chacune reliée à une dimension du modèle, sont exposées.

L'apport de cette thèse est de construire un modèle comprenant plusieurs variables et des hypothèses de causalités. La première catégorie d'hypothèses part de la typologie des entreprises de la restauration, la deuxième des caractéristiques de l'entrepreneur des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse et la troisième des stratégies applicables dans ce type d'entreprises. La performance économique, définie précédemment comme première étape vers la « pérennité du projet », prend la place de la variable dépendante.

1.4.1.1. *Catégorie d'hypothèses 1 : les caractéristiques de l'entreprise artisanale de la restauration*

La première hypothèse concerne la relation directe entre les dimensions de la typologie (la taille, le niveau de standardisation de la prestation offerte et le lien avec le tourisme) et la performance économique de l'entreprise. L'organisation de l'entreprise ne rentre pas ici en ligne de compte, puisque seules sont étudiées les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse. Cependant, le niveau de standardisation de la prestation offerte, selon la revue de la littérature, devrait présenter la plus grande influence sur la performance puisqu'il induit une recherche d'amélioration de la productivité des collaborateurs. Ce qui rejoint la vision des répondants de l'étude exploratoire, qui ont très souvent lié la performance à la taille mais à travers la maîtrise du nombre de collaborateurs. La performance économique est mesurée dans la thèse par le bénéfice avant impôts et amortissement, salaire du dirigeant compris.

- ***H 1.1 La caractéristique des entreprises artisanales de la restauration de l’Arc Lémanique Suisse, « le niveau de standardisation de la prestation offerte », est la caractéristique qui a le plus d’influence sur la performance économique.***

Cette hypothèse est contrôlée à l’aide d’une corrélation de l’ensemble des variables du modèle par rapport à la performance et à l’aide d’une régression multiple, tout d’abord avec l’ensemble des dimensions du modèle, puis des caractéristiques de l’entreprise seule.

La deuxième hypothèse et la troisième de cette catégorie vérifient l’indépendance des variables à l’intérieur de la typologie. Le niveau de standardisation de la prestation offerte prend deux formes, la standardisation du service et celle de la production. Elles composent le niveau de standardisation de la prestation offerte. La typologie de la standardisation globale peut prendre quatre modalités selon les scores obtenus dans l’évaluation de la standardisation : standardisation nulle, complète, de production, de service. L’indicateur de la taille retenu est le nombre de collaborateurs, et celui du lien avec le tourisme la proportion du pourcentage annuel de touristes dans la clientèle. Trois modalités sont possibles: 0% à 25% marginal, 26% à 49% mixte, 50% à 100% touristique.

- ***H 1.2 « Le niveau de standardisation de la prestation offerte » des entreprises artisanales de la restauration de l’Arc Lémanique Suisse est influencé par la taille des entreprises.***
- ***H 1.3 « Le niveau de standardisation de la prestation offerte » des entreprises artisanales de la restauration de l’Arc Lémanique Suisse est influencé par le degré du lien avec le tourisme.***

Ces hypothèses sont analysées par une corrélation entre les deux variables concernées ainsi que par une analyse des variances entre les deux variables de chacune des hypothèses.

1.4.1.2. Catégorie d’hypothèses 2 : les caractéristiques de l’entrepreneur

Un examen dans l’État de l’Art des caractéristiques des entrepreneurs a permis de préciser les caractéristiques importantes d’un entrepreneur d’une entreprise artisanale de la restauration de l’Arc Lémanique Suisse. Ces caractéristiques récapitulées après l’étude exploratoire (tableau 45) distinguent les compétences globales de gestion, les compétences techniques et la formation, qui seule peut être mesurée objectivement. Les autres

caractéristiques regroupent l'histoire, incluant la durée et la raison de création, le potentiel de ressources avec le mode de financement, les aptitudes vis-à-vis du stress, du risque et de la créativité, la définition du métier avec la vision sectorielle, la logique d'action de passive (concentré sur lui-même sans ouverture sur les opportunités) à entrepreneuriale ou proactive. A partir de toutes ces dimensions, deux types d'entrepreneurs sont apparus : les entrepreneurs « de métier » et les entrepreneurs « modernes-dynamiques ».

La première hypothèse sert à vérifier l'importance des caractéristiques de l'entrepreneur sur la performance.

➤H 2.1 Dans les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse, la formation du chef d'entreprise est une caractéristique qui participe à la performance de l'entreprise artisanale.

Cette hypothèse est contrôlée par la corrélation entre les différentes caractéristiques du chef d'entreprise et la performance, ainsi que par une régression multiple avec l'ensemble des caractéristiques de l'entrepreneur, y compris son choix et sa posture stratégique.

Les deux hypothèses suivantes concernent les relations entre les deux groupes d'entrepreneurs et la performance d'une part, mais également leurs choix et posture stratégiques. Les groupes d'entrepreneurs modernes-dynamiques et de métier sont identifiés à partir des variables issues de l'État de l'Art et de l'étude exploratoire : l'histoire (raison), le potentiel de ressources (niveau de risque du financement), le potentiel relationnel, le potentiel de connaissance (compétences managériales et techniques, formation), la définition du métier (de technique à holistique), la vision sectorielle (de traditionnelle à entrepreneuriale), la logique d'action (de passif patrimonial à proactif entrepreneurial), la logique d'intention (de statique à dynamique). La performance économique est celle retenue pour la thèse. Le choix et la posture stratégique face aux trois stratégies congruentes (partenariat, différenciation différée ou encore singularité) sont étudiés par type d'entrepreneurs.

➤H 2.2 Dans les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse, les entrepreneurs « modernes-dynamiques » obtiennent une meilleure performance économique que les entrepreneurs de « métier ».

➤H 2.3 Les entrepreneurs « de métier » des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse sont moins favorables aux stratégies congruentes que les entrepreneurs modernes-dynamiques.

Une analyse discriminante est utilisée pour vérifier ces deux hypothèses en partant de l'agrégat des différentes variables identifiées pour caractériser deux groupes des entrepreneurs préconstitués. La première hypothèse veut vérifier que les caractéristiques des entrepreneurs « modernes-dynamiques » leur permettent d'obtenir une meilleure performance économique que les entrepreneurs « de métier ». La deuxième de ces hypothèses mobilise les choix stratégiques et la posture stratégique par rapport aux trois stratégies congruentes afin de comparer le score des deux catégories d'entrepreneurs.

1.4.1.3. Catégorie d'hypothèses 3 : les stratégies

Dans la revue de la littérature et dans l'étude exploratoire, l'importance des choix stratégiques a été affirmée. Dans la première entrée, trois stratégies congruentes ont émergé, puis elles ont été sélectionnées dans la deuxième entrée, par une confrontation conceptuelle avec les caractéristiques des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse ainsi qu'avec la munificence de l'environnement. Les hypothèses de cette catégorie ont pour but d'analyser les relations entre les choix et postures stratégiques envers les stratégies congruentes et la performance des entreprises.

➤H 3.1 Les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse les plus performantes appliquent plus des stratégies de singularité (ou Océan bleu) que les entreprises artisanales les moins performantes.

➤H 3.2 Les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse les plus performantes appliquent plus des stratégies de partenariat que les entreprises artisanales les moins performantes.

➤H 3.3 Les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse les plus performantes envisagent plus des stratégies de Mass customization (ou différenciation différée) que les entreprises artisanales les moins performantes.

Ces hypothèses sont vérifiées à travers une régression multiple entre la performance et les décisions liées aux stratégies congruentes ainsi qu'avec les attitudes face aux stratégies congruentes.

La dernière hypothèse étudie l'influence des caractéristiques de l'entreprise sur les choix stratégiques.

➤ ***H 3.4 Les caractéristiques des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse influencent tous les choix stratégiques***

Cette hypothèse est vérifiée par l'analyse des corrélations entre les variables et choix stratégiques.

Pour favoriser la visualisation des hypothèses un modèle graphique a été construit (tableau 47).

Dans un modèle conceptuel on distingue plusieurs types de variables (Grawitz, 2001) :

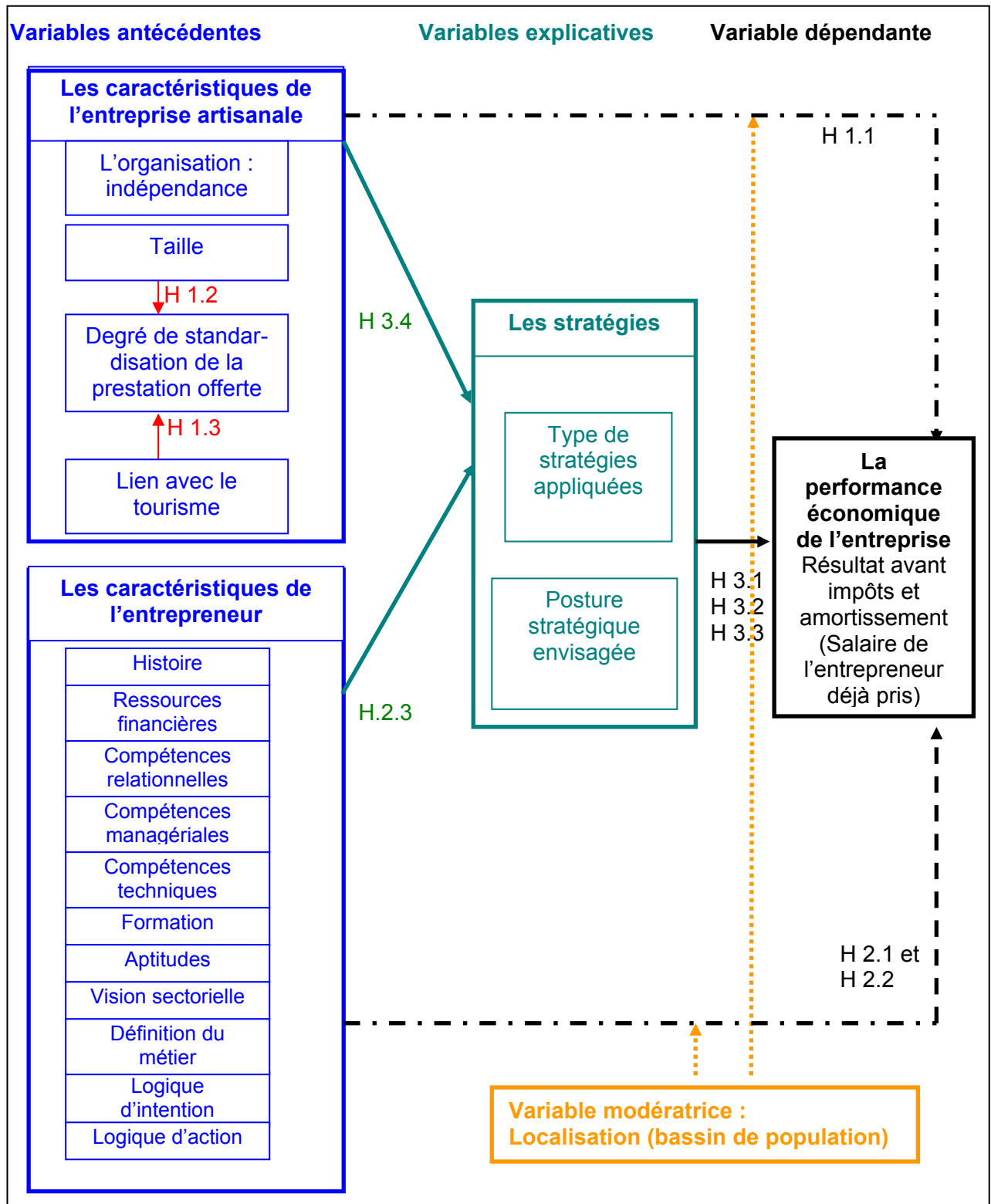
- La variable à expliquer ou variable dépendante soit la performance économique
- Les variables antécédentes (indépendantes) qui relèvent des deux dimensions, les caractéristiques de l'entreprise, les caractéristiques de l'entrepreneur
- Les variables explicatives (indépendantes) qui appartiennent à la dimension des stratégies
- Les variables modératrices qui d'après l'étude exploratoire seraient les deux variables de la localisation

Les Entrées, composées de l'analyse de la littérature sur différentes théories, de l'éclairage de la restauration à travers ces concepts ainsi que des entretiens exploratoires, ont permis d'affiner et de construire l'objet de la recherche. Les questions spécifiques de la recherche ont abouti à l'énoncé de trois catégories d'hypothèses. Le modèle illustrant ces hypothèses (tableau 47) doit maintenant être vérifié sur le terrain auprès des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse.

1.4.2. Modèle de la thèse

Le modèle implique la mise en formule de relations entre certains facteurs, c'est-à-dire la sélection des variables et leur mise en place respective.

Tableau 47: Modèle de la thèse



« Rôts »
Vérification des Hypothèses

Introduction deuxième partie

Après l'État de l'Art et l'énoncé des hypothèses, cette deuxième partie de la thèse représente la vérification empirique du modèle illustrant ces hypothèses (tableau 47).

Le choix de procéder par approche quantitative a conduit à la récolte de données primaires par sondage en utilisant un questionnaire. Les analyses quantitatives effectuées dans cette deuxième partie sont de deux ordres : les premières de types descriptives permettent de comprendre et d'analyser les entreprises artisanales de la restauration dans l'Arc Lémanique Suisse et les deuxièmes visent à tester les hypothèses émises et à finaliser le modèle.

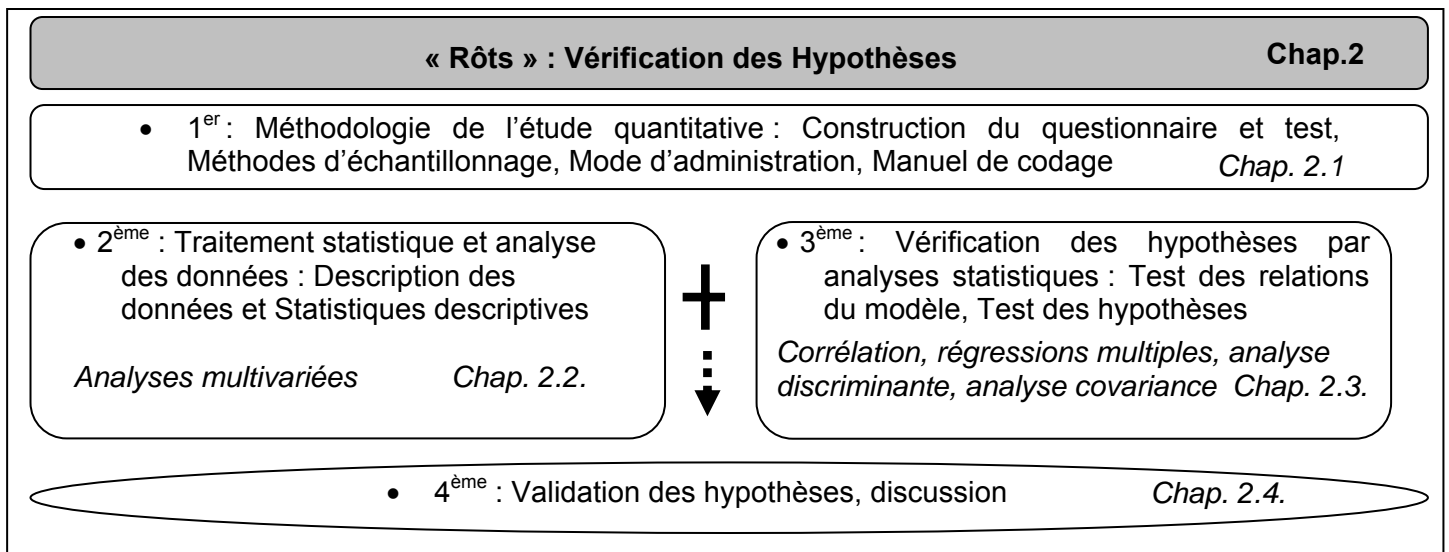
Le premier paragraphe porte sur la méthode d'échantillonnage et sur la construction du questionnaire. Les différents thèmes abordés sont la représentativité de l'échantillon, puis les précautions mises en place pour la construction du questionnaire avant (prétest), pendant (choix du mode d'administration) et après (manuel de codage).

Le deuxième paragraphe décrit les contraintes pour des données de qualité. La première partie de l'analyse de ces données permet de décrire les caractéristiques des deux cent nonante six répondants.

Le troisième paragraphe teste les relations du modèle et les hypothèses. Des corrélations entre les variables ainsi que des régressions multiples, backward et analyse de la covariance sont appliquées pour chacune des parties du modèle (entreprise, entrepreneur, stratégies et performance). Les hypothèses des deux premières catégories, sur les relations entre les caractéristiques des entreprises et la performance ainsi qu'entre les caractéristiques des entrepreneurs et la performance, sont vérifiées à partir de corrélations, de régressions linéaires pas à pas descendante ainsi que de l'analyse de la covariance. Pour l'analyse des deux groupes d'entrepreneurs préconstitués (« de métier » et « moderne-dynamique ») des analyses discriminantes sont utilisées. La troisième catégorie concernant les liens entre les stratégies et la performance ainsi que les deux autres parties du modèle (entreprises, entrepreneurs) mobilise des régressions multiples ainsi que des analyses discriminantes

Le quatrième paragraphe présente la discussion de chacune des hypothèses et les relations avec les concepts étudiés dans l'État de l'Art. Il finalise la deuxième partie avant la conclusion générale de la thèse.

Tableau 48: Articulation du chapitre « Rôles : vérification des hypothèses »



2. « Rôles » : vérification des hypothèses

Pour faire suite à l'État de l'art et à l'étude qualitative qui ont permis de créer un modèle de thèse, une étude quantitative est mise sur pied. Churchill (1979), dans sa démarche méthodologique, préconise d'adopter trois phases dans le but de donner la rigueur scientifique aux mesures utilisées dans la recherche. La première est la définition conceptuelle du domaine, la deuxième la phase exploratoire et la troisième la phase de validation. Ce chapitre présente les résultats de la recherche. Les outils statistiques sont présentés et expliqués au fur et à mesure de leur utilisation.

2.1. *Premier Rôle : méthodologie de l'étude quantitative*

Introduction

Les phases conceptuelles et exploratoires ont permis de définir des construits, de les mettre en relation et d'aboutir à des hypothèses et finalement à la construction d'un modèle. Ces hypothèses doivent être mises à l'épreuve. Cette étape se fera à travers un sondage par questionnaire en respect du paradigme de Churchill (1979, 2002). La méthode de collecte des données par questionnaire permet d'interroger de nombreux restaurateurs géographiquement dispersés et en un temps limité.

L'articulation de ce paragraphe (tableau 49) commence par la construction du questionnaire, pour laquelle les recommandations de Giroux et Tremblay, (2002) ont été suivies. D'après ces deux auteurs, Il faut avoir au préalable réalisé l'étude conceptuelle puis « le plan de l'instrument, c'est-à-dire avoir réparti les diverses variables en grandes sections ». Le questionnaire a donc été élaboré en incluant toutes les dimensions et les critères confirmés dans l'État de l'Art. Quelques questions d'ordre général ont été insérées dans le but de donner confiance aux restaurateurs afin qu'ils prennent le temps de répondre à l'ensemble des questions. Le questionnaire présenté est la version finale après les deux prétests qui sont développés à la suite des explications sur les échelles de mesures. Le premier test a été effectué auprès de six personnes extérieures à la recherche et le deuxième auprès de six restaurateurs hors du panel de l'étude exploratoire.

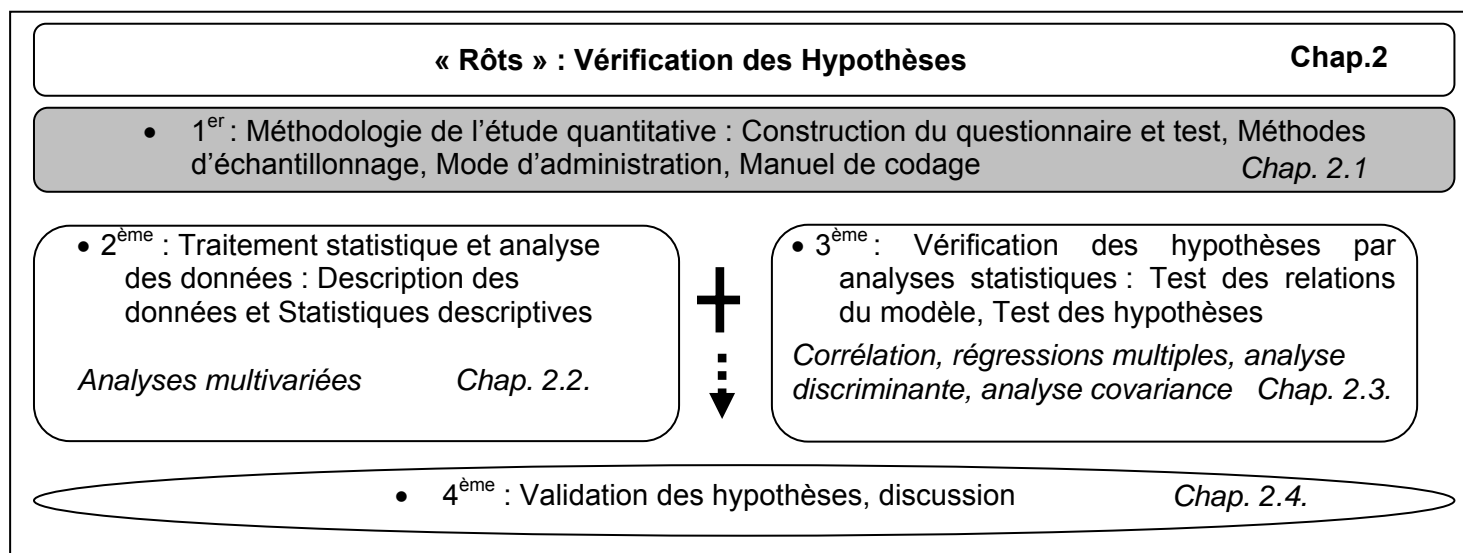
la deuxième partie précise la méthode d'échantillonnage puisque la « manière de recueillir les données de l'échantillon est au moins aussi importante que la façon de l'analyser », sa

représentativité primant sur sa taille (Wonnacott et Wonnacot, 1995). La presque totalité des entreprises de restauration étant affiliées à GastroSuisse, passer par leur intermédiaire favorise le contact avec les restaurateurs dans la plupart des cas.

La troisième partie fixe le mode d'administration car le moyen choisi pour la récolte des données influence la forme du questionnaire. Le mode d'administration défini pour le questionnaire a été la voie postale. L'envoi a été pris en charge par les associations professionnelles cantonales selon un accord établi. Pour le retour, le choix du moyen a été laissé aux répondants par voie postale avec l'adjonction d'une enveloppe réponse affranchie, par mail ou encore fax. L'envoi a eu lieu entre le 15 et 20 décembre 2006 et les retours entre le 18 décembre 2006 et le 26 janvier 2007 pour la majorité des questionnaires. Au 26 janvier 2007, trois cents questionnaires étaient revenus. Une petite campagne de communication a eu lieu juste après l'envoi des questionnaires afin de palier l'impossibilité de relance.

Pour clore cette partie, le manuel de codage présente les modalités et leurs évaluations appliquées à chaque échelle de mesure déduite de l'État de l'Art ainsi que des commentaires ressortis de l'étude exploratoire.

Tableau 49: Articulation du paragraphe « Premier Rôle : méthodologie de l'étude quantitative »



Trois grandes étapes ponctuent la collecte de données par questionnaire : la construction initiale avec le choix des échelles de mesures, les prétests pour vérifier la forme et le fond du questionnaire, puis la modification du questionnaire initial. Le mode d'administration dépend quant à lui également de l'échantillon.

2.1.1. Construction du questionnaire et test

Lors de la construction d'un questionnaire, le chercheur doit veiller à trois critères capitaux: 1) la fiabilité, 2) la viabilité, 3) la faisabilité (Thiéart et al., 2003).

Dans le cadre de cette thèse, la fiabilité a été recherchée par la systématique de chaque processus et étape de la recherche. Pour la validité interne, le peu de recherche dans le domaine de la restauration implique l'utilisation de concepts issus et testés dans d'autres secteurs. Aussi parfois, les mesures et indicateurs nécessitent une adaptation afin de les rendre opérationnels et compréhensibles pour la population étudiée. Desmet, Evrard, Pras et Roux (2003) recommandent d'utiliser des échelles de mesures multi-items pour mesurer un seul indicateur ; cependant, vu les contraintes de longueur du questionnaire et du type de la population étudiée, la plupart des indicateurs ne sont mesurés qu'avec un seul item. Si plusieurs items mesurent le même indicateur, des formes et échelles différentes brisent la monotonie pour motiver les répondants à donner leur opinion. C'est pourquoi la validation interne par le coefficient alpha de Cronbach en tant qu'estimateur de cohérence interne (Evrard, Pras et Roux, 2000) n'est pas applicable ici, ni l'analyse factorielle confirmatoire préconisée par Anderson et Gerbing (1988). Le choix de cette thèse, par son type exploratoire, est la validation du construit par la « faisabilité » et la validité opérationnelle. Dans cette situation, Thiéart (2003) préconise au chercheur d'utiliser son expérience quant à l'utilisation de mesures spécifiques.

2.1.1.1. Construction du questionnaire

La construction du questionnaire est une étape fondamentale. Le choix des questions et de leur formulation, leur ordre, le choix des échelles de mesure et la longueur peuvent influencer les résultats. La version présentée ici (entremets 19) est la version modifiée après le prétest (voir paragraphe suivant) et validée par le directeur de thèse, le Professeur Boyer.

Le questionnaire est séparé en quatre parties permettant ainsi d'analyser plusieurs aspects de l'établissement et du répondant selon les dimensions réunies dans le modèle de la thèse. La première partie est une description de l'entreprise, la deuxième concerne le profil du répondant, la troisième aborde ses logiques d'action et d'intention ainsi que ses choix et postures stratégiques et la dernière mesure la performance économique de l'entreprise. Les mesures et les indicateurs retenus découlent de l'État de l'Art et sont présentés dans différents tableaux dans les trois entrées, l'ensemble étant résumé ci-dessous (tableau 50).

Tableau 1: Synthèse des tableaux et des dimensions et variables retenues

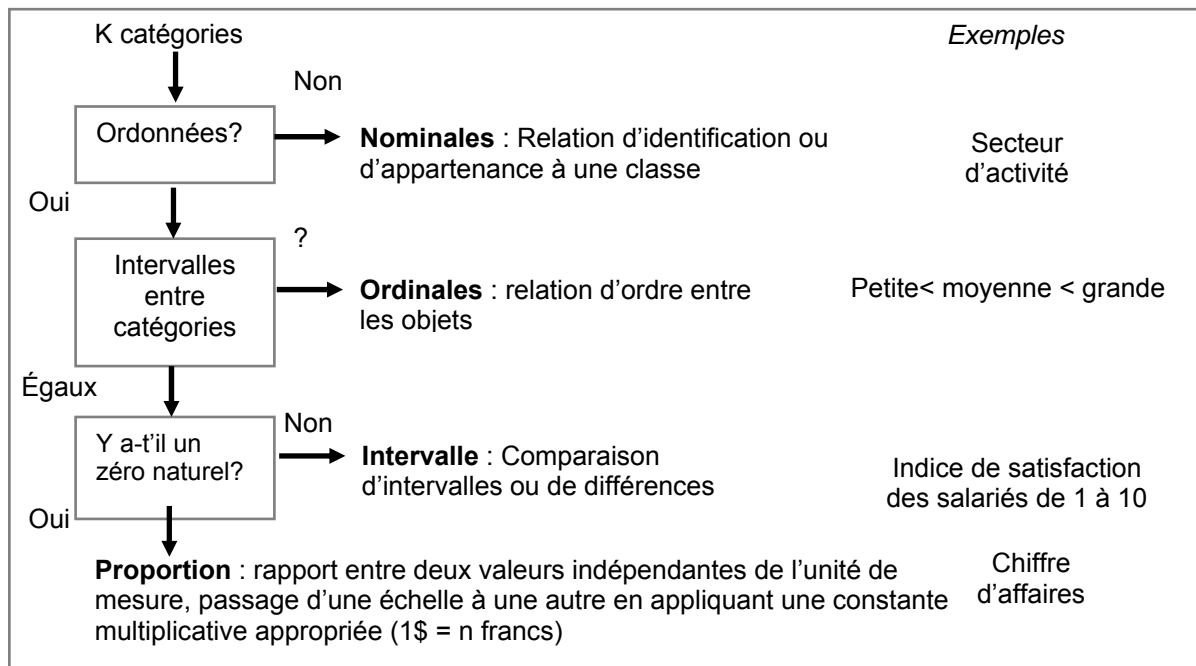
Dimensions	N° et Titre des tableaux ou paragraphes	Confirmations étude exploratoire	Variables retenues
Caractéristiques de l'entreprise	(Gastro Suisse, 2006) Tableau 20 : Nouvelle typologie de la restauration en Europe Paragraphe 1.2.6. : Synthèse de la restauration expliquée sous l'éclairage académique	<i>Paragraphe 1.3.3.1. : Résultats des dimensions de la typologie</i> <i>Extraits concernant la localisation</i> <i>Extraits concernant le nombre d'employés comme indicateur de la taille</i> <i>Extraits concernant le niveau de standardisation</i> <i>Extraits concernant le lien avec le tourisme</i>	Type d'établissement Canton et localisation Organisation Taille Standardisation production Standardisation service Lien avec le tourisme
Caractéristiques de l'entrepreneur	Tableau 21 : Dimensions retenues pour le profil de l'entrepreneur d'une entreprise artisanale de la restauration dans l'Arc Lémanique Suisse Paragraphe 1.2.6. : Synthèse de la restauration expliquée sous l'éclairage académique	<i>Tableau 44 : Tableau synoptique de comparaison des résultats de l'étude exploratoire, caractéristiques de l'entrepreneur des entreprises artisanales de l'Arc Lémanique Suisse</i> <i>Tableau 45 : Confrontation et variables mesurables des caractéristiques de l'entrepreneur d'une entreprise artisanale de la restauration dans l'Arc Lémanique Suisse</i>	Histoire : durée, raison, risques Potentiel de ressources : Compétences managériales Compétences techniques Aptitudes, Formation Définition du métier et Vision sectorielle Logique d'action et Logique d'intention
Stratégies	Tableau 25 : Congruence de la stratégie de partenariat pour les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse Tableau 26 : Congruence de la stratégie « d'Océan bleu » Tableau 27 : Congruence de la stratégie de la stratégie de Mass customization Paragraphe 1.2.6. : Synthèse de la restauration expliquée sous l'éclairage académique	<i>Paragraphe 1.3.4. Conclusion des études exploratoires</i>	Choix stratégiques Postures stratégiques
Performance	Paragraphe 1.2.6. : Synthèse de la restauration expliquée sous l'éclairage académique	<i>Paragraphe 1.3.3.3 et 1.3.3.4. : Extraits concernant la performance et les liens performance et stratégies</i> <i>Paragraphe 1.3.4. Conclusion des études exploratoires</i>	Résultat net avant impôts et amortissement Structure des coûts

Suite à la diversité des dimensions à mesurer, mais également pour provoquer l'intérêt des éventuels répondants, les échelles utilisées sont multiples et variées. Les données récoltées sont aussi bien de type qualitatif que quantitatif, ce qui n'empêche pas de les traiter indifféremment dans une étude quantitative sans confusion (Evrard, Pras et Roux, 2000).

Nature des échelles

Selon Evrard et al., (2000), « les données qualitatives correspondent à des variables mesurées sur des échelles nominales ou ordinales (c'est-à-dire non métriques), tandis que les données quantitatives sont collectées avec des échelles d'intervalles (ou cardinales faibles) et de proportion (cardinales fortes ou encore ratios). Ces échelles peuvent être hiérarchisées en fonction de la qualité de leurs propriétés mathématiques » (figure 34).

Figure 34 : La hiérarchie des échelles de mesure (Thiétart et al., 2003)



La diversité de la nature des échelles provoque une multiplicité des formes des données, ce qui complique l'analyse des types de relations entre les variables, qu'elles soient causales ou de simple association (Thiétart et al., 2003). Les variables nominales ne permettent d'établir que des relations d'identification ou d'appartenance à une classe, puisque même si elles sont constituées de nombres, l'ordre et l'attribution du nombre sont arbitraires et l'unité de mesure peut varier (Lambin, 1990). Le codage doit permettre de minimiser certains de ces effets.

Échelles de mesure et questions

Chaque échelle de mesure issue des Entrées, l'État de l'Art, sera abordée selon deux angles : le premier décrit la mesure et les indicateurs contenus dans la ou les questions, le deuxième explique le choix de l'échelle. Le système de codage sera développé dans le paragraphe sur le manuel de codage.

Type d'établissements: questions 1 et 2

Les deux premières questions décrivent le type d'établissements que le répondant exploite. La première question demande au répondant de choisir entre Restaurant, Café-restaurant, Bar-lounge-pub, Tea room ou autre. Un nombre plus grand de catégories sont reconnues par GastroSuisse, mais étant donné la grande fréquence des quatre premières catégories il a semblé judicieux de rassembler toutes les autres possibilités sous la catégorie « autre » afin de gagner de l'espace dans le questionnaire.

La première question utilise une échelle nominale et la seconde est une question de type ouverte permettant au répondant d'être libre de sa réponse (Giannelloni et E. Vernet, 2001). Ces deux questions permettent alors de mieux cerner le type de concepts de l'établissement. Lorsqu'on traite une mesure de type nominal, les nombres ont uniquement un rôle d'étiquette qui permet d'identifier les objets, les propriétés ou des événements. Les chiffres utilisés n'ont donc aucune relation entre eux (Giannelloni et E. Vernet, 2001).

Localisation: questions 3 et 4

Ces deux questions permettent de déterminer la localisation de l'établissement. La question 3 est de type dichotomique. Cela signifie qu'elle n'offre que deux choix de réponses : Genève ou Vaud. Le désavantage qu'entraîne ce type de questions est que si la réponse n'est pas claire, le répondant est tout de même obligé de faire un choix qui ne correspondra pas forcément à ce qu'il désire transmettre (J. Webb, 2000). Ce risque n'existe pas ici puisque le choix est sans ambiguïté. La question 4 est une question à choix multiple avec réponse unique. Il est important que le choix soit exhaustif et mutuellement exclusif (Giannelloni et E. Vernet, 2001). La longueur du questionnaire restant une contrainte majeure, huit modalités couvrent précisément les principaux types de localisations. La neuvième autorise un choix autre avec possibilité de précision pour le répondant.

Les deux questions appellent une échelle nominale qui ne permet que l'identification de l'appartenance à un type de localisations, par exemple au centre d'une ville de 30'000 à 60'000 habitants ou en périphérie de Genève ou encore dans une station touristique.

Lien avec le tourisme: questions 5 et 6

Ces deux questions offrent des choix multiples à réponse unique.

La question 5, répondant à une échelle nominale, se concentre sur les ouvertures de l'établissement et permet alors de contrôler les liens avec le tourisme lors de l'introduction des données.

La qualité du lien avec le tourisme est analysée dans la question 6. Afin de déterminer ce lien, les répondants doivent évaluer le pourcentage de touristes dans leur clientèle, comme établi dans l'État de l'Art. Trois modalités leur sont proposées : leur clientèle comprend en moyenne dans l'année 0 à 25% de touristes, 26 à 50% de touristes ou de 50 à 100% de touristes. Pour éviter une erreur d'observation, la définition d'un touriste, arrêtée dans l'État de l'Art, est précisée. Ces trois modalités reposent sur une échelle d'intervalles (Giannelloni et E. Vernet, 2001). Ces intervalles entre catégories n'étant pas totalement égaux (Thiéart et al., 2003) l'échelle peut être traitée comme une échelle ordonnée. Un établissement comprenant une clientèle de 0% à 25% de touristes démontre un lien marginal avec le tourisme, de 26% à 50% de touristes un lien mixte, et enfin, avec plus de 50% de touristes, cet établissement est qualifié de touristique.

Organisation: questions 7 à 12

Ces questions sont des questions fermées à choix multiples à réponse unique ou dichotomique. Les questions 7 à 12 génèrent des informations sur l'organisation.

Les deux questions primordiales sont la 9 et la 12 qui identifient si l'entreprise fait partie de l'objet de la recherche ou si elle doit être exclue lors de la vérification des hypothèses. Elles permettent essentiellement de savoir si les établissements sont à admettre comme indépendants ou non. Si la majorité de l'exploitation appartient au répondant (question 9), celui-ci doit alors répondre à la question 12 pour savoir quel est le type d'organisations de l'entreprise : 2 modalités sont considérées comme synonymes d'indépendance et 2 autres modalités soulignent les relations étroites avec une grande société à caractère national ou international.

La question 7 nous permet d'identifier si le répondant est propriétaire ou non des murs de l'établissement. La question 8 apporte des informations sur la structure juridique de l'entreprise, en nom propre ou en société anonyme. Par contre si la réponse à la question 9 est négative, c'est-à-dire que l'exploitation n'appartient pas au répondant, il devrait alors remplir les questions 10 et 11 afin de connaître le type de propriétaires de l'exploitation et

quel est le poste du répondant. De plus, si les établissements ne sont pas indépendants, ces questions permettent de connaître à titre indicatif, les attributs des groupes auxquels ils appartiennent.

En fait seule la question 12 sera traitée car c'est elle qui permet de séparer les entreprises indépendantes des affiliés à une chaîne. Les autres questions sont là pour mettre le restaurateur en confiance. L'échelle de la question 12 est une échelle nominale.

Taille de l'entreprise: questions 13 et 14

L'indicateur de la taille de l'entreprise, reconnu le plus pertinent dans l'État de l'Art, est le nombre de collaborateurs de l'entreprise. Ce poste de coûts pesant très fortement sur le résultat de l'exploitation, les entrepreneurs cherchent à limiter au maximum possible le nombre de collaborateurs. C'est la raison pour laquelle il est accepté comme un indicateur performant pour l'évaluation de la taille d'un établissement. La réponse attendue à la question 13 est le nombre exact du nombre d'emplois à temps complet, y compris celui du patron. Pour expliquer cette question, un exemple de calcul d'équivalent plein temps est donné.

L'échelle est métrique mais sera également transformée en pseudo intervalles sous la forme de classe (de 0 à 5 employés, de 6 à 9, de 10 à 14 de 15 à 19, 20 à 30, 31 à 50 et au delà de 50) pour le traitement des données dans certaines analyses (Churchill et Iacobucci, 2002).

La question 14 concerne le chiffre d'affaires et est directement mesurée par une échelle de pseudo intervalles, les distances étant considérées comme égales et donc comme des intervalles avec unités d'intervalles (Churchill et Iacobucci, 2002). Le risque de non-réponse à cette question a motivé ce choix, le répondant se sentant plus en confiance pour donner des informations sur son chiffre d'affaires à l'intérieur d'une fourchette proposée. Cependant, pour certaines analyses, la médiane de la classe choisie dans la réponse sera utilisée comme variable métrique.

Standardisation de production: questions 15 à 20

Les questions 15 à 20 permettent quant à elles de déterminer les niveaux de standardisation de production. Ces questions traitent de la standardisation de production à travers plusieurs composantes: les achats, la régénération de plats cuisinés, la proportion d'ingrédients préparés avec exemples mentionnés pour permettre la compréhension de l'énoncé, la

proportion d'ingrédients précuisinés, avec là aussi des exemples, les recettes ainsi que le degré d'unité de temps entre la préparation et la livraison.

Les échelles utilisées sont ordinales et les modalités sont évaluées selon un nombre de points pondérés par le poids de chaque composante selon les aboutissements conceptuels testés et confirmés par les deux experts ainsi que par l'étude exploratoire (entremets 4, 5, 6). Deux niveaux de standardisation sont atteignables selon le score obtenu : faible et haut.

Standardisation de service: questions 21 à 23

Le second niveau de standardisation de la prestation offerte recherché est celui du service au consommateur final. Dans les questions 21 à 23, cette dimension est analysée à travers plusieurs composantes également testées et authentifiées (annexes 4, 5, 6) : le type de services de l'établissement, le système de contrôle des résultats du restaurant ainsi que le type de systèmes d'exploitation du restaurant. Selon le même choix d'échelle et de notation que pour la standardisation de la production, le score obtenu classe l'entreprise en deux types de niveaux de standardisation de service : faible et haut.

Une fois les points calculés dans ces deux dimensions, il est possible de placer l'établissement interrogé dans une des quatre catégories selon la nouvelle typologie:

- standardisation de production (standardisation de production haute et de service au consommateur final faible)
- standardisation nulle (standardisation de production et de service au consommateur final faibles)
- standardisation complète (standardisation de production et de service au consommateur final hautes)
- standardisation de service au consommateur final (standardisation de production faible, standardisation de service au consommateur final haute).

Histoire: questions 24 et 25

Les questions 24 et 25 réfèrent à la dimension de l'histoire à travers plusieurs composantes : la durée d'exploitation et la raison du choix de la création ou reprise d'une entreprise de la restauration. La question 24 nous permet en effet de déterminer depuis combien de temps le répondant dirige son affaire.

L'échelle appliquée est en partie métrique puis se transforme en échelle de pseudo intervalles. Pour le traitement des données et suite aux commentaires du prétest (entremets

12 et 13), les modalités sont ramenées à des intervalles considérés comme égaux et trois catégories de répondants sont créées : nouveau (1-3 ans), expérience (entre la quatrième et la huitième année) et vieux loups (entre huit et douze ans et plus de 13 ans).

La question 25 nous fournit quant à elle des indications sur les raisons de la création de l'entreprise et prend l'apparence d'une échelle nominale. Cependant, un ordre significatif ayant été établi par la revue de la littérature, le codage permet de transformer cette échelle nominale en échelle ordinale.

Potentiel de ressources financières et prise de risque: question 26

La question 26 permet de comprendre quel a été le mode de financement de l'entreprise. La dimension mesurée est le niveau de risque pris lors du financement et les modalités proposées représentent les niveaux de risques.

L'échelle à apparence nominale deviendra ordinale par le codage issu de l'étude exploratoire auprès du panel des acteurs de la restauration (entremets 11, 12, 13, 14) et du rating bancaire propre au secteur de la restauration (confirmation orale et confidentielle par un responsable du crédit du secteur de la restauration).

Compétences, aptitudes, formation: questions 27 et 28

La question 27 cherche à évaluer les compétences et aptitudes des répondants. La difficulté pour évaluer une compétence s'est manifestée face à la population étudiée. En effet, le concept de compétence répond dans la plupart des disciplines à une « valeur exploratoire » même si quatre caractéristiques fédèrent généralement les chercheurs (Barraud, Kittle et Moule, 2004). Il s'agit : ① de « compétence à agir », ② d'une notion abstraite et hypothétique dont la seule partie observable ne représente que les comportements, erreurs et performances, ③ de mobilisation de capacité cognitives pour « structurer » une compétence, ④ d'un processus d'acquisition. Acquisition qui nécessite des pré-requis comme la possession de connaissances et de savoirs professionnels de même que des capacités cognitives permettant la structuration de la compétence. C'est pourquoi le choix a été fait de demander aux répondants d'autoévaluer leurs niveaux de compétences. Les types de compétences soumis à l'évaluation des répondants proviennent de la revue de la littérature ainsi que l'étude exploratoire. Il est ressorti quatre types de compétences managériales, quatre types de compétences techniques, cinq types de compétences relationnelles. Quatre types d'aptitudes spécifiques au métier de la restauration, identifiées lors de l'étude exploratoire, ont été inclus dans cette question.

L'échelle choisie est celle utilisée par Usunier (1999) pour noter l'expérience globale d'expatriation des Américains en France de 1 à 10 et appartient à la catégorie d'échelles continues (Giannelloni et E. Vernet, 2001). Ce type de notations rappelle les notes utilisées dans le milieu scolaire et sont facilement représentatives pour les répondants.

La question 28 sur la formation de l'entrepreneur, permet de déterminer le potentiel des ressources connaissances et capacités cognitives. Cette question est à la fois une question de contrôle pour la question 27 et elle représente surtout une base de comparaison factuelle.

L'échelle, bien qu'étant nominale, devient ordinale lors du codage avec une classification des connaissances managériales et techniques suivant le niveau et le genre de la formation en accord avec les conclusions de l'État de l'Art.

Définition du métier et vision sectorielle: questions 29 et 30

La question 29, quant à elle, développe la définition du métier depuis une vision technique à une vision holistique du métier de la restauration sur le modèle de Lagarde (Lagarde, 2004) adapté au secteur de la restauration.

L'échelle utilisée est une échelle de Likert non comparative (Giannelloni et E. Vernet, 2001). Le but de cette échelle est de mesurer l'attitude d'un individu en sommant les notes que celui-ci attribue à une liste de propositions relatives à l'objet évalué. Ces notes indiquent un degré d'accord ou de désaccord avec chacune des propositions énoncées et sont équilibrées entre les positions négatives et les positions positives (moitié positives et moitié négatives) avec une position neutre au centre afin d'éviter que les individus ne répondent de manière automatique et souvent systématique (Giannelloni et E. Vernet, 2001).

La question 30 permet d'évaluer la vision sectorielle du répondant par sa compréhension des attentes du consommateur hypermoderne, au moyen d'un classement d'ordre prioritaire des attentes du client en utilisant une échelle d'ordre de classement (Giannelloni et E. Vernet, 2001). L'ordre choisi dévoile le type de visions du répondant, qui selon les perspectives identifiées dans l'État de l'Art la catégorise en trois types : traditionnel, mixte ou entrepreneur.

Logique d'action : question 31

La question 31 permet d'évaluer la logique d'action des répondants d'un mode passif patrimonial à proactif entrepreneurial relevé dans la revue de la littérature (Julien et

Marchesnay, 1996). Le mode passif implique un côté patrimonial et une concentration sur l'entreprise et sur le soi. Au contraire le proactif définit un mode de fonctionnement entrepreneur, ouvert sur l'environnement et analysant les opportunités.

L'échelle sélectionnée est une échelle de Likert non comparative et équilibrée entre le négatif et le positif avec une position neutre au centre (Giannelloni et E. Vernet, 2001) présentant 5 catégories, comme conseillé par Malhotra, Décaudin. et Bouguerra,(2004).

Choix stratégique : question 32 :

La question 32 est une question multichotomique à réponses multiples. Elle correspond aux choix stratégiques. Les quatre premières affirmations révèlent l'application d'aucune stratégie précise mais une réaction au jour le jour par des tactiques opérationnelles plus ou moins réfléchies. Les suivantes concernent les stratégies congruentes identifiées dans l'État de l'Art, avec trois affirmations pour la stratégie de l'Océan bleu (ou singularité), quatre pour les stratégies de partenariat et deux pour la stratégie de *Mass customization* (ou différenciation différée).

Afin de faciliter le traitement statistique, chaque type de stratégies est considéré comme une composante. L'échelle est d'ordre métrique puisque liée au niveau d'intensité d'utilisation de chacune des stratégies (Malhotra, Decaudin et Bouguerra, 2004).

Logique d'intention: question 33

La question 33 a pour but d'analyser la logique d'intention en classant par ordre d'importance certaines affirmations d'après l'adaptation des travaux de Julien et Marchesnay (1996) et de Lagarde (2004). Les entrepreneurs « de métier » ont un besoin de sécurité, de reconnaissance de la profession ainsi que de légitimation. A l'opposé, les « modernes » cherchent le pouvoir, l'autonomie, la réalisation de soi ainsi que la performance.

La question 33 utilise des échelles d'ordre de classement où les réponses sont classées selon les choix des répondants (Giannelloni et E. Vernet, 2001). Cependant, le codage permet, dans une deuxième temps, de classer les répondants selon les trois logiques d'intention révélées par la revue de la littérature (Julien et Marchesnay, 1996, Lagarde, 2004).

Posture stratégique : question 34

La question 34 permet de déterminer les postures stratégiques adoptées par les répondants, c'est-à-dire leur attitude plus ou moins favorable envers les trois stratégies congruentes. Quatre affirmations sont énoncées afin d'envisager les stratégies de partenariat sous

plusieurs angles d'attaque. Pour la *Mass customization* deux affirmations suffisent pour cerner les deux principales facettes. Quant à la stratégie de l'Océan bleu une seule affirmation est proposée mais elle est poussée à l'extrême puisque ce choix de stratégie implique une rupture avec la vision traditionnelle du marché.

L'échelle mobilisée pourrait être une échelle de Stapel puisqu'elle est non comparative et sans point neutre (Malhotra, Decaudin et Bouguerra, 2004), elle ne sera toutefois pas codée avec des valeurs négatives. Dans ce cas il faut plutôt parler d'échelle d'intention (Giannelloni et E. Vernet, 2001).

Performance: question 35

La question 35, composée de plusieurs parties, permet de définir la performance nette. D'après L'État de l'Art, l'indicateur de performance retenu est le résultat net avant impôts et amortissement. Pour certains entrepreneurs, salariés de leur entreprise, ce résultat s'appelle performance nette, alors que pour ceux qui attendent le bénéfice pour retirer une rémunération il s'agit de la performance brute. Une question faisant suite à celle sur le résultat (sur le salaire et les intérêts des fonds propres pris ou pas pris par l'entrepreneur) permet d'identifier la qualification de la performance annoncée par le répondant.

Les différentes parties de la question confirment la véracité du résultat net qui est la dimension la plus importante du questionnaire puisque elle décrit la performance économique de l'entreprise. Les variables de contrôle sont attachées à la structure des coûts, avec le coût du personnel, les coûts marchandises, le loyer, les intérêts des dettes. Différentes situations sont déduites de la structure des coûts, sur la base des pourcentages de référence de GastroSuisse. Cette structure des coûts, selon le score obtenu, peut être excellente, normale, difficile, ou représenter une entreprise en très grande difficulté.

La dernière question est également une question de contrôle sur la perception de la rentabilité de son entreprise par l'entrepreneur, puisqu'elle demande une auto évaluation de la valeur de son entreprise à ce jour.

Ici, toutes les échelles sont des échelles de pseudo intervalles (Churchill et Iacobucci, 2002), les distances étant considérées comme égales et donc comme des intervalles avec unités d'intervalles. Seules les deux questions sur le salaire et la rémunération des fonds propres pris ou pas pris sont dichotomiques.

La dernière question facultative sans numérotation

Cette question est une question ouverte, donc totalement libre dans la réponse (Giannelloni et E. Vernet, 2001). Si ce genre de question est à éviter, les réponses devant être analysées indépendamment et engendrant donc une perte de temps (Webb (J. Webb, 2000), elle amène beaucoup d'informations sur l'état d'esprit des entrepreneurs. De plus, elle donne au répondant l'occasion de participer activement à la compréhension de l'objet de la recherche. Elle a d'ailleurs été insérée suite à la suggestion des testeurs.

La version présentée dans ce paragraphe est la version définitive qui a été envoyée. Elle est le résultat d'une construction en plusieurs étapes : création du prototype du questionnaire, deux séries de tests et, enfin, élaboration de la version finale pour validation auprès du directeur de thèse, le Professeur Boyer. Le choix est de présenter directement la version finale pour éviter la redondance et permettre d'expliquer les décisions prises suite aux commentaires des prétesteurs.

2.1.1.2. *Relecture et prétest*

Les prétests ont eu lieu durant la dernière semaine de septembre et la première de novembre. Deux séries de tests ont été effectuées. La première, avec un échantillon de six personnes non actives dans la profession mais habituées à la recherche ou fréquentant régulièrement des établissements de la restauration. La deuxième a été effectuée auprès de restaurateurs appartenant à la population étudiée.

Le processus mis en place a été le même pour les deux séries de tests.

Le questionnaire a été donné aux testeurs pour être rempli sans aucune explication sur les questions. Le testeur était livré à lui-même afin de le mettre en situation réelle d'un répondant. Il devait :

- Remplir le questionnaire en chronométrant le temps nécessaire pour le remplir
- Cocher les questions qui lui posaient un problème ou qui lui inspiraient une remarque
- Transmettre ses commentaires durant un bref entretien

Les commentaires ont été récoltés dans une grille à chacune des étapes (entremets 17 et 18). Le questionnaire a été modifié entre le premier test et le deuxième, puis une nouvelle fois après le deuxième. Le projet final a été soumis au directeur de thèse.

Dans le but de faciliter la lecture et le remplissage du questionnaire de 7 pages, l'impression n'a été faite que sur le *recto* des feuilles.

La première vague de tests a provoqué des améliorations dans plusieurs dimensions comme la localisation, le niveau de standardisation de production, la formation, la posture stratégique, la structure des coûts. Quelques remarques sur le libellé des questions ont été prises en compte et ont motivé une nouvelle rédaction simplifiée de ces questions. Les commentaires généraux ont révélé un handicap majeur dans la présentation du questionnaire sur dix pages, qui donnait une trop grande impression de longueur. Le temps nécessaire a paru long pour la majorité des testeurs.

La deuxième vague a incité la reformulation de la question sur le nombre de collaborateurs dans l'entreprise et la suppression de deux questions inutiles. Les commentaires généraux, après le dernier test, se sont confirmés très positifs sur l'intérêt des questions pour le répondant. Le temps nécessaire pour remplir le questionnaire a été jugé dans des limites acceptables (entre 20 et 25 minutes).

Les derniers commentaires du Professeur Boyer ont été intégrés avant la rédaction définitive et l'impression des 3000 exemplaires.

Les commentaires du Professeur Boyer :

- Promettre la confidentialité des réponses (en aucun cas les résultats individuels ne seront publiés)
- « Créer entreprise » ambiguë
- Résultat avant impôts : bien distinguer les pertes des bénéfices
- Demander l'estimation de la valeur de leur fonds de commerce pour contrôler la performance et la compréhension par l'entrepreneur de la situation de son entreprise, car vérifier la rentabilité dans un secteur en difficulté ne présente du sens que pour les entreprises très performantes.

Si le fond et la forme du questionnaire sont capitaux pour diminuer le seuil d'erreur d'observation, les spécialistes des études de marché et chercheurs statisticiens comme Giannelloni et Vernet (2001), Wonnacott et Wonnacott (1995) ainsi que Churchill (2002), mettent en avant l'influence du choix de la population et de la méthode d'échantillonnage sur la qualité des données.

2.1.2. Méthodes d'échantillonnage

Le processus d'échantillonnage commence par le choix de la population à étudier. La « population de référence » signifie en statistique l'ensemble des individus ou objets dont on cherche à analyser les caractéristiques ou qui possèdent l'information désirée. A ce concept on adjoint très souvent un critère géographique ou temporel (Giannelloni et E. Vernet, 2001). Pour ce travail, seul le critère géographique présente du sens, le champ d'application de la recherche étant l'Arc Lémanique Suisse. La population de référence se matérialise donc dans les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse. L'arbitrage entre recensement et échantillonnage a penché pour le recensement puisque la population est relativement petite (environ 3300 établissements de restauration, y compris les restaurants de chaînes internationales).

2.1.2.1. Recensement et échantillon volontaire

S'il n'existe aucune liste exhaustive de la population des restaurants de l'Arc Lémanique Suisse, il est possible de les atteindre, puisque la majorité des établissements de restauration sont membres de l'association professionnelle de GastroSuisse. En effet, neuf entreprises de restauration sur dix sont membres afin de profiter des caisses d'assurances patronales et des informations fournies sur la législation et les réglementations touchant la restauration. Le fichier des membres de l'association des deux cantons, Vaud et Genève, représente la meilleure des bases de recensement de la population de référence.

Le choix de contacter l'ensemble des membres est guidé par la crainte d'une grande part de non-réponse. Près des trois quart des entreprises de restauration en Suisse emploient moins de dix collaborateurs, ce qui ne laisse pas beaucoup de temps à leur dirigeant pour les travaux administratifs et encore moins pour répondre à un questionnaire non officiel.

Dans ce cadre, **GastroVaud** (section cantonale vaudoise de GastroSuisse) et la **Société des Cafetiers Restaurateurs Hôtelières Genevoise** (section cantonale genevoise de GastroSuisse) ont été approchés. La demande était d'avoir accès au fichier de leurs membres (respectivement près de 1600 et 1350) et d'avoir le soutien des deux associations pour motiver leurs membres à participer à l'étude. L'écho rencontré a été favorable et les deux présidents, Monsieur Haeni pour le Canton de Vaud et Monsieur Terlinchamp pour le canton de Genève, ont affirmé leur soutien et témoigné beaucoup d'intérêt pour l'objet de la

thèse. Les modalités de leur assistance ont été fixées lors de deux entretiens et confirmées par mail (entremets 16). Leur soutien a pris plusieurs formes :

- Envoi du questionnaire par poste avec les derniers documents de l'année à tous leurs membres
- Enveloppe réponse préaffranchie, récupération des questionnaires, facturation des seules enveloppes-réponses utilisées pour GastroVaud
- Envoi par poste avec les derniers documents de l'année à tous leurs membres
- Message d'accompagnement avec les questionnaires (entremets 16)
- Articles dans le journal des Cafetiers de la SCRHG pour le canton de Genève.

Wonnacott et al. (1995) mettent en garde contre deux types d'erreurs : *l'erreur de liste* et *l'erreur d'échantillonnage*. L'erreur de liste, soit le risque de décalage entre la population visée et le fichier utilisé, reste ici très faible par le choix du fichier de GastroSuisse. Par contre, l'erreur d'échantillonnage et le manque de représentativité demeure un risque important même si le recensement a été choisi. Environ 10% des recensés ont répondu, ce qui transforme le recensement en échantillon de volontaires. La représentativité de l'échantillon mérite dans ce cas une vérification *a posteriori* puisqu'il n'a pas été choisi de manière probabiliste mais qu'il est devenu un échantillon non probabiliste de volontaires (Giroux et Tremblay, 2002). Afin de minimiser le biais de la transformation du recensement en échantillon non représentatif, les deux associations ont joint un message d'accompagnement au questionnaire dans le but d'encourager leurs membres à participer activement à l'enquête (entremets 16).

2.1.2.2. La représentativité

Selon Giroux et Tremblay (2002), les répondants issus d'un échantillon de volontaires ont démontré un intérêt pour le sujet de la recherche et donc une ouverture d'esprit et de la disponibilité, ce qui peut dénaturer les résultats. Cet échantillonnage de volontaires ne met pas en cause l'objectivité du chercheur mais présente un risque de non-représentativité. La représentativité se vérifie sur ce type d'échantillons par deux approches complémentaires : vérification de la taille selon le degré de précision voulu (Giannelloni et E. Vernet, 2001) et vérification de la *stratification a posteriori* (Wonnacott et Wonnacot, 1995).

La taille

L'approche normale dans la méthode d'échantillonnage est de définir la taille qui permet de généraliser les résultats à la population suivant de degré de précision voulu. Dans le cas d'un échantillon de volontaires issu d'un recensement, la démarche inverse permet de vérifier si la taille de l'échantillon correspond à la taille d'un échantillon qui aurait été fixée *a priori* par l'application de la formule de calcul de la taille de l'échantillon :

$$n = Z_{\alpha/2}^2 \frac{p(1-p)}{e^2}$$

Avec

e = précision souhaitée

n = taille de l'échantillon

$Z_{\alpha/2}$ = valeur de la loi normale centrée réduite au seuil α

α = seuil de confiance (souvent fixé à 0,05)

p = proportion (fréquence) observée dans l'échantillon

La formule qui permet de déterminer la taille de l'échantillon peut être adaptée en utilisant la fréquence estimée par GastroSuisse pour l'ensemble de la population des entreprises artisanales de la restauration suisses concernant la variable principale du modèle de la thèse : la performance économique. GastroSuisse estime la proportion des entreprises artisanales de la restauration en Suisse qui génèrent des pertes pour résultat net à 75%.

En appliquant la formule sur la base d'une fréquence de 75%, d'un seuil de confiance de 95% et d'une précision souhaitée de cinq point de pourcentage, la taille de l'échantillon devrait être de

$$n = 1,96^2 \frac{0,75(1-0,75)}{0,05^2} = 243,20 \approx 245$$

Le nombre de questionnaires en retour étant de 302 (298 établissements de restauration, dont 5 appartenant à des chaînes et 4 hôtels sans restaurant) la taille de l'échantillon se trouve donc dans la norme de la taille d'un échantillonnage issue d'une méthode d'échantillonnage aléatoire. La véritable proportion de l'échantillon sera vérifiée dans l'analyse des données.

La stratification *a posteriori*

Par une vérification de la *stratification a posteriori* il s'agit de vérifier que les proportions de la population et de celle de l'échantillon sont très proches ou similaires. N'ayant pas d'information sur la composition de la population par canton mais pour l'ensemble de la Suisse, l'approche de vérification de l'échantillon (298 répondants) se fait par la comparaison de sa composition avec celle de l'ensemble de la population des restaurants suisses. La représentativité est vérifiée dans les caractéristiques factuelles et objectives, la forme d'organisation, le nombre d'employés, le chiffre d'affaires et la forme juridique.

La forme d'organisation

La représentativité de la dimension de l'organisation de l'entreprise présente un caractère important, puisque les entreprises indépendantes concernent l'objet de la recherche de la thèse. La représentativité se vérifie en comparant les fréquences présentes dans la population et celle de l'échantillon. La représentativité est acceptée puisque dans la population des entreprises de la restauration en Suisse (GastroSuisse, 2006) les proportions sont pratiquement identiques (tableau 51), avec 97% d'indépendants en Suisse et 98% dans l'échantillon. Dans ses statistiques descriptives des établissements suisses, GastroSuisse ne fait pas de différence entre les indépendants propriétaires et les indépendants en gérance. Elle intègre cette spécificité dans « la fonction du dirigeant de l'entreprise » et pas dans « la forme d'organisation » qui est séparée en deux catégories « indépendants » et « affiliés à une chaîne internationale ». Dans l'échantillon, les gérants ont confirmé leur « indépendance » et sont considérés comme des indépendants. Les franchisés internationaux sont au nombre de cinq, ce qui ramène à 293 le nombre de cas qui seront pris en considération dans la vérification des hypothèses.

Tableau 51: Comparaison des fréquences du chiffre d'affaires population suisse / échantillon

Forme d'organisation	% Population Suisse	% Échantillon
Indépendante	97%	93%
Gérance indépendante		5%
Franchise internationale	3%	2%

Les proportions des établissements indépendants et affiliés à des chaînes internationales de l'échantillon étant équivalentes à celles de la population, la représentativité de l'échantillon est admise.

Nombres d'employés

La représentativité pour le nombre de collaborateurs est permise, puisque dans la population des entreprises de la restauration en Suisse (GastroSuisse, 2006) les proportions sont pratiquement identiques (tableau 52). Il y a certes une légère différence pour les entreprises de 6 à 10 collaborateurs, mais cette différence minime, de 6%, se retrouve dans la dissimilitude cumulée entre la proportion d'entreprises entre 21 et 49 collaborateurs et celles de plus de 50 collaborateurs. Cela s'explique par le fait que dans la population suisse les grandes villes comme Bâle ou Zurich pèsent de tout leur poids dans la catégorie des grands établissements de restauration. La représentativité pour les établissements occupant moins de 20 collaborateurs se confirme avec un pourcentage très proche entre l'échantillon et la population suisse, avec respectivement 95% et 91%.

Tableau 52: Comparaison des fréquences du nombre d'employés population suisse / échantillon

Nombres de collaborateurs	% Population suisse	% Échantillon	Moyenne de l'échantillon	Écart type de l'échantillon
0 -5 collaborateurs	58%	57%	3.0939	1.24859
6 -10 collaborateurs	18%	24%	8.4906	1.06740
11 - 20 collaborateurs	15%	14%	14.6000	2.56770
21 - 49 collaborateurs	7%	4%	29.0000	6.04152
Plus de 50 collaborateurs	2%	1%	75.0000	21.21320

La structure très fragmentée du secteur se confirme, puisque la majorité des établissements figurent dans les trois premières catégories, et même 71% de l'échantillon (76% de la population), prennent place dans les deux premières catégories. Les proportions de l'échantillon étant équivalentes à celles de la population, l'échantillon est considéré représentatif sur cette dimension.

Chiffre d'affaires

La représentativité pour la dimension du chiffre d'affaires est également acceptée, puisque dans la population des entreprises de la restauration en Suisse (GastroSuisse, 2006) les proportions sont pratiquement identiques (tableau 53). Une petite disparité existe dans la première catégorie, la troisième et la sixième. Pour la première tranche de chiffre d'affaires de moins de € 225'000 (Frs. 350'000.--), la fréquence reste la plus grande même s'il y a 4% de différence. En ce qui concerne la tranche comprise entre € 355'000 et 550'000 (entre Frs 550'000.-- et 850'000.--), la différence est également minime et n'entrave pas la représentativité de l'échantillon. Quant à la différence visible dans la catégorie de € 970'000 à 1'290'000 (de Frs 1'500'000.-- à 2'000'000.--), elle s'explique par les mêmes raisons que pour le nombre de collaborateurs.

Tableau 53 : Comparaison des fréquences du chiffre d'affaires population suisse / échantillon

Tranches du chiffre d'affaires	% Population suisse	% Échantillon
Moins de 350'000	30%	26,1%
De 350'001 à 550'000	22%	21,6%
De 550'001 à 850'000	16%	18,6%
De 850'001 à 1'100'000	10%	9,3%
De 1'100'001 à 1500 000	10%	10,3%
De 1500 001 à 2'000'000	4%	5,8%
Plus de 2'000'000	8%	8,2%

Les proportions dans chacune des tranches de chiffres d'affaires appuient les constatations faites au paragraphe sur le nombre de collaborateurs et sur la fragmentation de la structure du secteur de la restauration. 68% des entreprises suisses et 66% des entreprises de l'échantillon réalisent un chiffre d'affaires inférieur à € 550'000 (Frs. 850'000. --). Dans cette caractéristique, les fréquences de l'échantillon sont équivalentes à celles de la population. La représentativité de l'échantillon est considérée comme pertinente.

La forme juridique

La représentativité pour la dimension de la forme juridique de l'entreprise ne présente aucun obstacle, puisque dans la population des entreprises de la restauration en Suisse (GastroSuisse, 2006) les fréquences sont très proches de celles de l'échantillon. GastroSuisse ne présente pas tout à fait les formes juridiques de la même manière que la composition de l'échantillon, mais la comparaison est tout de même possible après quelques ajustements (tableau 121). En effet, certains répondants n'étaient pas très clairs par rapport à la société en nom collectif ou Sàrl. Ceci explique pourquoi les trois types de sociétés : SA⁵⁹, Sàrl et Sociétés collectives ont été groupées. La répartition dans la population suisse entre les exploitations en nom propre et celles en sociétés est respectée dans l'échantillon. Pratiquement les deux tiers des établissements en Suisse (63%) sont exploités en nom propre, ce qui est confirmé dans l'échantillon (66%).

Tableau 54: Comparaison de la forme juridique population suisse / échantillon

Forme juridique	% Population suisse	% Échantillon
Société en nom propre	63%	66%
SA et Sàrl et Sociétés collectives	34%	34%
Autre : fondation	2%	0,3%

⁵⁹ SA : Société Anonyme, Sàrl : Société à responsabilité limitée

Les proportions des établissements exploités en nom propre permettent de comprendre le niveau de taux de rotation important des propriétaires exploitants des établissements en Suisse. Selon GastroSuisse (2006), beaucoup de propriétaires évitent la faillite en remettant leur exploitation avant la phase finale des poursuites. Dans l'aspect de la forme juridique des entreprises, l'échantillon est bien représentatif de la population dans les fréquences de la forme juridique.

La représentativité de l'échantillon étant confirmée sur les quatre dimensions majeures caractérisant l'ensemble de la population suisse des entreprises de la restauration, la méthode d'échantillonnage de volontaires ne présente pas de biais quant aux caractéristiques générales utilisées par GastroSuisse pour décrire globalement les entreprises de la restauration en Suisse. De plus, la taille de l'échantillon, avec 298 répondants, laisse prédire une généralisation possible des résultats à la population

2.1.3. Administration du questionnaire

Le questionnaire devant être construit en fonction du mode de « passation » (Giroux et Tremblay, 2002), la décision du moyen de « passation » a suscité quelques questions.

L'efficacité d'internet par rapport à la voie postale provoque un débat entre les chercheurs avec des partisans d'une méthode plutôt que d'une autre. Néanmoins Cerdin et Peretti (2001) ne veulent pas trancher, temporisant les résultats de chacune des deux méthodes par de nombreuses variables pouvant interférer sur les résultats.

Le choix du mode d'administration a été fait après discussion avec les présidents des deux sections cantonales de GastroSuisse. L'administration par internet a été abandonnée tout de suite, la majorité des restaurateurs ne possédant pas d'adresse e-mail. La voie postale s'est avérée la plus efficace et la seule possible. De plus, elle a présenté l'énorme avantage d'être la plus économique, puisque l'envoi du questionnaire a été géré directement par les deux sections cantonales (1350 pour Genève et 1600 pour Vaud). L'inconvénient de cette méthode est qu'elle ne permettait aucune action de relance. C'est pourquoi le choix du message d'accompagnement (entremets 16) a fait l'objet de tous les soins des deux présidents.

L'utilisation de la presse locale et d'une manifestation professionnelle a permis également de créer un intérêt de la part des restaurateurs pour cette recherche.

L'autre action, pour compenser l'absence de relance, a été le rappel systématique de la recherche par les deux secrétariats à leurs membres lors de contacts téléphoniques.

Par contre le questionnaire offrait aux répondants plusieurs options pour la réponse.

- Pour les Vaudois :
 - Par enveloppe préaffranchie au siège de GastroVaud
 - Par mail (adresse email sur le questionnaire)
 - Par fax (numéro de fax figurant sur le questionnaire)

- Pour les Genevois :
 - Par mail (adresse email sur le questionnaire)
 - Par fax (numéro de fax figurant sur le questionnaire)

La majorité des Vaudois a utilisé les enveloppes-réponses alors que la presque totalité des Genevois a répondu par fax. Seuls quelques isolés ont demandé la version électronique du questionnaire par mail. Ce mode de renvoi a eu probablement une influence sur le taux de réponses, puisque à Genève seulement 79 entreprises ont participé à l'enquête contre 223 dans le Canton de Vaud. Il se peut également que ce soit d'autres variables, comme relevé par Cerdin et Peretti (2001) dans leur étude sur l'influence du mode d'administration d'un questionnaire (le message d'accompagnement ou l'article dans le journal ou encore l'interview lors de Gastronomica).

Le mode d'administration se faisant par la poste, il est primordial que les questions soient dans un langage compréhensible pour les restaurateurs tout en permettant de mesurer ce qu'elles sont supposées mesurer. Il faut aussi que les questions donnent envie aux restaurateurs de répondre. C'est la raison pour laquelle le questionnaire a été testé deux fois (entremets 17 et 18). Les prétests ont été commentés dans le paragraphe suivant la construction du questionnaire (paragraphe 2.1.1.2.) car les commentaires qu'ont apporté les testeurs avaient trait à la forme et non au fond du questionnaire.

Pour l'ensemble des questions, les échelles ont été élaborées de manière appropriée comme recommandé par Malhotra, et al. (2004), puisque les échelles ont entre 5 et 10 catégories.

La grande difficulté réside dans le codage pertinent et valide de chacune des questions essentielles du questionnaire. Afin de vérifier l'opérationnalité de la mesure et de préparer la rentrée des données, deux étapes du codage ont été établies.

2.1.4. Le manuel de codage

La première étape a consisté à donner un numéro à chaque modalité afin de récolter les données brutes des questionnaires. Une plate-forme sur un serveur externe a été construite dans le but de faciliter la saisie des données de tous les questionnaires reçus. Un formulaire a été traduit en langage « html. ». La base de données des résultats bruts a été ensuite exportée sur Excel pour subir le codage proprement dit selon le manuel de codage.

Ce dernier point a posé des problèmes de validité interne étant donné le peu de références du codage des indicateurs déjà validés dans d'autres recherches de ce domaine. Selon Thiétart (2003), le chercheur doit dans ces cas là faire preuve de bon sens, utiliser son expérience et surtout chercher un codage qui fait du sens. Ce travail a été effectué selon les connaissances acquises durant les étapes de l'État de l'Art, sur la base des données récoltées durant les études exploratoires. Pour terminer, une confrontation de deux points de vue⁶⁰ a eu lieu en mobilisant le bon sens afin d'atteindre une validité de « faisabilité » conseillée par Thiétart.

Seuls quelques exemples du manuel de codage sont présentés ici (tableau 55), l'intégralité du manuel de codage étant produite dans l'entremets 20.

La sélection s'est portée sur les questions 12 à 20 ayant trait aux caractéristiques des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse. Les dimensions sont issues de la nouvelle typologie qui a été conçue au cours de ce travail. Cette typologie a été sujette à discussion et présentation dans des colloques et la validation exploratoire a été réalisée. La validation opérationnelle devrait se faire à travers les résultats de la thèse.

La deuxième feuille d'exemples expose le travail de codage exécuté sur la question 35 et ses sous-questions concernant les résultats. La question 34 sur la posture stratégique ne présente pas de particularités.

Pour pouvoir travailler sur des données nettoyées et cohérentes sur la performance, il a fallu réajuster les données récoltées auprès des restaurateurs ne prélevant aucun salaire, avant le calcul du résultat final. Il s'agit d'une approximation, puisque l'information sur le chiffre d'affaires était récoltée par intervalles. En effet, le chiffre d'affaires étant toujours une

⁶⁰ Le chercheur et un collègue ont effectué deux codages en parallèle et les ont confrontés pour accéder au codage définitif

donnée sensible pour les entrepreneurs des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse (mais également en Suisse en général d'après GastroSuisse), la solution était de demander un ordre de grandeur à travers une série d'intervalles (fixés d'après les études de GastroSuisse). La valeur médiane de l'intervalle du chiffre d'affaires a été choisie comme chiffre d'affaires supposé et multiplié par le pourcentage du résultat annoncé. Le salaire de référence donné par GastroSuisse de € 29'420 (Frs. 45'600.--) comme minimum pour un chef d'entreprise a été déduit de ce résultat présumé et retransformé en pourcentage de bénéfice ou perte. Beaucoup de résultats ont basculé d'un bénéfice positif ou nul à une perte, ce phénomène étant très bien identifié par GastroSuisse (2006).

Tableau 1 : Exemple du manuel de codage

Question	Nom de la variable	Type de variable	Modalités ou valeur	Codage	explications	Agrégat ou codage final
12	Organisation	Antécédente entreprise	Chaque modalité nominale reçoit un numéro de 1 à 4 seule la modalité 1 « indépendant » est utile	1= indépendant ou gérant 2= salarié 3 = franchise internationale 4 = franchise locale 5 = Concession	La modalité 2 ne sera pas prise en considération dans la thèse	
13	Taille	Antécédente entreprise	Echelle métrique Création d'intervalles	0 à 5 1 6 à 9 2 10 à 14 3 15 à 19 4 20 à 29 5 30 à 49 6 Plus de 50 7	L'échelle métrique est transformée en échelle pseudo métrique pour faciliter le traitement et la classification des entreprises mais est maintenue métrique pour certaines analyses	1 à 6 chaque chiffre représentant une classe pseudo intervalles ou nombre exact
14	Taille	Contrôle	Echelle pseudo intervalles	moins 350 1 350_550 2 550_850 3 850_1100 4 1100_1500 5 1500_2000 6 plus 2000 7 De 1, 3, 4, 6 X 1	Ces valeurs correspondent à celles de Gastro Suisse Dans certaines analyses, la médiane de la classe du chiffre d'affaire est utilisé comme variables métrique	1 à 7 chaque chiffre représentant une classe pseudo intervalles Ou médiane
15	Standardisation production	Antécédente entreprise	4 modalités 1, 3, 4, 6		Pondération et notation selon les résultats de l'Etat et la validation par l'étude qualitative	7 à 20,5 faible
16	Standardisation production	Antécédente entreprise	2 modalités	Oui= 6 X 2		20,5 à 34 forte
17	Standardisation production	Antécédente entreprise	5 modalités	De 1 à 5 X 1		
18	Standardisation production	Antécédente entreprise	5 modalités	De 1 à 5 X 1		
19	Standardisation production	Antécédente entreprise	3 modalités	De 1 à 3 X 2		
20	Standardisation production	Antécédente entreprise	4 modalités 1,3,4,5	De 1, 3, 4, 5 X 2		

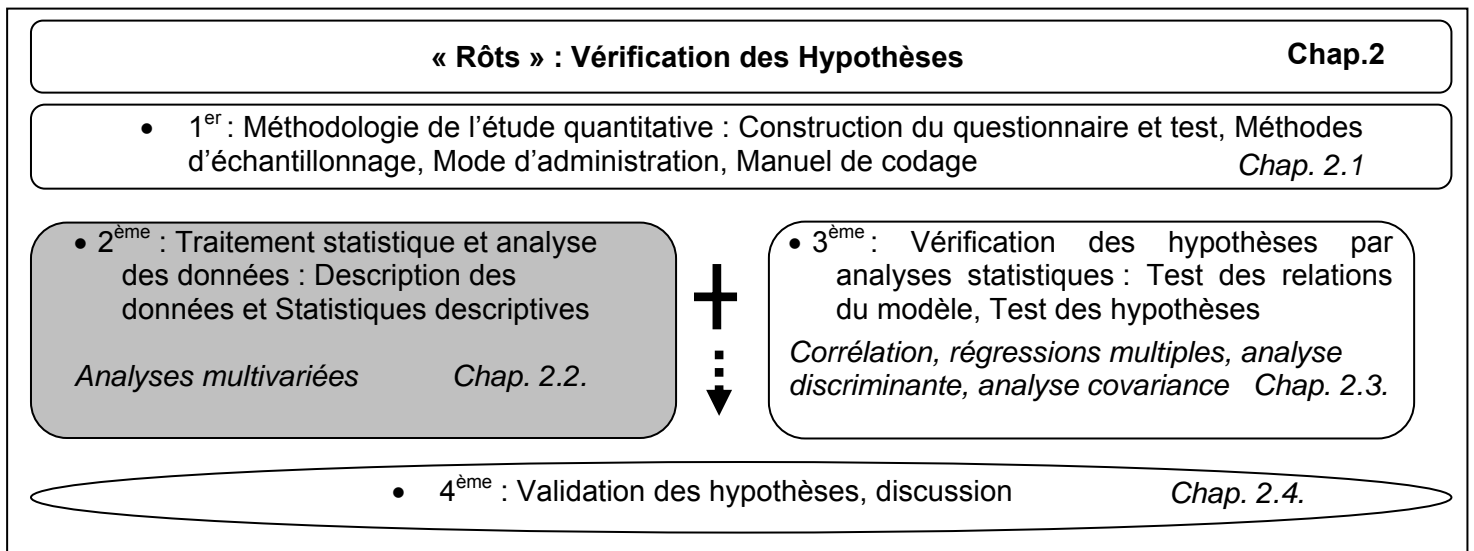
Question	Nom de la variable	Type de variable	Modalités ou valeur	Codage	explications	Agrégat ou codage final
34	La posture stratégique	Explicatives stratégiques	7 affirmations codées : ++= 5, += 4, pas d'avis =3, -= 2, ---= 1 Une réponse attendue par affirmation	- Partenariat : 4 Modalités additionnées - Mass customization : 2 Modalités additionnées - Océan bleu : 1 Modalité	Posture stratégique est logique d'intention vis-à-vis des trois stratégies congruentes pouvant améliorer les performances.	Addition des notes obtenues dans chacune des stratégies
35	Résultats Coûts	Contrôle Performance	4 sous questions sur les % des coûts soit une échelle de pseudo intervalles Notées de 1 (taux les plus élevés) à 6 (taux les moins élevés) Addition de tous les points attribués aux coûts	4 catégories créées : Moins de 11 points = en très grande difficulté De 12 à 15 points = difficile De 16 à 19 points = normal À partir de 20 points = excellent	Taux de référence et niveaux de la situation issus de Gastro Suisse	1 = Très Difficile 2 = Difficile 3 = Normal 4 = Excellent Pseudo intervalles
35	Résultats Pertes ou bénéfice	Dépendante performance	Echelle de pseudo intervalles pour le bénéfice et métrique pour perte Perte= -1 Chaque intervalle noté de 0 pour 0 bénéfice jusqu'à 6 plus de 15%	-100 à - de 0 = Perte de 0 à 1 = Difficile de 2 à 3 = Normal 4 et 5 = Bon 6 = Excellent	L'indicateur de performance établi : résultat sans impôts et amortissements Certains salaire déjà pris réajustement pour les autres cas sur la base des critères de Gastro Suisse enlevé au résultat un salaire moyen € 29'420 (Frs.45'600. --) Pour calculer le résultat net 1) le chiffre d'affaire médian de l'intervalle a été multiplié par le % de bénéfice annoncé 2) puis après déduction du salaire de référence re calculé en % du CA 3) recodé ou utilisé en métrique	Pour résultat net -100% à - de 0% = Perte Note de 0 à 1 = Difficile Note de 2 à 3 = Normal Note de 4 et 5 = Bon Note de 6 = Excellent Pseudo intervalles

2.2. Deuxième Rôle : traitement statistique et analyse des données

La première partie du traitement statistique permet d'expliquer la préparation des données et la description de l'échantillon de répondants volontaires dont la représentativité a été démontrée (paragraphe 2.1.2.2.).

La deuxième partie mobilise des méthodes statistiques descriptives et est réalisée à l'aide des logiciels Excel et SPSS. La mesure statistique utilisée est principalement la fréquence.

Tableau 56 : Articulation du paragraphe « Traitement statistique et analyse des données »



Tous les résultats passent par la construction d'une base de données propre et utilisable. Puis les statistiques descriptives permettent de comprendre les particularités de l'échantillon. Mais le véritable intérêt du traitement statistique réside dans les différentes analyses bivariées et multivariées.

2.2.1. Description des données

Après avoir envoyé 1550 questionnaires dans le Canton de Vaud et 1350 dans le canton de Genève, la base de données finale contient 298 réponses (10%). Les réponses à vingt six questions figurent dans tous les questionnaires retournés. Neuf autres questions présentent quelques réponses manquantes. Néanmoins, ces questions récoltent tout de même 293 réponses. Ces données manquantes ne présentent pas un obstacle pour l'analyse des résultats car les questions auxquelles elles correspondent, sont principalement de contrôle ou de description (entremets 19).

La première phase du dépouillement consiste à vérifier les questionnaires. Selon Evrard et al (2000), plusieurs critères doivent être vérifiés : la lisibilité, l'intégralité, la cohérence.

2.2.1.1. La lisibilité

La lisibilité est un critère totalement rempli dans notre cas. La plupart des questions étaient en effet, des questions fermées, le répondant n'avait qu'à indiquer sa réponse par des croix ou à entourer les cases choisies.

La seule réserve concerne la question 30 portant sur la vision sectorielle et la question 33 sur la logique d'intention, qui demandaient un classement, respectivement de 1 à 7 et de 1 à 8 (1 étant la meilleure position). Certains répondants n'ont utilisé que les trois premières places ou se sont contentés de ne choisir que les affirmations qui leur semblaient primordiales. Ceci a entraîné un changement du codage et par conséquent la seule prise en compte du premier choix.

La dernière question ouverte, n'ayant qu'un but d'information, n'est pas prise en considération dans la base de données et sera utilisée seulement dans la discussion des résultats.

La première question sur la description du concept, bien qu'offrant une totale liberté de choix, n'a présenté aucune difficulté de lecture, n'autorisant qu'une description à l'aide de quatre mots séparés.

2.2.1.2. L'intégralité

C'est le problème des données manquantes. Jusqu'à quel niveau d'intégralité les questionnaires sont-ils remplis ? Ceci est déterminant pour la qualité de l'enquête. En effet, non seulement il est important de mesurer l'ampleur des non-réponses, mais également d'établir le poids de ces non-réponses sur la qualité des informations.

Le problème ne s'est pas présenté puisque 293 questionnaires ont été remplis intégralement pour ce qui est des questions utilisées dans l'analyse des résultats et les cinq non-réponses concernent sept questions analysées avec, au pire, trois réponses manquantes pour la question 26 sur le potentiel de ressources. Les réponses manquantes semblent dues à une inattention des répondants, car elles ne touchent pas des questions considérées « sensibles »

Chaque traitement statistique sera réalisé « sans les valeurs manquantes ». Les résultats sont peu susceptibles de différer de ceux qu'on aurait obtenus avec les données complètes.

2.2.1.3. La cohérence

Certaines incohérences ont été décelées au premier coup d'œil, comme les questions 11 et 12 remplies alors qu'elles concernent : l'une le cas où le répondant est propriétaire de son exploitation, et l'autre le cas où il ne l'est pas. Pour d'autres il a fallu utiliser les questions de contrôle.

En particulier pour vérifier la question 13 sur le nombre d'employés, un rapide calcul selon les normes de Gastrosuisse (fourchette du chiffre d'affaires moyen par employé) a permis de vérifier la cohérence entre le nombre d'employés et le chiffre d'affaires. Trente deux questionnaires présentaient des incohérences, dont trente-et-un nominatifs. Une vérification par appel téléphonique sur le nombre de collaborateurs, équivalent plein temps, a permis la rectification.

Une autre incohérence, moins fréquente, a également touché la question 35 avec la structure des coûts de personnel et la question 13 sur le nombre de collaborateurs. Là aussi, selon le ratio du chiffre d'affaires au nombre de collaborateurs, certains pourcentages de coûts de personnels (24 cas) montraient une incohérence. Suite à un appel téléphonique à l'intégralité de ces cas nominatifs, les rectifications des pourcentages des coûts ont été

apportées. En effet, les répondants n'avaient pris en considération dans les coûts du personnel que les versements mensuels des salaires, sans inclure le treizième salaire ou encore les vacances, ni, dans la majorité des cas, les charges patronales.

Quatre questionnaires n'ont pas été intégrés dans la base des données car ils concernaient des hôtels ne possédant pas de restaurant.

2.2.2. Statistiques descriptives

Plusieurs données permettent de décrire notre échantillon : le type d'organisations, le type d'établissements, le canton, le lien avec le tourisme, les murs de l'exploitation, la forme juridique, la taille, le chiffre d'affaires, le niveau de standardisation de la prestation offerte, l'histoire avec la durée d'exploitation, la formation, la structure des coûts, le résultat brut et le résultat net.

Mais une première étape consiste à vérifier l'homogénéité de l'échantillon.

2.2.2.1. Homogénéité de l'échantillon

Sur les 1550 questionnaires envoyés dans le Canton de Vaud et les 1350 dans le canton de Genève, 79 entreprises genevoises ont répondu et 223 vaudoises. Ceci doit être pris en considération lors des comparaisons puisque les entreprises vaudoises représentent les trois quarts des répondants. Plusieurs raisons ont été évoquées précédemment dans le paragraphe traitant du mode d'administration du questionnaire (paragraphe 2.1.3.). Néanmoins il peut y en avoir d'autres, comme un fort taux annuel de remise des entreprises artisanales de la restauration à Genève, ce qui provoque un manque d'intérêt des nouveaux tenanciers pour ce type d'études. Notamment en vertu du fait que le nombre de réponses issues des deux cantons présente un déséquilibre, il peut y avoir un problème d'homogénéité de l'échantillon. Aussi, il convient d'analyser l'échantillon afin de savoir s'il est homogène par rapport aux caractéristiques principales que sont le type d'organisations, le type d'établissements, le lien avec le tourisme, les murs de l'exploitation, la forme juridique, la taille, le chiffre d'affaires, le niveau de standardisation de la prestation offerte, la durée d'exploitation, la formation, la structure des coûts, le résultat brut et net.

Afin de tester l'homogénéité de l'échantillon, deux étapes ont été réalisées.

- Un premier test (dû à Levene, entremets 22) n'a pas conclu à une différence significative des variances entre les deux populations (probabilité critique 0.803 pour la performance nette)

Deux tests de l'égalité entre moyennes (independant sample t-tests, entremets 22) ont été pratiqués, l'un stipulant l'égalité des variances, l'autre non. Dans l'un et l'autre cas aucune différence significative n'a été notée d'un échantillon à l'autre dans le cas de la performance (tableau 57).

Sur cette base, l'homogénéité de l'échantillon peut être conclue puisque la performance est la variable dépendante du modèle.

Tableau 57 : Independent Samples T – test entre Genève et Vaud pour la performance nette

Independent Samples t-test								
		t-test d'égalité des Moyennes						
		t	df	p-valeur bilatéral	Différence de moyenne	Std. Error Différence	95% intervalle de confiance de la différence	
							bas	haut
36 - Performance réelle après prise salaire de € 29420 (Frs.45 600)	Egalité des variances assumée	-1.069	289	0.286	-0.0150	0.01399	-0.04249	0.01258
	Egalité des variances non assumée	-0.892	95.850	0.374	-0.0150	0.01676	-0.04823	0.01831

En conséquence, les répondants des deux cantons seront traités comme un seul échantillon. Il sera toutefois intéressant d'analyser et de décrire quelques différences par canton.

2.2.2.2. Type d'organisations

Cette dimension présente les caractéristiques d'une variable de sélection de l'échantillon, car en fait elle est le premier élément de la typologie qui permet de mesurer le premier critère de qualification de l'entreprise artisanale de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse : l'indépendance de l'entreprise et la non-appartenance à un groupe de dimension nationale ou internationale. La proportion de l'échantillon a déjà été présentée dans le paragraphe sur la représentativité de l'échantillon⁶¹. En effet, la proportion d'indépendants est respectée puisque les gérants sont des gérants libres (payant un loyer à des propriétaires locaux) et considérés ici comme indépendants (tableau 58).

⁶¹ Paragraphe 5.2 "Méthode d'échantillonnage"

Tableau 58: Forme d'organisation de l'échantillon

Forme d'organisation	Nombre	%
Indépendante	275	92,9%
Gérance indépendante	16	5,4%
Franchise internationale	5	1,7%

Les entreprises appartenant à ou étant des franchises internationales seront retirées de l'échantillon pour l'analyse statistique afin de n'étudier que l'objet de la recherche : les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse. Toutefois pour cette partie descriptive de l'échantillon ils seront considérés comme partie intégrante puisqu'étant des éléments présents dans le secteur de la restauration.

2.2.2.3. Type d'établissements

La majorité des établissements de l'échantillon sont des « restaurants » avec 59%, et si l'on considère les « cafés-restaurants » dans cette catégorie, l'ensemble de ces établissements représentent 84% de l'échantillon (tableau 59).

La catégorie d'établissements qui suit est la catégorie des « bars lounge et pub » avec une proportion de 6,8%, ce qui est très loin derrière les traditionnels « cafés-restaurants ». GastroSuisse inclut d'ailleurs également les tea-room dans cette catégorie des « cafés-restaurants », ce qui veut dire qu'avec plus de 87% elle occupe presque la totalité du secteur.

Tableau 59: Type d'établissements de l'échantillon

Types d'établissements	Nombre	Pourcentage
Restaurants	74	25%
Café Restaurants	175	59.1%
Bar, Lounge Pub	20	6,8%
Tea room	11	3,7%
Buvette	6	2,0%
Autres	10	3,4%

En revanche, la comparaison des types d'établissements entre les deux cantons de Vaud et de Genève apporte quelques informations (tableau 60). La proportion des « restaurants » est nettement supérieure dans le canton de Genève (38%) à celle du Canton de Vaud (20%). Ceci s'explique par la topographie du canton de Genève qui est principalement composé d'une grande agglomération avec une ville internationale, Genève. Le Canton de

Vaud est beaucoup plus varié et la proportion plus grande de « cafés-restaurants » est justifiée. Par contre, la supériorité des « bars, lounge et pub » dans le Canton de Vaud peut s'expliquer par le développement de la ville de Lausanne, comme ville estudiantine, reconnue pour sa vie nocturne agitée et variée.

Tableau 60 : Type d'établissements par canton

Type d'établissements	Genève		Vaud	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Restaurant	29	38%	45	20%
Café, Restaurant	42	55%	133	60%
Bar, Lounge, Pub	1	1%	19	9%
Tea room	3	4%	8	4%
Buvette	0	0%	6	3%
Autre	1	1%	9	4%

La majorité des entreprises de l'échantillon est pour 88% dans le canton de Genève et pour 80% dans le Canton de Vaud, de type traditionnel, puisque ce sont soit des « restaurants » seuls soit des « cafés restaurants ».

2.2.2.4. Le lien avec le tourisme

Le lien avec le tourisme ne présente aucune surprise avec une proportion de 8,1% d'établissements ayant une vocation touristique. La répartition est supérieure dans le Canton de Vaud et là aussi aucune surprise puisque le canton offre des destinations touristiques variées avec des stations aux bords des lacs et des stations de ski, alors que Genève est une destination touristique également, mais de séjours plus courts et liés principalement aux affaires (tableau 61).

Tableau 61: Lien avec tourisme de l'échantillon et par canton

Lien avec le tourisme	Échantillon	Genève	Vaud
Marginal	72,3%	89%	66%
Mixte	19,6%	7%	24%
Touristique	8,1%	4%	10%

Alors que la restauration est considérée indifféremment comme appartenant au secteur du tourisme, 72,3% des établissements de l'échantillon n'ont aucun lien direct avec le tourisme et servent une clientèle principalement locale comme le relèvent Boyer (2003) et Leiper (1993).

2.2.2.5. Statut des murs de l'exploitation

Beaucoup d'entreprises sont locataires des murs (75,68%) et seulement 25% en sont propriétaires (tableau 62). La surprise est la proportion supérieure des propriétaires de murs dans le canton de Vaud par rapport au Canton de Genève, alors que la proportion d'entreprises tenues par le même exploitant depuis de nombreuses années est supérieure à Genève que dans le Canton de Vaud. Cela confirme que les répondants de Genève sont des entrepreneurs en grande proportion « bien installés » ou que les entreprises nouvellement reprises n'ont pas répondu à l'étude (plus d'un tiers change de main chaque année à Genève et un quart dans le Canton de Vaud), ce qui expliquerait également le taux de participation à l'étude de Genève, plus faible que celui du Canton de Vaud. Plusieurs explications justifient probablement cette différence face à la possession des murs. La forme juridique des entreprises de Genève étant pour plus de la moitié des entreprises sous la forme d'une SA, l'entreprise peut être locataire des murs appartenant au propriétaire de la société. Une autre explication pourrait être le prix de l'immobilier nettement supérieur à Genève qu'à la campagne dans le canton de Vaud

Tableau 62: Statut des murs de l'exploitation de l'échantillon et par canton

Statut des murs	Échantillon	Genève	Vaud
Loués	75,68%	88,16%	71,36%
Possédés	24,24%	11,69%	28,64%

Les établissements, dans leur grande majorité, sont locataires des murs qui les abritent. Ce statut est plus présent dans le Canton de Genève que dans celui de Vaud.

2.2.2.6. Forme juridique

La forme juridique des entreprises, SA et Sàrl (réunies dans la même catégorie appelée SA), Sociétés en nom personnel, société en nom collectif et même fondation, a été analysée pour l'échantillon lors de la discussion de la représentativité de l'échantillon⁶² et a participé à l'acceptation de la représentativité (tableau 54). Néanmoins, la comparaison entre les deux cantons donne une information capitale pour la compréhension de l'échantillon et de l'analyse des résultats (tableau 63).

Tableau 63: Répartition des entreprises de l'échantillon et par canton selon la forme juridique de l'entreprise

Forme juridique	Échantillon	Genève	Vaud
SA (Société anonyme)	33,11%	52,26%	25,45%
Nom propre	66,54%	43,42%	73,18%
Fondation	0,34%	0,00%	0,45%
SNC (Société en nom collectif)	1,01%	1,32%	0,91%

Les SA et Sàrl (réunies dans la même catégorie) sont plus nombreuses à Genève que dans le Canton de Vaud. Cela peut s'expliquer, là aussi, par le taux de rotation élevé des remises d'entreprise. Dans un secteur réputé délicat pour la survie des entreprises, la SA est une manière pour l'entrepreneur de minimiser les risques financiers. Mais il y a également d'autres explications comme le choix d'une structure permettant des modes de financement spécifiques (entreprises non propriétaires des murs) ou encore le choix d'un mode de gestion d'entreprise plus structuré, ce qui permet au chef d'entreprise d'être salarié de son entreprise. Une autre explication intéressante à vérifier est que le type d'entrepreneurs est différent et que ceux de Genève possèdent plus souvent une formation supérieure ou des compétences managériales supérieures aux Vaudois. Malgré tout, la plupart des entreprises de l'échantillon sont en nom propre.

2.2.2.7. Taille

Le nombre de collaborateurs ayant été retenu comme élément de mesure de la taille des entreprises, une attention toute particulière lui est portée (tableau 64) car cette dimension est la deuxième (après l'organisation) qui définit une entreprise artisanale de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse. En effet, seules sont considérées comme entreprises artisanales

⁶² Paragraphe 2.1.2. dans le premier rôle « Méthode d'échantillonnage »

de la restauration les entreprises indépendantes en dessous de 50 collaborateurs. Les entreprises de l'échantillon au-dessus de ce seuil, sont en fait des franchisés internationaux qui sont retirés de l'échantillon pour la phase analytique. Cela confirme également que les entreprises franchisées sont les plus grandes.

Les proportions, si elles sont représentatives globalement de l'ensemble de la restauration en Suisse, présentent des disparités entre les cantons. Genève ne possède que 75% d'entreprises travaillant avec moins de 10 collaborateurs, alors que Lausanne en possède plus de 80% (tableau 64).

On retrouve ici les mêmes différences que pour le type d'établissements, ce qui démontre une cohérence, puisque les établissements « restaurants » nécessitent généralement plus de collaborateurs qu'un « café-restaurant ».

Tableau 64 : Taille en nombre de collaborateurs de l'échantillon et par canton

Taille : nombre de collaborateurs	Échantillon	Genève	Vaud
0 à 5	56,42%	44,74%	60,45%
6 à 10	23,65%	30,26%	21,36%
11 à 15	10,47%	10,53%	10,45%
16 à 20	4,39%	3,95%	4,55%
21 à 30	3,04%	5,26%	2,27%
31 à 50	1,35%	2,63%	0,91%
Plus de 50	0,68	2,63%	0,00%

La proportion des établissements de l'échantillon qui sont exploités avec moins de 6 collaborateurs est identique à celle de la Suisse (58%). Au total 95% des entreprises de l'échantillon fonctionnent avec moins de 20 collaborateurs (91% pour la Suisse).

2.2.2.8. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires prend la fonction d'une variable de contrôle puisque le nombre de collaborateurs a été choisi, suite à l'État de l'Art et à l'étude exploratoire, comme variable de mesure de la taille (tableau 64).

Deuxième Rôt : traitement statistique et analyse des données

Tableau 65 : Répartition des entreprises de l'échantillon et par canton selon la tranche de chiffre d'affaires

Chiffre d'affaires en milliers d'euros (francs suisses)	Échantillon	Genève	Vaud
Moins de 225 (350)	26,01%	14,47%	30,00%
De 225 à 355 (350 à 550)	21,61%	15,79%	23,64%
De 355 à 550 (550 à 850)	18,24%	25,00%	15,91%
De 550 à 710 (850 à 1'100)	9,46%	9,21%	9,55%
De 710 à 1'000 (1'100 à 1'500)	10,47%	14,47%	9,09%
De 1'000 à 1'290 (1'500 à 2'000)	6,08%	3,95%	6,82%
Plus de 1'290 (2'000)	8,11%	17,11%	5,00%

D'ailleurs, ici aussi, on retrouve presque la même situation que pour le type d'établissements et la taille : confirmation de la représentativité de l'échantillon mais dissemblance entre les cantons. En effet, les divergences entre Genève et Vaud se retrouvent dans les très petits chiffres d'affaires ainsi que dans les très grands. Le pourcentage d'établissements en Suisse réalisant plus de € 1'290'00 (Frs 2'000'000.--) est de 8%, tout comme le pourcentage de l'échantillon. Par contre, pour Genève, le pourcentage est de 17,11% et pour Vaud de 5,00%. La médiane et la mode du canton de Genève se situent à € 450'000 (Frs. 700'000) alors que dans le Canton de Vaud, la médiane est de € 290'000 (Frs 450'000.--) et la mode de € 193'000 (Frs 300'000.--) (tableau 66). Ceci s'explique également par la plus grande tranche d'établissements employant plus de 20 collaborateurs à Genève que dans le Canton de Vaud. Ceci veut bien dire que les répondants qui sont situés à Genève représentent des établissements de grandes tailles qui demeurent des entreprises artisanales de la restauration.

Tableau 66 : Comparaison chiffre d'affaires moyen, médianes et modes entre les deux cantons

CANTONS		GENEVE	VAUD
Nombre	Valide	73	218
	Manquant	0	0
Moyenne en francs suisses		985958.90	727981.65
Médiane en francs suisses		700000.00	450000.00
Mode en francs suisses		700000	300000
Std. Déviation		595702.000	507441.454
Minimum		300000	300000
Maximum		2000000	2000000

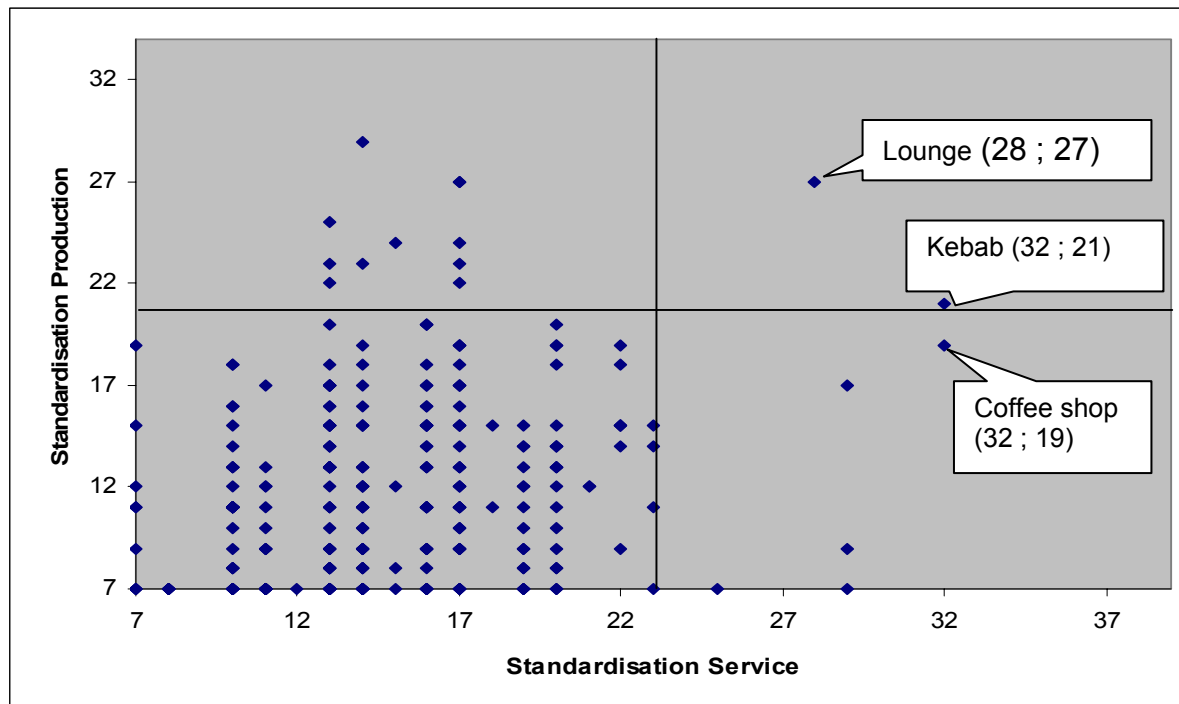
L'échantillon, dans sa globalité, se situe dans les mêmes proportions que l'ensemble des établissements en Suisse, avec environ 85% d'entreprises réalisant un chiffre d'affaires inférieur à € 1'000'000 (Frs. 1'500'000.--) et environ 65% réalisant moins de € 550'000 (Frs 850'000.--).

2.2.2.9. Niveau de standardisation de la prestation offerte

Autre dimension importante de la nouvelle typologie, le niveau de standardisation de la prestation offerte représente un intérêt par sa nouveauté dans la mesure (tableau 67). Cette dimension est issue de l'État de l'Art et les indicateurs de mesure ont été testés dans l'étude exploratoire.

Cette première mesure se révèle valide dans le sens de la « validité actionnable » qui, selon C. Agyiris⁶³, répond à la notion d' « utilité » justifiant la validation d'une recherche en sciences de gestion selon le champ et l'objet de la recherche. Cette actionnabilité est primordiale dans l'approche interprétative puisque l'objet de la recherche doit concrétiser les préoccupations théoriques du chercheur et donner des réponses utilisables aux problèmes réels des acteurs du terrain (Thiéart et al., 2003). La catégorisation des entreprises de la restauration par niveau de standardisation de la prestation offerte remplace de manière objective la description du concept et le type d'établissements, qui restent sujets à interprétation. Ceci a été vérifié par la confrontation des résultats du niveau de standardisation de la prestation offerte aux réponses aux deux questions de contrôle, le type d'établissements et la description du concept. La correspondance est établie par une double vérification réalisée en parallèle et indépendamment.

Tableau 67: Niveau de standardisation de la prestation offerte



⁶³ Cité par Zaltman (2004)

La plupart des entreprises se situent dans le carré standardisation nulle, c'est-à-dire que le score obtenu dans la standardisation de la production est inférieur à 20,5, et celui de la standardisation du service en dessous de 23. Onze entreprises apparaissent dans le carré standardisation de production avec un score supérieur à 20,5 dans la standardisation de production, mais avec un score inférieur à 23 dans la standardisation du service. Seulement cinq entreprises répondent aux critères de la standardisation de service, soit un score supérieur à 23 pour le service et un score inférieur à 20,5 pour la production. Rares sont ceux qui font de la standardisation complète (score service supérieur à 23 et production supérieur à 20,5). On trouve dans cette catégorie un lounge qui ne fait que de la régénération et un service au comptoir et un établissement proposant des kebabs en vente à l'emporter et qui ne produit rien sur place. Un coffee shop titille la standardisation complète avec des scores de 32 et 19. L'impact de cette dimension sur la performance et les relations avec les caractéristiques de l'entrepreneur et les stratégies est étudié dans la partie analytique des résultats.

Cette répartition dans l'espace de la standardisation confirme les statistiques de GastroSuisse sur le type de cuisines et le type d'offres de la restauration en Suisse, avec 13% de l'offre dans la restauration rapide ou de vente à l'emporter, livraison à domicile, et avec 87% des entreprises sans aucun degré de standardisation, travaillant de manière traditionnelle.

2.2.2.10. Histoire avec la durée d'exploitation

Les caps fatidiques avaient été identifiés lors de l'État de l'Art à trois ans et confirmés par l'étude exploratoire à trois ans, huit ans et treize ans. Aussi, lors du codage, ces caps ont été traduits par des appellations correspondant à ces périodes d'exploitation. C'est ainsi que les entrepreneurs ayant jusqu'à trois ans d'exploitation sont appelés les « Nouveaux » (1 à 3 ans), ceux qui ont entre quatre et huit ans les « Expériences » et pour finir plus de huit ans les « Vieux Loups » (tableau 68). Plus de treize ans n'a pas eu d'appellation spécifique car le cap de huit ans traduit déjà une pérennité importante dans la restauration, étant donné le taux de rotation des tenanciers à la tête des entreprises (environ 1/3 chaque année à Genève et ¼ pour Vaud) qui présentent une faible pérennité de projet (Mignon, 2001).

Tableau 68: Durée d'exploitation dans l'échantillon et par canton

Durée d'exploitation	Échantillon	Genève	Vaud
Vieux loups	48,14%	50,00%	47,49%
Expériences	22,71%	28,63%	21,00%
Nouveaux	29,15%	22,37%	32,51%

Les chiffres des cantons sont pratiquement identiques pour les « vieux loups » et représentent pratiquement la moitié des répondants. Cependant, une différence pour les « nouveaux » et les « expériences » se dessine entre les deux cantons. Les « nouveaux » sont plus nombreux à avoir répondu dans le Canton de Vaud que dans le canton de Genève et, comme vu précédemment dans la description de l'échantillon (statut des murs ou la taille des entreprises), cela pourrait exprimer le fort taux de rotation des entreprises du canton de Genève et le désintérêt de ces nouveaux exploitants pour cette étude.

2.2.2.11. Formation

La formation est une caractéristique qui permet de mesurer le niveau de potentiel de connaissance a priori de l'entrepreneur. En effet, les compétences étant des « valeurs exploratoires » (Barraud, Kittle et Moule, 2004), elles sont difficilement objectives alors que la formation équivaut à un niveau de connaissance normalisé. La catégorie HES comprend les Hautes écoles spécialisées ainsi que les universités qui n'offrent pas une formation de niveau universitaire spécifique aux professions de l'hôtellerie, restauration et tourisme. Presque la moitié des entrepreneurs sont au bénéfice d'une formation professionnelle technique et 20 % n'ont aucune formation (tableau 69).

Tableau 69 : Formation de l'échantillon et par canton

Formation	Échantillon	Genève	Vaud
Aucune	19,59%	17,11%	20,45%
CFC	46,96%	36,84%	50,45%
EHL ou Université hôtelière	15,54%	25,00%	12,27%
HES ou Université	6,08%	5,26%	6,36%
ES	11,82%	15,79%	10,45%

Genève présente la plus forte proportion de diplômés d'école hôtelière, que ce soit une ES (école spécialisée de très bon niveau professionnel comme l'École hôtelière de Vieux bois à Genève) ou encore l'EHL qui est en fait l'École hôtelière de Lausanne et qui est une HES (université des métiers reconnue par la Confédération) (tableau 69). Cette formation

supérieure dans le canton de Genève tend à expliquer certaines disparités rencontrées dans la forme juridique et le statut des murs. La formation, dans l'étude exploratoire, a été identifiée comme un facilitateur dans la gestion d'une entreprise et comme « une béquille » pour éviter les plus gros problèmes rencontrés par les « nouveaux » entrepreneurs. L'approche de la gestion d'une grande partie de ces entrepreneurs formés semble plus rigoureuse que chez les entrepreneurs peu formés. Une autre conséquence de cette différence de formation est aussi le choix du type d'établissements gérés ainsi que les montants élevés de chiffre d'affaires générés dans les entreprises genevoises (tableau 66).

2.2.2.12. Structure des coûts

La structure des coûts a fait l'objet d'un codage particulier. Cette dimension n'a eu qu'une fonction de contrôle afin de vérifier la cohérence des données (paragraphe 2.2.1.3.) concernant la performance. Le cas échéant, elle a provoqué une vérification auprès des répondants (questionnaires nominatifs dans leur grande majorité) et une modification des données brutes. En fait, il s'agit d'un agrégat de variables expliquées dans le paragraphe de codage (paragraphe 2.1.4.)⁶⁴. Quatre postes de la structure des coûts ont été étudiés en pourcentage du chiffre d'affaires : les coûts des marchandises, les coûts du personnel, le loyer et le coût des dettes. Ces postes sont identifiés par GastroSuisse (2006) comme délicats. Les pourcentages présentés par GastroSuisse comme la norme en Suisse ont été retenus comme référence de base en tant que score « normal ». Selon le score réalisé par l'entreprise, sa situation est qualifiée de « très difficile », « difficile », « normale » et « excellente » (tableau 70).

Tableau 70: Structure des coûts de l'échantillon et par canton

Situation selon la structure des coûts	Échantillon	Genève	Vaud
Très difficile	1,02%	1,35%	0,91%
Difficile	20,07%	21,62%	19,55%
Normale	57,82%	56,76%	58,18%
Excellente	21,09%	20,27%	21,36%

La structure des coûts des entreprises de l'échantillon confirme que la situation rencontrée par les entreprises artisanales de la restauration est souvent très délicate. Même si plus de 75% des répondants semblent présenter une situation « normale » ou « excellente », il ne

⁶⁴ Manuel du codage intégral dans l'entremets 20.

faut pas oublier que ces dénominations relatent la situation par rapport aux ratios de GastroSuisse. Or, GastroSuisse les qualifie de mauvais sur la base d'une performance acceptable. La situation dite « normale » caractérise en réalité une situation délicate d'équilibre précaire entre les coûts et les recettes. Seule la situation « excellente » laisse présumer une performance économique convenable au-dessus du seuil de 5% identifié dans l'État de l'Art comme minimum nécessaire. De plus, il faut considérer que pour beaucoup d'entreprises, la faiblesse de leur chiffre d'affaires contribue également à leur contre-performance et met en danger leur pérennité. La structure des coûts fait l'unanimité entre les cantons puisqu'il n'y a pas de différence significative entre eux.

2.2.2.13. *Résultat brut et résultat net*

L'analyse des résultats montre les difficultés de performance réelles qui sont rencontrées par beaucoup d'entreprises. L'indicateur de performance retenu dans la thèse est le résultat net avant impôts et amortissement mais une fois le salaire de l'entrepreneur déduit.

Sur la base des résultats bruts des entreprises, la situation ne paraît pas dramatique puisque seulement 14 % des entreprises présentent des pertes (7%) ou des bénéfices inexistantes (7%) (tableau 71).

Tableau 71: Résultats bruts de l'échantillon et par canton

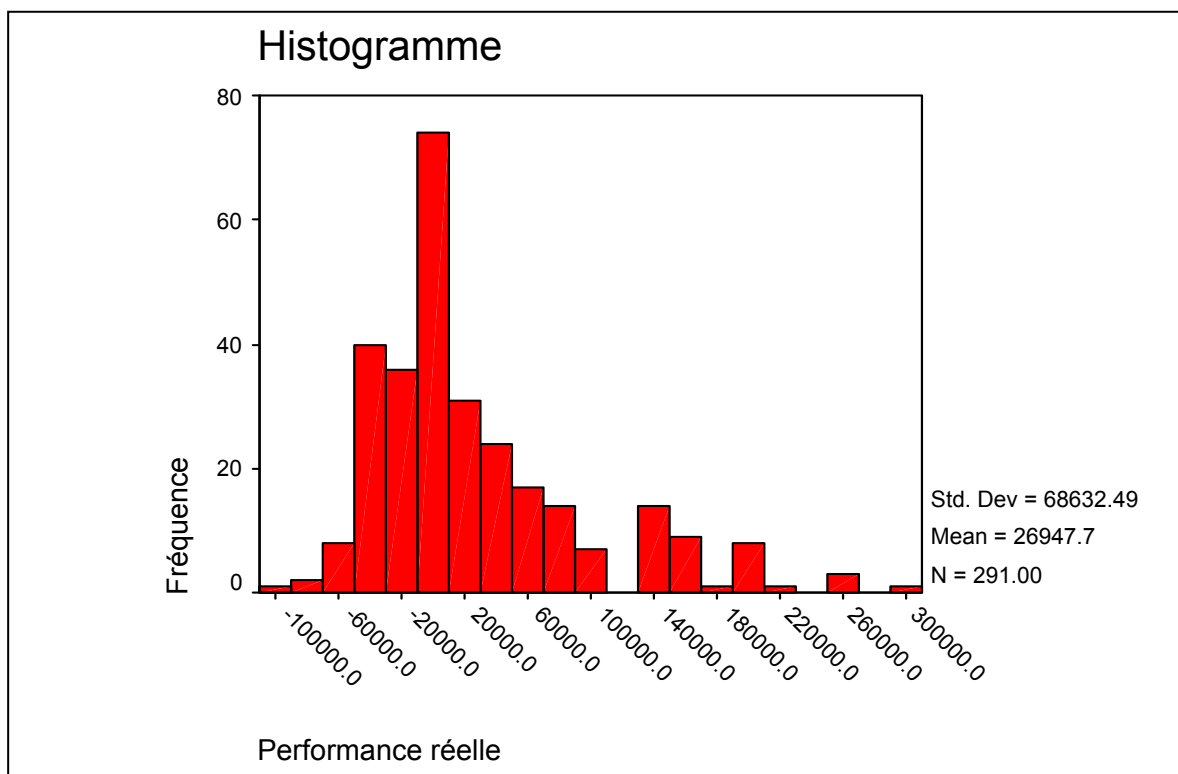
Résultats bruts	Échantillon	Genève	Vaud
Pertes	7,43%	11,84%	5,91%
Pas de bénéfice	7,43%	0,00%	10,00%
De 1 à 2%	14,19%	23,68%	10,91%
De 2 à 3%	13,51%	11,84%	14,09%
De 3 à 5%	7,09%	3,95%	8,18%
De 5 à 10%	14,53%	10,53%	15,91%
De 10 à 15%	24,32%	22,37%	25,00%
Plus de 15%	11,49%	15,79%	10,00%

Dans le canton de Genève, la situation présente des conditions particulières pour les établissements dans les deux catégories extrêmes, puisque Genève l'emporte sur le Canton de Vaud, pour les entreprises essuyant des pertes et pour les entreprises les plus performantes. L'explication pour les entreprises en perte plus nombreuses se trouve dans la rémunération de l'entrepreneur, qui dans 56% des cas est inclus dans le résultat à Genève,

alors que dans le Canton de Vaud ce ne sont que 29% des entrepreneurs qui prennent une rémunération avant le calcul du résultat.

Quand la rectification du résultat est effectuée, selon la procédure décrite dans le paragraphe codage (paragraphe 2.1.4.)⁶⁵, c'est-à-dire en prenant en compte une rémunération limitée pour l'entrepreneur (€29'420 soit Frs 45'600), les résultats globaux changent de physionomie (tableau 72) avec une perte maximum de € 69'800 (Frs 108290), un bénéfice maximum de € 193'500 (Frs 300'000) et une médiane de € 4480 (Frs. 6950).

Tableau 72 : Performance réelle en francs suisses des entreprises artisanales de l'Arc Lémanique Suisse



La situation est alarmante et présente des chiffres très significatifs d'une mauvaise performance pour une grande partie des entreprises. Avec le salaire de l'entrepreneur pris en considération, 40% d'entreprises réalisent des pertes et 9% ne gagnent pas d'argent (tableau 73). Pourtant le salaire décompté pour l'entrepreneur est très raisonnable dans l'environnement économique suisse. Les prélèvements sur les ressources de l'entreprise exécutés au cours de l'année par l'entrepreneur et sa famille sont pris en considération, ce qui explique la faiblesse de ce montant.

⁶⁵ Manuel du codage intégral dans l'entremets 20

Tableau 73: Résultats net de l'échantillon et par canton

Résultats bruts	Échantillon	Genève	Vaud
Pertes	39,19%	25,00%	44,09%
Pas de bénéfice	9,46%	18,42%	6,36%
De 1 à 2%	12,16%	10,53%	12,73%
De 2 à 3%	5,07%	3,95%	5,45%
De 3 à 5%	8,45%	9,21%	8,18%
De 5 à 10%	8,78%	10,53%	8,18%
Plus de 10%	16,89%	22,37%	15,00%

Le score de Genève ne fait que doubler pour les entreprises en perte, alors que pour le Canton de Vaud il s'agit de 6 fois plus d'entreprises en perte. Par contre, les entreprises ayant un résultat au-dessus de 15 % ont disparu. Si à Genève la descente par catégorie reste faible, elle est beaucoup plus violente dans le Canton de Vaud puisque, comme identifié plus tôt, il y a un lien direct avec la prise de salaire nettement moins fréquente dans le Canton de Vaud (29% contre 56% à Genève).

La performance des entreprises de l'échantillon (48.6% sans bénéfices ou avec pertes) reflète bien le niveau de performance atteint par les entreprises suisses, qui pour 46,2% présentent une fois le salaire de l'entrepreneur pris en considération, aucun bénéfice ou des pertes. La catégorie en perte ou sans bénéfice dans le Canton de Vaud est fortement représentée puisque le pourcentage d'entreprises réalisant un chiffre d'affaires inférieur à € 355'000 (Frs 550'000.--) est de plus de 50% des répondants de l'échantillon. Selon GastroSuisse (2006), les entreprises de cette catégorie de chiffre d'affaires sont pour 53,1% des cas en perte après la prise de salaire de l'entrepreneur.

2.2.2.14. Conclusion et description de l'échantillon

Le questionnaire réalisé à partir de l'analyse des entretiens et des recherches précédentes portant principalement sur les TPE artisanales, leurs dirigeants et les stratégies, comporte quatre parties principales : l'entreprise, l'entrepreneur, les stratégies et la performance.

Prétesté en deux temps, il a été envoyé à 3000 entreprises de la restauration dans les cantons de Genève et de Vaud par l'intermédiaire des deux sections cantonales de GastroSuisse.

Au final, après « épuration » de la base de données, 296 réponses exploitables ont été recueillies, 220 provenant du Canton de Vaud et 76 du canton de Genève.

L'analyse de l'homogénéité de l'échantillon global sur la performance, que nous considérons plus loin, dans l'analyse de corrélation et de régression comme la variable dépendante, permet de considérer les deux groupes de données comme un seul échantillon pour l'analyse statistique. Durant la description de la situation de la restauration en Suisse, qui a été effectuée en préambule dans les relevés (paragraphe 0.1.), les caractéristiques analysées dans cette description avaient été commentées avec pratiquement les mêmes ratios et tailles que celle de l'échantillon. La représentativité de l'échantillon a été rendue plausible (paragraphe 2.1.2.2.).

L'analyse descriptive globale des données de l'échantillon ainsi que celle par canton, indiquent que les répondants sont pour :

- 98% des indépendants
- 85% des « cafés-restaurants »
- 8,1% des entreprises « touristiques »
- 75% locataires des murs de l'exploitation
- 66% en nom propre
- 95% employeurs de moins de 20 collaborateurs
- 65% des exploitations à moins de € 550'000 (Frs 850'000.--) de chiffre d'affaires
- 87% sans aucun niveau de standardisation de la prestation offerte
- 48% des « vieux loups » (plus de 8 ans de durée d'exploitation par le même tenancier)
- 50% des entreprises dirigées par des cuisiniers ou serveurs de formation professionnelle technique, 16% universitaires spécialisés
- 58% présentent des structures de coûts « normales » soit dans un équilibre précaire
- 49% en perte si la prise du salaire de l'entrepreneur est prise en compte
- 75% en dessous du seuil de performance économique de 5% de résultat net avant impôts et amortissement

L'application de l'échelle de mesure du niveau de standardisation de la prestation offerte a bien fonctionné. Cette catégorisation des entreprises donne des informations intéressantes pour décrire et mieux comprendre les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse.

Pourtant, cette analyse descriptive a éclairé des particularités de la condition de la restauration dans le canton de Genève par rapport à celles du Canton de Vaud. Ces spécificités sont visibles dans la propriété des murs, dans la forme juridique, dans la taille, dans le chiffre d'affaires, dans le résultat net. Les entreprises genevoises semblent posséder une structure d'entreprise plus formalisée que dans le Canton de Vaud. Ceci s'explique en partie par des différences géographiques et structurelles entre les deux cantons, mais surtout par le niveau de formation des entrepreneurs. Le nombre d'entrepreneurs ayant reçu une formation supérieure académique et managériale, vouée au domaine de l'hôtellerie et la restauration, est nettement plus important dans le canton de Genève que dans le Canton de Vaud. Il semble que la formation soit un avantage pour atteindre la performance et par là même augmenter les chances de pérennité.

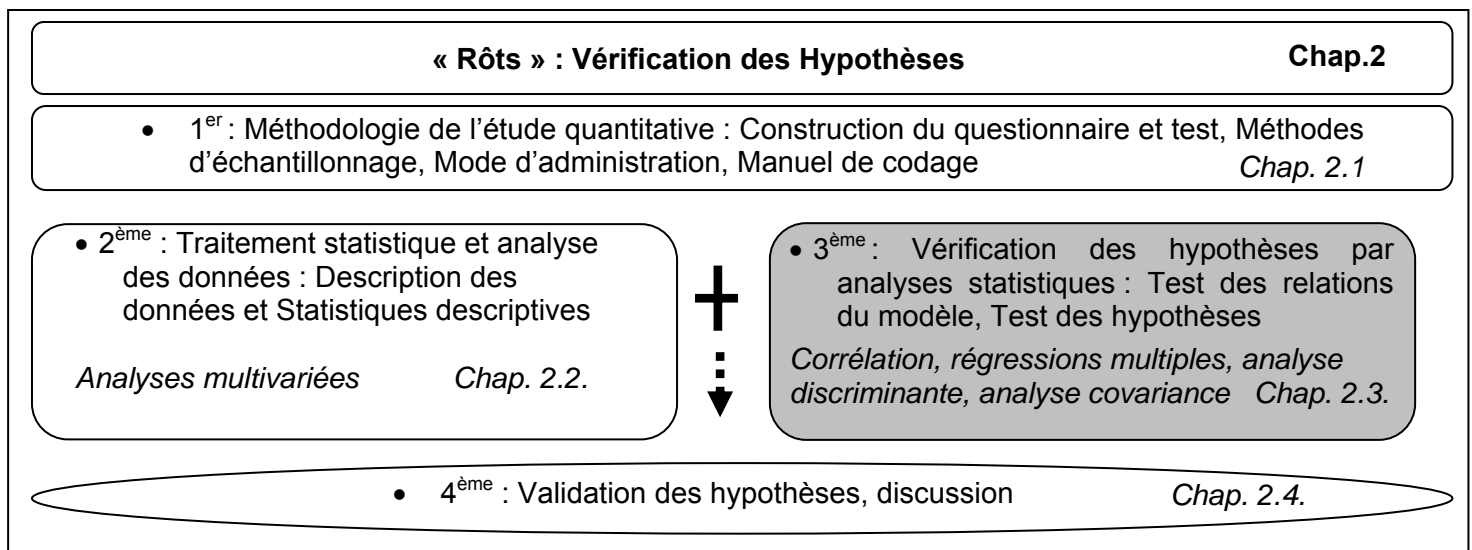
Les relations et les liens entre les différentes dimensions étudiées dans le questionnaire vont maintenant être analysés.

2.3. Troisième Rôle : vérification des hypothèses par les analyses statistiques

La première partie de cette recherche a conduit à une proposition de plusieurs hypothèses sur les relations entre les caractéristiques des entreprises et la performance, entre les caractéristiques de l'entrepreneur et la performance, entre les choix stratégiques et la performance mais également entre les caractéristiques des entreprises et les stratégies ainsi qu'entre l'entrepreneur et les stratégies. Plusieurs éléments vont permettre de vérifier ces hypothèses.

Le point de départ (paragraphe 2.3.1.) est d'envisager les relations du modèle à travers une corrélation entre toutes les variables et la performance (paragraphe 2.3.1.1.), puis il s'agit de réaliser des régressions multiples (paragraphe 2.3.1.2.), des régressions linéaires pas à pas descendante (paragraphe 2.3.1.3.) et finalement l'analyse de la covariance (paragraphe 2.3.1.4.) entre les variables indépendantes et la variable dépendante, la performance. Différents modèles de relations seront envisagés (tableau 74).

Tableau 74 : Articulation du Troisième Rôle « Vérification des hypothèses par les analyses statistiques »



2.3.1. Relations du modèle

Avant de procéder à l'analyse statistique et aux tests d'hypothèses, une exploration des relations entre les variables permet de mieux comprendre ces relations et de choisir les meilleurs tests pour la vérification de chacune des catégories d'hypothèses. Chaque technique d'analyse statistique est brièvement expliquée lors de sa première utilisation.

Les techniques statistiques explicatives s'utilisent lorsqu'une variable dépendante est mise en relation avec une ou plusieurs variables indépendantes.

L'analyse de la variance à un facteur, permet de tester le lien entre une variable qualitative et une variable quantitative. L'analyse de régression linéaire met en rapport une variable dépendante quantitative et une ou plusieurs variables indépendantes quantitatives.

L'analyse discriminante traite du lien entre une variable dépendante qualitative et plusieurs variables quantitatives et n'est autre, de ce fait, qu'une extension de l'analyse de la variance à un facteur (Tenenhaus, 2006).

La régression multiple estime l'impact sur une variable dépendante d'un ensemble de variables indépendantes, ce que réalise également l'analyse de variance en présence de variables indépendantes nominales et non hiérarchisées. « Dans les études expérimentales, il est essentiel d'éliminer le biais que peuvent créer d'autres variables supplémentaires en les introduisant dans l'analyse de régression » (Wonnacott et Wonnacot, 1995).

Lorsque la série de variables indépendantes entrant dans le modèle comprend à la fois des variables qualitatives et quantitatives, l'analyse de la covariance (ANCOVA) peut être employée. Les variables qualitatives sont appelées « facteurs » et les variables quantitatives « covariables » (Malhotra, Decaudin et Bouguerra, 2004). Cependant Perrien et al. (1984), admettent l'utilisation de la régression multiple même pour des variables indépendantes qualitatives ordinales. Ils recommandent de les utiliser sous la forme de variables auxiliaires. La robustesse de la régression multiple, même avec des variables non métriques, est confirmée par des statisticiens comme Lasnier (2003) ou encore Bavaud (1998), qui acceptent de considérer des variables ordinales comme des variables continues ou à échelles d'intervalles. Kromrey et Rendina-Gobioff (2002) ont même comparé trois méthodes sur des données mixtes dans une étude de type Monte Carlo. Leur conclusion confirme que les différences de résultats entre trois méthodes, la régression multiple, l'analyse de la

covariance et la régression logistique, sont négligeables. L'analyse discriminante s'applique lorsque la variable à expliquer est qualitative et permet les analyses typologiques (Giannelloni et E. Vernet, 2001).

Les données manquantes subiront une « suppression appariée » c'est-à-dire que, pour chaque calcul, seuls les répondants dont les réponses sont complètes sont retenus. Ce choix est possible puisque les réponses manquantes sont rares (Malhotra, Decaudin et Bouguerra, 2004).

Le premier paragraphe présente l'analyse de corrélation entre toutes les variables et la performance.

Le deuxième paragraphe analyse les différents modèles de régression multiples et présente séquentiellement des sous-modèles de régression possibles grâce à la technique de la régression linéaire pas à pas descendante.

Le troisième paragraphe vérifie la similitude des résultats entre l'analyse de la covariance et la régression multiple

2.3.1.1. *Corrélation entre les variables prises individuellement et la performance*

D'après Tenenhaus (2006), plusieurs différences existent entre la corrélation et la régression linéaire. Tout d'abord la « corrélation mesure la force de la relation linéaire entre deux variables alors que la droite de régression décrit cette relation ». La deuxième différence réside dans la distinction entre la variable indépendante (X) et la variable dépendante (Y) qui a lieu dans l'équation de la régression. La régression permet ainsi d'effectuer une prévision. Une autre différence entre analyse de corrélation et analyse de régression est, que dans la première les variables de X et Y sont supposées aléatoires, ce qui n'est pas nécessairement supposé dans la seconde où X peut être non aléatoire. L'analyse de corrélation s'intéresse au lien individuel entre deux variables quantitatives X et Y , indépendamment de l'existence d'autres variables.

L'interprétation de r , le coefficient de corrélation de Pearson, doit être prudente (Tenenhaus, 2006) :

- r est compris entre -1 et +1 et le signe de r est le même que celui de b de l'équation de régression

Troisième Rôle : relations du modèle

- Une valeur de r près de 1 ou -1 indique un bon ajustement puisque la variation expliquée est une grande partie de la variation totale ($r^2 = \frac{\text{Variation expliquée}}{\text{Variation totale}}$)
- r^2 s'interprète comme la part de la variation (autour de sa moyenne) d'une des deux variables qu'on peut imputer à l'autre variable.
- Savoir si r grand ou pas dépend de la taille de l'échantillon. C'est pourquoi la mesure déterminante pour juger du lien entre X et Y est la probabilité critique du test de corrélation. Une fois l'effet reconnu comme discernable une interprétation timide de r peut être faite, à p-valeur identique et significative pour un seuil d'erreur α déterminé. Dans ce cas là on peut dire que X et Y sont fortement liées quand r est supérieur à 0,7 ; si r est compris entre 0,3 et 0,7 une certaine relation existe ; entre 0 et 0,3 la relation est négligeable. Mais il est important de souligner que le coefficient de corrélation caractérise une liaison linéaire entre deux variables et un coefficient faible ou nul peut masquer une relation plus complexe.

La relation individuelle entre chacune des variables et la variable performance (tableau 75), est étudiée en appliquant le grand classique qu'est le test de corrélation de Student (ou test t). Les statistiques t et p , respectivement la statistique de Student et la probabilité critique sont calculées (Wonnacott et Wonnacot, 1995). La probabilité critique est une mesure de la crédibilité de l'hypothèse nulle notée H_0 . Elle résume le degré de concordance entre les données et H_0 . Si la probabilité critique est inférieure à $\alpha = 5\%$ H_0 est rejetée au seuil d'erreur de 5%. On note que la distribution de t rejoint la distribution normale quand l'échantillon dépasse 120 (Wonnacott et Wonnacot, 1995).

L'hypothèse H_0 est celle pour chacune des variables, de l'absence de lien entre X et Y (la performance). La probabilité critique, conformément à la méthodologie statistique, mesure ici la plausibilité de l'hypothèse tenant que le lien entre X_j et Y est inexistant. On l'appelle aussi « p-valeur ». Plus cette statistique est proche de zéro, plus fortement l'hypothèse d'absence de lien est rejetée, et donc plus étroite est la relation entre X_j et Y . L'hypothèse nulle est rejetée si la corrélation entre les deux variables est statistiquement « discernable » de zéro au seuil d'erreur de α , ce qui se produit si la probabilité critique est inférieure au seuil d'erreur α (arbitrairement et usuellement fixé à 5%).

Si la corrélation étudiée concerne deux variables qualitatives ordinales, on peut utiliser le rho de Spearman noté ρ ou encore le tau τ de Kendall en lieu et place de la corrélation de Pearson. Ces deux mesures font appel aux rangs à la place des valeurs effectives des variables, mais les concepts de base sont similaires. Toutes deux varient de -1 à +1. Le rho

de Spearman est plus approprié quand le nombre de catégories est important alors que le tau de Kendall est retenu lorsqu'on dénombre beaucoup d'ex aequo. Les deux coefficients de corrélations de Pearson et de Spearman ont été calculés conjointement (tableau 75).

Tableau 75 : Corrélations entre les variables et la performance (Y)

Y performance (quantitative)

X	corréla. Pearson	t de Student	p-valeur bilatéral	Spearman	p-valeur bilatéral	Signification et commentaires
Lien tourisme	0.203	3.518	0.001	0.158	0.007	très significatif
Localisation	-0.078	4.643	0.185	-0.048	0.419	non significatif
Organisation	0.307	5.483	0.000	0.200	0.001	très significatif
Taille nombre de collaborateurs	0.467	8.983	0.000	0.578	0.000	très significatif
Chiffre d'affaires	0.705	16.911	0.000	0.651	0.000	très significatif
Standardisation production	0.061	1.034	0.302	0.010	0.863	non significatif
Standardisation service	0.287	5.088	0.000	0.219	0.000	très significatif
Histoire : Durée d'exploitation	0.253	4.442	0.000	0.269	0.000	très significatif
Histoire : Raison	0.043	0.732	0.465	0.009	0.885	non significatif
Potentiel ressources financières : Risque	-0.028	-0.483	0.629	-0.044	0.452	non significatif
Compétences managériales	0.148	2.549	0.011	0.134	0.022	significatif
Compétences techniques	0.004	0.073	0.942	0.026	0.663	pas significatif
Compétences relationnelles	0.058	0.996	0.320	0.036	0.544	pas significatif
Aptitudes	0.020	0.344	0.731	0.028	0.632	pas significatif
Formation	0.191	3.316	0.001	0.171	0.003	très significatif
Définition du métier	0.108	1.847	0.066	0.125	0.033	significatif Spearman
Vision du secteur	0.018	0.300	0.764	-0.013	0.820	pas significatif
Logique d'action	0.125	2.143	0.033	0.108	0.066	significatif
Logique d'intention	-0.113	-1.938	0.054	-0.115	0.050	significatif (lien négatif)
Aucune stratégie	0.052	0.882	0.378	0.018	0.757	pas significatif
Choix stratégie Océan bleu	-0.042	-0.713	0.477	-0.033	0.576	pas significatif
Choix stratégie Partenariat	0.288	5.104	0.000	0.225	0.000	très significatif
Choix stratégie Mass customization	-0.006	-0.095	0.925	-0.011	0.852	pas significatif
Posture stratégique partenariat	0.092	1.569	0.118	0.060	0.307	pas significatif
Posture stratégique Mass customization	-0.128	-2.188	0.029	-0.155	0.008	significatif (lien négatif)
Posture Stratégique Océan bleu	-0.075	-1.277	0.202	-0.063	0.287	pas significatif

Les résultats de la corrélation de Pearson et de Spearman ne présentent guère de différence, même pour les variables ordinales ou simplement numériques (localisation,

organisation, raison, aptitude, formation, définition du métier, vision du secteur, logique d'action et logique d'intention).

L'hypothèse nulle de l'absence de lien entre X et Y est rejetée par nos données : avec peine si la probabilité critique (p-valeur) est comprise entre 0.05 et 0.1, plutôt fortement si la p-valeur est comprise entre 0.01 et 0.05, très fortement si la p-valeur est < 0.01 (Wonnacott et Wonnacott, 1995). Si $p\text{-value} > 0.1$ l'hypothèse nulle ne peut être rejetée.

Même si le coefficient de corrélation ne peut être considéré comme indicateur de l'intensité de la relation entre deux variables, il peut être utilisé comme un élément de classement d'importance dans la relation de différentes variables avec une variable spécifique, si toutes ces relations sont significatives avec la même p-valeur. Plusieurs variables présentent une **relation très significative** (p-valeur= 0.000) **avec la performance** (résultat net). Elles sont présentées dans l'ordre décroissant de la valeur du coefficient de Pearson puisque r^2 s'interprète comme la part de la variation d'une des deux variables qu'on peut imputer à l'autre variable. Il s'agit :

- Du **chiffre d'affaires** avec une relation qui semble plus forte que le nombre de collaborateurs comme le démontre un coefficient de Pearson de 0.705
- De la **taille de l'entreprise** représentée par le **nombre de collaborateurs** avec une relation avec un coefficient de Pearson de 0.467
- De la forme de l'**organisation**, qui explique le niveau d'indépendance de l'entreprise, avec un coefficient de Pearson de 0.307
- Du **choix stratégique de partenariat**, avec une corrélation très légèrement supérieure à celle de la standardisation du service, puisque présentant un coefficient de corrélation de Pearson de 0.288
- De **la standardisation du service** qui présente une faible corrélation puisque son coefficient Pearson est de seulement 0.287
- De **l'histoire**, représentée par la **durée d'exploitation** par le même tenancier, avec une relation assez modeste puisque le coefficient de corrélation Pearson est de seulement 0.253

Seules les trois premières variables procèdent d'une relation à prendre en compte, avec un coefficient de corrélation de Pearson supérieur à 0.3, le type d'organisations (0.307), la taille (0.467) et le chiffre d'affaires (0.705). **L'organisation** (indépendance ou chaîne), bien que statistiquement très significative (0.000), présente une « certaine relation » avec un coefficient de Pearson de 0.307 dépassant tout juste le seul de 0.3 (Spearman reste à

0.200). C'est-à-dire que, logiquement, l'affiliation à une chaîne facilite la performance. Par contre, la relation des deux autres variables avec la performance mérite une analyse. Cette relation expliquerait que plus la taille de l'entreprise (nombre d'employés et chiffre d'affaires) est grande, plus la probabilité d'obtenir une bonne performance augmente. Cependant un doute sur la relation entre la variable du nombre de collaborateurs et la performance apparaît. Cette variable est-elle une variable modératrice au sens donné par Baron et Kenny (1986)? Selon ces auteurs, il est nécessaire de vérifier quatre conditions pour qu'une variable M exerce un effet médiateur complet sur la relation entre les variables X et Y :

- 1) la variable X doit avoir un effet significatif sur la variable Y (que ce soit directement ou indirectement),
- 2) la variable X doit avoir un effet significatif sur la variable médiatrice M,
- 3) la variable M doit avoir un effet significatif sur la variable Y, lorsque l'influence de la variable X sur Y est contrôlée. Il faut vérifier que, dans l'équation α ci-dessous, le coefficient c est significatif :

$$Y = a + bX + cM + \text{Erreur } (\varepsilon) \quad \text{Equation (A)}$$

4) pour que la variable M soit un médiateur complet, l'influence de X sur Y ne doit pas être significative : le coefficient b associé à la variable X dans l'équation (A) ne doit pas être statistiquement significatif. Au contraire, pour que la variable M soit un médiateur partiel, l'influence de la variable X sur Y doit être significative : le coefficient b associé à la variable X dans l'équation α doit être statistiquement significatif.

Il y a médiation complète si la relation statistique disparaît complètement entre X et Y lorsque l'influence de la variable médiatrice est contrôlée. Il y a médiation partielle lorsque la relation statistique entre X et Y est seulement atténuée quand l'influence de la variable médiatrice est contrôlée statistiquement. Il semble intéressant de vérifier la corrélation partielle de premier ordre entre le nombre de collaborateurs et la performance en contrôlant le chiffre d'affaires (tableau 76) et la corrélation partielle de premier ordre entre le chiffre d'affaires et la performance en contrôlant le nombre de collaborateurs (tableau 77) (Malhotra, Decaudin et Bouguerra, 2004).

Tableau 76 : Corrélation partielle performance, nombre de collaborateurs avec variable contrôlée chiffre d'affaires

Variable contrôlée CA Chiffre d'affaires	Performance	Nombre d'employés
Performance	1.000	-0.0793
Signification	p=	p= 0.178
(Coefficient / (D.F.) / 2-tailed Significance)		

Troisième Rôle : relations du modèle

Tableau 77 : Corrélation partielle performance, chiffre d'affaires avec variable contrôlée nombre de collaborateurs

Variable contrôlée Nombre de collaborateurs	Performance	Chiffre d'affaires
Performance	1.000	0.6009
Signification	p=	p= 0.000
(Coefficient / (D.F.) / 2-tailed Significance)		

Dans ces corrélations partielles la **corrélation entre le nombre de collaborateurs et la performance disparaît** lorsque l'effet du chiffre d'affaires est contrôlé. Ceci signifie que la corrélation entre la performance et le nombre de collaborateurs est fautive puisque la variable chiffre d'affaires est en fait un médiateur complet (Baron et Kenny, 1986).

Plusieurs relations ayant une p-valeur de 0.000, demeurent relativement négligeables puisqu'elles répondent à des coefficients de corrélation inférieurs à 0.3. :

- Pour le choix de la **stratégie de partenariat**, la corrélation avec un coefficient de Pearson de 0.288 atteint presque le seuil de 0.3. Elle est sérieusement significative (p-valeur = 0,000). Ceci confirme bien que la stratégie de partenariat est liée à la performance.
- Pour la **standardisation de service** la relation avec la performance demeure également très faible mais existe (coefficient de Pearson 0.287) et représente un potentiel d'amélioration de la performance puisqu'actuellement le niveau de standardisation du service est très faible.
- Pour la **durée d'exploitation** par le même tenancier, la relation avec la performance est probablement due à une plus grande connaissance et capacité d'adaptation au marché que les entreprises plus jeunes mais également parce que les entreprises durant les premières années sont beaucoup plus fragiles (Mignon, 2001).

Quelques effets sont discernables avec une p-valeur de 0.001. Les variables concernées sont également classées par ordre décroissant du coefficient de Pearson.

- Du **lien avec le tourisme**, mesurant la proportion de la clientèle touristique dans la clientèle annuelle de l'entreprise, avec une relation négligeable mais existante avec un coefficient de corrélation de 0,203
- De la **formation**, pouvant être considérée par son codage comme variable quantitative, avec une relation très faible (coefficient de corrélation de Pearson de 0.191) mais très significative et consolidée par les **compétences managériales** qui restent tout de même très significative (p-valeur de 0.011) avec un coefficient de corrélation (Pearson de 0.148) dans le même ordre de grandeur que la formation.

Une vérification de la corrélation partielle de premier ordre de la formation avec la performance où les compétences managériales sont contrôlées et la corrélation partielle inverse, les corrélations avec la performance restent pratiquement identiques pour les deux variables.

Deux variables entretiennent une relation plus difficilement discernable avec une p-valeur comprise entre 0.029 pour **la posture stratégique de Mass customization** et de 0.033 pour la **logique d'action**. Si l'ordre la force de la corrélation est plus faible que pour l'ensemble des autres variables identifiées ci-dessus, ces relations existent.

La logique d'intention et la définition du métier dépassent la limite arbitraire de 0,05 de la signification et l'hypothèse H_0 est rejetée avec difficulté (0.054 pour la logique d'intention et 0.066 pour la définition du métier). Ceci pourrait tendre à expliquer qu'une vision étroite et technique du métier ne favorise pas la performance.

Deux variables présentent des **corrélations négatives** et pourtant statistiquement significatives (0,0290 dans la corrélation de Pearson pour la **posture stratégique vis-à-vis de la Mass customization**) ou à la limite de l'être (0,050 dans la corrélation de Spearman pour **la logique d'intention**). La corrélation négative de $-0,128$ (Pearson) de la posture vis-à-vis de la *Mass customization* s'explique par la situation délicate dans laquelle se trouvent certaines entreprises artisanales. Leur seul espoir réside dans une maîtrise voire diminution des coûts et certains entrepreneurs ne voient plus que la *Mass customization* comme planche de salut. L'autre corrélation négative concerne la logique d'intention, alors que le contraire devrait être observé. La logique d'intention présente trois modalités, avec la note de 1 la logique d'intention statique et la note de 2 une logique d'intention mixte et la note 3 une logique d'intention dynamique. Cette corrélation négative de $-0,115$ (coefficient de Spearman) signifie que plus un entrepreneur est dynamique dans sa logique d'intention, moins il est performant. Il semble qu'il y ait un problème soit dans la réponse, soit dans le codage de la réponse qui a été fait selon la revue de la littérature. La logique d'intention dans les entreprises artisanales de la restauration ne devrait pas classer le désir de liberté, d'amélioration des performances et de pouvoir comme une logique d'intention plus dynamique que la satisfaction des clients ou la recherche de la reconnaissance ou de l'intégration à la société ou encore la recherche de la sécurité.

Pour les autres variables étudiées, localisation, standardisation de production, raison, risque financier, compétences techniques, compétences relationnelles, aptitudes, vision du secteur, non-choix de stratégies, stratégie d'Océan bleu, *Mass customization* et postures pour les stratégies de partenariat (à la limite de la signification avec 0.118) et de l'Océan bleu,

l'hypothèse zéro ne peut être rejetée. Il n'existe donc pas de relation linéaire entre ces variables et la performance, même si deux de ces variables sont corrélées avec le chiffre d'affaires (localisation et aptitude).

2.3.1.2. Régression linéaire multiple « globale »

L'analyse de régression multiple (en bref : régression multiple) est une méthode adaptée et flexible d'analyse de la relation d'association entre une variable dépendante et plusieurs variables indépendantes.

Elle peut être utilisée notamment pour :

- Savoir s'il existe un lien linéaire significatif entre la variable dépendante et les variables indépendantes prises conjointement
- Estimer quelle part de la variation de la variable dépendante, par rapport à sa moyenne, est expliquée par les variables indépendantes
- Définir la structure ou la forme de la relation
- Prédire les valeurs de la variable dépendante à partir de valeurs données des variables indépendantes

Quelques notions statistiques sont à rappeler (Malhotra, Decaudin et Bouguerra, 2004):

- **R^2 , le coefficient de détermination** mesure la qualité de l'ajustement linéaire du nuage de points constitué par les données à l'hyperplan, représenté par l'équation de régression.
- **R^2 ajusté, le coefficient de détermination multiple** est **ajusté** par rapport au nombre de variables indépendantes et à la taille de l'échantillon. Il est un critère parmi d'autres pour le choix d'un modèle simplifié
- **Le Test F**, est celui du lien global entre les variables indépendantes et la variable dépendante. Le test statistique suit une distribution F à k et $(n - k - 1)$ degrés de liberté, k étant le nombre de variables indépendantes du modèle
- **Le coefficient de régression estimé**, donne la variation de la valeur estimée de Y quand X_1 varie d'une unité, les autres variables indépendantes X_2 à X_k étant constantes ou contrôlées
- **Les coefficients bêta**, sont les coefficients de régression partiels obtenus quand toutes les variables (Y, X_1, X_2 à X_k) ont été centrées réduites avec une moyenne de 0 et une variance de 1, avant la régression

- *Le test t* est utilisé, comme dans la régression simple, pour vérifier que les coefficients de régression théoriques sont non nuls (t suit une distribution à $n - k - 1$ degrés de liberté)
- **L'examen des résidus** permet d'établir toutes sortes de diagnostics, dont l'existence d'observations aberrantes, influentes ou à fort leviers. Il permet aussi de vérifier les hypothèses du modèle (linéarité, variance constante et normalité des erreurs). En bref l'examen des résidus permet de vérifier la pertinence de l'utilisation du modèle de régression linéaire
- **L'équation de la régression** est de la forme :

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \dots + b_k X_k$$

Cette équation donne les estimations des paramètres b_k , c'est-à-dire les coefficients des régresseurs, calculés à travers la Méthode des Moindres Carrés Ordinaires qui consiste à minimiser la somme des carrés des résidus. De manière générale, chaque b_k est interprété comme l'accroissement de Y correspondant à l'accroissement d'une unité de X_k lorsque toutes les autres variables sont maintenues constantes.

En première approche, une régression multiple intégrant toutes les variables du modèle de la thèse a été réalisée avec le logiciel SPSS (entremets 23), puisque les statisticiens acceptent l'utilisation de la régression multiple, même si les variables ne présentent pas toutes une forme métrique (Bavaud, 1998, Kromrey et Rendina-Gobioff, 2002, Lasnier, 2003).

Modèle complet (entremets 23)

La performance est la variable dépendante expliquée par l'ensemble des variables.

L'ajustement linéaire est mesuré par le coefficient de détermination multiple R^2 . La description statistique du modèle montre un coefficient de détermination multiple R^2 de 0,391 qui veut dire que la performance est expliquée pour 39% environ par l'ensemble des variables du modèle (tableau 78).

Tableau 78 : résumé du modèle complet régression multiple (b)

Statistiques de la régression	
Coefficient de corrélation multiple R (a)	0.626
Coefficient de détermination R^2	0.391
Coefficient de détermination R^2 ajusté	0.339
Erreur-type estimée	55804.505
Observations	290

Troisième Rôle : relations du modèle

Le *Test F* permet de tester l'hypothèse nulle qui suppose l'absence de lien global entre les variables indépendantes et la variable dépendante. Le test est ici significatif, et donc l'hypothèse nulle sur l'absence de relation entre toutes ces variables et la performance est rejetée (tableau 79).

Tableau 79 : Analyse de la variance modèle complet (b)

Analyse de la variance (ANOVA)					
	Degré de liberté	Somme des carrés	Carrés moyens	F	p-valeur
Régression	23	5.35E+11	2.324E+10	7.463	0.000 (a)
Résidus	267	8.31E+11	3114142828		
Total	290	1.37E+12			

a. Prédicteurs : (Constante), posture stratégique 3, définition du métier, standardisation production, compétence relationnelle, choix stratégique aucun, choix stratégique Océan bleu, risque, logique intention, lien tourisme, formation, vision du secteur, raison, durée d'exploitation, posture stratégique partenariat, standardisation service, choix stratégique *Mass customization*, logique action, nombre de collaborateurs, choix stratégique partenariat, aptitudes, posture stratégique *Mass customization*, compétence managériale, compétence technique

b. Variable dépendante: performance

Les coefficients de régression partiels (tableau 80) permettent d'énoncer l'équation de la régression estimée et de prédire la performance quand les données pour les variables X sont introduites :

$$(Y) = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 \dots\dots\dots + b_k X_k$$

Les résultats des estimations ne semblent pas « trop » affectés par des problèmes de colinéarité (tableau 80). Les deux dernières colonnes du tableau des coefficients présentent deux statistiques permettant d'évaluer la proximité linéaire de deux ou plusieurs variables indépendantes. Ces deux mesures, *Tolérance* et *Vif*, sont construites à partir de régressions où une variable indépendante du modèle est régressée sur les autres variables du modèle (Stafford et Bodson, 2006b). Cela permet de capturer la relation « multiple » qui unit une variable indépendante aux autres variables indépendantes, ce type de relations pouvant perturber la précision de certains résultats estimés. La *tolérance* et le *vif* se mesurent selon les formules suivantes : $Tolérance = 1 - R^2$; $Vif = 1/(1 - R^2)$. R^2 étant le coefficient de détermination Il est généralement admis qu'un niveau de *tolérance* inférieur à 0.20 risque de provoquer de grandes imprécisions dans les estimations des coefficients des variables affectées de colinéarité. Plus le R^2 de la régression multiple impliquant les variables indépendantes est élevé, plus la valeur de *vif* s'éloigne de la valeur 1. Néanmoins, même si la colinéarité est détectée, les estimations de la régression originelle sont acceptées si elles sont statistiquement très significatives (Stafford et Bodson, 2006a).

Tableau 80 : Coefficients du modèle complet

Coefficients							
	Coefficients théoriques	Erreur-type estimée	Coefficient standardisé	Statistique t	p-valeur	Tolérance	Vif
(Constante)	-122082.180	43077.077		-2.834	.005		
Lien tourisme	12752.362	5530.361	.117	2.306	.022	.885	1.131
Nombre employés	2837.437	458.339	.340	6.191	.000	.755	1.325
Standardisation service	2940.193	803.965	.195	3.657	.000	.806	1.241
Standardisation production	-423.419	805.237	-.029	-.526	.599	.750	1.333
Durée d'exploitation	18393.877	4159.476	.231	4.422	.000	.833	1.200
Raison	3053.537	2501.879	.062	1.220	.223	.885	1.130
Risque financier	-1798.972	2251.783	-.040	-.799	.425	.914	1.094
Compétences managériales	4695.130	2924.383	.106	1.606	.110	.525	1.903
Compétences techniques	-461.309	3032.348	-.010	-.152	.879	.518	1.930
Compétences relationnelles	-577.252	3740.227	-.011	-.154	.877	.443	2.255
Aptitudes	-542.816	3006.970	-.012	-.181	.857	.560	1.786
Formation	2155.173	2689.397	.042	.801	.424	.819	1.221
Définition du métier	1662.392	6738.061	.013	.247	.805	.886	1.129
Vision sectorielle	-6407.583	5778.882	-.055	-1.109	.269	.915	1.093
Logique action	11891.539	6530.689	.100	1.821	.070	.760	1.316
Logique intention	-3301.172	5922.845	-.028	-.557	.578	.909	1.100
Choix stratégique aucune	-924.668	1507.916	-.032	-.613	.540	.824	1.214
Choix stratégique Océan bleu	-5534.389	2244.998	-.128	-2.465	.014	.848	1.179
Choix stratégique Partenariat	9217.128	5519.791	.096	1.670	.096	.697	1.435
Choix stratégique Mass customization	2438.857	2421.584	.053	1.007	.315	.838	1.193
Posture stratégique Partenariat	4661.299	3878.873	.073	1.202	.231	.626	1.597
Post stratégique Mass customization	-8655.453	4127.489	-.128	-2.097	.037	.611	1.636
Post stratégique Océan bleu	201.785	1995.099	.005	.101	.920	.940	1.064

Six variables présentent un coefficient de régression partiel statistiquement significatif pour $\alpha = 0.05$, cette signification ayant été testée par le test *t*. Les variables, le lien avec le tourisme, le nombre de collaborateurs et la standardisation de service, confirment l'intérêt de prendre ces dimensions en considération pour la typologie de la restauration. Les choix stratégiques avec le choix de la stratégie d'Océan bleu (relation négative) et la posture vis-à-

vis de la stratégie de *Mass customization* (relation négative) témoignent de l'importance de la stratégie pour la performance des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse. Deux variables restent significatives si le seuil d'erreur α est admis à 10% : la logique d'action qui concerne les caractéristiques de l'entrepreneur ainsi que le choix des stratégies de partenariat.

La validation croisée recommandée par Malhotra et al (2004) est réalisée par le logiciel SPSS avec un échantillon de validation aléatoire de 60% de l'échantillon entier. La concordance des signes et grandeurs des coefficients de régression partiels est confirmée.

Cependant, beaucoup de coefficients de régression théoriques ne sont pas significativement différents de zéro au seuil d'erreur α à 5%. C'est pourquoi un deuxième modèle simplifié a été réalisé à l'aide de SPSS avec les variables dont la relation est significative au seuil d'erreur 10%, c'est-à-dire lorsque l'hypothèse nulle est rejeté « avec peine » (Wonnacott et Wonnacott, 1995).

Modèle simplifié (entremets 23)

Les variables conservées pour ce modèle simplifié sont : le lien avec le tourisme, le nombre de collaborateurs, la standardisation service, la durée d'exploitation, la logique d'action, la posture stratégique pour la *Mass customization*, le choix stratégique de l'Océan bleu, et le choix stratégique du partenariat.

La qualité de l'ajustement linéaire avec un coefficient de détermination multiple R^2 de 0,365 (tableau 81) baisse légèrement puisque 36,5% de la performance est expliquée par ces variables contre 39,1% dans le modèle complet. Ce modèle simplifié est toute fois supérieur au modèle complet au sens du critère R^2 ajusté (0.347 contre 0.339).

Tableau 81 : Résumé du modèle simplifié (b) issu de la régression multiple pas à pas descendante complète

Statistiques de la régression	
Coefficient de détermination multiple	0.604 (a)
Coefficient de détermination R^2	0.365
Coefficient de détermination R^2 ajusté	0.347
Erreur-type estimée	55459.043
Observations	290

L'application du *test F* (test global) indique que l'hypothèse nulle de l'absence de relation entre les variables indépendantes et la performance est rejetée (tableau 82).

Tableau 82 : Analyse de la variance modèle simplifié (b issu de la régression multiple pas à pas descendante complète)

Analyse de la variance					
	Degré de liberté	Somme des carrés	Carrés moyens	F	p-valeur
Régression	8	4.99E+ 11	6.233E+ 10	20.267	.000(a)
Résidus	282	8.67E+ 11	3075705475		
Total	290	1.37E+ 12			

a Prédicteurs: (constante), posture stratégie *Mass customization*, lien tourisme, durée d'exploitation, standardisation service, choix stratégique Océan bleu, choix stratégique partenariat, logique d'action, nombre de collaborateurs

b Variable dépendante performance

Les coefficients de régression partiels (tableaux 83) permettent d'énoncer l'équation de la régression et de prédire la performance quand les données pour les variables sont connues :

$(Y) = -111267.771 + 11444.155 (\text{lien tourisme}) + 2937.955 (\text{nombre de collaborateurs}) + 2906.100 (\text{standardisation service}) + 18745.901 (\text{durée d'exploitation}) + 13842.939 (\text{logique d'action}) - 5539.912 (\text{choix stratégie d'Océan bleu}) + 10923.421 (\text{choix stratégie de partenariat}) - 6372.352 (\text{posture stratégie } Mass\ customization)$

Tableau 83 : Coefficients du modèle simplifié issu de la régression multiple pas à pas descendante complète

Coefficients							
	Coefficients théoriques	Erreur-type estimée	Coefficient standardisé	Statistique t	p-valeur	Tolérance	Vif
constante	-111267.771	24014.262		-4.633	.000		
Lien tourisme	11444.155	5371.473	.105	2.131	.034	.926	1.080
Nombres employés	2937.955	436.058	.352	6.738	.000	.823	1.214
Standardisation service	2906.100	750.893	.192	3.870	.000	.913	1.096
Durée_ d'exploitation	18745.901	3962.829	.236	4.730	.000	.907	1.103
Logique d'action	13842.939	6121.410	.116	2.261	.024	.854	1.171
Choix stratégie Océan bleu	-5539.912	2153.335	-.128	-2.573	.011	.910	1.099
Choix stratégie partenariat	10923.421	4920.182	.113	2.220	.027	.866	1.155
Posture stratégie <i>Mass customization</i>	-6372.352	3257.373	-.094	-1.956	.051	.970	1.031

Aucune colinéarité n'est décelée puisque *tolérance* est largement supérieur à 0.20 et *vif* est très proche de 1. Il est intéressant, à travers ce modèle, de comparer entre eux les effets totaux sur la performance des variables du modèle (tableau 84). Il est intéressant de noter que le modèle simplifié (lien entre 8 variables indépendantes et la performance) confirme dans les grandes lignes les conclusions de l'analyse de corrélation (lien individuel de ces variables avec la performance). Dans l'analyse des effets totaux, la variable nombre de

Troisième Rôle : relations du modèle

collaborateurs, avec un coefficient de détermination R^2 de 0.218, explique à elle seule 21,8% de la performance. Son coefficient de l'effet total de 3895.987 est le plus bas. Suivent les variables standardisation de service avec un R^2 de 0.082 et la variable soit 8,2% de la performance expliquée et le choix des stratégies de partenariat avec un R^2 de 0.083. Le choix stratégique pour le partenariat a un coefficient d'effet total de 27748.071 soit sept fois supérieur à celui de la standardisation de service (4334.216). Pour la durée d'exploitation le R^2 est ici de 0,064 et explique donc la performance pour 6,4% avec un coefficient de l'effet total important de 20105.553. Le lien avec le tourisme présente également un coefficient d'effet total important de 22073.693 mais n'explique que 4,1% de la performance. Tout aussi confirmés, les résultats de la corrélation de Pearson sur l'importance de la relation capitale entre la performance et la durée d'exploitation, la standardisation de service, le choix stratégique pour le partenariat, le lien avec le tourisme ainsi que le nombre de collaborateurs.

Tableau 84 : Effet total de chacune des caractéristiques de l'entreprise sur la performance

Effet total: Y	R^2	Modèle	Coefficients théoriques	Erreur-type estimée	Statistique t	pvalue
Contre standardisation de service	.082	Constante	-37112.3	13169.506	-2.818	0.005
		Standardisation service	4334.216	851.877	5.088	0.000
Contre durée d'exploitation	.064	Constante	-16994.4	10633.057	-1.598	0.111
		Durée d'exploitation	20105.553	4526.181	4.442	0.000
Contre lien avec tourisme	.041	Constante	-3090.749	9407.084	-.329	0.743
		Lien tourisme	22073.693	6274.984	3.518	0.001
Contre nombre de collaborateurs	.218	Constante	-448.740	4690.375	-.096	0.924
		Nombre de collaborateurs	3895.987	433.719	8.983	0.000
Contre choix stratégique partenariat	.083	Constante	19986.822	4093.922	4.882	0.000
		Choix stratégique partenariat	27748.071	5436.808	5.104	0.000

Les effets totaux sur la performance de la logique d'action, de la posture stratégique *Mass customization* ainsi que du choix stratégique Océan bleu sont insignifiants avec respectivement un R^2 de 0.016, 0.016 et 0.002

Une étude diagnostique des résidus a été effectuée pour le modèle simplifié, sans qu'elle révèle d'anomalie particulière par rapport aux principales hypothèses du modèle de régression multiple (linéarité, variance constante, normalité des erreurs). Tout au plus, la courbe des erreurs est-elle légèrement plus élevée que la normale étant donné la faible amplitude de certaines échelles de mesure (entremets 23 et 24). Un résidu est la différence

entre la valeur observée Y_i et la valeur estimée \hat{Y}_i de Y par l'équation de régression. Le graphique appelé « normal probability plot » (entremets 23) indique que la normalité est plausible, les points de ce graphique étant pratiquement alignés sur une droite. La distribution des résidus se rapproche d'une distribution normale et se distribuent de manière relativement uniforme autour de zéro, sans une trop grande dispersion au-delà des repères 2 et -2. Quand les 13 cas présentant des résidus standardisés d'une valeur supérieure à plus ou moins 2 (on parle d'observations atypiques) sont retirés des données pour effectuer une nouvelle fois la régression du modèle simplifié, le R^2 s'améliore légèrement (0,390) il est vrai, mais cela ne change guère les coefficients de régression, ni la p-valeur associée, ni le signe de la relation.

Un des moyens de diagnostic classique de la régression linéaire multiple est **la distance de Cook**. C'est la mesure de l'influence d'une observation sur l'ensemble des prédictions du modèle. Elle est une fonction du levier de l'observation et de son résidu (les observations à fort levier sont celles qui sont atypiques dans l'espace des variables indépendantes). Sa distribution est connue $F_{(2, n-2)}$ où n est le nombre d'observations. La distance de Cook est considérée comme importante si elle dépasse la valeur un. Le diagnostic de la distance de Cook a été réalisé (entremets 24) et même si une observation est influente avec une distance de Cook de 1.36, sa sortie du modèle ne modifie pas sensiblement la régression.

2.3.1.3. Régression multiple pas à pas descendante globale (entremets 25)

La méthode « pas à pas descendante », ou à rebours, part du modèle entier et élimine au fur et à mesure les variables indépendantes les moins significatives statistiquement. Le processus s'arrête, en principe, dès que toutes les variables retenues contribuent de manière statistiquement significative.

Le modèle de départ, déjà épuré, comprend les variables indépendantes suivantes :

- La standardisation du service
- Le nombre de collaborateurs
- Le lien avec le tourisme
- La durée d'exploitation
- La formation
- Les compétences managériales
- Les aptitudes
- La logique d'action
- Le choix stratégique pour aucune stratégie
- Le choix stratégique pour l'Océan bleu
- Le choix stratégique pour le partenariat
- Le choix stratégique pour la *Mass customization*
- La posture stratégique pour le partenariat
- La posture stratégique pour la *Mass customization*
- La posture stratégique pour l'Océan bleu

Troisième Rôle : relations du modèle

Dans le modèle de départ, l'ensemble de ces variables explique 38,2% de la variation de performance avec un coefficient de détermination multiple R^2 de 0,382. Seules certaines des variables sont significatives statistiquement. Trois le sont très fortement avec une p -value de 0.000 :

- Standardisation du service (p-valeur = 0.000)
- Nombre d'employés (p-valeur = 0.000)
- Durée de l'exploitation (p-valeur = 0.000)

Trois le sont fortement également avec une p -value inférieure à 0.005 mais deux avec une relation négative :

- Lien tourisme (p-valeur = 0.033)
- Choix stratégique Océan bleu (p-valeur = 0.021) avec une relation négative
- Posture pour la stratégie de *Mass customization* (p-valeur = 0.0523, pour un seuil d'erreur de $\alpha = 5\%$) avec une relation négative.

Le choix stratégique pour le partenariat ainsi que la logique d'action qui étaient statistiquement significatifs dans le modèle simplifié précédant ne le sont plus que faiblement pour un seuil d'erreur de 10% (respectivement p-valeur 0.113 et 0.092). En revanche, les compétences managériales n'avaient pas été retenues pour le modèle simplifié alors qu'ici elles sont pratiquement significatives avec un seuil d'erreur α de 5% (p-valeur 0.054).

La posture pour la stratégie de l'Océan bleu est éliminée dans le second modèle. Le coefficient de détermination multiple R^2 et la signification statistique des variables ne sont pratiquement pas modifiés.

Dans le troisième modèle, le choix stratégique pour aucune stratégie est enlevé, sans aucun changement également sur la représentativité du modèle, ni la signification des variables, si ce n'est une légère amélioration pour le lien avec le tourisme (p-valeur = 0.029) et la posture stratégique *Mass customization* (p-valeur= 0.017) au détriment de la logique d'action (p-valeur = 0.097).

Le modèle suivant est conçu sans les aptitudes. Là aussi, aucun changement dans le coefficient de détermination. Pour la signification statistique de la relation il y a une amélioration pour pratiquement toutes les variables significatives, et même pour la logique d'action dont la signification s'améliore (p-valeur= 0.091).

Les trois modèles suivant éliminent progressivement et dans l'ordre les variables choix stratégique *Mass customization*, formation, risque financier et posture vis-à-vis du partenariat. Le modèle final garde neuf variables, dont huit sont statistiquement significatives pour un seuil $\alpha = 5\%$ et une pour un $\alpha = 10\%$. La qualité de l'ajustement linéaire avec un coefficient de détermination multiple R^2 de 0,373 (tableau 85) baisse légèrement puisque 37,3% de la performance est expliquée par ces variables contre 39,1% dans le modèle complet (tableau 80). Ce modèle simplifié est toute fois supérieur au premier modèle simplifié ainsi qu'au modèle complet au sens du critère R^2 ajusté (0.353 contre respectivement 0.347 et 0.339).

Tableau 85 : Résumé du modèle simplifié issu de la régression multiple pas à pas descendante complète

Statistiques de la régression	
Coefficient de détermination multiple	0.611
Coefficient de détermination R^2	0.373
Coefficient de détermination R^2 ajusté	0.353
Erreur-type estimée	55190.479
Observations	290

L'hypothèse nulle d'absence de relation globale est rejetée fortement (tableau 86).

Tableau 86 : Analyse de la variance modèle simplifié issu de la régression multiple pas à pas descendante complète

Analyse de la variance					
	Degré de liberté	Somme des carrés	Carrés moyens	F	p-valeur
Régression	9	5.10E+ 11	5.668E+ 10	18.607	0.000
Résidus	281	8.56E+ 11	3045988932		
Total	290	1.37E+ 12			

a Prédicteurs: (constante), lien tourisme, durée d'exploitation, standardisation service, choix stratégique Océan bleu, logique d'action, choix stratégique partenariat, nombre de collaborateurs, compétences managériales, posture stratégie *Mass customization*,

b Variable dépendante performance

L'ensemble des variables du modèle sont statistiquement significatives, avec une restriction pour la logique d'action qui ne l'est que pour un seuil d'erreur de 10%. Le nombre de collaborateurs, la standardisation du service, la durée d'exploitation, le choix stratégique Océan bleu (relation négative) et le choix stratégique partenariat obtiennent une signification inférieure à 0.05. La posture pour la stratégie de *Mass customization* (relation négative), les compétences managériales sont à la limite de la signification statistique pour un seuil d'erreur de 5% avec des p-valeurs respectives de 0.052 et de 0.054 (tableau 87).

Troisième Rôle : relations du modèle

Tableau 87 : Coefficients du modèle simplifié issu de la régression multiple pas à pas descendante complète

Coefficients				
	Coefficients théoriques	Erreur-type estimée	Statistique t	p-valeur
constante	-131662.814	26115.134	-5.042	.000
Lien tourisme	11850.555	5349.578	2.215	.028
Nombre de collaborateurs	2931.785	433.958	6.756	.000
Standardisation service	2905.136	747.257	3.888	.000
Durée d'exploitation	18452.500	3946.547	4.676	.000
Compétences managériales	4180.597	2158.511	1.937	.054
Logique d'action	11287.604	6233.003	1.811	.071
Choix stratégies Océan bleu	-5229.400	2148.896	-2.434	.016
Choix stratégie partenariat	10252.533	4908.593	2.089	.038
Posture stratégie <i>Mass customization</i>	-6330.279	3241.672	-1.953	.052

Les coefficients de régression (tableau 87) de cette méthode de régression linéaire pas à pas descendante permettent de proposer une nouvelle équation de régression de la performance et de prédire la performance quand les données pour les variables sont connues :

$$(Y) = -131662.814 + 11850.555 (\text{lien tourisme}) + 2931.785 (\text{nombre de collaborateurs}) + 2905.136 (\text{standardisation service}) + 18452.500 (\text{durée d'exploitation}) + 4180.597 (\text{compétences managériales}) + 11287.604 (\text{logique d'action}) - 5229.400 (\text{choix stratégie d'Océan bleu}) + 10252.533 (\text{choix stratégie de partenariat}) - 6330.279 (\text{posture stratégie } Mass \text{ customization}).$$

En fait, cette nouvelle équation se différencie très peu de celle présentée à la suite du premier modèle simplifié. Elle introduit une nouvelle variable qui est « compétences managériales », variable qui ne présente qu'un faible coefficient de régression.

Ces résultats statistiques de corrélation et de régression ont éclairé les relations entre les variables du modèle de la thèse mais sont aussi vérifiés par l'analyse de la covariance. Ces différentes analyses vont permettre d'aborder chacune des catégories d'hypothèses en utilisant les bonnes techniques statistiques pour les mesurer.

2.3.1.4. Analyse de la covariance globale

L'analyse de la variance à un facteur permet d'étudier le lien entre une variable quantitative Y et une variable qualitative X prenant k modalités (Tenenhaus, 2006). L'analyse de la variance (ANOVA) peut se pratiquer soit de manière spécifique (cf. ci-après), soit en

effectuant une régression ou la variable indépendante qualitative est codée en $k-1$ variables binaires 0-1.

Un modèle de régression comprenant à la fois des variables indépendantes qualitatives et quantitatives s'appelle analyse de la covariance (ANCOVA). Les variables qualitatives prennent le nom de « facteurs » et les variables quantitatives celui de « covariables » ou « covariants » (Malhotra, Decaudin et Bouguerra, 2004).

La variable qualitative X de l'ANOVA permet de diviser la population et l'échantillon en k groupes et le test F correspond au test d'égalité des moyennes théoriques sur k groupes ou sous-populations.

Voici quelques notions statistiques associées à l'analyse de la variance à effectuer :

η^2 mesure l'intensité du lien entre la variable qualitative X et la variable quantitative Y . Sa valeur varie entre 0 et 1.

Le Test F permet la vérification de l'hypothèse nulle qui suppose l'égalité des moyennes au sein des sous-populations concernées. Cette statistique F du test est le rapport entre le carré moyen interclasses et le carré moyen intra-classes. Elle suit une loi de Fisher-Snedecor à $(k-1)$ et $(N-1)$ degrés de liberté (ddl) ; N étant le nombre total d'observations et k le nombre de groupes formés par la variable qualitative X . Cette loi se caractérise par deux paramètres D_x et D_y appelés des degrés de liberté (Malhotra, Decaudin et Bouguerra, 2004). La forme de la distribution F dépend des valeurs de D_x et D_y . Les distributions sont étalées à droite tout en devenant symétriques si les degrés de liberté deviennent grands (théorème de la limite centrale).

Carré moyen représente la somme des carrés divisée par le degré de liberté approprié.

SS_{inter} ou SS_x est la variation de Y liée à la variation dans les moyennes des modalités de X . Elle représente la variation entre modalités de X ou la partie de la somme des carrés de Y expliquée par le facteur X

SS_{intra} Ou SS_{erreur} est la variation de Y attribuée à la variation interne aux modalités de X . C'est la partie non expliquée par X de la variation de Y

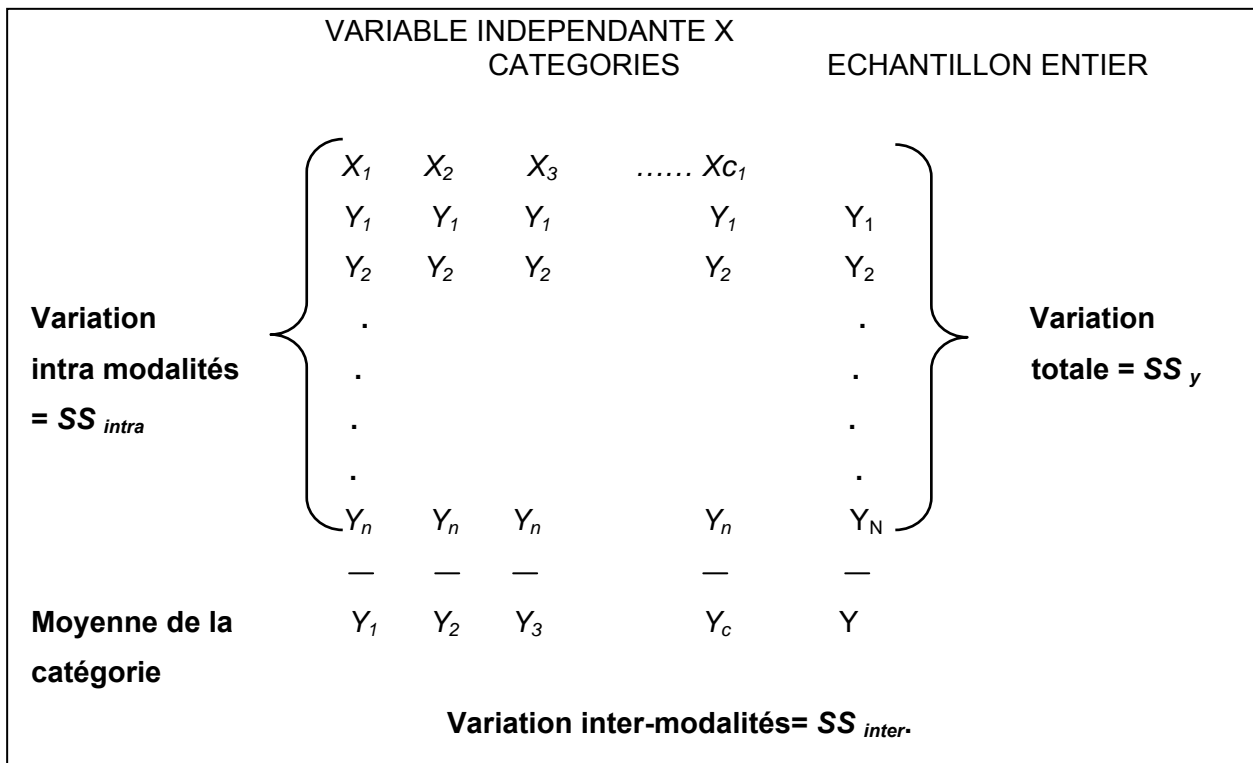
SS_y est la variation totale de Y

L'analyse de la variance repose sur une double mesure de la variation : à l'intérieur des groupes SS_{intra} et entre les groupes SS_{inter} . La variation intra-groupe évalue l'ampleur de la

Troisième Rôle : relations du modèle

variation des observations de Y dans un groupe. Dans la population étudiée, Y est supposé avoir la même variance dans toutes les sous-populations. A partir des variances calculées sur chacun des groupes, on calcule une variance commune. Celle-ci n'est autre qu'une moyenne pondérée par leurs degrés de liberté des variances calculées sur les k groupes (figure 35).

Figure 35 : Décomposition de la variation totale- ANOVA univariée (Malhotra, Decaudin et Bouguerra, 2004)



Les effets de X sur Y se mesurent par la variable SS_{inter} ou SS_x puisque la valeur relative de SS_x augmente en raison des différences entre les moyennes de Y dans les modalités de X et lorsque les variations de Y au sein des catégories de X diminuent :

$$\eta^2 = \frac{SS_x}{SS_y} = \frac{(SS_y - SS_{erreur})}{SS_y}$$

La valeur de η^2 varie entre 0 et 1. Quand elle est de 0 cela signifie que les moyennes de chaque modalité de X sont toutes identiques, et donc que X n'exerce aucun effet sur Y. Au contraire, quand sa valeur est de 1 cela implique aucune variabilité à l'intérieur de X mais par contre une certaine variabilité entre les catégories.

L'hypothèse nulle dans l'analyse de la variance à un facteur est testée par le test F sur la base du rapport entre ces deux estimations :

$$F = \frac{SS_x / (c - 1)}{SS_{erreur} / (N - c)} = \frac{MS_x}{MS_{erreur}}$$

Si l'hypothèse nulle de l'égalité des moyennes pour chaque groupe n'est pas rejetée, la variable qualitative n'exerce aucun effet significatif sur la variable quantitative. Au contraire, si l'hypothèse nulle est rejetée, la variable quantitative Y varie entre les groupes et le lien de Y avec la variable qualitative X est avérée.

L'analyse de la variance à plusieurs facteurs (ou covariance) permet également l'évaluation des interactions entre les variables qualitatives (indépendantes). La signification de l'effet global, des termes d'interaction et des effets principaux des facteurs individuels peut être vérifiée au moyen des tests *F* appropriés. Cependant, si les termes d'interaction sont significatifs, il est inutile de vérifier la signification des effets principaux correspondants (Malhotra, Decaudin et Bouguerra, 2004). Les interactions interviennent quand l'effet d'une variable indépendante sur la variable dépendante varie en fonction des modalités d'une autre variable indépendante. L'importance relative des facteurs par rapport à la variation de la variable dépendante se mesure en calculant l'oméga carré ω^2 qui n'est interprété que pour des effets statistiquement significatifs :

$$\omega^2 = \frac{SS_x - (df_x \times MS_{erreur})}{SS_{total} + MS_{erreur}}$$

Les variables ordinales ont été introduites comme facteurs dans SPSS et les variables quantitatives comme covariables (tableau 88).

Tableau 88 : Modalités et facteurs de l'analyse de la covariance globale

Facteurs	Modalités	N
Lien avec tourisme	marginal	210
	mixte	57
	touristique	24
Durée d'existence	Expériences nouveaux	65
		86
	Vieux loups	140
Formation	aucune	57
	CFC	138
	EHL	46
	ES École hôtelière	32
	Université ou HES	18
Logique d'intention	Logique dynamique	93
	Logique mixte	176
	Logique statique	22

L'interprétation des résultats d'une ANOVA soulève d'importants problèmes liés aux interactions et à l'importance relative des facteurs. Dans l'analyse de la covariance, la variation de la variable dépendante imputable aux covariables est supprimée par l'ajustement de la moyenne de cette variable pour chaque traitement. L'analyse de la variance est alors réalisée avec les scores ajustés (Tuan-Pham et Muthukrishnan, 2002).

Troisième Rôle : relations du modèle

L'analyse de la covariance réalisée avec SPSS est présentée dans son intégralité dans les entremets (entremets 26) avec l'ensemble des paramètres estimés. Seul le tableau des effets entre sujets est présenté ici (tableau 89) afin de vérifier l'hypothèse nulle d'absence d'effet des variables indépendantes sur la variable dépendante.

Tableau 89 : Analyse de la covariance globale test des effets entre sujets

Variable Dépendante: Performance réelle

Source	Type III Somme des carrés	df	Carrés moyens	F	p- valeur	η^2 partiel	ω^2
Modèle corrigé	768113718590.126(a)	83	9254382151.688	3.204	.000	.562	
Intercept	8385008416.529	1	8385008416.529	2.903	.090	.014	
Nombre d'employés	48702148994.125	1	48702148994.125	16.861	.000	.075	0.03
Standardisation service	58553292029.026	1	58553292029.026	20.272	.000	.089	0.04
Compétences managériales	1449141941.035	1	1449141941.035	.502	.480	.002	
Choix stratégie Aucune	130181245.026	1	130181245.026	.045	.832	.000	
Choix stratégie Océan bleu	12576474607.081	1	12576474607.081	4.354	.038	.021	0.01
Choix stratégie Partenariat	10931601638.543	1	10931601638.543	3.785	.053	.018	0.01
Choix stratégie Mass customization	2273016157.893	1	2273016157.893	.787	.376	.004	
Posture stratégie Partenariat	1217217755.169	1	1217217755.169	.421	.517	.002	
Posture stratégie Mass customization	18001674102.266	1	18001674102.266	6.232	.013	.029	0.01
Posture stratégie Océan bleu	4510344613.984	1	4510344613.984	1.562	.213	.007	
Logique d'action	1322332695.930	1	1322332695.930	.458	.499	.002	
Lien avec Tourisme	10261378357.779	2	5130689178.890	1.776	.172	.017	
Durée d'existence	34740939325.001	2	17370469662.501	6.014	.003	.055	0.02
Formation	18018830459.245	4	4504707614.811	1.560	.186	.029	
Logique d'intention	2766789060.674	2	1383394530.337	.479	.620	.005	
Lien tourisme * Durée	6054838261.770	4	1513709565.443	.524	.718	.010	
Lien tourisme * Formation	27791892463.490	8	3473986557.936	1.203	.299	.044	
Durée * Formation	36361015680.280	8	4545126960.035	1.574	.134	.057	
Lien tourisme * Durée * Formation	21416254773.813	7	3059464967.688	1.059	.391	.035	
Lien tourisme * Logique d'intention	12541316856.062	4	3135329214.015	1.085	.365	.021	
Durée * Logique d'intention	5935955351.809	4	1483988837.952	.514	.726	.010	
Lien tourisme * Durée * Logique d'intention	4347782605.122	3	1449260868.374	.502	.681	.007	
Formation * Logique d'intention	24236172858.432	7	3462310408.347	1.199	.305	.039	
Lien tourisme * Formation * Logique d'intention	42200524134.821	6	7033420689.137	2.435	.027	.066	
Durée * Formation * Logique d'intention	18117796987.224	8	2264724623.403	.784	.617	.029	
Lien tourisme * Durée * Formation * Logique d'intention	.000	0000	
Erreur	597907756292.955	207	2888443267.116				
Total	1577339091806.353	291					
Corrected Total	1366021474883.080	290					

a R Squared = .562 (Adjusted R Squared = .387)

Plusieurs variables présentent une p-valeur inférieure au seuil d'erreur α de 5%. Il s'agit du **nombre des employés**, de la **standardisation du service**, du **choix stratégique d'Océan bleu**, du **choix stratégique partenariat** (à la limite de la signification), de la **posture stratégique vis-à-vis de la Mass customization** et de la **durée d'existence**. En comparant avec le modèle de régression simplifié qui a été retenu précédemment (considérant toutes les variables comme des variables quantitatives), seule la variable **lien avec le tourisme** n'est plus significative dans l'analyse de la covariance. Elle est toutefois très proche d'une signification à 10% de seuil d'erreur et elle perd une partie de sa signification par sa relation avec la logique d'intention et la formation. Les variables logiques d'action et compétences managériales dépassaient légèrement un seuil d'erreur de 5% mais étaient prises en considération dans le modèle de régression simplifié, alors qu'ici l'hypothèse nulle d'absence d'effet de ces variables sur la performance ne peut pas être rejetée.

Selon Malhotra et al. (2004), un effet important présente un ω^2 supérieur ou égal à 0,15, un effet moyen produit un ω^2 d'environ 0,06 et un effet faible se traduit par un ω^2 de 0,01.

Si le coefficient de l'éta carré η^2 est observé sur les mêmes bases, il serait possible de dire que le nombre de collaborateurs (0,075) ainsi que la standardisation de service (0,089) produisent un effet important sur la performance. Pour la variable « durée d'existence » un effet moyen est relevé (0,055). Par contre, les variables « stratégies » avec les choix pour le partenariat (0,18) et l'Océan bleu (0,021) ne pèsent que très légèrement dans la variance de la performance. Néanmoins, le coefficient éta carré η^2 surestime la proportion de la variabilité de la variable dépendante qui peut être attribuée à la variable indépendante. L'oméga carré ω^2 ne fait qu'ajuster l'éta carré. Les proportions de la variabilité de la performance expliquée par les variables indépendantes qui autorisent le rejet de l'hypothèse nulle deviennent encore plus faibles, avec des scores ω^2 compris entre 0,01 et 0,04.

En étudiant les paramètres estimés (entremets 26) il est intéressant de constater que ceux du « choix stratégique Océan bleu » et « posture stratégique *Mass customization* » reflètent une relation négative. Pour le choix de la stratégie, cela peut s'expliquer par le fait que les entrepreneurs, dirigeant des entreprises peu performantes, sont persuadés d'appliquer une stratégie d'Océan bleu et pensent offrir une expérience hors du commun à leurs clients. Cette croyance a pour conséquence qu'ils sont prêts à essayer une autre stratégie comme celle de la *Mass customization* qui pourrait les aider à renouer avec la performance.

2.3.1.5. Régression globale linéaire multiple pas à pas descendante avec variables muettes

Dans l'analyse de la covariance, l'intérêt primordial est donné aux effets factoriels, (Desmet, Evrard, Pras et Roux, 2003) ce qui dans le cadre de cette recherche n'est pas suffisant. Afin de garder un intérêt identique pour les effets factoriels et les effets covariés, l'utilisation de la régression multiple est recommandée (Turner et Thayer, 2001). Pour améliorer les résultats en présence de prédicteurs qualitatifs les variables indépendantes qualitatives avec k catégories sont recodées en variable muettes (k-1 variables afin d'éliminer la colinéarité exacte). Les variables « lien avec le tourisme, durée, raison, formation, logique d'intention, risques et vision sectorielle » ont été recodées en variables muettes afin de réaliser une régression multiple pas à pas descendante (entremets 26). Vingt-trois modèles sont ressortis de cette régression présentant un coefficient de détermination multiple R^2 entre 0,406 et 0,380 pour le dernier modèle. C'est au seizième modèle que le modèle passe sous le cap de 40% de la variation de la performance expliqué par les variables retenues. La qualité de l'ajustement linéaire du vingt-troisième modèle, avec un coefficient de détermination multiple R^2 de 0,38 (tableau 90) est pratiquement identique à celle du modèle simplifié de la régression précédente (0.373) alors que ce modèle considérait toutes les variables indépendantes comme quantitatives. Cette égalité est réelle aussi au sens du critère R^2 ajusté (0.347 contre respectivement 0.347 et 0.339).

Tableau 90 : Résumé du modèle simplifié issu de la régression linéaire multiple pas à pas descendante avec variables muettes

Statistiques de la régression	
Coefficient de détermination multiple	0.617
Coefficient de détermination R^2	0.380
Coefficient de détermination R^2 ajusté	0.358
Erreur-type estimée	54993.625
Observations	290

Le dernier modèle retenu dans cette régression linéaire pas à pas descendante à variables muettes est expliqué et présentée ci-dessous dans le tableau 91. Les coefficients de régression se rapprochent beaucoup de ceux du modèle simplifié précédent construit par la méthode pas à pas descendante (tableau 87). Cette méthode de régression linéaire pas à pas descendante avec variable muettes permet cependant de révéler une nouvelle relation entre la variable **raison : pas le choix** et la performance. Cette variable présente une p-

valeur de 0,05. Elle reste cependant plus significative que les variables « posture stratégie *Mass customization* » et « logique d'action » qui ne le sont que pour un seuil d'erreur α de 10%. De plus, le coefficient de régression de la variable « raison : pas le choix » est négatif comme les variables « choix stratégie Océan bleu » et « posture stratégie *Mass customization* » qui ont été expliquées précédemment. Cela confirme que lors de la reprise ou création d'une TPE artisanale de la restauration, le fait de ne pas avoir le choix, c'est-à-dire d'être au chômage ou de reprendre l'affaire familiale, influence négativement la performance. Il s'agit de dépit plutôt que de défi. Le lien avec le tourisme est précisé par l'identification d'une relation entre la performance, et les entreprises touristiques précisent la qualité du lien.

L'observation des coefficients de *tolérance* (très proche de 1) et *Vif* (pas très loin de 1) confirme l'absence de colinéarité entre les variables du modèle.

Tableau 91 : Modèle simplifié de la régression multiple globale pas à pas descendante avec variables muettes

Coefficients						
	Coefficients théoriques	Erreur-type estimée	Statistique t	p-valeur	Tolérance	Vif
Constante	-93605.549	23280.791	-4.021	.000		
Nombre de collaborateurs	2951.134	432.008	6.831	.000	.825	1.212
Lien avec tourisme : touriste	30389.244	11918.392	2.550	.011	.967	1.034
Standardisation service	2852.659	744.628	3.831	.000	.912	1.096
Compétences managériales	4786.163	2150.961	2.225	.027	.943	1.060
Logique d'action	11083.939	6171.025	1.796	.074	.826	1.210
Choix stratégie Océan bleu	-5138.480	2135.219	-2.407	.017	.910	1.099
Choix stratégie partenariat	11028.223	4828.062	2.284	.023	.884	1.131
Posture stratégie <i>Mass customization</i>	-6077.084	3233.384	-1.879	.061	.968	1.034
Durée d'exploitation vieux loup	30306.233	6752.051	4.488	.000	.913	1.095
Raison : pas le choix	-20772.159	10559.782	-1.967	.050	.979	1.021

a Variable Dépendante: performance réelle

a Dependent Variable: PERFRÉEL

Une nouvelle équation de la régression de la performance permet de prédire la performance quand les données pour les variables indépendantes sont connues :

$$(Y) = -93552.6 + 2968.348 (\text{nombre de collaborateurs}) + 30389.244 (\text{lien tourisme : tourisme}) + 2996.030 (\text{standardisation service}) + 30987.058 (\text{durée d'exploitation : Vieux lousps}) + 4530.252 (\text{competences managériales}) + 11279.338 (\text{logique d'action}) \quad -$$

Troisième Rôle : relations du modèle

4972.026 (*choix stratégie d'Océan bleu*) + 12101.082 (*choix stratégie de partenariat*) – 5978.611 (*posture stratégie Mass customization*) – 17827.656 (*raison : pas le choix*)

En fait, cette nouvelle équation diffère très peu de celle présentée à la suite du premier modèle simplifié.

$(Y) = -131662.814 + 11850.555$ (*lient tourisme*) + 2931.785 (*nombre de collaborateurs*) + 2905.136 (*standardisation service*) + 18452.500 (*durée d'exploitation*) + 4180.597 (*competences managériales*) + 11287.604 (*logique d'action*) – 5229.400 (*choix stratégie d'Océan bleu*) + 10252.533 (*choix stratégie de partenariat*) – 6330.279 (*posture stratégie Mass customization*)

L'intérêt de garder les variables muettes pour réaliser les régressions multiples, bien que les résultats ne présentent que très peu de différences, réside dans la précision de certaines variables par rapport à l'approche précédente lorsque toutes les variables indépendantes sont considérées comme des variables quantitatives. Les corrélations de Pearson avaient d'ailleurs également constaté pratiquement toutes les relations qui l'ont été lors des différentes régressions réalisées sur l'ensemble des variables issues du modèle de la thèse

La première catégorie des hypothèses qui concernent les caractéristiques de l'entreprise demandent pour leur vérification, d'identifier les effets respectifs des variables indépendantes des caractéristiques de l'entreprise artisanale sur la performance mais également les relations entre ces variables.

2.3.2. Catégorie d'hypothèses 1 : les caractéristiques de l'entreprise artisanale de la restauration

Les hypothèses de cette catégorie se rapportent à la première dimension du modèle de la thèse soit les caractéristiques des entreprises artisanales de la restauration.

2.3.2.1. *H 1.1 La caractéristique des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse, « le niveau de standardisation de la prestation offerte », est la caractéristique qui a le plus d'influence sur la performance économique*

Comme cela a été constaté dans le paragraphe précédent sur l'exploration des relations entre les variables du modèle de la thèse et la variable dépendante la performance, les techniques statistiques de corrélation et de régression linéaire multiple avec variables muettes sont les plus adaptées pour tester cette hypothèse.

Corrélation linéaire de Pearson et de Spearman (entremets 27)

Les corrélations de Pearson et de Spearman indiquent que plusieurs variables reflétant des caractéristiques des entreprises artisanales de la restauration influencent individuellement la performance (tableau 92). Pour plusieurs de ces variables, en effet, l'hypothèse nulle affirmant qu'il n'y a pas de corrélation avec la performance est rejetée. Ces variables, concernant les caractéristiques de l'entreprise, sont : **le lien avec le tourisme** (p-valeur= 0.000 et $r = 0.203$), **le chiffre d'affaires** (p-valeur= 0.000 et $r = 0.705$), **la standardisation du service** (p-valeur= 0.000 et $r = 0.287$) ainsi que le nombre de collaborateurs (p-valeur= 0.000 et $r = 0.467$). Le coefficient de corrélation de Pearson est totalement adapté pour la relation entre la performance et les variables du nombre de collaborateurs, du niveau de standardisation production et service ainsi que le chiffre d'affaires, qui sont des variables quantitatives. Le coefficient de Spearman, plus performant pour des données qualitatives individuelles comme le lien avec le tourisme, fait appel au rang plutôt qu'aux valeurs intrinsèques. Néanmoins, il se rapproche fortement du coefficient linéaire de Pearson quand il y a peu de données *ex aequo* (pour la corrélation entre le lien touristique et la performance : p-valeur = 0.007 et $r = 0.203$ et $p = 0.158$).

Tableau 92 : Corrélation entre la performance et chacune des caractéristiques des entreprises artisanales de la restauration

X	Pearson	Statistique t	p-valeur bilatéral	Spearman	p-valeur bilatéral	Signification et commentaires
Lien tourisme	0.203	3.518	0.001	0.158	0.007	très significatif
Localisation	-0.078	4.643	0.185	-0.048	0.419	non significatif
Organisation	0.307	5.483	0.000	0.200	0.001	très significatif
Taille nombre de collaborateurs	0.467	8.983	0.000	0.578	0.000	très significatif
Chiffre d'affaires	0.705	16.911	0.000	0.651	0.000	très significatif
Standardisation production	0.061	1.034	0.302	0.010	0.863	non significatif
Standardisation service	0.287	5.088	0.000	0.219	0.000	très significatif

Y performance

La corrélation entre le nombre de collaborateurs et la performance ($r = 0.467$) est un cas particulier. Comme vu auparavant dans le paragraphe traitant de la corrélation des variables du modèle (paragraphe 2.3.1), la corrélation entre le nombre de collaborateurs et la performance a été vérifiée. Il s'est avéré que cette relation est fautive, la variable chiffre d'affaires étant une médiatrice complète. Il n'est pas étonnant de constater que le chiffre d'affaires et le nombre de collaborateurs sont très corrélés (tableau 93). Avec une p-valeur de 0.000 et un coefficient de corrélation r de 0,718, la liaison est même très intense entre ces deux variables et elle est démontrée une nouvelle fois. Mais, comme la variable qui est mécaniquement liée à la performance est le chiffre d'affaires et non le nombre de collaborateurs, c'est le chiffre d'affaires qui devrait être pris en compte. Toutefois, le nombre de collaborateurs sera maintenu à titre instrumental, comme indicateur de taille. Il est en effet plus facile de récolter, auprès des entreprises, l'information sur le nombre de leurs collaborateurs plutôt que sur leur chiffre d'affaires.

Tableau 93 : Corrélations de Pearson entre le chiffre d'affaires et le nombre de collaborateurs

Corrélation de Pearson			
		Nombre de collaborateurs	Chiffre d'affaires
Nombre de collaborateurs	Pearson Corrélation	1.000	.718(**)
	P-valeur (bilatérale)	.	0.000

** Corrélation significative pour un seuil d'erreur de 0.01 (bilatéral)

Si la performance dépend fortement du chiffre d'affaires, et par ricochet du nombre de collaborateurs, elle n'est absolument pas influencée par la localisation ni par la

standardisation de production. La standardisation de service présente la deuxième plus forte liaison avec la performance.

L'analyse de corrélation étudie le lien entre une seule variable indépendante et la variable dépendante. Elle ne tient pas compte de l'effet simultané d'autres variables indépendantes sur la variable dépendante. Cette modélisation trop simple amène un biais statistique dans l'évaluation du degré de liaison entre la variable indépendante en question et la variable dépendante de sorte que les conclusions qui en sont tirées peuvent être faussées. Le meilleur moyen de pallier le problème est d'introduire les principales variables indépendantes dans un modèle complet (Wonnacott et Wonnacot, 1995), par exemple le modèle de régression simplifié sélectionné par la méthode pas à pas descendante. Le modèle simplifié n'est autre qu'un sous modèle du modèle global initial intégrant toutes les variables pressenties comme pouvant avoir un lien avec la variable dépendante.

Régression entreprises pas à pas descendante (entremets 27)

La technique de régression linéaire pas à pas descendante permet de partir d'un modèle complet de régression et de supprimer progressivement les variables les moins significatives pour arriver au modèle simplifié idéal composé seulement de variables significatives dans la relation avec la variable dépendante, la performance. Trois régressions linéaires pas à pas descendante ont été menées (entremets 27) : la première intègre, parmi les variables indépendantes, « le chiffre d'affaires » comme mesure de la taille, alors que la seconde utilise à cet effet la variable « nombre de collaborateurs » ; la troisième intègre les deux variables. C'est à partir de ces trois modèles que sont bâties ces régressions linéaires pas à pas descendantes (entremets 27). Les deux variables retenues, en rapport avec le lien avec le tourisme, sont les « touristes » et les « marginaux » ou les « non-touristes ». Les résultats diffèrent entre les trois approches, en ce qui concerne les coefficients de détermination multiple ajustés (supprimant le biais du nombre de variables indépendantes intégrées dans le modèle). Le pourcentage de la variation de la performance, expliquée par les modèles intégrant seulement le chiffre d'affaires comme prédicteur, atteint 52% environ pour chacun des modèles. Lorsque le prédicteur est le nombre de collaborateurs à la place du chiffre d'affaires, ce pourcentage descend à 27,5% environ pour les trois modèles. La troisième approche, intégrant les deux variables « chiffre d'affaires » et « nombre de collaborateurs », explique également 52% environ de la variation de la performance. C'est cette solution qui est retenue pour vérifier l'hypothèse 1.1 (tableau 94) dans le but d'intégrer le maximum de variables pour minimiser la part de l'aléatoire dans la variation de la performance.

Tableau 94 : Modèles caractéristiques entreprise expliquant la performance

Variables Entrées/Enlevées (b)			
Etape	Variables Entrées	Variables Enlevées	Méthode
1	Nombre de collaborateurs Lien tourisme : touriste Lien tourisme : non touristes Standardisation service Standardisation production Chiffre d'affaires(a)		Enter
2		Lien tourisme : non-touriste	Pas à pas descendante (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
3		Standardisation production.	Pas à pas descendante (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
		Nombre de collaborateurs	Pas à pas descendante (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).

a Toutes les variables demandées entrées

b Variable dépendante: performance

L'application du *test F* (test global) indique que l'hypothèse nulle de l'absence d'influence globale des variables indépendantes sur la performance pour chacun des modèles est rejetée. Les modèles expriment clairement une relation entre ces variables et la performance (tableau 97).

Tableau 95 : Analyse de la variance du modèle (d) régression linéaire pas à pas descendante des caractéristiques des entreprises artisanales de la restauration, performance

Analyse de la variance						
Etape		Degré de liberté	Somme des carrés	Carrés moyens	F	p-valeur
1	Régression	6	720603804906.568	120100634151.095	52.847	.000(a)
	Résidus	284	645417669976.512	2272597429.495		
	Total	290	1366021474883.080			
2	Régression	5	720158954925.037	144031790985.007	63.557	.000(b)
	Résidus	285	645862519958.044	2266184280.555		
	Total	290	1366021474883.080			
3	Régression	4	719126001650.804	179781500412.701	79.483	.000(c)
	Résidus	286	646895473232.277	2261872284.029		
	Total	290	1366021474883.080			
4	Régression	3	713743193959.827	237914397986.609	104.681	.000(d)
	Résidus	287	652278280923.254	2272746623.426		
	Total	290	1366021474883.080			

a Prédicteurs: (constante), standardisation service, lien tourisme : touriste, nombres de collaborateurs, standardisation production, chiffre d'affaires, lien tourisme : non-touriste

b Prédicteurs: (constante), standardisation service, lien tourisme: touriste, nombres de collaborateurs, chiffre d'affaires, standardisation production

c Prédicteurs: (constante), standardisation service, nombres de collaborateurs, chiffres d'affaires, lien tourisme: touriste

d Prédicteurs: (constante), standardisation service, chiffres d'affaires, lien tourisme: touriste

e Variable dépendante: performance

Les quatre étapes successives correspondent à des modèles ayant un coefficient de détermination multiple à peu près similaire, avec une valeur de R^2 avoisinant les 0,525 (tableau 95). Le quatrième modèle simplifié est plus ou moins semblable aux trois autres modèles, au sens du critère R^2 ajusté (0.518 contre 0.520 et 0.519 pour les autres). C'est celui qui est retenu pour vérifier l'hypothèse 1.1, car il n'a conservé que les variables très significatives de p-valeur inférieure au seuil d'erreur de 0.05.

Tableau 96 : Résumé du Modèle (d) de la régression linéaire pas à pas descendante des caractéristiques des entreprises artisanales de la restauration, performance avec variables muettes

Statistiques de la régression	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3	Modèle 4
Coefficient de détermination multiple	0.726(a)	0.726(b)	0.726(c)	0.723(d)
Coefficient de détermination R^2	0.528	0.527	0.526	0.522
Coefficient de détermination R^2 ajusté	0.518	0.519	0.520	0.518
Erreur-type estimée	47671.768	47604.457	47559.145	47673.332

a Prédicteurs: (constante), standardisation service, lien tourisme : touriste, nombres de collaborateurs, standardisation production, chiffre d'affaires, lien tourisme : non-touriste

b Prédicteurs: (constante), standardisation service, lien tourisme: touriste, nombres de collaborateurs, chiffre d'affaires, standardisation production

c Prédicteurs: (constante), standardisation service, nombres de collaborateurs, chiffres d'affaires, lien tourisme: touriste

d Prédicteurs: (constante), standardisation service, chiffres d'affaires, lien tourisme: touriste

e Variable dépendante: performance

Le tableau des coefficients des modèles permet d'énoncer l'équation de la régression de chacun des modèles, afin de prédire la valeur de Y si les valeurs des variables du modèle sont connues (tableau 96). Mais surtout, l'observation la p-valeur des coefficients autorise à affirmer qu'ils sont significativement différents de zéro. La comparaison des coefficients standardisés (supprimant le biais des différences d'échelles des variables), pour une p-valeur identique, donne une information sur l'intensité de l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante.

Tableau 97 : Coefficients du modèle (d) régression linéaire pas à pas descendante des caractéristiques des entreprises artisanales de la restauration, performance

Coefficients						
Étape		Coefficients théoriques	Erreur-type estimée	Coefficients Standardisés	Statistique t	p-valeur
1	constante	-73434.556	13202.948		-5.562	.000
	Chiffre d'affaires	.093	.008	.736	12.345	.000
	Standardisation service	1903.243	652.153	.126	2.918	.004
	Standardisation production	402.276	620.507	.028	.648	.517
	Lien tourisme : touriste	18461.701	11660.160	.074	1.583	.114
	Lien tourisme : non-touriste	-3200.984	7234.990	-.021	-.442	.659
	Nombre de collaborateurs	-802.979	493.487	-.096	-1.627	.105
2	constante	-76468.346	11266.716		-6.787	.000
	Chiffre d'affaires	.093	.008	.737	12.396	.000
	Standardisation service	1910.587	651.021	.126	2.935	.004
	Standardisation production	417.678	618.655	.029	.675	.500
	Lien tourisme : touriste	20880.437	10284.589	.084	2.030	.043
	Nombre de collaborateurs	-787.377	491.530	-.094	-1.602	.110
3	constante	-72761.839	9829.275		-7.403	.000
	Chiffre d'affaires	.093	.007	.732	12.413	.000
	Standardisation service	2007.990	634.230	.133	3.166	.002
	Lien tourisme : touriste	21647.572	10211.898	.087	2.120	.035
	Nombre de collaborateurs	-753.611	488.514	-.090	-1.543	.124
4	constante	-70736.420	9764.581		-7.244	.000
	Chiffre d'affaires	.085	.005	.668	15.916	.000
	Standardisation service	1946.180	634.483	.129	3.067	.002
	Lien tourisme : touriste	21964.560	10234.344	.088	2.146	.033

a Variable Dépendante: performance réelle

L'équation du modèle 4 est donc pour les valeurs connues de X:

$$La\ performance = -70736.420 + .085\ (chiffre\ d'affaires) + 1946.180\ (standardisation\ du\ service) + 21964.560 * 1\ (lien\ tourisme = 1)$$

Les variables dépendantes des quatre modèles considérés expliquent *grosso modo* 50% de la variation (autour de la moyenne) de la performance. Même si cette influence est modeste, elle est statistiquement significative et constitue à ce titre une indication intéressante. Il ne fait toutefois aucun doute que d'autres variables, non intégrées dans le modèle, participent à la variation de la performance. Très vraisemblablement un très fort aléa intervient, car la performance réalisée est pour part fonction de causes déterministes (traquées par les modèles) et pour part fonction de phénomènes aléatoires insaisissables.

Suite à l'examen des coefficients de corrélation et de régression (standardisés) mesurant l'influence des caractéristiques des entreprises artisanales sur la performance, il est possible

d'affirmer que : le chiffre d'affaires est la variable qui présente l'effet le plus significatif (p-valeur de 0.000) sur la variation de la performance et que son coefficient de régression standardisé est en plus le plus élevé. Ce n'est donc pas la dimension caractérisant les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse, « le niveau de standardisation de la prestation offerte » à qui peut être attribuée la plus grande influence sur la performance.

En conséquence :

L'hypothèse H1.1, « La caractéristique des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse, « le niveau de standardisation de la prestation offerte », est la caractéristique qui a le plus d'influence sur la performance économique », est rejetée.

Toutefois, malgré l'importance de l'effet du chiffre d'affaires sur la variabilité de la performance, la variable « nombre de collaborateurs, donne des résultats très proches dans la régression linéaire pas à pas descendante (entremets 27). Ceci s'explique par la très forte corrélation du « nombre de collaborateurs » avec « le chiffre d'affaires ». Les entrepreneurs étant plus enclins à communiquer l'information sur le nombre de leurs collaborateurs que sur leur chiffre d'affaires précis, le « nombre de collaborateurs » reste l'indicateur instrumental pour la taille.

2.3.2.2. H 1.2 « Le niveau de standardisation de la prestation offerte » des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse est influencé par la taille des entreprises

Cette hypothèse est testée avec une corrélation de Pearson entre les variables identifiées dans cette hypothèse ainsi que par une corrélation partielle et une régression multiple (entremets 28.). La taille est instrumentée par « le nombre de collaborateurs » et le niveau de standardisation de la prestation offerte par « la standardisation du service » et « la standardisation de production ». Les techniques choisies ont été expliquées dans les paragraphes précédents sur l'analyse des résultats.

Corrélations entre les deux niveaux de standardisation et nombre de collaborateurs

La première corrélation (tableau 98) entre la standardisation de service et le nombre de

collaborateurs est tout à fait significative, avec un seuil d'erreur très bas (p-valeur de 0.001). Une relation existe également entre les deux niveaux de standardisation avec une signification statistique du même ordre de grandeur. Les relations ne sont pas très intenses puisque les coefficients de corrélation de Pearson sont respectivement de 0.203 et 0.228. Cependant le test de la corrélation n'est pas significatif entre le niveau de standardisation de production et le nombre de collaborateurs. L'hypothèse nulle d'absence de relation linéaire entre ces deux variables ne peut donc pas être rejetée. Cela peut s'expliquer par le fait que la standardisation de la production, très rare au demeurant, n'est pas plus utilisée par les plus grandes TPE que par les plus petites.

Tableau 98 : Corrélation niveaux de standardisation, nombre de collaborateurs

Corrélations entre niveaux de standardisation et nombre de collaborateurs				
		Nombre de collaborateurs	Standardisation service	Standardisation production
Nombre de collaborateurs	Pearson Corrélation	1	0.203(**)	0.077
	p-valeur (bilatéral)	.	0.001	0.189
	N	291	291	291
Standardisation service	Pearson Corrélation	0.203(**)	1	0.228(**)
	p-valeur (bilatéral)	0.001	.	0.000
	N	291	291	291
Standardisation production	Pearson Corrélation	0.077	0.228(**)	1
	p-valeur (bilatéral)	0.189	0.000	.
	N	291	291	291

** Corrélation significative au seuil de 0.01 (bilatéral)

Afin de vérifier la validité de la corrélation identifiée entre la standardisation de service et le nombre de collaborateurs, une corrélation partielle entre la standardisation de service et le nombre de collaborateurs en contrôlant la standardisation de production a été effectuée (entremets 28). Cette corrélation est vérifiée, puisque sous contrôle de la standardisation de production, le test de la corrélation est significatif (p-valeur de 0,000) et le coefficient de corrélation est de 0,199. En fait, le contrôle de la variable de la standardisation de la production n'enlève pas d'effet supprimeur (Malhotra, Decaudin et Bouguerra, 2004) et n'améliore pas le coefficient de corrélation de la standardisation du service et du nombre de collaborateurs.

Régression linéaire du nombre d'employés sur le niveau de standardisation de service

La régression linéaire est utilisée pour confirmer la corrélation et pour comprendre l'importance de cette relation.

L'application du *test F* (test global) confirme que l'hypothèse nulle de l'absence d'influence de la variable indépendante « le nombre de collaborateurs » sur la variable dépendante « le niveau de standardisation de service » est rejetée (tableau 99).

Tableau 99 : Analyse de la variance du modèle standardisation, nombre de collaborateurs

Analyse de la variance					
	Degré de liberté	Somme des carrés	Carrés moyens	F	p-valeur
Régression	1	245.762	245.762	12.391	0.001 (a)
Résidus	289	5732.163	19.834		
Total	290	5977.924			

a Prédicteurs: (constante), nombre de collaborateurs

b Variable dépendante: standardisation service

Le coefficient de détermination R^2 présente une valeur très faible de 0,041 ce qui veut dire que le nombre de collaborateurs des entreprises explique seulement 4,1% de la variation (autour de sa moyenne) du niveau de standardisation du service (entremets 28). A la lumière de ce très faible R^2 , la conclusion qui s'impose est la suivante : le nombre d'employés influence de manière statistiquement perceptible la standardisation de service. Toutefois, au vu de la faiblesse de R^2 , « statistiquement perceptible » n'est pas à entendre comme synonyme d'important.

L'hypothèse H 1.2 est corroborée: « Le niveau de standardisation de la prestation offerte » des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse est influencé par la taille des entreprises. L'hypothèse nulle, n'admettant aucune relation entre les deux variables, étant rejetée, il est possible d'affirmer que la variable de la taille de l'entreprise explique une partie de la variation du niveau de standardisation de la prestation offerte. Néanmoins, seul le niveau de standardisation de service est influencé « très faiblement » (4%) par la taille (nombre de collaborateurs). L'hypothèse H 1.2 est donc validée, même si cette relation est très faible.

2.3.2.3. H 1.3 « Le niveau de standardisation de la prestation offerte » des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse est influencé par le degré du lien avec le tourisme

Cette hypothèse cherche à vérifier si la qualité du lien avec le tourisme (variable qualitative) influence le niveau de standardisation de service ou de production (variable métrique). Le test statistique appliqué pour vérifier cette hypothèse est une analyse de la variance à un facteur (entremets 28). Les différences de moyennes du niveau de standardisation de la prestation offerte pour chaque type de liens avec le tourisme sont-elles dues aux particularités aléatoires de l'échantillon ou reflètent-elles des différences réelles dans les trois groupes ?

Le principe du raisonnement est le suivant : Y la variable quantitative « le niveau de standardisation » (service puis production) et X la variable qualitative le lien avec le tourisme (trois modalités) ; N observations (291) ; plus les différences entre les moyennes (trois modalités = trois groupes) dans l'échantillon sont importantes, plus il est difficile d'admettre que ces différences résultent d'un simple hasard et plus il est possible d'envisager qu'il existe une différence entre les moyennes des groupes correspondant aux trois modalités du lien avec le tourisme, et donc une liaison entre X et Y ; « la méthode consiste à décomposer la variance totale sur l'ensemble des observations entre variance interne au groupe (ou *variance intragroupe* ou intramodalité) et variance entre les groupes (ou *variance intergroupes* ou intermodalités) » (Desmet, Evrard, Pras et Roux, 2003).

Analyse de la variance entre les deux niveaux de standardisation et le lien avec le tourisme

Un test de Fisher-Snedecor (à [k-1, N-1] degré de liberté) permet de vérifier si les deux variables sont liées entre elles. L'analyse de la variance est réalisée séparément pour le niveau de standardisation de production et le lien avec le tourisme (tableau 100), puis pour le niveau de standardisation de service et le lien avec le tourisme (tableau 101).

Tableau 100 : Analyse de la variance pour la liaison entre niveaux de standardisation de production, lien avec le tourisme

ANOVA					
	Somme des carrés	dl	Carrés moyens	F	p-valeur
Inter-groupes	125.308	2	62.654	2.874	.058
Intra-groupes	6278.176	288	21.799		
Total	6403.485	290			

Standardisation de production

Troisième Rôle : catégorie d'hypothèses entreprise

En examinant la p-valeur (0.058) correspondant au F calculé, l'hypothèse nulle de l'inexistence d'une relation entre les deux variables n'est tout juste pas rejetée au seuil d'erreur de 5%. On pourrait conclure à l'existence d'un lien même s'il reste relativement tenu mais avec un seuil d'erreur de 6%.

L'analyse de la relation entre le niveau de standardisation du service et le lien avec le tourisme par l'analyse de la variance est analogue à celle concernant la standardisation de production. L'hypothèse nulle ne peut être rejetée avec une p-valeur de 0.126.

Tableau 101 : Analyse de la variance niveaux de standardisation de service, lien avec le tourisme

ANOVA					
	Somme des carrés	dl	Carrés moyens	F	p-valeur
Inter-groupes	85.322	2	42.661	2.085	.126
Intra-groupes	5892.603	288	20.460		
Total	5977.924	290			

Les mêmes tableaux peuvent s'obtenir à partir d'une régression linéaire multiple où la variable dépendante est la standardisation de la production ou de service et les variables indépendantes sont les variables muettes correspondant à deux des trois modalités de la variable « lien avec le tourisme » (entremets 28). Les modalités « mixte » et « touriste » sont conservées alors que la modalité « non-touriste » est éliminée parce que non significative. Seule la régression multiple de la standardisation de production, par les variables muettes du lien avec le tourisme, est commentée ici puisque le rejet de l'hypothèse nulle est relativement faible (p-valeur de 0.058).

Régression linéaire multiple avec variables muettes (niveau de standardisation de production par le lien avec le tourisme)

L'analyse de la variance peut être réalisée de la manière classique aussi bien que par la technique de la régression linéaire multiple avec des variables muettes, comme démontré auparavant. Cette technique est présentée ici pour confirmer la similitude des résultats obtenus avec les deux approches. Elle apporte toutefois une information supplémentaire sur la qualité de l'ajustement linéaire avec le coefficient de détermination multiple R^2 .

La régression est utilisée pour tester l'hypothèse nulle qu'il n'y a aucune influence du lien avec le tourisme sur la variation du niveau de standardisation de production des entreprises artisanales de la restauration. L'hypothèse nulle est testée avec le *test F* qui démontre

qu'elle ne peut être rejetée même si la p-valeur (0.058) dépasse tout juste le seuil d'erreur de 5% (tableau 102). La relation entre la standardisation de production resterait de toute manière très faible puisque dans le modèle de régression le coefficient de détermination R^2 présente une valeur de 0,02, ce qui veut dire que le lien avec le tourisme expliquerait seulement 2% de la variation du niveau de standardisation de la production des entreprises (entremets 28) et laisserait 98% à l'aléatoire.

Tableau 102 : Analyse de la variance du modèle standardisation, lien avec le tourisme

Analyse de la variance					
	Degré de liberté	Somme des carrés	Carrés moyens	F	p-valeur
Régression	2	125.308	62.654	2.874	.058(a)
Résidus	288	6278.176	21.799		
Total	290	6403.485			

a Prédicteurs: (constante), lien avec le tourisme : mixte et touriste

b Variable dépendante: standardisation production

L'hypothèse H 1.3 est rejetée: « Le niveau de standardisation de la prestation offerte » des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse n'est pas influencé par le degré du lien avec le tourisme. L'hypothèse nulle, n'admettant aucune influence du lien avec le tourisme sur le niveau de standardisation de la prestation offerte des entreprises artisanales de la restauration, n'est pas rejetée. La différence de moyenne de la variable « niveau de standardisation de production » est très près de refléter une différence entre la qualité du lien avec le tourisme des entreprises mais malgré cette situation l'hypothèse H 1.3 est statistiquement rejetée.

2.3.3. Catégorie d'hypothèses 2 : les caractéristiques de l'entrepreneur

Cette catégorie d'hypothèses a demandé l'utilisation de plusieurs techniques statistiques : la régression, qui a été expliquée précédemment, et l'analyse discriminante qui l'est dans ce paragraphe lors de sa mobilisation.

2.3.3.1. *H 2.1 Dans les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse, « la formation » du chef d'entreprise est une caractéristique qui participe à la performance de l'entreprise artisanale*

Pour tester cette hypothèse, une régression linéaire pas à pas descendante avec variables muettes a été réalisée. Elle permet de partir d'un modèle complet de régression intégrant toutes les variables ayant trait aux caractéristiques de l'entrepreneur et de supprimer progressivement les variables les moins significatives. Le modèle simplifié, résultant de cette sélection, garde seulement les variables significatives dans la relation avec la variable dépendante la performance.

Dans un premier temps quatorze étapes (entremets 29) ont été réalisées lors de cette régression pour laquelle les variables entrées étaient :

- **La durée d'exploitation** de son propre établissement présentant trois modalités (Deschamps, Daval et Geindre, 2002) qui ont été transformées en trois variables muettes : « les vieux loups » (plus de 8 ans), « les nouveaux » (moins de 3 ans) et « l'expérience » (entre 3 et 8 ans) ; cette dernière variable étant éliminée afin de supprimer l'effet de colinéarité parfaite.
- **La raison** qui a poussé l'entrepreneur à « reprendre » ou « créer » son entreprise avec 3 modalités (Deschamps, Daval et Geindre, 2002) expliquant la qualité du choix, qui sont devenues trois variables muettes : « pas le choix » (pour sortir du chômage ou reprise de l'entreprise familiale), « peu informé » (par profession ou recherche d'indépendance) et « informé » (pour appliquer une idée ou pour développer un business) ; la variable « peu informé » n'étant pas retenue puisque non significative.
- **Le potentiel de ressources financières** de l'entrepreneur, avec également 3 modalités évaluant le niveau de risque financier à travers la qualité et la diversité des

sources de financement (Boutillier, 2005) depuis « *no risk* » (risque minimum) jusqu'à « *high risk* » (grand risque) en passant par « *mixrisk* » (risque moyen) ; la variable « *mixrisk* » n'étant pas choisie comme prédicteur.

- **Les compétences managériales** et **les compétences techniques** ainsi que **les compétences relationnelles**, correspondent aux potentiels de ressources de connaissance pour les deux premières, et au potentiel de ressources relationnelles pour la dernière (Boutillier, 2005). Ces trois dimensions ayant été autoévaluées par les répondants d'après des échelles de mesures simplifiées sur la base de celles de divers auteurs, elles ont la forme de données quantitatives continues.
- **L'aptitude** a été traitée de la même manière que les compétences, par autoévaluation des répondants sur les échelles de mesures de Louart (2003) et Chappoz (1991). Les données traitées pour cette variable sont quantitatives
- **La formation** est une donnée observable, simple, avec 5 modalités suivant le niveau de formation. Ces modalités sont transformées en cinq variables muettes, « aucune formation », « CFC » (diplôme professionnel : certificat fédéral de capacité), « uni-HES » (diplôme universitaire hors du domaine touristique), « ES » (École Spécialisée : Écoles hôtelières professionnelles accréditées en Suisse) et en dernier lieu « EHL » (École hôtelière de Lausanne : Université des métiers dédiée aux professions de l'accueil) ; la variable « aucune formation » étant retirée *a priori* de la régression.
- **La définition du métier** avec une échelle quantitative continue (moyenne de 3 notes de 0 à 4) évaluant un degré plus ou moins grand du niveau holistique de la définition du métier (Boyer, 2004a, Martinet, 1990).
- **La Vision sectorielle** avec trois modalités, « traditionnelle », « vision mixte », « entrepreneuriale » (Lagarde, 2004). La « vision mixte » est éliminée car non significative.
- **La logique d'action** expliquant par une échelle quantitative continue (moyenne de 7 notes de 0 à 4) la logique de l'entrepreneur dans son mode décision depuis une mode passif patrimonial à proactif entrepreneurial selon la classification extrême des entrepreneurs PIC et CAP de Marchesnay (2004d, 2002).
- **La logique d'intention** avec trois modalités mesurées et codées selon les travaux de Louart (2003) avec une logique d'intention « statique », « mixte » puis

Troisième Rôle : catégorie d'hypothèses entrepreneur

« dynamique » présentant les priorités de l'entrepreneur ; la logique d'intention « statique » n'étant pas sélectionnée dans cette régression.

L'ordre de suppression des variables pour arriver au modèle ne gardant que les variables statistiquement significatives (Malhotra, Decaudin et Bouguerra, 2004) présente un intérêt pour la compréhension du modèle final (entremets 29). L'ordre de retrait est le suivant :

- La raison de création (informé)
- La logique d'intention (mixte)
- Les compétences financières (*no risk*)
- La formation (universités-HES)
- La formation (ES)
- Les compétences relationnelles
- Les aptitudes
- La formation (CFC)
- La définition du métier
- La vision sectorielle (traditionnelle)
- La vision sectorielle (entrepreneur)
- La logique d'intention (dynamique)
- Les compétences financières (*high risk*)

Les compétences techniques et la durée d'existence (nouveau), sont gardées après la quatorzième étape dans le modèle simplifié, alors que leur p-valeur dépasse 0.05. Pour un seuil d'erreur de 10% elles seraient statistiquement significatives.

La qualité de l'ajustement linéaire du quatorzième modèle, avec un coefficient de détermination multiple R^2 de 0,168 (entremets 29) laisse une grande part à l'aléatoire. Quelques coefficients de régression théoriques ne sont pas significativement différents de zéro au seuil d'erreur α à 5%. Il est intéressant de construire un modèle final avec les seules variables fortement significatives (p-valeur < 0.050). D'autant plus que les deux variables qui ne sont pas significatives (compétences techniques et nouveau) présentent une relation négative avec la performance en opposition aux deux relations positives des

variables qui d'après la littérature s'opposent à elles (compétences managériales et vieux loups).

Le modèle final (tableau 103) n'a gardé que les variables « compétences managériales », « logique d'action », « formation (EHL) », « durée d'exploitation (vieux loups) » et « raison (pas le choix) » qui ont une relation négative avec la performance. Ces variables sont statistiquement significatives dans la régression avec des p-valeurs inférieures à 0.050. Le coefficient de régression négatif de la « raison », expliquant une partie de la variabilité de la performance, traduit le manque de clairvoyance des entrepreneurs qui ont pris leur décision sans une recherche d'information structurée.

Tableau 103 : Coefficients du modèle de régression linéaire pas à pas descendante des caractéristiques de l'entrepreneur pour la performance avec des variables muettes

Coefficients							
	Coefficients théoriques	Erreur-type estimée	Coefficients standardisés	t	p-valeur	Tolérance	Vif
constante	-68453.558	22576.292		-3.032	.003		
EHL (Formation)	33950.143	10413.075	.181	3.260	.001	.968	1.033
Compétences managériales	5437.598	2478.203	.122	2.194	.029	.955	1.047
Logique d'action	15618.936	6907.350	.131	2.261	.025	.887	1.128
Vieux loup (durée d'exploitation)	36900.756	7700.705	.269	4.792	.000	.944	1.060
Pas le choix (raison)	-26933.303	12127.458	-.121	-2.221	.027	.998	1.002

a Variable dépendante: performance

b Prédicteurs: (constante), raison (pas le choix), durée d'exploitation (vieux loups), compétences managériales, formation (EHL), logique d'action

La variable « formation », par sa modalité « EHL » (École hôtelière de Lausanne), tout comme la variable « durée d'exploitation », par sa modalité « vieux loup » (plus de 8 ans à la tête de l'entreprise), participe à l'équation de la régression expliquant pratiquement 15% de la variation de la performance. Ces deux variables ont la meilleure significativité du test *t* avec une p-valeur plus forte pour la « durée d'exploitation : vieux loup ». La comparaison des coefficients standardisés donne également l'avantage à cette variable sur « la formation ».

L'équation de régression de la performance par les caractéristiques de l'entrepreneur est :

$$\text{Performance} = -68453.558 + 36900.756 * 1 \text{ (durée d'exploitation vieux loup = 1)} + 33950.143 * 1 \text{ (formation EHL = 1)} + 5437.598 \text{ (compétences managériales entre 1 et 10)} + 15618.936 \text{ (logique d'action entre 1 et 4)} - 26933.303 * 1 \text{ (raison pas le choix = 1)}$$

Troisième Rôt : catégorie d'hypothèses entrepreneur

La *tolérance* (se rapprochant de 1) et le *Vif* (ne s'éloignant pas beaucoup de 1) sont garants de la non colinéarité des variables du modèle. De plus deux corrélations partielles réalisées entre, d'une part, la performance et les compétences managériales, en contrôlant la formation et d'autre part, la performance et la formation, en contrôlant les compétences managériales, démontrent qu'il n'y a pas de colinéarité entre les compétences managériales et la formation (entremets 29).

La qualité de l'ajustement linéaire des onze premiers modèles, avec un coefficient de détermination multiple R^2 aux alentours de 0.180 (tableau 104) est pratiquement identique pour tous ces modèles simplifiés. Le quatorzième modèle descend la part déterminée (par les variables du modèle) de la variance de la performance à 16,8% et le modèle retenu à 15,2%. Cependant, le dernier modèle retient seulement les variables statistiquement significatives pour un seuil d'erreur inférieur à 5%. De plus, le modèle simplifié soutient la comparaison avec tous les autres modèles pour le R^2 ajusté (0.137).

Tableau 104 : Résumé de quelques modèles de régression linéaire pas à pas descendante avec variables muettes des caractéristiques de l'entrepreneur pour la performance

Résumé des modèles				
Étape	Coefficient de détermination multiple R	Coefficient de détermination R^2	Coefficient de détermination R^2	Erreur-type estimée
1	.429(a)	.184	.124	64237.305
2	.429(b)	.184	.127	64118.682
3	.429(c)	.184	.130	64005.479
4	.429(d)	.184	.133	63896.570
5	.429(e)	.184	.136	63787.401
6	.428(f)	.184	.139	63683.829
7	.428(g)	.183	.142	63579.755
8	.428(h)	.183	.145	63477.771
9	.427(i)	.182	.147	63399.176
10	.425(j)	.180	.148	63344.962
11	.422(k)	.178	.149	63311.523
12	.420(l)	.177	.150	63265.858
13	.417(m)	.174	.150	63270.631
14	.409(n)	.168	.147	63384.814
15	.390(o)	.152	.137	63756.551

a à o Prédicteurs: (constante), voir la liste dans les entremets (entremets 29)

p Variable dépendante: performance

L'application du *test F* (test global) indique que l'hypothèse nulle de l'absence d'influence globale des variables indépendantes, les caractéristiques des entrepreneurs des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse sur la performance pour chacun des modèles est rejetée. Le modèle retenu n'est autre qu'un sous-modèle du modèle initial intégrant toutes les variables des caractéristiques de l'entrepreneur. Il présente clairement

une influence sur la variation de la performance (tableau 105) avec les variables retenues que sont « la raison (pas le choix) » (relation négative), « la durée d'exploitation (vieux loups) », « la formation (EHL) », « les compétences managériales » et « la logique d'action ». Même si la part de cette influence est modeste (15,2%) elle est statistiquement significative et discernable.

Tableau 105 : Analyse de la variance du modèle retenu de régression linéaire pas à pas descendante des caractéristiques de l'entrepreneur pour la performance

Analyse de la variance					
	Somme des carrés	Degré de liberté	Carrés moyens	F	p-valeur
Régression	207525597590.409	5	41505119518.082	10.211	0.000(a)
Résidus	1158495877292.671	285	4064897815.062		
Total	1366021474883.080	290			

a Variable dépendante: performance

L'hypothèse H 2.1 est corroborée : dans les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse, « la formation » du chef d'entreprise est une caractéristique de l'entrepreneur qui participe à la performance de l'entreprise artisanale. L'hypothèse nulle, n'admettant aucune relation entre la performance et la formation, une des variables du modèle des caractéristiques de l'entrepreneur, est rejetée (test de F significatif). Il est possible d'affirmer que les variables « formation », « durée d'exploitation », « compétences managériales », « logique d'action » et « raison » expliquent une partie de la variation de la variable « performance ». Cependant, cette « influence » reste faible, puisque seulement 15,2% (coefficient de détermination R^2 du modèle) de cette variation est liée aux caractéristiques de l'entrepreneur, alors que certaines caractéristiques de l'entreprise expliquent 28% de la performance. Mais malgré cette faiblesse, l'hypothèse H 2.1 est statistiquement vérifiée.

2.3.3.2. H 2.2 Dans les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse, les entrepreneurs « moderne-dynamique » obtiennent une meilleure performance économique que les entrepreneurs « de métier »

L'objectif est de vérifier s'il existe une différence significative entre les entrepreneurs « modernes-dynamiques » et les entrepreneurs de « métier » pour la performance de leurs entreprises. La méthode statistique utilisée pour tester cette hypothèse est l'analyse discriminante. Quand il n'y a qu'une variable indépendante, l'analyse discriminante se

résume à l'analyse de la variance ou, de manière équivalente, à un test de la différence de moyenne entre les groupes (Wonnacott et Wonnacot, 1995).

L'analyse discriminante

L'analyse discriminante est une méthode explicative qui a pour objet d'étudier les relations entre une variable à expliquer nominale (appartenance à un groupe) et un ensemble de variables indépendantes quantitatives (de rapport ou d'intervalles). L'analyse discriminante a trait à la question suivante : est-il possible de séparer des groupes préconstitués sur la base d'un ensemble de mesures disponibles ? La méthode repose sur l'idée de trouver des combinaisons linéaires des variables originales (ces combinaisons linéaires sont appelées « variables » ou « fonctions » discriminantes) séparant les groupes aussi clairement que possible (Fischer, 1997). Selon Desmet, Evrard et al. (2003, 2000), trois objectifs principaux d'utilisation de l'analyse discriminante peuvent être identifiés :

- 1) Déterminer les variables indépendantes qui contribuent le plus à différencier les classes définies par la variable à expliquer...
- 2) Déterminer dans un but prédictif (identification) la classe d'appartenance d'un individu non encore classé...
- 3) Construire un espace discriminant, » dans le cas d'une analyse discriminante multiple.

Ici, seul l'objectif de déterminer si la variable explicative (la performance) contribue à différencier les deux groupes d'entrepreneurs (les entrepreneurs de « métier » et les entrepreneurs « modernes-dynamiques ») est poursuivi.

L'analyse comprend quatre étapes (Malhotra, Decaudin et Bouguerra, 2004) : la préparation des données, la détermination de l'importance et du pouvoir de discrimination de la fonction discriminante, l'interprétation des poids ou coefficients discriminants, la vérification de la classification.

La préparation des données

La variable à expliquer doit être nominale, c'est-à-dire formée de modalités définissant des classes d'observations. Ces classes doivent être exhaustives et mutuellement exclusives (toute observation traitée doit appartenir à une classe et une seule). Dans le cas de cette recherche, les classes d'observations sont les deux types d'entrepreneurs. Elles sont mutuellement exclusives puisque chaque individu ne peut appartenir qu'à l'une de ces deux classes et ne peut donc appartenir qu'à l'une d'entre elles. Les entrepreneurs ont été classés

dans deux catégories. Ceux fonctionnant avec une logique d'action patrimoniale et une logique d'intention tournée vers la sécurité et la légitimation, « les entrepreneurs de métier » (groupe 0) et ceux fonctionnant avec une logique d'action entrepreneuriale et une logique d'intention tournée vers le pouvoir et la réalisation de soi, « les entrepreneurs modernes-dynamiques » (groupe 1). Ces groupes furent constitués à partir des questions 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 33 de l'enquête sur la base des travaux des auteurs abordés dans la revue de la littérature (entremets 29).

Les variables indépendantes doivent être mesurées sur des échelles de rapport ou d'intervalles. Elles doivent en outre satisfaire à deux conditions statistiques :

- Suivre une distribution multinormale
- Les matrices de variances-covariances des variables indépendantes ne doivent pas être significativement différentes d'un groupe à l'autre.

Ces conditions sont respectées ici, puisque tout d'abord il n'y a qu'une seule variable explicative, la performance mesurée sur une échelle quantitative. La deuxième condition est vérifiée par le **test de Box** (distribution en F) qui teste l'hypothèse technique de l'égalité de la dispersion sur les deux sous-populations. Même si elle pourrait l'être que très légèrement (p-valeur de 0.052), l'hypothèse d'homogénéité dans les matrices de la covariance n'est pas rejetée (tableau 106) pour un seuil d'erreur de 5%. L'analyse discriminante est considérée comme une méthode robuste, « peu sensible aux déviations par rapport aux postulats statistiques » si l'échantillon dépasse les 100 répondants (Desmet, Evrard, Pras et Roux, 2003).

Tableau 106 : Box test de l'égalité de la matrice des covariances

Résultat du test		
M de Box		3.795
F	Approximativement.	3.779
	ddl1	1
	ddl2	162790.710
	Signification	0,052

Analyse (entremets 29)

La première étape de l'analyse est l'identification du nombre d'axes maximum discriminant. Il est égal au nombre de groupes moins un. Ayant scindé notre échantillon en deux groupes, un unique **axe discriminant** est obtenu. L'axe discriminant sert à traduire, sous forme d'une combinaison linéaire, la relation entre la variable nominale dépendante et les variables

indépendantes (Wonnacott et Wonnacot, 1995), en l'occurrence ici, la performance.

Les résultats de l'analyse sont interprétés par le pouvoir de discrimination de la fonction discriminante, le calcul du **lambda de Wilks** qui indique l'importance de la fonction discriminante. Avant de mesurer la justesse de la fonction discriminante, il convient de s'assurer que la variable explicative est apte à discriminer c'est-à-dire qu'il y a une liaison entre la variable dépendante et la ou les variables indépendantes. On vérifie donc que les classes existent réellement au moyen du test de moyennes ou du lambda de Wilks qui teste la relation au niveau global et pour chaque axe. Le lambda de Wilks est « le ratio des déterminants des matrices de variance-covariance intergroupes et totale » (Desmet, Evrard, Pras et Roux, 2003). Il permet également de tester l'importance de la fonction discriminante en mesurant les différences de la fonction discriminante entre les groupes. La statistique λ est dans l'intervalle [0,1]. Pour $\lambda = 0$, ou des valeurs faibles, les moyennes des classes semblent être différentes et pour $\lambda = 1$ elles ne semblent pas l'être. Le test de Bartlett teste la fonction λ et suit une distribution du Khi-deux (vérifie l'existence d'une association systématique entre deux variables) (Wonnacott et Wonnacot, 1995).

Les hypothèses de l'analyse discriminante sont que chaque groupe est un échantillon extrait d'une population multivariée normale et que toutes les populations ont une même matrice de covariance. Dans le cas de la performance selon le type d'entrepreneurs, le lambda de Wilks est de 0,992 et la fonction n'est pratiquement pas utile dans la discrimination. De plus, la p-valeur du test est de 0.119 (tableau 107). L'hypothèse nulle, d'absence de différence significative entre les deux types d'entrepreneurs en termes de performance, ne peut donc pas être rejetée.

Tableau 107 : Tests du lambda de Wilks et de l'égalité des moyennes des groupes sur performance

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

L'hypothèse H 2.2 est rejetée : « Dans les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse, les entrepreneurs « moderne-dynamique » obtiennent une meilleure performance économique que les entrepreneurs « de métier ». La

performance ne discrimine pas les groupes d'entrepreneurs « de métier » et les « modernes-dynamiques ». Le test de Bartlett du lambda de Wilks, pas plus que le test de l'égalité des moyennes des groupes, ne sont significatifs (p -valeur de 0,119) avec un seuil d'erreur de 5%. Ici, aucun lien n'est détecté entre les groupes préconstitués et la performance. L'hypothèse H 2.2 est statistiquement non validée.

2.3.3.3. *H 2.3 Les entrepreneurs « de métier » des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse sont moins favorables aux stratégies congruentes que les entrepreneurs « modernes-dynamiques »*

Pour tester cette hypothèse, deux analyses discriminantes (entremets 29) sont utilisées avec plusieurs variables pour chacune. L'analyse discriminante a été en grande partie expliquée dans le paragraphe précédent. Seules les explications sur le pouvoir de discrimination, l'identification des variables les plus discriminantes et la vérification de la classification seront complétées dans ce paragraphe lors de la démonstration.

La méthode et la préparation des données découlent des mêmes procédés que dans le paragraphe précédent, l'objectif étant, pour rappel, de cerner la combinaison linéaire de variables explicatives quantitatives (les variables « stratégies ») assurant le lien le plus étroit avec une variable à expliquer qualitative (le type d'entrepreneurs). Cette variable expliquée prend les deux modalités déjà développées « entrepreneur de métier » et « entrepreneur moderne-dynamique ».

Le nombre d'observations pour chaque groupe d'entrepreneurs (groupe 0 : « métier », groupe 1 : « moderne-dynamique »,) est respectivement $n_1 = 202$ et $n_2 = 89$. On a bien $n = 291 = n_1 + n_2$.

Analyse discriminante par rapport aux choix de stratégies

Cette analyse discriminante a pour but de mettre à jour la relation entre le type d'entrepreneurs, la variable à expliquer qualitative et les variables quantitatives suivantes :

- X_1 = choix stratégique 1 / tactiques au jour le jour avec mesure du niveau de planification
- X_2 = choix stratégique 2/ Océan bleu.
- X_3 = choix stratégique 3/ partenariat
- X_4 = choix stratégique 4/ *Mass customization*

Troisième Rôle : catégorie d'hypothèses entrepreneur

Les grandeurs qui nous renseignent sur l'étroitesse de ce lien sont les niveaux de signification correspondant au test F . Le niveau de signification de la valeur F indique pour chaque variable la plausibilité de l'hypothèse tenant que le lien entre X_j et le type d'entrepreneurs est inexistant. Dans le contexte, on peut admettre que le lien est significatif lorsque la p-valeur est inférieure à 0.10 (soit un seuil d'erreur de 10 %).

Les variables indépendantes sont donc au nombre de quatre. La signification du test de Box (entremets 29) est de p-valeur 0,014 (<0,05), ce qui signifie que l'hypothèse technique de l'égalité des matrices de variance-covariance est rejetée (avec un seuil d'erreur de 5%). Cependant, l'échantillon étant de taille importante (291 répondants), l'analyse peut être poursuivie, le test étant robuste (Desmet, Evrard, Pras et Roux, 2003).

Les résultats de l'analyse sont interprétés à partir :

- de l'importance et du pouvoir de discrimination de la fonction discriminante
- du calcul du lambda de Wilks indiquant l'importance de la fonction discriminante et de son test de Bartlett
- de l'identification des variables les plus discriminantes
- des résultats du classement.

Avant de mesurer la fonction de discrimination pour vérifier sa justesse, il faut s'assurer que les variables sont pertinentes pour discriminer et qu'il existe bien des différences entre les groupes. Pour cela, trois indicateurs : la moyenne ou la variance, le test F et le lambda de Wilks (tableau 108). Pour rappel, la statistique de λ est comprise entre 0 et 1 et plus la valeur se rapproche de 1 plus cela indique que les moyennes des classes sont similaires. Une valeur faible de F confirme cette situation qui se traduit d'ailleurs par une p-valeur supérieure 0.05. De plus, une variable avec une valeur λ en dessous de 0,90 est considérée comme influente pour la discrimination (Wonnacott et Wonnacot, 1995). Cette première analyse permet de déterminer quelles sont les variables qui sont discriminantes entre les groupes.

Tableau 108 : Test d'égalité des moyennes entre les groupes des choix stratégiques

Test d'égalité des moyennes des groupes					
	Lambda Wilks'	F	df1	df2	p-valeur
Aucun choix	,960	11,999	1	289	,001
Choix stratégique Océan bleu	,987	3,732	1	289	,054
Choix stratégique Partenariat	,999	,228	1	289	,633
Choix stratégique <i>Mass customization</i>	,995	1,347	1	289	,247

Seules les variables « aucun choix » et « stratégie de l'Océan bleu » semblent discriminer les deux groupes d'entrepreneurs, mais avec un très faible pouvoir de discrimination puisque leur lambda de Wilks ne sont pas inférieur à 0,90.

Le test de Khi-deux compare la fonction discriminante entre les deux groupes. Le lambda de Wilks est ici de 0.945, ce qui démontre avec une valeur de λ très proche de 1 que le modèle n'est pas très solide. Mais la fonction est cependant encore utile dans la discrimination, la p-valeur du test de Bartlett étant de 0, 003. L'hypothèse nulle d'absence de discrimination peut être rejetée (tableau 109). Il existe une différence entre les entrepreneurs « de métier » et les entrepreneurs « modernes-dynamiques » dans leurs choix stratégiques.

Tableau 109 : Test de Bartlett et lambda de Wilks sur choix des stratégies

Test de Bartlett et Lambda de Wilks				
Test de la Fonction(s)	Wilks' Lambda	Khi-deux	ddl	p-valeur
1	0,945	16,380	4	0,003

Une fois l'existence de la relation démontrée, le pouvoir discriminant d'un axe peut alors être mesuré. Chaque valeur propre mesure le pouvoir discriminant de la fonction discriminante. La valeur propre (tableau 110), qui est de 0,059 indique que la fonction discrimine légèrement les groupes. La corrélation canonique représente la proportion de la variance totale le long de cet axe qui est imputable à la variance interclasse. Une corrélation canonique nulle indique que les variations de la fonction discriminante ne sont pas dues aux groupes alors qu'une corrélation égale à 1 signifie que toute la variation de la fonction discriminante est due aux groupes (Desmet, Evrard, Pras et Roux, 2003). La corrélation canonique (0,236) mesure donc une corrélation globale très faible et une part de variation de la fonction discriminante due à la différence entre les groupes encore plus faible. Le carré de la corrélation canonique (0.06) indique, tout comme dans la régression, que 6% de la variance de la variable dépendante, le type d'entrepreneurs, sont expliqués par ce modèle.

Tableau 110 : Pouvoir discriminant de la fonction entrepreneurs, choix stratégies

Pouvoir discriminant de la fonction				
Fonction	Valeur propre	% de la Variance	Cumulé %	Corrélation canonique
1	0,059	100,0	100,0	0,236

Il n'y a pas de mesure sans équivoque de l'importance relative des variables indépendantes dans la discrimination entre les groupes. Néanmoins, on peut estimer l'importance relative des variables en examinant la valeur absolue des coefficients de la fonction discriminante. En général, les variables dont les coefficients standardisés sont relativement grands

contribuent davantage à la puissance de la discrimination (Malhotra, Decaudin et Bouguerra, 2004). C'est pourquoi, en examinant le tableau des coefficients standardisés de la fonction, les deux variables stratégies qui semblent discriminer le plus sont « aucune stratégie » suivie de « 'Océan bleu » (tableau 111). L'observation des coefficients de structure confirme la corrélation entre l'axe discriminant et les variables indépendantes (entremets 29) tout en gardant les différences d'échelles de valeurs. La première place du « choix stratégique aucun » avec un degré de planification des choix tactiques est confirmée avec un coefficient de 0.841. Cette situation ne surprend pas et confirme l'étude exploratoire sur le manque de réflexion stratégique chez les entrepreneurs « de métier ».

Tableau 111 : Coefficients standardisés de la fonction de discrimination canonique entrepreneurs, choix stratégies

	Fonction
	1
Choix aucune stratégie	0,848
Choix stratégie Océan bleu	0,441
Choix stratégie Partenariat	-0,068
Choix stratégie <i>Mass customization</i>	-0,311

A partir des résultats, pour chaque individu, son groupe « théorique » d'appartenance peut être calculé. Ce groupe attribué peut alors être comparé à son groupe réel. Un des critères de contrôle de la qualité des résultats est le pourcentage d'individus qui sont ainsi reclassés correctement. La classification doit donc être validée en confrontant la prédiction et la réalité (le pourcentage de reclassement correct) au moyen de la méthode de la matrice de confusion et en partageant l'échantillon si la taille le permet. Si non, les observations qui sont utilisées pour l'analyse sont différentes que celles utilisées pour la vérification (le logiciel SPSS réalise cette vérification automatiquement).

Le problème à résoudre est donc le suivant : connaissant le profil d'une observation sur les variables indépendantes, à quelle classe de la variable dépendante faut-il l'affecter ? Les effectifs et fréquences croisées des groupes originaux (valeur de la variable entrepreneur « de métier » / « moderne-dynamique ») et des groupes calculés (classe d'affectation issue de l'analyse discriminante) sont donc comparés. Les résultats du classement (tableau 112) indiquent que le taux des observations originales classées correctement est de 59,8% et que le taux des observations validées-croisées correctement est de 58,8%. Ces résultats sont bons car l'indicateur de la qualité des résultats n'est pas le pourcentage, mais plutôt la faiblesse de l'écart entre les deux pourcentages (Desmet, Evrard, Pras et Roux, 2003).

Tableau 112 : Résultats du classement entrepreneurs, choix stratégies

Résultats du classement (b,c)					
		groupes	Classe(s) d'affectation		Total
			prévue(s)		
			« Métier »	« Moderne-dynamique »	
Original	Effectif	Métier	117	85	202
		Moderne-dynamique	32	57	89
	%	Métier	57.9	42.1	100.0
		Moderne-dynamique	36.0	64.0	100.0
Validé-croisé (a)	Effectif	Métier	116	86	202
		Moderne-dynamique	34	55	89
	%	Métier	57.4	42.6	100.0
		Moderne-dynamique	38.2	61.8	100.0

a la validation croisée n'est effectuée que pour les observations de l'analyse. Dans la validation croisée, chaque observation est classée par les fonctions dérivées de toutes les autres observations

b 59.8% $((117 + 57) * 100/291)$ des observations originales classées correctement

c 58.8% $((116 + 55) * 100/291)$ des observations validées-croisées classées correctement

On peut également comparer le taux de succès entre ces deux matrices : le groupe le plus homogène est celui qui « perd » le moins entre les deux classifications (en terme de pourcentage d'affectation) (Malhotra, Decaudin et Bouguerra, 2004). Les entrepreneurs « de métier » sont donc le groupe le plus homogène.

Les analyses de classement et de comparaison de moyenne indiquent qu'il existe des différences entre les entrepreneurs « de métier » et les « modernes-dynamiques » sur leurs choix stratégiques. L'analyse discriminante confirme ce résultat et permet de conclure que ces différences sont significatives sur deux choix stratégiques : « choix aucune stratégie » et « choix stratégie Océan bleu » (avec un choix de plus grande intensité par les entrepreneurs « modernes-dynamiques »).

Analyse discriminante par rapport à la posture face aux stratégies

Cette analyse discriminante a pour but de mettre à jour la relation entre le type d'entrepreneurs, la variable à expliquer qualitative et les variables quantitatives suivantes :

- X_1 = posture stratégique 1 / face au partenariat
- X_2 = posture stratégique 2/ face à la *Mass customization*.
- X_3 = posture stratégique 3/ face à l'Océan bleu

Troisième Rôle : catégorie d'hypothèses entrepreneur

L'ensemble de l'analyse est réalisée selon le même procédé que celle exécutée pour les choix de stratégies, commentée dans le paragraphe ci-dessus. Les résultats de cette analyse sont interprétés également selon les mêmes critères.

Les variables explicatives quantitatives sont donc au nombre de trois. La p-valeur du test de Box (entremets 29) est de 0,555 (<0,05), ce qui signifie que l'hypothèse technique de l'égalité des matrices de variance-covariance n'est pas rejetée (avec un seuil d'erreur de 5%) et permet de continuer l'analyse.

Il faut s'assurer que les variables sont pertinentes pour discriminer et qu'il existe bien des différences entre les groupes avant de mesurer la fonction de discrimination et de vérifier sa justesse. En utilisant le test de l'égalité des moyennes des groupes, la variable de la « posture stratégique partenariat » est discriminante (tableau 113). La p-valeur (0.050) du test F discerne un pouvoir de discrimination (avec un seuil d'erreur de 5%) et son lambda de Wilks supérieur à 0.90 rend compte de la faiblesse de ce pouvoir discriminant.

Tableau 113 : Test de l'égalité des moyennes des groupes sur posture face aux stratégies

Test de l'égalité des moyennes des groupes					
	Wilks' Lambda	F	ddl1	ddl2	p-valeur
Posture stratégique partenariat	,987	3,887	1	289	,050
Posture stratégique <i>Mass customization</i>	,998	,525	1	289	,469
Posture stratégique Océan bleu	,998	,489	1	289	,485

Le test de Khi-deux compare la fonction discriminante entre les deux groupes. Le lambda de Wilks est ici de 0.985, ce qui caractérise de nouveau un modèle peu solide. De plus, la fonction n'est plus utile dans la discrimination, la p-valeur du test de Bartlett étant de 0,220 (>0,05). L'hypothèse nulle d'absence de discrimination sur l'ensemble des postures stratégiques ne peut pas être rejetée (tableau 114). Il n'existe pas de différence globale entre les entrepreneurs de « métier » et les entrepreneurs « modernes-dynamiques » dans leurs postures stratégiques.

Tableau 114 : Test de Bartlett et lambda de Wilks sur posture face aux stratégies

Test de Bartlett et Lambda de Wilks				
Test de la Fonction(s)	Wilks' Lambda	Khi-deux	ddl	P-valeur
1	0,985	4,417	3	0,220

L'interprétation des résultats n'est donc pas réalisée sur ce modèle. Une analyse discriminante *pas à pas* (Malhotra, Decaudin et Bouguerra, 2004) est mise en action (entremets 29). L'interprétation des résultats se rapporte à cette analyse concernant une seule variable explicative, la « posture stratégique partenariat » présentant un pouvoir de discrimination, au demeurant très faible.

Le test de Bartlett du lambda de Wilks de la fonction discriminante ne comprenant que la « posture stratégique partenariat » est maintenant significatif. Sa p-valeur ne dépasse pas le seuil d'erreur du test de 5%. Le lambda de Wilks est ici de 0.987 ce qui est synonyme d'un modèle peu solide (tableau 115). Une différence est tout de même discernée entre les entrepreneurs de « métier » et les entrepreneurs « modernes-dynamiques » dans leur posture stratégique vis-à-vis du partenariat.

Tableau 115 : Test de Bartlett et lambda de Wilks sur posture face à la stratégie de partenariat

Test de Bartlett et Lambda de Wilks				
Test de la Fonction(s)	Wilks' Lambda	Khi-deux	ddl	P-valeur
1	0.987	3.854	1	0,050

Le pouvoir discriminant de l'axe peut alors être mesuré par sa valeur propre de 0.013 (tableau 116). Cette valeur indique que la fonction discrimine très légèrement les groupes. La corrélation canonique de 0.115 représente la proportion très faible de la variance totale le long de cet axe qui est imputable à la variance interclasse. Le carré de la corrélation canonique (0.01) indique, tout comme dans la régression, que 1% de la variance de la variable dépendante, le type d'entrepreneurs est expliqué par ce modèle.

Tableau 116 : Pouvoir discriminant de la fonction entrepreneurs, posture stratégique partenariat

Pouvoir discriminant de la fonction				
Fonction	Valeur propre	% de la Variance	Cumulé %	Corrélation canonique
1	0,013	100,0	100,0	0,115

En général, l'examen du tableau des coefficients standardisés donne la puissance du pouvoir de discrimination des variables. N'ayant gardé que la variable posture stratégique discriminante, cet examen est inutile. En revanche, la vérification de la classification et la comparaison de la prédiction avec la réalité s'imposent pour la validation de l'analyse. Cette vérification est réalisée automatiquement par le logiciel SPSS au moyen de la méthode de la matrice de confusion (entremets 29). Les effectifs et fréquences croisées des groupes originaux (valeur de la variable entrepreneur « de métier » / « moderne-dynamique ») et des groupes calculés (classe d'affectation issue de l'analyse discriminante) sont donc comparés.

Les résultats du classement indiquent que le taux des observations originales classées correctement est de 52,9% et que le taux des observations validées-croisées correctement est le même.

Les analyses de classement et de comparaison de moyenne indiquent qu'il existe une légère différence entre les entrepreneurs « de métier » et les « modernes-dynamiques » sur la variable « posture stratégique partenariat ». L'attitude favorable vis-à-vis de la stratégie du partenariat est plus répandue chez les entrepreneurs « modernes-dynamiques ». Les analyses discriminantes permettent de conclure qu'il existe des légères différences dans l'approche stratégique des deux groupes d'entrepreneurs pour les choix stratégiques « aucun » et « Océan bleu », ainsi que pour la « posture stratégique partenariat ». Les entrepreneurs de « métier » restent très peu concernés par une approche stratégique planifiée et encore moins par le choix d'une stratégie de singularité comme l'Océan bleu. Ils sont également plus frileux que les « modernes-dynamiques » vis-à-vis d'une stratégie de partenariat.

L'hypothèse H 2.3 est validée : Les entrepreneurs « de métier » des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse sont moins favorables aux stratégies congruentes que les entrepreneurs « modernes-dynamiques ». L'hypothèse nulle, ne relevant aucune différence significative entre les deux types d'entrepreneurs préconstitués peut être rejetée, puisque le test de lambda de Wilks pour les choix stratégiques et le test de l'égalité des moyennes des groupes sont significatifs avec un p-valeur inférieure à 0.050. Les différences sont cependant faibles pour les choix stratégiques. C'est en fait, sur le choix de la deuxième stratégie (Océan bleu) que la différence est intéressante pour valider l'hypothèse. En effet, la moyenne (1,3762) des entrepreneurs de « métier » sur la variable discriminante « choix stratégie Océan bleu » est inférieure à celle du groupe « moderne-dynamique » (1,7640), ce qui démontre un plus grand intérêt de ces entrepreneurs pour les stratégies de singularité (entremets 29). La variable « choix stratégie aucune », bien que discriminante, ne peut être prise en considération pour valider cette hypothèse. Elle ne concerne que le processus de planification des tactiques quotidiennes et non pas les stratégies congruentes étudiées dans l'État de l'Art. Quant à la « posture stratégique partenariat » qui discrimine légèrement les deux groupes d'entrepreneurs, là aussi la moyenne des entrepreneurs de « métier » (2,5004) est inférieure à celle des entrepreneurs « modernes-dynamiques » (2,7669) (entremets 29). Les entrepreneurs « de métier » sont donc globalement légèrement moins favorables aux stratégies congruentes que les entrepreneurs « modernes-dynamiques ». L'hypothèse H 2.3 est validée.

2.3.4. Catégorie d'hypothèses 3 : les stratégies

Le test de cet ensemble d'hypothèses sur les stratégies se fait simultanément pour les deux premières puis pour la troisième, en utilisant la méthode de corrélation de Pearson et la régression linéaire multiple pas à pas descendante déjà présentée (paragraphe 2.3.1.2 et 2.3.1.3).

2.3.4.1. *H 3.1 Les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse les plus performantes appliquent plus les stratégies de singularité (ou Océan bleu) que les entreprises artisanales moins performantes*

H 3.2 Les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse les plus performantes appliquent plus les stratégies de partenariat que les entreprises artisanales moins performantes

Ces deux premières hypothèses lient la performance et les choix stratégiques. La corrélation de Pearson peut permettre également de vérifier ces deux hypothèses. Toutefois, elle n'étudie que le lien entre une seule variable indépendante et la variable dépendante et ne tient pas compte de l'effet simultané des autres variables indépendantes sur la variable dépendante. Ceci peut amener un biais statistique dans l'évaluation du degré de liaison entre une variable indépendante étudiée et la variable dépendante. C'est pourquoi le meilleur moyen de minimiser cet inconvénient est d'introduire les principales variables indépendantes dans un modèle plus complet afin d'identifier un modèle simplifié intégrant les variables supposées pouvoir avoir un lien avec la variable indépendante. La technique statistique choisie est celle de la régression linéaire pas à pas descendante avec comme variable dépendante la performance (variable quantitative) et comme variables indépendantes les choix stratégiques (variables quantitatives). La première stratégie n'est pas intégrée dans la régression, n'apportant aucune information sur les choix stratégiques concernant les stratégies congruentes.

Corrélation linéaire de Pearson entre la performance et les choix stratégiques

La corrélation de Pearson démontre que seule la variable « choix stratégie partenariat » influence la performance (tableau 117) puisqu'il est possible, pour cette variable, de rejeter très fortement l'hypothèse nulle affirmant l'absence de relation avec la performance avec une p-value 0.000. Son coefficient de Pearson ($r = 0.288$) permet par son carré ($r^2 = 0.08$)

d'interpréter avec beaucoup de prudence l'ordre de grandeur de sa relation avec la performance. Il donne en revanche une information précieuse sur le sens de la relation

Tableau 117 : Corrélation entre la performance et les choix stratégiques

Corrélation et statistiques descriptives							
		Performance	Stratégie Océan bleu	Stratégie Partenariat	Stratégie Mass Customization	Moyenne	Std. Déviation
Performance	Pearson Corrélation	1	-.042	.288 **	-.006	26947.68	68632.491
	p-valeur (bilatérale)	-	.477	.000	.925		
	N	291	291	291	291		
Stratégie Océan bleu	Pearson Corrélation	-.042	1	.033	.016	1.4948	1.58521
	p-valeur (bilatérale)	.477	-	.572	.791		
	N	291	291	291	291		
Stratégie Partenariat	Pearson Corrélation	.288**	.033	1	.121	2.059	.71121
	p-valeur (bilatérale)	.000	.572	-	.039		
	N	291	291	291	291		
Stratégie Mass Customization	Pearson Corrélation	-.006	.016	.121	1	.3986	1.47830
	p-valeur (bilatérale)	.925	.791	.039	-		
	N	291	291	291	291		

Y= performance (résultat net)

** Corrélation significative pour un seuil d'erreur de 0.01 (bilatéral)

La corrélation entre le « choix stratégie de *Mass customization* » et le « choix stratégie de partenariat » (p-valeur de 0.039) n'influence pas la relation entre « choix stratégie de partenariat » et la « performance ». En effet, lors de l'exécution d'une corrélation partielle entre la « performance » et la variable « choix stratégie de partenariat » en contrôlant « choix stratégie de *Mass customization* » la relation reste tout autant significative (p-valeur de 0.000) et garde la même intensité.

Cette analyse est complétée par une analyse de régression linéaire pas à pas descendante afin de vérifier l'influence de chacune des variables « choix stratégies » sur la performance en présence simultanée des autres variables des stratégies congruentes.

Régression linéaire multiple pas à pas descendante, performance, choix stratégiques

La technique de la régression permet de partir du modèle complet de régression intégrant les variables dépendantes pressenties comme influentes et de supprimer progressivement

Troisième Rôle : catégorie d'hypothèses stratégiques

les variables les moins significatives afin d'arriver au modèle simplifié idéal composé seulement de variables significatives pour la relation avec la variable dépendante, la performance. C'est à partir d'un modèle incluant les trois stratégies congruentes qu'est bâtie cette régression linéaire pas à pas descendante, qui propose successivement trois modèles (entremets 30).

L'ajustement linéaire est mesuré par le coefficient de détermination multiple R^2 . La description statistique des trois modèles montre des coefficients de détermination multiple très proche d'un R^2 de 0,085 et d'un R^2 ajusté de 0.080. La variation de la performance est expliquée pour 8 % environ par l'ensemble des variables du modèle (tableau 118).

Tableau 118 : Résumé du modèle (d) de la régression linéaire pas à pas descendante des choix stratégiques, performance

Statistiques de la régression	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Coefficient de détermination multiple	0.295(a)	0.292(b)	0.288(c)
Coefficient de détermination R^2	0.087	0.085	0.083
Coefficient de détermination R^2 ajusté	0.077	0.079	0.080
Erreur-type estimée	65923.211	65866.524	65847.649

a Prédicteurs: (constante), choix stratégie partenariat, choix stratégie Océan bleu, choix stratégie *Mass customization*

b Prédicteurs: (Constant), choix stratégie partenariat, choix stratégie Océan bleu

c Prédicteurs: (Constant), choix stratégie partenariat

d Variable dépendante: performance

Quant au tableau des coefficients de régression, il permet d'énoncer l'équation de la régression de chacun des modèles pour prédire la valeur de Y si les valeurs des variables du modèle sont connues (tableau 118).

Les coefficients de régression partiels (tableau 119) permettent d'énoncer l'équation de la régression estimée et de prédire la performance quand les données pour les variables X sont introduites.

L'équation du modèle 2 est donc :

$La\ performance = 23278.830 + 27913.415\ (choix\ de\ la\ stratégie\ partenariat) - 2229.987\ (choix\ Océan\ bleu)$

L'équation du modèle 3 est donc :

$La\ performance = 19986.822 + 27748.071\ (choix\ de\ la\ stratégie\ partenariat)$

Toutefois, la relation entre la variable « choix stratégie Océan bleu » et la « performance » n'est pas significative avec une p-valeur de 0.362. Ceci démontre que son coefficient de

régression n'est pas significativement différent de zéro au seuil d'erreur α à 5%. Il est donc impossible d'accepter une relation linéaire entre la « performance » et « choix stratégie Océan bleu ».

Tableau 119 : Coefficients du modèle (d) régression linéaire pas à pas descendante des choix stratégiques, performance

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

L'application du *test F* (test global) indique que l'hypothèse nulle de l'absence d'influence globale des variables indépendantes sur la performance pour chacun des modèles est rejetée. Pour chacun des modèles, le *test F* est statistiquement significatif avec une p-valeur de 0.000. Les modèles expriment donc une relation linéaire globale entre la performance et les variables stratégies (tableau 120).

Tableau 120 : Analyse de la variance des modèles de régression linéaire pas à pas descendante des choix stratégiques, performance

Analyse de la variance						
Étape		Degré de liberté	Somme des carrés	Carrés moyens	F	p-valeur
1	Régression	3	118756849039.407	39585616346.469	9.109	.000(a)
	Résidus	287	1247264625843.673	4345869776.459		
	Total	290	1366021474883.080			
2	Régression	2	116562580830.891	58281290415.446	13.434	.000(b)
	Résidus	288	1249458894052.189	4338398937.681		
	Total	290	1366021474883.080			
3	Régression	1	112942670675.484	112942670675.484	26.048	.000(c)
	Résidus	289	1253078804207.597	4335912817.327		
	Total	290	1366021474883.080			

a Prédicteurs: (constante), choix stratégie partenariat, choix stratégie Océan bleu, choix stratégie *Mass customization*

b Prédicteurs: (constante), choix stratégie partenariat, choix stratégie Océan bleu

c Prédicteurs: (constante), choix stratégie partenariat

d Variable dépendante: performance

L'hypothèse H3.1 est rejetée : les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse les plus performantes n'appliquent pas plus des stratégies de singularité (ou Océan bleu) que les entreprises artisanales les moins performantes.

En effet, l'hypothèse nulle niant toute influence des variables « stratégies » sur la « performance » peut être rejetée. En revanche, l'effet de (choix stratégie Océan bleu » sur « performance » n'est pas statistiquement significatif. L'hypothèse 3.1 ne peut donc être acceptée. Ceci signifie que les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse les plus performantes ne choisissent pas plus la stratégie de l'Océan bleu que les entreprises les moins performantes.

L'hypothèse H3.2 est corroborée : les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse les plus performantes appliquent plus des stratégies de partenariat que les entreprises artisanales les moins performantes.

L'influence de « choix stratégie de partenariat » et « performance » bien que modeste (8% de la variance de la performance expliquée par cette variable) est statistiquement significative avec une p-valeur de 0.00. Mais il faut rappeler que la part de l'aléatoire dans l'explication de la performance demeure très importante. Il est tout de même possible d'accepter l'hypothèse que les stratégies de partenariat sont plus souvent appliquées dans des entreprises performantes que dans les peu performantes.

2.3.4.2. H 3.3 Les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse les plus performantes envisagent plus des stratégies de Mass customization (ou différenciation différée) que les entreprises artisanales les moins performantes

La même méthode statistique a été utilisée afin de vérifier les effets des variables « posture stratégique » sur la variable « performance ». Une corrélation de Pearson a été réalisée, suivie d'une régression linéaire multiple, pas à pas descendante, intégrant simultanément dans un modèle initial, toutes les variables de la « posture stratégique »

Corrélation linéaire de Pearson entre la performance et les postures stratégiques

La corrélation de Pearson démontre que seule la variable « posture stratégie partenariat » possède une relation avec la « performance » avec une p-valeur de 0.029 (tableau 121) Il est possible, pour cette variable, de rejeter l'hypothèse nulle affirmant l'absence de

corrélation avec la performance. Son coefficient de Pearson ($r = 0.128$) s'il permet aussi par son carré ($r^2 = 0.02$) d'interpréter avec beaucoup de prudence l'ordre de grandeur de sa relation avec la performance, donne le sens de la relation.

Tableau 121 : Corrélation entre la performance et les postures stratégiques

Corrélation et statistiques descriptives							
		Performance	Posture partenariat	Posture <i>Mass customization</i>	Posture Océan bleu	Moyenne	Std. Déviation
Performance	Pearson Corrélation	1	-.092	-.128 *	-.075	26947.68	68632.491
	p-valeur (bilatérale)	-	.118	.029	.202		
	N	291	291	291	291		
Posture partenariat	Pearson Corrélation	-.092	1	.512**	.027	1.4948	1.58521
	p-valeur (bilatérale)	.118	-	.000	.643		
	N	291	291	291	291		
Posture <i>Mass customization</i>	Pearson Corrélation	-.128 *	.512**	1	.102	2.059	.71121
	p-valeur (bilatérale)	.029	.000	-	.082		
	N	291	291	291	291		
Posture Océan bleu	Pearson Corrélation	-.075	.027	.102	1	.3986	1.47830
	p-valeur (bilatérale)	.202	.643	.082	-		
	N	291	291	291	291		

Y= performance (résultat net)

* Corrélation significative pour un seuil d'erreur de 0.05 (bilatéral)

** Corrélation significative pour un seuil d'erreur de 0.01 (bilatéral)

La corrélation entre la « posture stratégique *Mass customization* » et la « posture stratégie partenariat » (p-valeur de 0.000 et $r = 0.512$) influence la relation entre la « posture stratégie de partenariat » et la « performance » et vice versa. En effet, lors de l'exécution d'une corrélation partielle entre la « performance » et « posture stratégie du partenariat », en contrôlant la « posture stratégie de *Mass customization* », leur relation devient très significative (p-valeur de 0.002) et avec une intensité de $r = 0.185$. En inversant le procédé, la relation entre la « performance » et « posture stratégie de *Mass customization* », améliore sa signification (p-valeur de 0.000) et tout en gardant un sens négatif, accentue très légèrement son influence avec un coefficient $r = -0.2042$. Cela signifie que les entreprises en grande difficulté envisagent fortement la stratégie de *Mass customization* comme la dernière chance, alors que plus les entreprises se trouvent dans une meilleure situation, même si elle est encore négative, envisagent des stratégies de partenariat. Cette situation est visible dans la régression multiple pas à pas descendante.

Régression linéaire multiple pas à pas descendante performance, posture stratégique

La technique de la régression linéaire multiple pas à pas est choisie car tout comme dans la vérification des deux hypothèses précédentes elle permet d'aboutir à un modèle simplifié idéal composé seulement de variables significatives dans la relation avec la variable dépendante, la performance. C'est à partir d'un modèle incluant les trois postures face aux stratégies congruentes qu'est bâtie cette régression linéaire pas à pas descendante (entremets 30).

La description statistique des deux modèles montre la mesure de l'ajustement linéaire par des coefficients de détermination multiple R^2 de 0,053 et d'un R^2 ajusté de 0.043 identiques pour les deux modèles. La variation de la « performance » est expliquée pour 5% environ par l'ensemble des variables de chacun des modèles (tableau 122). Cela laisse une grande part à l'aléatoire dans la prédiction de la performance.

Tableau 122 : Résumé du modèle de la régression linéaire pas à pas descendante, postures stratégiques, performance

Statistiques de la régression	Modèle 1	Modèle 2
Coefficient de détermination multiple	.230(a)	.223(b)
Coefficient de détermination R^2	0.053	0.050
Coefficient de détermination R^2 ajusté	0.043	0.043
Erreur-type estimé	67136.711	67134.479

a Prédicteurs: (constante), posture stratégie partenariat, posture stratégie Océan bleu, posture stratégie *Mass customization*

b Prédicteurs: (constante), posture stratégie partenariat, posture stratégie *Mass customization*

d Variable dépendante: performance

Quant au tableau des coefficients des modèles, il permet d'énoncer l'équation de la régression de chacun des modèles afin de prédire la valeur de Y si les valeurs des variables du modèles sont connues (tableau 123).

L'équation du modèle 2 est donc : $La\ performance = 22096.507 + 13691.088$ (posture stratégie partenariat) -15993.457 (posture *Mass customization*)

Tableau 123 : Coefficients du modèle (d) régression linéaire pas à pas descendante des postures stratégiques, performance

Coefficients							
Etape		Coefficients théoriques	Erreur-type estimée	Statistique t	p-valeur	Tolérance	Vif
1	constante	25588.999	11291.009	2.266	.024		
	Posture stratégie partenariat	13566.403	4300.013	3.155	.002	.738	1.356
	Posture stratégie <i>Mass customization</i>	-15531.075	4543.028	-3.419	.001	.730	1.369
	Posture stratégique Océan bleu	-2316.729	2339.849	-.990	.323	.989	1.011
2	constante	22096.507	10725.523	2.060	.040		
	Posture stratégie partenariat	13691.088	4298.022	3.185	.002	.738	1.355
	Posture stratégie <i>Mass customization</i>	-15993.457	4518.807	-3.539	.000	.738	1.355

Le modèle 2 confirme les résultats de l'analyse de corrélation binaire et partielle. La relation entre la performance et la posture face à la stratégie de *Mass customization* est négative et cette relation très significative 0,000 pour un seuil d'erreur de 1%. Celle de la posture face au partenariat peut être considérée comme très significative également, mais avec un seuil d'erreur de 5%. Les coefficients de colinéarité *tolérance* et *Vif* présentent un score excluant un biais de colinéarité. L'observation des coefficients démontre que, bien que la relation entre la performance et les postures face aux stratégies de partenariat et de *Mass customization* soit statistiquement significative, les coefficients sont pratiquement du même ordre de grandeur, avec un léger avantage pour la relation négative de la posture de *Mass customization*.

L'hypothèse nulle de chacun des modèles est rejetée puisque le *test F* est statistiquement significatif (= 0,01) pour un seuil d'erreur de 1%. Les modèles expriment donc une relation entre ces variables et la performance (tableau 124).

Troisième Rôle : catégorie d'hypothèses stratégiques

Tableau 124 : Analyse de la variance des modèles régression linéaire pas à pas descendante des postures stratégiques, performance

Analyse de la variance						
Etape		Degré de liberté	Somme des carrés	Carrés moyens	F	p-valeur
1	Régression	3	72413154750.929	24137718250.310	5.355	.001(a)
	Résidus	287	1293608320132.151	4507346063.178		
	Total	290	1366021474883.080			
2	Régression	2	67994445503.534	33997222751.767	7.543	.001(b)
	Résidus	288	1298027029379.546	4507038296.457		
	Total	290	1366021474883.080			

a Prédicateurs: (constante), posture stratégie partenariat, posture stratégie Océan bleu, posture stratégie *Mass customization*

b Prédicateurs: (constante), posture stratégie partenariat, posture stratégie *Mass customization*

c Variable dépendante: performance

L'hypothèse H3.3 est rejetée : les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse les plus performantes n'envisagent pas plus des stratégies de *Mass customization* (ou différenciation différée) que les entreprises artisanales les moins performantes. La relation est même inversée et ce sont les entreprises artisanales de la restauration les moins performantes qui envisagent la stratégie de *Mass customization*. L'hypothèse nulle niant toute relation entre la posture face à la stratégie de *Mass customization* et la performance peut être rejetée, puisque la signification est statistiquement prouvée. Ceci veut dire que les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse les plus performantes envisagent moins souvent les stratégies de *Mass customization* que les entreprises les moins performantes. Par contre, plus la situation de la performance d'une entreprise artisanale de restauration s'améliore, plus elle envisage favorablement les stratégies de partenariat.

2.3.4.3. H 3.4 Les caractéristiques des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse influencent tous les choix stratégiques

Un modèle de régression comprenant à la fois des variables indépendantes qualitatives et quantitatives s'appelle analyse de la covariance (ANCOVA). Les variables qualitatives prennent le nom de « facteurs » et les variables quantitatives celui de « covariables » ou « covariants » (Malhotra, Decaudin et Bouguerra, 2004). Dans l'analyse de la variance (ou covariance), la variable qualitative X de l'ANOVA (ou facteur dans l'ANCOVA) permet de diviser la population et l'échantillon en k groupes et le test F correspond au test d'égalité des moyennes théoriques sur k groupes ou sous-populations. L'analyse de la variance à plusieurs facteurs (ou covariance) permet également l'évaluation des interactions entre les variables qualitatives (indépendantes). La signification de l'effet global, des termes d'interaction et des effets principaux des facteurs individuels peut être vérifiée au moyen des

tests F appropriés. Pour rappel, cette statistique F du test est le rapport entre le carré moyen intergroupes et le carré moyen intra-groupes et suit une loi de Fisher-Snedecor à $(k-1)$ et $(N-1)$ degrés de liberté. Si les termes d'interaction sont significatifs, il est inutile de vérifier la signification des effets principaux correspondants (Malhotra, Decaudin et Bouguerra, 2004). Les interactions interviennent quand l'effet d'une variable indépendante sur la variable dépendante varie en fonction des modalités d'une autre variable indépendante. L'importance relative des facteurs par rapport à la variation de la variable dépendante se mesure en calculant l'oméga carré ω^2 qui n'est interprétée que pour des effets statistiquement significatifs. Selon Malhotra et al. (2004), un effet important présente un ω^2 supérieur ou égal à 0,15, un effet moyen produit un ω^2 d'environ 0,06 et un effet faible se traduit par un ω^2 de 0,01.

L'analyse de la covariance a été réalisée en quatre étapes. Chaque étape introduit dans l'analyse de la covariance une des quatre variables « choix stratégie » comme variable dépendante quantitative. Toutes les variables ayant trait aux caractéristiques des entreprises pressenties lors de l'élaboration du modèle de la thèse comme significatives sont introduites comme variables indépendantes : trois covariables quantitatives « nombre de collaborateurs », « niveau de standardisation de service » et « niveau de standardisation de production » et un facteur (variable qualitative) « le lien avec le tourisme » à trois modalités.

L'interprétation des résultats d'une ANOVA soulève d'importants problèmes liés aux interactions et à l'importance relative des facteurs. Pour rappel, dans l'analyse de la covariance, l'analyse de la variance est réalisée avec les scores ajustés (Tuan-Pham et Muthukrishnan, 2002), la variation de la variable dépendante imputable aux covariables, étant supprimée par l'ajustement de la moyenne de cette variable pour chaque traitement.

L'analyse de la covariance réalisée avec SPSS est présentée dans son intégralité dans les entremets (entremets 30) avec l'ensemble des paramètres estimés pour chacune des quatre analyses. Seul le tableau des effets entre sujets est présenté ici (tableau 125) successivement pour les quatre variables des choix stratégiques.

Troisième Rôle : catégorie d'hypothèses stratégiques

Tableau 125 : Analyses de la covariance globale test des effets entre sujets, les choix stratégiques et les caractéristiques de l'entreprise

Variable dépendante: choix stratégique aucune

Source	Type III Somme des carrés	df	Carrés moyens	F	p-valeur	η^2 Partiel	ω^2
Modèle Corrigé	47.874(a)	5	9.575	1.690	.137	.029	
Intercept	168.208	1	168.208	29.694	.000	.094	
Nombre d'employés	4.194	1	4.194	.740	.390	.003	
Standardisation production	1.498	1	1.498	.264	.607	.001	
Standardisation service	22.116	1	22.116	3.904	.049	.014	0.01
Lien avec tourisme	10.765	2	5.382	.950	.388	.007	
Erreur	1614.421	285	5.665				
Total	7659.000	291					
Total Corrigé	1662.296	290					

a $R^2 = .029$ (R^2 ajusté = .012)

Variable dépendante : choix stratégique Océan bleu

Source	Type III Somme des carrés	df	Carrés moyens	F	p-valeur	η^2 Partiel	ω^2
Modèle Corrigé	37.295(a)	5	7.459	3.074	.010	.051	
Intercept	54.797	1	54.797	22.586	.000	.073	
Nombre d'employés	22.558	1	22.558	9.298	.003	.032	0.03
Standardisation production	.517	1	.517	.213	.645	.001	
Standardisation service	2.985	1	2.985	1.230	.268	.004	
Lien avec tourisme	9.039	2	4.519	1.863	.157	.013	
Erreur	691.447	285	2.426				
Total	1379.000	291					
Total Corrigé	728.742	290					

a $R^2 = .051$ (R^2 ajusté = .035)

Variable dépendante : choix stratégique Partenariat

Source	Type III Somme des carrés	df	Carrés moyens	F	p-valeur	η^2 Partiel	ω^2
Modèle Corrigé	28.778(a)	5	5.756	13.912	.000	.196	
Intercept	3.163	1	3.163	7.646	.006	.026	
Nombre d'employés	5.045	1	5.045	12.195	.001	.041	0.03
Standardisation production	9.014	1	9.014	21.788	.000	.071	0.06
Standardisation service	1.094	1	1.094	2.646	.105	.009	
Lien avec tourisme	4.959	2	2.479	5.993	.003	.040	0.03
Erreur	117.909	285	.414				
Total	165.000	291					
Total Corrigé	146.687	290					

a $R^2 = .196$ (R^2 ajusté = .182)

Variable dépendante : choix stratégique *Mass customization*

Source	Type III Somme des carrés	df	Carrés moyens	F	p-valeur	η^2 Partiel	ω^2
Modèle Corrigé	56.354(a)	5	11.271	5.563	.000	.089	
Intercept	7.689	1	7.689	3.795	.052	.013	
Nombre d'employés	3.932	1	3.932	1.941	.165	.007	
Standardisation production	50.699	1	50.699	25.025	.000	.081	0.08
Standardisation service	.059	1	.059	.029	.865	.000	
Lien avec tourisme	.540	2	.270	.133	.875	.001	
Erreur	577.406	285	2.026				
Total	680.000	291					
Total Corrigé	633.759	290					

a $R^2 = .089$ (R^2 ajusté = .073)

L'hypothèse H_0 peut être exprimée pour chacune des variables par l'absence d'effet de la variable X_i (les caractéristiques de l'entreprise) sur Y_j (les quatre choix stratégiques considérés alternativement). Elle est rejetée par nos données : avec peine si la p-valeur < 0.1 , fortement si la p-valeur < 0.05 , très fortement si la p-valeur < 0.01 (Wonnacott et Wonnacott, 1995).

Une seule variable des caractéristiques des entreprises présente un **effet significatif** (p-valeur de 0.049) **avec le choix d'aucune**. Il s'agit :

- De la **standardisation du service** avec une relation significative certes, mais très peu déterminante pour la variation de la variable « choix stratégique aucune » avec un coefficient ω^2 de 0,01

Une seule variable des caractéristiques des entreprises présente un **effet très significatif** (p-valeur = 0.003) **avec le choix de la stratégie de l'Océan bleu**. Il s'agit :

- Du **nombre d'employés** avec une signification forte mais également avec un effet très modeste sur la variation de la variable indépendante, « choix de la stratégie de l'Océan bleu », avec un coefficient ω^2 de 0,03

Trois variables des caractéristiques des entreprises présentent un **effet très significatif avec le choix de la stratégie de partenariat**. Il s'agit :

- De la **standardisation de production** avec un effet plus significatif que toutes les autres variables puisqu'elle a une p-valeur de 0.000 et un coefficient ω^2 de 0,06 ce qui est admis comme un effet moyen sur la variation de la variable indépendante « choix de la stratégie de partenariat »

Troisième Rôle : catégorie d'hypothèses stratégies

- Du **nombre d'employés** avec une p-valeur de 0.001 et un coefficient ω^2 de 0,03 qui traduit un effet très faible mais significatif sur la variation de cette même variable indépendante
- Du **lien avec le tourisme** avec une p-valeur de 0.003 qui reste très significative mais dénotant le même type d'effets que la variable précédente avec un coefficient ω^2 identique de 0,03

Pour la variable **la standardisation de service**, l'hypothèse nulle d'absence d'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante ne peut qu'être rejetée qu'avec beaucoup de peine (p-valeur 0.105) pour un seuil d'erreur de 0.10. En effectuant une corrélation de Pearson (entremets 30), qui étudie le lien entre une variable indépendante sur une variable dépendante sans tenir compte de l'effet simultané d'autres variables, la relation est très significative avec une p-valeur de 0.000. L'effet simultané des autres variables dilue l'effet de la standardisation de service sur la variation de la variable « choix de stratégie de partenariat ».

Une seule variable des caractéristiques des entreprises présente un **effet très significatif avec le choix de la stratégie de la Mass customization** Il s'agit :

- De **la standardisation de production** avec une signification très forte (p-valeur de 0.000) et un effet plus visible sur la variation de la variable dépendante « choix de la stratégie de la Mass customization » avec un coefficient ω^2 identique de 0,08. Ce qui ne surprend pas puisque c'est dans la standardisation de la production que s'applique actuellement le mieux les stratégies de Mass customization. Par contre, cela démontre que les entreprises artisanales de la restauration peinent à appliquer la Mass customization dans la standardisation du service

L'hypothèse H3.4 est validée : « Les caractéristiques des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse influencent tous les choix stratégiques ».

Les quatre hypothèses nulles niant tout effet entre les caractéristiques des entreprises de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse et chacun des choix stratégiques sont rejetées. Ceci prouve qu'au moins une caractéristique influence les choix stratégiques, même si cette influence reste très discrète. En ce qui concerne la variable dépendante « choix stratégie de partenariat », pratiquement toutes les caractéristiques des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse présentent un effet simultané significatif sur sa variation. Cependant, la part de la variation influencée par ces variables demeure faible (somme des coefficients $\omega^2 = 0.12$). L'hypothèse 3.4 est donc validée.

2.3.4.4. **Résumé du test des hypothèses**

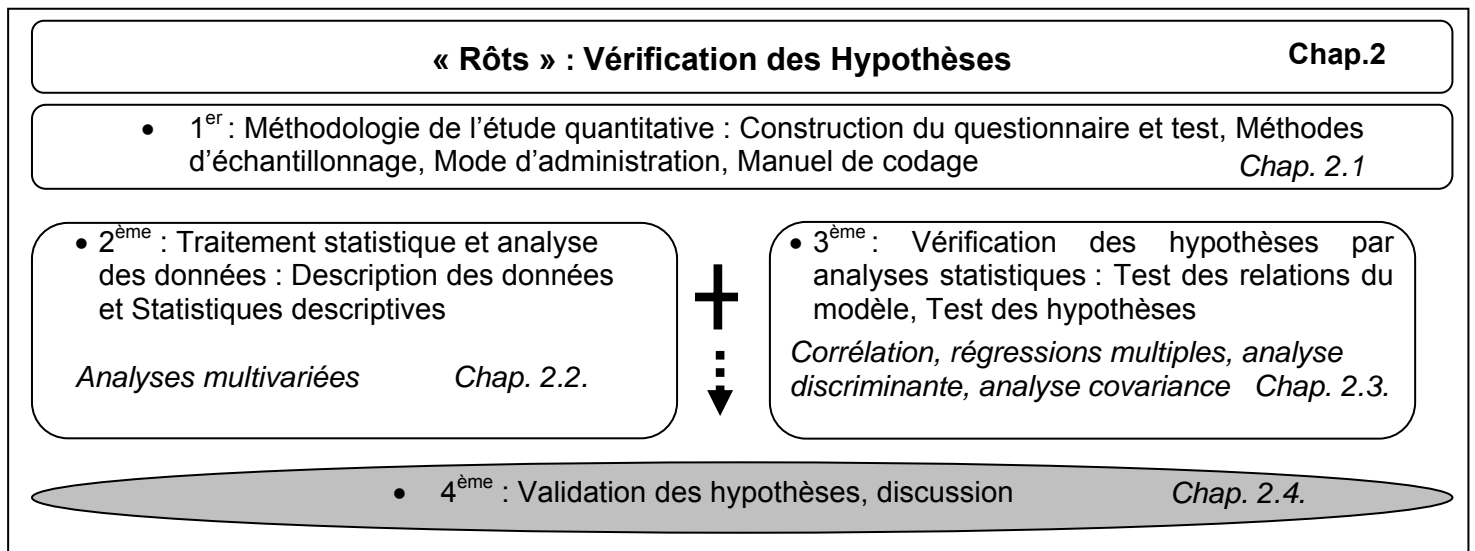
Tableau 126 : Résumé du test des hypothèses

Hypothèses	Intitulés	Résultats
H1.1	<i>La caractéristique des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse, « le niveau de standardisation de la prestation offerte », est la caractéristique qui a le plus d'influence sur la performance économique.</i>	Rejetée
H 1.2	<i>« Le niveau de standardisation de la prestation offerte » des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse est influencé par la taille des entreprises.</i>	Validée
H 1.3	<i>« Le niveau de standardisation de la prestation offerte » des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse est influencé par le degré du lien avec le tourisme.</i>	Rejetée très faiblement
H 2.1	<i>Dans les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse, la formation du chef d'entreprise est une caractéristique qui participe à la performance de l'entreprise artisanale.</i>	Validée
H 2.2	<i>Dans les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse, les entrepreneurs « modernes-dynamiques » obtiennent une meilleure performance économique que les entrepreneurs de « métier ».</i>	Rejetée
H 2.3	<i>Les entrepreneurs « de métier » des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse sont moins favorables aux stratégies congruentes que les entrepreneurs « modernes-dynamiques ».</i>	Validée
H 3.1	<i>Les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse les plus performantes appliquent plus des stratégies de singularité (ou Océan bleu) que les entreprises artisanales les moins performantes.</i>	Rejetée
H 3.2	<i>Les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse les plus performantes appliquent plus des stratégies de partenariat que les entreprises artisanales les moins performantes.</i>	Validée
H 3.3	<i>Les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse les plus performantes envisagent plus des stratégies de Mass customization (ou différenciation différée) que les entreprises artisanales les moins performantes.</i>	Rejetée
H3.4	<i>Les caractéristiques des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse influencent tous les choix stratégiques.</i>	Validée

2.4. Quatrième Rôle : discussion des hypothèses

Le chapitre précédent rendait compte des résultats des différents tests qui ont été effectués afin de confronter les apports de plusieurs théories à des observations faites sur le terrain. Ce présent chapitre permet une discussion des résultats obtenus hypothèse par hypothèse. (paragraphe 2.4.) (tableau 127). La première catégorie d'hypothèses aborde l'influence des caractéristiques des entreprises sur leur performance (paragraphe 2.4.1.). La deuxième catégorie se préoccupe du profil de l'entrepreneur et de son impact sur la performance (paragraphe 2.4.2.) et ses choix stratégiques. La dernière catégorie analyse les relations entre la logique stratégique et la performance ainsi que les caractéristiques des entreprises (paragraphe 2.4.3.). Un résumé des résultats principaux clôture le chapitre (2.4.4.)

Tableau 127 : Articulation du quatrième Rôle « Validation des hypothèses»



2.4.1. Catégorie d'hypothèses 1 : les caractéristiques de l'entreprise artisanale de la restauration

Toutes les hypothèses sont discutées les unes après les autres en confrontant les résultats obtenus sur le terrain et les résultats attendus à la fin de l'État de l'Art.

2.4.1.1. *H 1.1 La caractéristique des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse, « le niveau de standardisation de la prestation offerte », est la caractéristique qui a le plus d'influence sur la performance économique*

Beaucoup d'auteurs ont affirmé que les caractéristiques de l'entreprise (Jogaratnam, Tse et Olsen, 1999) contribuent moins à sa performance économique que les choix stratégiques de son dirigeant reliant les performances et l'avenir des entreprises aux choix stratégiques (Boissin et Castagnos, 2003, Callot, 2001, Drancourt, 2006, Etrillard, 2004, Filser, 2000, Marchesnay, 1991, Martinet, 2001, Mignon, 2001, Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1999, Tarondeau et Huttin, 2001). La comparaison des coefficients de détermination des régressions multiples, le R^2 , est reconnue comme ayant du sens pour un même échantillon et pour une même variable dépendante (Desmet, Evrard, Pras et Roux, 2003). Aussi, une comparaison des coefficients de détermination ajustés (pour éviter le biais du nombre de variables dans la régression) des modèles des différentes régressions linéaires sur la performance est instructive. Elle contredit, dans une certaine mesure, les affirmations de ces chercheurs pour les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse. En effet, si le coefficient de détermination ajusté R^2 du modèle retenu concernant les caractéristiques des entreprises et la performance est de 0.518, celui du modèle retenu concernant les caractéristiques de l'entrepreneur et la performance n'est que de 0.137. Ces résultats démontrent que **les caractéristiques des entreprises** expliquent 51,8% de la variation de la performance, alors que **le profil de l'entrepreneur** n'explique que 13,7% de cette variation. Il est vrai que la part aléatoire de la variation de la performance reste toutefois très élevée, même si la participation des **stratégies** est prise en compte (environ 12%). La partie de la variation influencée par d'autres variables non identifiées ou encore due à des facteurs aléatoires reste importante avec presque 22 %. Un argument en faveur des divers auteurs cités ci-dessus, pourrait être que justement, dans la partie inconnue de la variation de la performance, pourraient figurer des caractéristiques du profil de l'entrepreneur non étudiées dans la thèse qui influenceraient les caractéristiques de l'entreprise.

Cependant, les caractéristiques qui composent le profil de l'entrepreneur sont issues de la revue de la littérature et de l'étude exploratoire. La corrélation de Pearson réalisée avec toutes les variables du modèle pour le paragraphe 2.3.1.1. relève quelques relations directes significatives entre le profil de l'entrepreneur et les caractéristiques de l'entreprise qui pourraient minimiser cette différence de participation à la variation de la performance. Ces relations existent :

- entre « **la formation** », « **la définition du métier** », « **la logique d'action** » avec « **le nombre de collaborateurs** », ces relations confirmant que les entrepreneurs les mieux formés, ayant une vision du métier holistique, une logique d'action proactive, bref les entrepreneurs « modernes-dynamiques » (Asquin et Marion, 2005) ou CAP (Marchesnay, 2002) gèrent les plus « grosses » entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse ;
- entre « **la vision sectorielle** » et la « **standardisation de production** », ce qui démontre que les restaurateurs les plus « entrepreneurs » cherchent à utiliser les nouvelles technologies et opportunités qui sont accessibles aujourd'hui, ce qui est confirmé par l'attrait des stratégies de partenariat, ou de *Mass customization* tout comme dans le secteur très similaire de l'agriculture (Lagarde, 2004);
- entre « **le risque financier** » et la « **standardisation de service** », tendant à prouver que la maîtrise du risque financier dénote chez un entrepreneur une sensibilité à la productivité et l'amène à chercher à rationaliser le service qui se rapproche de « l'entrepreneur technologique » de Boutillier (Boutillier, 2005).

Le niveau de standardisation de la prestation offerte suite à l'État de l'Art et à l'étude exploratoire était pressenti comme la dimension ayant la plus grande influence sur la performance des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse. Or l'hypothèse a été rejetée. En effet, cette dimension composée de deux variables, « **standardisation production** » et « **standardisation service** » ne présente pas la signification la meilleure ni le meilleur coefficient de régression standardisée, lors de la régression linéaire multiple. C'est le **chiffre d'affaires** qui récolte les meilleurs résultats au niveau de la signification et du coefficient de régression standardisé. Cet échec s'explique partiellement par la situation constatée dans la structure des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse. Seulement 3 entreprises de l'échantillon appartiennent à la catégorie « standardisation complète », 11 à celle de la « standardisation de production » et 5 à celle de la « standardisation de service ». La majorité des entreprises ont un score inférieur à 20,5 pour le niveau de la standardisation de production (score maximum 34) et inférieur à 23 pour celui de la standardisation de service (score maximum 39). Cependant, les entrepreneurs les plus avertis dans le domaine financier (moins de prise

de risque au niveau du financement) cherchent la standardisation du service, de même que ceux qui ont une vision entrepreneuriale cherchent la standardisation de production. La deuxième place du niveau de standardisation de la prestation offerte dans l'influence de la performance est donc pertinente.

La variable du « **chiffre d'affaires** » est très significativement corrélée (en relation individuelle) à la performance, au même titre que « la standardisation de service », « la durée d'exploitation », « le nombre de collaborateurs », « l'organisation » et « le choix stratégie partenariat ». C'est également la variable des caractéristiques des entreprises qui, d'après le modèle simplifié issu de la régression linéaire multiple, influence le plus la performance. Il est clair qu'un établissement qui a un grand chiffre d'affaires a plus d'atouts pour obtenir la performance car il aura accès à certaines ressources inatteignables pour une petite entreprise. Une analyse des moyennes des performances des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse, par catégories de chiffre d'affaires, confirme l'existence d'une taille critique (entremets 31). La performance économique minimum nécessaire pour la pérennité, identifiée lors de l'État de l'Art et de l'étude exploratoire (5%), est difficile à atteindre en dessous d'un chiffre d'affaires de € 640'000 (Frs. 1'000'000.--). Un bénéfice entre 1 et 5% est régulièrement réalisé à partir de € 355'000 (Frs. 550'000.--) de chiffre d'affaires, mais peut rester insuffisant pour le développement de l'entreprise. En revanche, les établissements réalisant un chiffre d'affaires en dessous de ce seuil sont dans une situation très délicate puisque leur performance économique est en moyenne négative. Elle est même dangereusement négative pour les entreprises en dessous de € 225'000 (frs. 350'000.--) de chiffre d'affaires. Cette situation est dénoncée depuis longtemps par les associations professionnelles mais ne trouve pas d'échos, ni auprès des instances politiques et administratives, ni auprès du public. Ce phénomène contribue à l'augmentation récurrente du nombre d'établissements ou en tout cas à la persistance de son niveau actuel.

La variable « **nombre de collaborateurs** », bien que non corrélée directement à la performance, est très corrélée au chiffre d'affaires. Ces deux relations résultent de la situation des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse qui sont pour la majorité dirigées par des entrepreneurs de « métier » gardien de la tradition, la standardisation de service et de production touchant très peu d'entreprises. Les entrepreneurs maintiennent donc un effectif de collaborateurs important proportionnellement au chiffre d'affaires, ce qui provoque l'absence de corrélation du nombre de collaborateurs à la performance. Le nombre de collaborateurs à travers sa très forte corrélation avec le chiffre d'affaires garde sa légitimité, dans la structure actuelle de la restauration, comme variable instrumentale de la taille de l'entreprise (voir paragraphe 2.3.2.1.).

L'analyse **du lien avec le tourisme** relève un grand intérêt puisqu'il s'agit d'une dimension dérivée de l'analyse de la restauration à travers l'éclairage académique. Cette dimension participe à la conception de la nouvelle typologie des entreprises de la restauration qui a émergé de cette analyse. L'examen **du lien avec le tourisme** confirme bien que très peu d'entreprises artisanales de la restauration ont un lien étroit avec ce secteur (8%). Pratiquement toutes les entreprises servent une clientèle locale. Pourtant, l'activité touristique influence très légèrement la performance avec une signification moyenne de p-valeur 0.033 et un coefficient de régression standardisé très faible de 0.088. Les établissements touristiques semblent profiter de l'embellie de l'activité touristique de ces dernières années en Suisse.

2.4.1.2. H 1.2 « Le niveau de standardisation de la prestation offerte » des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse est influencé par la taille des entreprises

L'hypothèse a été acceptée statistiquement mais il faut relever que seul le **niveau de standardisation du service** est influencé faiblement par le **nombre de collaborateurs**. De plus, lors de la régression des caractéristiques de l'entreprise sur la performance il a été constaté que le « chiffre d'affaires » et « la standardisation du service » interviennent dans le modèle, expliquant plus de 50% de la variation de la performance avec, dans une moindre mesure, « le lien avec le tourisme ». Ce qui tend à prouver que les grandes entreprises sont aussi celles qui cherchent le plus à standardiser le service. Il est instructif de vérifier si l'intensité de l'influence du chiffre d'affaires, autre indicateur de la taille d'une entreprise, entretient une relation plus forte avec le niveau de standardisation de service.

Deux analyses statistiques supplémentaires s'imposent (entremets 31). Leurs résultats temporisent la validité de l'hypothèse. La première, une régression linéaire du chiffre d'affaires sur le niveau de standardisation de la prestation offerte montre une meilleure influence du **chiffre d'affaires** (p-valeur de 0.000) sur le **niveau de standardisation du service** qu'avec le nombre de collaborateurs (p-valeur de 0.001). La régression linéaire du chiffre d'affaires sur la standardisation de production n'est pas statistiquement significative avec une p-valeur de 0.993. La deuxième, une corrélation partielle donne des résultats surprenants, pour chacune des deux variables « niveaux de standardisation », avec la variable « nombre de collaborateurs », en contrôlant la variable « chiffre d'affaires ». La corrélation entre la « standardisation de service » et le « nombre de collaborateurs » perd sa signification statistique (p-valeur de 0.284) alors que la « standardisation de production »

améliore sérieusement la sienne sans pour autant atteindre un seuil d'erreur de 0.05 (p-valeur de 0.060), ce qui ne permet plus pour aucune des deux variables de la standardisation de rejeter l'hypothèse nulle d'absence de relation entre les niveaux de standardisation et le nombre de collaborateurs. Pour conclure, le niveau de la standardisation de la prestation offerte est influencé par la taille des entreprises. Cependant il est préférable de choisir l'équation de la régression intégrant le chiffre d'affaires comme prédicteur pour prédire le niveau de standardisation de la prestation offerte lorsque le chiffre d'affaires est connu. En effet, le modèle qu'elle décrit explique légèrement plus ($R^2 = 0.05$) de la variation du niveau de standardisation de la prestation offerte que celui intégrant le nombre de collaborateurs ($R^2 = 0.041$).

Et pourtant la dimension du **niveau de standardisation de la prestation offerte** (Segal-Horn, 1998) prend sa place dans la typologie des entreprises de la restauration. La variable « **niveau de standardisation de service** » est confirmée pertinente puisqu'elle est parmi les variables participant le plus activement à la variation de la performance. Elle est également corrélée au choix stratégique qui mène le plus à la performance, la stratégie de partenariat. Sa corrélation négative, avec le « risque financier », présente au premier abord une incongruité mais elle s'explique par le fait que plus le niveau de risque est élevé plus la modalité est élevée. Ce qui traduit bien que les entrepreneurs ayant un meilleur potentiel de ressources financières (Boutillier, 1996) cherchent à améliorer leur standardisation de service. La variable « niveau de standardisation de production » consolide la dimension du niveau de standardisation de la prestation offerte. En effet, si elle ne participe pas directement à la performance, elle est très liée à la variable « stratégie » qui y contribue comme le « choix stratégie partenariat ». Elle est également logiquement liée à la stratégie de *Mass customization*. Mais, actuellement, elle n'est pas influencée significativement ni par le nombre de collaborateurs, ni par le chiffre d'affaires et n'a aucun impact sur la performance. Cela met en lumière deux points essentiels. Le premier touche au frein majeur que rencontre la mise en place de la standardisation de production. Les entrepreneurs de « métier », qui sont majoritaires à la tête des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse, malgré l'évolution technologique et gustative des produits offerts sur le marché, la majorité des entrepreneurs ont une méconnaissance des possibilités offertes par les nombreux fournisseurs du secteur. Il faut peut-être également prendre en considération qu'ils n'admettent que difficilement des changements de processus de production, comme l'a expliqué Louart (2003) quand il parle de la résistance au changement, de l'incapacité à changer son mode de fonctionnement, de la peur de l'inconnu et du manque de connaissances. Souvent ces entrepreneurs ont des compétences techniques qui prédominent sur les compétences managériales et leur formation professionnelle

« traditionnelle » ne leur permet pas d'assurer ce changement de paradigme. Le deuxième touche « au politiquement correct ». Les consommateurs associant très souvent « qualité » et « production maison », il est très difficile pour un entrepreneur d'annoncer clairement l'utilisation de produits préparés ou précuisinés ou toute autre technique favorisant la standardisation de production. Certaines entreprises l'ont constaté à leur dépend et pour une chaîne française spécialisée dans le « coq au vin », la révélation de la standardisation de sa production a même causé sa perte. Un autre exemple, un restaurant genevois ayant affiché ouvertement sa standardisation de production, a subi une forte baisse de son chiffre d'affaires et n'a dû sa survie qu'à de gros efforts de communication et à une situation financière saine. Sans chercher une standardisation de production à l'extrême comme dans les chaînes de restauration, cette situation laisse augurer une marge de progression importante dans les années futures pour les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse.

2.4.1.3. H 1.3 « Le niveau de standardisation de la prestation offerte » des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse est influencé par le degré du lien avec le tourisme

La relation entre **le lien avec le tourisme** et **le niveau de standardisation de la prestation offerte** présente un intérêt particulier, ces deux variables étant deux dimensions de la nouvelle typologie de la restauration. La relation entre elles n'est pas statistiquement identifiée à un seuil d'erreur α de 0.05. Pourtant l'existence de cette relation peut être presque discernée (p-valeur de 0.058) avec les entreprises à vocation touristique, c'est-à-dire servant une clientèle composée à plus de 50% de « touristes » selon la définition canadienne adaptée à la Suisse. C'est la **standardisation de production** qui, cette fois ci, pourrait expliquer la relation entre les deux variables « lien avec le tourisme » et « niveau de standardisation de la prestation offerte ».

Plusieurs raisons expliquent ce lien. Les entreprises « touristiques » subissent les aléas des saisons et de la météo, ce qui les incite à servir le maximum de clients quand ils sont présents. Pour accomplir cela, elles ont recours à la standardisation de production pour minimiser la contrainte de la capacité de production. De plus, les entreprises touristiques recherchent moins la fidélisation de leur clientèle (soit clientèle captive, soit de passage) et l'efficacité est privilégiée avant la satisfaction de la clientèle. Une autre justification de cette prépondérance de la standardisation de production dans les entreprises touristiques pourrait être que les entrepreneurs des entreprises touristiques subissent beaucoup plus les aléas de

Quatrième Rôle: discussion des hypothèses des entreprises

l'environnement et présentent plus de capacité d'adaptation que les entrepreneurs d'entreprises traditionnelles servant une clientèle locale. Néanmoins, aucune relation statistiquement significative n'existe entre le lien avec le tourisme et les caractéristiques de l'entrepreneur.

2.4.2. Catégorie d'hypothèses 2 : les caractéristiques de l'entrepreneur

Les caractéristiques de l'entrepreneur des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse ont été choisies à partir de nombreux travaux sur l'entrepreneur et le métier d'entrepreneur. Les caractéristiques retenues sont : l'histoire (Deschamps, Daval et Geindre, 2002), la logique d'intention (Marchesnay, 2002), le potentiel de ressources (Boutillier, 2005), les aptitudes (peur des risques, le manque de capacité d'adaptation, passivité pour Louart (2003) ou esprit de compétition, esprit d'initiative, créativité, capacité d'adaptation pour Chappoz (1991), la vision sectorielle traditionnelle et entrepreneuriale (Lagarde, 2004), la définition du métier, (Boyer, 2004a, Martinet, 1990), le refus de changement (Louart, 2003).

2.4.2.1. H 2.1 Dans les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse, la formation du chef d'entreprise est une caractéristique qui participe à la performance de l'entreprise artisanale

Fayolle et Tounès (Fayolle et Tounès, 2006), dans leur odysée autour de l'entrepreneur se sont attachés « à réexaminer les théories économiques de l'entrepreneur » avant d'explorer les terres inconnues de l'entrepreneur du troisième millénaire. Comme beaucoup d'auteurs, ils relèvent l'engouement retrouvé pour la création de PE et TPE grâce à une double légitimité sociale et économique. Beaucoup d'universités et d'écoles de commerce ont d'ailleurs saisi cette opportunité pour créer des filières « d'entrepreneuriat ». Ce qui signifierait que le « métier d'entrepreneur » (Louart, Kokou-Dokou, Molin et Nirrengarten, 2005) ou le « métier d'entreprise » (Boyer, 2002) peut s'apprendre. Pourtant très peu de chercheurs parlent de la formation dans leurs travaux sur l'entrepreneur. Marchesnay (2002) et Boutillier (2005) abordent ce sujet dans le concert d'études et théories de l'entrepreneur. Beaucoup de travaux récents se concentrant sur les TPE/PME reconnaissent que la modernisation, voire l'innovation, sont « synonymes de développement et de survie » et que la capacité de saisir les opportunités dépend des acteurs (Fayolle et Tounès, 2006). Lagarde (2004), suivant les traces ouvertes par Marchesnay, confirme « l'influence du profil du dirigeant sur le choix des activités ». Barraud, Kittel et Moule (2004) ont identifié des pré-requis aux compétences dont « la possession d'un certain nombre de savoirs ou de connaissances et de savoirs professionnels ». Il est donc important de vérifier si le niveau de formation facilite l'accès à la performance.

Au cours de la régression linéaire multiple pas à pas descendante réalisée pour vérifier cette hypothèse, les variables les moins significatives sont supprimées étapes après étapes. Différentes modalités de la formation figurent parmi les variables supprimées dans les neuf premières étapes de la régression. La première (5^{ème} étape) est la formation universitaire ou HES⁶⁶ non liée aux professions de l'accueil, suivie immédiatement par la formation dans des écoles professionnelles ES intégrant des disciplines de gestion (6^{ème} étape). La modalité « aucune formation » n'avait pas été intégrée dans la régression et la modalité CFC⁶⁷ disparaît du modèle à la 9^{ème} étape. Seule la formation dans une HES liée aux professions de l'accueil (EHL⁶⁸) résiste jusqu'au dernier modèle et participe à la variation de la performance. La force de son influence, dans le modèle des relations entre les caractéristiques de l'entrepreneur et la performance, talonne celle de la « durée d'exploitation (vieux loups) ». La comparaison des moyennes et de fréquences des performances des entrepreneurs ayant une formation EHL avec celles de ceux ayant une formation CFC est très parlante (tableau 128). Elle dévoile que les entrepreneurs au profit d'une formation professionnelle de niveau universitaire obtiennent une meilleure performance de leur entreprise que ceux au profit d'une formation professionnelle technique. Cela ne prouve pas une relation de causalité puisque d'autres variables interviennent, mais cela concorde avec les affirmations de certains professionnels interviewés lors de l'étude exploratoire.

Tableau 128 : Comparaison des fréquences et moyennes de la performance entre CFC et EHL

Performance	Pertes	Résultat net de € 0 à 13'000 (Frs. 0 à 20'000)	Résultat net de € 13'001 à 38'700 (Frs. 20'001 à 60'000)	Résultat net de € 38'701 à 84'000 (Frs. 60'001 à 130'000)	Résultat net de plus de € 84'000 (Frs. 130'000)	Moyenne (Frs.)
Formation CFC	37%	24%	32%	19%	3%	24'330.07
Formation EHL	20%	2,2%	31%	30%	22%	60'963.94

Quelques variables des caractéristiques de l'entrepreneur, « durée d'exploitation (vieux loups) », « compétences managériales », « raison (pas le choix) » et « logique d'action », aident la formation à expliquer la variation de la variable performance.

La durée d'exploitation, par la modalité « vieux loups » est la variable la plus significative et influente sur la performance. Cette variable décrit partiellement, avec la variable « raison »,

⁶⁶ HES Hautes Écoles Spécialisées ou Université des Métiers

⁶⁷ CFC Certificat Fédéral de Capacité : diplôme professionnel fédéral, sanctionnant un apprentissage de 3 ou 4 ans selon la profession choisie

⁶⁸ EHL École hôtelière de Lausanne

la dimension « histoire », participant à la définition de l'entrepreneur d'une TPE artisanale (Deschamps, Daval et Geindre, 2002). De plus, elle confirme la pérennité de projet identifiée par Mignon (2001) et les caps fatidiques de 3 ans et 8 ans. Mignon explique que le taux de mortalité étant très important dans les trois premières années, une fois passé ce cap les entreprises artisanales ont une probabilité de pérennité plus grande. D'ailleurs, la relation entre la performance et la modalité « nouveaux » est négative et significative, à un seuil d'erreur α de 0.01. La composition de l'échantillon, avec 50% des tenanciers à la tête de leur établissement depuis plus de 8 ans, pourrait laisser présumer l'introduction d'un biais dans les résultats. Mais cette répartition reflète parfaitement la situation des restaurateurs suisse (GastroSuisse, 2006). L'apprentissage par l'expérience et la confrontation aux difficultés aide l'entrepreneur à améliorer sa performance. Cela peut s'expliquer très légèrement par une diminution de la dette au cours des années, mais plus fortement par une meilleure structure des coûts que ceux qui ont moins de 8 ans d'exploitation. L'implication de la variable « compétences managériale » (sans aucune colinéarité avec la formation) dans la variation de la performance corrobore cette explication sur l'importance de l'apprentissage. Durant les interviews exploratoires, tous les répondants avaient relevé la primauté des compétences managériales sur les compétences techniques. Ils avaient expliqué que la formation était un accélérateur pour l'acquisition de ces compétences. L'analyse des résultats rejoint celle de Barraud, Kittel et Moule (2004), qui considèrent les connaissances et la possession d'un certain nombre de savoirs (compétences techniques significatives à un seuil d'erreur α de 0.1) comme des pré-requis indispensables à l'acquisition de compétences.

La variable « raison (pas le choix) », présente une relation négative significative sans aucune surprise. Les associations professionnelles, ainsi que la majorité des interviewés, n'ont de cesse de dénoncer l'inconscience de beaucoup d'entrants sur ce marché. Beaucoup sont ignorants et non informés des implications de ce métier d'entrepreneur de la restauration. Souvent ces personnes se lancent dans l'expérience par dépit et non pas par défi, sans se procurer ou sans avoir les ressources nécessaires pour mettre en place un projet d'entreprise de manière réfléchie et « gestionnaire ».

Marchesnay (1986), référence incontournable dans tous les travaux sur les entrepreneurs des TPE, a démontré la personnification de la gestion des petites entreprises. La personnalité de l'entrepreneur conditionne sa perception de l'environnement et ses choix. Les résultats affichent que la « logique d'action » de l'entrepreneur, de patrimoniale à entrepreneuriale, agit sur la performance par son pouvoir de filtre d'interprétation du contexte par l'entrepreneur et de son mode de décision selon son appartenance à la catégorie PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance réactive) ou CAP (Croissance, Autonomie ; Peu

attaché à la pérennité ou Proactif) de Marchesnay (Julien et Marchesnay, 1996) ou encore les catégories de Smith, revisitées par Miles et Snow (Miles, Snow, Meyer et H. Coleman, 2001) interprétées par Marchesnay (2002), qui tient compte du type d'organisations et de l'innovation (tableau 129)

Tableau 129 Classification des entrepreneurs adaptée de Miles et Snow (Miles, Snow, Meyer et H. Coleman, 2001) par Marchesnay (2002)

Typologie des entrepreneurs			
		Organisation	
		Souple (organiste)	Formalisée (mécaniste)
Degré d'innovation	Faible	Artisan (« technicien ») (« réacteur »)	Manageur (« professionnel ») (« adaptateur »)
	Élevé	Innovateur (« High-Tech »)	Opportuniste (« prospecteur »)

Bien que les caractéristiques de l'entrepreneur agissent sur la performance, il ne faut pas oublier que leurs effets restent très modestes (15,2% de la variation de la performance). Pourtant la majorité des spécialistes des TPE admettent que la performance est plus influencée par l'entrepreneur et ses choix stratégiques que par les caractéristiques de l'entreprise. Une vérification à travers une régression linéaire multiple pas à pas descendante temporelle confirme la conclusion précédente tirée de l'analyse de l'impact des caractéristiques de l'entreprise sur la performance. Il s'agit d'une régression linéaire des caractéristiques de l'entrepreneur sur la variable du chiffre d'affaires, caractéristique des entreprises qui s'est révélée la plus importante pour la variation de la performance. Le modèle obtenu (entremets 32) explique presque 20% (R^2 ajusté de 0.196) de la variation du chiffre d'affaires des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse. Cette régression, ainsi que dans une moindre mesure celles sur les autres variables des caractéristiques des entreprises (R^2 ajusté très faibles en dessous de 10%) démontrent que la personnalité de l'entrepreneur conditionne partiellement les caractéristiques de son entreprise, et par ricochet la performance de son entreprise.

Par ses résultats négatifs, la logique d'intention, très liée à la logique d'action pour la plupart des auteurs, laisse penser que la classification des intentions qui avait été retenue pour le codage n'est pas adaptée à la restauration et devrait être modifiée après une enquête spécifique aux entrepreneurs des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse. Il semble que l'enjeu moral et politique se trouve très présent dans les intentions des créateurs d'entreprises artisanales de la restauration dans l'Arc Lémanique

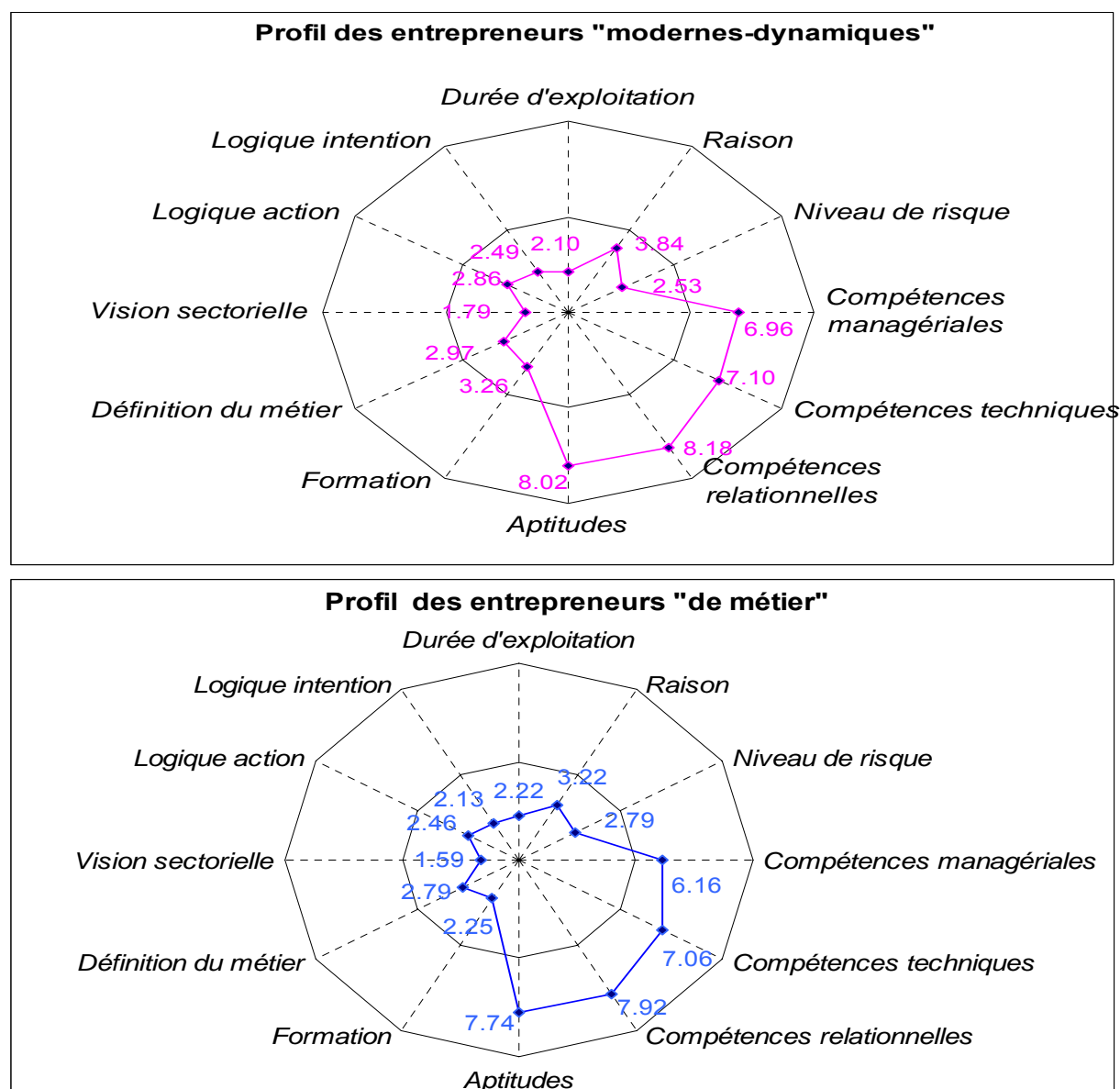
Suisse. Ce phénomène est dû au nombre croissant d'immigrants parmi les entrepreneurs. Il faut envisager d'autres intentions que celle économique-financière pour la création d'une entreprise, puisque la majorité des répondants (177/296) placent en première position de leurs intentions la satisfaction de leurs clients ou la reconnaissance de la société (logique d'intention mixte). Ces intentions soulèvent le problème récurrent de rentabilité de la majorité des entreprises et compromettent donc leur survie. Seulement 96 répondants ont mis la priorité sur la fierté de la réussite ou sur la liberté ou encore l'amélioration des performances ou enfin la considération (logique d'intention dynamique). Ce qui ramène au paradigme de performance économique et d'une logique d'intention, qui dans l'attente d'une nouvelle étude, sera limitée à une logique d'intention « managériale » prenant deux formes principales : la maîtrise des coûts ou le développement des activités (augmentation du chiffre d'affaires).

2.4.2.2. H 2.2 Dans les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse, les entrepreneurs « moderne-dynamique » obtiennent une meilleure performance économique que les entrepreneurs « de métier »

Cette hypothèse a été rejetée, contrairement à ce que laissait penser quelques chercheurs optimistes sur l'avenir des TPE, comme Louart ou Gueguen (2004). D'autres auteurs ont également reconnu des types d'entrepreneurs montrant des aptitudes à l'adaptation ou à la compétitivité ayant une attitude favorable envers l'interactivité ou la flexibilité (Chappoz, 1991) ou la transversalité (Tarondeau et Wright, 1995). Kotey et Meredith (1997), sur la base des logiques d'intention et d'action de Marchesnay, ont élaboré un modèle de relation entre les valeurs personnelles entrepreneuriales de l'entrepreneur et le niveau de performance. Pour eux, des valeurs personnelles entrepreneuriales mènent à des hautes performances et, à l'opposé, des valeurs personnelles conservatrices à des basses performances. Suite à la discussion de l'hypothèse précédente, nous savons que seulement quelques variables du profil de l'entrepreneur ont un impact sur la performance. Ces variables ont trait, dans l'ordre d'importance, à : « la durée d'exploitation », « la formation », « la logique d'intention », « la raison » et « les compétences managériales ». Or il est intéressant d'observer que ces variables, si elles sont discriminantes avec « la logique d'action », présentent des différences de moyennes faibles entre les deux types d'entrepreneurs (tableaux 129). Il est clair que ces différences entre les deux types d'entrepreneurs ne sont pas assez marquées pour que leurs profils aient une influence sur la performance, discernable statistiquement. Les deux courbes des profils suivent pratiquement la même forme. Cela confirme qu'à de rares exceptions, le

secteur de la restauration artisanale dans l'Arc Lémanique Suisse est bien dominé par les entrepreneurs conservateurs. Lagarde (2004), dans son étude des entrepreneurs d'un secteur présentant un contexte semblable à celui de la restauration (l'agriculture), reconnaît que ce ne sont pas les dirigeants « entrepreneurs » qui obtiennent l'amélioration ou le maintien de leurs revenus, mais au contraire les « suiveurs ». Il faut considérer également que les résultats sont perturbés par la faiblesse de la performance des entreprises dans le secteur de la restauration artisanale de l'Arc Lémanique Suisse. D'ailleurs, lors de l'analyse discriminante, l'hypothèse d'homogénéité dans la matrice de la covariance n'a pu être acceptée que très faiblement, ce qui peut avoir perturbé légèrement les résultats même si l'analyse discriminante est réputée pour être une méthode robuste.

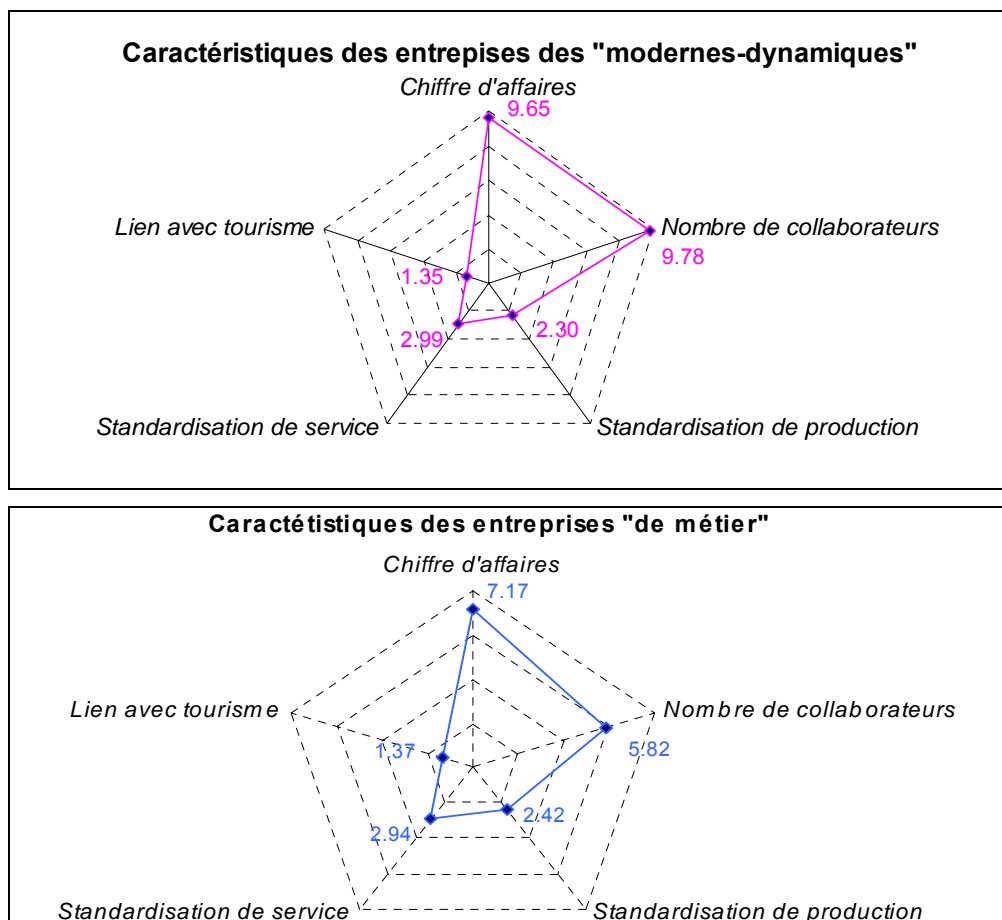
Tableau 130 : Profils des deux types d'entrepreneurs



Quatrième Rôle: discussion des hypothèses des entrepreneurs

Pourtant la différence dans la moyenne des variables « aptitude », « formation », « logique d'action », « logique d'intention », si le secteur de la restauration permettait des meilleures performances, donnerait peut-être raison à cette hypothèse en accord avec de nombreux chercheurs. Il suffit de regarder les caractéristiques des entreprises dirigées par les deux types d'entrepreneurs pour constater que les entrepreneurs « modernes-dynamiques » dirigent des entreprises générant des chiffres d'affaires plus importants que celles dirigées par les entrepreneurs « de métiers » (tableau 130). Le rejet de l'hypothèse, d'une non-discrimination entre les types d'entrepreneurs par la performance, devrait être temporisé (corrélation significative entre la taille et la performance). Les moyennes des autres caractéristiques des entreprises ne présentent que des différences minimales et inversées entre les deux niveaux de standardisation : les entrepreneurs « modernes-dynamiques » privilégient la standardisation de service, alors que les entrepreneurs « de métier » se sentent plus concernés par celle de la production. Cela peut s'expliquer par la différence de taille des établissements et par le fait que les entrepreneurs « de métier » sont souvent directement actifs dans la production.

Tableau 131 : Caractéristiques des entreprises des « modernes-dynamiques et « de métier »



Cette hypothèse et la suivante limitent la séparation stricte entre les entrepreneurs « modernes-dynamiques » et les entrepreneurs « de métier ». Cette constatation rejoint la dernière hypothèse de travail de Marchesnay. L'entrepreneur d'une TPE appliquerait une stratégie de « chemin faisant », entre le planifié et l'émergeant, sujet à changement selon le contexte et les circonstances. L'entrepreneur de l'entreprise artisanale de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse oscille et montre « une évolutivité, faite d'un mix d'intentionnalité et d'adaptabilité aux circonstances » (Marchesnay, 2007a).

2.4.2.3. *H 2.3 Les entrepreneurs « de métier » des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc lémanique Suisse sont moins favorables aux stratégies congruentes que les entrepreneurs modernes-dynamiques*

Cette hypothèse, comme la précédente, démontre une oscillation entre les stratégies choisies et envisagées par les entrepreneurs, même pour les modernes-dynamiques, les résultats donnant des moyennes très proches entre les deux groupes. La culture de chaque secteur, liée au développement historique, aux traditions et à la nature des activités conditionnent les schémas de références des dirigeants des entreprises (Lagarde, 2004). Deux stratégies discriminent légèrement les deux groupes d'entrepreneurs. La première ne concerne pas les stratégies congruentes étudiées dans la thèse, puisqu'il s'agit de la variable « aucune stratégie ». Ce choix stratégique est mal dénommé puisqu'en fait il mesure le niveau d'intentionnalité et d'adaptabilité aux circonstances en incluant la « triade vision - intention- action ou décision » (Marchesnay, 2007b). La dénomination de « stratégie de chemin faisant » donnée par Marchesnay clarifie ce choix et est adopté pour désigner ce choix « d'aucune stratégie ». Les entrepreneurs « modernes-dynamiques » sont souvent d'un haut ou bon niveau de formation, ce qui leur permet de construire des compétences managériales solides leur donnant des capacités d'initiative nécessaires pour la gestion efficace de leurs entreprises. La deuxième stratégie congruente est la stratégie d'Océan bleu ou de singularité (Kim et Mauborgne, 2005). Les entrepreneurs des entreprises artisanales de la restauration, comme la plupart des entrepreneurs, confondent l'innovation incrémentale et radicale (Christensen et Raynor, 2003), fondement de la stratégie de l'Océan bleu. Ils adhèrent à l'innovation incrémentale et craignent l'innovation radicale. Dans cette ligne, les entrepreneurs « modernes-dynamiques » montrent une attitude légèrement plus favorable envers la stratégie d'Océan bleu ou de singularités que les « entrepreneurs de métiers ». La difficulté rencontrée dans la thèse a été la mesure de la stratégie de l'Océan bleu. Elle a souvent été comprise par les répondants comme « l'intuition innovante » d'Andréani et al.

(2003). Les stratégies de l'Océan bleu nécessitent un changement de paradigme important, qui demande à l'entrepreneur de prendre des risques et de sortir de sa zone de confort. La majorité des entrepreneurs des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse n'ont pas les ressources nécessaires pour appliquer ce type de stratégies. Elles réclament des capacités créatives, des compétences managériales particulières pour l'utilisation des ressources avec le maximum d'efficacité (ressources-temps, financières, ressources humaines, ressources-connaissances).

Quant à la « posture stratégique vis-à-vis du partenariat », elle discrimine légèrement les deux groupes d'entrepreneurs. Cette stratégie de partenariat avait été considérée dans les entretiens exploratoires comme intéressante pour améliorer la performance, mais également comme très difficile à mettre en place. Cela se confirme ici, puisque les entrepreneurs « modernes-dynamiques », gestionnaires faisant plus appel à des compétences issues de leurs connaissances et moins idiosyncrasiques que les entrepreneurs de métier, envisagent plus sérieusement que leurs collègues les stratégies de partenariat. Selon la typologie des stratégies collectives de Loup (Loup, 2003), plusieurs choix de stratégies de partenariat s'offrent aux entrepreneurs pour améliorer leur compétitivité et chercher à l'externe des compétences ou ressources complémentaires (Grant, 1991). La solution la plus couramment envisagée par les entrepreneurs est la coopération ou une stratégie réticulaire contractuelle avec plusieurs entrepreneurs, dans le but d'accéder à certaines ressources inaccessibles (Jaouen, 2004). Cependant, malgré leur prise de conscience des opportunités offertes par les stratégies de partenariat, peu l'appliquent car ils restent persuadés que ce type de collaborations demeure très limité pour leur entreprise.

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

2.4.3. Catégorie d'hypothèses 3 : les stratégies

Cette catégorie d'hypothèses s'attache au comportement stratégique global envers trois stratégies congruentes retenues dans les entrées de cette thèse comme envisageables par les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse. L'objectif de cette catégorie est de compléter l'exploration d'une nouvelle voie qui intègre la spécificité sectorielle (entreprises, entrepreneurs) et la pression territoriale (environnement et client) comme vecteurs de la logique d'action ou de décision.

2.4.3.1. *H 3.1 Les entreprises artisanales de l'Arc Lémanique Suisse les plus performantes appliquent plus des stratégies de singularité (ou Océan bleu) que les entreprises artisanales les moins performantes*

H 3.2 Les entreprises artisanales de l'Arc Lémanique Suisse les plus performantes appliquent plus des stratégies de partenariat que les entreprises artisanales les moins performantes

Suite aux résultats de l'analyse statistique de ces deux hypothèses, leur discussion simultanée s'impose tout naturellement. Le rejet de la première hypothèse concernant le choix des stratégies de l'Océan bleu démontre la cohérence des résultats de l'influence des valeurs personnelles de l'entrepreneur sur la performance, à travers ses choix stratégiques. Les entrepreneurs « modernes-dynamiques » ne guident pas plus leurs entreprises vers la performance que ceux « de métier ». Or les « modernes-dynamiques » optent légèrement plus souvent pour les stratégies d'Océan bleu que les entrepreneurs « de métier ». Il est donc logique de constater que les stratégies d'Océan bleu ne sont pas l'apanage des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse performantes. En fait, plusieurs raisons peuvent expliquer ce phénomène et contredire partiellement la théorie de Mauborgne et Kim (2005), ainsi que de nombreux auteurs, qui recommandent aux entreprises de la restauration comme seule issue les stratégies de singularité. Pour Mauborgne et Kim, la taille de l'entreprise, sa situation, et un secteur en déclin ne sont pas des freins à l'implantation d'une stratégie d'Océan bleu comme ils le démontrent avec l'exemple du Cirque du Soleil. Pour eux, les conditions nécessaires pour l'application de ce type de stratégies sont que l'entreprise soit capable d'introduire une innovation radicale, d'aligner son organisation, de créer de la valeur (utilité) pour le client avec une maîtrise des coûts parfaite. Ils ne tiennent pas compte de la dimension du marché potentiel (Amérique du Nord offre des marchés non fragmentés de grande taille) qui pourrait poser des contraintes

insurmontables. Mais surtout, ils oublient la personnification de la gestion des petites entreprises et l'importance des caractéristiques de l'entrepreneur. Or dans les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse, la peur du changement (Louart, 2003) provenant de la peur de l'inconnu, le manque de perception et de compréhension des opportunités sont les freins majeurs qui empêchent les entrepreneurs des entreprises artisanales de la restauration d'appliquer toute nouvelle stratégie. Pour la stratégie de l'Océan bleu, deux difficultés rajoutent au risque de mettre en danger l'entreprise. L'entrepreneur doit avoir les capacités de distinguer et de percevoir une innovation de rupture. Puis, il doit pouvoir évaluer son pouvoir de création de la valeur pour des consommateurs suffisamment nombreux pour justifier l'alignement de l'organisation de l'entreprise sur ce choix stratégique. Soit l'entrepreneur possède des compétences, des ressources financières (et des ressources-temps) lui permettant de changer seul de paradigme, et donc d'organisation, de son entreprise, soit il doit rechercher une aide extérieure, ce qui nécessite également des ressources financières et relationnelles. Quoiqu'il en soit, dans le cadre d'une entreprise en dessous de la taille critique (avec un seuil minimum vital fixé à € 350'000 (Frs 550'000.--), la mise en place d'une stratégie de singularité présentant une réelle innovation de rupture (Buisson et Silberzahn, 2005) demande une volonté farouche. Durant les entretiens exploratoires, les répondants les plus performants affirmaient appliquer une stratégie d'Océan bleu, mais l'échelle de mesure a permis de constater que la compréhension de l'Océan bleu se limite à une simple stratégie de différenciation (Porter, 1996) ou d'innovation incrémentale, ce qui a provoqué l'infirmité de la première hypothèse.

La deuxième hypothèse confirme que la stratégie de partenariat améliore la performance (très faible avec seulement 8% expliqués de la variation de la performance). Mais comme déjà relevé dans le paragraphe 2.4.2. traitant des caractéristiques des entrepreneurs, les entrepreneurs « modernes stratégique » n'obtiennent pas de meilleure performance que les entrepreneurs « de métier ». Ils se révèlent par contre différents dans l'implantation de leurs décisions stratégiques plus structurée puisqu'ils montrent un meilleur niveau de déterminisme dans leur stratégie « chemin faisant ». Il s'agit d'un choix très rationnel et difficilement envisageable pour les entrepreneurs des plus petites entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse (plus faible score dans la stratégie « chemin faisant »). Les entrepreneurs « modernes-dynamiques », présentent d'ailleurs une discrimination sur les entrepreneurs « de métier » par leur intérêt pour la stratégie avec un choix plus marqué pour la stratégie d'Océan bleu. Et un intérêt réfléchi pour les stratégies de partenariat. Cela tendrait donc à modérer le rejet de l'hypothèse que les entrepreneurs « modernes-dynamiques » ne gèrent pas les entreprises les plus performantes, surtout si on

considère la corrélation très forte entre la taille de l'entreprise et sa performance (paragraphe 2.4.2.2.). L'hypothèse suivante a évalué le lien entre la performance et la capacité de sortir des sentiers battus et des schémas rigides du secteur de la restauration traditionnelle, majoritaire dans la restauration de l'Arc Lémanique Suisse.

2.4.3.2. H 3.3 Les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse les plus performantes envisagent plus des stratégies de *Mass customization* (ou différenciation différée) que les entreprises artisanales les moins performantes.

L'hypothèse a été rejetée non pas parce que les entreprises performantes, ou plutôt leurs entrepreneurs, ne se remettent pas en question, mais parce qu'ils ne sont pas prêts à casser les tabous qui leur permettraient d'envisager les stratégies de *Mass customization*. Le « métier d'entreprise » (Boyer, 2004a) ainsi que le « métier sectoriel » dans la restauration sont tellement stables que dans l'esprit de la majorité des entrepreneurs des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse ils sont même pratiquement figés et immuables. Les résultats de l'enquête sur les deux variables « définition du métier » et « vision sectorielle » témoignent de cette attitude. La première variable évalue la vision qu'a l'entrepreneur du métier d'entreprise. L'échelle de mesure est continue (de 1 à 4), partant d'une définition axée sur des activités techniques traditionnelles, jusqu'à une définition holistique s'intéressant aux apports des nouvelles technologies. La moyenne des scores se situe à 2,84, mais surtout la médiane se trouve à 2.75. Ce résultat démontre que la notion de « métier sectoriel » influence l'entrepreneur dans sa vision « du métier d'entreprise », le système de formation des métiers du secteur perpétuant une approche « classique » et conservatrice des métiers du secteur. Un des principaux arguments retenus par Boyer (2004a) pour mettre en doute l'intérêt de l'étude du « métier sectoriel » ne s'applique pas au secteur de la restauration. La « surqualification professionnelle » incitant à « la mobilité autant intersectorielle qu'intra-sectorielle » n'est pas encore très fréquente, la logique de compétences n'ayant pas remplacé la logique de poste ; très fréquemment des postes « peu qualifié ». La « vision sectorielle » a été testée par la prise de conscience de l'évolution des attentes du consommateur par l'entrepreneur. Trois modalités mesuraient le niveau d'appréhension des changements : traditionnelle, mixte et entrepreneuriale. Les résultats expliquent encore plus clairement les freins qui empêchent les entrepreneurs d'envisager les stratégies de *Mass customization* ou différenciation différées. 40% expriment une vision sectorielle traditionnelle et 52% une vision mixte. Seulement 6% développent une vision entrepreneuriale alors que la standardisation est corrélée significativement avec la

standardisation de production. Certains auteurs ayant travaillé sur la flexibilité et la *Mass customization* (Everaere, 1997, Ismail, Reid, Poolton et Arokiam, 2005, Pine, 1993) expliquent que l'application de ce type de stratégies demande une redéfinition des métiers individuels et d'entreprise. C'est là que se situe le premier obstacle qui justifie le manque d'intérêt pour les stratégies de *Mass customization* ou différenciation différée. Le deuxième obstacle concerne les consommateurs de l'Arc Lémanique Suisse, qui demeurent très attachés à une production traditionnelle, comme constaté dans les entrées (paragraphe 1.2.3.3.). Les croyances des consommateurs influent fortement sur les normes sectorielles. Ces normes liées au territoire conditionnent, à leur tour, la vision « du métier d'entreprise » des entrepreneurs (Lagarde, 2004). En conséquence, les entrepreneurs ne comprenant pas toutes les opportunités offertes par la *Mass customization* ou différenciation différée, et la limitant seulement à la standardisation de production (paragraphe 2.4.1.2.), préfèrent l'ignorer de peur de perdre leurs clients. Au contraire, les entrepreneurs des entreprises en grande difficulté envisagent la stratégie de *Mass customization* comme une bouée de sauvetage pour éviter le naufrage (signe négatif de la relation entre la performance et la « posture stratégie de *Mass customization* »). Acculés, ils cherchent à diminuer les coûts de leur entreprise et la seule solution qu'ils envisagent est la standardisation de production. La majorité d'entre eux ne considèrent que la partie amont de la stratégie de *Mass customization* ou seulement la suppression de collaborateurs par la délégation d'une partie de la production au client. C'est la solution que les répondants ont très souvent envisagée. Ils ne prennent pas en compte la partie aval qui est la concentration sur la livraison de la valeur au client. Mais là le manque de connaissance sur l'évolution de la technologie et des attentes des clients que les entrepreneurs ont laissé apparaître dans leurs réponses ne laissent pas augurer de l'application efficace de cette stratégies qui, comme son nom l'indique « mass customization » ou différenciation différée, permettrait d'apporter une grande valeur au client.

L'analyse statistique démontre que les entreprises performantes envisagent plus souvent les stratégies de partenariat que les entreprises les moins performantes. Les raisons sont identiques à celles qui ont été développées pour les choix stratégiques. Il faut cependant noter que les entrepreneurs qui n'appliquent pas la stratégie de partenariat et qui dirigent des entreprises performantes, reconnaissent objectivement que c'est le type de stratégies qui pourrait les aider à améliorer la performance de leurs entreprises. Leur attachement à leur indépendance et à leur liberté de décision les retiennent dans la mise en place de ces stratégies. L'absence de structures collectives pouvant les aider semble les freiner. De même, le manque de temps ou de confiance les empêchent de créer eux-mêmes leur réseau.

2.4.3.3. H 3.4 Les caractéristiques des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse influencent tous les choix stratégiques

D'après Olsen et al. (1999) ainsi que beaucoup d'autres auteurs, les caractéristiques de l'entreprise contribuent moins à sa performance économique que les choix stratégiques de son dirigeant reliant les performances et l'avenir des entreprises aux choix stratégiques. Pourtant les corrélations et les régressions effectuées pour tester les hypothèses ont prouvé le contraire, puisque dans toutes les relations avec la performance, les caractéristiques de l'entreprise influencent le plus fortement les variations de la performance (52% pour les caractéristiques de l'entreprise, 13,7% pour celles de l'entrepreneur et 12% pour les choix et postures stratégiques). Dans un secteur « normal », en principe, les structures de l'organisation suivent les décisions stratégiques (Mintzberg et Quinn, 1998). Dans la restauration cet ordre est perturbé. Les faibles performances du secteur perturbent probablement l'ordre établi ainsi que le lien extrême entre l'entrepreneur et son entreprise. C'est pourquoi les relations entre les stratégies et les caractéristiques des entreprises sont également existantes. Dans le modèle de régression complet (paragraphe 2.31.5), intégrant l'ensemble des variables mobilisés dans le modèle de la thèse, l'influence de trois caractéristiques des entreprises (taille, lien avec le tourisme, standardisation de service) influencent la variation de la performance en tenant compte de l'effet des variables des caractéristiques de l'entrepreneur. Le bon sens demande de considérer cette relation à travers les valeurs personnelles et les choix stratégiques des entrepreneurs. Quelques caractéristiques de l'entrepreneur (la formation, la définition du métier, la logique d'action) sont en effet très significativement corrélées avec la taille de l'entreprise. Toutefois, l'analyse statistique révèle des relations significatives et directes entre les caractéristiques de l'entreprise et les stratégies, même si elles doivent être qualifiées de faibles à négligeables. Cependant, elles existent pour chacune des stratégies, avec au moins une caractéristique des entreprises.

La stratégie « de chemin faisant » dépend de l'influence du niveau de la standardisation du service. Il faut rappeler que la standardisation de service intervient dans la variation de la performance ainsi que dans une relation avec une des caractéristiques de l'entrepreneur : la maîtrise du risque financier. Les entrepreneurs les plus performants appliquent le mieux cette stratégie, ce qui rejoint les autres relations de la standardisation de service et démontre l'importance de cette caractéristique des entreprises dans la recherche de la performance, directement ou à travers les choix stratégiques. La restauration demandant beaucoup « de service » et le temps des consommateurs étant de plus en plus limité, l'efficacité de la livraison du service est primordiale.

Pour la stratégie de partenariat, la relation est presque totale avec les caractéristiques des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse puisqu'elle a une relation très significative avec trois des quatre variables. La quatrième, la standardisation de service, entretient une relation individuelle avec la stratégie de partenariat qui perd sa signification dans l'analyse de la covariance (gardée pour un seuil d'erreur de 10%). La stratégie de partenariat influence dans la performance, choisie par les entrepreneurs performants, envisagée par les autres, est influencée par les caractéristiques des entreprises. La taille, la standardisation de production et le lien avec le tourisme sont concernés et présentent un effet qualifié de faible à moyen. La standardisation de production montre le plus grand effet, ce qui peut s'expliquer par une volonté de répartition des tâches selon les compétences spécifiques des partenaires et une délégation partielle de la production facilite la compréhension du partenariat.

La stratégie d'Océan bleu n'est influencée que par la taille, ce qui se comprend puisque, comme expliqué précédemment, cette stratégie demande des ressources difficilement accessibles aux petites entreprises.

La standardisation de production déploie sur la stratégie de *Mass customization* l'effet le plus important des effets des caractéristiques des entreprises sur les choix stratégiques. Ce phénomène est cohérent avec l'interprétation que les entrepreneurs font de la stratégie de *Mass customization*. Ils ne l'acceptent que dans la standardisation de la production, discrètement et de manière « invisible » pour le client, c'est-à-dire sans aucune transparence, de peur de décevoir le client.

Une caractéristique de l'entreprise n'a jamais été prise en considération dans l'analyse statistique des hypothèses : « la localisation ». Dès la première corrélation elle n'a présenté aucun lien avec la performance. Néanmoins une vérification du pouvoir de son influence peut valider la supposition de variable modératrice.

2.4.4. La localisation variable modératrice

Lors des entretiens exploratoires, quelques répondants ont considéré que la localisation ne prenait de l'importance que pour le choix de l'emplacement de l'entreprise. Par la suite, au cours de l'exploitation, ils pensent que cette variable n'a qu'un pouvoir très faible sur la performance. Quelques analyses statistiques permettent de vérifier cette vision du rôle de la localisation.

Quatrième Rôle: localisation variable modératrice

Dans le questionnaire, les participants devaient choisir entre plusieurs modalités de localisation, liées en fait à la taille du bassin de population : centre des deux grandes villes Genève et Lausanne (1), centre de villes de 30'000 à 60'000 habitants (2), centre de villes de 10'000 à 30'000 habitants (3), quartiers périphériques des deux grandes villes (4), quartiers périphériques des deux autres catégories de villes (5 et 6), centre touristiques (7), isolé campagne (8), isolé montagne (9) et isolé lac (10).

Pour identifier le rôle de la localisation, toutes les modalités sont transformées en variables muettes, à l'exception de celle de « la périphérie des villes de 30'000 à 60'000 » (deux répondants), afin d'éviter la colinéarité. Elles sont intégrées dans les trois régressions des caractéristiques des entreprises, des entrepreneurs et des stratégies, sur la performance (entremets 33).

Les résultats des régressions ne sont pas modifiés dans leur globalité. La régression linéaire pas à pas descendante des caractéristiques des entreprises sur la performance aboutit à un modèle simplifié avec un coefficient de détermination (R^2 de 0.52) similaire aux résultats précédents (mêmes variables significatives avec le même ordre de grandeur de coefficients ajustés). La seule modification est l'apparition d'une modalité significative « ville 1 » (p-valeur 0.017), décrivant une localisation au centre ville de Lausanne ou Genève. Toutefois, le coefficient standardisé de l'équation de la régression attaché à cette variable est très faible et négatif. Ceci confirme bien que la localisation peut remplir un rôle modérateur pour certaines entreprises (une seule modalité) entre les caractéristiques des entreprises et la performance.

La même analyse a été réalisée pour la régression des caractéristiques des entrepreneurs sur la performance. Là aussi, les conclusions sont identiques à celles des résultats déjà analysés, avec un effet du modèle simplifié sur la variation de la performance équivalente (R^2 de 0.15) et les mêmes variables du profil de l'entrepreneur. Les effets des modalités de la localisation sont pratiquement toutes discernables statistiquement (p-valeur entre 0.000 et 0.009) et présentent des coefficients négatifs qui interfèrent sur l'équation de la régression. La localisation est donc une variable modératrice de l'effet du profil de l'entrepreneur sur la performance (excepté les deux périphéries des villes secondaires).

La dernière régression vérifiée est celle des stratégies sur la performance. Le modèle simplifié retient toujours les mêmes variables qu'auparavant et influence la variation de la performance avec la même intensité (R^2 de 0.12). Une seule modalité de la localisation (« campagne ») intègre ce modèle (p-valeur de 0.003) et peut légèrement modifier

(coefficient ajusté faible et négatif) l'équation de régression expliquant la performance quand les valeurs des stratégies sont connues. Les entreprises localisées à la campagne voient l'influence de leurs stratégies sur la performance modérée très faiblement par leur localisation.

On peut conclure qu'en effet la localisation est confinée à un rôle de modératrice.

2.4.5. La performance :

D'après les commentaires dans la dernière question ouverte, qui permettait aux répondants de s'exprimer sur leurs difficultés, la performance économique s'est avérée la principale préoccupation. Sa faiblesse ou son absence sont identifiées comme un grand risque de cessation d'activité par bon nombre de questionnés. Ils l'envisagent pratiquement tous par la structure des coûts. Ils attendent des autorités politiques et administratives une prise de conscience de cette situation et des mesures d'allègements. Quelques-uns blâment le consommateur pour son changement de comportement. D'autres fustigent la concurrence directe (trop d'établissements) ou indirecte (événements, manifestations, autres sources d'approvisionnement en nourriture). Très peu relèvent l'insuffisance de leur chiffre d'affaires et une remise en question nécessaire de leur offre et de leur méthode de travail. C'est pourtant là que réside le pouvoir de l'entrepreneur, puisque les autres variables appartiennent à l'environnement (mésos et macros) sur lequel leur pouvoir d'intervention individuellement ou même collectivement reste très aléatoire.

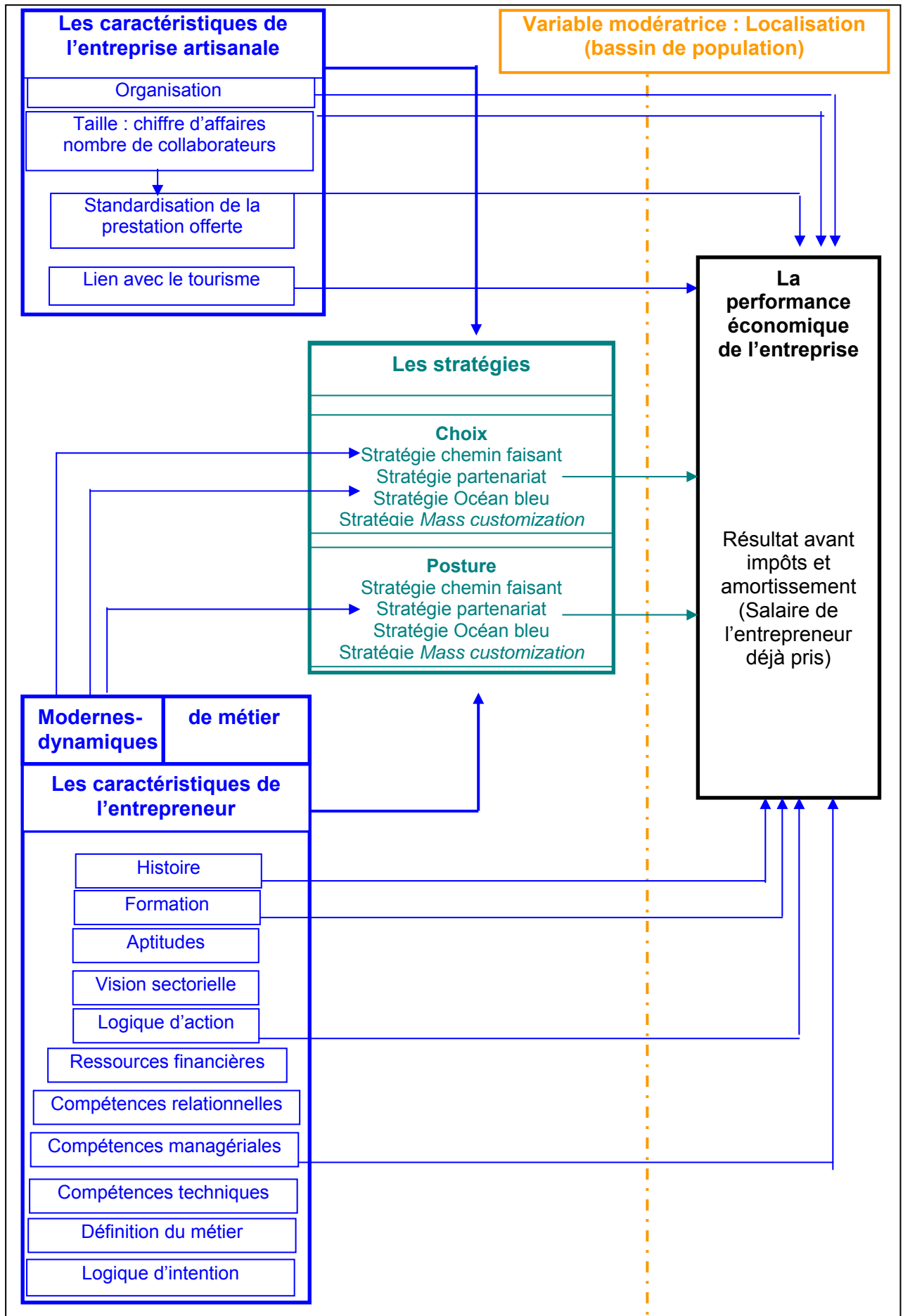
Les conclusions des résultats de cette recherche devraient aider ces derniers entrepreneurs, conscients des changements majeurs intervenus dans leur environnement.

2.4.6. Modèle final de la thèse et conclusion des Rôles :

Un modèle, dans le cadre d'un outil d'aide à la décision, doit présenter des caractéristiques tout aussi importantes pour le décideur que la « qualité de l'ajustement statistique » (Desmet et Windal, 2000). Afin d'être utilisable il doit répondre à quatre conditions : la simplicité, la robustesse, la complétude et la compréhension. C'est ce qui est recherché ici.

Suite aux tests des hypothèses et à cette discussion sur leur sens, le nouveau modèle de la thèse est présenté (tableau 132).

Tableau 132 : Modèle validé de la thèse



Ce modèle résume les résultats de l'analyse statistique qui a été effectuée grâce aux données récoltées auprès de 296 entrepreneurs de la restauration indépendante de l'Arc Lémanique Suisse. Il explique, pour les entreprises artisanales de la restauration, quelles dimensions et variables sont déterminantes pour la performance économique ainsi que leurs influences mutuelles. Ces facteurs déterminants devraient être intégrés, dans leur logique stratégique, par les entrepreneurs à la tête de ces entreprises.

La première catégorie d'hypothèses confirme l'importance de l'influence des caractéristiques des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse sur leur performance économique, et tout particulièrement le chiffre d'affaires et le niveau de standardisation de la prestation offerte. Il est vrai que si l'on s'arrête à l'analyse statistique, cet effet important (50% de la variation de la performance) semble en contradiction avec la plupart des travaux sur les TPE. Il est admis que ce sont les choix stratégiques, déterminés par les valeurs personnelles du dirigeant, qui contribuent le plus activement à la performance. Ceci s'explique par le fait que ces études ont été rarement menées dans un secteur en difficulté et aussi conditionné par son « métier sectoriel » (formation des métiers, croyances, traditions).

Dans la restauration indépendante dans l'Arc Lémanique Suisse, la performance économique reste limitée par la structure des coûts peu favorable (principalement les charges salariales), mais également par une capacité de vente et de production fixée. C'est pourquoi il est logique que la principale caractéristique de l'entreprise qui participe à la performance soit le chiffre d'affaires. En dessous d'un montant minimal de chiffre d'affaires (€ 225'000 ou Frs. 350'000.--), peu d'espoir d'équilibrer les comptes d'exploitation. Un deuxième seuil pour une performance comprise entre 1 et 5% se situe aux alentours de € 355'000 (Frs. 550'000.--) et le seuil reconnu comme minimum pour permettre un développement de l'entreprise, quant à lui, se trouve à € 640'000 (Frs. 1'000'000.--).

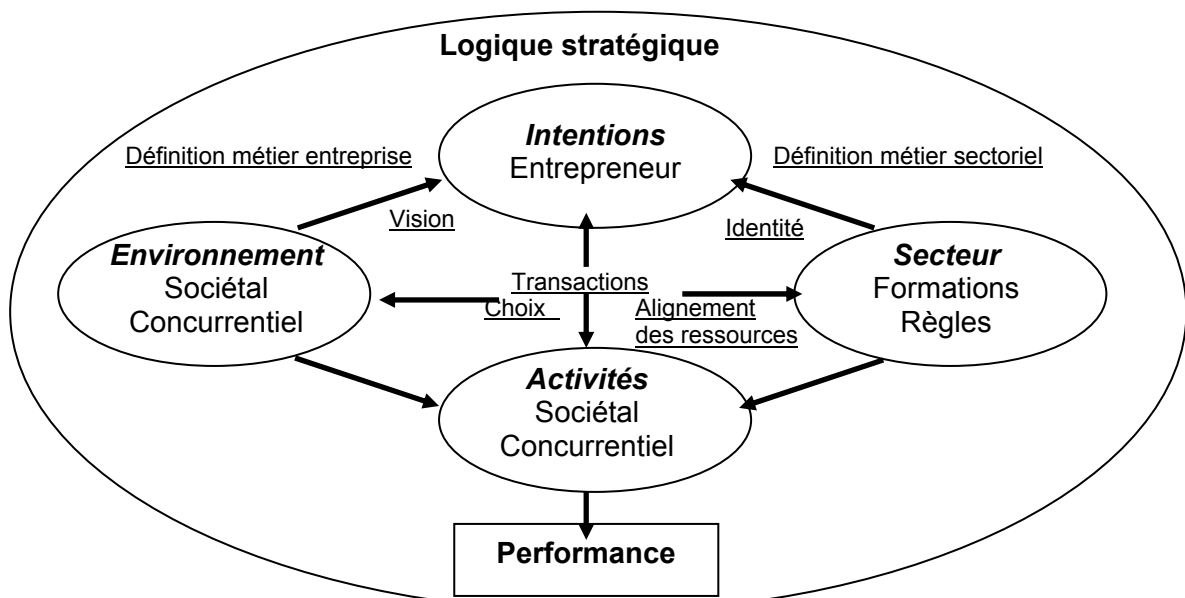
Miles, Snow, Meyer et Coleman (2001) affirment que les choix personnels des entrepreneurs prédominent sur des choix stratégiques répondant aux contraintes de l'environnement. Leurs croyances personnelles influencent donc leurs décisions. Dans un secteur comme la restauration de l'Arc Lémanique Suisse, les croyances ayant trait à la vision sectorielle et à la définition du métier d'entreprise sont assez homogènes, comme constaté dans les résultats. La grande majorité des entrepreneurs appartient au groupe des entrepreneurs « de métier » que nous appellerons également « Artisans » et reconnaissent une définition du métier d'entreprise très conservatrice. Seul un petit nombre d'entrepreneurs « modernes-dynamiques » ou « Innovateurs » adhèrent à des perspectives légèrement plus ouvertes et

moins stéréotypées, qui leur permettent de posséder une logique stratégique plus structurée dans les stratégies de « chemin faisant » ou encore d'Océan bleu, dans le sens restrictif de stratégie de différenciation. Ils envisagent par contre le partenariat, dans son double sens dynamique de maîtrise des coûts et d'opportunités d'activités complémentaires.

Il est intéressant de constater, que les entrepreneurs « de métier » se concentrent, ou sont prêts à le faire, sur des choix stratégiques favorisant la maîtrise des coûts (chemin faisant et partenariat ou même *Mass customization*). Alors que l'augmentation de leur chiffre d'affaires ne leur semble pas capitale, comme ils le résumant dans leurs commentaires figurant dans l'espace prévu à cet effet dans le questionnaire. La stratégie d'Océan bleu et la stratégie de *Mass customization*, dans le sens d'une meilleure valeur pour le client par la personnalisation, sont rarement envisagées ou pratiquées. Il est vrai que la taille de l'entreprise est de nouveau un facteur très important, la majorité de ces entrepreneurs dirigeant des petites entreprises (moins de € 225'000 ou Frs. 300'000.--). Les grandes entreprises ont accès à plus de ressources que les petites, pouvant dégager plus facilement des ressources financières (meilleure performance) et des compétences (plus de collaborateurs). D'autant plus qu'elles sont majoritairement dirigées par des entrepreneurs « modernes-dynamiques » ou Innovateurs, formés, mobilisant une logique d'action structurée et proactive ainsi qu'une logique d'intention entrepreneuriale.

Afin de comprendre la logique stratégique des entrepreneurs des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse, la forme originelle de « la grille pour le diagnostic stratégique » de Marchesnay (2004d) est adaptée aux spécificités des entreprises artisanales de la restauration, dévoilées par les résultats discutés (tableau 133).

Tableau 133 : Grille de la logique stratégique des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse d'après « la grille pour le diagnostic stratégique » de Marchesnay



A partir de ces conclusions un cadre liant la logique stratégique et la performance économique des entreprises artisanales d'un secteur en déclin, comme la restauration dans l'Arc Lémanique Suisse, est proposé (tableau 134). Ce concept introduit la logique d'action et d'intention de l'entrepreneur ainsi que la dimension territoriale et sectorielle comme vecteurs de la logique stratégique. Dans ce cadre la logique d'intention est considérée uniquement du point de vue de la logique d'intention « managériale » prenant deux principales formes : maîtrise des coûts ou développement des activités. Les deux types d'entrepreneurs dans l'Arc Lémanique Suisse ne présentent pas beaucoup de points de discrimination, si ce n'est légèrement sur leur logique d'intention, d'action. Ces différences sont amenées probablement par une différence plus marquée dans la formation, les aptitudes, les compétences relationnelles, ce qui influence leur définition du métier. Le cadre (tableau 134) permet aux entrepreneurs de comprendre la logique stratégique la mieux adaptée à leur valeur personnelle ainsi qu'aux dimensions territoriales et sectorielles existantes. Bien sûr, les caractéristiques de leurs entreprises doivent être considérées pour vérifier les conditions de mise en application de leurs choix stratégiques.

Tableau 134 : Un cadre liant la logique stratégique et la performance dans un secteur en déclin

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

« Desserts »
Conclusion générale

3. « Desserts » : conclusion générale

En conclusion de ce travail doctoral, quatre points sont successivement abordés. Un rappel du design de la recherche et des principaux résultats obtenus (paragraphe 3.1.) compose le premier point. Les apports théoriques et managériaux issus des résultats (paragraphe 3.2.) sont ensuite exposés. Les limites de cette recherche (paragraphe 3.3.) ainsi que des perspectives de recherches clôturent la thèse.

Tableau 135 : Articulation du « Dessert » ou conclusion générale

« Dessert » : Conclusion générale		Chap.3
• Rappel design et principaux résultats de la recherche		<i>Chap. 3.1.</i>
• Apports théoriques et managériaux		<i>Chap. 3.2.</i>
• Limites et perspectives de recherche		<i>Chap. 3.3.</i>

3.1. Premier Dessert : rappel du design de la recherche et principaux résultats

L'architecture de cette thèse a été construite selon l'ordonnancement d'un **menu** du dix-neuvième siècle, à l'instar de ceux qui étaient servis chez Alexandre Dumas.

Deux potages incontournables (remerciements et résumé) ont précédé les **Hors-d'œuvre** qui ont dévoilé le cadre général de la thèse. **Les relevés** (chapitre 0.) mettent en appétit par la description du champ de la recherche, la restauration indépendante dans l'Arc Lémanique Suisse, et par la présentation de la recherche. La question initiale de la recherche est énoncée dans les relevés afin de choisir les entrées : **quelles stratégies entrepreneuriales permettraient aux entreprises indépendantes d'un secteur en difficulté comme la restauration de l'Arc Lémanique Suisse, d'atteindre un seuil de performance acceptable pour leur survie et dans quelles conditions ?**

Les entrées (chapitre 1.) se sont déroulées en quatre services.

Le premier service (paragraphe 1.1.) exposait les théories et concepts mobilisés pour comprendre les entreprises indépendantes de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse et leurs contingences. **Les théories sur les TPE** ont guidé le choix et la variété des ingrédients composant cette première entrée, tels que les spécificités des TPE, l'entrepreneur, le référentiel sectoriel (**définition du tourisme**), la mesure de l'environnement, le comportement du consommateur, les options stratégiques et la performance.

Le deuxième service (paragraphe 1.2.), la restauration sous l'éclairage académique, a mené à plusieurs choix : une nouvelle **typologie des entreprises de la restauration** et la **définition des entreprises artisanales de la restauration**, les variables définissant le **profil des deux types d'entrepreneurs** dirigeant ces entreprises (« de métier » et « modernes-dynamiques »), les dimensions mesurant la **munificence de l'environnement**, les **stratégies congruentes** pour ces entreprises artisanales, et finalement la **performance économique** et son indicateur.

Le troisième service (paragraphe 1.3.), par le truchement d'entretiens exploratoires, a permis **de confirmer et de préciser les choix** de la deuxième entrée.

Le quatrième service (paragraphe 1.4.) conditionne la suite du menu en résumant l'ensemble des entrées dans un plat exclusivement tourné vers le plaisir des yeux, **le modèle de la thèse**.

Au nombre de quatre, les différents rôts (chapitre 2.) remplissent leurs rôles de pièces maîtresses du menu, la **vérification du modèle de la thèse par une étude quantitative** auprès des restaurateurs des cantons de Vaud et de Genève.

Le premier rôtt (paragraphe 2.1.) détaille la **méthodologie de la recherche terrain**. Un questionnaire a été réalisé sur la base des entrées, prétesté, puis administré par courrier auprès de 3000 restaurateurs. Au final **296 réponses** ont été codées et analysées.

Le deuxième rôtt (paragraphe 2.2.) décrit les données et les spécificités de l'échantillon après avoir vérifié son **homogénéité sur la variable de la performance** (variable dépendante du modèle). Aucune surprise gustative: la majorité des établissements (85%) sont des **restaurants traditionnels** ; seulement **8% sont touristiques** ; **25% sont propriétaires des murs de leurs locaux** ; seulement **un tiers sont exploités en société anonyme** ; **80% emploient moins de 10 collaborateurs** ; 26% génèrent un chiffre d'affaires inférieur à € 225'000 (Frs 300'000.--) et **75% inférieur à € 640'000** (Frs 1'000'000.--) ; **272 appartiennent à la catégorie standardisation nulle** ; **la moitié sont exploités depuis plus de 8 ans** par le même tenancier ; **50% sont dirigés par des entrepreneurs ayant effectué un apprentissage** (plus forte concentration à Genève de diplômés de l'Université des métiers des professions de l'accueil, avec 25% des répondants) ; **20 % présentent une structure des coûts délicate** et 50% pseudo normale ; **39% réalisent des pertes, 10 % aucun bénéfice** et 24% en dessous de 5% .

Le troisième rôtt (paragraphe 2.3.) présente les analyses statistiques réalisées pour vérifier les trois catégories d'hypothèses énoncées à partir du modèle de la thèse. En mise en bouche, un test des relations entre l'ensemble des variables du modèle et la variable dépendante la performance est réalisé avec plusieurs techniques statistiques (corrélation, régression linéaire multiple pas à pas descendante et analyse de la covariance) dégageant des résultats identiques. Une découverte essentielle intervient : **l'indicateur de la taille le plus pertinent se révèle être le chiffre d'affaires**, mais pour des raisons instrumentales, le nombre de collaborateurs, très corrélé avec lui, sera maintenu. Un modèle simplifié pour expliquer la variation de la performance est retenu, faisant intervenir des variables des trois catégories de variables, caractéristiques des entreprises, caractéristiques de l'entrepreneur et stratégies. La première catégorie d'hypothèses cherche à déterminer l'influence des

caractéristiques des entreprises sur la performance et les relations qui les relie. Plusieurs techniques statistiques ont été utilisées simultanément, la corrélation et l'analyse de la covariance via la régression linéaire pas à pas descendante avec variables muettes. Deux sur trois sont rejetés : **« le niveau de standardisation de la prestation offerte » n'est pas la variable la plus influente sur la « performance ». C'est la taille de l'entreprise qui remplit ce rôle. En revanche, la taille de l'entreprise détermine une partie de la variation du niveau de standardisation de la prestation offerte ce qui n'est pas le cas du « lien avec le tourisme ».** La deuxième catégorie d'hypothèses, liée au profil de l'entrepreneur, mobilise deux techniques statistiques : l'analyse de la covariance et l'analyse discriminante. Deux hypothèses sur trois sont validées : **la formation participe à la performance de l'entreprise ; les entrepreneurs « modernes-dynamiques » ne mènent pas plus souvent leurs entreprises vers la performance que les entrepreneurs « de métier » mais, par contre, ils sont plus favorables aux stratégies congruentes étudiées que ceux « de métier »,** en particulier pour la mise en place de la stratégie de singularité ou Océan bleu et la posture favorable vis-à-vis de la stratégie de partenariat. La troisième catégorie d'hypothèses concerne les relations entre les stratégies et la performance ainsi qu'avec les caractéristiques des entreprises. Trois techniques statistiques ont été appliquées, la corrélation, la régression linéaire pas à pas descendante et l'analyse de la covariance. Deux des trois hypothèses analysant l'influence des variables des stratégies sur la performance sont rejetées : **les entreprises les plus performantes n'appliquent pas plus que les non performantes les stratégies de singularité ou Océan bleu et n'envisagent pas plus les stratégies de Mass customization ; néanmoins, elles appliquent plus que les non performantes les stratégies de partenariat.** La quatrième hypothèse, sur les relations entre les stratégies et l'ensemble des caractéristiques des entreprises, est validée : **les caractéristiques des entreprises influencent tous les choix stratégiques.**

Le quatrième rôle (paragraphe 2.4.), termine les « grosses pièces » du menu avec la présentation du modèle final et une dégustation de nouveaux goûts.

Le premier goût inconnu révèle le **poinds important des caractéristiques de l'entreprise sur la performance.** La plus importante, le chiffre d'affaires, doit être prise sérieusement en considération par l'entrepreneur. **Deux seuils critiques apparaissent clairement € 222'000 et 640'000.-- (Frs. 300'000 et 1'000'000.--).** 75% des entreprises, réalisant un chiffre d'affaires inférieur à € 225'000 (Frs 350'000.--) présentent une performance négative. 50% des entreprises réalisant entre € 225'000 et 355'000 (Frs. 350'000.-- et 550'000.--) sont dans la même situation. Si un pourcentage de performance de 5% du chiffres d'affaires est pris en considération pour une situation de développement normale, les taux deviennent

impressionnants : pour la première catégorie, 96% n'y arrivent pas ; pour la deuxième catégorie 87% et c'est seulement dans la catégorie comprise entre € 355'000 et 640'000 (Frs 550'000.-- et 1'000'000.--) que ce pourcentage remonte à 50%. En revanche, 70% des entreprises réalisant plus de € 640'000 (Frs. 1'000'000.--) atteignent ou dépassent le seuil correct de performance de 5%. Les autres dimensions intervenant dans la variation de la performance, « **le niveau de standardisation de la prestation offerte** » et « **le lien avec le tourisme** », valident le deuxième nouveau goût, **la typologie des entreprises de la restauration**. Avec une **influence directe plus modérée que les caractéristiques des entreprises sur la performance, le profil de leurs entrepreneurs** est identifié comme ayant un effet sur leurs logiques stratégiques. Dans un secteur en déclin, comme celui de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse, la grande majorité des entrepreneurs appartient au groupe des entrepreneurs « de métier » ou « Artisans ». Le troisième nouveau goût met en exergue **le poids des normes et croyances sectorielles, intégrées par une majorité des acteurs et qui conditionnent leurs logiques d'action et d'intention**. C'est pourquoi la majorité des entrepreneurs se focalisent sur **une logique stratégique répondant à une logique d'intention de maîtrise des coûts**. Toutefois, un petit nombre d'entrepreneurs « **modernes-dynamiques** » ou « **Innovateurs** », parce que **mieux formés**, possédant plus de compétences, avec un esprit entreprenant et prêts à casser le carcan du métier d'entreprise et sectoriel, **montrent une logique statistique proactive liée à une logique d'intention de développement de leur activité**. C'est sur la base de ces nouveaux ingrédients qu'a été adaptée « la grille pour le diagnostic stratégique » de Marchesnay (2004d).

La recette d'un nouveau concept (rappel du tableau 134), expérimentant toutes ces découvertes est concoctée, introduisant la logique d'action et d'intention de l'entrepreneur ainsi que la dimension territoriale et sectorielle comme vecteurs de la logique stratégique: le « cadre liant la logique stratégique et la performance dans un secteur en déclin ».

Premier Dessert : rappel design de la recherche et principaux résultats

Rappel du tableau 134 : Un cadre liant la logique stratégique et la performance dans un secteur en déclin

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

3.2. Deuxième Dessert : apports théoriques et managériaux

Les enseignements qui peuvent être tirés des investigations réalisées dans ce travail se situent sur plusieurs plans ; théoriques d'une part (paragraphe 3.2.1.) et managériaux d'autre part (paragraphe 3.2.2.).

3.2.1. Apports théoriques

Cette recherche a permis d'approfondir l'étude des TPE par l'adaptation de concepts et théories aux spécificités des entreprises artisanales de la restauration. La contribution majeure réside dans l'énoncé de nouvelles définitions.

- Une nouvelle définition du tourisme basée sur le paradigme économico-humaniste a été apprêtée afin de mesurer le lien entre le tourisme et les entreprises du secteur de la restauration. Elle a été préparée grâce aux nombreuses recettes publiées par un « maître queue » du tourisme le Professeur Marc Boyer.

Rappel de la définition du tourisme

Le tourisme est un méta-marché composé de plusieurs marchés répondant aux besoins de :	
<input checked="" type="checkbox"/> détente	<input checked="" type="checkbox"/> nécessité
<input checked="" type="checkbox"/> distraction	<input checked="" type="checkbox"/> convivialité
<input checked="" type="checkbox"/> découverte	<input checked="" type="checkbox"/> engagement personnel
<input checked="" type="checkbox"/> subsistance	<input checked="" type="checkbox"/>

- Une nouvelle typologie de la restauration en Europe qui amène à l'identification et la compréhension des spécificités des entreprises artisanales de la restauration accommode deux nouvelles caractéristiques jamais prises en considération : « le niveau de standardisation de la prestation offerte » et le « lien avec le tourisme ». Les outils de mesure de ces deux dimensions ont été pesés scrupuleusement.

Rappel de la typologie des entreprises de la restauration

Dimensions	Caractéristiques					
Indépendance	OUI (indépendant)			NON (relations étroites avec un groupe local ou international)		
Taille de l'entreprise	Dénomination	EI Entreprise individuelle	TPE Toute petite entreprise	PE Petite entreprise	ME Moyenne entreprise	GE Grande entreprise
	Nombres de salariés	0	1-9	10-50	51-250	+250
Niveau de standardisation de la prestation offerte	Standardisation production			Standardisation <i>Totale</i> Complète		
	Standardisation nulle <i>Personnalisation totale</i>			Standardisation Service au consommateur final		
Degré d'appartenance au marché du tourisme	% de touristes dans la clientèle Caractéristique touristique du restaurant	0 à 25% Marginal	26 à 49% Mixte	50 à 100% Touristique		

- Une définition de l'entreprise artisanale de la restauration a été concoctée.

Rappel de la définition de l'entreprise artisanale de la restauration

Dimensions	Caractéristiques
Organisation	Indépendante (unité seule ou unité appartenant à un groupe local)
Taille	Entre 1 et 50 collaborateurs
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 ➤ Gestion traditionnelle voire conservatrice ➤ Ancrage dans l'économie locale

- Une nouvelle approche de la stratégie adaptée aux TPE dans un secteur en déclin a été dressée, le « cadre liant la logique stratégique et la performance dans un secteur en déclin »
- Un modèle d'analyse et de diagnostic des entreprises artisanales de la restauration comprenant des dimensions liées à l'entreprise, à l'entrepreneur, à ses choix stratégiques avec les équations de régression peut être préparé quand les variables dépendantes sont connues.

3.2.2. Apports managériaux

Cette recherche cherche à rendre attrayantes et digestes les recettes des stratégies. Beaucoup de recherches en stratégie s'adressent généralement aux grandes entreprises. Les entreprises artisanales de la restauration, avec leurs spécificités territoriales et sectorielles, ne profitent donc que rarement des recherches qui ne leur sont pas adaptées. Les apports managériaux de ce travail se situent à deux niveaux.

Au niveau de l'entrepreneur

L'entrepreneur peut établir le diagnostic de son entreprise sur les ingrédients principaux rentrant dans la recette de la performance

- le seuil critique du chiffre d'affaires, niveau de standardisation de la prestation offerte et dans une moindre mesure, lien avec le tourisme ;
- une formation pointue, des compétences managériales indispensables, une vision holistique du métier d'entreprise, une logique d'action proactive et une connaissance de l'environnement commercial ;

A partir de ce constat, il peut envisager les choix stratégiques appropriés à sa logique d'intention et à sa logique d'action. Une meilleure connaissance des éléments intervenant dans les stratégies congruentes pour les entreprises artisanales de la restauration (compréhension des mécanismes des stratégies et conditions d'implantation) aide chaque entrepreneur « Innovateur » à adapter son organisation afin d'améliorer la performance économique malgré les conditions-cadre défavorables. Les stratégies congruentes ont été expliquées et sont applicables dans certaines conditions liées à l'entreprise, mais également à la logique d'action, aux compétences et à la formation. Ces stratégies ne sont pas des recettes toutes faites mais laissent libre court à la créativité et au talent de chaque entrepreneur « moderne-dynamique ».

Au niveau des associations professionnelles

Les associations ont un rôle clé dans l'évolution du secteur en contribuant à la création d'une définition holistique du métier d'entreprise et du métier sectoriel. Son implication est primordiale dans une politique de formation dynamique, d'encadrement et de soutien aux entrepreneurs afin de provoquer une rupture avec la vision archaïque et sclérosante des « métiers sectoriel et d'entreprise ».

- Le partage de compétences multiples et complémentaires devrait être à leur menu des prochaines années. La création de laboratoires d'expériences et d'échanges jouant le rôle de l'agar-agar entre les membres favoriserait l'évolution de la logique

stratégique des entrepreneurs « modernes-dynamiques » pour le bien de l'ensemble du secteur, qui modifierait son image de secteur peu qualifié.

- L'utilisation de la nouvelle typologie leur permettrait d'analyser objectivement les entreprises artisanales de leur secteur et de mieux les connaître.
- Quelques arguments (avec les pourcentages à l'appui) peuvent être avancés par les organisations faitières lors de négociations avec les autorités concernées. La formation ainsi que les connaissances managériales sont un pré-requis primordial pour l'atteinte de la performance.

3.3. Troisième Dessert : limites des résultats et perspectives de recherches

Dans la partie consacrée à la discussion des résultats, une confrontation entre l'État de l'Art et les résultats a eu lieu afin de comprendre le cas échéant les raisons pour lesquelles certaines hypothèses ont été rejetées. Des limites se sont révélées ainsi que des perspectives de recherches nouvelles.

Les limites par rapport à la méthodologie concernent la composition de l'échantillon, l'opérationnalisation des variables et la qualité des instruments de mesure.

L'échantillon, bien que de plus de 300 répondants, reste un échantillon de volontaires puisque seuls les restaurateurs qui se sont sentis concernés ont répondu. Cela a provoqué tout d'abord un déséquilibre entre les deux cantons, puis ensuite entre les « nouveaux » et « les vieux loups » dans le canton de Genève. « L'extrapolation des résultats obtenus à la population étudiée doit être faite avec précaution, en essayant d'apprécier qualitativement l'impact des biais de sélection en fonction du sujet de l'étude » (Desmet, Evrard, Pras et Roux, 2003). C'est pourquoi, sur la base des données générales publiées par GastroSuisse, la représentativité de l'échantillon a été vérifiée. L'homogénéité, quant à elle, n'a été validée qu'en liaison avec la variable de la performance. Une étude à plus grande échelle permettrait de consolider les résultats.

Les échelles de mesures ont été construites à partir de la revue de la littérature, mais ont subi une adaptation à la restauration bien qu'elles aient été confirmées ou affinées par les entretiens exploratoires. De plus, souvent, un seul item mesure une variable car le mode d'administration et la population interrogée ont conditionné la longueur du questionnaire. C'est pourquoi la validation interne par le coefficient alpha de Cronbach en tant

qu'estimateur de cohérence interne (Evrard, Pras et Roux, 2000) n'est pas applicable ici, ni l'analyse factorielle confirmatoire préconisée par Anderson et Gerbing (1988). Le choix de cette thèse, par son type exploratoire, demande la validation du construit par la « faisabilité » et la validité opérationnelle. Dans cette situation, Thiétart (2003) préconise au chercheur d'utiliser son expérience quant à l'utilisation de mesures spécifiques.

Certaines variables ont nécessité un codage *a posteriori* pour permettre leur traitement, comme par exemple la performance, qui a dû être calculée à partir du chiffre d'affaires médian, ce qui ne permet pas une précision absolue. La logique d'intention et la logique d'action se révèlent deux dimensions capitales pour la logique stratégique des entrepreneurs. Aussi une étude qualitative devrait être mise sur pied auprès des entrepreneurs des entreprises artisanales de la restauration pour identifier d'autres items pour compléter et définir ces logiques. Le bon sens a toujours soutenu la réflexion mais reste dépendant du chercheur.

La mesure de la stratégie de la singularité ou d'Océan bleu s'est révélée insuffisante et prêtant à interprétation par les répondants. Il faudrait réaliser une étude approfondie sur la base des travaux de Kim et Mauborgne, d'une part, et ceux de Karpik, d'autre part, afin d'identifier pour les consommateurs quels sont les différents attributs d'une expérience hors du commun. Il faudrait ensuite confronter ces attributs avec la réalité par des observations auprès des entreprises de restauration persuadées d'avoir choisi une stratégie de singularité. Cela pourrait être le sujet d'une autre recherche intéressante.

Enfin, la stratégie de *Mass customization* ou la différenciation différée n'est pas toujours bien perçue et fait figure d'épouvantail dans un secteur très traditionnel, pour ne pas dire traditionaliste. Il serait enrichissant d'identifier les freins chez l'entrepreneur et chez le consommateur afin de trouver des pistes de contournement de ces obstacles.

Ainsi, ces perspectives et les résultats de cette thèse ouvrent la voie vers d'autres recherches sur les entreprises artisanales de la restauration. Puissent cette thèse et la volonté de continuer dans ce domaine passionnant de la restauration artisanale contribuer à d'autres expériences savoureuses.

« Pièces de Pâtisserie »
Bibliographie, Tableaux, Figures, Définitions

4. « Pièces de Pâtisserie » : bibliographie, tableaux, figures, définitions

4.1. Bibliographie

"La restauration commerciale", Paris, 2002.

"Quelle politique de tourisme après 2002",
http://www.afest.org/Publications/article.php3?id_article=95.

A.Guilhon, "Vers une nouvelle définition de la PME à partir du concept de contrôlabilité", dans *PME, de nouvelles approches*, Torres, O., Economica, 1998, p. 55-69.

Allard-Poesi., F. et Maréchal, C.-G., "Construction de l'objet de recherche", dans *Méthodes de recherche en management*, Thiétart, R.-A. et coll., Dunod, Paris, 2003, p. 34-56.

Allcock, J. B., "Tourism as a sacred journey", *Loisir et Société*, vol. 11, n° 1, 1988, p. 33-48.

Allègre, L. H., "Perspective de la Ressource et Avantage Concurrentiel: un état de l'art des recherches empiriques (1985-2001)", *XIème Conférence Annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Paris, 5, 6 et 7 juin 2002.

Allouche, J. et Schmidt, G., "les outils de la décision stratégique", La Découverte, Paris, 1995.

Anderson, J. C. et Gerbing, D. W., "Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach", *Psychological Bulletin*, vol. 103, n° 3, 1988, p. 411-423.

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. et Ollivier, A., "Les méthodes d'évaluation de la validité des enquêtes qualitatives en marketing", dans *Le marketer*, Michon, C., Pearson Education France, Paris, 2003.

Aronson, R. B., "The NEW Samurai", *Manufacturing Engineering*, vol. 130, n° 3, 2003, p. 99- 110.

Ascher, F., "Le mangeur hypermoderne", Odile Jacob, Paris, 2005.

Asquin, A. et Marion, S., "La performance globale comme intention stratégique praticable pour le développement d'une activité artisanale", *Les TPE artisanales en devenir*, Montpellier, 2005.

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

Attinger, S., Capezzali, E., Farine, A., Moresi, E., Murier, h. et Schläpfer, M., "Indicateurs du marché du travail 2005", Neuchatel, 2005.

Auvolat, M., "Les artisans en milieu rural, une force entravée", *Economie Rurale*, vol. 238, 1999, p. 5.

Baas, H. J. A., Kwakernaak-van-Potten, A. J., Zwanenberg, A. C. M. et Vanbattum, S., "The world Food Service", 1998.

Badot, O., "Esquisse de la fonction sociale de McDonald's à partir d'une étude ethnographique: modernisme et "transgression ordinaire", dans *Alimentation Contemporaine*, L'Harmattan, Paris, 2002, p. 83-121.

Badot, O., "La "valeur-consommateur" de Chapters à l'épreuve de la typologie de Holbrook", *Consommations et sociétés*, 2003, date de consultation:7-01-2006.

Ball, S., "Whither the small independant take away", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 8, n° 5, 1996, p. 25-29.

Bamberger, I., Bowman, C., Donckels, R., Frohlich, E., Gabele, E., Hahti, A., Haake, K., Koning, C., Lehtimäki, A., Pichler, H., Pleitener, H., VanderWilde, J. et Weir, A., "Strategic orientations of small and medium-sized enterprises: a summary of first descriptive results", *EIASM*, Brussels, 1987.

Banque-Cantonale-Vaudoise, "Rapport annuel 2004", Lausanne, 2004.

Bardsley, N., "Worldwide Business Information and Market Reports UK ", *Industry, M. M. R. f.*, London, 2001.

Bares, F. et Caumont, D., "Etude qualitative et entrepreneuriat: la pertinence de l'usage de l'entretien", *First International Co-Sponsored Conference Research Methods Division Academy of Management USA/ Iseor*, Lyon, 2004.

Baron, R. M. et Kenny, D. A., "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychology Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations ", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, n° 6, 1986, p. 1173-1182.

Barraud, J., Kittle, F. et Moule, M., "La fonction Ressources humaines Métiers, compétences et formation", Dunod, Paris, 2004.

Baumard, P. et Ibert, J., "Quelles approches avec quelles données", dans *Méthodes de recherche en management*, coll., R.-A. e., Dunod, Paris, 2003, p. 82-103.

Bavaud, F., "Modèles et données: une introduction à la Statistique uni-, bi- et trivariée", L'Harmattan, Paris, 1998.

Beaufils, E., Demen-Meier, C., Mungall, A. et Nicod, P., "Insolvabilité sur le marché hôtelier: Analyse des causes et des risques de défaillance des entreprises hôtelières en Suisse", Lausanne, 2001.

Bergadaà, M., "Le don d'objets: dimensions centrales et profils de donateurs aux oeuvres de bienfaisance", *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 21, n° 1, 2006.

Bergadaà, M., "Séminaire sur les méthodes qualitatives", HEC Genève, 2003.

Berger, P. et Luckman, T., "la construction sociale de la réalité traduit de the social construction of reality", Doubleday, New york, 1996.

Bergin-Seers, S. et Jago, L., "Performance measurement in small motels in Australia", *Tourism and Hospitality Research*, vol. 7, 2007, p. 144-155.

Berry, L. L., Carbone, L. P. et Haeckel, S. H., "Managing the total customer experience", *MITSloan Management Review*, vol. 43, n° 3, 2002, p. 85-89.

Bertalanffy, L. V., "The History and Status of General Systems Theory", dans *Trends in General System Theory*, Klir, G., John Wiley, New York, 1972.

Billard, L., Boissin, J.-P. et Deschamps, B., "Profil du dirigeant et représentation des mécanismes du gouvernement d'entreprise", *Revue des Sciences de gestion*, vol. 204, n° novembre et décembre, 2003, p. 35 à 49.

Blaug, M., "La méthodologie économique", Economica, Paris, 1994.

Blaug, M., "La méthodologie économique", Economica, Paris, 1982.

Blecker, T. et Abdelkafi, N., "Modularity and Delayed Product Differentiation in Assemble-to-order Systems: Analysis and Extensions from a complexity Perspective", dans *Mass Customization Concept-Tools-Realization*, Blecker, T. et Friedrich, G., GITO-Verlag, Berlin, 2005.

Bodson, P. et Stafford, J., "Le paradigme économique en tourisme", vol. 7, n° 3, 1988a, p. 3-5.

Bodson, P. et Stafford, J., "Le paradigme économique en tourisme", vol. 7, n° 3, 1988b, p. 3-5.

Boissin, J.-P. et Castagnos, J.-C., "Une structuration de la recherche en stratégie fondée sur la théorie des ressources et des compétences", *XIIème Conférence Annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Carthage Tunisie, 3-6 Juin 2003.

Boissin, J. P., Castagnos, J. C. et Guieu, G., "PME et entrepreneuriat dans la littérature francophone stratégique", *Revue internationale P.M.E.*, vol. 13, n° 1, 2000.

Bourgeon, D. et Filser, M., "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, 1995, p. 5-25.

Bourguignon, A., "Peut-on définir la performance?" *Revue Française de Comptabilité*, vol. 269, 1995, p. 61-66.

Boutillier, S., "L'entrepreneur, entre risque et innovation", *Innovations*, vol. 3, 1996.

Boutillier, S., "Le potentiel de ressources du dirigeant de TPE dans une région industrielle en reconversion", *Les TPE artisanales en devenir*, Montpellier, 19 Mai 2005 2005.

Boyd, H. W., Walker, O. C. et Larréché, J. C., "Marketing management", Irwin, Chicago, 1995.

Boyer, L., "50 ans de management: management des organisations", Editions d'Organisation, Paris, 2005.

- Boyer, L., "Avenir du Management et Management de l'Avenir: la place du métier", *Revue Management et Avenir*, vol. 1, 2004a, p. 7-21.
- Boyer, L., "Le devenir des métiers", *Revue Française de gestion*, vol. 140, 2002.
- Boyer, L., "Le marketing: quelle utilité pour le consommateur?" Vade-mecum, EMS, Paris, 2004b.
- Boyer, L. et Burgaud, D., "Le marketing avancé", Editions d'organisation, Paris, 2000.
- Boyer, L. et Marchesnay, M., "La stratégie en citations", Editions d'Organisation, Paris, 2002.
- Boyer, L. et Scouarnec, A., "L'observatoire des métiers", EMS, Paris, 2005.
- Boyer, L. et Scouarnec, A., "La prospective métier: définition, intérêts et proposition méthodologique", *First International Co-Sponsored Conference Research Methods Division Academy of Management USA/ Iseor*, Lyon, 2004.
- Boyer, L. et Scouarnec, A., "Les nouveaux marchands", EMS, Caen, 1999.
- Boyer, L. et Seattle, L., "La prospective des métiers", *Cahiers de recherche IAE Caen*, 1999.
- Boyer, M., "Le tourisme en France", Editions EMS, Paris, 2003.
- Boyer, M., "Le tourisme en l'an 2000", Presses universitaires de Lyon, Lyon, 1999.
- Britton, S., "Tourism, capital and Place: towards a critical geography of tourism", *Environment and Planning D: Society and Space*, vol. 9, 1991, p. 451-478.
- Bromberg, M., "Attitudes", dans *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Allouche, J., Vuibert, Paris, 2003, p. 1889.
- Brooks, G. R., "Defining market boundaries", *Strategic Management journal*, vol. 16, n° 7, 1995, p. 535.
- Buisson, B. et Silberzahn, P., "Innovation de rupture: il n'y a pas de fatalité", *L'expansion Management Review*, 2005.
- Burgelman, R. A., "Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study", *Management Science*, vol. 29, n° 12, 1983.
- Burkart, A. et Medlik, S., "Tourism: Past, Present, Future", Heinemann, London, 1974.
- Burns, P., "Small Business and Entrepreneurship", 2nd edition, MacMillan, Basingstoke, 1996.
- Burrows, R. et Curran, J., "Sociological research on service sector small businesses: some conceptual considerations", *Work, Employment and Society*, 1989, p. 527-539.
- Callot, P., "Déterminants structurels et stratégiques, perception de l'environnement et influence sur le champ concurrentiel de la restauration commerciale en France", Doctorat ès Sciences de Gestion, Université de Poitiers, 1997, p.482

Pièces de Pâtisseries : bibliographie

- Callot, P., "Le prix de la restauration dans les sites culturels", *9ème journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, Dijon, 4-5 novembre 2004.
- Callot, P., "Structures, Strategies and Performance of the commercial food service companies in France: complex relations", *International Marketing and Management conference*, Angers, 22- 23 mars 2001.
- Camponovo, F., "Il y a sans doute trop de restaurants", *24 heures*, 2005.
- Capiez, A., "Réseaux d'entreprises et performance", *Revue Internationale PME*, vol. 20, n° 1, 2007, p. 41-67.
- Carù, A. et Cova, B., "Expériences de consommation et marketing expérientiel", *Revue Française de gestion*, vol. 32, n° 162, 2006, p. 99-113.
- Castrogiovanni, G. J., "Environmental munificence: a theoretical assessment", *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 3, 1991, p. 542-565.
- Cathelat, B., "Panorama des styles de vie de 1960 à 1990", Etudes, Edition d'Organisation, 1991.
- Cazes, G., "Fondements pour une géographie du tourisme et des loisirs", Bréal, Paris, 1992.
- CCI, "Etude sur la restauration", Strasbourg, 1999.
- Chadwick, C., "Concepts, definitions and measures used in travel and tourism research", dans *Travel, Tourism and hospitality research: A handbook for Managers and researchers*, Brent Ritchie, J. R. et Goeldner, C., John Wiley, Chichester, 1987, p. 47-61.
- Chappoz, Y., "La gestion de l'interactivité entreprise/environnement", *Revue internationale P.M.E.*, vol. 4, n° 3, 1991, p. 53-75.
- Charreire, S. et Durieux, F., "Explorer et tester: deux voies pour la recherche", dans *Méthodes de recherche en management*, Thiétart, R.-A., Dunod, Paris, 2003, p. 57-81.
- Christensen, C. M., "The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail", Harvard Business School Press, Boston, 1997.
- Christensen, C. M. et Raynor, M. E., "The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth", Harvard Business School Press, Boston, 2003.
- Churchill, G. A., "A paradigm for developping better measures of marketing construct", *Journal of marketing research*, vol. Feb, n° 16, 1979, p. 64.
- Churchill, G. A. et., D. I., " Marketing Research: Methodological Foundations," Harcourt College, Fort Worth, TX, 2002.
- Churchill, G. A. et Iacobucci, D., " Marketing Research: Methodological Foundations," Harcourt College, Fort Worth, TX, 2002.
- Cohen, E., "A pheomenology of tourist experiences", *Sociology*, vol. 13, 1979b, p. 179-201.

- Cohen, E., "Rethinking the sociology of tourism", *Annals of Tourism Research*, vol. 6, n° 1, 1979a, p. 18-35.
- Collis, D. J. et Montgomery, C. A., "Competing on Resources, Strategy in the 1990s", *Harvard Business Review*, vol. 73, n° 4, 1995a, p. 118-143.
- Collis, D. J. et Montgomery, C. A., "Competing on Ressources: Strategy in the 1990s", *Harvard Business Review*, 1995b.
- Compass, "The Compass group Plc, Live case study", Lausanne, 2003.
- Comtesse, X. L., "Les transformateurs IT, les nouveaux acteurs du changement", Editions du Tricorne, Genève, 2005.
- Connolly, D. J. et Olsen, M. D., "An environmental assessment of how technology is reshaping the hospitality industry", *Tourism & Hospitality Research*, vol. 3, n° 1, 2001, p. 73-93.
- Cova, B. et Badot, O., "Le Neo marketing", ESF, Issy-les-Moulineaux, 1992.
- Covin, J. G., "Entrepreneurial versus conservative firms: a comparison of strategies and performance", *Journal of Management Studies*, vol. 28, n° 5, 1991, p. 439-462.
- Cunningham, J. B., "Defining entrepreneurship", *Journal of Small Business Management International*, vol. January, 1991, p. 45-61.
- Curran, J. et Blackburn, R. A., "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, 2000, p. 181-206.
- Curran, J., Jarvis, R., Kitching, J. et Lightfoot, G., "The pricing decision in small firms: Complexities and the deprioritising of economic determinants", *international small Business journal*, vol. 15, n° 2, 1997, p. 17-32.
- Dann, G. et Cohen, E., "Sociology and Tourism", *Annals of Tourism Research*, vol. 18, n° 2, 1991, p. 155-169.
- Darpy, D. et Volle, P., "Comportement du consommateur - concepts et outils", Pinson, C., Dunod, Paris, 2003.
- David, A., "Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion: trois hypothèses revisitées", dans *Les nouvelles fondations des sciences de gestions*, David, A., Hatchuel, A. et Laufer, R., Vuibert, Paris, 2000, p. 83-109.
- deBruyne, P., Herman, J. et schoutheete, M. d., "dynamique de la recherche en sciences sociales", Le sociologue, Presses Universitaires de France, Paris, 1974.
- DeMontherlant, H., "Dictionnaire Encyclopédique Lidis", Lidis, Paris, 1972.
- Derbaix, C. et Brée, J., "Comportement du consommateur Présentation de textes choisis", Yves, S., Politique générale, Fianance et Marketing, Economica, Paris, 2000.

Pièces de Pâtisseries : bibliographie

Deschamps, B., Daval, H. et Geindre, S., "Proposition d'une grille de lecture des profils d'entrepreneurs", *Revue Sciences de gestion*, vol. 32, n° printemps, 2002.

Desclos, C., "Le marché de la restauration concédée", Eurostaf; date de consultation:20-01-05, http://www.eurostaf.fr/fr/01etudes/agroalimentaire/marche_resto_concedee/index.htm

Descolongs, M., "Qu'est-ce qu'un métier", Presses Universitaires de France, Paris, 1996.

Desmet, P., Evrard, Y., Pras, B. et Roux, E., "Market: Etudes et recherches en marketing", Dunod, Paris, 2003.

Desmet, P. et Windal, P., "Les méthodes de mesure de l'importance des critères de satisfaction", *Revue Française du Marketing*, vol. 5 et 4, n° 179 et 180, 2000, p. 167-179.

Desmet, P. et Zollinger, M., "Le Prix de l'analyse conceptuelle aux méthodes de fixation", Economica, Paris, 1997.

Dess, G. G. et Donald W.Beard, p, "Objective Measurement of Organizational Environments", *Academy of Management Proceedings*, 1982, p. 245-249.

Dess, G. G., Lumpkin, G. T. et Covin, J. G., "Entrepreneurial strategy making and firm performance: test of contingency and configurational models", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 9, 1997, p. 677-695.

DirectionduTourisme, "Panorama de la restauration commerciale en France", Paris, 2003a.

DirectionduTourisme, "Restauration: Bilan 2002", 2003b, date de http://www.afest.org/Publications/article.php3?id_article=80.

Dortier, J. F., "Dictionnaire des Sciences Humaines", Sciences Humaines Editions, Auxerre, 2004.

Dosi, G. et Marengo, L., "Some elements of an Evolutionary Theory of Organizational Competences ", dans *Evolutionary Concepts in Contemporary Economics*, England, R. W., 1993.

Drancourt, M., "Les stratégies d'entreprise dans l'économie-monde", *Futuribles*, vol. 319, 2006.

Drucker-Godard, C., Ehlinger, S. et Grenier, C., "Validité et fiabilité de la recherche", dans *Méthodes de recherche en management*, coll., R. A. T. e., Dunod, Paris, 2003, p. 256-287.

Drucker, P. F., "Management: Task, Responsibilities, Practices", Heinemann, New York, 1974.

Dumazedier, J., "Vers une civilisation du loisir?" Points Civilisation, Seuil, Paris, 1962.

Durrande-Moreau, A., "Waiting for service: ten years of empirical research", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 10, n° 2, 1999, p. 171-189.

Duyck, J. Y., "Des lettres et des chiffres, vers la troisième génération du qualitatif en sciences de gestion", *Revue Sciences de Gestion*, vol. 30, 2001, p. 179-205.

English, W., Josiam, B., Upchurch, R. s. et Willems, J., "Restaurant attrition: a longitudinal analysis of restaurant failures", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 8, n° 2, 1996.

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

Euromonitor, "Consumer Foodservice - Austria- MARKET DATA", 2006,
<http://www.gmid.euromonitor.com/Reports.aspx>.

Euromonitor, "Consumer Foodservice in Switzerland", 2004a.

Euromonitor, "Consumer Foodservice in France ", 2004b.

Euromonitor, "Consumer Foodservice in France ", 2005.

Euromonitor, "The world market for Consumer Foodservice", 2004c.

Eurostaff, "La restauration commerciale", Paris, 2001.

Everaere, C., "Management de la flexibilité", Economica, Paris, 1997.

Evrard, Y., Pras, B. et Roux, E., "Market: Etudes et recherches en marketing, fondements et méthodes", Dunod, Paris, 2000.

Exl-Preysch, B.-M., Mühlemann, P., Burri-Nauer, R. et Lüthy, J., "Nutritrend-Study 2000 – Attitudes of consumers towards nutrition in Switzerland: results of a representative survey", *OFSP*, 2005.

Exl-Preysch, B.-M., Mühlemann, P. et Muhr-Becker, D., "Habitue alimentaires en Suisse 2000, entre tradition et modernisme, EtudeNutri-trend ", *NestléNutrition*, 2000.

F.LeRoy et Guillotreau, P., "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, 2002, p. 29-41.

Fadil, N., "La mesure de la performance des PME: Un cas d'application de la décision d'introduction en Bourse", *Papier de recherche, IAE, Caen*, 2003, p. 18.

Fayolle, A. et Tounès, A., "L'odyssée d'un concept et les multiples figures de l'entrepreneur", *Revue des Sciences de gestion*, vol. 220-221, 2006, p. 17-30.

Fedèle, P., "la Sous-traitance grandit dans l'ombre", *Néorestauration*, vol. 411, 2004, p. 42-54.

Fédération suisse de tourisme, G., Hotelleriesuisse, Office fédéral de la statistique, Suisse Tourisme, "Le Tourisme Suisse en chiffres 2004", *Fédération suisse de tourisme, Hotelleriesuisse, Office fédéral de la statistique, Suisse Tourisme, GastroSuisse*, Berne, 2004.

Ferrier, O., "Qui sont les Très petites Entreprises?" date de consultation:20 janvier 2005,
<http://www.univ-paris12.fr/www/labos/erudite/membres/of/QuiSontLesTPE.pdf>

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

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

Filser, M., Plichon, V. et Antebian-Lambrey, B., "La valorisation de l'expérience en magasin. Analyse de l'adaptabilité d'une échelle de mesure de la valeur perçue", *Cahier de recherche*, vol. Mars, 2002.

Fischer, C., "What can economics learn from marketing's market analysis", *Journal of managerial issues*, 1997.

Forlani, D. et Parthasarathy, M., "Dynamic market definition: an international marketing perspective", *International Marketing review*, vol. 20, n° 2, 2003, p. 142-160.

Foxall, G. R., "Science and interpretation in consumer research: a radical behaviourist perspective", *European journal of marketing*, vol. 29, n° 9, 1995, p. 3-99.

Frade, I., Frade, J. et Reixach, P., "Determinants of Spanish Successful Small Businesses: Characteristics of Their Entrepreneurs ", <http://citeseer.ist.psu.edu/380244.html>, 1997, date de consultation:14 avril 2003.

Frick, K. et Siegrist, S., "Food nations", *GDI*, Zurich, 2005.

Gantenbein, A., "Analyse des critères de choix dans la restauration indépendante", Bachelor, EHL, 2006, p.95

Garengo, P., Biazzo, S. et Bititci, U. S., "Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda", *International Journal of Management Reviews*, vol. 7, n° 1, 2005, p. 25-47.

GastroSuisse, "Evolution de la restauration en Suisse", GastroSuisse, 2004a, date de consultation:18 octobre 2004, http://www.gastrosuisse.ch/francais/verband/zahlen/arg_seite1.htm.

GastroSuisse, "Reflet économique de la branche", Zurich, 2004b.

GastroSuisse, "Reflet économique de la branche", Zurich, 2005.

GastroSuisse, "Reflet économique de la branche", Zurich, 2006.

Gauthier, B., "Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données", presses de l'Université de Québec, Québec, 1997.

Geronimi, M., "Panorama des jeunes français de 15 à 24 ans", *Téoros*, vol. 20, n° 3, 2001, p. 4-9.

Gherissi-Labben, T. et Mungall, A., "Benefits of collaboration: Attracting revenues through industry partnerships", *HotelExecutive.com*, 2005, date de consultation:13-03-2006.

Ghiglione, R. et Matalon, B., "Les enquêtes sociologiques: Théories et pratiques", A. Colin, Paris, 1998.

Giannelloni, J.-L. et E. Vernet, "Etude de marché", Editions VUIBERT, Paris, 2001.

Gibb, A., "Academic research and the growth of ignorance SME policy: mythical concepts, myths, assumptions, rituals and confusions", *National Small Firms policy and Research conference*, Durham, November 1998 1998.

Gilbert, D. C., "Conceptual issues in the meaning of tourism", *dans Book Conceptual issues in the meaning of tourism*, Belhaven, London, 1990, p. 4-27.

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

Giordano, Y., "Conduire un projet de recherche Une perspective qualitative", Charreaux, G., Joffre, P. et Koenig, G., *Les essentiels de la gestion*, EMS, Paris, 2003.

GIRA, "Segmentation du marché Food Service", service, G. F., 2004, date de consultation:12-10, <http://www.gira-sic.fr/>.

Girin, J., "Approche empirique des situations de gestion: éléments de théorie et de méthode", *dans Epistémologie et Sciences de Gestion*, Martinet, A.-C., Economica, Paris, 1990, p. 141-183.

Girin, J., "Recherches sur le langage dans la gestion des organisations", *CNRS*, France, 1989.

Giroux, S. et Tremblay, G., "Méthodologie des Sciences humaines: la recherche en action", *ERPI*, St Laurent, 2002.

Glaser, B. G. et Strauss, A. L., "The discovery of Grounded theory: Strategies for Qualitative Resesarch", Aldine de Gruyter, New York, 1967.

Glaserfeld-von, E., "Introduction à un constructivisme radical", *dans L'invention de la réalité: contributions au constructivisme*, P.Watzlawick, Le seuil, Paris, 1988, p. 19-43.

GlobalMarketInformation, "Consumer Foodservice in Switzerland", *Euromonito International*; date de consultation:25/8/2005, <http://www.gmid.euromonito.com/reports.aspx?geogCode=3634946598280713710915886&>.

Gottfredson, M., Puryear, R. et Phillips, S., "Strategic Sourcing From Periphery to the Core", *Harvard Business Review*, vol. 83, n° 2, 2005, p. 132-139.

Granovetter, M., "Economic action and social structure: the problem of embeddedness", *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, 1985, p. 481-510.

Grant, R. M., "the Ressource-based theory of competitive adavantage: implications for strategy formulation", *California Management Review*, 1991, p. 113-135.

Grawitz, M., "Méthodes des sciences sociales", *Dalloz*, Paris, 2001.

Gueguen, G., "TPE et contrainte de l'environnement", *7ème congrès International Francophone en entrepreneuriat et PME*, Montpellier, 27, 28 et 29 octobre 2004.

Gunn, C. A., "Vacationscape, Designing Tourist Regions", *University of Texas*, Austin, 1972.

- Haber, S. et Reichel, A., "Identifying Performance Measures of small Ventures: The case of the tourism industry", *Journal of Small Business Management*, vol. 43, n° 3, 2005, p. 257-286.
- Halley, A., "Sous-traitance et chaîne logistique ou la nécessaire intégration des deux stratégies ", *Gestion*, vol. 29, n° 2, 2004, p. 48-56.
- Hamel, G. et Prahalad, C. K., "Competing for the Future", *Harvard Business Review*, vol. 72, n° 4, 1994, p. 122-129.
- Hamel, G. et Prahalad, C. K., "La Conquête du Futur", InterEditions, Paris, 1995.
- Hanna, J. G., "A tipology of consumer needs", dans *research in marketing*, ed., J. S., JAI Press Inc., Greenwich, Connecticut, 1980, p. 83-104.
- Hannan, M. T. et Freeman, J., "The Population Ecology of Organizations", *American Journal of Sociology*, vol. 82, n° 5, 1977, p. 929-964.
- Harrison, J. S. et Enz, C. A., "Hospitality strategic management", John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2005.
- Hetzel, P., "Planète conso", Editions d'organisation, Paris, 2002.
- Hjalager, A.-M. et Corigliano, M. A., "Food for tourists Determinants of an image", *International Journal of Tourism Research*, vol. 2, 2000, p. 281-293.
- HTR, "Spectacle dans la salle", *HTR*, vol. 123, 2005, p. 48-49.
- Huberman, A. M. et Miles, M. B., "Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes ", De Boeck Université, Bruxelles, 1991.
- I.U.O.T.O, "The United Nations' Conference on International Travel and Tourism ", Genève, 1963.
- Image, "Analyse de données textuelles", Image, Toulouse, 2005.
- INSEE, "France en faits et chiffres", *INSEE*, Paris, 2006,
http://www.insee.fr/fr/ffc/accueil_ffc.asp?theme=2.
- Ismail, H., Reid, I. R., Poolton, J. et Arokiam, I., "Mass Customisation: Balancing Customer Desires with Operational Reality", dans *Mass Customization Concept-Tools-Realization*, Blecker, T. et Friedrich, G., GITO-Verlag, Berlin, 2005.
- J. Webb, "Questionnaires and their design." *The marketing Review*, vol. 1, 2000, p. 197- 218.
- J.L.Cerdin et Peretti, J. M., "Internet versus voie postale: comparaison de deux méthodes de collecte de données en GH", *Revue de Gestion des Ressources humaines*, vol. 42, 2001, p. 39-56.
- Jafari, J., "Editor's Page", *Annals of Tourism Research*, vol. Numéro spécial, 1977, p. 6-11.

Jang, D. et Mattila, A. S., "An examination of restaurant loyalty programs: what kinds of rewards do customers prefer?" *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 17, n° 5, 2005, p. 402-408.

Jaouen, A., "les alliances stratégiques entre TPE: éclairages", *7ème congrès International Francophone en entrepreneuriat et PME*, Montpellier, 27, 28 et 29 octobre 2004.

Jarvis, R., Curran, J., Kitching, J. et Lightfoot, G.-. "The use of quantitative and qualitative criteria in the measurement of performance in small firms", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 7, n° 2, 2000, p. 123-134.

Joffre, P. et Koenig, G., "Stratégie d'entreprise, antimanuel", Economica, Paris, 1985.

Jogaratnam, G., Tse, E. C. et Olsen, M. D., "Strategic posture, Environmental Munificence, and performance: An empirical study of independent restaurants", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, vol. 23, n° 2, 1999, p. 118-138.

Jolis, N., "Piloter les compétences", Editions d'Organisation, Paris, 2006.

Jones, P., "Improving business Performnce in Hospitality and Tourism SMEs: a four year research programme", *Small firms in the Tourism and Hospitality sectors*, Leeds, 12-13 september 2002.

Josserand, E. et Perret, V., "Logiques et enjeux des pratiques organisationnelles paradoxales", *Management International*, vol. 5, n° 1, 2000, p. 31-44.

Juhanihahti, A., "Entrepreneurs' strategic orientation: Modeling strategic behavior in Small Industrial Owner-managed firms", Thèse de doctorat, 1989, p.166

Julien, P.-A. et Pacitto, J.-C., "Does marketing have a place in very small enterprises", *Metz Symposium on Entrepreneurship and Marketing*, Georgia Tech Lorraine Campus Metz Technopole, 30 juin 2004.

Julien, P. A. et Marchesnay, M., "L'entrepreneuriat", Gestion/Poche, Economica, Paris, 1996.

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

Kaiser, C. J. et Helber, L. E., "Tourism Planning and Development ", C.B.I., Boston, 1978.

Karpik, L., "L'économie des singularités", Biliothèque des sciences humaines, Gallimard, Paris, 2007.

Keller, K.-L., Sternthal, B. et Tybout, A., "Three Questions You Need to Ask About Your Brand", *Harvard Business Review*, vol. 80, n° 9, 2002, p. 80-86.

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

Kenyon, A. et Mathur, S. S., "The offering as the strategic focus", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 10, n° 3, 2002, p. 171-188.

Kerourio, P., "Definition du tourisme: lettre T", Geotourisme, 2004, date de consultation:12/02/04, <http://geotour.ifrance.com/geotour/nouvellespages56.htm>.

KeyNote, "Contract Catering Digest", *KeyNote*, 1998.

Khandwalla, P. N., "The design of organizations", Harcourt Brace Jovanovich Inc., New York, 1977.

Kim, W. C. et Mauborgne, R., "Blue Ocean Strategy: From Theory to practice", *California Management Review*, vol. 47, n° 3, 2005, p. 105-121.

Kim, W. G., "Antecedents and consequences of relationship quality in upscale restaurants", *I-CHRIE Annual Conference*, Philadelphia, 2004.

Kotey, B., "Goals, management practices, and performance of family SMEs", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 11, n° 1, 2005.

Kotey, B. et Meredith, G. G., "Relationships among Owner/ Manager Personal Values, Business Strategies, and Enterprise Performance", *Journal of Small Business Management*, vol. 35, n° 2, 1997, p. 37-64.

Kromrey, J. D. et Rendina-Gobioff, G., "An Empirical Comparison of Regression Analysis Strategies with Discrete Ordinal Variables", *Multiple Linear Regression Viewpoints*, vol. 28, n° 2, 2002, p. 30-43.

Kuhn, T. S., "La structure des révolutions scientifiques", Flammarion, Paris, 1972.

Kuster, J. et Plaz, P., "La Suisse, destination touristique: les différences de coûts avec l'UE", *La Vie économique*, 2003.

Ladwein, R., Kolenc, C. et Ouvry, M., "Télé Réalité et expérience de consommation: approche exploratoire du phénomène Star Academy", *11èmes Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, Dijon, 9-10 Novembre 2006.

Lagarde, V., "Portées et limites des typologies entrepreneuriales classiques appliquées à l'agriculture. Le cas des diversifications des petites entreprises d'origine agricole", *7ème congrès International Francophone en entrepreneuriat et PME*, Montpellier, 27, 28 et 29 octobre 2004.

Lahary, D., "Du profil de poste au métier", *Bulletin d'information de l'ABF*, vol. 164, 1994.

Lakatos, I., "Histoire et méthodologie des sciences: programmes de recherche et reconstruction rationnelle", Traduit de: "The methodological of scientific research programs, philosophical papers", 1978, Cambridge University Press, PUF, Paris, 1994.

Lambin, J. J., "La recherche en marketing", Mc-Graw Hill, Paris, 1990.

Larousse, "Larousse Gastronomique", Larousse Edition, Paris, 1984.

Lasnier, G., "Plans d'expérience en gestion industrielle", Hermes Science Publications, Paris, Londres, 2003.

Laurent, G. et Kapferer, J. N., "Les profils d'implications", *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 1, n° 2, 1986, p. 41-57.

- Lecoq, X. et Yami, S., "From value chain to value networks: toward a new strategic model", dans *Network knowledge in international business*, Lundan-Sarianna, M., Edward Elgar, 2002.
- Leiper, N., "Defining tourism and related concepts: tourist, market, industry and tourism system", dans *VNR's Encyclopedia of hospitality and Tourism*, Khan, M. A., Olsen, M. D. et Var, T., Van Nostrand Rheinhold, New York, 1993, p. 539-558.
- Leiper, N., "The framework of tourism: towards a definition of tourism, tourist and the tourist industry", *Annals of tourism Research*, vol. 4, n° 6, 1979, p. 390-407.
- LeMoigne, J.-L., "Les épistémologie constructivistes ", coll Que Sais-je? PUF, Paris, 1995.
- Leo, P.-Y. et Philippe, J., "Comportement des Consommateurs dans l'Espace Métropolitain arbitrages entre Centre-ville et Périphérie commerciale", *Le Tendenze Del Marketing in europa*, Università Ca' Foscari Venezia, novembre 2000 2000.
- Levitt, T., "Creativity Is Not Enough", *Harvard Business Review*, vol. 80, n° 8, 2002, p. 137-145.
- Lewitt, T., "Marketing Myopia", *Harvard Business review*, vol. 38, 1960, p. 55.
- Liburd, J. J., "Tourism in global society", de Meethan, K., Palgrave (Houndmills, Basingstroke, Hampshire), UK, 2001, *Annals of Tourism Research*, vol. 23, n° 5, 2002, p. 882-884.
- Lipovetsky, G. et Charles, S., "Les temps hypermodernes", Grasset, Paris, 2004.
- Lohmeyer, L. et Prewitt, M., "Ambience, design key to attracting consumers'palates", *Nation's Restaurant News*, vol. 38, n° 40, 2004, p. 68-72.
- Lorcin, J., "Commentaire de: "Marc Boyer, Le tourisme en l'an 2000"", Cahier d'histoire, *Presse universitaire de Lyon*, 1999 1999.
- Louart, P., "Débat le Changement Organisationnel: Introduction ", dans *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, Paris, 2003, p. 157-201.
- Louart, P., Kokou-Dokou, G. A., Molin, H. et Nirrengarten, A., "Dirigeant de PME, un métier?" Regards sur les PME n°8, GIE OSEO services, Paris, 2005.
- Loup, S., "Les petites entreprises des métiers d'art", *Revue Française de gestion*, vol. 29, n° 144, 2003, p. 195-209.
- Lu, W., Efstathiou, J. et DeValle-Lehne, E., "Customer Service level in a lean inventory under Mass Customisation", dans *Mass Customization Concept-Tools-Realization*, Blecker, T. et Friedrich, G., GITO-Verlag, Berlin, 2005.
- M.Christensen, C. et Raynor, M. E., "The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth", Harvard Business School Press, Boston, 2003.
- Mac Cannell, D., "The Tourist, A new theory of leisure class", Schocken Book, New York, 1976.
- Malhotra, N., Decaudin, J. M. et Bouguerra, A., "Etudes marketing avec SPSS", 2004.

Pièces de Pâtisseries : bibliographie

Marchesnay, M., "De l'Arc au diamant Le repérage des ressources et des compétences dans la "grille MM", *First International Co-Sponsored Conference Research Methods Division Academy of Management USA/ Iseor*, Lyon, 2004a.

Marchesnay, M., "Hypermodernité, Hypofirme et singularité", *Revue Management et Avenir*, vol. 2, 2004b.

Marchesnay, M., "L'entrepreneur face à ses risques", *Innovations, Cahiers d'économie et de l'innovation*, vol. 12, 2000a.

Marchesnay, M., "L'entreprise artisanale: modèle innovant du développement économique des territoires", *Rencontres internationales du Réseau Artisanat-Université, ISM*, Collection Etudes et Recherches, 2004c.

Marchesnay, M., "la Moyenne entreprise existe-t-elle?" *Revue Française de gestion*, 1997, p. 85-94.

Marchesnay, M., "La petite entreprise: sortir de l'ignorance", *Revue Française de gestion*, vol. 29, n° 144 Spécial PE, 2003a, p. 107-118.

Marchesnay, M., "La rhétorique entrepreneuriale en France: entre sémantique, histoire et idéologie", *Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie*, 2007a.

Marchesnay, M., "La rhétorique entrepreneuriale en France: entre sémantique, histoire et idéologie ", *Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie*, 2007b.

Marchesnay, M., "La stratégie", Chotard, Paris, 1986.

Marchesnay, M., "Le diagnostic stratégique: la grille MM", 2003b.

Marchesnay, M., "Le mangeur hypermoderne: une figure de l'individu éclectique", *Economies et Sociétés*, vol. 28 "Système Agroalimentaire", 2006, p. 749-752.

Marchesnay, M., "Les stratégies de spécialisation", dans *Encyclopédie du Management*, Vuibert, Paris, 1991, p. 773-780.

Marchesnay, M., "Management stratégique", Les éditions de l'ADREG, 2004d, date de consultation:12 avril 2006.

Marchesnay, M., "Note de lecture, L'entrepreneuriat: une vue kaléidoscopique", *Revue internationale P.M.E.*, vol. 13, n° 1, 2000b.

Marchesnay, M., "Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique Ressources-compétences Essai de praxéologie", Les éditions de l'ADREG, 2002, date de consultation:20 avril 2006.

Marmuse, C., "Eloge de la singularité ou l'essence de la stratégie ", *AIMS*, MONTREAL 1997, 1997.

Martinet, A.-C., "Diagnostic Stratégique", Vuibert, Paris, 1990.

Martinet, A.-C., "Les discours sur la stratégie d'entreprise", *Revue Française de gestion*, vol. 67, 1988, p. 49-60.

Martinet, A.-C., "Les trois phases de la stratégie", dans *Stratégies: Actualités et futurs de la recherche*, FNEGE, Vuibert, Paris, 2001.

Maslow, A. H., "A theory of human motivation", *Psychological Review*, vol. 50, 1943, p. 370-396.

Mathieson, A. et Wall, G., "Tourism economic, physical and social impacts", Longman House, Harlow, 1982.

Matt, J. v., "Tendances alimentaires. ch", HUG AG, M. L., ISOPUBLIC, Schwerzenbach, date de consultation: 15-11-2005, <http://www.tendances-alimentaires.ch/kontakt/kontakt.php>.

McIntosh, Goeldener et Ritchie, "Tourism Principles, Practices, Philosophies", John Wiley & Sons Inc., New York, 1995.

McIntosh, R. W., "Tourism: Principles, Practices, Philosophies (second ed.)", Grid. Medlik, S. and V. T. C. Middletown, Columbus, 1977.

McKercher, B., "A Chaos approach to tourism", *Tourism Management*, vol. 20, 1999, p. 425-434.

Medlik, S. et Middleton, V. T. C., "The Tourist product and Its Marketing Implications", *International Tourism Quarterly*, vol. 3, 1973, p. 28-35.

Midy, F., Béjean, S. et Peyron, C., "La rationalité simonienne: Interprétation et enjeux épistémologique", *LATEC - Documents de travail, économie*, Dijon, 1999.

Mignon, S., *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n° 1, 2000, p. 169-196.

Mignon, S., "Stratégie de pérennité d'entreprise", Vuibert, Paris, 2001.

Miles, R. et Snow, C., "Organizations, New concepts and New forms", *California Management Review*, 1986, p. 62-73.

Miles, R., Snow, C., Meyer, A. et H. Coleman, J., "Organizational Strategy, Structure, and process", *Academy of Management Review*, 2001.

Mill, R. et Morrison, A., "The Tourism System", Prentice Hall, Sidney, 1985.

Mills, J. E., "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 2004.

Mintzberg, H., "Grandeur et décadence de la planification stratégique", Dunod, Paris, 2004.

Mintzberg, H., "L'entrepreneuriat coopératif: mouvement entrepreneurial", *Colloque sur l'entrepreneuriat coopératif*, Université de Sherbrooke, 5 novembre 1999.

Mintzberg, H., "Of strategy deliberate and emergent", *Strategic Management Journal*, vol. 6, n° 3, 1985, p. 257-272.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. et Lampel, J., "Safari en pays stratégie", Village Mondial, Paris, 1999.

Pièces de Pâtisseries : bibliographie

Mintzberg, H. et Lampel, J., "Reflecting on the strategy process", *Sloan Management Review*, vol. 40, n° 3, 1999, p. 21-30.

Mintzberg, H. et Quinn, J. B., "Readings in the Strategy Process", Prentice-Hall, New Jersey, 1998.

Mintzberg, H., Quinn, J. B. et Goshal, S., "The Strategy Process", European Edition, Prentice Hall, UK, 1995.

Montil, R., "Pour une approche renouvelée de la Perspective des métiers", *Revue Française de gestion*, vol. n°140, 2002.

Moore, K., Cushman, G. et Simmons, D., "Behavioral conceptualization of tourism and leisure", *Annals of Tourism Research*, vol. 22, n° 1, 1995, p. 67-85.

Morin, E. M., Savoie, A. et Beaudin, G., "L'efficacité de l'organisation: Théorie, représentations et mesures", Gaetan morin, Montréal, 1994.

Moschis, G., Folkman-Curasi, C. et Bellenger, D., "Restaurant-selection Preferences of mature consumers", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 44, n° 4, 2003, p. 51-60.

Moser, C., "Toutes ces administrations qui submergent les PME", *Bilan*, 13 juillet au 9 août 2005.

Mothe, C. et Quélin, B., "Resource creation and partnership in R&D consortia", *Journal of High Technology Management Research*, vol. 12, n° 1, 2001, p. 113-138.

Muller, C. C. et Woods, R. H., "An expanded Restaurant typology", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 35, n° 3, 1994, p. 27-37.

Murphy, G. B., Trailer, J. W. et Hill, R. C., "Measuring performance in entrepreneurship research", *Journal of Business research*, vol. 36, n° 1, 1996, p. 15-23.

Mutter, F., "Vaud compte près de 40% des faillites romandes", *Le Temps*, 2005.

Nations Unies, O. m. d. t., "Recommandations sur les statistiques du tourisme", New York, 2000.

Ndangwa, L., Sonna, F. D. et Djeumene, P., "Réseau social du dirigeant et performance de la TPE", *Revue Française de Gestion*, vol. 223, 2007.

Nelson, R. R. et Winter, S. G., "Evolutionary Theorizing in Economics", *Journal of Economic Perspectives*, vol. 16, n° 2, 2002, p. 23-47.

Néorestauraton, "Dossier Des leviers contre l'érosion", *Néorestauraton*, 2004.

Néorestauraton, "Les chiffres clés de la RDH en France ", *Néorestauraton*, 2006.

Néorestauraton, "Les chiffres clés de la RDH en France et en Europe", *Néorestauraton*, 2003.

Néorestauraton, "Sondage: Qui sont vos clients?" *Néorestauraton*, 2001.

Ninemeier, J. D., "Planning and Control for F&B Operations", Educational Institute of the American Hotel & Lodging Association, Michigan, 2004.

Nobbs, J., "Advanced level of Economics (second ed.)", McGraw Hill, Maidenhead, 1975.

Noone, B. M. et Kimes, S. E., "Dining Duration and customer satisfaction", *CenterforHospitalityResearch*, 2005.

o'Neil, H. et Duker, J., "Survival and failure in small business", *Journal of Small Business Management*, 1986.

OFS, "La population de la Suisse 2005", *fédérale*, A., Neuchatel, 2006,
<http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/01/22/publ.html?publicationID=2446>.

Oliver, K., Moeller, L. H. et Lakenan, B., "Smart Customization: profitable growth through tailored Business streams", dans *Results-Driven marketing Aguide to growth and Profits*, Dearlove, D., Strategy+business Books, 2005, p. 40-53.

Olsen, M. D., Tse, E. C.-Y. et West, J. J., "Strategic management in the hospitality industry", Van Nostrand Reinhold, New York, N.Y., 2006.

Osty, F., "Le désir de métier Engagement, Identité et reconnaissance au travail", Presses Universitaires de Rennes, Rennes, 2003.

Oullier, O., "Neuroscience and marketing: The beginning of phase two. " *working paper*, 2007.

P.Lorino et Tarondeau, J. C., "De la stratégie aux processus stratégiques", *Revue Française de gestion*, vol. 117, 1998, p. 5-17.

Pacitto, J.-C. et Richomme-Huet, K., "A la recherche de l'entreprise artisanale", *Congrès interntional Francophone en entrepreneuriat et PME*, Montpellier, 27, 28, 29 octobre 2004.

Parasuraman, A., Berry, L. L. et Zeithaml, V. A., "Understanding customer expectations of service", *MIT Sloane management review*, vol. 32, n° 3, 1991, p. 39.

Parnière, E. et Pollet, L., "Panorama de la restauration commerciale en France", Paris, 2003.

Parsa, H. G., Self, J. T., Njite, D. et King, T., "Why restaurants fail", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly*, vol. 46, n° 3, 2005, p. 304-322.

Paturel, R. et Richomme-Huet, K., "Le devenir de l'activité artisanale passe-t-il par l'activité entrepreneuriale?" *Les TPE artisanales en devenir*, Montpellier, 19 mai 2005.

Pavesic, D. et Magnant, P., "Fundamental Principles of Restaurant Cost Control", Pearson - Prentice Hall, New Jersey, 2005.

Payne-Palacio, J. et Theis, M., "Introduction to food service ", Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1997.

Pearce, D. G., "Tourist Development", Longmans, Harlow, 1989.

- Peirce, C. S., "Philosophical writings of Peirce", Dover Publication, New York, 1955.
- Pelzmann, L., Malik, C. et Miklantz, M., "The critical Mass of preferences dor customization", dans *Mass Customization Concept-Tools-Realization*, Blecker, T. et Friedrich, G., GITO-Verlag, Berlin, 2005.
- Perret, V. et Séville, M., "Fondements épistémologiques de la recherche", dans *Méthodes de recherché en management*, Thiétart, R.-A. et coll., Dunod, Paris, 2003, p. 34-56.
- Perrien, J., Chéron, E. J. et Zins, M., "Recherche en marketing-Méthodes de décisions", Gaetan Morin, Chicoutimi Québec, 1984.
- Pfeffer, J. et Salancick, G., "The external Control of organizations: A Resource Dependence Perspective", Harper & Row, New york, 1978.
- Phillips, P. A. et Moutinho, L., "The Strategic Planning Index: A Tool for Measuring Strategic Planning Effectiveness", *Journal of Travel Research*, vol. 38, n° 4, 2000, p. 369-379.
- Pine, B. J., "Making mass customization happen: Strategies for the new competitive realities", *Planning Review*, vol. 21, n° 5, 1993, p. 23-25.
- Plane, J. M. et Torres, O., " Le recours au conseil est-il un processus dénaturant pour la PME? " *IVe Congrès International Francophone de la PME (CIFPME)*, Nancy-Metz, 22-24 octobre. 1998.
- Planel, J., "La Rentabilité des restaurants au banc d'essaichr ", *CHR L'Auvergnat de paris*, 2006.
- Popper, K., "Le réalisme et la science", Hermann, Editeurs des Sciences et des arts, 1990.
- Popper, K. R., "La logique de la découverte", Traduit de: "The logic of scientific Discovery"1959, Hudginson, Londres, Payot, Paris, 1973.
- Porter, M., "What is strategy?" *Harvard Business Review*, vol. November -December, 1996, p. 61-78.
- Porter, M. E., "From competitive advantage to corporate strategy", *Harward Business Review*, vol. 65, n° 3, 1987, p. 43-59.
- Porter, M. E., "La Concurrence selon Porter", Village Mondial, Paris, 1999.
- Poupart, J., "La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques", Gaetan Morin, Boucherville, 1997.
- Quairel, F. et Auberger, M.-N., "Management responsable et PME: Une relecture du concept de "responsabilité sociétale de l'entreprise"", *La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion*, vol. 40, n° 211/212, 2005, p. 111-129.
- Reinert, M., "Un logiciel d'analyse lexicale", *Les cahiers de l'analyse des données*, vol. 4, 1986, p. 471-484.
- Rémy, E., Garabau-Moussaoui, I., Desjeux, D. et Filser, M., "Société consommation et consommateurs", l'Harmattan, Paris, 2003.

- RickettsGaskill, L., VanAuken, H. E. et Manning, R. A., "A factor analytic study of the perceived causes of small business failure", *Journal of Small Business Management*, vol. octobre, 1993.
- Ridderstråle, J. et Nordström, K. A., "Karaoke Capitalism Management for mankind", BookHouse Publishing, Stockholm, 2004.
- Rigby, D., "Le palmares 2005 des outils de management ", *L'Expansion Management Review*, n° Décembre 2005, 2005, p. 44-52.
- Riley, M., "Food and Beverage management A review of change", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 17, n° 1, 2005, p. 88-93.
- Ritzer, G., "The McDonalization of Society", Pine Forge, Thousand Oaks, 1996.
- Rodgers, S., "Decision-Making in selecting a food service system", *International CHRIE's Annual conference*, Philadelphia, 27 juillet-1 août 2004.
- Rojek, C., "Cybertourism and the phantasmagoria of place", dans *Book Cybertourism and the phantasmagoria of place*, Routledge, London, 1998, p. 33-48.
- Royer, I. et Zarlowski, P., "Le design de la recherche", dans *Méthodes de recherche en management*, R.-A.Thietart, Dunod, Paris, 1999, p. 139-168.
- Savall, H. et Zardet, V., "Recherches en sciences de gestion: Approche qualimétrique", Economica, Paris, 2004.
- Sawhney, M., "Making new markets", *Business*, vol. 2, n° 0, 1999, p. 116-121.
- SECO, "Les défis du dialogue entre les PME et les banques", 2003.
- Segal-Horn, S., "The strategy Reader", Blackwell Publishers Inc, Oxford, 1998.
- Seydoux, "De l'hospitalité à l'accueil", Edition Delta et Spes, Denges, 1983.
- Shaw, E., "A guide to the qualitative research process: evidence from a small firm study", *Qualitative Market Research: An International Journal*, vol. 2, n° 2, 1999, p. 59-70.
- Sill, B., "Brand metrics can help restaurant service measure up to customer expectations", *Nation's Restaurant News*, vol. 36, n° 21, 2002, p. 24-27.
- Sirieix, L. et Filser, M., "La valorisation de l'expérience de restauration hors-domicile: l'apport des théories de la recherche de variété et du réenchantement ", dans *Sociétés, consommation et consommateurs*, Rémy, E., Filser, M., Garabuau-Moussaoui, I. et Desjeux, D., L'Harmattan, Paris, 2003, p. 153.
- Sissors, J. Z., "What is a Market", *Journal of Marketing*, vol. 30, n° 000003, 1986, p. 17.
- Sparks, B., Bowen, J. et Klag, S., "Restaurants and the tourist market", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 15, n° 1, 2003, p. 6-13.

Pièces de Pâtisseries : bibliographie

- Stafford, J., "Le paradigme culturaliste en téorologie: étude, analyse et critique", vol. 7, n° 1, 1988, p. 5-8.
- Stafford, J. et Bodson, P., "L'analyse multivariée avec SPSS ", Presses de l'Université du Québec, Québec, 2006a.
- Stafford, J. et Bodson, P., "L'analyse multivariée avec SPSS ", Presses de l'Université du Québec, Québec, 2006b.
- Stambouli, K. B. et Briones, E., "Buzz marketing les stratégies du bouche-à-oreille", Editions d'Organisation, 2002.
- Storey, D. J., "Understanding the small Business sector", Routledge, London, 1994.
- Strategor, "Stratégie, Structure, décision, identité", HEC, Dunod, Paris, 1997.
- SuisseTourisme, "Le Tourisme Suisse en Chiffres", (FST), F. s. d. t., GastroSuisse, hotelleriesuisse, (OFS), O. f. d. l. s. et (ST), S. T., Berne, 2005.
- SuisseTourisme, "Restauration: Bilan 2002", *Tourisme de A -Z*, vol. Direction du tourisme, 2003.
- Tarondeau, J.-C. et Wright, R. W., "La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus", *Revue Française de gestion*, 1995, p. 112-120.
- Tarondeau, J. C. et Huttin, C., "Dictionnaire de stratégie d'entreprise", Vuibert, Paris, 2001.
- Tenenhaus, M., "Méthodes statistiques en gestion", Dunod, Paris, 2006.
- Terkenli, T. S., "Lanscapes of tourism: towards a global cultural economy of space", *Tourism Geographies*, vol. 4, n° 3, 2002, p. 227-254.
- Thiéart, R.-A. et al., "Méthodes de recherche en management", Dunod, Paris, 2003.
- Thöni, T., "24000 francs pour fermer un bistrot? L'idée choc des Zurichoï", *Le Temps*, 2005.
- Torrès, O., "Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité", *Revue Française de gestion*, vol. 29, n° 144, 2003.
- Torrès, O. et Julien, P.-A., "Specificity and Denaturing of Small Business", *International Small Business Journal*, vol. 23, n° 4, 2005, p. 355-377.
- Toussaint, F., "Les différents concepts de restauration", Techno.org, 2001, date de consultation:19-10-2004, <http://technorestor.org/>.
- Tremblay, P., "The economic organization of Tourism", *Annals of Tourism Research*, vol. 25, n° 4, 1998, p. 837-859.
- Tribe, J., "The indiscipline of tourism", *Annals of Tourism Research*, vol. 24, n° 3, 1997, p. 638-657.

Tuan-Pham, M. et Muthukrishnan, A. V., "Search and alignment in Judgment Revision: Implications for Brand Positioning", *Journal of Marketing research*, vol. 39, n° 1, 2002, p. 18-30.

Turner, J. R. et Thayer, J., "Introduction to analysis of Variance: Design, Analysis and Interpretation", Sage Publication, Londres, 2001.

Urry, J., "Tourism, travel and the modern subject", dans *Book Tourism, travel and the modern subject*, Routledge, London, 1994, p. 141-151.

Usunier, J.-C., Easterby-Smith, M. et Thorpe, R., "Introduction à la recherche de gestion", Economica, Paris, 2000.

Usunier, J. C., "Food consumption and the xpatriation Experience: A study of American Expatriates in France", *European Advances in consumer Research*, vol. 4, 1999, p. 1-9.

Uwamungu, B., "Approches innovantes d'organisation et flexibilité du travail", *Revue Economique et sociale*, vol. 2, 2006.

Vargo, S. L. et Lusch, R. F., "Evolving to a new dominant logic of marketing", *Journal of Marketing*, vol. 18, 2004, p. 1-17.

Veblen, T., "The theory of the leisure class", Penguin books, New York, 1899.

Verreynne, M.-L., "Strategy-making process and firm performance in small firms", *Journal of Management and Organization*, vol. 12, n° 3, 2006, p. 209-223.

Verstraete, T., "Entrepreneuriat: modélisation du phénomène ", *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 1, n° 1, 2001.

Villemus, P., "L'entreprise audacieuse", Editions d'organisation, Paris, 2001.

Vinals, J. et Hamel, k., "L'utilisation des technologies de pointe dans le nouveau contexte de la production manufacturière", *technologie, C. d. l. s. e. d. l.*, Québec, 2006.

Wahab, S., "Tourism Management", Tourism International Press, London, 1975.

Walker, J. R. et Lundberg, D. E., "The restaurant from concept to operation", John Wiley & Sons, Inc, New York, 2001.

Wallace, M. J., "Methodology, research practice and Progress in personnal and industrial relations", *Academy of Management Review*, vol. 8, n° 1, 1983, p. 6-13.

Wandl, C., "Summary der Grundlagenstudie über Ernährungstrends", *Meinungsforschung, I. I. f. m.-u.*, 2003.

Waterman, R. H., Peters, T. J. et Phillips, J. R., "Structure is not organization", *Business Horizons*, 1980.

Weatherford, L. R. et Bodoly, S. E., "A Taxonomy and Research Overview of Perishable Asset Revenue Management Yield management, overbooking, and pricing ", *Operations Research*, vol. 40, n° 5, 1992, p. 831.

Pièces de Pâtisseries : bibliographie

Wernerfelt, B., "The resource Based Theory of the Firm: Ten years later", *Strategic Management Journal*, vol. 16, n° 3, 1995, p. 171-174.

West, J. J. et Olsen, M. D., "Grand Strategy: making your restaurant a winner", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 31, n° 2, 1990, p. 72.

Whitehall, B., "Facts and Figures of european Foodservices markets", 2003.

Williams, C. E. et Tse, E. C. Y., "The relationship between strategy and entrepreneurship: the US restaurant sector", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 7, n° 1, 1995, p. 22-26.

Williams, S., "Critical Concepts in the social Sciences:Tourism", Routledge, London, New York, 2004.

Williamson, O., "The Economic Institutions of Capitalism", Free Press, New York, 1985.

Williamson, O., "Market and Hierarchies: Analyses and Antitrust Implications", Free Press, New York, 1975.

Wonnacott, T. H. et Wonnacot, R. J., "Statistique", Economica, Paris, 1995.

Wood, E. H., "The internal predictors of business performance in small firms", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 13, n° 3, 2006, p. 441-453.

Wuillemin, L., "Eléments d'analyse et de gestion financières de l'entreprise en déficit", GEORG librairie de l'Université, Genève, 1982.

Yami, S., "Petite entreprise et stratégie collective de filières", *Revue Française de gestion*, vol. 29, n° 144, 2003, p. 165-179.

Yanat, Z., "Diagnostic d'entreprise: une démarche humaniste dans un monde normatif", *Revue Management et Avenir*, vol. 1, 2004, p. 43-58.

Yin, R. K., "Case Study Research, Design and methods", Sage, Newbury Oark, CA, 1994.

Zaltman, G., "Dans la tête du client", Editions d'organisation, Paris, 2004.

Zeller, R. et Carmines, E., "Measurement in the social sciences: The Link between Theory and Data", Cambridge University Press, Cambridge, 1980.

4.2. Table des définitions

Définition 1: Définitions des différentes formes de PME adoptées en Europe et en Suisse	78
Définition 2: Définition française de l'entreprise artisanale	78
Définition 3: Définitions de la structure et du système d'une organisation.....	79
Définition 4: Définition de l'emploi métier n°33 311 de chef d'entreprise/dirigeant de PME (ROME)...	87
Définition 5: Définition du Tourisme	100
Définition 6: Résumé des définitions retenues pour la Stratégie d'après Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (1999), Harrison et Enz (2005), Porter (1996), Olsen, Tse et West (2006), Boyer et Marchesnay (2002)	115
Définition 7: Définition et spécificités des entreprises artisanales de la restauration.....	146
Définition 8: Définition de l'objet de la recherche	199

4.3. Table des tableaux

Tableau 1 : Comparaison de l'offre et de la demande dans la restauration entre la Suisse, la France et l'Autriche en 2005	46
Tableau 2: Structure des coûts dans la restauration en Suisse, France et Autriche	48
Tableau 3: Approches de la réalité et objets de recherche (Thiéart et al., 2003)	52
Tableau 4: Architecture de la recherche	64
Tableau 6: Articulation du chapitre de « L'État de l'Art »	71
Tableau 7 : Articulation du premier paragraphe du chapitre de « L'État de l'Art »	75
Tableau 8: Récapitulation des caractéristiques d'une TPE artisanale.....	80
Tableau 9 : Dimensions et variables retenues pour la définition de l'entrepreneur d'une entreprise artisanale.....	93
Tableau 10: Paramètres retenus pour définir chaque marché composant le méta marché du Tourisme d'après Boyd, Walker et Larréché (1995), Brooks (1995), Forlani et Parthasarathy (2003), Lewitt (1960), Sawhney (1999), Sissors (1986), Tarondeau et Huttin (2001)	100
Tableau 11: Récapitulation des typologies existantes	105
Tableau 12 : Synthèse des dimensions utilisables pour une nouvelle typologie	107
Tableau 13: Dimensions et variables de mesures de la munificence environnementale retenues d'après Castrogiovanni (1991) et Jogaratnam, Tse, Olsen (1999).....	109
Tableau 14: Récapitulation des éléments principaux issus de la revue de la littérature	136
Tableau 15: Articulation du paragraphe « La restauration sous l'éclairage académique »	138
Tableau 16: Lien avec le tourisme ou degré d'appartenance d'un restaurant au méta marché du tourisme	142
Tableau 17: Nomenclature adoptée pour la typologie des entreprises dans la restauration.....	146
Tableau 18 : Niveau de standardisation de la Prestation offerte	148
Tableau 19: Niveau de standardisation de la Prestation offerte d'après Segal-Horn (1998).....	148
Tableau 20: Nouvelle typologie proposée pour la restauration en Europe	150

Tableau 21: Dimensions retenues pour le profil de l'entrepreneur d'une entreprise artisanale de la restauration	154
Tableau 22 : Dimensions et variables de mesures de la munificence environnementale pour le marché de la restauration adapté de Castrogiovanni (1999) et Jogaratnam, Tse, Olsen.....	157
Tableau 23 : Récapitulation des éléments de la munificence de l'environnement de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse	161
Tableau 24: Récapitulation du comportement et des attentes du consommateur de l'Arc Lémanique Suisse face à la restauration.....	166
Tableau 25: Congruence de la stratégie de partenariat pour les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse	169
Tableau 26: Congruence de la stratégie « d'Océan bleu » pour les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse	172
Tableau 27: 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 ...	176
Tableau 28 : Articulation du paragraphe "Entretiens exploratoires »	202
Tableau 29 : Lien entre l'organisation et accès à des infrastructures et compétences externes	210
Tableau 30: Résultats de la vérification auprès de professionnels des dimensions de la typologie ..	215
Tableau 31: Deux groupes d'entrepreneurs d'entreprises artisanales de la restauration	240
Tableau 32 : Répartition des u.c.e. des caractéristiques des entrepreneurs.....	243
Tableau 33 : Classe 1, vocabulaire sur les caractéristiques de l'entrepreneur.....	244
Tableau 34 : Classe 2, vocabulaire sur les caractéristiques de l'entrepreneur.....	245
Tableau 35 : Classe 3, vocabulaire sur les caractéristiques de l'entrepreneur.....	245
Tableau 36 : Répartition des u.c.e. des changements intervenus dans le métier de la restauration .	246
Tableau 37 : Classe 1, vocabulaire sur les changements du métier de la restauration	247
Tableau 38 : Classe 2, vocabulaire sur les changements du métier de la restauration	247
Tableau 39 : Classe 3 vocabulaire sur les changements du métier de la restauration	248
Tableau 40 : Répartition des u.c.e. des choix stratégiques	249
Tableau 41 : Classe 1 vocabulaire sur les choix stratégiques	249
Tableau 42 : Classe 2 vocabulaire sur les choix stratégiques	250
Tableau 43 : Classe 3 vocabulaire sur les choix stratégiques	251
Tableau 44: Tableau synoptique de comparaison des résultats de l'étude exploratoire, caractéristiques de l'entrepreneur des entreprises artisanales de l'Arc Lémanique Suisse.....	252
Tableau 45: Confrontation et Variables mesurables des caractéristiques de l'entrepreneur d'une entreprise artisanale de la restauration dans l'Arc Lémanique Suisse	254
Tableau 46: Articulation du paragraphe « Hypothèse et modèle de la thèse »	265
Tableau 47: Modèle de la thèse	273
Tableau 48: Articulation du chapitre « Rôts : vérification des hypothèses ».....	278
Tableau 49: Articulation du paragraphe « Premier Rôt : méthodologie de l'étude quantitative ».....	280
Tableau 50: Synthèse des tableaux et des dimensions et variables retenues	282
Tableau 51: Comparaison des fréquences du chiffre d'affaires population suisse / échantillon	297
Tableau 52: Comparaison des fréquences du nombre d'employés population suisse / échantillon ..	298
Tableau 53 : Comparaison des fréquences du chiffre d'affaires population suisse / échantillon	299
Tableau 54: Comparaison de la forme juridique population suisse / échantillon.....	299

Tableau 55 : Exemple du manuel de codage.....	304
Tableau 56 : Articulation du paragraphe « Traitement statistique et analyse des données»	307
Tableau 57 : Independent Samples T – test entre Genève et Vaud pour la performance nette	311
Tableau 58: Forme d'organisation de l'échantillon.....	312
Tableau 59: Type d'établissements de l'échantillon.....	312
Tableau 60 : Type d'établissements par canton	313
Tableau 61: Lien avec tourisme de l'échantillon et par canton	314
Tableau 62: Statut des murs de l'exploitation de l'échantillon et par canton	314
Tableau 63: Répartition des entreprises de l'échantillon et par canton selon la forme juridique de l'entreprise.....	315
Tableau 64 : Taille en nombre de collaborateurs de l'échantillon et par canton.....	316
Tableau 65 : Répartition des entreprises de l'échantillon et par canton selon la tranche de chiffre d'affaires.....	317
Tableau 66 : Comparaison chiffre d'affaires moyen, médianes et modes entre les deux cantons.....	317
Tableau 67: Niveau de standardisation de la prestation offerte.....	318
Tableau 68: Durée d'exploitation dans l'échantillon et par canton.....	320
Tableau 69 : Formation de l'échantillon et par canton	320
Tableau 70: Structure des coûts de l'échantillon et par canton	321
Tableau 71: Résultats bruts de l'échantillon et par canton	322
Tableau 72 : Performance réelle en francs suisses des entreprises artisanales de l'Arc Lémanique Suisse	323
Tableau 73: Résultats net de l'échantillon et par canton	324
Tableau 74 : Articulation du Troisième Rôt « Vérification des hypothèses par les analyses statistiques »	327
Tableau 75 : Corrélations entre les variables et la performance (Y).....	332
Tableau 76 : Corrélation partielle performance, nombre de collaborateurs avec variable contrôlée chiffre d'affaires.....	334
Tableau 77 : Corrélation partielle performance, chiffre d'affaires avec variable contrôlée nombre de collaborateurs.....	335
Tableau 78 : résumé du modèle complet régression multiple (b)	338
Tableau 79 : Analyse de la variance modèle complet (b)	339
Tableau 80 : Coefficients du modèle complet	340
Tableau 81 : Résumé du modèle simplifié (b) issu de la régression multiple pas à pas descendante complète.....	341
Tableau 82 : Analyse de la variance modèle simplifié (b) issu de la régression multiple pas à pas descendante complète.....	342
Tableau 83 : Coefficients du modèle simplifié issu de la régression multiple pas à pas descendante complète.....	342
Tableau 84 : Effet total de chacune des caractéristiques de l'entreprise sur la performance	343
Tableau 85 : Résumé du modèle simplifié issu de la régression multiple pas à pas descendante complète.....	346
Tableau 86 : Analyse de la variance modèle simplifié issu de la régression multiple pas à pas descendante complète.....	346

Tableau 87 : Coefficients du modèle simplifié issu de la régression multiple pas à pas descendante complète.....	347
Tableau 88 : Modalités et facteurs de l'analyse de la covariance globale	350
Tableau 89 : Analyse de la covariance globale test des effets entre sujets	351
Tableau 90 : Résumé du modèle simplifié issu de la régression linéaire multiple pas à pas descendante avec variables muettes.....	353
Tableau 91 : Modèle simplifié de la régression multiple globale pas à pas descendante avec variables muettes	354
Tableau 92 : Corrélations entre la performance et chacune des caractéristiques des entreprises artisanales de la restauration.....	358
Tableau 93 : Corrélations de Pearson entre le chiffre d'affaires et le nombre de collaborateurs.....	358
Tableau 94 : Modèles caractéristiques entreprise expliquant la performance.....	360
Tableau 95 : Analyse de la variance du modèle (d) régression linéaire pas à pas descendante des caractéristiques des entreprises artisanales de la restauration, performance	360
Tableau 96 : Résumé du Modèle (d) de la régression linéaire pas à pas descendante des caractéristiques des entreprises artisanales de la restauration, performance avec variables muettes	361
Tableau 97 : Coefficients du modèle (d) régression linéaire pas à pas descendante des caractéristiques des entreprises artisanales de la restauration, performance	362
Tableau 98 : Corrélations niveaux de standardisation, nombre de collaborateurs.....	364
Tableau 99 : Analyse de la variance du modèle standardisation, nombre de collaborateurs.....	365
Tableau 100 : Analyse de la variance pour la liaison entre niveaux de standardisation de production, lien avec le tourisme	366
Tableau 101 : Analyse de la variance niveaux de standardisation de service, lien avec le tourisme.	367
Tableau 102 : Analyse de la variance du modèle standardisation, lien avec le tourisme.....	368
Tableau 103 : Coefficients du modèle de régression linéaire pas à pas descendante des caractéristiques de l'entrepreneur pour la performance avec des variables muettes	372
Tableau 104 : Résumé de quelques modèles de régression linéaire pas à pas descendante avec variables muettes des caractéristiques de l'entrepreneur pour la performance.....	373
Tableau 105 : Analyse de la variance du modèle retenu de régression linéaire pas à pas descendante des caractéristiques de l'entrepreneur pour la performance	374
Tableau 106 : Box test de l'égalité de la matrice des covariances	376
Tableau 107 : Tests du lambda de Wilks et de l'égalité des moyennes des groupes sur performance	377
Tableau 108 : Test d'égalité des moyennes entre les groupes des choix stratégiques	379
Tableau 109 : Test de Bartlett et lambda de Wilks sur choix des stratégies	380
Tableau 110 : Pouvoir discriminant de la fonction entrepreneurs, choix stratégies.....	380
Tableau 111 : Coefficients standardisés de la fonction de discrimination canonique entrepreneurs, choix stratégies	381
Tableau 112 : Résultats du classement entrepreneurs, choix stratégies	382
Tableau 113 : Test de l'égalité des moyennes des groupes sur posture face aux stratégies	383
Tableau 114 : Test de Bartlett et lambda de Wilks sur posture face aux stratégies.....	383
Tableau 115 : Test de Bartlett et lambda de Wilks sur posture face à la stratégie de partenariat	384
Tableau 116 : Pouvoir discriminant de la fonction entrepreneurs, posture stratégique partenariat....	384
Tableau 117 : Corrélations entre la performance et les choix stratégiques.....	388

Tableau 118 : Résumé du modèle (d) de la régression linéaire pas à pas descendante des choix stratégiques, performance	389
Tableau 119 : Coefficients du modèle (d) régression linéaire pas à pas descendante des choix stratégiques, performance	390
Tableau 120 : Analyse de la variance des modèles de régression linéaire pas à pas descendante des choix stratégiques, performance.....	390
Tableau 121 : Corrélation entre la performance et les postures stratégiques	392
Tableau 122 : Résumé du modèle de la régression linéaire pas à pas descendante, postures stratégiques, performance	393
Tableau 123 : Coefficients du modèle (d) régression linéaire pas à pas descendante des postures stratégiques, performance	394
Tableau 124 : Analyse de la variance des modèles régression linéaire pas à pas descendante des postures stratégiques, performance	395
Tableau 125 : Analyses de la covariance globale test des effets entre sujets, les choix stratégiques et les caractéristiques de l'entreprise.....	397
Tableau 126 : Résumé du test des hypothèses.....	401
Tableau 127 : Articulation du quatrième Rôle « Validation des hypothèses».....	403
Tableau 128 : Comparaison des fréquences et moyennes de la performance entre CFC et EHL.....	414
Tableau 129 Classification des entrepreneurs adaptée de Miles et Snow (Miles, Snow, Meyer et H. Coleman, 2001)par Marchesnay (Marchesnay, 2002)	416
Tableau 130 : Profils des deux types d'entrepreneurs.....	418
Tableau 131 : Caractéristiques des entreprises des « modernes-dynamiques et « de métier ».....	419
Tableau 132 : Modèle validé de la thèse.....	431
Tableau 133 : Grille de la logique stratégique des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse d'après « la grille pour le diagnostic stratégique » de Marchesnay....	433
Tableau 134 : Un cadre liant la logique stratégique et la performance dans un secteur en déclin	434
Tableau 135 : Articulation du « Dessert » ou conclusion générale.....	437

4.4. Table des figures

Figure 1: Évolution du chiffre d'affaires en Suisse par secteur de 1999 à 2004 (GastroSuisse, 2005)	17
Figure 2: Formes juridiques des entreprises de la restauration en Suisse (GastroSuisse, 2005).....	33
Figure 3: Nombre total des employés par établissement (GastroSuisse, 2005).....	34
Figure 4: Répartition du nombre d'entreprises indépendantes / chaînes dans la restauration en Suisse en 2003 (Euromonitor, 2004a).....	36
Figure 5: Répartition du nombre d'entreprises Indépendantes/Chaînes dans la restauration en France en 2004 (Euromonitor, 2005).....	41
Figure 6: Population des principales villes d'Autriche en 2001.....	43
Figure 7: Restauration hors domicile en Autriche Indépendants/Chaînes en unités en 2005 (Euromonitor, 2006).....	43
Figure 8: Champ et objet de la recherche d'après le Périmètre intra-organisationnel (Savall et Zardet, 2004).....	50
Figure 9 : Le cadre général de la recherche.....	50
Figure 10: La gestion du champ de recherche de M. Bergadaà (2003).....	56
Figure 11: Boucle du raisonnement de Peirce et David (Savall et Zardet, 2004).....	58
Figure 12: Adapté de la figure de Problématisation selon une logique déductive de Chevrier (1997).	59
Figure 13: Spectre de l'éventail des informations (qQFi) contenues dans tout texte (Savall et Zardet, 2004).....	61
Figure 14: Triangulation (Thiéart et coll., 2003).....	61
Figure 15: Typologie des Entrepreneurs et logiques d'action et d'intention, d'après Marchesnay (2002).....	84
Figure 16: Le Potentiel de Ressources du créateur d'entreprise : éléments d'une définition générale (Boutillier, 2005).....	84
Figure 17: Grille de lecture de l'entrepreneur (Deschamps, Daval et Geindre, 2002).....	86
Figure 18 : Visions sectorielles (Lagarde, 2004) et logiques d'action (Marchesnay, 2002).....	89
Figure 19: Grille MM (Marchesnay, 2003b).....	92
Figure 20: Bipolarité et paradoxe du consommateur dans les années 2000 d'après Attali (2005)	111
Figure 21: Dimensions des stratégies entrepreneuriales (Etrillard, 2004).....	116
Figure 22 :Typologie des stratégies collectives (Loup, 2003).....	120
Figure 23: Au delà de l'écoute du client (Hamel et Prahalad, 1995).....	121
Figure 24: Grille des quatre actions (Kim et Mauborgne, 2005).....	124
Figure 25: Matrice du changement Produit-processus (Ismail, Reid, Poolton et Arokiam, 2005).....	126
Figure 26: Un cadre liant la performance à la pérennité organisationnelle (Mignon, 2001).....	131
Figure 27: Caractéristiques et rôles des prestations de service dans le système fonctionnel du tourisme (Gunn, 1972).....	141
Figure 28 : Association Entre les Dimensions des Valeurs personnelles du Propriétaire/Dirigeant, Les choix stratégiques et la performance de l'entreprise (Kotey et Meredith, 1997).....	153
Figure 29: Population résidente en Suisse en 2005 (OFS, 2006).....	158
Figure 30: Degrés de liquidités (GastroSuisse, 2005).....	185

<i>Figure 31 : Degré de liquidités moyen des restaurants suisses et proportion des restaurants dépassant la couverture de 100(GastroSuisse, 2005)</i>	<i>186</i>
<i>Figure 32: Indices Best Cases (GastroSuisse, 2006)</i>	<i>187</i>
<i>Figure 33 : Structure des coûts et compte de résultat dans la restauration en Suisse en 2005 (GastroSuisse, 2006)</i>	<i>188</i>
<i>Figure 34 : La hiérarchie des échelles de mesure (Thiétart et al., 2003).....</i>	<i>283</i>
<i>Figure 35 : Décomposition de la variation totale- ANOVA univariée (Malhotra, Decaudin et Bouguerra, 2004)</i>	<i>349</i>

« Entremets » : Annexes

TABLES DES MATIERES DES ENTREMETS

5. « ENTREMETS » : ANNEXES	490
5.1. Entremet 1 : Entretien Monsieur Romano Vice président Gastro Suisse	490
5.2. Entremet 2 : Interview de Monsieur Najar et Racine, professeurs de Management F&B à l'EHL	492
5.3. Entremet 3 : Test de la nouvelle typologie 23 juin 2005	493
5.3.1. Liste des interviewés retenus	493
5.3.2. Grille des entretiens semi directifs	493
5.3.3. Matrice des interviews des 7 professionnels sur la typologie	494
5.3.4. Matrice des interviews des 7 professionnels sur le questionnaire niveau de standardisation	496
5.4. Entremet 4 : Questionnaire de la typologique validé par les deux experts	497
5.5. Entremet 5 : Questionnaire de la typologique après test des professionnels	500
5.6. Entremet 6 : indicateurs du niveau de standardisation validés par les experts et les professionnels	503
5.7. Entremet 7 : Exemples de la Taxonomie des établissements de la restauration en Suisse	505
5.8. Entremet 8 : liste des entreprises interviewés	505
5.9. Entremet 9 : Grille d'Entretiens 2^{ème} phase	506
5.10. Entremet 10 : Modèle visuel présenté aux 16 interviewés lors de la deuxième étude exploratoire	507
5.11. Entremet 11 : Caractéristique de l'entreprise, Verbatim.....	508
5.12. Entremet 12 : Caractéristiques de l'entrepreneur, Verbatim.....	513
5.12.1. L'entrepreneur	513
5.12.2. Perception de l'évolution du secteur : Changement du métier	526
5.12.3. Mode de décision et logique d'action	532
5.12.4. Posture stratégique	535
5.12.5. Liens entre stratégies et performance	540
5.13. Entremet 13 : Résultats Alceste.....	542
5.13.1. Exemple de « Synthèse des résultats » : Caractéristiques des entrepreneurs	542
5.13.2. Rapport de l'analyse des verbatim par le logiciel Alceste	543
5.14. Entremet 14 : Performance ; Verbatim	563
5.15. Entremet 15 : Facteurs clés de succès ; Verbatim.....	567
5.16. Entremet 16 : Relations avec les associations professionnelles de Genève et Vaud.....	570

5.16.1. Démarches auprès de SCHRIG (Genève).....	570
5.16.2. Démarches auprès de GastroVaud.....	570
5.16.3. Lettre d'accompagnement du questionnaire de la SCHRIG	571
5.16.4. Lettre d'accompagnement du questionnaire de GastroVaud.....	572
5.17. Entremet 17 : Grilles du premier pré test du questionnaire par des non professionnels	573
5.18. Entremet 18 : Grilles du deuxième pré test du questionnaire par des professionnels	574
5.19. Entremet 19 : Questionnaire validé	575
5.20. Entremet 20 : Manuel de codage.....	582
5.21. Entremet 21 : liste des 17 concepts identifiés.....	588
5.22. Entremet 22 : Homogénéité de l'échantillon.....	589
5.23. Entremet 23 : Régression multiple modèle complet.....	590
5.23.1. Régression Multiple SPSS : modèle complet.....	590
5.23.2. Régression Multiple SPSS : modèle simplifié	592
5.24. Entremet 24 : Diagnostic modèle simplifié distance de Cook	594
5.25. Entremet 25 : Régression multiple Pas à pas descendante modèle complet	595
5.26. Entremet 26 : Analyse Covariance et Régression Pas à pas descendante modèle complet avec variables muettes	600
5.26.1. Analyse de la covariance	600
5.26.2. Régression multiple pas à pas descendante modèle complet avec variables muettes.....	603
5.27. Entremet 27 : Corrélations et Régression pas à pas descendante caractéristiques entreprise performance	609
5.27.1. Corrélations Pearson, Spearman, Kendall.....	609
5.27.2. Régression pas à pas descendante des caractéristiques des entreprises avec variables muettes.....	612
5.28. Entremet 28 : Corrélations et régression pour les caractéristiques entreprises 617	
5.28.1. Corrélations et régression pour la standardisation et le nombre de collaborateurs.....	617
5.28.2. Analyse de la variance entre la standardisation et le lien avec le tourisme.....	620
5.29. Entremet 29 : Régressions et analyses discriminantes avec les caractéristiques de l'entrepreneur et la performance	622
5.29.1. Régression pas à pas descendante avec variables muettes caractéristiques de l'entrepreneur et performance	622
5.29.2. Données pour typologie des entrepreneurs	627
5.29.3. Analyse discriminante performance et groupes	634
5.29.4. Analyse discriminante stratégies et groupes.....	636
5.30. Entremet 30 : Régressions pas à pas descendante et corrélations pour la catégorie d'hypothèse 3 sur les stratégies.....	642
5.30.1. Régression multiple pas à pas descendante performance, choix stratégiques.....	642

Entremets : table des matières

5.30.2. Régression multiple pas à pas descendante performance, posture stratégiques	644
5.30.3. Corrélations linéaires de Pearson et Spearman caractéristiques entreprises et choix stratégiques	645
5.30.4. Analyses de la covariance caractéristiques entreprises et choix stratégiques	648
5.31. Entremet 31 : Complément analyses discussion hypothèses de la catégorie 1.	652
5.31.1. Moyennes de la performance par catégories de chiffre d'affaires	652
5.31.2. Régression et corrélation partielles Niveaux de standardisation et nombre de collaborateur et Chiffre d'affaires	652
5.32. Entremet 32 : Complément analyses pour discussion hypothèses de la catégorie 2.	654
5.32.1. Régression linéaire pas à pas des caractéristiques entrepreneurs sur le chiffre d'affaires...	654
5.33. Entremet 33 : Effet localisation sur régressions du modèle thèse	656
5.33.1. Effet localisation sur régression caractéristiques de l'entreprise sur performance	656
5.33.2. Effet localisation sur régression caractéristiques de l'entrepreneur sur performance	658
5.33.3. Effet localisation sur régression stratégies sur performance	661

5. « Entremets » : Annexes

5.1. Entremet 1 : Entretien Monsieur Romano Vice président Gastro Suisse

Résumé entretien avec Monsieur Romano, Vice présidents GastroSuisse le jeudi 17 mars

Grands problèmes pour les cafetiers :

Trop de restaurants

Conditions cadres et changement du comportement du consommateur

- Le client veut manger de plus en plus vite et en toute liberté (concurrence énorme)
- En négociations avec la confédération sur un taux unique de TVA à l'importé ou à Consommer sur place. Le taux se situera entre 2,5 et 7,5 %
- la loi 0,5 pour mille

Problème de formation : du ressort des cantons.

Même si du point de vue fédéral il y a un travail au niveau de Gastro suisse : formation à trois niveaux :

- 1) certificat des cafetiers
- 2) cours de chef d'entreprise (depuis 10 ans 750 en Suisse)
- 3) Maîtrise fédérale (180 en Suisse)

Malheureusement la Suisse Romande est à la traîne mais de l'espoir car un cours du 2^{ème} niveau a lieu à Fribourg et un du 3^{ème} niveau aura lieu bientôt à Pully

Problème de positionnement en général et de vision

Résumé émission de radio du lundi 21 mars à 7h45 sur la Radio Suisse romande Invité Frédéric Haenni Président de GastroVaud, thème : Solutions pour palier à la perte de 20% de CA depuis le début 2005 suite à la nouvelle loi sur le taux d'alcool à 0,5 pour mille. (Frédéric Haenni= FH, Journaliste=J, Auditeur = A)

FH :

Il y a 20 ans : 30% du CA était fait avec le vin

Aujourd'hui : 12,01%

C'est pour cela que nous explorons des solutions comme par exemple la facturation du service en sus ou du couvert. En effet un couvert dans un restaurant gastronomique ne coûte pas la même chose que dans un bistrot de quartier

J : Ce ne serait pas mieux d'améliorer l'offre ?

FH : Bien sûr et c'est pour cela que les cafetiers vendent du vin au verre mais il ne faut pas oublier que la marge sur la cuisine est faible

A : OK vous présentez 2 pistes soit le couvert soit le service, je suis favorable au couvert car cela semble plus approprié

FH : Vous avez raison car nous sommes dans une industrie de service et toute prestation devrait être facturée en fonction des coûts réels afin d'offrir le juste prix aux clients.

A : Doute sur le succès de faire payer le couvert, elle a vécu une expérience d'un restaurant qui a échoué dans cette démarche. La carafe d'eau devrait être offerte et est importante comme tous les petits détails qui font l'accueil

FH : absolument vous avez raison pour l'importance de l'accueil, mais je vais vous donner un exemple : Vous attendez votre train à la gare, vous voulez lire le journal, vous devez

l'acheter, vous voulez aller aux toilettes vous devez payer, vous voulez vous reposer dans un coin agréable vous devez payer. Bref vous devez payer tous les services alors pourquoi ne pas accepter de payer tous les services dans un restaurant surtout si en plus comme nous l'espérons vous aurez le sourire de la serveuse ?

J : l'auditrice a parlé d'un échec et de risque de faillite. Le risque de faillite est-il vraiment là ?

FH : Bien sûr actuellement nous en sommes encore à étudier les conséquences et qu'au stade de la réflexion car nous n'avons pas encore assez de recul mais il faudra étudier cela sérieusement

A : Il s'agit d'un problème structurel :

- 1) plus de clause du besoin donc trop de bistros
- 2) le chômage finance beaucoup de cours
- 3) Consommateur ne considère pas le métier de cafetier restaurateur comme un vrai métier et comme une profession que n'importe qui peut exercer

J : Il y a donc trop de restaurants ?

FH : Bien sûr ceci est le résultat de la politique voulue par Deiss qui veut une libre concurrence et pour ne pas entraver la liberté de commerce. Or nous considérons que la formation est très importante. En effet elle est un garant de la sécurité et de l'hygiène pour le client et pour les collaborateurs.

J : est-il vrai que 1 établissement sur 6 est déficitaire ?

FH : Oui et très souvent on oublie l'importance de la restauration qui offre 215000 places de travail. En 2003 il y a eu 2076 faillites, je n'ai pas encore les chiffres 2004 mais c'est tout de même impressionnant

A : J'ai suivi une formation de cafetier à Neuchâtel et je pense qu'en tant que consommateur il serait utile d'offrir des boissons non alcoolisées à un prix plus attractif.

FH : OK mais il faudra bien dégager une marge quelque part ?

J : Avez-vous envisagé d'autres solutions que celles que vous préconisez comme par exemple prendre la bouteille à la maison

FH : bien sûr que l'innovation est nécessaire et il faut imaginer par exemple des spécialités attrayantes qui feront déplacer les consommateurs et nous sommes en train d'explorer d'autres solutions. En fait il s'agit de réflexion à haute voix

A : Pourquoi ne pas envisager avec l'aide des chômeurs de mettre en place toute l'année une action nez rouge ?

J : GastroSuisse pourrait mettre cela en place

FH : Nous sommes en négociation avec Publicar et certaines compagnies de taxis mais nous n'avons pas pensé aux chômeurs. Cela peut être une piste à explorer.

J : Merci à tous les auditeurs pour les commentaires que j'aurais pensé plus négatifs

5.2. Entremet 2 : Interview de Monsieur Najar et Racine, professeurs de Management F&B à l'EHL

1) Quelles sont les dimensions à prendre en considération pour évaluer la standardisation de la production ?

Najar : Il faut en fait analyser la chaîne de production et regarder depuis les achats jusqu'à la finition du produit. Il faut décomposer les différentes opérations. Si tu regardes les achats déjà il y a différentes façon de procéder et tu peux soit commander au jour le jour auprès de tes fournisseurs en négociant au coup par coup ou alors tu peux à l'autre extrême adhérer à une centrale de réservation qui gère les négociations avec les fournisseurs et qui te renouvelle ton stock selon un rythme soit régulier soit sur appel. En suite tu as l'élaboration des recettes, et la fabrication elle-même. Tu peux soit à l'extrême ne pas t'occuper des recettes si tu achètes des plats préparés que tu te contentes de régénérer soit à l'autre extrême tu as un chef qui crée une « œuvre d'art » à la minute. Entre deux tu as différents niveaux de standardisation des recettes et de la préparation des plats. Suivant la structure de ta cuisine, tu peux standardiser les recettes et l'exécutant suit précisément les directives (dans les ingrédients et les proportions) ou alors l'exécutant est libre mais il peut également utiliser une partie plus ou moins grande de produits pré cuisinés ou pré préparés. Il y a tellement de possibilité maintenant grâce à l'évolution des produits

Racine : Je suis d'accord avec la manière de découper selon les processus de production et les différentes étapes. Cependant je rajouterai le moment de la production comme élément de la standardisation de la production. Maintenant tu peux même différer la préparation des plats par rapport au moment de consommation : Si tu cuisines sous vide ou si tu achètes les plats prés cuisinés, tu peux gérer la production en amont de manière plus rationnelle et plus efficace et au moment du service il ne te faut qu'un collaborateur pour régénérer et envoyer. Tu utilises un personnel qualifié à des meilleures heures et de manière plus productive puisque le temps de travail est totalement consacré à la production et qu'il n'a y pas de temps morts dus à l'attente des clients. De plus les pertes de marchandises sont moindres ainsi que les coûts d'énergie.

1) Quelles sont les dimensions à prendre en considération pour évaluer la standardisation de la livraison du service ?

Najar : Là aussi il faut découper en processus de livraison du service et partir à rebrousse poil : Depuis le client jusqu'à la gestion des stocks. Ça c'est ton système d'exploitation : C'est à dire la transmission de l'information. Comment le client passe sa commande, comment elle est transmise à la cuisine, et en suite comment les stocks sont gérés. La deuxième dimension concerne la livraison du service lui-même. Tu pars de l'automate dans lequel le client choisi, paye et prend lui-même la marchandise. Tu as les take away style MacDo où tu commandes, tu payes, tu prends et tu vas t'asseoir et pour finir tu débarrasses même ton plateau. Après tu as tous les types de services hybrides depuis le self en passant par les buffets puis un service à table simplifié et pour finir le service le plus soigné possible dans les restaurant de haute gastronomie.

Racine : Je suis toujours d'accord de suivre les processus, mais je crois qu'il faut prendre en considération le système de contrôle des résultats comme le suivi du CA et son analyse, le contrôle des stocks et des coûts, les contrôles des fournisseurs, bref les procédures mises en place. Y a-t-il des procédures systématiques et documentées ou est ce seulement une gestion par intuition ? C'est très important pour la standardisation de la livraison de la prestation car cela oblige à un respect des standards et des procédures donc à plus ou moins d'efficacité.

5.3. Entremet 3 : Test de la nouvelle typologie 23 juin 2005

5.3.1. Liste des interviewés retenus

N° 1 Cuba (petit groupe local, Propriétaire de la SA)

N° 2 et 3 Manotel (Directeurs de 2 restaurants groupe hôtelier)

N° 4 L'Auberge de Coutance (Propriétaire)

N° 5 La Chênoise (Propriétaire)

N° 6 Le Restaurant du Musée Olympique (Directeur F & B, restaurant en gestion)

N° 7 Le Jan (Directeur F & B, Restaurant Hôtel)

5.3.2. Grille des entretiens semi directifs

Questions sur la typologie

Quelles sont pour vous les caractéristiques les plus importantes qui engendrent des différences de situation entre les différents établissements ?

Questions sur questionnaires :

Le choix des variables pour mesurer la standardisation et leur pondération vous paraissent-elles justes ?

Quelles sont les questions du questionnaire de la mesure de la standardisation qui ne vous ont pas paru claires ?

Questions exploratrices :

Quelle est la situation de la restauration dans la région ?

Quels sont les véritables problèmes que votre établissement rencontre ?

Quelles en sont les causes ?

Quelles solutions y verriez-vous ?

Suite de la thèse

Seriez-vous d'accord de continuer à participer à mes recherches pour ma thèse :
que je vous recontacte pour d'autres séries de questions ou un questionnaire plus élaboré,
ou même pour réaliser des focus groupe avec vos clients ?

Merci beaucoup

5.3.3. Matrice des interviews des 7 professionnels sur la typologie

Dimensions	N° Répondant	Exemple type
Organisation	1	J'ai oublié quelque chose d'important. si tu es franchisé ou pas et si tu appartiens à un groupe ou pas comme L'entrecôte ou à un groupe local comme le mien ou Chez ma Cousine par exemple
	2 et 3	Pour nous c'est plus facile puisque nous appartenons à un groupe fort qui fait toute la commercialisation pour nous et en plus on bénéficie de la clientèle des hôtels du groupe.
	4	c'est surtout l'organisation si tu fais partie d'une chaîne ou pas ou d'un groupe, et aussi comment tu organises le travail
	5	En plus si tu regardes certains comme les restaurants qui appartiennent à des chaînes ou des hôtels ils profitent d'autres conditions.
	6	Pour mon cas je n'ai pas de problème puisque le restaurant est un élément d'une grande structure
	7	C'est clair qu'en étant un restaurant d'un palace avec beaucoup de points de vente F&B les problèmes de rentabilité sont simplifiés en tout cas pour les achats et le personnel.
	Le nombre d'employés	1
2 et 3		Il y a bien sûr le nombre de collaborateurs
4		Mais je dirais la taille
5		Le nombre de place, de sièges dans le restaurant. La taille en fait et en particulier aussi le nombre d'employés puisqu'il dépend du nombre de sièges que tu as dans un restaurant et de son activité
6		Bon il y aussi la taille et la meilleure façon de l'évaluer pour un restaurant normal c'est le nombre d'emplois à plein temps
7		En fait je vois principalement la taille du restaurant et par là je veux dire le nombre d'employés
Standardisation		1
	2 et 3	Ça dépend déjà du type de restauration : Tout ce qui est Mc Donald sort du lot en termes de restauration rapide, c'est la différence dans le type de service qui est importante. Et il y a la façon de travailler si on produit tout sur place ou si on achète une grande partie toute prête
	4	La façon de préparer les plats et surtout le type de service Si tu sers à table et que tu essayes de faire un service professionnel ou si tu poses juste sur la table
	5	Je pourrais parler aussi des restaurants qui achètent tout prêt et qui font croire que leur produit est fait maison comme certains avec leurs foies gras ou autre.
	6	Il y aussi la façon de s'organiser
	7	Il y a la façon de travailler les produits et l'offre de prestation. Selon cette offre les prestations de service ne sont pas les mêmes et les caractéristiques de l'établissement changent

Entremets n°3

Dimensions	N° Répondant	Exemple type
La clientèle touristique	2 et 3	Mais il y a aussi comme pour nous si on travaille avec les touristes ou les locaux. Nous on a les 2 types de clientèles dans les 2 restaurants et il y a une sacrée différence
	4	Puis ça dépend si tu travailles avec les touristes et si tu as une terrasse ou pas. Tu vois moi je cherche à compenser l'été parce que mes clients ne sont pas là. Il me faudrait les touristes
	5	Ici nous ne sommes pas dans une zone touristique
	6	Ici le restaurant a un mélange de clientèle touristes et locaux mais avec un bon équilibre de 50-50. C'est important car la carte doit être adaptée aux deux clientèles et les périodes de fortes activités sont différentes
Dimensions nouvelles	N° Répondant	Exemple type
Localisation	1	Parce que ce sont des restaurants de mode. Il y a également les zones d'implantation qui Influencent la rentabilité. Les zones à la mode changent également. En ce moment Carouge est revenu à la mode et. ..Le quartier des Eaux Vives a beaucoup changé, ça devient vieillissant. C'était le triangle d'or à l'époque. Tout le monde voulait acheter des affaires là bas. Maintenant, ça s'est beaucoup déplacé ici. Ceci dit je pense que la localisation n'est pas toujours une garantie de succès ni l'inverse d'ailleurs...Oui mais au moment de l'achat en suite une fois que l'exploitation est en activité tu dois faire avec et l'emplacement est un facteur sur lequel tu n'as plus d'influence et tu es à la même enseigne que tes voisins.
	5	La situation géographique. Nous vivons avec une clientèle de quartier. De temps en temps nous voyons 3 touristes mais ils sont perdus. Le type de clientèle dépend de la localisation
	7	l'environnement en particulier la taille de la ville pour le bassin de population. I
Le concept	1	Mon restaurant de Plan les Ouates est devenu un restaurant du midi. C'est vrai que je deviens un peu fainéant et je devrais peut être le faire bouger. Ceci dit je suis toujours à l'affût de trucs... Par exemple le poisson rouge me pose problème car je ne sais pas trop quoi en faire. Je crois que je vais vendre car je l'ai depuis 20 ans j'ai changé tout ce que je pouvais changer et je ne sais plus quoi faire de nouveau. Je préfère avoir une autre affaire
	4	Mais le style du concept ce n'est pas très important c'est surtout l'organisation et la taille et le responsable
	6	Le phénomène de mode de plus en plus important pour la restauration et le côté branché ou pas mais ça dépend pas vraiment du concept. C'est l'endroit où il faut être à moment donné

5.3.4. Matrice des interviews des 7 professionnels sur le questionnaire niveau de standardisation

	N° Répondant	Exemple type
<i>Questions pas claires</i>	1	Il faut préciser s'il y a une SA ou non. Par exemple pour moi j'ai créé une SA qui m'appartient et cela me permet d'être salarié de mon entreprise. Pourcentage : mettre le nombre d'employés dans les carrés plutôt que d'identifier les % de l'équivalence des emplois. Production différée est-ce le contraire de la cuisine à la minute ? Pas clair pour le système intégré dans la standardisation du service
	1	Il me semble juste que les questions ne sont pas faciles à comprendre et il faudra utiliser des mots plus simples. Autrement il est plus adapté aux grosses structures.
	2 et 3	Non, juste la question des extras
	4	Oui celle sur le système d'exploitation n'est pas claire. Et tu pourrais rajouter une question pour les établissements ayant un mono produit
	5	Oui il en avait une qui n'était pas terrible. Le système d'exploitation.
	6	La question sur le système d'exploitation n'est pas très claire
	7	La première question n'est pas claire il faudrait mieux demander quelle est la forme de propriété directement. De plus le système d'exploitation n'est pas facile il faut se concentrer pour répondre
<i>Pondération des dimensions</i>	1	Après avoir essayé de répondre au questionnaire il me semble que le poids se justifie mais peut être qu'il faudrait expliquer un peu mieux la production
	2 et 3	Dans des entreprises comme les nôtres les systèmes d'exploitation et le type de service sont très importants pour la rationalisation et on peut gagner des emplois. Pour la cuisine idem. La répartition des poids est correcte.
	4	Oui je crois que c'est juste parce que le type de service c'est très important et le système d'exploitation aussi. C'est là que tu gagnes ou perd du temps et donc qu'il te faut plus ou moins d'employés. Pour la cuisine c'est pareil c'est bien
	5	Pour la cuisine c'est clair que si tu fais de la régénération c'est comme si tu n'avais pas de cuisine. Donc moins de frais c'est très important. Les recettes un peu moins pour moi mais c'est parce que je suis en cuisine. Pour le service ton système d'exploitation je ne sais pas. Mais pour le service à table ou self service c'est important ça c'est sûr
	6	Je pense que la pondération est juste plus ou moins. Il y a un léger déséquilibre entre le score de la standardisation cuisine et service ? mais cela n'a pas d'importance puisque c'est une question d'échelle. Les chiffres ne se comparent pas entre service et cuisine d'après ce que je comprends

5.4. Entremet 4 : Questionnaire de la typologie validé par les deux experts

Nom de l'établissement :

I Organisation

1) Votre établissement vous appartient

Oui Non

S'il vous appartient sautez la question 2

2) S'il ne vous appartient pas il appartient à :

Un groupe international Nom :

Un groupe local Nom :

Un groupe national Nom :

Un propriétaire Nom :
Indépendant

3) S'il vous appartient pour son exploitation vous êtes :

Indépendant

Lié par un contrat de franchise auprès Nom :
D'un grand groupe international

Lié par un contrat de franchise auprès Nom :
D'un groupe local ou national

Lié par un contrat de concession Nom :
Après d'une entreprise

II Taille et forme

4a) Votre chiffre d'affaires est de :

Moins de Frs. 500 000.--

de Frs. 501 000.—à 1 000 000.—

de Frs. 1 000 001.—à 2 000 000.—

plus de Frs. 2 000 000.--

4b) Proportion de : Boisson..... Nourriture.....

5a) Quel est l'équivalent de nombre d'emploi à temps complet dans votre établissement ?

.....

5b) Travaillez vous avec des extras ?

0 à 10% 11 à 25% 26 à 50% 51 à 75% +75%

6) Quel type d'autorisation est attribué à votre établissement

.....

7) Quelle est la formation du responsable de l'exploitation :

- Universitaire Nom :.....
- Ecole hôtelière universitaire (HES et équivalent) Nom :.....
- Ecole professionnelle (ES et équivalent, Gastro Suisse niveau 2 & 3) Nom :.....
- Certificat professionnel (Gastro Suisse niveau 1 et équivalent) Nom :.....
- Diplôme professionnel dans les métiers de bouche (CFC, Maîtrise fédérale) Nom :.....

III Niveau de standardisation production

8) Concernant la majorité des achats (Plusieurs réponses possibles) :

- Vous les gérez directement auprès de vos fournisseurs.
- Vous êtes affiliés à une centrale d'achat volontaire.
- Vous gérez vos fournisseurs mais ils vous sont imposés.
- Vous dépendez d'une centrale d'achat intégrée.

9) Recettes (Plusieurs réponses possibles).

- Les recettes des plats sont libres et dépendent de l'exécutant
- Les recettes sont standardisées à l'interne en ce qui concerne la procédure et le poids)
- Les recettes vous sont imposées par une structure externe.

10) Vous ne faites que de la régénération de plats ?

Oui Non

10a) Proportion des aliments préparés utilisés dans votre cuisine

0 à 9% 10 à 33% 34 à 50% 51 à 75% +75%

10b) La préparation des plats se fait de manière différée par rapport à l'arrivée des clients dans la proportion suivante :

0 à 9% 10 à 33% 34 à 50% 51 à 75% +75%

V Niveau de standardisation service

11) Le style de votre service est :

- Totalement automatisé (aucune présence humaine)
- Self service total (hors production) (prise de commande à facturation)
- Self service partiel service à table boisson et facturation.
- Self service partiel service à table des mets et facturation.
- Service buffet
- Service à table, bistrot, brasserie
- Service à table gastronomique

12) Système d'exploitation

- Totalement intégré depuis la facturation jusqu'aux achats
- De la facturation à la production
- De la prise de commande à la facturation.
- De la production aux achats
- Aucune liaison automatique

13) Système de contrôle de l'exploitation

- Pas de processus systématique et documenté
- Procédure interne systématique et documentée
- Contrôle par une entité externe Nom :.....

VIII Liens avec le tourisme

14) Vous considérez que votre clientèle comprend en moyenne dans l'année :

- de 0 à 25% de touristes de 25 à 49% de touristes de 50 à 100% de touristes

(Est considéré comme touriste toute personne résidant à l'extérieur d'un rayon de 30kms et ne travaillant pas de façon régulière à l'intérieur de ce rayon).

15) Votre établissement est ouvert :

- Suivant les saisons de votre localisation à l'année
- Autre

5.5. Entremet 5 : Questionnaire de la typologie après test des professionnels

Nom de l'établissement :

I Organisation

1) La propriété de votre établissement est-elle :

En raison individuelle En société anonyme

2) Votre établissement ou la majorité de la société propriétaire vous appartient

Oui Non

Si Oui sautez la question 3

Si non sautez la question 4

3) S'il ne vous appartient pas il appartient à :

Un groupe international Nom :

Un groupe local Nom :

Un groupe national Nom :

Un propriétaire
Indépendant Nom :

4) S'il vous appartient pour son exploitation vous êtes :

Indépendant

Lié par un contrat de franchise auprès
D'un grand groupe international Nom :

Lié par un contrat de franchise auprès
D'un groupe local ou national Nom :

Lié par un contrat de concession Nom :
Après d'une entreprise

II Taille et forme

5a) Votre chiffre d'affaires est de :

- Moins de Frs. 500 000.--
- de Frs. 501 000.—à 1 000 000.—
- de Frs. 1 000 001.—à 2 000 000.—
- plus de Frs. 2 000 000.--

5b) Proportion de : Boisson..... Nourriture.....

6a) Quel est le nombre d'emploi à temps complet dans votre établissement ?

.....
6b) Quel est le nombre d'emploi à temps partiels

0 à 10%

11 à 25%

26 à 50%

51 à 75%

+75%

7) Quel type d'autorisation (patente) est attribué à votre établissement (libellé sur autorisation d'exploitation)

.....

8) Quelle est la formation du responsable de l'exploitation :

- Universitaire Nom institution :.....
- Ecole hôtelière universitaire (HES et équivalent) Nom institution :.....
- Ecole professionnelle (ES et équivalent, Gastro Suisse niveau 2 & 3) Nom institution :.....
- Certificat professionnel (Gastro Suisse niveau 1 et équivalent) Nom certificat :.....
- Diplôme professionnel (dans les métiers de bouche (CFC, Maîtrise fédérale) Nom diplôme :.....

III Niveau de standardisation production

9) Concernant la majorité des achats (Plusieurs réponses possibles) :

- Vous les gérez directement auprès de vos fournisseurs.
- Vous êtes affiliés à une centrale d'achat volontaire.
- Vous gérez vos fournisseurs mais ils vous sont imposés.
- Vous dépendez d'une centrale d'achat intégrée.

10) Recettes (Plusieurs réponses possibles).

- Les recettes des plats sont libres et dépendent de l'exécutant
- Les recettes sont standardisées à l'interne en ce qui concerne la procédure et le poids)
- Les recettes vous sont imposées par une structure externe.

11) Vous ne faites que de la régénération de plats et utilisez ou achetez des plats complètement élaborés ailleurs ?

Oui (si oui répondez à la question 11a) et passez à la question 12)

Non (si non passez directement aux questions 11b, 11c)

11b) Si non : Proportion des aliments pré préparés achetés ou utilisés dans votre cuisine

- 0 à 9% 10 à 33% 34 à 50% 51 à 75% +75%

11c) La préparation des plats se fait de manière différée par rapport à l'arrivée (et la présence) des clients dans la proportion suivante :

- 0 à 9% (à la minute) 10 à 33% 34 à 50% 51 à 75%
+75%

V Niveau de standardisation service

12) Le style de votre service est :

- Totalement automatisé (aucune présence humaine)
- Self service total (hors production) (prise de commande à facturation)
- Self service partiel service à table boisson et facturation.
- Self service partiel service à table des mets et facturation.
- Service buffet
- Service à table, bistrot, brasserie
- Service à table gastronomique

13) Système d'exploitation des opérations (Système d'enregistrement depuis la prise de commande auprès du client jusqu'à la gestion des stocks)

- Totalement automatique depuis la commande du client qu'il introduit lui-même dans le système informatisé jusqu'à la gestion automatique des stocks
- Partiellement automatique depuis la commande du client qu'il introduit lui-même dans le système informatisé jusqu'à la cuisine / sans la gestion des stocks
- Le serveur prend la commande, la retranscrit dans le système ou caisse enregistreuse et transmission automatique à la cuisine avec gestion des stocks
- Le serveur prend la commande, la retranscrit dans le système ou caisse enregistreuse et transmission automatique à la cuisine sans gestion des stocks
- Le serveur prend la commande, la retranscrit dans le système ou caisse enregistreuse et facturation automatique (transmission manuelle à la cuisine)
- Aucune liaison automatique (toutes les opérations sont séparées et toutes les liaisons sont physiques)

14) Système de contrôle de l'exploitation (vérification des objectifs, des indicateurs de rentabilité et productivité)

- Pas de processus systématique et documenté
- Procédure interne systématique et documentée
- Contrôle par une entité externe Nom :

VIII Liens avec le tourisme

15) Vous considérez que votre clientèle comprend en moyenne dans l'année :

- de 0 à 25% de touristes de 25 à 49% de touristes de 50 à 100% de touristes

(Est considéré comme touriste toute personne résidant à l'extérieur d'un rayon de 30kms et ne travaillant pas de façon régulière à l'intérieur de ce rayon).

16) Votre établissement est ouvert :

- Suivant les saisons de votre localisation à l'année
- Autre.....

IX Localisation

17a) Votre établissement est situé dans une agglomération de :

- Plus de 200 000 habitants de 100 000 à 200 000 de 50 000 à 99 000
- de 30 001 à 50 000 de 10 001 à 30 000 de 5 000 à 10 000
- Moins de 5 000 habitants

17b) Votre établissement est situé :

- au centre de l'agglomération dans les quartiers périphériques de l'agglomération
- en dehors de l'agglomération autre.....

5.6. Entremet 6 : indicateurs du niveau de standardisation validés par les experts et les professionnels

I Niveau de standardisation production

1) Concernant la majorité des achats (Plusieurs réponses possibles) : Pondération X 1

- 1 Vous les gérez directement auprès de vos fournisseurs.
- 2 Vous êtes affiliés à une centrale d'achat volontaire.
- 3 Vous gérez vos fournisseurs mais ils vous sont imposés.
- 4 Vous dépendez d'une centrale d'achat intégrée.

2) Recettes (Plusieurs réponses possibles). Pondération X 2

- 1 Les recettes des plats sont libres et dépendent de l'exécutant
- 2 Les recettes sont standardisées à l'interne en ce qui concerne la procédure et le poids)
- 3 Les recettes vous sont imposées par une structure externe.

3) Vous ne faites que de la régénération de plats ? Pondération X 2

Oui 6 Non

3a) Proportion des aliments préparés utilisés dans votre cuisine

1 2 3 4 5
 0 à 9% 10 à 33% 34 à 50% 51 à 75% +75%

3b) La préparation des plats se fait de manière différée par rapport à l'arrivée des clients dans la proportion suivante : Pondération X 2

1 2 3 4 5
 0 à 9% 10 à 33% 34 à 50% 51 à 75% +75%

II Niveau de standardisation service

4) Le style de votre service est : Pondération X 3

- 7 Totalement automatisé (aucune présence humaine)
- 6 Self service total (hors production) (prise de commande à facturation)
- 5 Self service partiel service à table boisson et facturation.
- 4 Self service partiel service à table des mets et facturation.
- 3 Service buffet
- 2 Service à table, bistrot, brasserie
- 1 Service à table gastronomique

5) Système d'exploitation des opérations (Système d'enregistrement depuis la prise de commande auprès du client jusqu'à la gestion des stocks) : Pondération X 3

- 4 Totalement automatique depuis la commande du client qu'il introduit lui-même dans le système informatisé jusqu'à la gestion automatique des stocks
- 3 Partiellement automatique depuis la commande du client qu'il introduit lui-même dans le système informatisé jusqu'à la cuisine / sans la gestion des stocks
- 2 Le serveur prend la commande, la retranscrit dans le système ou caisse enregistreuse et transmission automatique à la cuisine avec gestion des stocks
- 2 Le serveur prend la commande, la retranscrit dans le système ou caisse enregistreuse et transmission automatique à la cuisine sans gestion des stocks
- 1 Le serveur prend la commande, la retranscrit dans le système ou caisse enregistreuse et facturation automatique (transmission manuelle à la cuisine)
- 1 Aucune liaison automatique (toutes les opérations sont séparées et toutes les liaisons sont physiques)

6) Système de contrôle de l'exploitation : Pondération X 1

- 1 Pas de processus systématique et documenté
- 2 Procédure interne systématique et documentée
- 3 Contrôle par une entité externe Nom :.....

5.7. Entremet 7 : Exemples de la Taxonomie des établissements de la restauration en Suisse

Critères	Indépendance		Taille de l'entreprise				Niveau de standardisation de la prestation						Caractéristique touristique du restaurant				
	OUI	NON	EI	TPE	PE	ME	De la prod.	Du service	Niveau global de la standardisation			Marginal	Mixte	Touristique			
Appellation								Perso Total	Complet	nul	Service				Prod.	total	
Restaurant X	X			X			X	X		X					X		
Restaurant Y	X				X		X	X			X					X	
Restaurant Z		X			X		X	X					X				X

5.8. Entremet 8 : liste des entreprises interviewés

- 5 Répondant n° 1 : Restaurant traditionnel familial spécialisé perches (Vaud)
- 4 Répondant n° 2 : Restaurant Traditionnel excentré (musée) tendance santé et branché (Vaud)
- 5 Répondant n° 3 : Restaurant Traditionnel enfant et campagne près Lausanne (Vaud)
- 1 Répondant n° 4 : Restaurant traditionnel régional français (sud-ouest) à la mode (Genève)
- 1 Répondant n° 5 : Bar restaurant branché centre ville (Genève)
- 2 Répondant n° 6 : Restaurant de midi bar à soupe et salade centre ville (Genève)
- 3 Répondant n° 7 : Restaurant traditionnel familial quartier excentré (Genève)
- 4 Répondant n° 8 : Restaurant traditionnel gastronomique périphérie Lausanne (Vaud)
- 6 Répondant n° 9 : Professionnel formation école hôtelière et restaurant d'application (Genève)
- 1 Répondant n° 10 : Restaurant italien pizzeria branché, centre ville Montreux (Vaud)
- 2 Répondant n° 11 : Restaurant traditionnel, familial spécialité scandinave et bar, Lausanne (Vaud)
- 6 Répondant n° 12 : Président du syndicat patronal de la branche (Vaud)
- 6 Répondant n° 13 : Secrétaire général du syndicat patronal de la branche (Vaud)
- 6 Répondant n° 14 : Président du syndicat patronal de la branche (Genève)
- 6 Répondant n° 15 : Responsable formation pour la Suisse du syndicat patronal fédéral
- 1 Répondant n°16 : Directeur Général d'une entreprise de restauration contractuelle (Vaud) ayant des partenariats avec des entreprises artisanales de la restauration

Explications catégories :

- 1 : établissement branché centre ville
- 2 : établissement traditionnel centre ville
- 3 : établissement traditionnel banlieue grande ville
- 4 : établissement branché banlieue
- 5 : établissement traditionnel campagne

5.9. Entremet 9 : Grille d'Entretiens 2^{ème} phase

Présentation du modèle:

I Caractéristiques des entreprises indépendantes de la restauration. Il s'agit d'identifier des dimensions qui font que les entreprises rencontrent le même type de problèmes.

Présentation de la typologie

Organisation ?

La taille : indicateur ?

Degré de standardisation : Éléments de standardisation identifiés ?

Liens avec le tourisme : Validité ?

Autre dimension importante oubliée ?

Peut-il y avoir des Liens entre les 4 dimensions ?

Ordre d'importance pour impact sur la performance des caractéristiques de l'entreprise ?

II Changements intervenus dans le métier

Au niveau humain et technologique, économique

III Caractéristiques du Chef d'entreprise pour un restaurant performant ?

Quelles compétences et Caractéristique, Connaissances sont les plus importantes pour un restaurateur (Valeurs, visions, comportement...)?

Formation : Importance pour le métier ?

IV Stratégies :

Stratégies : éléments influençant la logique de décision ?

Pensez-vous que ces stratégies puissent être appliquées par une entreprise artisanale pour atteindre la performance ? Partenariat ? Singularité ? Différenciation Différée ?

Stratégie les plus employées par les entreprises performantes ?

V Quels sont les facteurs clés de succès

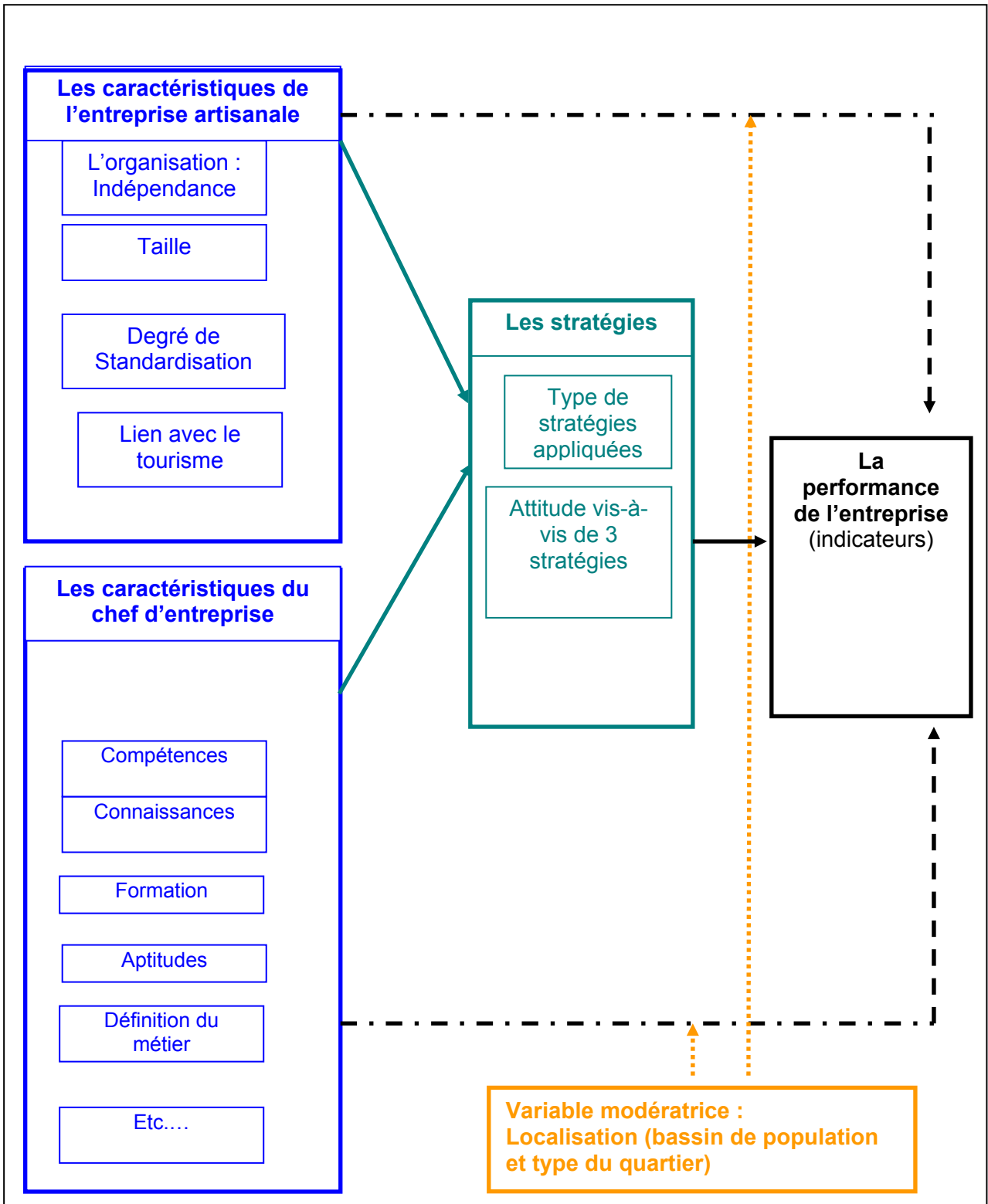
VI Quels indicateurs sont les plus importants pour mesurer la performance

Définition de la performance

Pourcentage de référence ?

VII Oublis dans modèle ?

5.10. Entremet 10 : Modèle visuel présenté aux 16 interviewés lors de la deuxième étude exploratoire



5.11. Entremet 11 : Caractéristique de l'entreprise, Verbatim

Dimensions	N° Répondant	Verbatim
Le nombre d'employés	1	Pour nous l'indicateur de la taille est le nombre d'employé et pas la surface vraiment.
	3	Le Chiffre d'affaires est souvent utilisé comme ça sans réfléchir c'est la question que je poserai à un collègue pour avoir une idée assez précise du nombre de personne qui peut être occupée dans l'entreprise. Les collaborateurs me semblent assez justes. Bon typiquement j'ai 200 places mais ce n'est pas représentatif de l'entreprise car il est impossible de les exploiter toutes. J'ai 10 employés à plein-temps et je me fais une idée du rapport Chiffre d'affaires par rapport aux collaborateurs, normal.
	2	Oui je crois que la taille est un indicateur important et a de l'importance surtout le personnel.
	4	Pour la taille, le nombre d'employés est un bon indicateur parce que ça a beaucoup de conséquence sur la rentabilité, si tu en n'as pas assez tu n'arrives pas à faire du chiffre, si tu en as trop tu perds de l'argent et s'ils ne sont pas bons c'est encore la même chose.
	5	La surface pourrait être un indicateur mais bien sûr cela dépend du type de restaurant et dans ce cas le nombre d'employé est un indicateur intéressant. Plus il y a de collaborateurs et plus tu dois être organisé et rigoureux et tu dois bien choisir.
	6	Pour l'indicateur de la taille je pense que le nombre de collaborateurs est plus parlant plus que le chiffre d'affaires.
	8	Le nombre d'employé est un élément important pour indiquer la taille car cela aura vraiment un impact sur la performance. Mais cela a un lien avec le chef d'entreprise parce que s'il ne choisit pas bien ses employés il aura trop d'employés pour la taille.
	9	L'indicateur de la taille pourrait être le nombre d'employés ce qui est utilisé aussi les autres industries pour définir les PME et autres mais pas le nombre de place parce qu'il y a d'autres facteurs qui interviennent à ce moment là comme par exemple le type d'offre et c'est pour ça que je crois que le nombre de collaborateurs est un indicateur intéressant.
	10	L'indicateur de La taille au niveau gestion est égal au niveau personnel. C'est un indicateur très important. C'est clair que tu as plusieurs points, après tu as la surface qui est mise à disposition, parce qu'avec la surface (...) tu as besoin de tant de mètre carré en salle et tant de mètres carrés en cuisine pour développer une activité. Ça sert à rien d'avoir 500 mètres carrés à disposition et d'avoir 10 mètres carrés pour la cuisine à moins que tu fasses un (...) tout dépend aussi, moi je m'inscris là-dedans, du thème, du concept.
	12	L'indicateur taille dépend des employés. l'on sait que le rendement moyen d'une entreprise de style café restaurant, salaire employeurs compris c'est 8% à 10 % du chiffre d'affaires réalisé, ce qui n'a pas beaucoup évolué. Il est clair que si tu réalises 300000 CHF de chiffre d'affaires tu ne peux en vivre décemment.
	13	Pour l'indicateur de la taille, le plus simple c'est le nombre d'employés et c'est toujours le critère que l'on utilise puis on voit que le chiffre d'affaires est en relation. Il s'agit encore de savoir si le patron est compris là dedans pour faire la relation avec le chiffre d'affaires.

Entremets n°11

Dimensions	N° Répondant	Verbatim
La clientèle touristique	1	La proportion des touristes dans la clientèle ça change le métier complètement il ne faut pas fidéliser ni s'occuper de la même manière des clients.
	2	Nous avons 1/3 de touristes. C'est important pour nous de justement être mixte et ne pas dépendre totalement des touristes puisque c'est seulement 2 expos par an soit 8 mois et une entreprise vit difficilement avec 8 mois sur 12. Donc c'était notre but dès la première année d'avoir une clientèle locale.
	3	Plutôt que parler tourisme je dirai est ce que la clientèle vient de manière récréative ou fonctionnelle et les gens viennent seulement à midi parce que le restaurant est situé dans une zone industrielle et les gens ne viennent pas le soir ou alors on est comme nous dans une zone (pause) ça va jusqu'où le tourisme ? Est que quelqu'un venant de Lausanne est un touriste ?
	5	La demande n'est pas la même si tu es là pour visiter ou si tu travailles et même entre le midi et le soir il y a une grande différence dans le comportement et donc dans les attentes.
	6	C'est clair la proportion de touristes dans un restaurant a une grande importance, complètement. Et 50% de touristes comme clients c'est beaucoup on peut parler d'un restaurant touristique et là je suis persuadé que cela change la vision du métier. Oui on peut dire que c'est souvent un autre métier c'est triste d'ailleurs ça ne devrait pas mais.
	10	Nous on a 10 % de touristes et je ne me considère pas comme un restaurant touristique. Aujourd'hui si tu regardes il y a différent tourisme, il y a le tourisme d'affaire le tourisme local si on peut appeler ça comme ça qui sont les régionaux et locaux qui travaillent dans le coin où qui sont là pour le plaisir et ensuite tu as les touristes de loisirs étrangers ou par rapport à certaines manifestations. Il faut voir jusqu'à quel stade tu appelles tourisme. Si c'est plus de 80Kms ou si tu fixes la barrière plus basse parce qu'en Suisse les distances sont plus proches et les gens viennent passer la journée à Montreux depuis le Valais ou même Genève ou encore la Suisse allemande qui n'est pas très loin. Le tourisme de long séjour c'est fini.
	11	Je crois que la localisation touristique ou pas est importante en effet Si tu as une grande partie de ta clientèle qui est composée de touristes il n'y a pas les mêmes problèmes de fidélisation et donc de satisfaction. On peut offrir une prestation moins régulière. Mais si l'emplacement est très touristique la pression du climat, du cours du francs suisse, des événements est plus grande. Donc les problèmes sont différents.
	16	Oui je suis d'accord. Oui tout à fait c'est important le lien avec le tourisme. Le lien avec le tourisme
	12	Le tourisme a une influence. De nombreux établissements excentrés par rapport au bassin alémanique qui ne connaissent pas le tourisme. Mais un touriste c'est une voiture qui s'arrête, un représentant de commerce donc il conviendrait de définir ce que l'on attend par touriste. D'abord il convient de savoir que le tourisme est en évolution et que pour la première fois on reconnaît l'excursionniste comme touriste. Il suffit de se déplacer de 50 km en Suisse.

Dimensions	N° Répondant	Verbatim
Le niveau de standardisation	1	Pour nous le niveau de standardisation est assez facile parce qu'il est surtout en cuisine étant donné qu'on a que 3 plats et que la terrine de foie de volaille maison alors les recettes depuis 30 ans. Elles sont standardisées comme la production.
	2	Mais en revanche l'Esquisse je la situe dans la personnalisation mais pas dans la haute gastronomie. Nous n'utilisons que des produits bruts et au niveau du service nous ne transmettons pas directement les commandes à la cuisine. C'est sûr que les problèmes ne sont pas les mêmes selon les niveaux de standardisation.
	5	Ça, ça reste difficile à comprendre pour un restaurateur basique. C'est vrai que de toute façon la standardisation est nécessaire à tous les niveaux cuisine et service si tu as du personnel et ça peut t'aider à maîtriser le nombre parce qu'il ne faut pas oublier que c'est le personnel qui représente les coûts les plus importants.
	9	Plus t'es gros plus tu dois standardiser pour être régulier. Alors on peut imaginer beaucoup de points où tu peux standardiser, il y a les procédures de service y compris l'accueil, de production avec le recours à des produits pouvant aller de juste nettoyés et coupés prêts à être cuits ou la salade déjà nettoyée aux plats complètement finis et sous vide ou congelés.
	7	Pour ce qui est de la standardisation, beaucoup de restaurateurs n'avaient pas utilisé des produits pré-préparés parce que les clients ne sont pas prêts à l'accepter. On avait vu quand Bernard (Cave Valaisanne, 1984) dans son restaurant avait introduit la cuisson sous vide et la préparation à des moments hors services. Les clients ne comprenaient pas. Peut-être que maintenant ils accepteraient plus mais je ne suis pas sûr. Il faut le faire mais pas le dire.
	16	Oui on est dans un haut degré de standardisation. On ne veut surtout pas qu'un cuisinier dise « A moi j'ai envie de rajouter un peu de ciboulette parce que c'est meilleur »... c'est des fiches techniques.... Au niveau de la standardisation du service....Le temps du client passé au restaurant ... est de 37 minutes, le temps moyen de passer la caisse et de manger et payer....Oui tout à fait... ça serait très intéressant de déléguer au client directement.
	12	Le niveau de standardisation est une réalité qui est notamment influencée aussi par des exigences d'hygiène. On va assister à un grand écart entre l'établissement coté avec une excellente cuisine qui lui va subsister et les autres. On va un peu voir ce que l'on connaît actuellement avec deux catégories et plus rien entre les deux. On va arriver à une standardisation puisque tout le monde se fournissant auprès de quelques fournisseurs identiques avec des produits identiques, il n'y aura que l'ingéniosité personnelle qui fera la différence sur la présentation mais finalement le goût sera le même.
	4	Le degré de standardisation c'est super utile maintenant qu'il va y avoir de plus en plus de problèmes pour avoir du personnel qualifié.

Entremets n°11

Dimensions	N° Répondant	Verbatim
Localisation	3	Je pense qu'il aurait fallu rajouter comme dimension, la différenciation entre lieu Urbain et rural. J'ai fait l'expérience, j'ai bossé 10 ans en ville, je connais bien cette restauration là et maintenant cela fait un peu plus d'un an que je suis là et on travaille d'une façon totalement différente. En ville c'est plutôt faible les week-ends et on travaille plutôt la semaine et la nuit et ici les soirs et les week-ends.
	5	Je pense que l'on peut rajouter comme indicateur la zone d'implantation mais il faut savoir que ça change en tout cas à Genève. En ce moment Carouge est revenue à la mode et mon restaurant de Plan les Ouates est devenu un restaurant du midi situé en zone industrielle maintenant.
	7	Le type de clientèle dépend de la localisation donc je crois que la localisation est importante. L'environnement campagne ou centre ville ou encore juste en dehors de la ville et aussi la taille de la ville ou du village ainsi que le type d'activités autour : c'est différent si zone industrielle ou agricole ou magasins.
	11	Je pense que l'on pourrait rajouter comme dimension la localisation centre ville, le quartier, zone animée ou pas, la campagne, la montagne et là encore centre ville, en dehors, etc.
	13	On pourrait parler de l'emplacement mais en fait il est surtout lié au type de client.
	15	Le tourisme....ca dépend l'endroit...On peut faire une bonne performance dans une grande ville ou dans les montagnes près d'une destination touristique. En général on peut dire que si l'on a un établissement avec beaucoup de fréquentation, c'est un point fort et peut être il faut moins d'activités marketing, et si on a un endroit moins fréquenté il faut alors plus de marketing. Entre un endroit et un autre, l'un c'est le marketing qui est plus haut l'autre c'est le loyer.
	3	En fait l'emplacement du point de vue cadre et environnement c'est super important c'est pour ça que je suis là. J'ai l'habitude de dire maintenant que ça fait un peu plus d'un an qu'on est là, s'il n'y avait pas tout ça autour et la situation particulière etc. on ferait pas la moitié des résultats en faisant le même travail, le même truc le même service, je pense que cela nous amène la moitié de la clientèle.

Dimensions	N° Répondant	Verbatim
Impact sur la performance	3	Si on parle Chiffre d'affaires il est évident que c'est la taille qui est l'indicateur qui a le plus d'impact sur la performance. Si on parle de pourcentage à ce moment là l'organisation et donc la standardisation me semble le plus important dans mon cas. Mais l'emplacement est aussi super important pour moi. Est-ce que cela veut dire le lien avec le tourisme ?
	6	Pour l'indicateur de la taille je pense que le nombre de collaborateurs est plus parlant que le chiffre d'affaires. Parce que ça a une influence directe sur la performance et donc sur les difficultés que peuvent rencontrer une petite entreprise.
	7	La taille est aussi importante car elle a une influence sur la standardisation aussi qui aura une influence sur la rentabilité
	11	La performance dépend de comment c'est géré.
	9	Je dirai le niveau de standardisation et la taille ont le plus d'influence sur la performance puisque les charges salariales sont le poste des coûts le plus important en Suisse.
	12	Mais l'indicateur pour comparer les entreprises et les classer c'est le nombre de collaborateurs surtout quand on sait que les charges salariales représentent entre 40 et 45% du chiffre d'affaires.
	13	Qu'il y a quand même des gens qui arrivent à faire une bonne performance avec peu de monde. La performance est plutôt une manière de travailler et de structure.
	14	Les indicateurs qui ont le plus d'influence sur la performance sont le Niveau de standardisation, taille, lien avec le tourisme, mais avant tout l'organisation chaîne ou pas chaîne.
	16	Mais L'organisation me semble toujours le plus important pour la performance. C'est comment on arrive à diviser le travail à définir des zones ou les gens sont plus professionnels que d'autres. C'est-à-dire déterminer et voir que les gens sont occupés à la minute près, on découpe de temps de travail. On a une productivité maximale.
	14	On considère que le concept n'est pas ce qui a le plus d'influence sur la rentabilité mais il permet parfois la survie du restaurant.
	5	L'entrepreneur va influencer à 80% la rentabilité de l'entreprise.
	8	Le nombre d'employé est un élément important pour indiquer la taille car cela aura vraiment un impact sur la performance. Mais cela a un lien avec le chef d'entreprise parce que s'il ne choisit pas bien ses employés il aura trop d'employés pour la taille. Il doit prendre des décisions sur le type de standardisation qu'il faut et le nombre d'employés.

5.12. Entremet 12 : Caractéristiques de l'entrepreneur, Verbatim

5.12.1. L'entrepreneur

Dimensions	N° Répondant	Verbatim
<i>Histoire</i>	1	Avoir des connaissances de comptabilité et savoir faire une règle de trois parce qu'il y a quand même beaucoup de gens qui ont dit bah c'est facile restaurateur il y en a qui sont encore à l'époque et qui croient que vous avez tiré la caisse le soir et que vous avez Frs 4000.— de caisse de la journée eh bien vous pouvez aller la jouer à Divonnes au casino que c'était bénéfice net c'est pour ça qu'il y en a beaucoup qui se plantent.
	1	Regardez les communes avec leurs auberges comme comprennent quand elles ont eu 2 ou 3 tenanciers qui sont partis en leur laissant des montagnes de dettes. Elles recommencent à aider le tenancier avec un petit loyer et là on a une concurrence déloyale mais elles commencent à faire attention de trouver des gens qui ont une formation.
	3	Je connais pas mal de gens qui se lancent dans la restauration et en se disant c'est chouette j'ai des potes je fais à manger à mes potes à la maison donc je peux ouvrir un bistrot et ils se cassent la figure. Moi j'ai commencé par un apprentissage de cuisine ça fait 23 ans et moi ce que j'ai vu, j'avais assez peu de vision globale, ça m'intéressait peu à cet âge là, donc je n'ai vu qu'une entreprise, j'avais 15 ans. Mais j'avais l'impression de quelque chose de figé, de très traditionnel, ils marchaient tous bien en ce temps là. Ça marchait bien on ne se cassait pas trop la nénette à cette époque là. Tout le monde faisait plus ou moins la même chose et il y avait une grosse tradition familiale..
	6	Il y a deux composantes, la composante technique parce que c'est un métier comme un autre on ne peut pas se lancer comme ça il faut connaître il y a des produits périssables. Mais il y a pas mal de gens qui se lancent en se disant c'est sympa d'aller au restaurant.
	7	Tout le monde croit qu'un restaurant dégage du bénéfice alors n'importe qui s'improvise restaurateur.

Dimensions	N° Répondant	Verbatim
Histoire (suite)	10	<p>Un dentiste il doit faire tant d'études pour devenir un dentiste ou un chef d'une autre entreprise d'un autre secteur, on lui demande d'avoir des qualifications à tel et tel niveau et nous en quelques mois on peut apprendre un métier. Heureusement que maintenant il y a des gens qui nous aident indirectement, au début c'était difficile on les a critiqués, mais les banques aujourd'hui sont là pour dire eh bien écoutez. Aujourd'hui avec un demi-million si tu veux ouvrir un établissement plus ou moins correct ça ne suffit pas. Aujourd'hui les banquiers ils te disent voilà qu'est ce que vous avez fait, ça nous a aidé quand même. Bon parce qu'ils en avaient marre de faire le guichet à la caisse. On n'est pas au Monopoly là. Donc ils ont mis tout le monde dans le même paquet. C'est vrai qu'au début il y en a qui ont eu à souffrir de ça et qui étaient peut être compétents et puis il y en a d'autre ça a passé. Maintenant si tu n'as pas 50% déjà ou bien si tu as vraiment des compétences même si tu as 20%... au moins il y avait déjà un filtre au départ mais les fournisseurs prennent la suite pour financer les bistros. C'est sûr quand tu regardes, je ne veux pas critiquer, mais cette politique de distribuer des patentes un peu à n'importe comment, je veux dire en finançant des gens qui étaient au chômage pour les occuper, je trouve que ce n'est pas juste parce que de l'autre côté les entreprises familiales qui ont formé leurs enfants sur le tas ou qui ont payé et investi dans des écoles hôtelières, dans des études qui coûtent cher. Tu n'as pas seulement besoin de faire 5 plus 5 ou d'être un bon vendeur après il faut au niveau administratif, il faut savoir comment on fait, d'où vient tel ou tel produit, c'est tellement large comme connaissances.</p> <p>Je dirais qu'il serait préférable d'être un professionnel d'un métier de la restauration-hôtellerie parce que l'on connaît les exigences mais forcément si l'on vient de l'extérieur et d'un autre métier la reconversion peut être difficile.</p>
	11	<p>C'est quand même paradoxal de voir qu'aujourd'hui 12% des faillites actuelles dans le canton de Vaud viennent de l'hôtellerie restauration et que malgré tout ce métier reste un miroir aux alouettes et que les gens voient dans cette activité là le moyen de s'enrichir rapidement si ce n'est de gagner confortablement sa vie alors que vu de l'intérieur ça n'est plus le cas.</p>
	12	<p>Alors c'est vrai que la liberté du commerce existe, mais on doit donner une formation et des informations aux futurs reprenant. Ça éviterait beaucoup de problèmes et ça éviterait aussi beaucoup de pertes au niveau du deuxième pilier qui sont investis maladroitement dans les reprises du commerce et sont perdus dans quelques mois. Bien sûr si tu es formé tu feras moins de bêtises et la collaboration entre les milieux bancaires et les milieux professionnels est importante.</p>
	12	<p>On éviterait ce gâchis de fermetures précipitées et de changement de propriétaires à la vitesse grand V et toutes les pertes des assurances sociales si on exigeait une formation.</p>
	13	<p>Ce n'est pas l'engouement du public pour ouvrir des restaurants qui se calme c'est la possibilité de le faire au niveau arcade. Alors ça affaiblit d'abord au niveau médiatique, économique, la crédibilité de mon secteur économique puisque tout le monde peut le faire donc ce n'est pas grand-chose. Donc ça affaiblit la formation professionnelle, on ne va pas laisser son gamin faire un métier qui n'existe pas, ou alors cuisinier peut être (...).</p>

Entremets n°12

Dimensions	N° Répond.	Verbatim
Histoire (suite)	14	<p>On n'a plus le filtre bancaire depuis ces dernières années puisque les établissements suite à la perte de la clause de besoin ne valent plus rien donc on n'a plus forcément besoin du crédit bancaire classique puisqu' on a l'offre des brasseurs qui marchent assez fort aujourd'hui au delà des micros crédit. On peut trouver un financement auprès des brasseurs facilement. A Genève les restaurateurs sont tellement pessimistes qu'ils sont même d'accord de laisser l'entreprise à payer par tranche même sans avoir eu une garantie ou même la grande partie du montant. Ce qui supprime totalement le filtre bancaire au moins ils demandaient des compétences professionnelles pour avoir plus de chance de récupérer le financement. Voilà les gens sont en perte d'identité et dans ce mélange les gens sont un peu perdus et dans les périodes de transitions c'est jamais bon, c'est une période d'adaptation ce n'est pas ça, alors ces gens là se permettent de prendre des établissements avec toute leur prétention. On va acheter un fond pour 6 mois ou 8 mois et ils perdent 10'000 ou 15'000 sur l'année c'est pour ça qu'il y a 600 rotations et c'est la même chose depuis 4 ans. Y a pas de baisse c'est à dire que l'on pouvait imaginer en 96, c'est ce qu'on m'avait répondu, que le marché va se réguler (pause) le marché se régule aujourd'hui par le manque d'arcades c'est pour ça qu'il est à 3000 et que la plupart des régisseurs qui sont plus toniques, ne veulent plus forcément de restaurants pour les nuisances pour différentes choses comme ça mais si on ouvrait les vannes ce n'est pas trois ça serait quatre milles.</p>
	14	<p>Donc l'accès à la profession est trop facile au vu de la loi sur le marché intérieur qui fait ses exigences donc de six modules de GastroSuisse on va se retrouver avec trois voir la moitié donc tout ce qui est marketing, gestion de personnel etc. en cuisine et service vont dégager. Il va nous rester un peu d'hygiène. Si le latin n'est pas obligé (..) il ne fait pas de formation .</p>
	14	<p>Il faut avoir l'air beau et avoir l'air dynamique. Je veux bien mais souvent ces gens là, comme ils ont pris des augmentations de salaires pendant des années à un moment donné pour le même prix on peut en avoir deux. Ces gens là se retrouvent avec une possibilité de récupérer leurs deuxième pilier avec une hérésie monumentale et le gars se dit je vais faire quoi :je maîtrise pas l'anglais, il va falloir que je me reforme pour ne pas forcément avoir une débouchée parce que même étant formé on ne me voudra pas à cause de l'âge. Je fais quoi et le seul truc que je connaisse tous les jours c'est le bistro.</p>
	16	<p>Il est encore trop facile d'être restaurateur et tout le monde croit qu'ils se font de l'argent. Tout le monde s' imagine qu'on peut faire des millions...y a pas assez de barrières d'entrées ...Et tu prends conscience du drame de ce métier... et tu te rends compte de comment les gens sont préparés pour affronter la réalité de ce métier. Et on s'étonne que 1200 commerces changent de propriétaires chaque année... Mais c'est normal quand on a des petits rigolos qui arrivent et qui pensent qu'en alignant 12 bouteilles de whisky et d'accueillir ses potes ça va être la fête et faire des millions... mais non ce métier est régi par des règles très strictes.... Bon après tu as la deuxième catégorie... le blanc suisse qui a tout raté et qui est au chômage depuis des lustres lui il est persuadé que mettre des bouteilles et ces copains vont arrivés... donc le premier mois ça marche et puis après il y a la première facture fournisseur...ah zut et la le mal commence.</p>

Dimensions	N° Répond.	Verbatim
Compétences managériales	1	Il faut quand même (..) savoir gérer quand même, Avoir des compétences du métier, et de gestion Il faut savoir gérer. Mon mari il a quand même fait une matu, son apprentissage de cuisinier c'est vrai qu'il sait calculer, il faut son bureau, tous les décomptes de TVA, les salaires, les décomptes AVS, il n'y a qu'à la fin de l'année qu'on a besoin du comptable pour la feuille d'impôts et la clôture des salaires avec les vacances autrement il fait tout lui-même.
	3	Mais j'essaie de gérer de déléguer plus, notamment la relation client.
	4	Maintenant il n'y a pas à tortiller, il faut être gestionnaire parce qu'un jour ou l'autre si tu n'anticipes pas sur ce que tu dois fournir en rentabilité, d'pocuments, etc. tu te plantes. Il faut vraiment prévoir et ne pas vivre au jour le jour. Il faut absolument maintenant être gestionnaire, si tu n'es pas gestionnaire et si tu ne passes pas deux ou trois heures par jour au bureau aujourd'hui, tu passes à côté de plein de choses.
	5	Les idées c'est la cosmétique et puis après tu as tout le reste qui suit. Tu as une affaire qui s'ouvre tu as un super décor, une super idée c'est plein et une demi année après c'est à moitié plein et une année après il n'y a plus personne. Les gars ils n'ont pas suivi le truc. Ils sont partis dans une euphorie de décor et d'esthétique sans avoir donné des bases avec un personnel adéquat etc. C'est la base. beaucoup de discipline, beaucoup d'organisation. La rigueur est très importante et les compétences managériales sont indispensables c'est la base du truc.
	6	Il y a une compétence de gestion d'entreprise qui est un domaine d'activité important c'est bien joli de se faire plaisir de faire plaisir à nos clients mais à la fin il faut qu'il y ait un résultat. Il y a un but final qui est la rentabilité.
	7	Quelqu'un qui a un bon marketing ou une bonne vision s'en sort mieux que quelqu'un qui est un grand professionnel et qui reste dans son bistrot ou sa cuisine sans regarder ce qui se passe ailleurs.
	9	Au niveau des connaissances j'aurais tendance à dire marketing car il faut connaître les besoins de ces clients. Il faut en amont des connaissances de marketing les connaissances de cuisine et de service deviennent accessoires. Que tu serves à droite à gauche si tu sais ce que le client veut et que tu lui sers avec le sourire et la gentille, c'est le principal.
	13	Il faut une bonne organisation de l'entreprise
	14	A priorité aujourd'hui il faut être meilleur gestionnaire que professionnel de service cuisine. Parce que les exigences demandées aujourd'hui plus d'une mi-temps par jour sur la chaine du froid, les horaires, le contrôle des congés, les plannings, les contrôles d'hygiène. Un professionnel apte à comprendre ce qu'on lui demande et à avoir des notions d'administration autre que les exigences minimum que l'on pouvait croire devoir avoir y a encore un temps, il ya quelques années en arrière.
	15	Les compétences managériales sont les plus importantes.

Entremets n°12

Dimensions	N° Répond.	Verbatim
Compétences managériales (suite)	16	Dans le secteur de la restauration indépendante c'est typiquement le marketing qui est important, essentiel. Ce n'est pas comme des Chevrier ou des Guignard qui sont d'abord connu pour leurs compétences culinaires. (..) Écoute je pense que Chevrier son succès est d'abord du à la qualité de ce qu'il a servit (...) mais je suis d'accord il faut savoir se vendre. Moi j'ai une vision un peu faussée... parce que pour moi l'approche commerciale est indispensable... est numéro 1. Tu peux avoir le meilleur produit du monde si tu n es pas capable de le vendre et le faire sortir un peu plus que les autres tu es mort. La restauration a eu trop tendance à négliger le marketing et pourtant c'est essentiel...
Compétences techniques	1	Il faut des connaissances techniques ou professionnelles, être formateur, et donc être soi-même formé. Les compétences on pourrait presque les diviser. Avoir des compétences du métier, et de gestion.
	2	Il faut des compétences techniques et d'un ordre social si on veut une bonne cohérence dans un groupe
	3	J'ai presque l'impression donc que les autres compétences techniques de production, de service etc., on peut plus facilement s'entourer de gens qui les ont, que de cet aspect gestion, dynamisme, vente, mettre et créer une ambiance.
	3	Je suis capable d'aller en cuisine et de faire la même chose que le chef de cuisine, d'être chef de service, d'être comptable etc. J'ai eu de la chance de pouvoir faire tout ça. L'expérience et la formation vraiment pour moi c'est les deux.
	3	C'est un vrai métier et que si on veut avoir du succès il faut bien le connaître à mon avis.
	5	Il faut un minimum de connaissances scolaires, cuisine, service c'est absolument indispensable. Il y a des gens qui font ce métier et qui n'ont jamais tenu un plateau.
	8	Bien le minimum c'est-à-dire être professionnel c'est-à-dire au minimum avoir un CAP un CFC,
	10	Les compétences professionnelles par rapport au cœur du métier, c'est sûr il faut avoir des notions mais la gestion on ne peut pas la déléguer aussi facilement que ce qui est purement technique opérationnelle.
	12	Je dirai qu'il serait préférable d'être un professionnel d'un métier de la restauration-hôtellerie parce que l'on connaît les exigences
	11	La restauration est une profession qui touche à tellement de domaines qu'il est rare d'être bon partout alors il faut s'entourer et faire ce que l'on fait de mieux. La formation aide mais ce n'est pas suffisant. Il faut une attitude particulière avant tout.
	15	Les compétences professionnelles...mais je pense que l'on peut aussi avoir beaucoup de spécialistes qui peuvent compenser la compétence technique que l'on n'a pas ça c'est une chose...
	16	Des Chevrier ou des Guignard qui sont d'abord connu pour leurs compétences culinaires

Dimensions	N° Répond.	Verbatim
Compétences relationnelles Relation avec le personnel	2	Je pense qu'effectivement le chef d'entreprise doit être à même de remplacer chacun de ces employés il faut des compétences d'un ordre social si on veut une bonne cohérence dans un groupe.
	2	Oui il faut savoir écouter, traduire parce que tous ne se parlent pas forcément. Ils n'utilisent pas forcément les mêmes mots.
	2	Je crois que le chef d'entreprise doit être proche de ses employés, de chacun et du groupe. Ça c'est pour moi la première compétence et évidemment pour être proche des employés et du groupe et former une cohésion du groupe il faut vraiment connaître ce que chacun est capable de faire voir et avoir un dialogue en terme de compétence.
	3	De m'entourer de gens qui ont un très bon rapport avec la clientèle pour ne pas être esclave de ça. je passe bien au niveau du public, je suis capable de faire mon petit spectacle au service.
	5	Enfin il faut être très bon et très bon en ressources humaines. A mon avis c'est ce qui te fait le truc, tu dois savoir parler au gens. Comme dans plein d'entreprise, c'est ce qui fait que le métier est difficile. Ça va même un peu plus loin. J'ai besoin d'un type de personnel selon l'établissement et l'horaire.
	8	Donc forcément après il fut amener nos employés à se poser des questions et qu'ils nous amènent des idées.
	9	Au niveau de la gestion des ressources humaines. à partir du moment où tu as la personnalité et les compétences relationnelles, le reste ça vient tout seul. Il faut être un exemple pour manager les gens Il y a un respect, une autorité naturelle qui s'instaure.
	10	Il faut être aussi à l'écoute de son personnel. Parce que c'est des êtres humains, ils ont besoin de, de (..) s'exprimer, et puis on a se terme PATRON qui aujourd'hui UN PATRON N'EST PLUS UN PATRON c'est un COLLABORATEUR responsable si on peut dire et puis on a toujours cette image du, du patron de bistro qui est à la table avec ses clients et ça, ça fait longtemps que c'est terminé quoi je veux dire. Le chef d'entreprise doit savoir faire avec le changement de mentalité et puis gérer, informer et former et (..) gérer son personnel.
	15	Si on n'a pas assez de compétences professionnelles (...) mais on a des compétences sociales c'est possible de gagner des spécialistes qui sont très importants pour la rentabilité.... (...) c'est la motivation des employés

Entremets n°12

Dimensions	N° Répond.	Verbatim
Relation avec le client	3	Les gens ne viennent pas pour manger au restaurant, ils ont à manger dans leurs frigos. Mais qui viennent pour un moment d'exotisme pour changer d'air les idées.
	5	Le chef d'entreprise doit avoir une énorme souplesse par rapport à la clientèle mais tout en étant rigide et avoir une ligne de conduite, dans le sens que ce n'est pas le client qui va te faire ta carte ou va te faire.
	6	Je pense que c'est le côté peut-être en plus pour l'hôtellerie et la restauration, bon je ne connais pas trop les autres domaines, mais c'est encore plus fort parce qu'il faut aimer recevoir. Ça fait parti des compétences de savoir retranscrire une convivialité. .. le côté aimer recevoir à la base je crois que c'est quelque de relationnel, aimer son métier, (..) c'est quelque chose, il n'y a pas de chiffres et ça ne s'apprend pas, c'est du feeling ça se ressent, et les clientes ressentent s'ils sont les bienvenus chez quelqu'un, c'est agréable et on revient en tout cas pour une clientèle d'habitues. "
	7	La manière de voir le client c'est très important.
	8	Et puis aimer les gens. De là si on a rien que ça je pense qu'on arrive à se battre.
	9	De l'entregent, il faut être orienté service, il faut (pause) se mettre à la place du client.
	10	La première chose il faut être à l'écoute, à l'écoute de sa clientèle bien sûr. Mais je veux dire que la culture du métier c'est l'élément essentiel donc la formation près il y le sens de l'accueil ce qui a toujours été.
	11	Aussi avoir une aptitude pour la restauration c'est-à-dire avoir une attitude particulière, il faut être accueillant, souriant, attentif, toute ces choses là sont hyper importante. C'est d'abord recevoir et s'occuper de la clientèle et savoir faire que ce qu'ils mangent est superbe et après administrativement il faut que ça suive.
	12	Il doit être extrêmement sensible aux exigences de sa clientèle.
Formation	1	Mon mari il a quand même fait une matu, son apprentissage de cuisinier c'est vrai qu'il sait calculer, il faut son bureau, tous les décomptes de TVA, les salaires, les décomptes AVS, Ça aide en tout cas et c'est même indispensable maintenant. Il faut des connaissances techniques ou professionnelles, être formateur, et donc être soi-même formé. La formation ca aide en tout cas et c'est même indispensable maintenant.
	2	Je trouve important la formation managériale mais je pense que c'est possible sans. Je pense qu'avec on se met une petit peu le filet. Sans on part un petit plus dans l'inconnu donc plus risqué. Il faut quand même pouvoir donner une direction ça c'est sûr. C'est juste on ne peut pas que faire bien avec ses employés et avoir des compétences techniques. Il faut donner quand même un peu une direction.
	3	Je suis un cas spécial puisque j'ai d'abord travaillé comme cuisinier et donc ça je connais en suite j'ai fait l'École hôtelière où j'ai appris en théorie tout ça et j'ai travaillé longtemps en service. Plein d'expérience comme ça qui font que je pense que je suis un petit peu atypique. Je suis capable d'aller en cuisine et de faire la même chose que le chef de cuisine, d'être chef de service, d'être comptable etc.. Je suis capable d'aller en cuisine et de faire la même chose que le chef de cuisine, d'être chef de service, d'être comptable etc.. J'ai eu de la chance de pouvoir faire tout ça. L'expérience et la formation vraiment pour moi c'est les deux. L'école hôtelière c'était très théorique et j'ai eu besoin d'une année d'expérience dans le service.

Dimensions	N° Répond.	Verbatim
Formation (suite)	4	Tu peux réussir sans connaissances managériales pas forcément nécessaires mais il est vrai que ça aide. Moi j'ai appris sur le terrain et je les ai donc en fait oui je peux dire que ces connaissances managériales sont nécessaires. Je m'estime compétent mais avec les années, par rapport à ma jeunesse, puisque ça fait maintenant trente ans que je suis dans le métier, je le suis devenu, maintenant je suis gestionnaire avec les années et la maturité. Mais j'ai eu des échecs... Maintenant il n'y a pas à tortiller, il faut être gestionnaire parce qu'un jour ou l'autre si tu n'anticipes pas sur ce que tu dois fournir en rentabilité etc. tu te plantes. Il faut vraiment prévoir et ne pas vivre au jour le jour. Il faut absolument maintenant être gestionnaire, si tu n'es pas gestionnaire et si tu ne passes pas deux ou trois heures par jour au bureau aujourd'hui, tu passes à côté de plein de choses. Et tu risques de planter grave, que ce soit pour les charges du personnel, que ce soit un contrôle des bons des livraisons, du prix d'achats, etc.
	4	Pour la formation, une très bonne école hôtelière ça aide surtout au niveau de la gestion et de l'organisation, ça facilite mais ce n'est pas une absolue nécessité on peut apprendre sur le tas mais ce sera plus long. Tu peux te former toi-même, sur le tas, même par la suite en suivant des cours etc.
	5	La formation peut être variée mais en général elle t'aide à mieux gérer et surtout à mieux comprendre ce qui se passe autour de toi mais ce n'est pas suffisant.
	6	A la sortie de l'École je me sentais presque prêt et après un peu d'expérience j'étais prêt. La formation ça accélère, ça accélère vachement de choses, on percute plus vite. C'est vrai que l'école hôtelière de Lausanne la formation est très générale donc on arrive à se faire une idée assez vite des choses. La formation a été bénéfique bien sûr mais elle a surtout accéléré la recherche de l'excellence.
	7	Il faut essayez d'avoir une formation derrière car les choses ne s'improvisent pas.
	8	Évidemment, qu'il faut une formation, si on peut avoir plus de bases que le minimum c'est mieux ça fait avancer davantage. Mais il faut se donner les moyens parce qu'on a les moyens les uns les autres. Il ne faut pas être couillon et dire on se bat et on va dans le bon sens. La formation a de l'importance. On a fait faire des stages à plusieurs de nos employés pour leur faire comprendre et percuter l'idée quand des fois on a du mal à leur faire comprendre par nos paroles. On les envoie en stage pour comprendre bien le minimum c'est-à-dire être professionnel c'est-à-dire au minimum avoir un CAP un CFC, et puis être courageux.
	8	La formation du chef d'entreprise est également très importante et il faut aussi évoluer. Nous aussi on évolue on prend des cours à côté avec notre coach et on se voit trois ou quatre fois par année et on avance tout le temps. C'est de la systémie.
	9	La formation elle te fait gagner du temps mais ce n'est pas en soi une garantie de réussite. ELLE TE FAIT GAGNER DU TEMPS. Tu progresses beaucoup plus vite tu vas à l'essentiel tu as la capacité de synthétiser les choses et d'aller toucher là où ça fait mal. Au niveau des connaissances j'aurais tendance à dire marketing car il faut connaître les besoins de ces clients. Il faut en amont des connaissances de marketing les connaissances de cuisine et de service deviennent accessoires. Que tu serves à droite à gauche si tu sais ce que le client veut et que tu lui sers avec le sourire et la gentille, c'est le principal.

Entremets n°12

Dimensions	N° Répond.	Verbatim
Formation (suite)	10	Pour moi c'est la première chose qu'il faut avoir un bon bagage mais aussi (...) je trouve qu'aujourd'hui on n'est pas si sévère. On parle de business c'est une industrie tertiaire c'est quand même une économie très importante et puis on veut tout libéraliser. OK mais c'est débile parce qu'on va contre un mur parce que la plupart des gens ils voient du monde et ils disent tiroir caisse égale bénéfice net. Ce n'est pas vrai quand tu as Frs 10000. —de chiffre d'affaires ça veut dire que tu as Frs 10000 pour faire tes achats et payer ton personnel. C'est des choses qu'on apprend avec une formation et des fois ça suffit même pas tu dois faire l'expérience de dire mince à la fin de ce mois j'ai fait tant de chiffre d'affaires et une fois que j'ai tout payé il ne reste plus grand-chose. Les compétences professionnelles par rapport au cœur du métier. La formation permet d'aller beaucoup plus vite que les autres en tout cas.
	11	La formation aide mais ce n'est pas suffisant. Il faut une attitude particulière avant tout.
	12	Je dirai qu'il serait préférable d'être un professionnel d'un métier de la restauration-hôtellerie parce que l'on connaît les exigences mais forcément si l'on vient de l'extérieur et d'un autre métier la reconversion peut être difficile.
	12	Mais la formation professionnelle est la chose primordiale. L'idéal serait évidemment une reconnaissance, cela a été reconnu au niveau nationale et que restaurateur soit un métier et que l'on puisse l'acquérir en 3 ans d'apprentissage voir 2 ans si tu es sommelier, cuisinier ou employés de commerce mais qu'il y ait une formation une reconnaissance.
	12	La formation doit être variée et surtout adaptée au type d'établissement que l'on devra reprendre. Bien sûr si tu es formé tu feras moins de bêtises et la collaboration entre les milieux bancaires et les milieux professionnels est importante.
	13	Une formation est importante pas seulement dans les compétences professionnelles mais de plus en plus dans les matières de gestion comme le marketing pour comprendre le marché, dans les ressources humaines pour savoir gérer ses collaborateurs et connaissances financières pour peser le pour et le contre de ses décisions.
	14	La formation est un des thèmes les plus importants pour moi, la relève.
	14	Dans la formation le seul espoir que l'on a petit à petit j'ai de plus en plus de femmes qui participent.
	14	Je me dis que quand même de faire parti d'un ensemble d'un suivi, de formation permanente, donne quand même quelque chance supplémentaire que d'être tout seul dans cette spirale. Ça aide en tout cas et c'est même indispensable maintenant.
	15	Oui c'est la formation c'est le plus important... La formation spécifique pour le management... c'est pour ça que nous avons notre formation pour les restaurateurs hôteliers à Gastronomie.
	16	Y a des restaurateurs qui ont pas eu la chance d'aller dans des écoles mais il faut être fort commercialement dans ce métier. Le blanc suisse qui a tout raté et qui est au chômage depuis des lustres lui il est persuadé que mettre des bouteilles et ses copains vont arriver... donc le premier mois ça marche et puis après il y a la première facture fournisseur... Ah zut et là le mal commence

Dimensions	N° Répond.	Verbatim
Aptitudes Logique d'action Patrimoniale <i>Concentré sur l'entreprise elle-même et lui-même</i> Managériale et entrepreneuriale <i>Ouverture sur le méso-environnement, Analyse les opportunités</i>	1	En Suisse on ne peut pas faire tourner son entreprise sans être dans son entreprise. Les gens aiment voir le patron ou la patronne ou alors il faut quelqu'un qui représente la maison et que les clients identifient à l'entreprise...la personnalité ça y fait beaucoup , c'est l'âme du café du Port.
	1	Il ne faut pas compter ses heures .
	4	Je crois que le chef d'entreprise ne doit avoir été formé pas seulement être entrepreneur, les établissements qui marchent ça vient de l'accueil essentiellement, que le client est pris en charge tout de suite et puis certainement un certain charisme .
	2	Il faut donner quand même un peu une direction. Je vais éteindre un peu l'artisan et allumer le chef d'entreprise Il faut quand même pouvoir donner une direction ça c'est sûr. C'est juste on ne peut pas que faire bien avec ses employés et avoir des compétences techniques.
	3	Mais il faut être créatif il faut inventer il faut faire bien plus qu'auparavant.
	5	Il faut déjà avoir été habitué au stress et avoir déjà géré des situations de crise parce qu'il y a des moments où c'est chaud . Il faut déjà avoir ce tempérament là c'est le gars il faut qu'il soit mobile et excessivement à l'écoute .
Logique d'intention <i>Objectifs personnels, Intégration, reconnaissance</i> <i>Figure de la maison</i> Capacité de Résistance <i>créativité et ouverture d'esprit</i> Volonté et motivation	6	Mais il y en a aussi des liens entre l'entreprise et les choix stratégiques de l'entrepreneur comme il y en a entre les choix stratégiques et l'entrepreneur et sa vision du métier et de son restaurant . Bref ses objectifs personnels .
	10	Le type de stratégie il est sans arrêt remis en question. Une fois que tu as défini tout ça ta vision , c'est le nerf une fois que tu as les bonnes bases mais après tu ne peux pas dire OK on ne fait plus rien ça marche super bien. Le meilleur argent que tu peux investir c'est dans ton entreprise. (...) C'est comme ça tu dois sentir ton entreprise et c'est comme ça que tu prends tes décisions. Il y a des parts de chance dans la vie. Chaque entreprise doit avoir sa vision (...) de copier ce n'est pas forcément (..) il faut prendre il faut sortir, voir un peu aussi ailleurs, il ne faut pas rester dans son cocon et dire JE SUIS LE MEILLEUR .
	13	Il y a une évolution des exploitants qui doivent s'adapter avec les étrangers qui arrivent dans la profession. Ceux là recherchent l'intégration ou une reconnaissance .
	1	Avoir des compétences du métier, et de gestion et sur des petites structures la personnalité ça y fait beaucoup, Il faut avoir une bonne santé dans ce métier .
	2	Créer c'est primordial .
	3	Faut savoir que c'est beaucoup de boulot et qu'il faut vraiment aimer ça pour le faire bien . je pourrais très bien être là tout le temps. ne pas devenir totalement dépendant de ça pas devenir le patron de bistrot vissé au truc que quand on n'est pas là c'est plus la même chose et pour finir on est vissé au truc .
	4	Il y des restaurants comme nous mais qui marchent sur la personnalité de l'entrepreneur et il y des restaurants comme Lipp ou l'Entrecôte qui fonctionnent avec un système qui n'a pas changé depuis quinze ans mais qui fonctionnent Très Très bien sans que l'entrepreneur soit là.

Dimensions	N° Répond.	Verbatim
Logique d'intention (suite) Objectifs personnels, Intégration, reconnaissance	4	La personnalité de l'entrepreneur se répercute sur le staff mais ce n'est pas personnalisé comme dans un établissement comme ici. C'est personnalisé par les cadres. Il faut se remettre souvent en question (...) dès qu'il y a un petit problème se remettre en question (...) ne pas attendre les problèmes pour trouver du nouveau et (...) changer sa carte fréquemment etc. Et en suite (pause) oui tu dois avoir l'œil dessus quoi l'œil sur ton entreprise.
	5	C'est une mentalité c'est une façon de vivre la restauration.
<i>Figure de la maison</i> <i>Capacité de Résistance</i> <i>créativité et ouverture d'esprit</i> <i>Volonté et motivation</i>	6	En fait l'entrepreneur il doit être large d'esprit pour une petite entreprise si non on a des œillères. Entreprendre c'est créer. Il y a deux composantes, la composante technique parce que c'est un métier comme un autre on ne peut pas se lancer comme ça il faut connaître il y a des produits périssables. Il est évident que si on veut entreprendre on va dire ; les connaissances rejoignent les compétences avec le côté expérience qui est important
	7	Je pense que la personnalité qui reçoit et qui est là est importante à 60% et puis après avec le reste 40% ça suffit. Par exemple à Coutance, Christian c'est sa personne qui fait la différence. C'est l'ambiance qu'il crée. La cuisine pourrait être déjà meilleure (...) Si c'est pas terrible les gens vont se dire « on est tombé sur un mauvais jour » (..) un truc comme ça (...) à la limite ça devient presque secondaire. Avant on allait pour l'assiette de choucroute.
Aptitudes Cherche à limiter les risques : Pas de capacité d'adaptation Subit Esprit de compétition : Esprit d'initiative Créativité Capacité d'adaptation	7	Il faut avoir ce cote gourmant et ludique.
	7	Le plus important est que le chef d'entreprise soit motivé.
	8	Mais il faut également une grande ouverture d'esprit, accepter les erreurs et le LACHER PRISE.
	8	Il faut être curieux dans le sens qu'il faut faire évoluer une entreprise. L'évolution nous on voit si on fait une photographie de notre entreprise.
	8	Mais la loyauté c'est la chose la plus importante pour atteindre la performance.
	8	Je crois que plus les années passent et plus il faut être rigoureux. Parce qu'après on a vite une réputation de laisser tomber bon ils sont sur leurs acquis et point barre. Nous on est assez rigoureux la dessus.
	9	Pas de charisme et que tu restes derrière il faut accepter que l'autre prenne les devant et que ce soit l'autre qui est reconnu par la clientèle voire par les collaborateurs.
	9	La compétence primordiale pour moi c'est la volonté.
	9	Il faut de la disponibilité, de la souplesse.
	9	Faut en vouloir, c'est la régularité c'est l'assiduité c'est surtout à ce niveau là car après tu peux avoir de l'entregent, tu peux être disponible mais si tu ne peux pas y arriver tu bâches en route. C'est la ténacité et la rigueur.
	10	Avoir un peu une petite vision, pas seulement regarder jusqu'à la pointe de son nez quoi. Il faut être aussi à l'écoute de sa clientèle.
	10	C'est un chef d'orchestre mais qui doit pouvoir jouer de plusieurs instruments à la fois et ça ou tu l'as ou tu ne l'as pas. Tu ne dois pas seulement apprendre à faire une omelette il y a tellement de matières qui rentrent en ligne de compte du savoir faire du savoir vivre comment parler aux gens. Mais il faut avoir quand même un peu de patience car c'est un métier si tu n'as pas de connaissances au niveau technique ou culture de métier.....

Dimensions	N° Répond.	Verbatim
Aptitudes (suite)	11	Il faut des connaissances mais cela ne suffit pas il faut des connaissances technique et professionnelles, de gestion mais aussi avoir une aptitude pour la restauration c'est-à-dire avoir une attitude particulière, il faut être accueillant, souriant, attentif, toutes ces choses là sont hyper importante.
	11	La personnalité de l'exploitant ou de l'exploitante qui doit être forte, quelqu'un de charismatique, particulièrement accueillant et il doit être extrêmement sensible aux exigences de sa clientèle.
	13	En tant que chef d'entreprise, Il faut être très souple pour pouvoir modifier son exploitation très rapidement. Il faut avoir une vie stable d'évolution dans son quartier, dans sa commune, être très rapide, la concurrence qui arrive et il faut en tenir compte.
	13	Il faut qu'ils soient des grands travailleurs, capacité de travail énorme.
	15	La personnalité du chef d'entreprise est très importante premièrement vis-à-vis des clients et ensuite envers les employés.
Définition du métier	3	Peuh mais oui servir ce n'est pas un métier alors qu'il y a beaucoup d'autres choses à contrôler parfaitement et à savoir faire comme le bureau qui prend beaucoup de temps. L'offre effectivement s'est complètement diversifiée et puis pour donner un exemple ce que j'ai fait ici j'ai traité la cuisine du terroir comme un produit exotique. J'ai fait de la restauration à thème avec de la saucisse aux choux et de la fondue. J'ai envisagé la chose sous cet angle là. On s'est dit OK on veut faire ça comme produit mais comment on va le vendre, quelle déco on va mettre autour, quel service, comment on va communiquer, etc. et plein de gens viennent ici comme dans un endroit exotique alors qu'on est ancré dans le terroir vaudois. Je pense que c'est nécessaire maintenant. Cet aspect communication, marketing a pris énormément d'importance. La manière dont on amène les choses aux gens. Alors moi j'ai l'impression d'avoir commencé dans une époque et d'être maintenant dans une autre.
	5	Tu vois ce que je veux dire. C'est marrant c'est un métier mais je crois beaucoup aux autodidactes, c'est une mentalité c'est une façon de vivre la restauration. Mais en fonction de tout ça le métier reste le même, le métier c'est laborieux, c'est beaucoup de travail de présence c'est trouver la bonne personne au bon endroit et ce n'est pas toujours évident, ça, ça a toujours existé.
	5	Je ne pense pas que les restaurateurs ont la capacité de s'adapter. Je vais souvent dans les restaurants et je me rends compte que ce n'est pas toujours évident. Mais bon il faut s'adapter. On ne peut pas dire moi je suis restaurateur de ce type là et attendre que les clients s'adaptent. C'est pour ça d'ailleurs que je suis de moins en moins dans mes restaurants parce que je ne supporterais pas.
	5	Mais il y avait une espèce de respect des gens qui travaillaient. Ce n'est pas toujours le cas mais de plus en plus il y a une majorité de gens qui manquent de repaires sur ce métier.
	5	Il faut s'adapter par rapport aux règles et à ces foutus règlement qui nous emmerdent de plus en plus, Ces, ces normes, je parle de l'état en l'occurrence. Il y avait quelque chose de très négatif il y a quelques années c'était l'emploi, il était très difficile de trouver du personnel. Mais maintenant avec les bilatérales ça a progressé
	6	On a vraiment mis la composante plaisir dedans parce c'était autant pour nous, il faut le reconnaître que pour nos clients. C'est ce qu'on voulait. C'est MA définition du métier.

Entremets n°12

Dimensions	N° Répond.	Verbatim
Définition du métier (suite)	7	Quand on me dit la cuisine c'est important, je continue à dire que la cuisine c'est la base attendue en suite il faut autre chose. Si tu n'as qu'une bonne cuisine, mais si tu ne donnes pas à côté autre chose ce n'est pas suffisant. Mais parfois les choses à côté sont suffisantes même si la cuisine n'est pas tellement bonne pas tout le temps mais ça ne veut pas dire qu'un concept qui marche bien offre de la qualité
	8	La forme du travail est toujours la même en tout cas en ce qui nous concerne. Il faut toujours autant de rigueur, et surtout ne pas baisser les bras
	8	Si le restaurateur ne s'adapte pas il perd ses clients. La plupart des restaurateurs n'a d'ailleurs pas la capacité à s'adapter à ce changement de situation et aux besoins de ses clients.
	9	De ce fait compte tenu des changements de la consommation et des tendances de la consommation inévitablement le métier évolue.
	10	En plus aujourd'hui l'administratif dans un restaurant, je ne vais pas te faire un tableau mais c'est quand même devenu lourd. Aujourd'hui dans une PME, moi j'ai été obligé d'engager une secrétaire à 50% pourquoi parce que même si c'est une entreprise familiale je ne peux plus compter sur mes parents qui n'arrivent plus à faire ces choses. Si tu veux t'en sortir tu dois t'occuper de tes clients comme on s'en est toujours occupé mais peut-être qu'avant le restaurateur avait beaucoup plus de temps à disposition. et qu'en plus toi tu dois mettre la main à la pâte.
	11	Le métier a changé ? Non pas vraiment il faut toujours faire à manger, accueillir les clients et les servir.
	12	On constate quand même que la restauration continue à fonctionner pour autant que l'on y retrouve un dépaysement, une recherche et un accompagnement du client.

5.12.2. Perception de l'évolution du secteur : Changement du métier

Dimensions	N° Répondant	Verbatim
Attentes des clients	1	La clientèle quand même la clientèle change. On a une clientèle très très fidèle.
	2	Il faut quand même montrer un certain professionnalisme des 2 côtés. Et les gens attendent ça c'est mon impression.
	2	J'ai l'impression que les gens font vraiment attention beaucoup plus à ce qu'il y a dans leur assiette ils sont beaucoup plus attentifs. On a changé de clientèle. C'est vrai qu'à midi c'est beaucoup plus convenance mais alors le soir il faut en connaître un sacré morceau. C'est sûr que c'est une évolution. Mais quand même à midi il ne faut pas leur mentir.
	3	Alors moi j'ai l'impression d'avoir commencé dans une époque et d'être maintenant dans une autre. En 20-25 ans. L'offre a explosé et le comportement du consommateur a changé.
	4	Ils boivent mieux, meilleure qualité mais moins en quantité. Je crois qu'ils viennent chercher la même chose qu'avant, le contact, le relationnel, la chaleur humaine et avec ça on a beaucoup de clients. Ils recherchent l'ambiance, accueil, qualité de la nourriture dans l'ordre et prix.
	4	Le client a changé à tous les niveaux, façon de manger, les gens mangent léger, il faut faire attention. Il ne faut pas trop leur charger les assiettes, c'est une chose. Et la consommation d'alcool : Ils consomment moins mais de meilleure.
	5	Les idées que tu peux avoir font parti de la tendance. C'est clair que ce qui change ce sont les tendances. Les Tendances ont changés et ce qui était bon il y a 30 ou 40 ans n'est plus bon maintenant.
	5	Il faut s'adapter à ce que les gens demandent. Il y a de nouvelles demandes, besoins etc.
	6	Un restaurateur il doit d'abord savoir bien faire à manger si non il fait un autre métier. Ça c'est indispensable et si je vais à un restaurant moi je peux faire à manger chez moi donc si j'y vais c'est pour bien manger logique et pour avoir quelque chose autour. Le plaisir si non je mange ailleurs. Maintenant même s'ils ont les moyens les gens ne veulent pas dépenser pour rien et il faut qu'ils en aient pour leur argent.
	7	Je pense que l'essentiel n'est plus la nourriture on est peut être dépassé. Il faut donner autre chose si on veut un résultat. C'est du marketing. Maintenant il faut des connaissances marketing il ne suffit pas d'avoir un super concept. Les tendances et le comportement du consommateur ont changé. les gens ont moins de moyens et ils veulent sortir quand même.
	7	Ca n'a jamais été seulement qu'offrir de la bonne cuisine ça a été aussi de créer un moment de rêve : le moment à part (...) aller au restaurant c'est peut être parce que je viens d'une culture où l'on ne va pas au restaurant tous les jours aller au restaurant c'est une fête. Aller dans un endroit où les chaises et tables sont dépareillées ça peut faire très pauvre sauf s'il y a trois ou quatre personnes qui commencent à parler en disant WAOUH c'est génial. C'est la société de consommation, dans le sens que ça compte surtout pour une personne qui veut se montrer ça compte et c'est eux aussi qui vont faire le phénomène mode. C'est le côté où si tu n'as pas été mangé là tu passes pour un con.

Entremets n°12

Dimensions	N° Répondant	Verbatim
Attentes des clients (suite)	8	Les chefs d'entreprises ou les hommes d'affaires avant ils avaient 2h de temps devant eux on peut admettre maintenant qu'ils ont entre 50 minutes et une heure. Et ça, ça veut dire aussi qu'il faut complètement réadapter notre cuisine à chaque fois.
	8	Au niveau de la clientèle on se rend compte que d'année en année elle est de plus en plus exigeante ça c'est bien, par contre là ou c'est moins bien c'est qu'ils ont de moins en moins de temps.
	9	Le client il vient plus s'il a faim il ne vient pas forcément au restaurant maintenant il prend son essence et il rempli le cabas, il prend le sandwich et la salade.
	9	Le côté convivialité et le côté plaisir reste et c'est peut-être développé et tant mieux parce que c'est un pendant et ça nous compense une petit peu mais d'un point de vue nutritionnel ça a complètement changé. Les gens ils disent moi à midi je veux faire du sport plutôt que d'aller manger. Ça c'est nouveau aussi, les gens ils prennent qu'une assiette ça a complètement évolué.
	10	Il y a la clientèle c'est l'offre et la demande quoi, je veux dire, la clientèle on doit automatiquement s'adapter à l'époque dans laquelle on vit les gens viennent ils veulent être servis mais on vit également dans une époque où les choses vont vite donc il y a une certaine demande à la rapidité et puis peut-être qu'ils font plus attention. Enfin ils veulent le beurre et l'argent du beurre.
	11	C'est vrai que le client ne demande plus la même chose : il veut en avoir pour son argent. A midi les hommes d'affaires n'ont plus le temps comme il y a quelques années. Ils recherchent les horaires continus pour pouvoir faire d'autres activités après le travail. Il y toujours les secrétaires qui prennent leur 45 minutes de pause pour manger mais les chefs sont plus sous pression et n'ont plus vraiment le temps.
	12	La qualité et le prix doivent être tenus et il faut être performant. Il faut un service efficace. Lorsque le client paie sa facture, il a l'impression vraiment d'en avoir pour son argent. C'est comme ça qu'il est fidèle. Ce que l'on constate c'est qu'avec la réduction du temps de travail et la réduction de la pause à midi, il y a une évolution de la société qui fait que les gens se nourrissent différemment. Alors si l'on va manger une assiette à midi, elle doit être simple et légère contrairement à avant et le service doit être performant et la qualité de prix doit être raisonnable.
	12	Client est sensible à la nouveauté il est sensible au dépaysement, à l'exotisme mais il est aussi sensible au fait d'être reconnu dans une entreprise Oui Il est prêt à être infidèle mais il saura quand même reconnaître l'entreprise qui lui fournit son service personnalisé en fonction de la reconnaissance. Il vient parce qu'il reçoit se qu'il attend.
	13	C'est plutôt le mode de vie de la clientèle qui a changé et les gens se sont adaptés. Les généralistes s'en sortent nettement moins bien alors oui ça a changé. Oui les attentes ne sont plus les mêmes de ce côté là il y a eu une évolution certaine en 20 ans qui est très nette.
	13	Y a un vrai esprit genevois dans la démarche commerciale, ce que l'on trouve bien en vacances on ne le veut pas forcément chez nous. C'est le côté un peu calviniste qui fait que l'on peut se lâcher à Marbella mais surtout ici il faut que ce soit cadré et il ne faut pas que ça dépasse et c'est pour ça qu'on y va et qu'il faut faire avec tout ça.

Dimensions	N° Répondant	Verbatim
Attentes des clients (suite)	14	D'abord ce n'est pas le métier qui a changé et les clients qui s'adaptent c'est plutôt l'inverse. Je pense que y a 20 ans en arrière manger en marchant dans la rue était quand même assez vulgaire.
	14	En général les attentes des clients sont plus hautes. Y a un vrai esprit genevois dans la démarche commerciale, ce que l'on trouve bien en vacances on ne le veut pas forcément chez nous. C'est le côté un peu calviniste qui fait que l'on peut se lâcher à Marbella mais surtout ici il faut que ce soit cadré et il ne faut pas que ça dépasse et c'est pour ça qu'on y va et qu'il faut faire avec tout ça.
	16	Les attentes du consommateur ont changé. Le choix...avant ils se contentaient d'une entrée, d'un plat et d'un dessert ; maintenant ils veulent maintenant 5 plats, un buffet de hors d'œuvre, un buffet de salade de 10 mètres de long, ils veulent que l'on associe au wellness plus en plus de fine cooking et il est prêt a payer plus pour de la personnalisation... C'est le choix qui compte. Si tu n'as pas le choix, le consommateur est frustré.
Employés	1	Mais avant on trouvait des filles qui voulait faire ce métier et on arrivait bien à leur apprendre le métier quand même, après elles sortaient de chez nous elles avaient un joli certificat, maintenant c'est de plus en plus difficile. Les gens ils croient maintenant que la restauration, peuh, c'est facile il suffit de servir des filets de perches et répondre au téléphone. Il faut déjà voir comment ils sont habillés des fois quand ils viennent se présenter. Évidemment on travaille qu'avec des étranger il y a de moins en moins de Suisses dans la restauration les seuls Suisses chez nous c'est mon mari et moi.
	1	Il y a quand même eu évolution quand même. Le truc maintenant c'est un peu les heures, d'essayer de respecter le plus possible les heures, voyez aussi bien pour le service que pour la cuisine.
	5	Un des grands changements plutôt en négatif c'est parce que le client actuel est forcément moins patient moins tolérant il est très demandeur, (...) je dirais par la vie de tous les jours, ses soucis, le respect du serveur, ou de l'employé et de l'employeur est moins bon qu'un temps.
	8	On est rarement content et on en est rendu avec mon mari à dire que si on est bien servi coup de bol. C'est impressionnant et ça fait mal. C'est d'autant plus pour ça qu'on est très rigoureux avec nos employés.
	9	Tu peux éviter la dépendance de personnel qualifié et les difficultés pour les trouver parce que la nouvelle génération de cuisinier eux aussi ils veulent travailler différemment mais le changement fait peur.
	10	C'est sûr qu'on a aujourd'hui des instruments de travail qui nous permettent d'être beaucoup plus compétents. Bon après il y a les hommes qui utilisent ce matériel il y a le personnel. On dit toujours que le personnel est l'image du chef d'entreprise etc. Oui jusqu'à un certain stade.
Technologie	1	Pour nous le changement technologique n'est pas très important si ce n'est que quelques outils un peu plus performant mais rien d'important.
	1	Au niveau de la marchandise et comment on la sort pas, c'est toujours les poêles, c'est toujours dans ces gros plats en fonte, c'est toujours servi sur guéridon, non là il n'y a pas eu tellement eu d'évolution de ce côté-là.

Entremets n°12

Dimensions	N° Répondant	Verbatim
Technologie (suite)	2	Le changement technologique ne nous a pas tellement touchés. Il y a effectivement des petits trucs qu'on nous a proposé où on type depuis la terrasse directement mais on a exprès refusé parce qu'on aime bien qu'il y ait un rapport direct entre le service et la cuisine. Oui effectivement il y a une avancée technologique mais nous on la refuse.
	3	On a changé dans la production surtout. Oui il y a eu le combi-steamer, la machine sous-vide, il y a eu deux ou trois éléments qui ont permis comme ça effectivement d'être plus rationnel, d'être mieux organisé de mieux conserver. Évidemment on travaille plus à l'avance on cuit sous vide, on régénère, oui ça quand même ça permet la rapidité et ça augmente la qualité. Quand vous aviez des plats du jour qui traînaient dans les bains marie (...) pendant deux heures alors que maintenant on régénère. Là on fait beaucoup, beaucoup de cuisine sous-vide, on cuit sous-vide, on stocke, on régénère. Ça, ça a changé fondamentalement. On cuisait tout à la minute on avait la mise en place on changeait rien.
	4	Dans les fours, dans les caisses enregistreuses dans tout le matériel ça change le métier, ça rend la vie plus facile.
	5	Bon moi je ne suis pas un adepte il ne me faut pas énormément d'informatique tu vois, mais faut pas se gourer non plus ce n'est pas l'informatique qui fait tourner ta boîte ce n'est pas en additionnant sur un bouton que tu vas voir ton affaire marcher. Il n'y a pas eu tellement de changement technologique en fait. Au niveau de la cuisine il y a toujours un four des plaques à gaz depuis 25 ans il a toujours existé un peu les mêmes matériaux. Il y a bien sûr des fours un peu plus sophistiqués.
	5	Tu peux régénérer la marchandise comme les plats du jour mais la cuisine ça reste un piano avec un four à onde avec du matériel un peu plus moderne mais c'est comme une voiture elle a toujours eu 4 roues elle va plus vite maintenant mais je veux dire que ça ne change rien. Il n'y a pas une grande facilité, bon un petit peu dans l'électronique un petit peu dans les machines enregistreuse mais pour le reste c'est toujours une chaise une table et un plateau. Je veux dire c'est immuable.
	6	Au niveau technologique, il y en a eu beaucoup qui permettent de gérer plusieurs activités en même temps même en faisant tout nous même on a le take-away et la livraison et le restaurant. Ça aurait nécessité beaucoup plus d'employés avant.
	7	Au niveau technologique, dans la cuisine il y a eu des améliorations énormes mais ça n'a pas d'intérêt pour nous C'est trop cher pour ce que ça nous amène.
	8	Technologiquement parlant, il y a quelques petits trucs de plus qui peuvent améliorer notre quotidien style la prise de commande avec l'électronique alors pour ceux qui ont des grandes terrasses c'est super. Mais nous pour 40 places (...) Alors il y a ces petites choses là en terme cuisine il existe deux ou trois machines supplémentaires. Qui permet de réaliser des trucs un peu mousseux un peu CHIMIQUE pour refroidir qui peuvent faciliter ou apporter un plus dans une cuisine ça d'accord nous on n'a pas vu grand-chose de supplémentaire pour notre quotidien.
	9	La standardisation totale de la production ça c'est la technologie qui te le permet avec la régénération et la cuisson sous vide, la congélation et les liaisons froides.

Dimensions	N° Répondant	Verbatim
Technologie (suite)	10	Parce qu'on a sorti l'informatique mais on a aussi triplé le volume de paperasse qu'on avait à l'époque et automatiquement on est un peu à la case départ. On était obligé d'avoir parce qu'avec autant de paperasse, manuellement si on n'avait pas l'informatique ça ne serait pas possible.
	11	Il y a eu plein d'améliorations technologiques mais si ce n'est un nouveau four ou un autre outil il reste que le cuisinier doit faire son travail. C'est vrai que les produits pré parés font gagner du temps. Pour le service je ne sais pas cela change rien pour nous
	13	Au niveau technologique il y a eu une évolution, Il y aurait beaucoup de possibilités avec les produits des 5ème, 6ème et 7ème gamme et autres techniques mais elles ne sont pas utilisées ou même connues par les restaurateurs. Ils sont très conservateurs ils ont toujours fait comme ça
	13	Beaucoup techniquement une grand évolution dans les techniques de préparation, de l'industrie agro agroalimentaire mais aussi des fabricants de divers matériel pour produire et servir avec les nouvelles technologies comme l'induction ou les connections en réseaux mais c'est plus adapté et adéquat pour les chaînes
	16	Oh oui Au niveau technologique il y a beaucoup de changements. C'est ce qui nous permet de diminuer la main d'œuvre. Et il y a aussi un élément essentiel c'est la qualité des fournisseurs maintenant. On est plus dans des produits de convenance on est plus entrain de les éplucher et les laver, elles arrivent à 4 h00 du matin déjà lavées, conditionnées et on utilise le savoir faire du chef pour la dernière préparation c'est à dire pour mélanger. Donc les fournisseurs ont aussi évolué...on travaille beaucoup avec des produits de 3ème catégorie
Concurrence	3	Moi j'ai commencé par un apprentissage de cuisine ça fait 23 ans et moi ce que j'ai vu, j'avais assez peu de vision globale, ça m'intéressait peu à cet âge là, donc je n'ai vu qu'une entreprise, j'avais 15 ans. Mais j'avais l'impression de quelque chose de figé, de très traditionnel, ils marchaient tous bien en ce temps là. Ça marchait bien on se cassait pas trop la nénette à cette époque là. Tout le monde faisait plus ou moins la même chose et il y avait une grosse tradition familiale. Et depuis j'ai l'impression que ça a beaucoup changé on est rentrés dans une époque d'économie de marché quelque part. Ce qui n'était pas le cas avant. Il y avait la clause du besoin qui définissait ce qui était la place de chacun, et tout le monde vivait super bien sans trop se fatiguer. Alors que maintenant il faut se battre quoi. Mais il faut être créatif il faut inventer il faut faire bien plus qu'auparavant. Il faut être bon en marketing et comprendre les clients
	9	Déjà de par la concurrence qui est beaucoup plus forte parce que maintenant tout est (...). Tu as les sandwicheries, les épiciers, les boulangeries, tu vas dans n'importe quel magasin, maintenant le premier rayon que tu as devant c'est du take away c'est des salades, tu as Betty Bossy qui fait des salades.
	10	Aujourd'hui il y a peut être un peu plus de concurrence aussi mais moi je pense que celui qui fait (...) du bon travail sera toujours récompensé de toute façon après il y aussi une stratégie au point de vue économique qu'il faut voir.
	13	C'est ça l'évolution que je vois la dedans tout l'environnement a changé, la situation économique, la concurrence entre les établissements ce n est plus la même chose.

Entremets n°12

Dimensions	N° Répondant	Verbatim
Concurrence (suite)	14	<p>Mais à Genève la population n'est pas assez nombreuse, les gens se lassent des concepts avant même qu'ils soient remboursés et les prix des aménagements des commerces sont élevés à cause des réglementations et quelque chose de nouveau vous prend vos clients. L'envie et le besoin de la clientèle va pour le concept. Mais l'entrepreneur qui fait une vraie étude de marché ne s'en sort pas à moins d'avoir un concept qui est fait avec des morceaux de bambous ou alors le système américain ou allemand ou nordique dans un entrepôt. Ca c'est un concept assez moderne, design ou si ça ne marche pas ce n'est pas très grave mais là on joue dans des concepts de divertissement et pas pour ici la nourriture. Y a quand même un matériel pour la cuisine et le service qui font tout de suite des chiffres importants. Donc les vrais concepts de la restauration les gens s'en lassent ou alors il faut une clientèle et les établissements à Genève l'ont vu.</p>

5.12.3. Mode de décision et logique d'action

Dimensions	N° Répond.	Verbatim
<i>L'entrepreneur</i>	1	Plus l'entrepreneur qui aura une influence sur la stratégie, pour le moment pas trop le client.
	2	Bien sûr la vision c'est important il n'y a pas vraiment un modèle cela dépend plus de la manière de faire les choses et des caractéristiques du chef d'entreprise.
	6	Ça c'était pour le départ et ensuite pour les décisions, on prend les décisions à deux on essaye de vraiment réfléchir. On s'est aperçu au début on écoutait beaucoup ce que disaient les autres et ça nous a influencé beaucoup et en fait il faut quand même quand on prend une décision il faut foncer parce que si on écoute trop les autres.
	7	Bien sur la personnalité est très importante de toute façon c'est la personne qui est responsable qui prend la décision. Et, c'est lui qui peut s'entêter à faire les choses d'une certaine façon même si ça ne fonctionne pas mais c'est la seule façon qu'il voit.
	8	Mais mon histoire à moi c'est plutôt la singularité Cela dépend des caractéristiques de l'entreprise et de l'entrepreneur.
	9	C'est plus ou moins intuitif les prises de décision. Les connaissances du chef d'entreprise sont importantes pour les choix stratégiques.
	10	Cela dépend vraiment de la personnalité du chef d'entreprise. C'est toi qui décide et donne le ton si on peut dire comme un coach d'une équipe de foot.
	11	C'est sa personnalité qui va influencer ou s'il est beaucoup à l'écoute.
	12	Tout d'abord c'est une question de personnalité de l'entrepreneur car ces choix sont importants. Il y plusieurs stratégies possibles mais elles ne peuvent être choisies que par un patron qui a les connaissances nécessaires car il faut comprendre le marché.
	13	La personnalité effectivement. Il a une importance.
	3	Les décisions stratégiques sont prises par le chef d'entreprise en fonction de sa personnalité de ses compétences mais aussi en fonction des caractéristiques de l'entreprise
<i>L'influence de la formation et de l'expérience</i>	4	Donc une analyse poussée et des années d'expérience permettant des choix. Il y un lien entre la personnalité mais aussi avec les compétences acquises par l'expérience et les connaissances.
	13	La formation du chef d'entreprise et sa vision du monde mais aussi son restaurant, son concept, sa façon de travailler, la taille.
	12	La personnalité et le niveau de connaissances et d'ouverture d'esprit du patron.
	10	Je crois que c'est important de suivre le marché, les économies en général, des stratégies même au niveau industriel, il y a des bouquins ou des gens qui sont des patrons de multinationales qui sont des clients et puis que des fois tu peux discuter avec eux et tu as intérêt à les laisser parler dans le sens qu'ils peuvent t'apprendre beaucoup de choses.
	9	Le lien le plus important est entre l'entrepreneur et la performance et entre l'entrepreneur et ses choix stratégiques mais surtout cela dépend de ses connaissances. Intelligemment il faut utiliser les trois stratégies. Sa formation va lui donner des outils et sa façon d'appréhender la stratégie mais ses compétences et sa personnalité lui donneront des moyens.

Entremets n°12

Dimensions	N° Répond.	Verbatim
le phénomène de mode	5	Du rock and roll et de la bière je suis passé à la salsa et au cigare mais ça a été radical parce que c'était une période où j'avais lancé ces restaurants américains, ça s'essouffait un peu, il y avait plein de gens qui faisaient la même chose.
	5	Il y a plusieurs choses il y a le marché tu sens ce qui se passe. Il y avait l'émergence de la musique latino des cocktails alors c'était tous des phénomènes qui me paraissaient bons pour ouvrir quelque chose, la musique, les voyages, les vacances, les filles, le côté cubain un peu sexe etc... le cigare, l'alcool, s'amuser, cela me semblait pouvoir marcher. Tu regardes un peu ce qui se passe dans le monde, les gens voyagent beaucoup en Amérique Latine, Cuba les gens s'intéresse à ce pays. Ça été la même chose pour les États-Unis. Tu t'adaptes.
Les clients	6	On est parti du marché et de nos attentes. Si il y a 90% qui vous disent un truc peut-être qu'il faut se poser la question surtout si ce sont des gens qui correspondent à la cible de la clientèle. Les décisions stratégiques pour nous maintenant ça concerne principalement l'offre.
	12	Elles ne peuvent être choisies que par un patron qui a les connaissances nécessaires car il faut comprendre le marché.
	10	C'est le marché qui te fait décider c'est le marché du moment qu'il faut surveiller sans arrêt. Donc encore une fois la stratégie elle peut se faire, la base elle est là, mais après il faut sans arrêt, sans arrêt, corriger, corriger, CORRIGER, c'est comme un pilote de formule il a une voiture, la base elle est là.
	10	C'est être à l'écoute des collaborateurs et des clients.
	9	C'est la connaissance qui est quand même la base. Qu'est ce que je veux faire ? Et je veux faire ça par rapport à ma connaissance de MES clients et de leurs besoins. C'est ça qui va être déterminant dans le choix. Pour moi c'est sa connaissance. Le mix client aura un impact sur les choix stratégiques également car c'est la finalité.
les caractéristiques de l'entreprise	8	Pour moi c'est la loyauté qui influence le mode de décision mais si vous demandez à mon mari ce sera probablement tout autre chose. C'est quelque chose de très important oui. Les caractéristiques ont également une influence sur la logique de décision l'un ne va pas sans l'autre, la taille, l'organisation, le type de clientèle c'est logique ça va ensemble.
Les employés	10	C'est être à l'écoute des collaborateurs et des clients.
	11	Qu'il est beaucoup à l'écoute avec ses employés, il est très entouré et très aidé avec ses employés.
La taille	11	Ça dépend de la taille de la grandeur de l'entreprise. Si vous avez une petite entreprise jusqu'à 15 ou 20 employés c'est le patron qui définit les modes de stratégies.
	12	Mais aussi la taille de l'entreprise et de ses besoins de performances.
L'emplacement	3	C'est suivant l'emplacement encore une fois est ce qu'il n'y aurait pas une autre stratégie qui pourrait être celle de juste pour améliorer la performance d'avoir un produit extrêmement simple mais d'aller en avant au niveau de l'organisation
	10	Tu te dis bon tu es bien placé, mais ça ne suffit plus on est d'accord. Ça facilite pas mal je ne suis pas là pour dire le contraire.
La production	15	Parce qu'en principe pour avoir la performance il faut le service et la production.... Et la production c'est comme un chef d'orchestre avec les conveniences, il faut poser la question qu'est ce que c'est que les conveniences

Dimensions	N° Répond.	Verbatim
Analyse et préparation	16	En fait les décisions stratégiques devraient être murement réfléchies et prise après avoir analysé les informations à ta disposition. Pour mon futur projet cela fait plusieurs mois que je récolte toutes sortes d'informations, j'ai élaboré un projet mais il est sans arrêt modifié. Après tu dois construire un busines plan et vérifier les possibilités de rentabilité.
	4	Pour la petite histoire je me suis démené pendant trois ans pour trouver l'emplacement avant de le trouver et j'ai en suite dû me démener pour trouver les partenaires financiers. Je ne prends pas de décisions stratégiques jamais (...) rapidement sur un coup de tête, MAINTENANT. Raisonné.

5.12.4. Posture stratégique

Dimensions	N° Répondant	Verbatim
La singularité	1	C'est un peu ce qu'on fait, la singularité. Nous faisons les filets de perches mais d'une manière qui nous est propre et que personne ne sait faire comme nous et surtout depuis plus de 30 ans on sert toujours sur guéridon.
	9	La singularité il n'y a pas beaucoup d'effort de singularité (...) au contraire on va attendre de voir ce que fait l'autre et si ça marche on fera pareil. Si l'entrepreneur ou le chef d'entreprise a les connaissances suivant le produit et la singularité de son produit il pourrait choisir la singularité et se dire je m'oriente vers la singularité compte tenu de mon produit.
	2	Pour ce qui est de la singularité oui je trouve que ça pourrait être intéressant selon le tempérament du chef d'entreprise mais c'est difficile.
	3	La singularité, c'est ce que j'ai fait ici avec la restauration de thème avec les produits du terroir. Offrir l'exotisme. J'avais deux catégories toujours en tête ceux qui créent les nouveaux produits et ceux qui suivent.
	4	J'ai analysé pendant toutes ces années, ce que demandent les gens et quelque chose aussi qui tourne pour faire moins de chiffre en restauration et plus de chiffre en boisson. Avec une restauration plus simple et basée sur des produits moins chers. La singularité est la stratégie qui me convient le plus parce que j'ai l'expérience du partenariat et en plus que je crois comprendre les clients et ce qui leur manque. Il faut avoir un produit à proposer.
	5	C'est que les gens, ils ont besoin de s'identifier. Par exemple pourquoi la pizzeria ressemble toujours à une pizzeria c'est parce que les gens ont besoin de s'identifier. J'avais fait une pizza ici au café Cuba qui n'a jamais marché pourquoi pas. La singularité est essentielle pour moi il n'y a que ça. Je ne sais pas mais ce métier il est tellement vaste. Par exemple si tu es un grand cuisinier tu vas rester dans la bouffe et là tu as tellement de contingences, tu as le respect de certaines choses.
	6	Il faut garder une ligne rouge. Pour moi pour le type d'entreprise comme la nôtre les stratégies de partenariats pourrait amener la performance mais pour moi c'est la singularité ça correspond plus à ma personnalité et ma vision.
	7	Oui avec la singularité, Tu vas dans les trucs très innovants avec des carottes enrobées du foie gras ou des turcs comme ça. Tu ne peux pas réserver car une année à l'avance tout est complet et là tu paies une fortune ou alors tu vas avoir l'autre truc.
	8	La singularité est très motivante, c'est une bonne idée mais ce n'est pas facile. Cela demande une bonne connaissance du marché. Nous on s'est posé la question Qu'est ce qu'on pourrait faire pour attirer une clientèle qu'on n'a pas ? On est des adeptes de la stratégie de singularité. Ça c'est mon business, j'adore faire ça. Il faut vivre dans le temps, dans le moment il faut ne pas être en retard.

Dimensions	N° Répond.	Verbatim
La singularité (suite)	11	C'est clair qu'il faut sortir de l'ordinaire par la singularité, qu'il faut sortir de l'ordinaire, mais la base reste toujours la même c'est-à-dire la qualité de l'accueil, et la qualité de l'assiette. C'est clair vous pouvez être habillé en Schtroumpf. Ou je ne sais pas, mais c'est du superficiel. Je crois que tout ce qui est superficiel marche pour les touristes mais la continuité c'est la base d'un bon fonctionnement à long terme. Il ya aussi comme à Morges Métropolis qui a compris qu'il y avait une clientèle de niche comme les homo sexuels qui cherchait autre chose. Mais il travaille plus de 17h par jour et il commence à en avoir marre surtout que voila il ne faut pas croire.
	12	La singularité est une stratégie que pourrait aider la formation car pour imaginer autre chose il faut pouvoir comprendre et connaître ce qui se passe ailleurs. Le marketing est indispensable pour ça en tout cas des notions de bases au moins.
	13	Pour la singularité, Là aussi il faut une ouverture d'esprit et surtout des connaissances pour savoir étudier le marché. La plupart du temps c'est une question de hasard et non pas le résultat d'une analyse sérieuse du marché. Mais ça peut marcher intuitif.
	14	Il faut proposer quelque chose de spécial parce que dès que les gens vont voir des gens dans un domaine qu'ils ne savent pas faire ils considèrent que la facture est à peu près possible. Regardez un plombier qui vient vous chercher un joins à 10 cent. La singularité c'est justement le côté concept particulier qu'on peut retrouver chez certains concepts comme par exemple Chez ma Cousine pour le pas cher mais il y a aussi d'autres concepts plus chers.
	16	La singularité c'est très difficile et il fut être capable de mener des études de marché et de mettre en place toute une étude rigoureuse. Cela demande des connaissances, du temps et de l'argent.
	15	Oui ca fonctionne aussi... je pense que le point c est qu'il faut un concept précis... un concept que l on peut décrire. Il faut de la personnalité et un concept très clair et avec toutes les conséquences. Il faut des connaissances en marketing...
La différenciation différée	1	Je ne vois pas pour nous comment la différenciation différée pourrait marcher parce qu'on est tributaire d'un produit frais qui est presque livré tous les jours. C'est vrai que suivant le restaurant qu'on a et son emplacement ça pourrait être bien.
	16	Je suis un adepte des trois stratégies car je suis sûre qu'elles peuvent marcher les trois mais j'ai un faible pour la différenciation différée. Elle permet de gérer au mieux le personnel ce qui est le problème majeur dans la restauration. Pas besoin qu'il soit qualifié et donc il coûte moins cher ou ce que je préfère tu en as besoin de moins donc tu peux mieux les payer et en plus tu gardes ton argent pour le personnel essentiel pour délivrer ton concept. La différenciation différée c'est plus facile mais il ne faut pas quelle se voit
	3	Et après pour moi en arrivant ici je me suis dis OK prenons le truc à l'inverse on leur fait manger des choses qu'ils connaissent mais on va les amener différemment la fondue avec un fromage d'alpage, on fait un service comme ci dans un cadre.
	4	Standardisation de la production mais sympa pour les clients. Moi je dirais que les stratégies les plus utilisées sont la singularité, partenariat et différenciation différée mais pas toujours identifiable. La différenciation différée est une question de taille et puis ce n'est pas toujours visible puisque le principe est que le client ne voit pas. C'est clair que la façon dont tu crées l'ambiance et tu animes ton restaurant c'est le plus important.

Entremets n°12

Dimensions	N° Répond.	Verbatim
La différenciation différée (suite)	7	Petit restaurateur comme nous, nous aurons beaucoup de mal à arriver à standardiser. Parce que l'on est resté ancré dans LA MENTALITE traditionnelle. Pas seulement parce que standardiser tu ne sais pas jusqu'à quel point c'est rentable.
	8	La différenciation différée peut réduire les coûts c'est comme le style Mowenpick. Ce n'est pas pour nous mais on peut imaginer que le client cuisine lui-même comme à la lagune. C'est super vous faites des super coefficients.
	9	La différenciation différée dépend de la taille. Si tu es tout petit tu n'as pas besoin de cuisine mais l'un n'empêche pas l'autre c'est-à-dire qu'on peut arriver à la performance.
	10	Bon chez nous la pizza toujours là elle est devant elle fait partie du concept et puis voilà mais tu as pizza et pizza, tu peux te différencier par rapport à plein de chose qui habille la pizza. Parce que nous on n'a pas la meilleure pizza ni la plus mauvaise. Des fois keep it simple and stupid ce sont des termes qui sont à retenir. Bon il ne faut pas rien changer, tu peux l'améliorer et c'est la façon de présenter qui fait la différence.
	11	Dans le concept vente aujourd'hui, je vois mal comment on peut se différencier. Je ne vois ça que dans le concept achat. Là on vient dans le fast food chez nous ça n'existe pas ni Maggi ni Knorr on fait tous nos fond nous-mêmes. C'est du blabla de croire ça.
	12	On est justement en train de changer de métier et il se transforme il y aura deux types de restaurants et ce sera soit de la restauration élaborée ou seulement de la finition ne nécessitant pas de compétences culinaires mais des compétences de finition.
	13	La stratégie de différenciation différée ce sera dur de la faire comprendre à toute une génération de restaurateur qui a toujours fait comme ça et qui ne veulent rien changer même si ça ne va pas et qu'ils ont du mal à vivre de leur travail...
	14	Moi je n arrive pas à dire maintenant dans une réunion de quartier votre boîte survit par le concept et seulement pour quelques temps. Il faut revoir votre façon de travailler : il faut être professionnel et regarder comment vous pouvez produire moins cher
	15	Chef d'entreprise c'est trouver le mix juste pour combiner : convenience, food et la spécificité du concept. La différenciation différée c'est les produits sont standardisés mais la façon de présentation est spécifique... Il y a des établissements à thème, les restaurants movie près de la gare qui fonctionnent comme çq... Parce que finalement les produits ne sont pas spéciaux.
Partenariat	1	La seule chose qu'on pourrait faire mais on le fera jamais puisqu'il n'y a plus personne qui utilise des nappes et des serviettes en tissu c'est au niveau du calandrage du linge avec un partenaire qui aurait des plus grands locaux
	2	Avec d'autres entreprises. Non pas pour l'Esquisse c'est quelque chose que j'ai de la peine à imaginer. Justement parce que c'est une entreprise familiale de petite structure et beaucoup de choses sont extrêmement personnalisées.
	2	J'ai ma raison qui dit que ça devrait être le partenariat qui est le plus employés car on ne peut pas réunir en une personne ou un modèle toutes les compétences.
	3	On n'utilise pas vraiment le partenariat ici mais pour d'autres activités. J'ai fait avant pas mal de traiteur et j'ai toujours envie d'en faire sauf qu'ici tout seul je ne peux pas et c'est quelque chose que je suis en train de créer enfin on en discute.
	16	Le partenariat ne marche que si tu domines l'association ou si les contrats sont très clairs.

Dimensions	N° Répond.	Verbatim
Partenariat (suite)	5	Moi je fais déjà du partenariat puisque j'ai trois établissements. On prend un petit peu les mêmes fournisseurs si ce n'est sur certains produits. Mais un partenariat avec d'autres restaurateurs, sur le produit tu ne vas pas gagner des sommes astronomiques. Et puis il y a une question de qualité et là il te faut le fournisseur et quand tu l'as trouvé. C'est aussi difficile d'aller moins cher que les centrales comme Aligro et autres. Ils sont déjà excessivement bas. Le nombre de gens qui vont y acheter.
	6	On a essayé pour du catering de faire un partenariat, qui s'est très bien passé mais on va dire qu'on n'avait pas les mêmes buts. Donc les opérations se sont très bien passées mais après on a arrêté parce qu'on n'avait pas les mêmes buts pour l'avenir.
	7	Nous avons fait une centrale d'achat et ça n'a pas donné grand-chose. Ce n'était pas assez intéressant : Il y avait des fournisseurs qui apportaient leur prix mais ce n'était pas plus que ça. C'était la centrale d'achat qui envoyait la facture.
	8	Le Partenariat n'existe pas beaucoup car ils sont trop jaloux ça dépend du type de chef d'entreprise. Chacun veut le pouvoir. Le mot pouvoir étant un mot qui malheureusement colle à la peau de beaucoup d'entrepreneur, ils veulent garder tout pour eux. Ce serait intéressant même au niveau de la production. On y gagnerait tous. Vous achetez à un endroit et ensuite vous dispatchez, vous imaginez les coefficients de marges seraient meilleurs, les prix tombent. Mais nous sommes tous trop bêtes.
	9	Le partenariat dépend des connaissances de l'entrepreneur il se dira bon finalement mieux vaut m'orienter vers un partenariat avec quelqu'un qui est du métier et qui a le savoir faire que d'essayer de tout maîtriser si je n'en suis pas capable.
	10	Le premier partenaire qu'on doit avoir c'est tes fournisseurs. Avec une autre entreprise avec un concurrent c'est délicat, j'ai essayé de créer avec trois ou quatre. C'est délicat. Ça peut marcher. Après quand il y a de l'argent qui rentre en ligne de compte c'est différent
	11	Au point de vue offre ou au point de vue participation dans le marketing les achats ? Vous savez je pense que là on parle surtout financièrement. Ce n'est pas ça qui va faire une grande différence. Je n'y crois pas trop parce que c'est trop personnalisé dans la restauration. Pour les grandes chaînes de concept de restauration oui mais dans les PME jusqu'à 15 ou 20 employés non. Au moment où on recherche un partenariat ça veut dire qu'on a BESOIN d'un partenariat. Ça veut dire on a besoin parce que ça ne marche pas
	12	Le partenariat est très difficile à cause de la jalousie des patrons entre eux, leur manque de connaissance mais certains le font et ceux sont les restaurateurs les mieux formés. Ils utilisent par contre ces partenariats principalement pour des activités.
	13	Dans un partenariat, il y a Beaucoup de jalousie et de manque d'intelligence. Peur que l'autre profite de ses expériences et qu'il se débrouille mieux que lui. Mais pour les achats courants pas très intéressant. Il y aurait éventuellement la création d'un label ou d'une chaîne volontaire qui pourrait être intéressante mais comment avec cette mentalité étroite d'un grand nombre.
	14	En étant membre de GastroSuisse normalement Zurich propose des offres quelque part de partenariat pour les restaurateurs en général Mais quand on voit la liste des avantages de faire parti de GastroSuisse..

Dimensions	N° Répond.	Verbatim
Partenariat (suite)	15	<p>Le partenariat ça fonctionne et de plus en plus c'est important... et on travaille dans un Networking. Ça peut être les coopérations entre les restaurateurs... Dans le cadre de ce groupe, on peut spécialiser un établissement qui produit des pommes frites et l'autre...C'est plus une coopération...c'est un établissement avec un management, ce n'est plus des restaurateurs individuels et c'est donc contractuel. A Zurich ça existe...Par exemple à St Gall il y a dix restaurateurs qui travaillent ensemble pas forcément pour les achats mais surtout pour le marketing.... Et ça marche très bien... Pourquoi ça ne fonctionne pas en Suisse romande ? C'est dommage c'est un potentiel très fort ce modèle de Networking en général. Je pense qu'en suisse romande il manque le marché et les modèles sont plus traditionnels</p>

5.12.5. Liens entre stratégies et performance

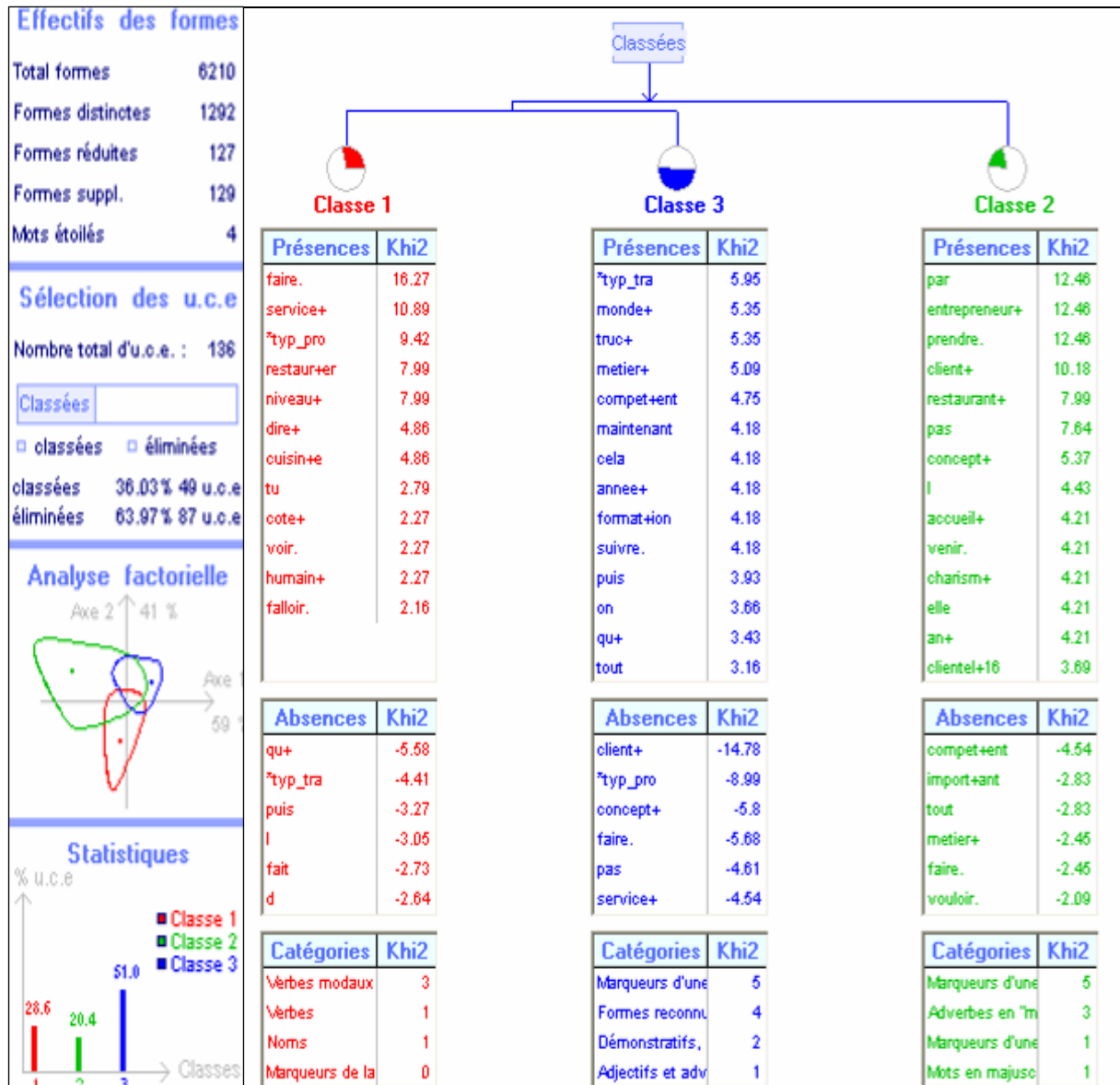
Dimensions	N° Répond.	Verbatim
Singularité et performance	1	Maintenant si on veut avoir un restaurant qui marche, il faut s'adapter aux désirs de la clientèle surtout pour quelqu'un qui s'installe, diététique, bio, fumeur non fumeur et en plus il faut se spécialiser dans un bon produit ou avoir quelque chose de vraiment particulier.
	6	Il faut garder une ligne rouge. Pour moi et pour le type d'entreprise comme la nôtre les stratégies de partenariats pourraient amener la performance mais la singularité correspond plus à ma personnalité et ma vision.
	11	C'est clair qu'avec cette stratégie de singularité on peut gagner de l'argent mais c'est beaucoup plus risqué. Ça peut basculer tout d'un coup parce qu'il n'y a pas de base. Mieux vaut être spécialisé mais en ayant quand même autre chose à offrir à côté si il y a des autres gens qui viennent. Mais il faut se spécialiser. Je dirais que les restaurants qui marchent bien et qui n'offrent pas une qualité de nourriture et d'accueil c'est parce qu'ils ont je dirais une clientèle baba cool. Ils veulent l'ambiance et ils cherchent autre chose que la qualité de nourriture
	4	Pour arriver à la performance il faut sortir un peu du lot en tant qu'indépendant.
Différenciation différée et performance	5	Alors après tu as les spécialistes mais 90% des gens ils ne voient pas tellement la différence. Ils vont dans un endroit parce qu'ils en ont entendu parler parce qu'il y a une espèce de côté sophistiqué, la belle assiette. C'est vrai que ça peut marcher, la différenciation différée. C'est clair que pour moi la singularité c'est dangereux et la différenciation différée serait la plus performante.
	16	La différenciation différée OK mais il ne faut pas quelle se voit
	9	Différenciation différée dépend de la taille. Si tu es tout petit tu n'as pas besoin de cuisine mais l'un n'empêche pas l'autre c'est-à-dire qu'on peut arriver à la performance et ce n'est pas parce que tu n'as pas de cuisinier qui sorte d'un établissement à macaron que tu ne vas pas faire de la bonne cuisine et que tu n'auras pas de clients et que tu ne vas pas réussir dans ton opération au contraire peut-être pour la performance.
	8	Les trois stratégies sont bonnes mais si on va dans la performance financière c'est sûr que les coefficients sont bien meilleurs avec celle qui utilise des produits standard et qui nécessite moins de personnel qualifiés la différenciation différée je crois qu'avec une artillerie lourde quand on prend les produits bruts de bases et qu'on les transforme. Mais c'est clair que la performance au même titre que les crêperies et pizzéria sera avec la différenciation différée et mieux encore si le client cuisine lui même
Lien entre l'entrepreneur et les stratégies choisies = performance	6	C'est une question d'adéquation entre l'entrepreneur et les stratégies choisies c'est décisif par rapport à la performance et aux réglages nécessaires, si on adapte bien la stratégie à la taille de l'entreprise et à ce qu'attend sa clientèle. La performance de l'entreprise passe par la stratégie et la personnalité de l'entrepreneur qui influencent ses choix.
	5	La différenciation différée est la plus performante mais ça dépend de l'entrepreneur ce que tu es dans l'âme.

Entremets n°12

Dimensions	N° Répond.	Verbatim
Toutes les stratégies sont performantes liées aux clients	10	Bon je pense qu'il y a plein de stratégie ce qui fait qu'on ne peut pas dire qu'il y a une stratégie qui est meilleure que l'autre
	13	Les entreprises les plus performantes sont celles qui utilisent des stratégies de proximités, qui comprennent les clients et qui cherchent à les satisfaire.
	14	Il faut proposer quelque chose de spécial parce que dès que les gens vont voir des gens dans un domaine qu'ils ne savent pas faire ils considèrent que la facture est à peu près possible

5.13. Entremet 13 : Résultats Alceste

5.13.1. Exemple de « Synthèse des résultats » : Caractéristiques des entrepreneurs



5.13.2. Rapport de l'analyse des verbatim par le logiciel Alceste

5.13.2.1. Caractéristiques du chef d'entreprise

RAPPORT D'ANALYSE

Informations générales

Nom du corpus	caract.TXT
Nom du plan	caract.pl

Analyse du vocabulaire

Nombre d'unités de contexte initiales (u.c.i.)	14
Nombre d'occurrences de formes	6210
Nombre de formes distinctes	1292
Fréquence moyenne par forme	5
Nombre de hapax	750

Après la lemmatisation

Nombre de formes réduites	127
Nombre de mots étoilés	4
Nombre de mots supplémentaires	129
Nombre d'unités de contexte élémentaire (u.c.e.)	136

LISTE DES CATEGORIES « GRAMMATICALES »

Catégorie « Grammaticale »

Indicateur

Adjectifs et adverbess	Analysée
Adverbes en « ment »	Analysée
Couleurs	Analysée
Mois/jour	Analysée
Epoques/ Mesures	Analysée
Famille	Analysée
Lieux, pays	Analysée
Interjections	Supplémentaire
Nombres	Supplémentaire
Nombres en chiffre	Éliminée
Mots en majuscules	Supplémentaire
Noms	Analysée
Mots non trouvés dans DICIN (si existe)	Analysée
Verbes	Analysée
Prénoms	Supplémentaire
Formes non reconnues et fréquentes	Supplémentaire
Formes reconnues mais non codées	Analysée
Mots outils non classés	Supplémentaire
Verbes modaux (ou susceptibles de l'être)	Supplémentaire
Marqueurs d'une modalisation (mots outils)	Supplémentaire
Marqueurs d'une relation spatiale (mots outils)	Supplémentaire
Marqueurs d'une relation temporelle (mots outils)	Supplémentaire
Marqueurs d'une intensité (mots outils)	Supplémentaire
Marqueurs d'une relation discursive (mots outils)	Supplémentaire
Marqueurs de la personne (mots outils)	Supplémentaire
Démonstratifs, indéfinis et relatifs (mots outils)	Supplémentaire
Auxiliaires être et avoir (mots outils)	Supplémentaire
Formes non reconnues	Analysée

CROISEMENT

Tableau croisant les deux partitions

		R C D H 2			
Classes		1	2	3	Poids
R C D H 1	1	14	0	5	19
	2	2	10	0	12
	3	0	0	25	25
Poids		16	10	30	49

Tableau des khi2 (signés)

		R C D H 2			
Classes		1	2	3	Poids
R C D H 1	1	28	-6	-8	19
	2	-1	44	-17	12
	3	-18	-9	39	25
Poids		16	10	30	----

CLASSE N°1

VARIABLES DE LA CLASSE N°1

Identification	u.c.e total classées	u.c.e. dans la classe	Khi2
*typ_pro	13	8	9.42

FORMES REPRESENTATIVES DE LA CLASSE N°1

Khi2	u.c.e. dans la classe	Formes réduites	Formes complètes
16.27	7	faire.	Faire(6) font(3)
10.89	4	service+	service(4)
7.99	3	restaur+er	restauration(3)
7.99	3	niveau+	niveau(4)
4.86	4	dire+	dire(4)
4.86	4	cuisin+e	cuisine(4)
2.27	2	cote+	
2.27	2	voir.	
2.27	2	humain+	

u.c.e. CARACTERISTIQUES DE LA CLASSE N°1

u.c.e. Khi2 Unité de Contexte Élémentaire

37 **13** tu **vois** ce-que je veux **dire**. C est marrant c est un métier mais je-crois beaucoup aux autodidactes, c est une mentalité c est une façon de **vivre** la **restauration**. bon il faut un **minimum** de **connaissances** scolaires, **cuisine**, **service** c est absolument indispensable. Il-y-a des gens qui **font** ce métier et qui n ont jamais tenu un plateau.

Entremets n°13

135 9 y a/ quand-même un matériel pour la **cuisine** et le **service** qui **font** tout-de-suite des **chiffres importants**, donc les vrais concepts de la/ **restauration** les gens s en lassent ou alors il faut une clientèle.

80 9 au **niveau** des **connaissances** j'aurais tendance a **dire** marketing car il faut **Connaitre** les besoins de ces clients. Il faut en amont des **connaissances** de marketing les **connaissances** de **cuisine** et de **service** deviennent accessoires.

46 9 un français du nord n ira pas dans le contexte il faut un gars du sud n portugais ou un italien. Il faut **faire** très attention parce-que tu ne peux pas **dire** qu'elle ne correspond pas.

75 3 personnalité tombe si tu es chez macdo mais ici pour les indépendants c est **important**. il faut de la disponibilité, de la **souplesse**, de l entregent, il faut être oriente **service**, il faut, pause, se mettre a-la-place du client.

36 3 il doit avoir une énorme **souplesse** par-rapport a la clientèle mais tout en étant rigide et avoir une ligne de conduite, dans le sens que ce n est pas le client qui va te **faire** ta carte ou va te faire.

81 2 que tu **erves** a droite a gauche si tu sais ce-que le client veut et que tu lui **sers** avec le sourire et la gentille, c est le principal. Y a personne qui va te dire que tu ne **sers** pas du bon **cote** ils s en foutent. Déjà ils ne savent pas faire la différence, XXX.

77 2 C est la ténacité et la rigueur. Tu **vois** ce-qui ont réussi c est ceux qui ont accepte de bouffer des coulevres, qui **font** le poing dans la poche et qui OK disent c est pas grave, je continue, CONTINUE, CONTINUE,

76 2 la compétence primordiale pour moi c est la volonté. Faut en vouloir, c est la regularite c est l assiduité c est surtout a ce **niveau** la car après tu peux avoir de l entregent, tu peux etre disponible mais si tu ne peux pas y arriver tu bâche en route.

82 1 au **niveau** de la **restauration** de tous les **jours** j entends. Au **niveau** de la gestion des ressources **humaines**. A-partir-du-moment ou tu as la personnalité et les compétences **relationnelles**, le reste ca vient tout seul.

SEGMENTS REPETES DE LA CLASSE N°1

Fréquences	Segments Répétés
10	il falloir.
9	c est
2	tu pouvoir.
2	si tu
2	s en
1	C est et
1	C est
1	est import+ant
1	avoir l
1	qu+ ce n est pas
1	qu+ tu
1	qui ont
1	qui est d
1	qui a
1	on a

CLASSE N°2

VARIABLES DE LA CLASSE N°2

Identification	u.c.e total classées	u.c.e. dans la classe	Khi2
----------------	----------------------	-----------------------	------

FORMES REPRESENTATIVES DE LA CLASSE N°2

Khi2	u.c.e. dans la classe	Formes réduites	Formes complètes
12.46	3	prendre.	Prend(1) prenne(1) pris(1)
12.46	3	entrepreneur+	entrepreneur(3)
10.18	6	client+	client(5) clients(2)
7.99	3	restaurant+	restaurant(2) restaurants(2)
5.37	3	concept+	concept(3) concepts(1)
4.21	2	charism+	charisme(2)
4.21	2	venir.	Viennent(1) vient(1)
4.21	2	an+	ans(2)
4.21	2	accueil+	accueil(2)
3.69	3	clientel+16	
2.35	2	besoin+	
2.22	4	gens	

u.c.e. CARACTERISTIQUES DE LA CLASSE N°2

u.c.e. Khi2 Unité de Contexte Élémentaire

26 40 je-crois qu'il doit avoir été forme pas **seulement entrepreneur** les **établissements qui** marchent ça **vient** de l' **accueil** essentiellement, que le **client** est **pris** en charge tout-de-suite et puis certainement un certain **charisme**, et, puis ne pas trop le brusquer dans ces intentions le **client** et puis après ça, je-crois c'est l'essentiel.

18 29 euh ! Mais à part ça je-pense que l' **accueil** et ce qu' on est capable d' **amener** au **client** c'est bien. Les **gens** ne **viennent** pas pour **manger** au **restaurant**, ils ont à **manger** dans leurs frigos.

17 18 J' **essaye** de gérer c'est pas **forcement facile** mais j' **essaye** de gérer de déléguer plus, notamment la relation **client** de m' entourer de **gens** qui ont un très bon rapport avec la **clientèle** pour ne pas être esclave de ça.

132 17 mais/ à **Genève** la population n'est pas assez nombreuse, les **gens** se lassent des **concepts** avant même qu'ils soient remboursés et les prix des aménagements des/ commerces sont élevés à cause des réglementations et quelque-chose de nouveau vous **prenez** vos clients.

85 12 souvent les **clients vont** identifier la personnalité à-la-place du **patron**. Alors tu acceptes ou tu n' acceptes pas. Si tu n' as pas de **charisme** et que tu restes derrière il faut accepter que l' autre **prenne** les devants et que ce soit l' autre qui est reconnu par la **clientèle** voire par les collaborateurs.

44 8 À plan les ouates, il me faut des **employés** qui soient adaptés comme la dame mature 35-45 qui peut **parler** aux ouvriers et qui est un peu populaire la **petite** minette de 25 **ans** elle est morte parce qu'elle ne sait pas, tu dois répondre aux clients.

27 8 il y a des **restaurants** comme nous mais qui marchent sur la personnalité de l' **entrepreneur** et il y a des **restaurants** comme lipp ou l' entrecôte qui fonctionnent avec un système qui n' a pas **changé** depuis quinze **ans** mais qui fonctionnent Très Très/

43 7 mais ici je serais très mal à l'aise parce-que c'est un **restaurant** bar du soir les **gens** sont attirés par l' esthétique il faut que le **concept** soit cohérent.

133 5 L' envie et le **besoin** de la **clientèle va** pour/ le **concept** mais l' **entrepreneur** qui fait une vraie étude de marché ne s' en sort pas à moins d' avoir un **concept** qui est fait avec des/

42 3 ça **va** même un peu plus loin. J' ai **besoin** d' un type de **personnel** selon l' **établissement** et l' horaire. Le soir j' avais une latino qui n' était peut-être pas la plus **rapide** ni la plus efficace mais pour moi elle paraissait être l' emblème du bistro par son humour, son style sa gouaille et autour tu mets 3 ou 4 personnes qui sont les fourmis.

SEGMENTS REPETES DE LA CLASSE N°2

Fréquences	Segments Répétés
2	qui est
2	mais qui
2	ne pas
2	l entrepreneur+
1	as pas
1	qu+ ils
1	qu+ il devoir. Avoir
1	qu+ l autre+
1	qui sont
1	qui n a pas
1	qui n
1	qui fait
1	en et puis
1	ce qu+ on est d
1	ca aller.

CLASSE N°3
VARIABLES DE LA CLASSE N°3

Identification	u.c.e total classées	u.c.e. dans la classe	Khi2
*typ_tra	14	11	5.95

FORMES REPRESENTATIVES DE LA CLASSE N°3

Khi2	u.c.e. dans la classe	Formes réduites	Formes complètes
5.35	5	truc+	truc(5) trucs(1)
5.35	5	monde+	monde(5)
5.09	7	metier+	metier(7)
4.75	10	compet+ent	competences(8) competent(1) competentes(1) competents(1)
4.18	4	format+ion	
4.18	4	suivre.	Suit(1) suivent(1) suivi(1) suivre(1)
4.18	4	annee+	annee(5) annees(2)
3.07	3	techn+16	
3.07	3	professionn+el	
3.07	3	base+	
3.07	3	savoir+	
2.86	5	fait	

u.c.e. CARACTERISTIQUES DE LA CLASSE N°3

u.c.e. Khi2 Unité de Contexte Élémentaire

5 **15** il faut des connaissances **techniques** ou **professionnelles**, être **formateur**, et donc être soi même forme. Les **compétences** on pourrait presque les viser. Avoir des **compétences** du **métier**, et de **gestion** et sur des petites structures la personnalité ca y **fait** beaucoup, c est l âme du café du port on a jamais voulu trop modifier, ce sont nos racines.

94 **9** la suisse était très sévère. Après l ouverture est arrive avec les voyages et Maintenant avec/ les low cost pour 100 tu voyages partout dans le **monde**. Il faut une ouverture d esprit. **Compétences techniques** pour **savoir** utiliser les nouvelles technologies/ OK mais les maisons qui vendent ca t aident et te **donne** les informations très bien en plusieurs langues.

31 9 je m estime **compétent** mais avec les **années**, par-rapport a ma jeunesse, puisque ca **fait** maintenant trente ans que je suis dans le **métier**, je suis **devenu**, maintenant je suis **gestionnaire** avec les/ **années** et la maturité.

95 8 les **compétentes professionnelle** par-rapport au cour/ du **métier**, c est sur, pause, quand tu **regardes**, je ne veux pas critiquer, mais si tu **regardes** cette politique de distribuer des patentes un peu/ a, n importe comment,

41 8 les gars ils n ont pas **suivi** le **truc**. Ils sont **partis** dans une euphorie de décor et d esthétique sans avoir **donné** des **bases** avec un personnel adéquat etc. C est la **base**. Enfin il faut être très bon et très bon en ressources humaines. A mon avis c est-ce-qui te **fait** le **truc**, tu dois **savoir** parler au gens comme dans **plein** d entreprise, c est-ce-qui **fait** que le **métier** est difficile.

39 8 mais je veux dire maintenant pas-mal-de gens peuvent faire ce **métier** a- condition qu'ils **suivent** certaines règles quoi, beaucoup de discipline, beaucoup d **organisations**, Ce n est pas spécifique mais si tu n es pas fort en math tu ne pourras pas faire mathématicien. La rigueur est très importante et les **compétences managériales** sont indispensables c est la **base** du truc.

22 8 C est pour moi l **essentiel**, C EST VRAIMENT LA PREMIERE CHOSE. J ai presque l impression donc qu'après les autres **compétences techniques** de production, de qualité de **truc** etc., on peut plus facilement s entourer de gens qui les ont, que de cet aspect dynamisme, de vente, de mettre et de créer une ambiance.

63 7 on est dans un **monde** de-plus-en-plus banal offrant des **trucs formates**. Il faut que tout soit uniforme et puis c est comme ca. Disons on **devient** tous un peu cons entre guillemet. Dans le **sens** qu'il faut **suivre** ca. Si tu ne rentres pas dans ce **cadre** la et si tu es a l extérieur de la case alors tu **restes** un peu hors de tout.

105 6 bon on n est pas au Monopoly la. Donc ils ont mis tout le **monde** dans le même paquet, bon c est **vrai** qu'au début il y en a qui ont eu à souffrir de ca et qui étaient peut-être **compétents** et puis il y en a d autre ca a passe.

4 6 il n y a qu'a la fin de l **année** qu'on a besoin du comptable pour la feuille d impôts et la clôture des salaires avec les vacances autrement il **fait** tout lui même.

SEGMENTS REPETES DE LA CLASSE N°3

Fréquences	Segments Répétés
8	c est
5	il falloir.
4	et puis
3	tu as
3	je suis
3	c est-ce<
2	C est
2	qu+ il falloir.
2	qui s
2	on pouvoir.
2	on n y
2	il falloir. Connaissance+
2	si tu as
2	si tu n
2	mais c est

5.13.2.2. **Changements dans le métier****RAPPORT D'ANALYSE****Informations générales**

Nom du corpus	Changementmétier.txt
Nom du plan	Changeme.pl

Analyse du vocabulaire

Nombre d'unités de contexte initiales (u.c.i.)	1
Nombre d'occurrences de formes	7994
Nombre de formes distinctes	1560
Fréquence moyenne par forme	5
Nombre de hapax	931

Après la lemmatisation

Nombre de formes réduites	149
Nombre de mots étoilés	1
Nombre de mots supplémentaires	142
Nombre d'unités de contexte élémentaire (u.c.e.)	179

LISTE DES CATEGORIES « GRAMMATICALES »**Catégorie « Grammaticale »****Indicateur**

Adjectifs et adverbess	Analysée
Adverbess en « ment »	Analysée
Couleurs	Analysée
Mois/jour	Analysée
Epoques/ Mesures	Analysée
Famille	Analysée
Lieux, pays	Analysée
Interjections	Supplémentaire
Nombres	Supplémentaire
Nombres en chiffre	Éliminée
Mots en majuscules	Supplémentaire
Noms	Analysée
Mots non trouvés dans DICIN (si existe)	Analysée
Verbes	Analysée
Prénoms	Supplémentaire
Formes non reconnues et fréquentes	Supplémentaire
Formes reconnues mais non codées	Analysée
Mots outils non classés	Supplémentaire
Verbes modaux (ou susceptibles de l'être)	Supplémentaire
Marqueurs d'une modalisation (mots outils)	Supplémentaire
Marqueurs d'une relation spatiale (mots outils)	Supplémentaire
Marqueurs d'une relation temporelle (mots outils)	Supplémentaire
Marqueurs d'une intensité (mots outils)	Supplémentaire
Marqueurs d'une relation discursive (mots outils)	Supplémentaire
Marqueurs de la personne (mots outils)	Supplémentaire
Démonstratifs, indéfinis et relatifs (mots outils)	Supplémentaire
Auxiliaires être et avoir (mots outils)	Supplémentaire
Formes non reconnues	Analysée

CROISEMENT

Tableau croisant les deux partitions

		R C D H 2			
		1	2	3	Poids
Classes					
	1	12	0	13	25
RCDH1	2	5	33	6	44
	3	4	4	30	38
	Poids	21	37	49	75

Tableau des khi2 (signés)

		R C D H 2			
		1	2	3	Poids
Classes					
	1	16	-17	0	25
RCDH1	2	-3	53	-31	44
	3	-3	-15	26	38
	Poids	21	37	49	----

CLASSE N°1

VARIABLES DE LA CLASSE N°1

Identification	u.c.e total classées	u.c.e. dans la classe	Khi2
FORMES REPRESENTATIVES DE LA CLASSE N°1			
Khi2	u.c.e. dans la classe	Formes réduites	Formes complètes
28.13	5	consommat+ion	consommateur(3) consommation(2)
16.41	3	donn+er	donne(1) donnent(1) donner(1)
7.72	3	mang+er	mangent(1) manger(2) mangera(1)
7.72	3	compte+	compte(4)
7.33	7	aller.	Aller(2) vais(1) vas(2) vont(3)
5.97	2	salade+	salade(1) salades(2)
4.95	4	chose+	chose(4)
2.30	2	qualite+	

u.c.e. CARACTERISTIQUES DE LA CLASSE N°1

u.c.e. Khi2 Unité de Contexte Élémentaire

70 20 sauf s il-y-a trois ou quatre personnes qui **commencent** a parler en/ disant WAOUH c est génial. C est la société de **consommation**. Dans le sens que ca/ **compte** surtout pour une personne qui veut se montrer. Ca **compte** et c est eux/ aussi qui **vont** faire le phénomène mode.

Entremets n°13

66 20 ca aurait/ nécessite beaucoup plus d **employés** avant. VIII : je-pense que l essentiel n est plus la nourriture on est peut-être dépassé. Il faut **donner** autre **chose** si on veut un resultat. C est du marketing. Les **tendances** et/ le comportement du **consommateur** ont change.

175 18 C est le **choix** qui **compte** si tu n as pas le **choix**, le **consommateur** est frustré. Chez renaud, trois menus de base, un menu végétarien, pizza, pate et nouveauté buffet de légumes, bio que les **gens** peuvent assaisonner comme ils veulent etc.

146 16 ca veut pas dire que l on ne **mangera** pas autre **chose**, ca veut dire que ce-qui nous **donne** l envie d y **aller** ca serait un. Au-moins ca qu'est-ce-que je m en veux. Cette sincérité dans la démarche culinaire. Il faut toujours une **spécialité**. Et ici la **spécialité** on tourne un peu en rond on ne peut pas non plus faire une **spécialité** mexicaine quand on a un nom qui ne l est pas.

92 16 les **gens** ils **mangent** de-plus-en-plus a l extérieur de-plus-en-plus vite au **bureau**. Ils se **donnent** une demi heure pour **aller manger** et si t as une demi heure tu ne **vas** plus au restaurant.

174 13 les attentes du **consommateur** ont change le **choix** avant ils se contentaient d une entrée, d un **plat** et d un dessert ; maintenant ils veulent maintenant 5 **plats**, un buffet de hors d œuvre, un buffet de **salade** de 10 mètres de long, ils veulent que l on associe au wellness, plus en-plus-de fine cooking et il est prêt a payer plus pour de la personnalisation.

33 13 il ne faut pas trop leur charger les **assiettes**, c est une/ **chose**. Et, la **consommation** d alcool, les **gens** consomment moins d alcool. Ils/ consomment moins, de meilleure **Qualité** mais moins. Le budget **reste** quasiment le/ même mais ils **vont prendre**. à quatre.

46 6 je ne **pense** pas que les restaurateurs ont la capacité de s'**adapter**. Je **vais** Souvent dans les restaurants et je me **rends compte** que ce n est pas toujours évident.

91 5 tu as les sandwicheries, les épiciers, les boulangeries, tu **vas** dans n **importe** quel magasin, maintenant le **premier** rayon que tu as devant c est du take away c est des **salades**, tu as betty bossy qui fait des salades.

67 3 chez ma cousine par-exemple/ est un concept qui **marche** assez bien : si tu veux **manger** du poulet tu peux le faire/ a la maison mais ce n est pas cher, les **gens** ont moins de moyens et ils veulent/ **sortir** quand-même.

SEGMENTS REPETES DE LA CLASSE N°1

Fréquences	Segments Répétés
3	C est
3	ils vouloir.
3	s adapt+er
2	on ne pouvoir.
2	autre+ chose+
2	tu as
2	ils aller.
2	il falloir.
2	c est
1	C est pour ca
1	est pas
1	qu+ ce n est pas
1	qu+ ca
1	qu+ tu as
1	qu+ je suis

CLASSE N°2

VARIABLES DE LA CLASSE N°2

Identification u.c.e total classées u.c.e. dans la classe Khi2

FORMES REPRESENTATIVES DE LA CLASSE N°2

Khi2	u.c.e. dans la classe	Formes réduites	Formes complètes
16.68	13	travail<	travail(8) travaille(3) travaillent(1) travailler(2)
8.30	6	technolog<	technologie(1) technologique(2) technologiquement(1) technologiques(2)
8.30	6	permettre.	Permet(4) permettent(2)
6.82	5	personnel+	personnel(5)
5.45	6	annee+	annee(4) annees(3)
4.06	9	temps	temps(10)
3.98	3	produit+	produits(3)
3.98	3	pause+	pause(3)
3.98	3	homme+	hommes(3)
3.98	3	midi+	midi(3)
3.98	3	producti+f	production(3)
3.49	6	fait	
3.17	7	dire+	
2.36	5	differ+ent	
2.13	6	chang+er	

u.c.e. CARACTERISTIQUES DE LA CLASSE N°2

u.c.e. Khi2 Unité de Contexte Élémentaire

- 117 **23** A **midi** les **hommes** d **affaires** n ont plus le **temps** comme il-y-a quelques **années**. Ils recherchent les horaires continus pour pouvoir faire d autres activités après le travail.
- 120 **14** C est **vrai** que les **produits** préparés font gagner du **temps**. Pour le **service** je ne sais pas cela **change** rien pour nous VIII : repondant12_prof_ass R : ce-que l on constate c est qu'avec la réduction du **temps** de **travail** et la réduction de la **pause** a **midi**, il-y-a une **évolution** de la société qui **fait** que les gens se nourrissent différemment.
- 97 **14** la standardisation totale de la **production/** ca c est la **technologie** qui te le **permet** avec la régénération et la cuisson sous vide, la congélation et les liaisons froides.
- 115 **9** C est sur/ qu'on a aujourd'hui des instruments de **travail** qui nous **permettent** d être beaucoup/ plus compétents. Bon après il-y-a les **hommes** qui **utilisent** ce **matériel** il-y-a le/ personnel.
- 36 **9** au niveau de la comptabilité de la gestion, beaucoup de **changement** en vingt **ans**. Cela **permet** de mieux organiser la **production** et le **travail** VIII : repondant5_branch_ville il est foutu, **pause**, pas **énormément** finalement le métier est toujours le même.
- 179 **8** donc les fournisseurs ont aussi **évolué** on **travaille** beaucoup avec des **produits** de 3eme catégorie.
- 109 **8** gérer son **personnel**. Je ne peux/ pas **dire** non plus qu'on a ce qu'on mérite mais, il-y-a des cas qui font que tu n es/ pas a l abri.
- 13 **8** **années passées** et il-y-a personne qui pouvait nous **dire** jusqu' a quand c était l assurance maladie non mais, L HORREUR MON MARI/ IL A CRU DEVENIR FOU AVEC ca.
- 80 **7** on a **fait** des statistiques il-y-a 7 **ans** les deux premières **années** ou on était la, les gens avait entre le moment ou ils s installaient a table et le moment ou ils repartaient sauf des gens qui **travaillent** qui sont secrétaires qui ont **temps** bien défini ca n a pas change,

98 **6** tu peux éviter la dépendance de **personnel** qualifié et les difficultés pour les **trouver** parce-que la nouvelle génération de **cuisinier** eux aussi ils veulent **travailler différemment** mais le **changement fait** peur VIII : repondant10_branç_ville

SEGMENTS REPETES DE LA CLASSE N°2

Fréquences	Segments Répétés
10	c est
4	C est
4	il-y-a< eu+
3	qui ont
3	on travail<
3	pour nous
3	d etre
2	est toujours
2	qu+ il falloir.
2	qui pouvoir.
2	qui fait
2	on est plus
2	on pouvoir.
2	on a
2	en an+

CLASSE N°3

VARIABLES DE LA CLASSE N°3

Identification	u.c.e total classées	u.c.e. dans la classe	Khi2
----------------	----------------------	-----------------------	------

FORMES REPRESENTATIVES DE LA CLASSE N°3

Khi2	u.c.e. dans la classe	Formes réduites	Formes complètes
8.04	5	Genève	Genève(5)
8.04	5	vill+23	ville(5) villes(2)
7.29	9	restaurant+	restaurant(11) restaurants(1)
6.34	4	part+	part(4)
5.10	5	jour+	jour(1) jours(4)
4.69	3	retrouv+er	
4.69	3	demand+er	demande(2) demandeur(1)
4.69	3	connaitre.	Connaissant(2) connaissance(1)
4.69	3	forcement	forcement(3)
3.57	4	moment+	
3.57	4	grand+	
3.18	5	client+	
2.56	11	faire.	
2.56	11	aller.	
2.16	3	problem<	

u.c.e. CARACTERISTIQUES DE LA CLASSE N°3

u.c.e. Khi2 Unité de Contexte Élémentaire

56 38 **connaissant Genève** je dirais que le **gros problème** c est quand-même que/ souvent on ne se sent pas **spécialement** bienvenu dans un **restaurant**. Beaucoup de/ surprise de la **part** des **clients** quand ils **viennent** chez nous d être bien accueillis au/ centre **ville** en-tout-cas.

41 20 un des **grands** changements plutôt en négatif c est/ parce-que le **client** actuel est **forcement** moins patient moins tolérant il est très/ **demandeur**, je dirais par la vie de tous les **jours**, ses soucis, le respect du/ serveur,

60 16 aux États-Unis on fait tout pour le **client**, peut-être trop des/ **fois** il ne faut pas exagérer non plus et que le **client** exagère non plus. En France/ c est propre aux **grandes villes** comme a Paris par-exemple il-y-a des **restaurants** qui/ sont bien ca fait bien d être **vu** là-bas et tout ca mais si on n est pas quelqu un a **voir**/ on n est pas **spécialement** bien reçu.

138 14 c'est-a-dire que l on se **considère** comme une **ville** internationale avec une **ville** cloche c'est-a-dire que d un **cote** on a 182 nationalités différentes au niveau cantonal, on a des gens qui **vivent** ici qui **viennent** de la planète entière et qui **ouvrirait** un **concept** mais tous les **professionnels** français qui sont **venus** a **Genève**, sont repartis avec des dettes.

73 11 pour le **restaurateur** ca n a jamais été/ seulement qu'offrir de la bonne cuisine ca a été aussi de créer un **moment** de rêve : le **moment** a **part**, aller au **restaurant** c est peut-être parce-que je **viens** d une culture ou l on ne va pas au **restaurant** tous les **jours** allez au **restaurant** c est une fete.

58 9 ca n engage que/ moi mais je préfère aller dans un **restaurant** qui a un caractère quelque-chose que/ dans une chaine. C est vrai qu'on **retrouve** partout la même chose partout dans/ toutes les **villes** et du coup on ne **retrouve** pas la spécificité de la **ville** de la personne/ qui tient et sur **Genève** je-pense, souvent c est un **problème** qu'on entend,

102 7 mes parents ils s asseyaient a la table avec les **clients** pour discuter avec eux mais maintenant tu ne peux plus parce-que d un **part** le **client** lui même n a pas de temps et n a pas envie de partager ce **moment** avec le **restaurateur** et qu'en/

48 7 il-y-a également beaucoup de manifestations qui **font concurrence** comme les **fêtes** de **Genève** qui durent 1 mois alors qu'avant c était quelques **jours**, tu as la **fête** de la musique.

154 5 je **fais** quoi. Et le seul truc que je **connaisse** tous les **jours** c est le bistro. Je n **aime** pas ce mot je l utilise justement pour le **cote** un peu.

111 5 même les **grands** chefs de cuisine ils sont toujours la tu/ peux les compter sur les doigts d une **main** de **Genève** au fin fond du valais. Mais ils/ sont la et ils sont toujours la. Mais ceux qui ont voulu les imiter ou quoi que ce soit/ eh bien, ils n ont pas **forcement**, mais ce n est pas évident.

SEGMENTS REPETES DE LA CLASSE N°3

Fréquences	Segments Répétés
10	c est
5	aujourd'hui
4	on a
3	il falloir.
3	gens qui
2	qu+ je
2	qui ont
2	on ne
2	ce n est pas
2	tu as
2	je me
2	ils sont
2	ils vouloir.
2	il y
2	et tout ca

5.13.2.3. Logique d'action, logique d'intention et Postures Stratégiques**RAPPORT D'ANALYSE****Informations générales**

Nom du corpus	Choixstratégiques.txt
Nom du plan	Choixstr.pl

Analyse du vocabulaire

Nombre d'unités de contexte initiales (u.c.i.)	1
Nombre d'occurrences de formes	12844
Nombre de formes distinctes	2025
Fréquence moyenne par forme	6
Nombre de hapax	1108

Après la lemmatisation

Nombre de formes réduites	249
Nombre de mots étoilés	1
Nombre de mots supplémentaires	170
Nombre d'unités de contexte élémentaire (u.c.e.)	277

LISTE DES CATEGORIES « GRAMMATICALES »

Catégorie « Grammaticale »	Indicateur
Adjectifs et adverbes	Analysée
Adverbes en « ment »	Analysée
Couleurs	Analysée
Mois/jour	Analysée
Epoques/ Mesures	Analysée
Famille	Analysée
Lieux, pays	Analysée
Interjections	Supplémentaire
Nombres	Supplémentaire
Nombres en chiffre	Éliminée
Mots en majuscules	Supplémentaire
Noms	Analysée
Mots non trouvés dans DICIN (si existe)	Analysée
Verbes	Analysée
Prénoms	Supplémentaire
Formes non reconnues et fréquentes	Supplémentaire
Formes reconnues mais non codées	Analysée
Mots outils non classés	Supplémentaire
Verbes modaux (ou susceptibles de l'être)	Supplémentaire
Marqueurs d'une modalisation (mots outils)	Supplémentaire
Marqueurs d'une relation spatiale (mots outils)	Supplémentaire
Marqueurs d'une relation temporelle (mots outils)	Supplémentaire
Marqueurs d'une intensité (mots outils)	Supplémentaire
Marqueurs d'une relation discursive (mots outils)	Supplémentaire
Marqueurs de la personne (mots outils)	Supplémentaire
Démonstratifs, indéfinis et relatifs (mots outils)	Supplémentaire
Auxiliaires être et avoir (mots outils)	Supplémentaire
Formes non reconnues	Analysée

CROISEMENT

Tableau croisant les deux partitions

		R C D H 2				
	Classes	1	2	3	4	Poids
	1	97	8	6	7	118
	2	9	36	17	0	62
RCDH1	3	3	3	25	0	31
	4	2	0	7	14	23
	Poids	111	47	55	21	172

Tableau des khi2 (signés)

		R C D H 2				
	Classes	1	2	3	4	Poids
	1	115	-26	-44	-2	118
	2	-36	75	0	-8	62
RCDH1	3	-20	-2	64	-3	31
	4	-15	-6	0	84	23
	Poids	111	47	55	21	----

CLASSE N°1

VARIABLES DE LA CLASSE N°1

Identification
u.c.e total classées
u.c.e. dans la classe
Khi2

FORMES REPRESENTATIVES DE LA CLASSE N°1

Khi2	u.c.e. dans la classe	Formes réduites	Formes complètes
18.39	33	gens	gens(40)
11.34	40	faire.	Faire(45)
			fais(2)
			faisaient(1)
			faisait(2)
			faisons(1)
			fasse(2)
			fera(1)
			font(4)
			fait(39)
10.94	31	fait	
9.97	12	mang+er	mangent(2)
			manger(14)
6.72	16	restaurant+	restaurant(15)
			restaurants(4)
6.53	11	truc+	truc(7)
			trucs(4)
5.93	15	venir.	Venaient(1)
			venir(2)
			viendront(2)
			vienne(1)
			viennent(6)
			vient(5)
5.64	7	vrai+	vrai(7)
			vraie(1)
5.64	7	simple+	simple(5)
			simplement(2)
			simples(1)
4.88	9	march+er	marchee(1)

Entremets n°13

			marchent(3)
			marcher(4)
			marchera(1)
4.08	8	fois	fois(8)
3.98	5	regard+er	regarde(2)
			regarder(1)
			regardes(1)
			regardez(1)
3.98	5	pens+er	pensaient(1)
			pense(4)
			pensent(1)
3.98	5	offrir.	Offrent(1)
			offrir(5)
3.98	5	bar+	bar(5)
			bars(1)

u.c.e. CARACTERISTIQUES DE LA CLASSE N°1

u.c.e. Khi2 Unité de Contexte Élémentaire

52 15 il y en a beaucoup trop mais c est **vrai** c est ca qui **fait** le plaisir de ce **métier** c est la création. Il-y-a des **gens** qui me demandent d **ouvrir** d autres **bars/** d autres restau mais je suis un peu fainéant et je préfère **aller** jouer au golf mais/ c est ca qui me passionne dans ce métier.

127 13 pour être **rentable** un cuisinier il faut qu'il **fasse** 60 couverts mais il ne/ peut pas les **faire** en-effet s il n utilise pas des produits pré préparés. Pour moi c est/ l impression que j ai, mais le **fait** d **offrir** des **trucs** a volonté ce n est pas suffisant/ pour-que les **gens viennent** chez toi.

264 12 les **gens venaient** car ils **pensaient** qu'ils **allaient** voir une vedette le concept est porteur. **Simplement** ici il n y a pas une star qui se **fait** a **Genève** arrêter dans la rue pour avoir un autographe.

92 12 au **début** on **faisait** tout **Genève**, carouge et les acacias et on s est aperçu que la majorité de nos clients était en centre ville et au **début** on **faisait** avec notre véhicule et ce n était pas **rentable** si on prenait un véhicule alors maintenant on **fait** centre ville a pied tous/

267 8 **regardez** un plombier qui **vient** vous **chercher** un joins a 10 centimes et qui **va** vous facturer 450 balles avec le déplacement. Mais vous ne savait pas. Le problème du domaine de la **restauration** c est que l on a quelque-chose d un peu supérieur que ce-que les **gens** ont toujours chez eux, on **fait** quelque-chose de professionnel dans un cadre mais sur un support que les **gens** utilisent tous les jours,

104 8 A paris c est un **bar** a **soupe** mais qui **fait** tout d abord que des **soupes** et en suite il faut passer au desk pour être **servi**. Chez nous on **fait** du **service** a tables on a **garde** LA RESTAURATION mais en sobriété en fait.

51 8 ca été la même chose pour les États-Unis. Tu t **adaptes**, maintenant tu me dirais d **ouvrir** un **truc** j avais **pense** a un **bar** a tapas un **bar** a vin mais c est déjà/ trop tard.

32 8 ce n est pas **tellement** la nouveauté, comme ca mais, parce-que ca peut **faire** peur aux **gens** mais par-contre leur **amener**, c est un peu ce qu'on a voulu **faire** ici après l échec de l épicerie,

29 8 les week-ends on a **tellement** de **monde** des **fois** on refuse **tellement** de **monde** on pourrait **faire** un self **service**, ne rien **offrir** de plus voire beaucoup moins de ce qu'on **fait** on pourrait organiser des **trucs** a la louche par-exemple des rôtis les **gens** passent on leur donne a **manger** ca couterait moins cher et on pourrait gagner de l argent avec ca on/

234 7 mieux vaut être spécialisé mais en ayant quand-même autre chose a **offrir** à-côté si il-y-a des autres **gens** qui **viennent**. Mais il faut se spécialiser. Je dirais que les **restaurants** qui **marchent** bien et qui n **offrent** pas une qualité de nourriture et d accueil c est parce qu'ils ont je dirais une clientèle baba cool.

SEGMENTS REPETES DE LA CLASSE N°1

Fréquences	Segments Répétés
29	c est
15	il falloir.
9	on a
8	comme ca
7	C est
7	a l
6	on fait
6	et puis
5	J ai
5	qui venir.
5	on est
5	en fait
5	ce n est pas
5	tu voir.
5	ils ont

CLASSE N°2

VARIABLES DE LA CLASSE N°2

Identification u.c.e total classées u.c.e. dans la classe Khi2

FORMES REPRESENTATIVES DE LA CLASSE N°2

Khi2	u.c.e. dans la classe	Formes réduites	Formes complètes
48.39	17	entreprise+	entreprise(18) entreprises(2)
28.43	16	strateg+16	strategie(7) strategies(8) strategiques(5)
23.49	6	patron<	patron(6)
19.82	9	personnalite+	personnalite(11)
19.45	5	choix	choix(6)
19.45	5	egalement	egalement(5)
18.51	6	question+	question(6)
15.47	4	idee+	idee(2) idees(2)
12.95	7	decis+ion	decisif(1) decision(3) decisions(4)
12.00	6	cre+er	cree(1) creer(5) creerait(1)
11.53	3	rentr+er	rentre(1) rentres(2)
10.86	4	type+	type(4)
10.86	4	niveau+	niveau(4) niveaux(1)
9.79	6	clientel+16	clientele(8)
9.01	8	dire+	dire(9)

u.c.e. CARACTERISTIQUES DE LA CLASSE N°2

u.c.e. Khi2 Unité de Contexte Élémentaire

111 **31** C est une **question** d adéquation entre l **entrepreneur** et les **stratégies** choisies c est **décisif** par-rapport a la **performance** et aux réglages nécessaires. Si on adapte bien la **stratégie** a la **taille** de l **entreprise** et a ce qu'attend sa **clientèle**. La **performance** de l **entreprise** passe par la **stratégie** et la **personnalité** de l **entrepreneur** influe ses choix.

195 24 parce-que nous on n a pas la **meilleure pizza** ni la plus mauvaise, après c est la **personnalité** du **patron** de l **entreprise** qui **rentre** en **ligne** de **compte**. C est toi de **savoir** ou tu veux aller, c est comme un sportif il dit moi je **joue** en **ligne** nationale B ca va très bien pourquoi j irai en ligue nationale A_ C est une remise en **question** de chaque jour.

239 23 tout d abord c est une **question** de **personnalité** de l **entrepreneur** car ces **choix** sont importants. Il y plusieurs **stratégies** possibles mais elles ne peuvent etre choisies que par un **patron** qui a les **connaissances** nécessaires car il faut **comprendre** le marche.

172 23 les raisons de ton échec c est souvent pour des **problèmes** c est rarement au **niveau** de l **entreprise** mais au **niveau** de l **entrepreneur**. Le lien le plus important est entre l **entrepreneur** et la **performance** et entre l **entrepreneur** et ses **choix stratégiques** mais surtout cela **dépend** de ses **connaissances**. Intelligemment il faut utiliser les trois stratégies.

211 22 que ce soit vis-à-vis de tes **collaborateurs**. Bon je-pense qu'il-y-a **plein** de **stratégie** ce-qui fait qu on ne peut pas **dire** qu il-y-a une **stratégie** qui est **meilleure** que l autre XII : repondant11_trad_ville R ca **dépend** de la **taille** te de la grandeur de l entreprise.

136 22 mais on est trop bêtes. Il faudrait que ce soit/ **également** tous de la même qualité ce-qui veut **dire** que cela **dépend** du **type/ d entreprise** mais aussi de l entrepreneur.

212 14 si vous avez une petite **entreprise** jusqu' a 15 ou20 **employés** c est le **patron** qui définit les **modes** de **stratégies**. Il est **seul** a **décider**. C est sa **personnalité** qui va **influencer** ou s il est beaucoup a l écoute et puis qu'il délègue et qu il est beaucoup a l écoute avec ses **employés**, il est tres entoure et très aide avec ses employés.

189 14 de nouveau des fois on a trop tendance a **dire** c est moi le **patron**. Mais après c est toi qui doit prendre les **décisions**. Le premier partenaire qu'on/ doit avoir c est tes fournisseurs. Avec une autre **entreprise** avec un **concurrent** c est/ délicat, j ai **essaye** de **créer** avec trois ou quatre.

158 14 et mieux encore si le client cuisine lui même XII : repondant9_prof_ass R C est plus ou moins intuitif les **prises** de **décision**. Y en a qui agissent et qui réfléchissent après mais il-y-a **egalement** ceux qui réfléchissent avant. Les **connaissances** du **chef d entreprise** sont importantes pour les **choix** stratégiques.

115 14 il faut avoir une vision et s y tenir mais il ne faut pas être borne. Il faut **garder** une **ligne/ rouge**. Pour moi pour le **type d entreprise** comme la notre les **stratégies** de/ partenariats pourrait amener la **performance** mais pour moi c est la singularité ca/ **correspond** plus a ma **personnalité** et ma vision :

SEGMENTS REPETES DE LA CLASSE N°2

Fréquences	Segments Répétés
14	c est
7	C est
7	l entrepreneur+
6	on a
6	il falloir.
5	l entreprise+
4	chef+ d entreprise+
3	qui est
3	cela dependre.
3	ce n est pas
3	je suis assez
3	et qui
3	et on s
3	et puis
3	j ai

CLASSE N°3 VARIABLES DE LA CLASSE N°3

Identification u.c.e total classées u.c.e. dans la classe Khi2

FORMES REPRESENTATIVES DE LA CLASSE N°3

Khi2	u.c.e. dans la classe	Formes réduites	Formes complètes
32.67	10	partenariat+	partenariat(10) partenariats(1)
28.22	8	differ+er	differee(9)
27.58	11	singularite+	singularite(11)
24.08	4	format+ion	formation(4)
24.08	4	modele+	modele(5) modeles(1)
23.69	5	fonctionn+er	fonctionne(4) fonctionner(1)
23.69	5	differenci+er	differenciation(6)
19.01	5	compet+ent	competences(5)
17.77	4	partenaire+	partenaire(2) partenaires(2)
15.54	5	etablissement+	etablissement(3) etablissemments(3)
8.57	3	vision+	vision(3)
8.57	3	achat+	achats(3)
8.57	3	interessant+	interessant(2) interessante(1)
8.50	4	facon+	facon(5)
7.64	5	import+ant	important(5)

u.c.e. CARACTERISTIQUES DE LA CLASSE N°3

u.c.e. Khi2 Unité de Contexte Élémentaire

19 34 je **vois** des avantages aux 3 **partenariat, singularité** et/ **différenciation différée** et même si je suis plus portée vers notre **modèle**, moi je/ trouve qu avoir une **vision** globale de ce-qui se **pass**e c est **important** on sait ou on en/ est sans partenaires.

246 32 ce sont des **compétences** qu'on peut acquérir plus facilement avec la **formation**. dans un **partenariat**, il-y-a beaucoup de jalousie et de **manque** d intelligence. Peur que l autre profite de ses **expériences** et qu'il se débrouille mieux que lui. Mais pour les **achats** courants pas tres intéressant.

268 28 la nourriture, **pause**, XII : repondant15_prof_ass R : oui le **partenariat** ca **fonctionne** et de-plus-en-plus c est **important** et on **travaille** dans un Networking ca peut-être les coopérations entre les **restaurateurs**. Dans le cadre de ce groupe on peut **spécialiser** un **etablissement** qui **produit** des pommes frites et l autre c est plus une coopération.

17 21 pour ce-qui est de la **différenciation différée**, je/ me **sens** pas concerne, **pause**, C est envisageable, quelque part c est-ce qu on/ essaye de faire mais dans la **personnalisation**. J ai ma raison qui dit que ca devrait/ être le **partenariat** qui est le plus employés car on ne peut pas réunir en une/ personne ou un **modèle** toutes les compétences.

13 21 **fumeur** non **fumeur** et en-plus il faut se **spécialiser** dans un/ bon **produit** ou avoir quelque-chose de vraiment particulier. Oui. Bien sur la **vision** comme élément stratégique c est **important**. le/ **partenariat** est **utilise** oui. Pour moi je suis **partenaire** de mon mari on est différent/ et on a aussi des **compétences** différentes.

269 17 c est un **etablissement** avec un management, ce n est plus des **restaurateurs** individuels et donc contractuels et oui a Zurich ca **existe** par-exemple a st galles il-y-a dix **restaurateurs** qui **travaillent** ensemble pas **forcement** pour les **achats** mais surtout pour le marketing.

Entremets n°13

16 17 mais ca me semble bien et cohérent, avec aussi l'apport de **compétences nouvelles**. Pour ce qui est de la/ **singularité** oui je trouve que ca pourrait être **intéressant** selon le tempérament du/ chef d'entreprise mais c'est difficile.

272 14 il faut de la personnalité et un concept très clair et avec toutes les conséquences. Il faut des connaissances en **marketing** oui pourquoi pas la **différentiation différée** les **produits** sont standardisés mais la **façon** de présentation est spécifique il y a des **établissements** à thème les restaurants movie près de la gare parce/

15 13 est établie et je l'aurai de la peine à **imaginer** à ce stade la des inputs d'un **partenaire**/ autre qui n'a pas vécu et **connait** notre histoire.

271 12 à Zurich il a un entrepreneur qui a 4 **établissements** très individuels mais ça marche bien les **établissements** sont **partenaires** la **singularité**, ça **fonctionne** aussi je pense que le point c'est qu'il faut un concept précis un concept que l'on peut décrire.

SEGMENTS REPETES DE LA CLASSE N°3

Fréquences	Segments Répétés
6	il falloir.
6	différencier+er différencier+er
5	c'est
3	C'est
3	tu es
3	se passe
3	différenciation différencier+er
2	qu'on a le pouvoir.
2	qui est
2	ce-qui est
2	cela dépendre.
2	ça ne
2	tu n'as
2	pour moi
2	et c'est

CLASSE N°4

VARIABLES DE LA CLASSE N°4

Identification	u.c.e total classées	u.c.e. dans la classe	Khi2
----------------	----------------------	-----------------------	------

FORMES REPRESENTATIVES DE LA CLASSE N°4

Khi2	u.c.e. dans la classe	Formes réduites	Formes complètes
34.46	3	centrale+	centrale(2) centrales(1)
24.48	3	fournisseur+	fournisseur(2) fournisseurs(1)
19.66	4	donner+	donne(1) donner(2) donnes(1)
18.52	3	base+	base(3)
16.74	4	qualité+	qualité(5)
16.74	4	clair+	clair(4)
14.46	6	marche+	marche(7)
14.41	4	concept+	concept(2) concepts(2)
13.99	2	prix	prix(2)
6.99	2	achat+	
6.71	4	dire+	
4.07	2	moment+	moment(2)
4.07	2	besoin+	besoin(1) besoins(1)
3.19	2	établissement+	
2.59	1	proposer	

u.c.e. CARACTERISTIQUES DE LA CLASSE N°4

u.c.e. Khi2 Unité de Contexte Élémentaire

223 47 C est **clair** vous pouvez être **habille** en stroumpf ou je ne sais pas, mais c est du superficiel. Je-crois que tout ce-qui est superficiel **marche** pour les touristes mais la continuité c est la **base** d un bon fonctionnement.

119 39 C était la **centrale** d achat/ qui **envoyait** la facture et surtout nous n avons pas les même **besoins**. On sait même/ pas qui la gérait, pause, ca a **marche** un **moment** mais ce n était pas très valable.

261 33 le fasse la ca ne va pas. Les gens s en **foutent**. On voudrait/ **donner** encore **Aujourd'hui** le rêve aux gens, mais d abord la plupart des **concepts/** ne font plus rêves et de plus les **prix proposes** par-rapport a la qualité.

228 29 une période c est une qui **marche** et une autre période tout d un **coup** c est fini. C est **clair** qu'avec cette stratégie on peut **gagner** de l **argent** mais c est beaucoup plus risqué.

118 23 nous nous avons fait une **centrale** d achat et ca n a pas/ **donne** grand-chose, ce n était pas assez intéressant : il y avait des **fournisseurs/** qui apportaient leur **prix** mais ce n était pas plus que ca.

129 21 si tu n as qu'une bonne **cuisine**, mais si tu ne **donnes** pas/ à-côté autre chose ce n est pas suffisant. Mais parfois les choses à-côté sont/ suffisantes même si la **cuisine** n est pas tellement bonne, pas tout le temps mais/ ca ne veut pas dire qu'un **concept** qui **marche** bien **offre** de la **qualité**

216 20 C est **clair** que quand/ on négocie avec un **fournisseur** on pourrait avoir plus-de poids si on était plus **gros**. C est sur mais **regrouper** monsieur **blanc** et monsieur tartempion, qui travaillent avec des **concepts** différents, je n y crois pas trop.

222 12 C est **clair** qu'il faut **sortir** de l ordinaire par la singularité, qu'il faut **sortir** de l ordinaire, mais la **base** reste toujours la même c'-est-a-dire la **qualité** de l accueil, et la **qualité** de l assiette.

183 12 il ne faut pas **changer** une affaire qui **marche**, tu peux l améliorer, pas en engageant un **super** chef de **cuisine** ou, je veux dire il faut être polyvalent et voir ou ca **marche** et **donner** un certain confort, parce-que les gens **aujourd'hui** ils ont tout,

215 10 ca veut dire, on a **besoin** parce-que ca ne/ **marche** pas. Je-crois que celui qui fait marcher son établissement il a trouve son/ équilibre et a ce **moment** la il ne veut pas partager son succès.

SEGMENTS REPETES DE LA CLASSE N°4

Fréquences	Segments Répétés
3	on pouvoir.
3	ce n était pas
3	autre+ chose+
3	c est
2	C est clair+ qu+
2	il a
2	mais c est
2	d achat+
2	aujourd'hui
2	dire+ qu+
1	C est sur
1	C est clair+ qu+ il falloir.
1	C est clair+
1	C est
1	tout d

5.14. Entremet 14 : Performance ; Verbatim

Dimensions	N° Répond.ant	Verbatim	
Indicateurs : bénéfice net / marge	1	Je pense que l'indicateur de performance est le bénéfice net c'est ce qui reste une fois qu'on a tout déduit et payé les impôts. Il faut compter 5% de bénéfice net pour pouvoir s'en sortir et en vivre. Pour nous depuis 36 ans nous sommes dans les murs on a donc un loyer intéressant.	
	4	C'est la marge après la rentabilité. Je la mesure avec le bénéfice d'exploitation et le cash flow et le bénéfice net.	
	8	Évidemment ça se mesure en bénéfice puisque si on n'a pas été compétent le bénéfice ne sera pas bon de toute façon. Je parle ici du cash flow qu'on voit à la fin de l'année et même du bénéfice net après notre salaire.	
	10	Le Bénéfice net bien sûr est l'indicateur de performance. Mais l'indicateur c'est quand tu reçois tes factures et déjà là tu as une idée. L'établissement qui fait 4, 5, 6% de bénéfice net avant le salaire du patron c'est pas mal.	
	6	Moi je mettrais deux catégories dans les indicateurs de performance, la catégorie financière la rentabilité ça doit être ça. Le Cash flow est important mais pour nous c'est vraiment le bénéfice net par rapport à ce qu'on sort à la fin de l'année parce que nous on a emprunté.	
	15	Si par exemple on a un bénéfice de 3% à 4% et que le salaire est compris dedans et s'il est très haut c'est bien si non s'il n'y a pas de salaires dedans ...alors ce n'est pas bien.	
	2	Le bénéfice est un assez bon indicateur de performance, Bénéfice opérationnel.	
	11	Chiffres d'affaires moins les charges est l'indicateur de performance. Le bénéfice d'exploitation c'est ça qui compte.	
	Indicateurs Cash Flow	4	Pour moi un cash flow de 15% commence à m'intéresser. S'il est en dessous c'est plus difficile mais à 12% c'est encore rentable, au dessous ce n'est plus rentable.
		9	De toute façon un indicateur de performance c'est un indicateur financier parce que c'est le nerf de la guerre. Ce n'est pas le chiffre d'affaires c'est le rendement et même c'est la marge, le bénéfice opérationnel ou le cash flow.
12		Mais évidemment le cash flow est un indicateur financier reconnu et comparable. Pour qu'une entreprise soit performante, il faudrait un cash flow de 10 à 15% ce qui permettrait aux patrons d'en vivre normalement et de réinvestir.	
13		Bon c'est surtout sa pérennité la performance, c'est quand même un phénomène que l'on n'avait pas avant. Donc c'est le rendement de l'établissement. LE CASH FLOW oui surement, je pense que c'est le meilleur indicateur mais je ne suis pas un spécialiste.	
14		C'est aussi pour ça que je pense qu'une fois le patron dans la masse salariale le bon indicateur de performance serait le cash flow mais là aussi la plupart des patrons de restaurant ne comprennent pas ce que ça veut dire et ils regardent le cash flow comme le bénéfice net et ne pensent pas au futur et à l'amortissement de leur restaurant. Pour être rentable il faudrait 15%.	

Dimensions	N° Répondant	Verbatim
Indicateurs Cash Flow (suite)	5	C'est un métier où les marges sont excessivement faibles. Il faudrait minimum 10% de cash flow avec le salaire de l'entrepreneur compris si tu veux avoir 5 ou 6 % de bénéfice. Ici on gagne le plus d'argent en cash flow entre 15 et 20% et entre 4 et 7% dans les 2 autres, ça compense. Ici c'est 75% boissons.
	15	CA est très important en relation avec le cash flow ... Je ne peux pas dire en général quel est le plus important... le CA en relation avec le personnel... Parce que les coûts de personnel sont les plus importants.
	7	Pour nous le chiffre d'affaires est autour de Frs 500 000 par an. Pour les indicateurs de performance c'est d'abord c'est le chiffre d'affaires puisque sans chiffre d'affaires tu n'as pas de bénéfice.
	11	Pour qu'un établissement soit performant il faudrait avoir un cash flow de 10 à 12%. Mais ce qui est difficile dans la restauration c'est d'arriver au point mort. Parce que vous avez des charges, des frais fixes tellement importants entre les frais financiers, les loyers, le personnel, qui sont très lourds. La TVA a été introduite en 1995, tous les restaurateurs n'ont pas pu adapter leurs prix au risque de perdre leurs clients comme il y avait de plus en plus d'établissements qui s'ouvraient....
Clientèle touristique	2	Si on n'avait pas un flux quasi naturel de touristes cela ne marcherait pas on n'aurait pas réussi et en même temps j'ai l'impression que ce qui fait une petite particularité qui fait que l'on est différent des autres c'est que justement on standardise rien on va nous même cueillir les choses à la limite c'est une part du succès.
Investissement initial	2	C'est différent à chaque entreprise : on n'a pas un demi-million à rembourser à la banque. On n'a pas ou peu de frais financiers : les investissements ont été faits par la fondation et on a un petit loyer.
Emplacement	3	Mais l'emplacement est aussi super important pour moi. Est-ce que cela veut dire le lien avec le tourisme ? aussi un peu. (pause). En fait l'emplacement du point de vue cadre et environnement c'est super important c'est pour ça que je suis là. J'ai l'habitude de dire maintenant que ça fait un peu plus d'un an qu'on est là, s'il n'y avait pas tout ça autour et la situation particulière etc. on ferait pas la moitié des résultats en faisant le même travail, le même truc le même service, je pense que cela nous amène la moitié de la clientèle.
	10	La localisation mais la taille sont aussi importantes pour la performance.
	7	Le type de clientèle par conséquent la localisation a un impact sur la performance. Comme on n'est pas en ville, le soir, on doit vivre avec les gens du quartier qui sortent peu et dépensent peu aussi.
Standardisation/ l'organisation	3	L'organisation du travail ou ça c'est crucial et le degré de standardisation aussi. Dans mon cas j'ai élaboré une carte super simple à réaliser que n'importe qui soit capable de préparer avec peu de formation. Il y a bien sûr les bons et les moins bons. Malgré tout est préparé à l'avance, standardisé, cuit sous vide. Je verrai donc ces 2 dimensions là.
	1	Pour nous l'impact pour la performance il doit être sur la production et sa standardisation.
	12	Le niveau de standardisation puisque ce sera de plus en plus d'actualité pour l'impact sur la performance.

Dimensions	N° Répond.	Verbatim
Standardisation/ l'organisation (suite)	13	C'est plutôt une manière de travailler et de structure. Donc en fait le degré de standardisation qui a le plus d'impact sur la performance mais il dépend des autres variables.
	14	Mais avant tout l'organisation chaîne ou pas chaîne ont un impact sur la performance. Les chaînes ont une structure qui aide beaucoup le restaurateur mais bien sûr cela lui enlève son indépendance.
	4	Niveau de standardisation est celui qui a le plus d'impact sur la performance ensuite numéro deux le lien avec le tourisme et numéro trois la taille.
Satisfaction client	3	Une chose encore j'essaye de connaître le degré de satisfaction de la clientèle c'est plus difficile mais je SENS, j'essaye d'être à l'écoute même si je ne suis pas là j'ai des gens que je connais et qui me disent comme ça s'est passé quand je ne suis pas là.
	7	Il faut donner du plaisir au client même avec un petit budget.
	8	On va la voir au niveau du nombre de clients journaliers, au niveau du nombre d'habitues parce qu'ici il y a en tout cas beaucoup d'habitues, et si on perd de vue certains habitues on va se demander pourquoi et je n'hésiterai pas à demander pourquoi.
	9	Il faut partir du principe que s'il n'est pas satisfait il ne revient pas et il n'y a plus de chiffre, s'ils sont contents ils reviennent et il y a plus de chiffre.
	12	C'est le rendement de l'entreprise, la satisfaction clients, c'est la renommée, l'aura que tu as autour de chez toi, bien sur la reconnaissance et fidélité du client.
	6	L'autre catégorie c'est les clients s'ils sont contents ou pas. Ça fait super plaisir quand les clients vous disent on est bien chez vous c'est sympa et très bien on se sent bien chez vous. Sur le moment ça nous touche quand le client nous fait des compliments mais ça ne nous nourrit pas.
Loyer	4	En ce qui me concerne mon restaurant est rentable car j'ai un petit loyer, un CA qui avoisine les Frs 2'000 000. — et je peux dégager un bénéfice net intéressant de 8 à 10% mais je participe également à des événements externes comme les fêtes de Genève ou je loue et gère une grande tente.
Entrepreneur	5	C'est marrant mais moi, si tu veux je crois plus à l'entrepreneur qu'à l'entreprise. Parce que l'entreprise elle a une taille. Elle est petite ou grande tu vas prendre les gens de la région ou du quartier comme clientèle mais l'entrepreneur va influencer à 80% la rentabilité de l'entreprise. Je pense que les caractéristiques de l'entreprise ne représentent pas grand-chose.
Taille et Stratégies	5	En fait c'est plutôt les choix stratégiques qui sont importants. Je viens de réaliser que la taille a de l'importance. Je ne peux pas faire à moins de personnel par rapport au chiffre d'affaires. C'est clair que la surface a une influence.
Taille et Standardisation	8	La taille et l'organisation sont les plus importantes pour la performance.
	9	Je dirai le niveau de standardisation et la taille ont un impact sur la performance.
	10	La taille et la standardisation ont un impact sur la performance.
	7	Mais la taille est aussi importante car elle a une influence sur la standardisation aussi qui aura une influence sur la rentabilité.

Dimensions	N° Répondant	Verbatim
<i>Affluence du restaurant</i>	5	La performance c'est aussi des chiffres mais l'addition de repas ce n'est pas forcément la rentabilité. Ça c'est un autre problème. C'est le monde qu'il y dans ton restaurant. Si mon restaurant est plein ça veut dire que je suis performant. Si les gens y viennent et que c'est plein c'est que ça marche.
	10	Mais le premier indicateur si tu es rigoureux c'est de voir s'il y du monde ou pas de monde.
<i>Choix stratégique</i>	6	Toute taille d'entreprise peut être performante c'est une question de choix de stratégies.
<i>Personnel</i>	8	Qu'est ce que je pourrai dire (pause) ça commencerait par le cahier des charges des employés ça aussi ça concerne les performances puisqu'on les note enfin ils se notent et après nous on note de notre côté et après on compare. Le nombre d'employé a un impact direct sur la performance.
	11	La performance financière c'est aussi la gestion du personnel de ne pas en avoir trop dans les moments de plus faible activité.
<i>Endettement</i>	13	Le taux d'endettement ça c est un des problèmes de la performance. Oui c est sur que c est un problème actuel de la restauration. C'est clair, on pourrait presque dire que des gens qui ont une très bonne stratégie ne s en sortent pas parce qu'ils ont un manque de liquidité, c est un problème qui les serre beaucoup.

5.15. Entremet 15 : Facteurs clés de succès ; Verbatim

Dimensions	N° Répond.	Verbatim
Définition générale	1	Un facteur clé de succès c'est qu'il faut avoir du monde car le monde attire le monde. Je crois que les clients ne vont pas uniquement au restaurant pour un grand sourire c'est un tout il leur en faut pour leur argent et ce qui est dans l'assiette c'est le minimum attendu après si quelqu'un sert et ne sourit pas ça aura une influence sur la qualité de la nourriture.
	11	Il ya trois points important pour le succès en Suisse : un, le look de l'établissement général, deux la qualité de l'accueil et trois de la nourriture.
Emplacement géographique	1	Il faut avoir un bon produit. L'endroit, les places de parc parce que les gens si ils pouvaient rentrer dans le restaurant avec la voiture ce serait quand même bien. Bon ce qu'on sert, la nourriture.
	2	Facteur clé de succès c'est l'emplacement, oui dans l'emplacement il y a des petits critères géographiques qui rentrent en ligne de compte, comme avoir un parking, une terrasse et ce genre de chose.
	9	L'emplacement compte mais tu vois des établissements tu te dis mais comment on peut venir ici et ça draine pas mal de gens.
	9	L'emplacement est lié à la performance mais l'emplacement ne fait pas tout ça dépend de ce qu'on entrevoit par emplacement si c'est l'esthétisme ou si c'est le côté beau ou tranquille ou si c'est le marché et puis le marché à des instants donnés parce que le dimanche midi actuellement il vaut mieux avoir les pieds dans l'eau. L'été 2003 il valait mieux être à St Cergue que les pieds dans l'eau. L'emplacement pour moi n'est pas un facteur clé.
	11	Mais là l'emplacement est également très important. Si vous mettez le bleu Léopard à Chavannes, je ne pense pas qu'il va marcher comme au centre de Lausanne.
	13	Emplacement.
	12	D'abord, le premier facteur clé c'est l'emplacement, ce qui est important c'est l'emplacement deuxième c'est l'emplacement puis après c'est l'emplacement. On est bien d'accord que si tu as un commerce qui est mal placé, qui n'est pas accessible, qui n'a pas de places de parc, tu n'as aucune chance sur le marché.
L'accueil	7	Centre ville, avoir un loyer bas, si tu as un truc superbe énorme en centre ville et en plus tu paies peu alors là c'est génial, ça c'est un vrai facteur clé.
	3	L'ambiance accueil au même niveau, la qualité de la nourriture en second et le prix en troisième.
	6	L'accueil surtout que c'est ce qui manque à Genève est un facteur clés de succès. L'accueil, et la qualité en étant un peu différent je pense que ça peut marcher.
	1	L'accueil c'est indispensable et la personnalité.
L'organisation	3	Les facteurs clés de succès c'est l'organisation du restaurant et de proposer aux clients une façon différente d'amener des produits qu'ils connaissent ou qui ne leur font pas peur.
	10	Une organisation qui tient la route.
Le concept	5	Identité, innovation et rigueur, le concept, être plein quelle que soit la taille sont des facteurs clés de succès.
	7	Il faut avoir un décor TRES DISTINGE, faire une cuisine originale sortir un peu des sentiers battus.

Dimensions	N° Répond.	Verbatim
Le personnel	4	Qu'il faut moins de personnel qualifié, pas de problème de marchandise, peu de stock par contre le personnel doit être très bien payé. Il ne faut pas lésiner sur le personnel.
	10	Travailler en sachant motiver ses employés.
	9	Ce n'est pas en soi LE FACTEUR tu peux avoir le plus beau établissement mais si tu n'as pas dedans les gens qui le font marcher. Tu fais rien.
	8	Il faut réfléchir au nombre de personnel car il ne faut pas mettre en danger l'entreprise en supprimant des postes clés.
influence du gestionnaire	2	Je dirais effectivement, je pense qu'il faut quand même une ou 2 têtes qui tiennent quand même un peu la chose.
Connaissance	2	Bon bien évidemment il faut quand même une très bonne connaissance du marché.
	6	Il faut également des connaissances de bases et d'apprentissage professionnel. Il faut être régulier et avoir des connaissances du métier.
Le prix	6	Pour le prix on a essayé de ne pas être trop cher mais je crois que les gens ont les moyens et ils sont prêts à dépenser s'ils en ont pour leur argent. Le prix ne compte pas si on reste dans une fourchette raisonnable.
	14	Faire rêver REVER, à un prix correspondant à ce que les gens sont prêts à payer Ce n'est pas plus compliqué que ça et c'est ça le succès.
	13	Le contact est également important, savoir accueillir et le mettre en confiance, montrer qu'il en a pour son argent
	11	Souvent ce sont des établissements où les prix sont raisonnables.
le phénomène de mode	7	C'est ça et là pour moi tu as le nécessaire pour créer un phénomène mode. Mais il faut voir pour combien de temps ça c'est ce qui est dur avec le phénomène mode (pause) c'est la rentabilité, en centre ville tu ne seras jamais bon marché. Il faut voir aussi le nombre de personnel
La rapidité d'exécution	8	Mais il n'y a pas à tortiller il faut être plus performant dans la rapidité d'exécution. . Les clients veulent manger plus vite il faut être là pour ça. Il faut et il faut trouver une solution pour ça. Je me suis battue pour ça pendant des années et cette année enfin Éric a lâché là-dessus. Il a compris que oui effectivement c'est possible alors on a réfléchi comment restructurer l'entreprise avec deux en moins un devant et un derrière et être très rapide.
La régularité	9	La régularité au niveau des prestations. Faire venir les clients une première fois c'est facile. Pour les faire revenir là c'est la constance et la régularité dans les prestations, c'est tous les jours refaire correctement le travail. Aucun lien avec la taille de l'entreprise en tout cas tu peux être régulier en faisant 200 couverts jours et être irrégulier en n'ayant que 20 à faire. Par contre de toute façon il faut standardiser pour la régularité.
L'entrepreneur	9	Là aussi c'est lié à l'entrepreneur, c'est lui qui va faire le succès
	13	Formation et PERSONALITE de l'exploitant et SA SENSIBILITE aux exigences de la clientèle sont des facteurs clés de succès. Le contact est également important, savoir accueillir et le mettre en confiance.
	14	Et pour être capable de faire ça qu'est ce qu'il faut pouvoir l'imaginer et le comprendre.
	12	La personnalité du patron ou d'un collaborateur qui aurait ces exigences là mais après tu dépends de ce collaborateur la et bien évidemment ce collaborateur est quelqu'un de choix donc qu'il va falloir payer, c'est toute la problématique

Entremets n°15

Dimensions	N° Répond.	Verbatim
<i>L'innovation</i>	10	Un suivit constant du marché, une innovation constante, ne jamais s'arrêter toujours du nouveau, être curieux et à l'écoute.
	5	Identité, innovation, être plein et rigueur, quelle que soit la taille sont des facteurs clés de succès.
<i>L'atmosphère</i>	11	Et pourtant il ya des établissements qui n'ont pas tout ça et qui marchent prenons l'exemple du Bleu Léopard par exemple. On dit ce n'est pas terrible et pourtant c'est plein Ils marchent bien parce qu'ils ont réussi à créer une atmosphère pour les gens qui cherchent autre chose.

5.16. Entremet 16 : Relations avec les associations professionnelles de Genève et Vaud

5.16.1. Démarches auprès de SCHRAG (Genève)

From: DEMEN-MEIER Christine
Sent: mardi, 7. novembre 2006 10:14
To: 'J. Cornand (SCHRAG)'
Subject: Questionnaire

Étant en train d'effectuer les dernières modifications de mon questionnaire, il devrait être prêt à envoyer aux alentours du 20 novembre. Je me proposais de vous amener 1350 (à peu près le nombre de vos membres je crois) exemplaire le mardi 21 novembre. J'aimerais savoir si Monsieur Terlinchamp voudrait avoir l'obligeance de rédiger un texte d'accompagnement afin de motiver les membres à remplir le questionnaire, à utiliser l'enveloppe réponse mise à disposition par l'association ou à utiliser l'autre voie possible (par mon fax selon les conseils de Monsieur Terlinchamp). Je vous joins également le lien du site de gastronomia sur lequel vous pourrez trouver l'enregistrement de l'interview que j'ai fait dans le cadre de Gastronomica.

Dans l'attente de votre réponse, je vous prie d'agréer, mes meilleures salutations.

Christine Demen Meier

5.16.2. Démarches auprès de GastroVaud

From: Edgar Schiesser [edgar.schiesser@urbanet.ch]
Sent: mardi, 5. décembre 2006 11:05
To: DEMEN-MEIER Christine

Madame,

Nous avons un compte à la Poste et nous mettrons une enveloppe-réponse payée par le destinataire, et dès lors il ne faudra payer que le port pour ceux qui auront retourné le questionnaire. Nous vous facturerons le montant mis à notre charge par la poste en fin d'opération. La personne de contact sera Mlle Stéphanie Lopez/ secretariatcantonal@gastrovaud.ch (021 721 07 01) qui regroupera les questionnaires retournés que vous voudrez bien contacter pour la remise des documents.
Meilleures salutations.

.....
Edgar Schiesser, directeur Gastrovaud
Av. Général-Guisan 42 - 1009 Pully
+41 (0)21 721 07 07 Fax +41 (0)21 721 07 21
edgar.schiesser@gastrovaud.ch

----- Original Message -----

From: DEMEN-MEIER Christine

To: Edgar Schiesser Sent: Monday, December 04, 2006 10:27 AM

Merci beaucoup c'est en effet mieux avec le pdf. Le texte me semble très bien et tout à fait motivant. J'ai juste une petite remarque concernant le mode de renvoi. En effet Genève n'a pas inclus les enveloppes réponses car ils n'ont pas de contrat avec les PTT permettant de ne payer que les enveloppes utilisées. Est-ce le cas pour vous également ou au contraire est-il possible de ne payer que les enveloppes utilisées. Dans le premier cas il faudrait enlever la mention de l'enveloppe réponse et dans le deuxième cas il faudrait que je sache qui sera la personne de référence, qui regroupera mes réponses, comment je pourrais l'atteindre pour vérifier s'il y a des retours et quels seraient les meilleurs moments pour passer collecter mes réponses et pour finir comment je devrais procéder pour vous rembourser les frais de ces enveloppes réponses (au fur et à mesure quand je viens les récupérer ou à la fin à l'aide d'une facture globale). Je vous remercie beaucoup pour votre disponibilité et votre aide et vous souhaite une excellente journée

Christine Demen Meier

5.16.3. Lettre d'accompagnement du questionnaire de la SCRHG

Aux membres de la Société des Cafetiers,
Restaurateurs et Hôteliers de Genève

Genève, décembre 2006

Chers (ères) Membres,

Vous trouverez sous ce pli :

- le calendrier 2007,
- les nouveaux taux de charges sociales pour l'an prochain,
- les nouvelles dates du cours de Sécurité au Travail.

Nous vous invitons en outre à prendre connaissance de la documentation qui concerne la campagne de promotion du fonds Helios.

Enfin, nous vous serions reconnaissants de bien vouloir remplir les deux questionnaires ci-joint et de les retourner aux coordonnées indiquées :

- le formulaire relatif à l'enquête conjoncturelle doit impérativement être renvoyé d'ici au 12 janvier 2007 à la Chambre de commerce et d'industrie de Genève.
- l'autre formulaire de Mme Christine Demen-Meier peut être renvoyé par fax.

Nous constatons tous les jours que nous manquons d'informations relatives à notre branche. Ces deux formulaires sont importants. Les résultats nous permettent de faire valoir aux autorités la situation dans notre secteur économique sur des bases réelles.

Trop souvent, notre profession est analysée par les responsables politiques sur des sondages dont nous ne connaissons pas l'existence et sans aucun contrôle de notre part. C'est pourquoi, nous vous incitons tout particulièrement à les remplir.

D'autres informations vous seront données ultérieurement concernant les salaires en 2007. Toutefois et dans l'intervalle, notre secrétariat répondra à toutes vos questions particulières.

Nous saisissons l'occasion de la présente pour vous souhaiter de joyeuses fêtes de fin d'année ainsi qu'une excellente année 2007.

Nous vous prions d'agréer, Chers(ères) Membres, l'expression de nos sentiments distingués.

**SOCIETE des CAFETIERS, RESTAURATEURS et
HOTELIERS de GENEVE**

**Le Vice-Président
Jean-Luc Piguët**

**Le Président
Laurent Terlinchamp**

5.16.4. Lettre d'accompagnement du questionnaire de GastroVaud

GASTROVAUD

Association vaudoise des cafetiers, restaurateurs et hôteliers
Av. du Général-Guisan 42 1009 Pully
☎ 021 721 07 07 Fax 021 721 07 21
secretariatcantonal@gastrovaud.ch

A tous les membres actifs GASTROVAUD

Pully, 7 décembre 2006

Circulaire No 321

Mesdames, Messieurs, chers collègues,

Listes de prix indicatifs 2007

- les eaux minérales, boissons au jus de fruit, spécialités et boissons chaudes
- les apéritifs, liqueurs et spiritueux
- les bières suisses
- les bières étrangères

Les efforts incessants de Gastrovaud pour réintroduire les listes de prix indicatifs -fort utiles pour nos membres- ont été couronnés de succès. La Commission fédérale de la concurrence (ComCo) est revenue sur son interdiction totale prononcée en 1999 et Gastrovaud peut à nouveau diffuser des listes avec des fourchettes de prix indicatifs. Nous avons le très grand avantage de vous adresser ces listes, en annexes, accompagné d'un message de la Commission "promotion et marketing" Gastrovaud.

Etude importante sur les conditions d'exploitation des café-restaurants

Merci de répondre au questionnaire annexé

Mme Christine Demen Meier, professeure à l'Ecole hôtelière de Lausanne (et ancienne restauratrice et présidente de notre Section de Montreux-Villeneuve), entreprend une importante étude sur les conditions d'exploitation des cafés-restaurants et autres établissements non hôteliers des cantons de Vaud et de Genève. Sachant que la branche de la restauration souffre d'un manque chronique de renseignements, notamment statistiques, permettant de se faire une idée plus précise des conditions actuelles d'exploitation des établissements, cette étude tombe à point nommé et pourra aider grandement à une défense efficace des intérêts de nos membres.

Gastrovaud vous encourage donc vivement à prendre quelques instants pour répondre au questionnaire annexé et à le renvoyer au moyen de l'enveloppe-réponse jointe, par fax au N° 021 964 68 57 ou encore par mail à christine.demen-meier@ehl.ch en scannant ce document ou en demandant la version électronique à cette adresse électronique.

Pour tout renseignement utile, nous vous rappelons que le secrétariat cantonal et les soussignés sont à votre disposition (☎ 021/721 07 07 - fax 021 721 07 21).

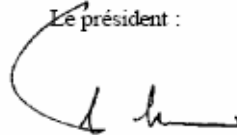
Veuillez croire, Madame, Monsieur, Cher (ère) collègue, à l'assurance de nos sentiments distingués.

GASTROVAUD

Association vaudoise des cafetiers restaurateurs et hôteliers

Le président :

Le directeur :



Frédéric Haenni
frederic.haenni@gastrovaud.ch

Edgar Schiesser
edgar.schiesser@gastrovaud.ch

Annexe : ⇒ listes des prix indicatifs et message de la Commission "promotion et marketing" Gastrovaud.
⇒ questionnaire à retourner dans les meilleurs délais

GASTRO SUISSE Fédération suisse des cafetiers, restaurateurs et hôteliers

5.17. Entremet 17 : Grilles du premier pré test du questionnaire par des non professionnels

Partie testée	1 Bénédicte	2 Guillaume	3 Philippe	4 Isabelle	5 Guillaume	6 Sébastien	Décision
Partie descriptive de l'entreprise	OK	« précitées » pas clair	villes à peicer	OK	villes à revoir	L'exploitation manque autre	Prise en compte ajout de n° aux villes et de autre
Standardisation production	Pré préparé veut dire quoi ?	OK	Pas clair pré préparé	OK	Résumé aux cuisiniers	OK	Séparation en deux catégories pré préparé et pré cuisiné et exemples
Standardisation du service	OK	Pas envie de lire trop long	OK	Trop touffu	Résumé aux pros	Pas très clair dans explication trop long	Prise en compte revu la rédaction simplifiée et raccourcie
Histoire durée et raison financement	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
Compétences aptitudes et formation	Dans la formation Aucune veut dire quoi ?	Intéressant de s'auto évaluer	Auto évaluer ?	Aucune ?	OK	ES veut dire quoi ?	Préciser aucune (scolarité obligatoire) ES est connu de ce qu'il ont fréquenté
Définition métier et vision sectorielle	Trop long 2 ^{ème} partie	Trop long pour 2 ^{ème} partie	Un peu long surtout 2 ^{ème} partie	OK	OK	OK	OK définition métier Rédaction dans une version plus courte
Logique d'action	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
Posture stratégique	Devrait être après question 38	C'est trop long				La question 38 aide à répondre mais elle est après	Déplacer cette question après les choix et logique d'intention
Logique d'intention	OK	OK facile	OK	OK	OK	OK	OK
Choix stratégiques	C'est trop long et pas facile	Un peu compliqué				C'est dur pour celui qui ne connaît rien	Prise en compte dans la rédaction de la question simplification
Coûts et résultats	Intérêts de la dette ? ou le poids sur le CA ?	OK	Dette ? Intérêt ou change en % du CA ?	OK	Dette pas clair	OK	Précisions pour % de la dette par rapport au CA
Commentaire général	Grand intérêt mais trop long	10 pages trop long	Trop long	Un peu trop long	Raccourcir visuel	Trop long à 10 pages	Raccourcir à 7 pages en changeant la mise en page Simplifier les textes des questions
Temps	25 minutes trop long à 15-20' OK	Trop long				OK mais au bout c'était lassant	Raccourcir pour réaliser en 20 minutes

5.18. Entremet 18 : Grilles du deuxième pré test du questionnaire par des professionnels

Partie testée	1 Marcel	2 Véronique	3 Michel	4 Sandra	5 José	6 Pedro	Déclinaisons
Partie descriptive de l'entreprise	Il suffit de demander le nombre de collaborateurs y compris le patron	Ça sent à rien %boissons et cuisine la plupart ne le sait pas	Il faut mettre un exemple pour employés à temps complets	OK	% boisson inutile	Temps partiel pas clair Nombre temps plein important	Supprimer la question temps partiels Expliquer le nombre d'emplois à temps complet y compris le patron Supprimer la question sur % boissons
Standardisation production	19 cocheter une réponse ?	OK	OK	OK	OK	OK	OK
Standardisation du service	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
Histoire durée et raison	10 ans pas intéressant sans	Il y a 2 caps 3 ans et 8 ans après c'est 13 ans	OK	Mieux au delà de 12	OK	3 ans, 8 ans, 13 ans	Changement de lecture histoire, 3, 8, 13
financement	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
Compétences aptitudes et formation	OK	OK auto évaluation intéressant	OK	OK	OK Auto évaluation	OK	OK
Définition métier et vision sectorielle	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
Logique d'action	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
Logique d'intention	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
Choix stratégiques	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
Posture stratégique	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
Coûts et résultats	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
Commentaire général	Demande des commentaires	Très intéressant	C'est pas mal ça oblige à réfléchir mais c'est faisable	Ben même s'il n'a sensé de même mise à nue	Il faut une question libre pour s'exprimer	Demande réflexion et remise en question	OK
Temps	20 minutes Ça va	25 minutes un peu trop mais	On a tous discuté ensemble alors ???	20 minutes à peu près	20 à 25 min. en étant commenté	20 minutes à fond	OK

5.19. Entremet 19 : Questionnaire validé**Questionnaire**

À renvoyer par fax au n° 021 964 68 57 ou par mail à christine.demen-meier@ehl.ch en scannant ce document ou en demandant la version électronique à cette adresse

Afin de permettre une utilisation intéressante des résultats de cette enquête je vous serais reconnaissante de bien vouloir répondre à l'intégralité des questions

Nom de l'établissement :
Cette question est facultative et permet seulement de vous faire parvenir les résultats de cette enquête et une invitation pour la présentation des résultats si vous le désirez (fin du questionnaire)
Le traitement confidentiel de vos réponses est garanti et seuls les résultats globaux seront utilisés et publiés

1) Type d'établissement : (Cochez une seule réponse)

- Restaurant café restaurant Bar, Lounge, pub Tea room
- Autre :

2) Décrivez par quatre mots au maximum quel est le concept de votre établissement :

.....

3) Quelle est la localisation de votre établissement ? Canton de : (Cochez une seule réponse)

- Genève Vaud

4) A l'intérieur du canton votre établissement est : (Cochez une seule réponse)

<input type="checkbox"/> Centre ville n°1 (Lausanne ou Genève)	<input type="checkbox"/> Petit village ou isolé à la campagne
<input type="checkbox"/> Centre autre ville du canton n°2 (entre 30000 et 60000 habitants)	<input type="checkbox"/> Petit village ou isolé à la montagne
<input type="checkbox"/> Centre autre ville du canton n°3 (entre 10000 et 29 999 habitants)	<input type="checkbox"/> Petit village ou isolé au bord du Lac
<input type="checkbox"/> Quartiers périphériques de n°... (villes précitées)	<input type="checkbox"/> Autre.....
<input type="checkbox"/> Centre destination touristique (station de ski, station au bord du Lac, autre attraction)	

5) Votre établissement est ouvert : (Cochez la bonne réponse)

- Suivant les saisons de votre localisation Autre.....
- A l'année

6) Vous considérez que votre clientèle comprend en moyenne dans l'année: (Cochez la bonne réponse)

- De 0 à 25% de touristes De 25 à 49% de touristes De 50 à 100% de touristes

(Un touriste est toute personne résidant à l'extérieur d'un rayon de 30kms et ne travaillant pas de façon régulière à l'intérieur de ce rayon).

7) L'exploitation est: (Cochez une seule réponse)

- Locataire des murs Propriétaire des murs Autre:

8) L'exploitation de votre restaurant est: (Cochez une seule réponse)

- En nom propre En société anonyme (SA ou SARL)
- Autre:.....

9) L'exploitation de votre établissement ou la majorité de la société propriétaire de l'exploitation vous appartient elle ? (Cochez une seule réponse)

- Oui (Si Oui passez directement à la question 12) Non (Si Non répondez aux questions 10 et 11)

10) Si elle ne vous appartient pas elle appartient à : (Cochez une seule réponse)

- Un groupe international Nom *(facultatif)*:.....
 Un groupe national Nom *(facultatif)* :.....
 Un groupe local Nom *(facultatif)*:.....
 Un propriétaire Indépendant Nom *(facultatif)* :.....

11) Si elle ne vous appartient pas vous êtes: (Cochez une seule réponse)

- Gérant libre Salarié

12) Si elle vous appartient pour son exploitation vous êtes : (Cochez une seule réponse)

- Indépendant
 Lié par un contrat de franchise auprès d'un groupe international Nom *(facultatif)*:.....
 Lié par un contrat de franchise auprès d'un groupe local Nom *(facultatif)*:.....
 Lié par un contrat de concession auprès d'une entreprise (CFF, Aéroport, etc.) Nom *(facultatif)* :.....

13) Quel est le nombre d'emploi équivalent plein temps dans votre établissement ?
(Exemple : 2 employés travaillant 10h et 1 employé travaillant 21h sont considérés comme 1 emploi temps complet entre 40- 42h)

(Y compris le votre et celui des membres de votre famille)

14) Votre chiffre d'affaires est de: (Cochez une seule réponse)

<input type="checkbox"/> Moins de Frs. 350 000. --	<input type="checkbox"/> Frs. 850 001. -- à 1 100 000. --
<input type="checkbox"/> Frs. 350 001. -- à 550 000. --	<input type="checkbox"/> Frs 1 100 001.-- à 1 500 000. --
<input type="checkbox"/> Frs. 550 001. -- à 850 000. --	<input type="checkbox"/> Frs 1 500 001.-- à 2 000 000. --
<input type="checkbox"/> plus de 2 000 000. --	

15) Concernant la majorité des achats : (Vous pouvez cocher plusieurs réponses)

<input type="checkbox"/> Vous les négociez directement auprès de vos fournisseurs	<input type="checkbox"/> Vous gérez vos fournisseurs mais ils vous sont imposés
<input type="checkbox"/> Vous êtes affiliés à une centrale d'achat volontaire	<input type="checkbox"/> Vous dépendez d'une centrale d'achat intégrée

16) Vous ne faites que de la régénération de plats tout cuisinés : (Cochez une seule réponse)

- Oui (si oui passez directement à la question 19) Non (si non répondez à la question 17 et 18)

17) Quelle est la proportion des ingrédients pré préparés utilisés dans votre cuisine?
(Cochez une seule réponse)

(fonds, base de sauces, légumes et salades nettoyés, viandes et poissons nettoyés prêts à cuire, etc..)

- 0 à 9% 10 à 33% 34 à 50% 51 à 75% +75%

18) Quelle est la proportion des ingrédients pré cuisinés utilisés dans votre cuisine?
(Cochez une seule réponse)

(sauces prête à l'emploi, légumes et salades finis, viandes et poissons précuits sous vide ou congelés, etc..)

- 0 à 9% 10 à 33% 34 à 50% 51 à 75% +75%

Entremets n°19

19) Recettes : (Cochez une seule réponse)

- Les recettes des plats sont libres et dépendent de l'exécutant
- Les recettes sont standardisées à l'interne en ce qui concerne les ingrédients, les quantités et la manière de les réaliser
- Les recettes vous sont imposées par une structure externe

20) La préparation des plats se fait : (Cochez une seule réponse)

<input type="checkbox"/> A plus de 75% à la minute	<input type="checkbox"/> Entre 33% et 49% à la minute
<input type="checkbox"/> Entre 50 et 75% à la minute	<input type="checkbox"/> Moins de 33% à la minute

21) Le style du service de votre établissement est : (Cochez une seule réponse)

- Totalement automatisé (aucune présence humaine)
- Take away ou service à un comptoir et débarrassage par le client de son plateau
- Self service pour nourriture, boissons et facturation à une caisse (débarrassage effectué par le personnel)
- Service buffet pour certains plats (la prise de commande, les autres plats, les boissons, la facturation et le débarrassage sont gérés par le personnel)
- Service à table simple (style bistrot)
- Service à table amélioré (style brasserie)
- Service à table très attentionné (style restaurant gastronomique)

22) Quel est votre système de contrôle des résultats du restaurant? (Cochez une seule réponse)

(Contrôle du chiffre d'affaires et de la facturation au client, contrôle des stocks, contrôles des coûts de marchandise, contrôle des achats et de leur facturation etc...):

- Contrôle intuitif et non écrit
- Procédures internes de contrôle mises en place systématique et documentées
- Procédures très strictes mises en place par une structure externe Nom (*facultatif*):.....

23) Quel est le type de votre système d'exploitation du restaurant ? (Cochez une seule réponse)

(depuis la prise de commande auprès du client jusqu'à la gestion des stocks)

- Totalement automatique depuis la commande du client qu'il introduit lui-même jusqu'à la gestion automatique des stocks
- Le serveur enregistre la commande directement auprès du client dans le système informatisé connecté avec la cuisine (avec ou sans la gestion des stocks) facturation automatique
- Le serveur prend la commande, la retranscrit dans le système ou caisse enregistreuse et transmission automatique à la cuisine (avec ou sans gestion des stocks) facturation automatique
- Le serveur prend la commande, la retranscrit dans le système ou caisse enregistreuse, facturation automatique mais transmet manuellement à la cuisine
- Aucune liaison automatique (toutes les opérations sont séparées et toutes les liaisons sont manuelles)

24) Depuis combien de temps dirigez vous cette entreprise ? (Cochez une seule réponse)

<input type="checkbox"/> Première année	<input type="checkbox"/> Entre la quatrième et huitième année
<input type="checkbox"/> Deuxième année	<input type="checkbox"/> Entre la huitième et la douzième année
<input type="checkbox"/> Troisième année	<input type="checkbox"/> Plus de 13 ans

25) Pour quelle raison vous êtes vous lancé dans l'aventure de cette entreprise ?

(Cochez une seule réponse)

<input type="checkbox"/> Envie d'indépendance	<input type="checkbox"/> Après la perte d'un emploi ou une recherche sans succès d'un emploi
<input type="checkbox"/> Envie de réaliser une idée	<input type="checkbox"/> Pour gagner de l'argent
<input type="checkbox"/> Autre.....	

26) Quel a été le mode de financement de votre entreprise: *(Cochez une seule réponse)*

<input type="checkbox"/> En totalité avec une épargne personnelle	<input type="checkbox"/> Partiellement par un prêt bancaire et le deuxième pilier
<input type="checkbox"/> En totalité par le deuxième pilier	<input type="checkbox"/> Par un brasseur ou autre fournisseur
<input type="checkbox"/> Partiellement par un prêt bancaire et une épargne propre	<input type="checkbox"/> Autre.....

27) Évaluez sur une échelle de 1 à 10 le niveau de compétences et aptitudes que vous pensez posséder. 1 étant la plus mauvaise note et 10 la meilleure *(Cochez une seule réponse par ligne)*

Compétences en comptabilité et finances	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Compétences en Marketing	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Compétences en gestion du personnel	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Compétences en Droit	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Compétences en cuisine	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Compétences en service	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Compétences en connaissance des boissons	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Compétences en technique d'animation (artistiques, etc...)	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Compétences relationnelles avec vos collaborateurs	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Compétences relationnelles avec les clients	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Compétences relationnelles avec vos collègues :	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Compétences relationnelles avec les fournisseurs:	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Compétences relationnelles avec les autorités locales:	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Résistance physique	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Résistance au stress	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Créativité	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Amour du risque	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

28) Quelle est votre formation : *(Vous pouvez cocher plusieurs réponses)*

- Aucune (scolarité obligatoire).....
- Diplôme professionnel (CFC, Maîtrise fédérale) École professionnelle (ES et équivalent)
- Universitaire ou HES École hôtelière
(autre que dans le domaine de l'hôtellerie) (niveau universitaire HES ou équivalent)
- Autre..... Nom diplôme :.....

29) Que pensez-vous de ces affirmations ? *(Pour chaque affirmation cochez une seule réponse)*

	++	+	Pas d'avis	-	--
a) La restauration est un métier simple qui ne nécessite pas une formation particulière	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Le métier de la restauration nécessite toujours une cuisine et un lieu de service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Le métier de la restauration a profondément changé par l'apport de nouvelles techniques de production	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Le métier de la restauration a profondément changé à cause des nouvelles attentes du consommateur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Entremets n°19

30) Classez par ordre d'importance les attentes du consommateur en général vis-à-vis de la restauration traditionnelle dans votre région *(La meilleure place étant 1 et la dernière étant 7)*

- Les clients viennent dans un restaurant avant tout pour bien manger
- Les clients viennent dans un restaurant avant tout pour l'atmosphère
- Les clients viennent dans un restaurant avant tout pour vivre une expérience hors du commun
- Les clients veulent avant tout pouvoir manger léger dans un restaurant
- Les clients attendent avant tout d'un restaurant un excellent rapport qualité prix
- Les clients attendent avant tout d'un restaurant la flexibilité et obtenir ce qu'ils veulent
- Les clients attendent avant tout d'un restaurant de pouvoir manger très vite

31) A quel niveau vous reconnaissez-vous dans ces affirmations ?

(Pour chaque affirmation cochez une seule réponse)

	++	+	Pas d'avis	-	--
a) Chaque fin d'année vous établissez un budget pour l'année et vous estimez quels seront les résultats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Chaque fin d'année vous envisagez des changements dans votre établissement et dans votre offre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Vous préférez continuer à faire ce que vous savez faire plutôt que de vous lancer dans des innovations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Vous regardez tout le temps ce qui se passe autour de votre entreprise pour saisir les opportunités	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Vous prenez vos décisions seul selon vos intuitions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Vous prenez vos décisions seul après des analyses sérieuses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Vous prenez vos décisions après consultation auprès de plusieurs personnes et ou analyse approfondie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

32) Quelle est la façon dont vous travaillez:

(Vous pouvez cocher plusieurs réponses)

- Vous avez choisi ce que vous proposerez dans votre établissement de manière intuitive
- Vous avez choisi ce que vous proposerez dans votre établissement après étude de marché structurée
- Vous ne vous occupez pas des autres établissements et vous faites votre chemin simplement
- Vous regardez ce que proposent vos concurrents pour faire mieux et en moins cher
- Vous regardez ce que proposent vos concurrents pour proposer quelque chose de différent
- Vous proposez une expérience hors du commun à vos clients
- Vous modifiez continuellement l'expérience que vous proposez à vos clients
- Vous avez un partenariat avec d'autres restaurants pour une activité externe à votre restaurant et complémentaire (traiteur ou événements ou autres....)
- Vous avez un partenariat avec d'autres restaurants pour les achats ou la commercialisation
- Vous êtes membres d'une centrale d'achat
- Vous êtes membres d'un groupe de restaurants ayant une structure externe commune, organisée comme une entreprise indépendante
- Vous faites travailler vos clients qui élaborent eux-mêmes leurs plats (buffet, grillade sur ardoise, potence, grills, etc....)
- Vos clients sélectionnent eux-mêmes les ingrédients de leurs plats (pour être cuisinés en suite par vos collaborateurs devant le client)

33) Classez par ordre d'importance ce que vous voulez de votre établissement*(La meilleure place étant 1 et la dernière étant 8)*

- | | |
|---|--------------------------------------|
| La fierté personnelle d'avoir réussi | L'intégration dans la société |
| La liberté | La satisfaction de vos clients |
| La reconnaissance de la profession | La sécurité économique |
| L'amélioration de la performance de l'établissement | La considération de la société |

34) A quel niveau vous reconnaissez-vous dans ces affirmations ?*(Pour chaque affirmation cochez une seule réponse)*

	++	+	Pas d'avis	-	--
a) La solution que je suis prêt à choisir pour diminuer mes coûts serait de créer une association avec d'autres restaurateurs pour les achats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) La solution que je suis prêt à choisir pour améliorer la rentabilité serait de créer une association avec d'autres restaurateurs pour se compléter dans différents domaines	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) La solution que je suis prêt à choisir pour diminuer les coûts serait d'adhérer à une centrale d'achat déjà existante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) La solution que je suis prêt à choisir pour améliorer la rentabilité serait d'adhérer à un groupe de restaurants déjà existant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) La solution que je suis prêt à choisir pour améliorer la rentabilité serait d'acheter des produits tout prêts et de les assembler de manière attractive	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) La solution que je suis prêt à choisir pour améliorer la rentabilité serait de faire préparer ses plats par le client lui-même à partir de produits pré-cuisinés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) La solution que je suis prêt à choisir pour améliorer la rentabilité serait de proposer au client une expérience complète et totalement inconnu jusqu'à maintenant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

35) Dans quel ordre de grandeur se trouve les pourcentages de vos résultats de l'année passée?*(Cochez une seule réponse par résultats)***Coûts du personnel (% par rapport à votre chiffre d'affaires hors TVA)**

- | | | | | | |
|-----------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> - de 30% | <input type="checkbox"/> De 30% à 35% | <input type="checkbox"/> De 36% à 40% | <input type="checkbox"/> De 41% à 45% | <input type="checkbox"/> De 46% à 50% | <input type="checkbox"/> +50% |
|-----------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|

Coûts marchandise (% par rapport à votre chiffre d'affaires hors TVA)

- | | | | | | |
|-----------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> - de 20% | <input type="checkbox"/> De 20% à 25% | <input type="checkbox"/> De 26% à 30% | <input type="checkbox"/> De 31% à 35% | <input type="checkbox"/> De 36% à 40% | <input type="checkbox"/> +40% |
|-----------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|

Loyer (% par rapport à votre chiffre d'affaires hors TVA)

- | | | | | | |
|----------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> - de 5% | <input type="checkbox"/> De 5% à 8% | <input type="checkbox"/> De 9% à 11% | <input type="checkbox"/> De 12% à 15% | <input type="checkbox"/> De 16% à 20% | <input type="checkbox"/> +20% |
|----------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|

Entremets n°19

Les intérêts de vos dettes (% par rapport à votre chiffre d'affaires hors TVA)

- de 2% De 2% à 5% De 6% à 9% De 10% à 12% De 13% à 15% +15%

Votre résultat avant impôts et amortissements (% par rapport à votre chiffre d'affaires hors TVA)

Perte de :.....%

Bénéfice de

0% De 0% à 1% De 1,1% à 2% De 2,1% à 3% De 3,1% à 5% De 5,1% à 10% +15%

Ces % sont établis avant la prise de salaire de l'exploitant OUI NON

Ces % comprennent le versement d'intérêt pour les fonds propres de l'exploitant OUI NON

A combien estimez vous la valeur de votre restaurant à ce jour (sans les murs)

<input type="checkbox"/> Moins de 100 000. -- Frs.	<input type="checkbox"/> De 400 001. -- à 650 000. -- Frs.
<input type="checkbox"/> De 100 001. -- à 250 000. -- Frs.	<input type="checkbox"/> De 650 001. -- à 1 000 000. -- Frs.
<input type="checkbox"/> De 250 001. -- à 400 000. -- Frs.	<input type="checkbox"/> Plus de 1 000 000. -- Frs.

Facultatif

Remarques et commentaires que vous aimeriez apporter sur les raisons des difficultés rencontrées par la restauration actuellement :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

En vous remerciant d'avoir bien voulu répondre à ces questions et consacrer quelques minutes de votre temps pour cela. Les résultats globaux seront publiés et vous seront accessibles auprès de votre association professionnelle cantonale.

Si vous désirez recevoir personnellement ces résultats veuillez indiquer votre adresse postale et email :

Adresse postale :

.....

.....

Adresse email :.....

Je désire être invitée pour la présentation des résultats OUI NON

5.20. Entremet 20 : Manuel de codage

Question	Nom de la variable	Type de variable	Modalités ou valeur	Codage	explications	Agrégat ou codage final
1	Type d'établissement	Contrôle	Chaque modalité nominale reçoit un numéro d'identification de 1 à 5	1 à 5	Nominale	
2	Concept	Contrôle	Ouverte	1 à 17	Toutes les réponses regroupées selon leur sens en 17 catégories (Entremet 23)	
3	Localisation	Descriptive	Deux VD et GE	1 et 2	Seulement pour comparaison des deux cantons	
4	Localisation	Modératrice	1 = Centre ville 1 2 = Centre ville n°2 3 = Centre ville n°3 4 = Périphérique de 1 5 = Périphérique de 2 6 = Périphérique de 3 7 = Centre touristique 8 = Campagne 9 = Montagne	campagne 8 centre touris. 7 isole lac 10 isole mont 9 periph1 4 periph2 5 periph3 6 ville1 1 ville2 2 ville3 3	Localisation près du centre d'une grande ville synonyme d'un bassin de population important Intensité de la localisation bénéfique	
5	Lien tourisme	Contrôle	Trois 1 = Toute l'année 2 = Suivant les saisons 3 = autre	Seulement 2 1= année 2= saison	2 types d'ouvertures Utilisation pour vérification du lien avec le tourisme	
6	Lien tourisme	Antécédente entreprise	Trois modalités 1 = Marginal 2 = Mixte 3 = Touristique	1 = Marginal 2 = Mixte 3 = Touristique	Pas de codage spécial : mesure métrique de l'intensité du lien avec le tourisme	
7, 8, 9, 10, 11	Description de la forme d'exploitation	Descriptive	Chaque modalité nominale reçoit un numéro d'identification de 1 à 4	1 à 4	Nominales Question 8 pour vérification de la représentativité de l'échantillon Questions 9-seul les répondants ayant répondu oui sont analysés	

Question	Nom de la variable	Type de variable	Modalités ou valeur	Codage	explications	Agrégat ou codage final
12	Organisation	Antécédente entreprise	Chaque modalité nominale reçoit un numéro de 1 à 4 seule la modalité 1 « indépendant » est utile	1= indépendant ou gérant 2 = salarié 3 = franchise internationale 4 = franchise locale 5 = Concession	La modalité 2 ne sera pas prise en considération dans la thèse	
13	Taille	Antécédente entreprise	Echelle métrique Création d'intervalles	0 à 5 1 6 à 9 2 10 à 14 3 15 à 19 4 20 à 29 5 30 à 49 6 Plus de 50 7	L'échelle métrique est transformée en échelle pseudo métrique pour faciliter le traitement et la classification des entreprises mais est maintenue métrique pour certaines analyses	1 à 6 chaque chiffre représentant une classe pseudo intervalles ou nombre exact
14	Taille	Contrôle	Echelle pseudo intervalles	moins 350 1 350_550 2 550_850 3 850_1100 4 1100_1500 5 1500_2000 6 plus 2000 7 De 1, 3, 4, 6 X 1	Ces valeurs correspondent à celles de Gastro Suisse Dans certaines analyses, la médiane de la classe du chiffre d'affaire est utilisé comme variables métrique	1 à 7 chaque chiffre représentant une classe pseudo intervalles Ou médiane
15	Standardisation production	Antécédente entreprise	4 modalités 1, 3, 4, 6	De 1, 3, 4, 6 X 1	Pondération et notation selon les résultats de l'Etat et la validation par l'étude qualitative	7 à 20,5 faible 20,5 à 34 forte
16	Standardisation production	Antécédente entreprise	2 modalités	Oui= 6 X 2		
17	Standardisation production	Antécédente entreprise	5 modalités	De 1 à 5 X 1		
18	Standardisation production	Antécédente entreprise	5 modalités	De 1 à 5 X 1		
19	Standardisation production	Antécédente entreprise	3 modalités	De 1 à 3 X 2		
20	Standardisation production	Antécédente entreprise	4 modalités 1,3,4,5	De 1, 3, 4, 5 X 2		

Question	Nom de la variable	Type de variable	Modalités ou valeur	Codage	explications	Agrégat ou codage final
21	Standardisation de service	Antécédente entreprise	7 modalités	De 1 à 7 X 3	Pondération et notation selon les résultats de l'État de l'Art et la validation par l'étude qualitative	7 à 23.....faible 23 à 39 forte
22	Standardisation de service	Antécédente entreprise	3 modalités	De 1 à 3 X 1		
23	Standardisation de service	Antécédente entreprise	5 modalités	De 1 à 5 X 3		
24	Histoire : durée d'exploitation	Antécédente entrepreneur	Echelle pseudo intervalles première 1 deuxième 2 troisième 3 quatre-huit 4 huit - douzième 5 plus de 13 6	1 = Nouveau (1 à 3 ans) 2 = Expérience (4 à 8 ans) 3 = Vieux Loups (plus de 8 ans)	Caps fatigues identifiés lors de la revue de littérature (tableau récapitulatif 24) et modifiés ou confirmés lors de l'étude qualitative et le pré test du questionnaire	
25	Histoire : Raison	Antécédente entrepreneur	Chômage = 0 Affaire Familiale = 1 Métier = 2 Indépendance = 3 Argent = 4 Idée = 5	0 et 1 = pas le choix 2 et 3 = peu informé 4 et 5 = structuré	Selon le concept issu de la revue littéraire sur les raisons de choix d'un entrepreneur (paragraphe 1.2.4.) et adapté après l'étude qualitative	
26	Potentiel de ressources financières Niveau de risque du financement	Antécédente entrepreneur	6 modalités " Fondation = 0 Épargne = 1" prêt Familial = 2 Mixte avec épargne personnelle = 3 3 sources = 4 2ème pilier = 5 Plusieurs réponses possibles	Epargne pers 1 prêt famille 2 Mix prêt épargne 3 plus 3 modes 4 fournisseur 4 2ème pilier 5 2ème pilier plus prêt banque 6 1 à 3 = risque minimum 2 à 4 = risque mitigé 5 = grand risque	Le niveau de risque est défini selon le nombre et la qualité des modes de financement (rating bancaire, Gastro Suisse et étude qualitative)	

Question	Nom de la variable	Type de variable	Modalités ou valeur	Codage	explications	Agrégat ou codage final
27	Potentiel ressources connaissances	Antécédentes entrepreneur	4 compétences managériales 4 compétences techniques 5 compétences relationnelles 4 types d'aptitudes	Auto évaluation avec pour chaque compétence ou aptitude des notes de 1 à 10, 10 étant la meilleure note	Compétence = « valeur exploratoire » (Barraud, Kittle et Moule, 2004)	Moyenne de chaque auto évaluation pour les 4 catégories de compétences et aptitudes
28	Formation	Antécédentes entrepreneur	6 modalités numérotées de 1 à 6	Transformées en métrique selon le niveau de connaissances acquises no 1 CFC 2 HES 3 ES 4 EHL 5	D'après l'Etat de l'Art et après confirmation par l'étude qualitative : Niveau de formation professionnelle important Les connaissances managériales prennent le pas sur les connaissances techniques D'où l'attribution d'une échelle métrique suivant le niveau de formation	
29	Définition du métier	Antécédentes entrepreneur	4 affirmations codées Pour les 2 premières : ++= 1, +=2, pas d'avis=0, -=3, --=4 Pour les 2 dernières : ++= 4, +=3, pas d'avis=0, -=2, --=1	Moyenne des affirmations 0 pas pris en compte 1 à 4 d'une définition technique à holistique	Basé sur le modèle de Lagarde pour l'agriculture qui est très proche de la restauration. Adapté suite à l'étude qualitative	
30	Vision sectorielle	Antécédentes entrepreneur	Echelle de classement des attentes prioritaires des clients de 1 à 7 1 étant la meilleure place et 7 la moins bonne	Si manger en 1 = traditionnel Si flexibilité ou hors du commun ou expérience en 1 = entrepreneur Si autre classement = mixte	Classement d'ordre prioritaire des attentes du client. Selon la revue littéraire, 3 modalités (recherche de flexibilité, prestation hors du commun, recherche d'expérience) tendances lourdes dans les attentes du consommateur hypermoderne. La première affirmation (bien manger) attendue basique	1 = Traditionnel 2 = Mixte 3 = Entrepreneur

Question	Nom de la variable	Type de variable	Modalités ou valeur	Codage	explications	Agrégat ou codage final
31	La logique d'action	Antécédentes entrepreneur	7 affirmations codées : Pour a, b, d, f, g, ++= 4, += 3, pas d'avis =0, -= 2, --= 1 Pour c, e ++= 1, +=2, pas d'avis = 0, -= 3, --=4	0 pas pris en compte De 1 à 4 Niveau d'action de passif à proactif	Adapté des entrepreneurs PIC et CAP de Marchesnay	Moyenne des affirmations
32	Choix stratégiques	Explicatives stratégies	4 catégories de stratégies - Aucune stratégie planifiée, tactiques subies : 4 modalités - Stratégie océan bleu : 3 modalités - Stratégie partenariats : 4 modalités - Stratégie mass customization : 3 modalités	- Aucune stratégie : Note de 1 à 4 selon l'importance de la non stratégie - Océan bleu : Note de 1 à 3 selon l'intensité de l'Océan bleu - Partenariat : Note de 1 à 3 selon l'intensité du partenariat - Mass customization : 2 fois la note de 2	Résultat de l'étude conceptuelle de la congruence des stratégies étudiées. Modalités choisies selon les possibilités raisonnables d'application dans la situation d'une entreprise artisanale de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse et les entretiens exploratoires	Somme par stratégie qui définit l'intensité de l'application de la stratégie
33	Logique d'intention	Antécédentes entrepreneur	Echelle de classement par ordre d'importance certaines affirmations de 1 à 8 1 étant la meilleure place et 8 la moins bonne	1 = Si intégration société ou sécurité en 1 2 = Si satisfaction client ou reconnaissance en 1 3 = Si fierté ou liberté ou amélioration ou considération en 1	Adaptation des travaux de Julien et Marchesnay (1996) et de Lagarde (2004) : Entrepreneurs de métier ont un besoin de sécurité, de reconnaissance de la profession ainsi que de légitimation Les modernes cherchent le pouvoir, l'autonomie, la réalisation de soi ainsi que la performance.	1 = logique d'intention statique 2 = logique d'intention mixte 3 = logique d'intention dynamique

Question	Nom de la variable	Type de variable	Modalités ou valeur	Codage	explications	Agrégat ou codage final
34	La posture stratégique	Explicatives stratégiques	7 affirmations codées : ++= 5, += 4, pas d'avis =3, -= 2, --= 1 Une réponse attendue par affirmation	- Partenariat : 4 Modalités additionnées - Mass customization : 2 Modalités additionnées - Océan bleu : 1 Modalité	Posture stratégique est logique d'intention vis-à-vis des trois stratégies congruentes pouvant améliorer les performances.	Adition des notes obtenues dans chacune des stratégies
35	Résultats Coûts	Contrôle Performance	4 sous questions sur les % des coûts soit une échelle de pseudo intervalles Notées de 1 (taux les plus élevés) à 6 (taux les moins élevés) Adition de tous les points attribués aux coûts	4 catégories créées : Moins de 11 points = en très grande difficulté De 12 à 15 points = difficile De 16 à 19 points = normal À partir de 20 points = excellent	Taux de référence et niveaux de la situation issus de Gastro Suisse	1 = Très Difficile 2 = Difficile 3 = Normal 4 = Excellent Pseudo intervalles
36	Résultats Pertes ou bénéfice	Dépendante performance	Echelle de pseudo intervalles pour le bénéfice et métrique pour perte Perte= -1 Chaque intervalle noté de 0 pour 0 bénéfice jusqu'à 6 plus de 15%	-100 à - de 0 = Perte de 0 à 1 = Difficile de 2 à 3 = Normal 4 et 5 = Bon 6 = Excellent	L'indicateur de performance établi : résultat sans impôts et amortissements Certains salaire déjà pris réajustement pour les autres cas sur la base des critères de Gastro Suisse enlevé au résultat un salaire moyen € 29'420 (Frs 45'600.--) Pour calculer le résultat net 1) le chiffre d'affaire médian de l'intervalle a été multiplié par le % de bénéfice annoncé 2) puis après déduction du salaire de référence re calculé en % du CA 3) recodé ou utilisé en métrique	Pour résultat net -100% à - de 0% = Perte Note de 0 à 1 = Difficile Note de 2 à 3 = Normal Note de 4 et 5 = Bon Note de 6 = Excellent Pseudo intervalles

5.21. Entremet 21 : liste des 17 concepts identifiés

1 = Traditionnel	11 = Asiatique
2 = Terroir/Bistrot	12 = Gastronomique
3 = Restaurant de quartier	13 = Pizzeria
4 = Bistrot branché	14 = Thème traditionnel
5 = Mono Produit	15 = Hôtel Traditionnel
6 = Bar/Café à thème branché	16 = Buvette
7 = Tea-room/Boulangerie	17 = Événementiel
8 = Rapide	18 = Livraison
9 = Brasserie	19 = Table d'Hôte

5.22. Entremet 22 : Homogénéité de l'échantillon

T – test, Test d'homogénéité

Independent Samples T-test

One-Sample Test									
Test Value = 0									
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of Lower	95% Confidence Interval of Upper			
1- Type d'établissement	32.897	290	0.000	2.1031	1.9773	2.2289			
6 - Lien tourisme	36.846	290	0.000	1.3608	1.2881	1.4335			
7 - Murs	49.229	290	0.000	1.2474	1.1976	1.2973			
8 - Raison Sociale	44.480	290	0.000	1.3643	1.3039	1.4246			
11 & 12 - type Exploitant	75.140	290	0.000	1.0275	1.0006	1.0544			
13 - Taille= nb employés	14.575	290	0.000	7.0320	6.0824	7.9815			
14 - Chiffre d'affaires	27.484	290	0.000	3.0653	2.8458	3.2848			
15- 20 Niveau de _standardisation de production	43.301	290	0.000	11.9278	11.3857	12.4700			
21-22 Niveau de _standardisation de Service	55.532	290	0.000	14.7801	14.2562	15.3039			
24 - Histoire: _Durée d'exploitation	43.202	290	0.000	2.1856	2.0860	2.2851			
28 - Formation	32.437	290	0.000	2.5601	2.4048	2.7155			
35 - Coûts	75.160	290	0.000	2.9828	2.9047	3.0609			
35 - Résultats bruts	23.548	290	0.000	3.0069	2.7556	3.2582			
36 - Résultat net_réelle avec prise salaire de 45 600#-	12.048	290	0.000	1.9038	1.5928	2.2148			

Independent Samples Test										
Group Statistics					t-test for Equality of Means					
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval Lower	95% Confidence Interval Upper
36 - Performance _réelle avec prise salaire de 45	218	-0.0017	0.09156	0.00620						
36 - Performance _réelle avec prise salaire de 45	73	0.0133	0.13304	0.01557						
Independent Samples Test										
Levene's Test for Equality of Variances										
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval Lower	95% Confidence Interval Upper	
Equal variances	0.063	0.803	-1.069	289	0.286	-0.0150	0.01399	-0.04249	0.01258	
Equal variances de 45			-0.892	95.850	0.374	-0.0150	0.01676	-0.04823	0.01831	

5.23. Entremet 23 : Régression multiple modèle complet

5.23.1. Régression Multiple SPSS : modèle complet

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	poststrat3, défmét, standprod, comprela, choixstrat1, choixstrat2, risque, logicintention, lientourisme, formation, vis_sect, raison, durée_expl, poststrat1, standserv, choixstrat4, logicaction, #employés, choixstrat3, aptitudes, poststrat2, compman, comptech(a)		Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: PERFRÉEL

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.626(a)	.391	.339	55804.505

a Predictors: (Constant), poststrat3, défmét, standprod, comprela, choixstrat1, choixstrat2, risque, logicintention, lientourisme, formation, vis_sect, raison, durée_expl, poststrat1, standserv, choixstrat4, logicaction, #employés, choixstrat3, aptitudes, poststrat2, compman, comptech

b Dependent Variable: PERFRÉEL

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	534545339934.050	23	23241101736.263	7.463	.000(a)
	Residual	831476134949.030	267	3114142827.524		
	Total	1366021474883.080	290			

a Predictors: (Constant), poststrat3, défmét, standprod, comprela, choixstrat1, choixstrat2, risque, logicintention, lientourisme, formation, vis_sect, raison, durée_expl, poststrat1, standserv, choixstrat4, logicaction, #employés, choixstrat3, aptitudes, poststrat2, compman, comptech

b Dependent Variable: PERFRÉEL

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-122082.180	43077.077		-2.834	.005		
	lientourisme	12752.362	5530.361	.117	2.306	.022	.885	1.131
	#employés	2837.437	458.339	.340	6.191	.000	.755	1.325
	standserv	2940.193	803.965	.195	3.657	.000	.806	1.241
	standprod	-423.419	805.237	-.029	-.526	.599	.750	1.333
	durée_expl	18393.877	4159.476	.231	4.422	.000	.833	1.200
	raison	3053.537	2501.879	.062	1.220	.223	.885	1.130
	risque	-1798.972	2251.783	-.040	-.799	.425	.914	1.094
	compman	4695.130	2924.383	.106	1.606	.110	.525	1.903
	comptech	-461.309	3032.348	-.010	-.152	.879	.518	1.930
	comprela	-577.252	3740.227	-.011	-.154	.877	.443	2.255
	aptitudes	-542.816	3006.970	-.012	-.181	.857	.560	1.786
	formation	2155.173	2689.397	.042	.801	.424	.819	1.221
	défmét	1662.392	6738.061	.013	.247	.805	.886	1.129
	vis_sect	-6407.583	5778.882	-.055	-1.109	.269	.915	1.093
	logicaction	11891.539	6530.689	.100	1.821	.070	.760	1.316
	logicintention	-3301.172	5922.845	-.028	-.557	.578	.909	1.100
	choixstrat1	-924.668	1507.916	-.032	-.613	.540	.824	1.214
	choixstrat2	-5534.389	2244.998	-.128	-2.465	.014	.848	1.179
	choixstrat3	9217.128	5519.791	.096	1.670	.096	.697	1.435
	choixstrat4	2438.857	2421.584	.053	1.007	.315	.838	1.193
poststrat1	4661.299	3878.873	.073	1.202	.231	.626	1.597	
poststrat2	-8655.453	4127.489	-.128	-2.097	.037	.611	1.636	
poststrat3	201.785	1995.099	.005	.101	.920	.940	1.064	

a Dependent Variable: PERFRÉEL

Casewise Diagnostics(a)

Entremets n°23

Case Number	Std. Residual	PERFRÉEL	Predicted Value	Residual
17	3.019	200000	31537.00	168463.00

a Dependent Variable: PERFRÉEL

Residuals Statistics(a)

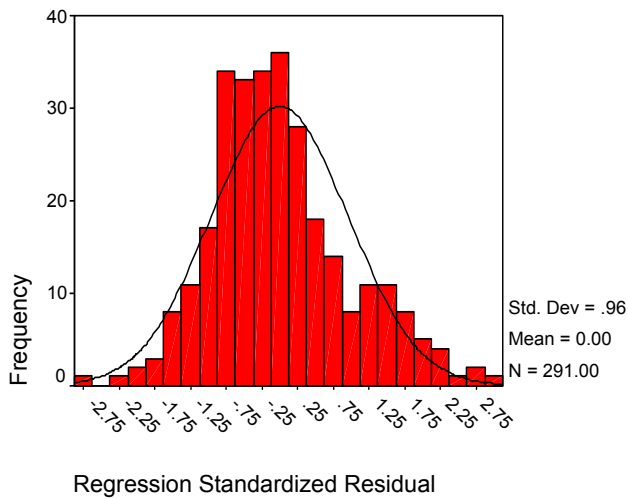
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	-71431.81	257908.66	26947.68	42933.202	291
Residual	-157908.66	168463.00	.00	53545.860	291
Std. Predicted Value	-2.291	5.380	.000	1.000	291
Std. Residual	-2.830	3.019	.000	.960	291

a Dependent Variable: PERFRÉEL

Charts

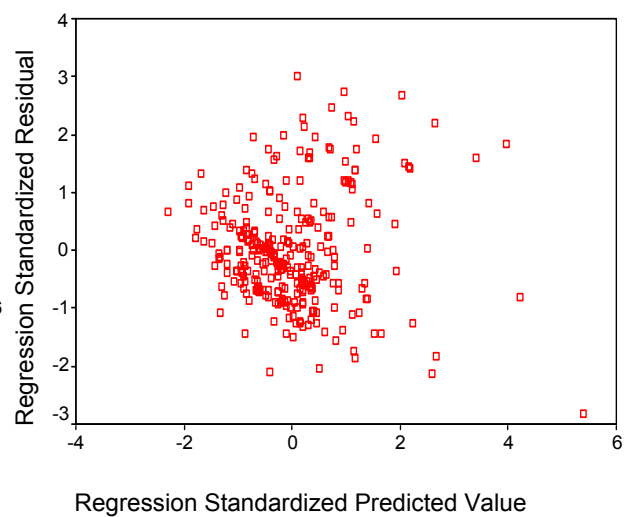
Histogram

Dependent Variable: PERFRÉEL



Scatterplot

Dependent Variable: PERFRÉEL



5.23.2. Régression Multiple SPSS : modèle simplifié

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	poststrat2, lientourisme, durée_expl, standserv, choixstrat2, choixstrat3, logicaction, #employés(a)	.	Enter

a All requested variables entered.
b Dependent Variable: PERFRÉEL

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.604(a)	.365	.347	55459.043

a Predictors: (Constant), poststrat2, lientourisme, durée_expl, standserv, choixstrat2, choixstrat3, logicaction, #employés
b Dependent Variable: PERFRÉEL

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	498672530853.815	8	62334066356.727	20.267	.000(a)
	Residual	867348944029.265	282	3075705475.281		
	Total	1366021474883.080	290			

a Predictors: (Constant), poststrat2, lientourisme, durée_expl, standserv, choixstrat2, choixstrat3, logicaction, #employés
b Dependent Variable: PERFRÉEL

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-111267.771	24014.262		-4.633	.000		
	lientourisme	11444.155	5371.473	.105	2.131	.034	.926	1.080
	#employés	2937.955	436.058	.352	6.738	.000	.823	1.214
	standserv	2906.100	750.893	.192	3.870	.000	.913	1.096
	durée_expl	18745.901	3962.829	.236	4.730	.000	.907	1.103
	logicaction	13842.939	6121.410	.116	2.261	.024	.854	1.171
	choixstrat2	-5539.912	2153.335	-.128	-2.573	.011	.910	1.099
	choixstrat3	10923.421	4920.182	.113	2.220	.027	.866	1.155
	poststrat2	-6372.352	3257.373	-.094	-1.956	.051	.970	1.031

a Dependent Variable: PERFRÉEL

Casewise Diagnostics(a)

Case Number	Std. Residual	PERFRÉEL	Predicted Value	Residual
17	3.091	200000	28570.51	171429.49
29	-3.261	100000	280869.02	-180869.02
212	3.025	221813	54043.77	167768.73

a Dependent Variable: PERFRÉEL

Residuals Statistics(a)

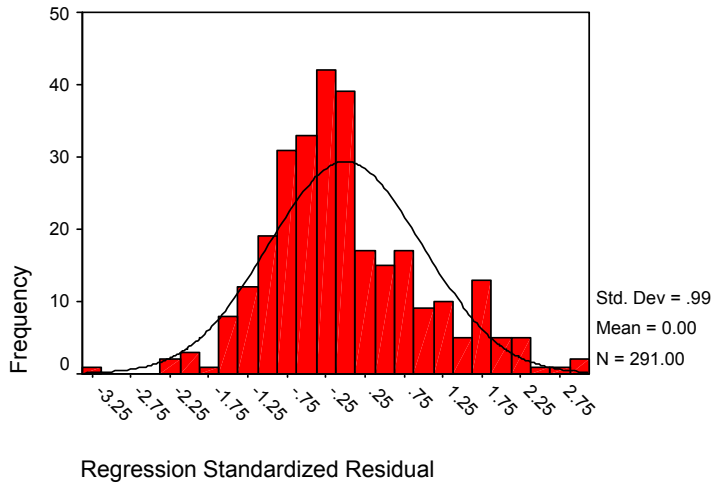
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	-49783.58	280869.03	26947.68	41467.583	291
Residual	-180869.02	171429.48	.00	54688.741	291
Std. Predicted Value	-1.850	6.123	.000	1.000	291
Std. Residual	-3.261	3.091	.000	.986	291

a Dependent Variable: PERFRÉEL

Charts

Histogram

Dependent Variable: PERFRÉEL



5.24. Entremet 24 : Diagnostic modèle simplifié distance de Cook

	Distance de Cook 1 cas > 1	Valeur estimée des résidus standardisés 13 cas > + ou - 2	Leverage value
[1]	0.00016	-0.30081	0.01184
[6]	0.00624	1.92883	0.01121
[11]	0.00019	-0.34091	0.0108
[16]	0.00039	0.44681	0.01371
[21]	0.00145	-0.70276	0.02165
[26]	0.00065	-0.56074	0.01458
[31]	0.02183	1.42241	0.07842
[36]	0.0042	0.67703	0.06774
[41]	0.00004	-0.13052	0.01901
[46]	0.01154	1.73105	0.02902
[51]	0	0.02618	0.03084
[56]	0.00002	0.10721	0.01371
[61]	0.00403	1.02946	0.02866
[66]	0.0082	-0.9538	0.06668
[71]	0.00403	2.00782	0.00541
[76]	0.00185	-0.86891	0.0177
[81]	0.0423	3.0911	0.03352
[86]	0.02028	-1.89613	0.04275
[91]	0.03086	1.97498	0.05914
[96]	0.00115	0.6044	0.02333
[101]	0.00626	1.43718	0.02243
[106]	0.00338	-0.62958	0.06338
[111]	0.00082	-0.52209	0.02231
[116]	0.00013	-0.25684	0.01383
[121]	0	0.01281	0.00556
[126]	0.00431	0.99481	0.03295
[131]	0.00027	-0.3693	0.01364
[136]	0.00077	-0.81181	0.00692
[141]	1.35127	-3.26131	0.40148
[146]	0.00039	-0.4927	0.01076
[151]	0.00739	1.92058	0.01398
[156]	0.00007	-0.20174	0.0125
[161]	0.00388	-0.90991	0.03551
[166]	0.0147	1.34415	0.06069
[171]	0.0147	1.34415	0.06069
[176]	0.0003	-0.41333	0.01188
[181]	0.02141	-0.88583	0.16595
[186]	0.00873	2.3009	0.01098
[191]	0.00221	-0.79662	0.02604
[196]	0.00005	0.1141	0.02966
[201]	0.00443	-0.93616	0.03832
[206]	0.00042	0.3894	0.02025
[211]	0.00032	0.4593	0.00972
[216]	0	0.00655	0.02315
[221]	0.00208	-0.96687	0.01583
[226]	0.00089	-0.81389	0.00835
[231]	0.00028	-0.34551	0.0165
[236]	0.01581	2.19682	0.02443
[241]	0.00245	1.17084	0.01217
[246]	0.0029	1.37063	0.01008
[251]	0.00245	1.17084	0.01217
[256]	0.00007	-0.25823	0.00558
[261]	0.00069	-0.65838	0.0104
[266]	0.00458	-0.97205	0.03672
[271]	0.00135	-0.71794	0.01916
[276]	0.00025	-0.31742	0.01821

[281]	0.0002	0.24012	0.02585
[286]	0.00144	0.63024	0.02723
[291]	0.00371	1.1122	0.02216

5.25. Entremet 25 : Régression multiple Pas à pas descendante modèle complet

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	poststrat3, formation, risque, lientourisme, aptitudes, choixstrat1, choixstrat4, durée_expl, standserv, choixstrat2, poststrat1, logicaction, choixstrat3, #employés, compman, poststrat2(a)	.	Enter
2	.	poststrat3	Pas à pas descendante (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
3	.	choixstrat1	Pas à pas descendante (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
4	.	aptitudes	Pas à pas descendante (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
5	.	choixstrat4	Pas à pas descendante (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
6	.	formation	Pas à pas descendante (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
7	.	risque	Pas à pas descendante (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
8	.	poststrat1	Pas à pas descendante (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: PERFRÉEL

Model Summary(i)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.618(a)	.382	.346	55489.618
2	.618(b)	.382	.349	55389.113
3	.618(c)	.382	.351	55311.590
4	.618(d)	.381	.352	55233.484
5	.616(e)	.380	.353	55194.898
6	.615(f)	.379	.354	55155.752
7	.614(g)	.377	.354	55146.774
8	.611(h)	.373	.353	55190.479

a Predictors: (Constant), poststrat3, formation, risque, lientourisme, aptitudes, choixstrat1, choixstrat4, durée_expl, standserv, choixstrat2, poststrat1, logicaction, choixstrat3, #employés, compman, poststrat2

b Predictors: (Constant), formation, risque, lientourisme, aptitudes, choixstrat1, choixstrat4, durée_expl, standserv, choixstrat2, poststrat1, logicaction, choixstrat3, #employés, compman, poststrat2

c Predictors: (Constant), formation, risque, lientourisme, aptitudes, choixstrat4, durée_expl, standserv, choixstrat2, poststrat1, logicaction, choixstrat3, #employés, compman, poststrat2

d Predictors: (Constant), formation, risque, lientourisme, choixstrat4, durée_expl, standserv, choixstrat2, poststrat1, logicaction, choixstrat3, #employés, compman, poststrat2

e Predictors: (Constant), formation, risque, lientourisme, durée_expl, standserv, choixstrat2, poststrat1, logicaction, choixstrat3, #employés, compman, poststrat2

f Predictors: (Constant), risque, lientourisme, durée_expl, standserv, choixstrat2, poststrat1, logicaction, choixstrat3, #employés, compman, poststrat2

g Predictors: (Constant), lientourisme, durée_expl, standserv, choixstrat2, poststrat1, logicaction, choixstrat3, #employés, compman, poststrat2

h Predictors: (Constant), lientourisme, durée_expl, standserv, choixstrat2, logicaction, choixstrat3, #employés, compman, poststrat2

i Dependent Variable: PERFRÉEL

ANOVA(i)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	522348717093.715	16	32646794818.357	10.603	.000(a)
	Residual	843672757789.365	274	3079097656.166		
	Total	1366021474883.080	290			
2	Regression	522334182394.761	15	34822278826.317	11.350	.000(b)
	Residual	843687292488.319	275	3067953790.867		
	Total	1366021474883.080	290			
3	Regression	521634806598.530	14	37259629042.752	12.179	.000(c)
	Residual	844386668284.550	276	3059371986.538		
	Total	1366021474883.080	290			
4	Regression	520967113853.024	13	40074393373.310	13.136	.000(d)
	Residual	845054361030.057	277	3050737765.451		
	Total	1366021474883.080	290			
5	Regression	519100935396.286	12	43258411283.024	14.199	.000(e)
	Residual	846920539486.794	278	3046476760.744		
	Total	1366021474883.080	290			
6	Regression	517259664675.486	11	47023605879.590	15.457	.000(f)
	Residual	848761810207.595	279	3042157025.834		
	Total	1366021474883.080	290			
7	Regression	514494815526.247	10	51449481552.625	16.918	.000(g)
	Residual	851526659356.833	280	3041166640.560		
	Total	1366021474883.080	290			
8	Regression	510098584987.737	9	56677620554.193	18.607	.000(h)
	Residual	855922889895.343	281	3045988932.012		
	Total	1366021474883.080	290			

a Predictors: (Constant), poststrat3, formation, risque, lientourisme, aptitudes, choixstrat1, choixstrat4, durée_expl, standserv, choixstrat2, poststrat1, logicaction, choixstrat3, #employés, compman, poststrat2

b Predictors: (Constant), formation, risque, lientourisme, aptitudes, choixstrat1, choixstrat4, durée_expl, standserv, choixstrat2, poststrat1, logicaction, choixstrat3, #employés, compman, poststrat2

c Predictors: (Constant), formation, risque, lientourisme, aptitudes, choixstrat4, durée_expl, standserv, choixstrat2, poststrat1, logicaction, choixstrat3, #employés, compman, poststrat2

d Predictors: (Constant), formation, risque, lientourisme, choixstrat4, durée_expl, standserv, choixstrat2, poststrat1, logicaction, choixstrat3, #employés, compman, poststrat2

e Predictors: (Constant), formation, risque, lientourisme, durée_expl, standserv, choixstrat2, poststrat1, logicaction, choixstrat3, #employés, compman, poststrat2

f Predictors: (Constant), risque, lientourisme, durée_expl, standserv, choixstrat2, poststrat1, logicaction, choixstrat3, #employés, compman, poststrat2

g Predictors: (Constant), lientourisme, durée_expl, standserv, choixstrat2, poststrat1, logicaction, choixstrat3, #employés, compman, poststrat2

h Predictors: (Constant), lientourisme, durée_expl, standserv, choixstrat2, logicaction, choixstrat3, #employés, compman, poststrat2

i Dependent Variable: PERFRÉEL

Entremets n°25

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-125600.323	31820.942		-3.947	.000
	lientourisme	11692.404	5443.471	.107	2.148	.033
	#employés	2859.621	453.442	.343	6.306	.000
	standserv	2797.942	763.301	.185	3.666	.000
	durée_expl	18361.869	4009.732	.231	4.579	.000
	risque	-2084.380	2202.153	-.046	-.947	.345
	compman	4906.402	2531.563	.111	1.938	.054
	aptitudes	-1332.127	2664.799	-.028	-.500	.618
	formation	2183.826	2622.416	.043	.833	.406
	logicaction	10793.946	6375.316	.091	1.693	.092
	choixstrat1	-696.190	1457.852	-.024	-.478	.633
	choixstrat2	-5156.170	2217.856	-.119	-2.325	.021
	choixstrat3	8343.434	5242.917	.086	1.591	.113
	choixstrat4	1698.728	2316.800	.037	.733	.464
	poststrat1	4605.565	3821.890	.072	1.205	.229
	poststrat2	-9331.067	3994.152	-.138	-2.336	.020
	poststrat3	135.849	1977.264	.003	.069	.945
2	(Constant)	-125371.431	31588.748		-3.969	.000
	lientourisme	11664.753	5418.740	.107	2.153	.032
	#employés	2858.653	452.402	.343	6.319	.000
	standserv	2797.286	761.859	.185	3.672	.000
	durée_expl	18341.781	3991.815	.231	4.595	.000
	risque	-2077.878	2196.134	-.046	-.946	.345
	compman	4887.343	2511.762	.110	1.946	.053
	aptitudes	-1321.099	2655.142	-.028	-.498	.619
	formation	2185.636	2617.534	.043	.835	.404
	logicaction	10825.444	6347.294	.091	1.706	.089
	choixstrat1	-694.721	1455.055	-.024	-.477	.633
	choixstrat2	-5154.944	2213.767	-.119	-2.329	.021
	choixstrat3	8348.261	5232.951	.087	1.595	.112
	choixstrat4	1683.481	2301.970	.036	.731	.465
	poststrat1	4595.633	3812.238	.071	1.205	.229
	poststrat2	-9299.136	3959.836	-.138	-2.348	.020
	3	(Constant)	-127212.320	31308.679		-4.063
lientourisme		11866.525	5394.675	.109	2.200	.029
#employés		2860.419	451.754	.343	6.332	.000
standserv		2767.572	758.250	.183	3.650	.000
durée_expl		18481.712	3975.470	.232	4.649	.000
risque		-2029.991	2190.772	-.045	-.927	.355
compman		4778.266	2497.850	.108	1.913	.057
aptitudes		-1235.855	2645.425	-.026	-.467	.641
formation		2138.029	2611.973	.042	.819	.414
logicaction		10500.549	6301.881	.088	1.666	.097
choixstrat2		-5213.089	2207.321	-.120	-2.362	.019
choixstrat3		7851.049	5121.106	.081	1.533	.126
choixstrat4		1712.998	2297.919	.037	.745	.457
poststrat1		4541.126	3805.195	.071	1.193	.234
poststrat2		-9437.220	3943.733	-.140	-2.393	.017

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
		B	Std. Error	Beta			
4	(Constant)	-134295.924	27353.290		-4.910	.000	
	lientourisme	12010.203	5378.296	.110	2.233	.026	
	#employés	2855.584	450.998	.342	6.332	.000	
	standserv	2772.773	757.098	.183	3.662	.000	
	durée_expl	18661.557	3951.199	.235	4.723	.000	
	risque	-1979.045	2184.966	-.044	-.906	.366	
	compman	4208.393	2176.653	.095	1.933	.054	
	formation	2153.042	2608.087	.042	.826	.410	
	logicaction	10654.698	6284.350	.089	1.695	.091	
	choixstrat2	-5429.595	2155.074	-.125	-2.519	.012	
	choixstrat3	7972.204	5107.313	.083	1.561	.120	
	choixstrat4	1790.081	2288.751	.039	.782	.435	
	poststrat1	4437.741	3793.390	.069	1.170	.243	
	poststrat2	-9234.746	3914.310	-.137	-2.359	.019	
5	(Constant)	-133171.608	27296.407		-4.879	.000	
	lientourisme	11887.824	5372.264	.109	2.213	.028	
	#employés	2838.275	450.140	.340	6.305	.000	
	standserv	2799.771	755.782	.185	3.704	.000	
	durée_expl	18618.055	3948.048	.234	4.716	.000	
	risque	-1914.673	2181.890	-.042	-.878	.381	
	compman	4127.969	2172.703	.093	1.900	.058	
	formation	2021.997	2600.881	.040	.777	.438	
	logicaction	10414.608	6272.463	.087	1.660	.098	
	choixstrat2	-5336.013	2150.246	-.123	-2.482	.014	
	choixstrat3	8604.337	5039.434	.089	1.707	.089	
	poststrat1	4203.959	3778.953	.065	1.112	.267	
	poststrat2	-8618.776	3831.584	-.128	-2.249	.025	
	6	(Constant)	-130378.770	27039.790		-4.822	.000
lientourisme		11546.800	5350.528	.106	2.158	.032	
#employés		2919.532	437.527	.350	6.673	.000	
standserv		2792.046	755.181	.185	3.697	.000	
durée_expl		18581.283	3944.965	.234	4.710	.000	
risque		-2069.875	2171.197	-.046	-.953	.341	
compman		4282.493	2162.058	.096	1.981	.049	
logicaction		10845.052	6243.547	.091	1.737	.083	
choixstrat2		-5309.696	2148.455	-.123	-2.471	.014	
choixstrat3		8722.628	5033.564	.090	1.733	.084	
poststrat1		4684.050	3725.510	.073	1.257	.210	
poststrat2		-8890.293	3812.927	-.132	-2.332	.020	
7		(Constant)	-136119.619	26356.425		-5.165	.000
		lientourisme	11601.710	5349.347	.107	2.169	.031
	#employés	2881.465	435.630	.346	6.614	.000	
	standserv	2898.977	746.683	.192	3.882	.000	
	durée_expl	18537.290	3944.053	.233	4.700	.000	
	compman	4146.407	2156.990	.093	1.922	.056	
	logicaction	10783.015	6242.192	.090	1.727	.085	
	choixstrat2	-5253.110	2147.285	-.121	-2.446	.015	
	choixstrat3	8919.155	5028.522	.092	1.774	.077	
	poststrat1	4470.418	3718.160	.070	1.202	.230	
poststrat2	-8740.037	3809.048	-.129	-2.295	.022		

Entremets n°25

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
8	(Constant)	-131662.814	26115.134		-5.042	.000
	lientourisme	11850.555	5349.578	.109	2.215	.028
	#employés	2931.785	433.958	.352	6.756	.000
	standserv	2905.136	747.257	.192	3.888	.000
	durée_expl	18452.500	3946.547	.232	4.676	.000
	compman	4180.597	2158.511	.094	1.937	.054
	logicaction	11287.604	6233.003	.095	1.811	.071
	choixstrat2	-5229.400	2148.896	-.121	-2.434	.016
	choixstrat3	10252.533	4908.593	.106	2.089	.038
	poststrat2	-6330.279	3241.672	-.094	-1.953	.052

a Dependent Variable: PERFRÉEL

Excluded Variables(h)

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
2	poststrat3	.003(a)	.069	.945	.004	.946
3	poststrat3	.003(b)	.062	.951	.004	.946
	choixstrat1	-.024(b)	-.477	.633	-.029	.872
4	poststrat3	.002(c)	.034	.973	.002	.949
	choixstrat1	-.023(c)	-.446	.656	-.027	.876
	aptitudes	-.026(c)	-.467	.641	-.028	.710
5	poststrat3	-.002(d)	-.045	.964	-.003	.959
	choixstrat1	-.023(d)	-.463	.644	-.028	.876
	aptitudes	-.029(d)	-.522	.602	-.031	.714
	choixstrat4	.039(d)	.782	.435	.047	.919
6	poststrat3	-.002(e)	-.032	.975	-.002	.959
	choixstrat1	-.022(e)	-.432	.666	-.026	.878
	aptitudes	-.030(e)	-.529	.597	-.032	.714
	choixstrat4	.036(e)	.731	.465	.044	.923
	formation	.040(e)	.777	.438	.047	.857
7	poststrat3	-.003(f)	-.064	.949	-.004	.960
	choixstrat1	-.019(f)	-.387	.699	-.023	.879
	aptitudes	-.027(f)	-.479	.633	-.029	.716
	choixstrat4	.034(f)	.689	.492	.041	.925
	formation	.044(f)	.862	.390	.052	.864
	risque	-.046(f)	-.953	.341	-.057	.961
8	poststrat3	-.004(g)	-.090	.928	-.005	.961
	choixstrat1	-.018(g)	-.348	.728	-.021	.880
	aptitudes	-.023(g)	-.405	.686	-.024	.719
	choixstrat4	.028(g)	.580	.562	.035	.932
	formation	.052(g)	1.040	.299	.062	.886
	risque	-.042(g)	-.878	.380	-.052	.964
	poststrat1	.070(g)	1.202	.230	.072	.666

a Predictors in the Model: (Constant), formation, risque, lientourisme, aptitudes, choixstrat1, choixstrat4, durée_expl, standserv, choixstrat2, poststrat1, logicaction, choixstrat3, #employés, compman, poststrat2

b Predictors in the Model: (Constant), formation, risque, lientourisme, aptitudes, choixstrat4, durée_expl, standserv, choixstrat2, poststrat1, logicaction, choixstrat3, #employés, compman, poststrat2

c Predictors in the Model: (Constant), formation, risque, lientourisme, choixstrat4, durée_expl, standserv, choixstrat2, poststrat1, logicaction, choixstrat3, #employés, compman, poststrat2

d Predictors in the Model: (Constant), formation, risque, lientourisme, durée_expl, standserv, choixstrat2, poststrat1, logicaction, choixstrat3, #employés, compman, poststrat2

e Predictors in the Model: (Constant), risque, lientourisme, durée_expl, standserv, choixstrat2, poststrat1, logicaction, choixstrat3, #employés, compman, poststrat2

f Predictors in the Model: (Constant), lientourisme, durée_expl, standserv, choixstrat2, poststrat1, logicaction, choixstrat3, #employés, compman, poststrat2

g Predictors in the Model: (Constant), lientourisme, durée_expl, standserv, choixstrat2, logicaction, choixstrat3, #employés, compman, poststrat2

h Dependent Variable: PERFRÉEL

Casewise Diagnostics(a)

Case Number	Std. Residual	PERFRÉEL
17	3.074	200000
29	-3.220	100000
212	3.040	221813

a Dependent Variable: PERFRÉEL

Residuals Statistics(a)

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	-58469.73	277703.16	26947.68	41939.965	291
Residual	-	169675.70	.00	54327.325	291
Std. Predicted Value	-2.037	5.979	.000	1.000	291
Std. Residual	-3.220	3.074	.000	.984	291

a Dependent Variable: PERFRÉEL

5.26. Entremet 26 : Analyse Covariance et Régression Pas à pas descendante modèle complet avec variables muettes

5.26.1. Analyse de la covariance

Between-Subjects Factors

		N
TOURINOM	marginal	210
	mixte	57
	tourist	24
DURÉE	Expérience	65
	nouveaux	86
	vieux	140
ECOLE	aucune	57
	CFC	138
	EHL	46
	EShotel	32
	université	18
LOGNOM	logdynam	93
	logmix	176
	logstat	22

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: PERFRÉEL

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	768113718590.126(a)	83	9254382151.688	3.204	.000	.562
Intercept	8385008416.529	1	8385008416.529	2.903	.090	.014
NEMPLOYÉ	48702148994.125	1	48702148994.125	16.861	.000	.075
STANDSER	58553292029.026	1	58553292029.026	20.272	.000	.089
COMPMAN	1449141941.035	1	1449141941.035	.502	.480	.002
CHOIXS1	130181245.026	1	130181245.026	.045	.832	.000
CHOIXS2	12576474607.081	1	12576474607.081	4.354	.038	.021
CHOIXS3	10931601638.543	1	10931601638.543	3.785	.053	.018
CHOIXS4	2273016157.893	1	2273016157.893	.787	.376	.004
POSTST1	1217217755.169	1	1217217755.169	.421	.517	.002
POSTST2	18001674102.266	1	18001674102.266	6.232	.013	.029
POSTST3	4510344613.984	1	4510344613.984	1.562	.213	.007
LOGICACT	1322332695.930	1	1322332695.930	.458	.499	.002
TOURINOM	10261378357.779	2	5130689178.890	1.776	.172	.017
DURÉE	34740939325.001	2	17370469662.501	6.014	.003	.055
ECOLE	18018830459.245	4	4504707614.811	1.560	.186	.029
LOGNOM	2766789060.674	2	1383394530.337	.479	.620	.005
TOURINOM * DURÉE	6054838261.770	4	1513709565.443	.524	.718	.010
TOURINOM * ECOLE	27791892463.490	8	3473986557.936	1.203	.299	.044
DURÉE * ECOLE	36361015680.280	8	4545126960.035	1.574	.134	.057
TOURINOM * DURÉE * ECOLE	21416254773.813	7	3059464967.688	1.059	.391	.035
TOURINOM * LOGNOM	12541316856.062	4	3135329214.015	1.085	.365	.021
DURÉE * LOGNOM	5935955351.809	4	1483988837.952	.514	.726	.010
TOURINOM * DURÉE * LOGNOM	4347782605.122	3	1449260868.374	.502	.681	.007
ECOLE * LOGNOM	24236172858.432	7	3462310408.347	1.199	.305	.039
TOURINOM * ECOLE * LOGNOM	42200524134.821	6	7033420689.137	2.435	.027	.066
DURÉE * ECOLE * LOGNOM	18117796987.224	8	2264724623.403	.784	.617	.029
TOURINOM * DURÉE * ECOLE * LOGNOM	.000	0000
Error	597907756292.955	207	2888443267.116			
Total	1577339091806.353	291				
Corrected Total	1366021474883.080	290				

a R Squared = .562 (Adjusted R Squared = .387)

Parameter Estimates

Dependent Variable: PERFRÉEL

Parameter	B	Std. Error	t	Sig.	95% Confidence Interval		Partial Eta Squared
					Lower Bound	Upper Bound	
Intercept	-182421.030	216599.771	-.842	.401	609445.397	244603.337	.003
NEMPLOYÉ	2171.947	528.941	4.106	.000	1129.145	3214.749	.075
STANDSER	3848.394	854.744	4.502	.000	2163.276	5533.513	.089
COMPMAN	1727.781	2439.300	.708	.480	-3081.275	6536.838	.002
CHOIXS1	-344.728	1623.805	-.212	.832	-3546.043	2856.588	.000
CHOIXS2	-4941.573	2368.196	-2.087	.038	-9610.450	-272.697	.021
CHOIXS3	12573.461	6463.159	1.945	.053	-168.595	25315.517	.018
CHOIXS4	2457.384	2770.152	.887	.376	-3003.945	7918.713	.004
POSTST1	2739.713	4220.392	.649	.517	-5580.750	11060.175	.002
POSTST2	-11325.082	4536.457	-2.496	.013	-20268.663	-2381.500	.029
POSTST3	2832.571	2266.772	1.250	.213	-1636.348	7301.490	.007
LOGICACT	4668.523	6899.872	.677	.499	-8934.508	18271.554	.002
[TOURINOM=marginal]	392350.986	245829.346	1.596	.112	-92299.209	877001.180	.012
[TOURINOM=mixte]	363173.109	222243.709	1.634	.104	-74978.227	801324.446	.013
[TOURINOM=tourist]	0(a)
[DURÉE=Expérience]	-114718.574	221089.841	-.519	.604	550595.072	321157.924	.001
[DURÉE=nouveaux]	-203858.697	142071.314	-1.435	.153	483950.926	76233.533	.010
[DURÉE=vieux]	0(a)
[ECOLE=aucune]	-53569.047	220797.215	-.243	.809	488868.634	381730.540	.000
[ECOLE=CFC]	131919.227	203500.185	.648	.518	269279.433	533117.886	.002
[ECOLE=EHL]	31969.085	213867.883	.149	.881	389669.392	453607.562	.000
[ECOLE=EShotel]	50659.655	173563.416	.292	.771	291518.951	392838.261	.000
[ECOLE=université]	0(a)
[LOGNOM=logdynam]	121418.932	207162.161	.586	.558	286999.278	529837.143	.002
[LOGNOM=logmix]	214838.762	86887.893	2.473	.014	43540.115	386137.409	.029
[LOGNOM=logstat]	0(a)

This parameter is set to zero because it is redundant.

5.26.2. Régression multiple pas à pas descendante modèle complet avec variables muettes

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	LOGMIX, choixstrat3, INFORMÉ, CFC, VIEULOUP, HIGHRISK, comprela, choixstrat4, TOURIST, ENTREPRE, poststrat3, choixstrat2, défmét, standserv, poststrat2, TRADITIO, PASCHOIX, MIXTE, ES, choixstrat1, NORISK, logicaction, #employés, standprod, aptitudes, poststrat1, EHL, NOUVEAU, compman, comptech, AUCUNFOR, LOGDYNAM(a)	.	Enter
2	.	CFC	Pas à pas descendante (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
3	.	ENTREPRE	Pas à pas descendante (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
4	.	NORISK	Pas à pas descendante (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
5	.	comptech	Pas à pas descendante (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
6	.	comprela	Pas à pas descendante (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
7	.	poststrat3	Pas à pas descendante (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
8	.	LOGMIX	Pas à pas descendante (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
9	.	aptitudes	Pas à pas descendante (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
10	.	défmét	Pas à pas descendante (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
11	.	standprod	Pas à pas descendante (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
12	.	INFORMÉ	Pas à pas descendante (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
13	.	choixstrat1	Pas à pas descendante (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
14	.	EHL	Pas à pas descendante (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
15	.	MIXTE	Pas à pas descendante (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
16	.	LOGDYNAM	Pas à pas descendante (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
17	.	choixstrat4	Pas à pas descendante (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
18	.	ES	Pas à pas descendante (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
19	.	AUCUNFOR	Pas à pas descendante (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
20	.	HIGHRISK	Pas à pas descendante (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
21	.	poststrat1	Pas à pas descendante (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
22	.	TRADITIO	Pas à pas descendante (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
23	.	NOUVEAU	Pas à pas descendante (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: PERFRÉEL

Model Summary(x)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.638(a)	.406	.333	56061.085
2	.637(b)	.406	.335	55953.550
3	.637(c)	.406	.338	55846.715
4	.637(d)	.406	.340	55740.459
5	.637(e)	.406	.343	55635.300
6	.637(f)	.406	.345	55532.900
7	.637(g)	.406	.348	55433.156
8	.637(h)	.406	.350	55337.709
9	.637(i)	.406	.352	55246.399
10	.637(j)	.405	.354	55157.776
11	.636(k)	.405	.356	55071.498
12	.636(l)	.404	.358	55004.367
13	.635(m)	.403	.359	54949.493
14	.634(n)	.402	.360	54893.663
15	.633(o)	.401	.361	54856.418
16	.632(p)	.399	.362	54841.393
17	.630(q)	.397	.361	54844.800
18	.628(r)	.395	.362	54840.903
19	.626(s)	.392	.362	54833.784
20	.624(t)	.390	.361	54850.886
21	.622(u)	.387	.360	54891.341
22	.619(v)	.384	.359	54938.492
23	.617(w)	.380	.358	54993.625

a Predictors: (Constant), LOGMIX, choixstrat3, INFORMÉ, CFC, VIEULOUP, HIGHRISK, comprela, choixstrat4, TOURIST, ENTREPRE, poststrat3, choixstrat2, défmét, standserv, poststrat2, TRADITIO, PASCHOIX, MIXTE, ES, choixstrat1, NORISK, logicaction, #employés, standprod, aptitudes, poststrat1, EHL, NOUVEAU, compman, comptech, AUCUNFOR, LOGDYNAM

b Predictors: (Constant), LOGMIX, choixstrat3, INFORMÉ, VIEULOUP, HIGHRISK, comprela, choixstrat4, TOURIST, ENTREPRE, poststrat3, choixstrat2, défmét, standserv, poststrat2, TRADITIO, PASCHOIX, MIXTE, ES, choixstrat1, NORISK, logicaction, #employés, standprod, aptitudes, poststrat1, EHL, NOUVEAU, compman, comptech, AUCUNFOR, LOGDYNAM

c Predictors: (Constant), LOGMIX, choixstrat3, INFORMÉ, VIEULOUP, HIGHRISK, comprela, choixstrat4, TOURIST, poststrat3, choixstrat2, défmét, standserv, poststrat2, TRADITIO, PASCHOIX, MIXTE, ES, choixstrat1, NORISK, logicaction, #employés, standprod, aptitudes, poststrat1, EHL, NOUVEAU, compman, comptech, AUCUNFOR, LOGDYNAM

d Predictors: (Constant), LOGMIX, choixstrat3, INFORMÉ, VIEULOUP, HIGHRISK, comprela, choixstrat4, TOURIST, poststrat3, choixstrat2, défmét, standserv, poststrat2, TRADITIO, PASCHOIX, MIXTE, ES, choixstrat1, logicaction, #employés, standprod, aptitudes, poststrat1, EHL, NOUVEAU, compman, comptech, AUCUNFOR, LOGDYNAM

e Predictors: (Constant), LOGMIX, choixstrat3, INFORMÉ, VIEULOUP, HIGHRISK, comprela, choixstrat4, TOURIST, poststrat3, choixstrat2, défmét, standserv, poststrat2, TRADITIO, PASCHOIX, MIXTE, ES, choixstrat1, logicaction, #employés, standprod, aptitudes, poststrat1, EHL, NOUVEAU, compman, AUCUNFOR, LOGDYNAM

f Predictors: (Constant), LOGMIX, choixstrat3, INFORMÉ, VIEULOUP, HIGHRISK, choixstrat4, TOURIST, poststrat3, choixstrat2, défmét, standserv, poststrat2, TRADITIO, PASCHOIX, MIXTE, ES, choixstrat1, logicaction, #employés, standprod, aptitudes, poststrat1, EHL, NOUVEAU, compman, AUCUNFOR, LOGDYNAM

g Predictors: (Constant), LOGMIX, choixstrat3, INFORMÉ, VIEULOUP, HIGHRISK, choixstrat4, TOURIST, choixstrat2, défmét, standserv, poststrat2, TRADITIO, PASCHOIX, MIXTE, ES, choixstrat1, logicaction, #employés, standprod, aptitudes, poststrat1, EHL, NOUVEAU, compman, AUCUNFOR, LOGDYNAM

h Predictors: (Constant), choixstrat3, INFORMÉ, VIEULOUP, HIGHRISK, choixstrat4, TOURIST, choixstrat2, défmét, standserv, poststrat2, TRADITIO, PASCHOIX, MIXTE, ES, choixstrat1, logicaction, #employés, standprod, aptitudes, poststrat1, EHL, NOUVEAU, compman, AUCUNFOR, LOGDYNAM

i Predictors: (Constant), choixstrat3, INFORMÉ, VIEULOUP, HIGHRISK, choixstrat4, TOURIST, choixstrat2, défmét, standserv, poststrat2, TRADITIO, PASCHOIX, MIXTE, ES, choixstrat1, logicaction, #employés, standprod, poststrat1, EHL, NOUVEAU, compman, AUCUNFOR, LOGDYNAM

Entremets n°26

- j Predictors: (Constant), choixstrat3, INFORMÉ, VIEULOU, HIGHRISK, choixstrat4, TOURIST, choixstrat2, standserv, poststrat2, TRADITIO, PASCHOIX, MIXTE, ES, choixstrat1, logicaction, #employés, standprod, poststrat1, EHL, NOUVEAU, compman, AUCUNFOR, LOGDYNAM
- k Predictors: (Constant), choixstrat3, INFORMÉ, VIEULOU, HIGHRISK, choixstrat4, TOURIST, choixstrat2, standserv, poststrat2, TRADITIO, PASCHOIX, MIXTE, ES, choixstrat1, logicaction, #employés, poststrat1, EHL, NOUVEAU, compman, AUCUNFOR, LOGDYNAM
- l Predictors: (Constant), choixstrat3, VIEULOU, HIGHRISK, choixstrat4, TOURIST, choixstrat2, standserv, poststrat2, TRADITIO, PASCHOIX, MIXTE, ES, choixstrat1, logicaction, #employés, poststrat1, EHL, NOUVEAU, compman, AUCUNFOR, LOGDYNAM
- m Predictors: (Constant), choixstrat3, VIEULOU, HIGHRISK, choixstrat4, TOURIST, choixstrat2, standserv, poststrat2, TRADITIO, PASCHOIX, MIXTE, ES, logicaction, #employés, poststrat1, EHL, NOUVEAU, compman, AUCUNFOR, LOGDYNAM
- n Predictors: (Constant), choixstrat3, VIEULOU, HIGHRISK, choixstrat4, TOURIST, choixstrat2, standserv, poststrat2, TRADITIO, PASCHOIX, MIXTE, ES, logicaction, #employés, poststrat1, NOUVEAU, compman, AUCUNFOR, LOGDYNAM
- o Predictors: (Constant), choixstrat3, VIEULOU, HIGHRISK, choixstrat4, TOURIST, choixstrat2, standserv, poststrat2, TRADITIO, PASCHOIX, ES, logicaction, #employés, poststrat1, NOUVEAU, compman, AUCUNFOR, LOGDYNAM
- p Predictors: (Constant), choixstrat3, VIEULOU, HIGHRISK, choixstrat4, TOURIST, choixstrat2, standserv, poststrat2, TRADITIO, PASCHOIX, ES, logicaction, #employés, poststrat1, NOUVEAU, compman, AUCUNFOR
- q Predictors: (Constant), choixstrat3, VIEULOU, HIGHRISK, TOURIST, choixstrat2, standserv, poststrat2, TRADITIO, PASCHOIX, ES, logicaction, #employés, poststrat1, NOUVEAU, compman, AUCUNFOR
- r Predictors: (Constant), choixstrat3, VIEULOU, HIGHRISK, TOURIST, choixstrat2, standserv, poststrat2, TRADITIO, PASCHOIX, logicaction, #employés, poststrat1, NOUVEAU, compman, AUCUNFOR
- s Predictors: (Constant), choixstrat3, VIEULOU, HIGHRISK, TOURIST, choixstrat2, standserv, poststrat2, TRADITIO, PASCHOIX, logicaction, #employés, poststrat1, NOUVEAU, compman
- t Predictors: (Constant), choixstrat3, VIEULOU, TOURIST, choixstrat2, standserv, poststrat2, TRADITIO, PASCHOIX, logicaction, #employés, poststrat1, NOUVEAU, compman
- u Predictors: (Constant), choixstrat3, VIEULOU, TOURIST, choixstrat2, standserv, poststrat2, TRADITIO, PASCHOIX, logicaction, #employés, NOUVEAU, compman
- v Predictors: (Constant), choixstrat3, VIEULOU, TOURIST, choixstrat2, standserv, poststrat2, PASCHOIX, logicaction, #employés, NOUVEAU, compman
- w Predictors: (Constant), choixstrat3, VIEULOU, TOURIST, choixstrat2, standserv, poststrat2, PASCHOIX, logicaction, #employés, compman
- x Dependent Variable: PERFRÉEL

ANOVA(x)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	555167405584.811	32	17348981424.525	5.520	.000(a)
	Residual	810854069298.269	258	3142845229.838		
	Total	1366021474883.080	290			
2	Regression	555144330949.457	31	17907881643.531	5.720	.000(b)
	Residual	810877143933.624	259	3130799783.528		
	Total	1366021474883.080	290			
3	Regression	555119033680.045	30	18503967789.335	5.933	.000(c)
	Residual	810902441203.036	260	3118855543.089		
	Total	1366021474883.080	290			
4	Regression	555094804455.577	29	19141200153.641	6.161	.000(d)
	Residual	810926670427.503	261	3106998737.270		
	Total	1366021474883.080	290			
5	Regression	555056392086.108	28	19823442574.504	6.404	.000(e)
	Residual	810965082796.972	262	3095286575.561		
	Total	1366021474883.080	290			
6	Regression	554955002703.685	27	20553888989.025	6.665	.000(f)
	Residual	811066472179.396	263	3083902936.043		
	Total	1366021474883.080	290			
7	Regression	554793098875.860	26	21338196110.610	6.944	.000(g)
	Residual	811228376007.221	264	3072834757.603		
	Total	1366021474883.080	290			

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
8	Regression	554522028353.264	25	22180881134.131	7.243	.000(h)
	Residual	811499446529.816	265	3062262062.377		
	Total	1366021474883.080	290			
9	Regression	554145680286.566	24	23089403345.274	7.565	.000(i)
	Residual	811875794596.514	266	3052164641.340		
	Total	1366021474883.080	290			
10	Regression	553705941715.926	23	24074171378.953	7.913	.000(j)
	Residual	812315533167.154	267	3042380274.034		
	Total	1366021474883.080	290			
11	Regression	553212330193.934	22	25146015008.815	8.291	.000(k)
	Residual	812809144689.146	268	3032869942.870		
	Total	1366021474883.080	290			
12	Regression	552167257371.946	21	26293678922.474	8.691	.000(l)
	Residual	813854217511.134	269	3025480362.495		
	Total	1366021474883.080	290			
13	Regression	550770851496.705	20	27538542574.835	9.120	.000(m)
	Residual	815250623386.375	270	3019446753.283		
	Total	1366021474883.080	290			
14	Regression	549413307696.231	19	28916489878.749	9.596	.000(n)
	Residual	816608167186.849	271	3013314270.062		
	Total	1366021474883.080	290			
15	Regression	547511848098.900	18	30417324894.383	10.108	.000(o)
	Residual	818509626784.180	272	3009226569.059		
	Total	1366021474883.080	290			
16	Regression	544952562842.165	17	32056033108.363	10.658	.000(p)
	Residual	821068912040.916	273	3007578432.384		
	Total	1366021474883.080	290			
17	Regression	541842607472.864	16	33865162967.054	11.259	.000(q)
	Residual	824178867410.216	274	3007952070.840		
	Total	1366021474883.080	290			
18	Regression	538952193550.698	15	35930146236.713	11.947	.000(r)
	Residual	827069281332.383	275	3007524659.390		
	Total	1366021474883.080	290			
19	Regression	536160155097.989	14	38297153935.571	12.737	.000(s)
	Residual	829861319785.091	276	3006743912.265		
	Total	1366021474883.080	290			
20	Regression	532633831017.073	13	40971833155.159	13.618	.000(t)
	Residual	833387643866.007	277	3008619652.946		
	Total	1366021474883.080	290			
21	Regression	528390990741.206	12	44032582561.767	14.614	.000(u)
	Residual	837630484141.874	278	3013059295.474		
	Total	1366021474883.080	290			
22	Regression	523933085429.367	11	47630280493.579	15.781	.000(v)
	Residual	842088389453.713	279	3018237955.031		
	Total	1366021474883.080	290			
23	Regression	519217801506.765	10	51921780150.676	17.168	.000(w)
	Residual	846803673376.316	280	3024298833.487		
	Total	1366021474883.080	290			

a Predictors: (Constant), LOGMIX, choixstrat3, INFORMÉ, CFC, VIEULOUP, HIGHRISK, comprela,

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
22	(Constant)	-87774.668	23720.703		-3.700	.000		
	#employés	2928.242	431.963	.351	6.779	.000	.823	1.214
	TOURIST	29169.985	11946.336	.117	2.442	.015	.960	1.041
	standserv	2885.927	744.357	.191	3.877	.000	.911	1.097
	compman	4517.528	2159.526	.102	2.092	.037	.934	1.071
	logicaction	11857.687	6195.841	.099	1.914	.057	.818	1.222
	choixstrat2	-5068.991	2133.803	-.117	-2.376	.018	.910	1.099
	choixstrat3	10876.117	4824.756	.113	2.254	.025	.884	1.131
	poststrat2	-6067.246	3230.152	-.090	-1.878	.061	.968	1.034
	NOUVEAU	-11444.436	9156.241	-.076	-1.250	.212	.594	1.683
	VIEULOUP	24059.493	8395.031	.175	2.866	.004	.590	1.696
	PASCHOIX	-21115.417	10552.770	-.095	-2.001	.046	.979	1.022
	23	(Constant)	-93605.549	23280.791		-4.021	.000	
#employés		2951.134	432.008	.354	6.831	.000	.825	1.212
TOURIST		30389.244	11918.392	.122	2.550	.011	.967	1.034
standserv		2852.659	744.628	.189	3.831	.000	.912	1.096
compman		4786.163	2150.961	.108	2.225	.027	.943	1.060
logicaction		11083.939	6171.025	.093	1.796	.074	.826	1.210
choixstrat2		-5138.480	2135.219	-.119	-2.407	.017	.910	1.099
choixstrat3		11028.223	4828.062	.114	2.284	.023	.884	1.131
poststrat2		-6077.084	3233.384	-.090	-1.879	.061	.968	1.034
VIEULOUP		30306.233	6752.051	.221	4.488	.000	.913	1.095
PASCHOIX		-20772.159	10559.782	-.094	-1.967	.050	.979	1.021

a Dependent Variable: PERFRÉEL

Casewise Diagnostics(a)

Case Number	Std. Residual	PERFRÉEL
29	-3.332	100000
212	3.172	221813

a Dependent Variable: PERFRÉEL

Residuals Statistics(a)

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	-69734.14	283220.22	26947.68	42313.192	291
Residual	-183220.23	174457.78	.00	54037.142	291
Std. Predicted Value	-2.285	6.057	.000	1.000	291
Std. Residual	-3.332	3.172	.000	.983	291

a Dependent Variable: PERFRÉEL

5.27. Entremet 27 : Corrélations et Régression pas à pas descendante caractéristiques entreprise performance

5.27.1. Corrélations Pearson, Spearman, Kendall

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
PERFRÉEL	26947.68	68632.491	291
CARÉEL	792697.59	541601.576	291
#employés	7.0320	8.23005	291
standprod	11.9278	4.69904	291
standserv	14.7801	4.54021	291
type d'organisation	1.0344	.26035	291
lientourisme	1.3608	.63003	291

Correlations

		PERF RÉEL	CA RÉEL	# employés	Stand prod	standserv	type d'organisation	Lien tourisme
PERFRÉEL	Pearson Correlation	1	.705(**)	.467(**)	.061	.287(**)	.307(**)	.203(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.302	.000	.000	.001
	N	291	291	291	291	291	291	291
CARÉEL	Pearson Correlation	.705(**)	1	.718(**)	.001	.224(**)	.261(**)	.164(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.993	.000	.000	.005
	N	291	291	291	291	291	291	291
#employés	Pearson Correlation	.467(**)	.718(**)	1	.077	.203(**)	.392(**)	.144(*)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.189	.001	.000	.014
	N	291	291	291	291	291	291	291
standprod	Pearson Correlation	.061	.001	.077	1	.228(**)	.120(*)	.138(*)
	Sig. (2-tailed)	.302	.993	.189	.	.000	.040	.018
	N	291	291	291	291	291	291	291
standserv	Pearson Correlation	.287(**)	.224(**)	.203(**)	.228(**)	1	.123(*)	.119(*)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.	.036	.042
	N	291	291	291	291	291	291	291
type d'organisatio n	Pearson Correlation	.307(**)	.261(**)	.392(**)	.120(*)	.123(*)	1	.134(*)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.040	.036	.	.022
	N	291	291	291	291	291	291	291
lientourisme	Pearson Correlation	.203(**)	.164(**)	.144(*)	.138(*)	.119(*)	.134(*)	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.005	.014	.018	.042	.022	.
	N	291	291	291	291	291	291	291

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Nonparametric Correlations

Correlations

Kendall's tau_b			PERFR ÉÉL	CA RÉÉL	# employés	standprod	standserv	type d'organisation	Lien tourisme
	PERFR RÉÉL	Correlation Coefficient	1.000	.505(**)	.420(**)	.004	.155(**)	.164(**)	.127(**)
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.914	.000	.001	.007
		N	291	291	291	291	291	291	291
	CARÉÉL	Correlation Coefficient	.505(**)	1.000	.826(**)	-.036	.183(**)	.177(**)	.123(*)
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.413	.000	.001	.015
		N	291	291	291	291	291	291	291
	# employés	Correlation Coefficient	.420(**)	.826(**)	1.000	-.025	.172(**)	.163(**)	.146(**)
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.556	.000	.001	.003
		N	291	291	291	291	291	291	291
	Stand prod	Correlation Coefficient	.004	-.036	-.025	1.000	.178(**)	.067	.085
		Sig. (2-tailed)	.914	.413	.556	.	.000	.180	.083
		N	291	291	291	291	291	291	291
	Stand serv	Correlation Coefficient	.155(**)	.183(**)	.172(**)	.178(**)	1.000	.112(*)	.103(*)
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.026	.036
		N	291	291	291	291	291	291	291
	type d'organisation	Correlation Coefficient	.164(**)	.177(**)	.163(**)	.067	.112(*)	1.000	.145(*)
		Sig. (2-tailed)	.001	.001	.001	.180	.026	.	.011
		N	291	291	291	291	291	291	291
	Lien tourisme	Correlation Coefficient	.127(**)	.123(*)	.146(**)	.085	.103(*)	.145(*)	1.000
		Sig. (2-tailed)	.007	.015	.003	.083	.036	.011	.
		N	291	291	291	291	291	291	291

Entremets n°27

Spearman's rho			PERFR ÉÉL	CA RÉÉL	# employés	standprod	standserv	type d'organisation	Lien tourisme
	PERFR ÉÉL	Correlation Coefficient	1.000	.651(**)	.578(**)	.010	.219(**)	.200(**)	.158(**)
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.863	.000	.001	.007
		N	291	291	291	291	291	291	291
	CARÉÉL	Correlation Coefficient	.651(**)	1.000	.922(**)	-.049	.244(**)	.200(**)	.141(*)
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.407	.000	.001	.016
		N	291	291	291	291	291	291	291
	# employés	Correlation Coefficient	.578(**)	.922(**)	1.000	-.034	.243(**)	.192(**)	.176(**)
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.562	.000	.001	.003
		N	291	291	291	291	291	291	291
	Stand prod	Correlation Coefficient	.010	-.049	-.034	1.000	.242(**)	.079	.102
		Sig. (2-tailed)	.863	.407	.562	.	.000	.181	.083
		N	291	291	291	291	291	291	291
	Stand serv	Correlation Coefficient	.219(**)	.244(**)	.243(**)	.242(**)	1.000	.131(*)	.122(*)
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.026	.038
		N	291	291	291	291	291	291	291
	type d'organisation	Correlation Coefficient	.200(**)	.200(**)	.192(**)	.079	.131(*)	1.000	.149(*)
		Sig. (2-tailed)	.001	.001	.001	.181	.026	.	.011
		N	291	291	291	291	291	291	291
	Lien tourisme	Correlation Coefficient	.158(**)	.141(*)	.176(**)	.102	.122(*)	.149(*)	1.000
		Sig. (2-tailed)	.007	.016	.003	.083	.038	.011	.
		N	291	291	291	291	291	291	291

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

5.27.2. Régression pas à pas descendante des caractéristiques des entreprises avec variables muettes

Regression pas à pas CA

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TOURIST, type d'organisation, standserv, standprod, CARÉEL, NONTOUR(a)	.	Enter
2	.	NONTOUR	Pas à pas descendante (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
3	.	standprod	Pas à pas descendante (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: PERFRÉEL

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.732(a)	.536	.526	47239.884
2	.732(b)	.536	.528	47157.040
3	.732(c)	.536	.529	47078.022

a Predictors: (Constant), TOURIST, type d'organisation, standserv, standprod, CARÉEL, NONTOUR

b Predictors: (Constant), TOURIST, type d'organisation, standserv, standprod, CARÉEL

c Predictors: (Constant), TOURIST, type d'organisation, standserv, CARÉEL

ANOVA(d)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	732245183401.268	6	122040863900.211	54.687	.000(a)
	Residual	633776291481.812	284	2231606660.147		
	Total	1366021474883.080	290			
2	Regression	732242336204.595	5	146448467240.919	65.855	.000(b)
	Residual	633779138678.485	285	2223786451.503		
	Total	1366021474883.080	290			
3	Regression	732148198009.509	4	183037049502.377	82.585	.000(c)
	Residual	633873276873.571	286	2216340128.929		
	Total	1366021474883.080	290			

a Predictors: (Constant), TOURIST, type d'organisation, standserv, standprod, CARÉEL, NONTOUR

b Predictors: (Constant), TOURIST, type d'organisation, standserv, standprod, CARÉEL

c Predictors: (Constant), TOURIST, type d'organisation, standserv, CARÉEL

d Dependent Variable: PERFRÉEL

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-99407.641	16428.052		-6.051	.000
	NONTOUR	-256.823	7190.084	-.002	-.036	.972
	CARÉEL	.081	.005	.639	14.784	.000
	standprod	125.051	615.265	.009	.203	.839
	standserv	1796.082	646.261	.119	2.779	.006
	type d'organisation	31493.850	11195.905	.119	2.813	.005
2	(Constant)	-99690.361	14370.308		-6.937	.000
	CARÉEL	.081	.005	.639	14.900	.000
	standprod	126.196	613.352	.009	.206	.837
	standserv	1796.639	644.940	.119	2.786	.006
	type d'organisation	31535.429	11115.697	.120	2.837	.005
	TOURIST	20927.434	10184.313	.084	2.055	.041
3	(Constant)	-98819.280	13709.484		-7.208	.000
	CARÉEL	.081	.005	.639	14.963	.000
	standserv	1825.957	627.947	.121	2.908	.004
	type d'organisation	31785.997	11030.268	.121	2.882	.004
	TOURIST	21148.490	10110.512	.085	2.092	.037

a Dependent Variable: PERFRÉEL

Excluded Variables(c)

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
2	NONTOUR	-.002(a)	-.036	.972	-.002	.738
3	NONTOUR	-.002(b)	-.046	.963	-.003	.740
	standprod	.009(b)	.206	.837	.012	.923

a Predictors in the Model: (Constant), TOURIST, type d'organisation, standserv, standprod, CARÉEL

b Predictors in the Model: (Constant), TOURIST, type d'organisation, standserv, CARÉEL

c Dependent Variable: PERFRÉEL

Regression pas à pas nombre collaborateurs

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	#employés, TOURIST, standprod, standserv, type d'organisation, NONTOUR(a)	.	Enter
2	.	NONTOUR	Pas à pas descendante (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
3	.	standprod	Pas à pas descendante (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: PERFRÉEL

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.537(a)	.289	.274	58491.899
2	.536(b)	.288	.275	58428.207
3	.535(c)	.286	.276	58396.967

a Predictors: (Constant), #employés, TOURIST, standprod, standserv, type d'organisation, NONTOUR

b Predictors: (Constant), #employés, TOURIST, standprod, standserv, type d'organisation

c Predictors: (Constant), #employés, TOURIST, standserv, type d'organisation

ANOVA(d)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	394371629615.397	6	65728604935.900	19.212	.000(a)
	Residual	971649845267.683	284	3421302272.069		
	Total	1366021474883.080	290			
2	Regression	393072680979.660	5	78614536195.932	23.028	.000(b)
	Residual	972948793903.421	285	3413855417.205		
	Total	1366021474883.080	290			
3	Regression	390702633854.822	4	97675658463.706	28.642	.000(c)
	Residual	975318841028.258	286	3410205737.861		
	Total	1366021474883.080	290			

a Predictors: (Constant), #employés, TOURIST, standprod, standserv, type d'organisation, NONTOUR

b Predictors: (Constant), #employés, TOURIST, standprod, standserv, type d'organisation

c Predictors: (Constant), #employés, TOURIST, standserv, type d'organisation

d Dependent Variable: PERFRÉEL

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	41004.600	33925.574		1.209	.228
	NONTOUR	-5484.030	8900.195	-.036	-.616	.538
	standprod	-651.243	758.677	-.045	-.858	.391
	standserv	2904.399	793.604	.192	3.660	.000
	TOURIST	26151.649	14292.259	.105	1.830	.068
	#employés	3064.600	462.997	.367	6.619	.000
	TYPEORG	-70171.336	28948.600	-.133	-2.424	.016
2	(Constant)	37535.323	33418.663		1.123	.262
	standprod	-630.850	757.129	-.043	-.833	.405
	standserv	2918.881	792.392	.193	3.684	.000
	TOURIST	30308.306	12586.306	.122	2.408	.017
	#employés	3094.396	459.964	.371	6.727	.000
3	(Constant)	30039.972	32167.944		.934	.351
	standserv	2782.543	774.899	.184	3.591	.000
	TOURIST	29262.097	12516.821	.117	2.338	.020
	#employés	3096.793	459.709	.371	6.736	.000
	TYPEORG	-69604.304	28686.462	-.132	-2.426	.016

a Dependent Variable: PERFRÉEL

Excluded Variables(c)

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
2	NONTOUR	-.036(a)	-.616	.538	-.037	.739
3	NONTOUR	-.034(b)	-.580	.563	-.034	.740
	standprod	-.043(b)	-.833	.405	-.049	.930

a Predictors in the Model: (Constant), #employés, TOURIST, standprod, standserv, type d'organisation

b Predictors in the Model: (Constant), #employés, TOURIST, standserv, type d'organisation

c Dependent Variable: PERFRÉEL

Regression pas à pas nombre collaborateurs et CA

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	#employés, TOURIST, standprod, standserv, NONTOUR, CARÉEL(a)	.	Enter
2	.	NONTOUR	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
3	.	standprod	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
4	.	#employés	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: PERFRÉEL

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.726(a)	.528	.518	47671.768
2	.726(b)	.527	.519	47604.457
3	.726(c)	.526	.520	47559.145
4	.723(d)	.522	.518	47673.332

a Predictors: (Constant), #employés, TOURIST, standprod, standserv, NONTOUR, CARÉEL

b Predictors: (Constant), #employés, TOURIST, standprod, standserv, CARÉEL

c Predictors: (Constant), #employés, TOURIST, standserv, CARÉEL

d Predictors: (Constant), TOURIST, standserv, CARÉEL

ANOVA(e)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	720603804906.568	6	120100634151.095	52.847	.000(a)
	Residual	645417669976.512	284	2272597429.495		
	Total	1366021474883.080	290			
2	Regression	720158954925.037	5	144031790985.007	63.557	.000(b)
	Residual	645862519958.044	285	2266184280.555		
	Total	1366021474883.080	290			
3	Regression	719126001650.804	4	179781500412.701	79.483	.000(c)
	Residual	646895473232.277	286	2261872284.029		
	Total	1366021474883.080	290			
4	Regression	713743193959.827	3	237914397986.609	104.681	.000(d)
	Residual	652278280923.254	287	2272746623.426		
	Total	1366021474883.080	290			

a Predictors: (Constant), #employés, TOURIST, standprod, standserv, NONTOUR, CARÉEL

b Predictors: (Constant), #employés, TOURIST, standprod, standserv, CARÉEL

c Predictors: (Constant), #employés, TOURIST, standserv, CARÉEL

d Predictors: (Constant), TOURIST, standserv, CARÉEL

e Dependent Variable: PERFRÉEL

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-73434.556	13202.948		-5.562	.000
	CARÉEL	.093	.008	.736	12.345	.000
	standserv	1903.243	652.153	.126	2.918	.004
	standprod	402.276	620.507	.028	.648	.517
	TOURIST	18461.701	11660.160	.074	1.583	.114
	NONTOUR	-3200.984	7234.990	-.021	-.442	.659
	#employés	-802.979	493.487	-.096	-1.627	.105
2	(Constant)	-76468.346	11266.716		-6.787	.000
	CARÉEL	.093	.008	.737	12.396	.000
	standserv	1910.587	651.021	.126	2.935	.004
	standprod	417.678	618.655	.029	.675	.500
	TOURIST	20880.437	10284.589	.084	2.030	.043
	#employés	-787.377	491.530	-.094	-1.602	.110
	3	(Constant)	-72761.839	9829.275		-7.403
CARÉEL		.093	.007	.732	12.413	.000
standserv		2007.990	634.230	.133	3.166	.002
TOURIST		21647.572	10211.898	.087	2.120	.035
4	(Constant)	-70736.420	9764.581		-7.244	.000
	CARÉEL	.085	.005	.668	15.916	.000
	standserv	1946.180	634.483	.129	3.067	.002
	TOURIST	21964.560	10234.344	.088	2.146	.033

a Dependent Variable: PERFRÉEL

Excluded Variables(d)

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
2	NONTOUR	-.021(a)	-.442	.659	-.026	.743
3	NONTOUR	-.023(b)	-.480	.632	-.028	.745
	standprod	.029(b)	.675	.500	.040	.925
4	NONTOUR	-.017(c)	-.358	.720	-.021	.750
	standprod	.022(c)	.513	.608	.030	.934
	#employés	-.090(c)	-1.543	.124	-.091	.483

a Predictors in the Model: (Constant), #employés, TOURIST, standprod, standserv, CARÉEL

b Predictors in the Model: (Constant), #employés, TOURIST, standserv, CARÉEL

c Predictors in the Model: (Constant), TOURIST, standserv, CARÉEL

d Dependent Variable: PERFRÉEL

5.28. Entremet 28 : Corrélations et régression pour les caractéristiques entreprises

5.28.1. Corrélations et régression pour la standardisation et le nombre de collaborateurs

Correlations Pearson entre la standardisation service et le nombre de collaborateurs

Correlations			
		#employés	standserv
#employés	Pearson Correlation	1	.203(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.001
	N	291	291
standserv	Pearson Correlation	.203(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.
	N	291	291

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations Pearson entre la standardisation production et le nombre de collaborateurs

Correlations			
		#employés	standprod
#employés	Pearson Correlation	1	.077
	Sig. (2-tailed)	.	.189
	N	291	291
standprod	Pearson Correlation	.077	1
	Sig. (2-tailed)	.189	.
	N	291	291

Correlations Pearson entre les niveaux de standardisation service et production

Correlations			
		standprod	standserv
standprod	Pearson Correlation	1	.228(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	291	291
standserv	Pearson Correlation	.228(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	291	291

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Corrélation partielle de standardisation production et nombre de collaborateurs en contrôlant standardisation service

- - - P A R T I A L C O R R E L A T I O N C O E F F I C I E N T S - -
-

Controlling for..	STANDSER	
	NEMPLOYÉ	STANDPRO
NEMPLOYÉ	1.0000	.0326
	(0)	(288)
	P= .	P= .581
STANDPRO	.0326	1.0000
	(288)	(0)
	P= .581	P= .

(Coefficient / (D.F.) / 2-tailed Significance)

" . " is printed if a coefficient cannot be computed

Corrélation partielle de standardisation service et nombre de collaborateurs en contrôlant standardisation production

- - - P A R T I A L C O R R E L A T I O N C O E F F I C I E N T S - -
-

Controlling for..	STANDPRO	
	NEMPLOYÉ	STANDSER
NEMPLOYÉ	1.0000	.1907
	(0)	(288)
	P= .	P= .001
STANDSER	.1907	1.0000
	(288)	(0)
	P= .001	P= .

(Coefficient / (D.F.) / 2-tailed Significance)

" . " is printed if a coefficient cannot be computed

Regression linéaire multiple entre standardisation service et nombre de collaborateurs

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	#employés(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: standserv

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.203(a)	.041	.038	4.45359

a Predictors: (Constant), #employés

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	245.762	1	245.762	12.391	.001(a)
	Residual	5732.163	289	19.834		
	Total	5977.924	290			

a Predictors: (Constant), #employés

b Dependent Variable: standserv

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.994	.344		40.721	.000
	#employés	.112	.032	.203	3.520	.001

a Dependent Variable: standserv

Regression linéaire multiple entre standardisation production et nombre de collaborateurs

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	#employés(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: standprod

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.077(a)	.006	.003	4.69309

a Predictors: (Constant), #employés

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	38.239	1	38.239	1.736	.189(a)
	Residual	6365.246	289	22.025		
	Total	6403.485	290			

a Predictors: (Constant), #employés

b Dependent Variable: standprod

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.618	.362		32.082	.000
	#employés	.044	.033	.077	1.318	.189

a Dependent Variable: standprod

5.28.2. Analyse de la variance entre la standardisation et le lien avec le tourisme

Analyse de la variance entre standardisation de production et lien avec le tourisme

ANOVA

standprod

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	125.308	2	62.654	2.874	.058
Within Groups	6278.176	288	21.799		
Total	6403.485	290			

Regression standardisation production avec variables muettes et lien tourisme

Notes

Output Created		15-AUG-2007 21:00:20
Comments		
Input	Data	C:\Documents and Settings\Coco\Bureau\thèse maman\données et traitement SPSS thèse\7 data thèse nominatif.sav
	Filter	<none>
	N of Rows in Working Data File	297
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT standpro /METHOD=ENTER tourist mixte .		
Resources	Elapsed Time	0:00:00.04
	Memory Required	2628 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	MIXTE, TOURIST(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: standprod

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.140(a)	.020	.013	4.66896

a Predictors: (Constant), MIXTE, TOURIST

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	125.308	2	62.654	2.874	.058(a)
	Residual	6278.176	288	21.799		
	Total	6403.485	290			

a Predictors: (Constant), MIXTE, TOURIST

b Dependent Variable: standprod

Coefficients(a)

Entremets n°28

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.581	.322		35.945	.000
	TOURIST	2.252	1.006	.132	2.239	.026
	MIXTE	.823	.697	.070	1.180	.239

a Dependent Variable: standprod

Analyse de la variance entre standardisation de service et lien avec le tourisme

ANOVA

standserv

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	85.322	2	42.661	2.085	.126
Within Groups	5892.603	288	20.460		
Total	5977.924	290			

Regression standardisation service avec variables muettes et lien tourisme

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	MIXTE, TOURIST(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: standserv

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.119(a)	.014	.007	4.52332

a Predictors: (Constant), MIXTE, TOURIST

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	85.322	2	42.661	2.085	.126(a)
	Residual	5892.603	288	20.460		
	Total	5977.924	290			

a Predictors: (Constant), MIXTE, TOURIST

b Dependent Variable: standserv

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14.471	.312		46.362	.000
	TOURIST	1.737	.975	.105	1.782	.076
	MIXTE	.844	.676	.074	1.250	.212

a Dependent Variable: standserv

5.29. Entremet 29 : Régressions et analyses discriminantes avec les caractéristiques de l'entrepreneur et la performance

5.29.1. Régression pas à pas descendante avec variables muettes caractéristiques de l'entrepreneur et performance

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	HIGHRISK, comptech, VIEULOU, LOGMIX, CFC, ENTREPRE, PASCHOIX, défmét, TRADITIO, INFORMÉ, logicaction, NORISK, ES, UNIHES, compman, aptitudes, EHL, NOUVEAU, comprela, LOGDYNAM(a)	.	Enter
2	.	INFORMÉ	Pas à pas descendante (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
3	.	LOGMIX	Pas à pas descendante (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
4	.	NORISK	Pas à pas descendante (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
5	.	UNIHES	Pas à pas descendante (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
6	.	ES	Pas à pas descendante (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
7	.	comprela	Pas à pas descendante (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
8	.	aptitudes	Pas à pas descendante (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
9	.	CFC	Pas à pas descendante (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
10	.	défmét	Pas à pas descendante (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
11	.	TRADITIO	Pas à pas descendante (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
12	.	ENTREPRE	Pas à pas descendante (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
13	.	LOGDYNAM	Pas à pas descendante (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
14	.	HIGHRISK	Pas à pas descendante (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: PERFRÉEL

Model Summary(o)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.429(a)	.184	.124	64237.305
2	.429(b)	.184	.127	64118.682
3	.429(c)	.184	.130	64005.479
4	.429(d)	.184	.133	63896.570
5	.429(e)	.184	.136	63787.401
6	.428(f)	.184	.139	63683.829
7	.428(g)	.183	.142	63579.755
8	.428(h)	.183	.145	63477.771
9	.427(i)	.182	.147	63399.176
10	.425(j)	.180	.148	63344.962
11	.422(k)	.178	.149	63311.523
12	.420(l)	.177	.150	63265.858
13	.417(m)	.174	.150	63270.631
14	.409(n)	.168	.147	63384.814

Entremets n°29

- a Predictors: (Constant), HIGHRISK, comptech, VIEULOUP, LOGMIX, CFC, ENTREPRE, PASCHOIX, défmét, TRADITIO, INFORMÉ, logicaction, NORISK, ES, UNIHES, compman, aptitudes, EHL, NOUVEAU, comprela, LOGDYNAM
- b Predictors: (Constant), HIGHRISK, comptech, VIEULOUP, LOGMIX, CFC, ENTREPRE, PASCHOIX, défmét, TRADITIO, logicaction, NORISK, ES, UNIHES, compman, aptitudes, EHL, NOUVEAU, comprela, LOGDYNAM
- c Predictors: (Constant), HIGHRISK, comptech, VIEULOUP, CFC, ENTREPRE, PASCHOIX, défmét, TRADITIO, logicaction, NORISK, ES, UNIHES, compman, aptitudes, EHL, NOUVEAU, comprela, LOGDYNAM
- d Predictors: (Constant), HIGHRISK, comptech, VIEULOUP, CFC, ENTREPRE, PASCHOIX, défmét, TRADITIO, logicaction, ES, UNIHES, compman, aptitudes, EHL, NOUVEAU, comprela, LOGDYNAM
- e Predictors: (Constant), HIGHRISK, comptech, VIEULOUP, CFC, ENTREPRE, PASCHOIX, défmét, TRADITIO, logicaction, ES, compman, aptitudes, EHL, NOUVEAU, comprela, LOGDYNAM
- f Predictors: (Constant), HIGHRISK, comptech, VIEULOUP, CFC, ENTREPRE, PASCHOIX, défmét, TRADITIO, logicaction, compman, aptitudes, EHL, NOUVEAU, comprela, LOGDYNAM
- g Predictors: (Constant), HIGHRISK, comptech, VIEULOUP, CFC, ENTREPRE, PASCHOIX, défmét, TRADITIO, logicaction, compman, aptitudes, EHL, NOUVEAU, LOGDYNAM
- h Predictors: (Constant), HIGHRISK, comptech, VIEULOUP, CFC, ENTREPRE, PASCHOIX, défmét, TRADITIO, logicaction, compman, EHL, NOUVEAU, LOGDYNAM
- i Predictors: (Constant), HIGHRISK, comptech, VIEULOUP, ENTREPRE, PASCHOIX, défmét, TRADITIO, logicaction, compman, EHL, NOUVEAU, LOGDYNAM
- j Predictors: (Constant), HIGHRISK, comptech, VIEULOUP, ENTREPRE, PASCHOIX, TRADITIO, logicaction, compman, EHL, NOUVEAU, LOGDYNAM
- k Predictors: (Constant), HIGHRISK, comptech, VIEULOUP, ENTREPRE, PASCHOIX, logicaction, compman, EHL, NOUVEAU, LOGDYNAM
- l Predictors: (Constant), HIGHRISK, comptech, VIEULOUP, PASCHOIX, logicaction, compman, EHL, NOUVEAU, LOGDYNAM
- m Predictors: (Constant), HIGHRISK, comptech, VIEULOUP, PASCHOIX, logicaction, compman, EHL, NOUVEAU
- n Predictors: (Constant), comptech, VIEULOUP, PASCHOIX, logicaction, compman, EHL, NOUVEAU
- o Dependent Variable: PERFRÉEL

ANOVA(o)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
12	Regression	241299654421.722	9	26811072713.525	6.698	.000(l)
	Residual	1124721820461.358	281	4002568756.090		
	Total	1366021474883.080	290			
13	Regression	237126764509.102	8	29640845563.638	7.404	.000(m)
	Residual	1128894710373.978	282	4003172731.823		
	Total	1366021474883.080	290			
14	Regression	229030853367.078	7	32718693338.154	8.144	.000(n)
	Residual	1136990621516.002	283	4017634705.004		
	Total	1366021474883.080	290			

- l Predictors: (Constant), HIGHRISK, comptech, VIEULOUP, PASCHOIX, logicaction, compman, EHL, NOUVEAU, LOGDYNAM
- m Predictors: (Constant), HIGHRISK, comptech, VIEULOUP, PASCHOIX, logicaction, compman, EHL, NOUVEAU
- n Predictors: (Constant), comptech, VIEULOUP, PASCHOIX, logicaction, compman, EHL, NOUVEAU
- o Dependent Variable: PERFRÉEL

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
12	(Constant)	-34309.759	26168.808		-1.311	.191		
	EHL	31873.041	10455.040	.170	3.049	.003	.945	1.058
	compman	6655.972	2684.723	.150	2.479	.014	.801	1.248
	comptech	-4748.765	2738.802	-.104	-1.734	.084	.816	1.225
	logicaction	17949.445	6926.118	.151	2.592	.010	.868	1.152
	NOUVEAU	-16883.764	10548.242	-.112	-1.601	.111	.594	1.684
	VIEULOUP	27123.805	9639.496	.198	2.814	.005	.593	1.686
	PASCHOIX	-24038.412	12185.851	-.108	-1.973	.050	.973	1.028
	LOGDYNAM	-8273.530	8102.924	-.056	-1.021	.308	.963	1.038
13	(Constant)	-38980.866	25767.771		-1.513	.131		
	EHL	32019.335	10454.847	.170	3.063	.002	.946	1.057
	compman	6976.013	2666.565	.157	2.616	.009	.812	1.231
	comptech	-4800.797	2738.535	-.105	-1.753	.081	.817	1.225
	logicaction	17993.995	6926.503	.151	2.598	.010	.868	1.152
	NOUVEAU	-17339.340	10539.596	-.115	-1.645	.101	.595	1.681
	VIEULOUP	27903.012	9609.965	.203	2.904	.004	.597	1.676
	PASCHOIX	-23744.016	12183.358	-.107	-1.949	.052	.974	1.027
	HIGHRISK	-15999.274	11250.442	-.079	-1.422	.156	.957	1.045
14	(Constant)	-39941.299	25805.405		-1.548	.123		
	EHL	34196.129	10360.851	.182	3.301	.001	.966	1.035
	compman	6764.342	2667.212	.152	2.536	.012	.815	1.227
	comptech	-4724.847	2742.955	-.103	-1.723	.086	.817	1.224
	logicaction	17921.364	6938.815	.150	2.583	.010	.868	1.152
	NOUVEAU	-17862.764	10552.176	-.119	-1.693	.092	.596	1.679
	VIEULOUP	27783.302	9626.939	.203	2.886	.004	.597	1.676
	PASCHOIX	-26137.616	12088.311	-.118	-2.162	.031	.993	1.007

l Predictors: (Constant), HIGHRISK, comptech, VIEULOUP, PASCHOIX, logicaction, compman, EHL, NOUVEAU, LOGDYNAM

m Predictors: (Constant), HIGHRISK, comptech, VIEULOUP, PASCHOIX, logicaction, compman, EHL, NOUVEAU

n Predictors: (Constant), comptech, VIEULOUP, PASCHOIX, logicaction, compman, EHL, NOUVEAU

o Dependent Variable: PERFRÉEL

Residuals Statistics(a)

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	-57403.95	113260.25	26947.68	28102.697	291
Residual	-145707.09	252651.86	.00	62615.152	291
Std. Predicted Value	-3.002	3.071	.000	1.000	291
Std. Residual	-2.299	3.986	.000	.988	291

a Dependent Variable: PERFRÉEL

Regression des variables statistiquement significatives

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PASCHOIX, VIEULOUP, compman, EHL, logicaction(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: PERFRÉEL

Entremets n°29

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.390(a)	.152	.137	63756.551

a Predictors: (Constant), PASCHOIX, VIEULOU, compman, EHL, logicaction

b Dependent Variable: PERFRÉEL

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	207525597590.409	5	41505119518.082	10.211	.000(a)
	Residual	1158495877292.671	285	4064897815.062		
	Total	1366021474883.080	290			

a Predictors: (Constant), PASCHOIX, VIEULOU, compman, EHL, logicaction

b Dependent Variable: PERFRÉEL

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-68453.558	22576.292		-3.032	.003		
	EHL	33950.143	10413.075	.181	3.260	.001	.968	1.033
	compman	5437.598	2478.203	.122	2.194	.029	.955	1.047
	logicaction	15618.936	6907.350	.131	2.261	.025	.887	1.128
	VIEULOU	36900.756	7700.705	.269	4.792	.000	.944	1.060
	PASCHOIX	-26933.303	12127.458	-.121	-2.221	.027	.998	1.002

a Dependent Variable: PERFRÉEL

Residuals Statistics(a)

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	-53042.51	113811.47	26947.68	26750.804	291
Residual	-136995.16	264241.41	.00	63204.536	291
Std. Predicted Value	-2.990	3.247	.000	1.000	291
Std. Residual	-2.149	4.145	.000	.991	291

a Dependent Variable: PERFRÉEL

Corrélations partielles entre performance et compétences managériales en contrôlant la formation

- - - P A R T I A L C O R R E L A T I O N C O E F F I C I E N T S - - -

Controlling for.. FORMATIO

	COMPMAN	PERFRÉEL
COMPMAN	1.0000	.1276
	(0)	(288)
	P= .	P= .030

PERFRÉEL	.1276	1.0000
	(288)	(0)
	P= .030	P= .

(Coefficient / (D.F.) / 2-tailed Significance)
 " . " is printed if a coefficient cannot be computed

Corrélations partielles entre performance et formation en contrôlant les compétences managériales

- - - P A R T I A L C O R R E L A T I O N C O E F F I C I E N T S - -

Controlling for.. COMPMAN

	PERFRÉEL	FORMATIO
PERFRÉEL	1.0000 (0) P= .	.1761 (288) P= .003
FORMATIO	.1761 (288) P= .003	1.0000 (0) P= .

(Coefficient / (D.F.) / 2-tailed Significance)

" . " is printed if a coefficient cannot be computed

5.29.2. Données pour typologie des entrepreneurs

Typologie manuelle sur la base du codage issu de la revue de la littérature :

Variables	Scores	
	Métier	Moderne dynamique
raison	0-1-2 pas le choix	3-4-5 structué
Potentiel finance	4-5-6 risques	1-2-3 maîtrisé
Relationnel	< 7	> 7
Connaissances	Techniques> managérial	Managérial>technique
Formation	1-2-4	3-5
Logique d'action	< ou = 2,5	> 2,5
Vision sectorielle	< ou = 2	3
Définition du métier	1-2	3-4
Logique d'intention	1-2	3

n° répondant (cas)	Style entrepreneur	0= Entrepreneur de Métier 1= Entrepreneur Moderne-dynamaique
3	Métier	0
4	Métier	0
5	Métier	0
6	Métier	0
7	Métier	0
8	Métier	0
9	Moderne-dynamique	1
10	Moderne-dynamique	1
11	Métier	0
12	Métier	0
13	Métier	0
14	Métier	0
15	Moderne-dynamique	1
16	Moderne-dynamique	1
17	Métier	0
18	Métier	0
19	Moderne-dynamique	1
20	Moderne-dynamique	1
21	Métier	0
22	Métier	0
23	Moderne-dynamique	1
24	Moderne-dynamique	1
25	Moderne-dynamique	1
26	Moderne-dynamique	1
27	Métier	0
28	Moderne-dynamique	1
29	Métier	0
30	Moderne-dynamique	1
31	Moderne-dynamique	1

32	Métier	0
33	Moderne-dynamique	1
34	Moderne-dynamique	1
35	Métier	0
36	Métier	0
37	Métier	0
38	Moderne-dynamique	1
39	Métier	0
40	Moderne-dynamique	1
41	Métier	0
42	Métier	0
43	Métier	0
44	Métier	0
45	Métier	0
46	Moderne-dynamique	1
47	Moderne-dynamique	1
48	Moderne-dynamique	1
49	Moderne-dynamique	1
50	Métier	0
51	Métier	0
52	Métier	0
53	Métier	0
54	Métier	0
55	Métier	0
56	Métier	0
57	Métier	0
58	Métier	0
59	Métier	0
60	Moderne-dynamique	1
61	Moderne-dynamique	1
62	Métier	0
63	Métier	0
64	Métier	0
65	Moderne-dynamique	1
66	Métier	0
67	Moderne-dynamique	1
68	Métier	0
69	Métier	0
70	Métier	0
71	Métier	0
72	Métier	0
73	Moderne-dynamique	1
74	Métier	0
75	Moderne-dynamique	1
76	Moderne-dynamique	1
77	Moderne-dynamique	1
78	Métier	0
79	Métier	0
80	Métier	0
81	Métier	0

Entremets n°29

82	Métier	0
83	Métier	0
84	Métier	0
85	Métier	0
86	Métier	0
87	Métier	0
88	Métier	0
89	Métier	0
90	Métier	0
91	Métier	0
92	Métier	0
93	Moderne-dynamique	1
94	Métier	0
95	Moderne-dynamique	1
96	Métier	0
97	Métier	0
98	Moderne-dynamique	1
99	Moderne-dynamique	1
100	Métier	0
101	Moderne-dynamique	1
102	Moderne-dynamique	1
103	Métier	0
104	Métier	0
105	Métier	0
106	Moderne-dynamique	1
107	Moderne-dynamique	1
109	Métier	0
110	Métier	0
111	Moderne-dynamique	1
112	Métier	0
113	Moderne-dynamique	1
114	Métier	0
115	Métier	0
116	Métier	0
117	Métier	0
118	Métier	0
119	Métier	0
120	Métier	0
121	Métier	0
122	Métier	0
123	Métier	0
124	Moderne-dynamique	1
125	Moderne-dynamique	1
126	Moderne-dynamique	1
127	Métier	0
128	Moderne-dynamique	1
129	Métier	0
130	Métier	0
131	Moderne-dynamique	1

132	Moderne-dynamique	1
133	Métier	0
134	Métier	0
135	Métier	0
136	Moderne-dynamique	1
137	Métier	0
138	Moderne-dynamique	1
139	Métier	0
140	Métier	0
141	Moderne-dynamique	1
142	Métier	0
143	Métier	0
144	Métier	0
145	Métier	0
146	Moderne-dynamique	1
147	Métier	0
148	Moderne-dynamique	1
149	Métier	0
150	Métier	0
151	Métier	0
152	Moderne-dynamique	1
153	Moderne-dynamique	1
154	Moderne-dynamique	1
155	Métier	0
156	Moderne-dynamique	1
157	Moderne-dynamique	1
158	Métier	0
159	Métier	0
160	Métier	0
161	Métier	0
162	Métier	0
163	Moderne-dynamique	1
164	Métier	0
165	Métier	0
166	Métier	0
167	Métier	0
168	Métier	0
169	Métier	0
170	Métier	0
171	Métier	0
172	Moderne-dynamique	1
173	Métier	0
174	Métier	0
175	Métier	0
176	Métier	0
177	Moderne-dynamique	1
178	Métier	0
179	Métier	0
180	Métier	0
181	Métier	0

Entremets n°29

182	Métier	0
183	Métier	0
184	Métier	0
185	Métier	0
186	Moderne-dynamique	1
187	Métier	0
188	Métier	0
189	Métier	0
190	Moderne-dynamique	1
191	Métier	0
192	Métier	0
193	Métier	0
194	Moderne-dynamique	1
195	Moderne-dynamique	1
196	Moderne-dynamique	1
197	Métier	0
198	Métier	0
199	Moderne-dynamique	1
200	Métier	0
201	Moderne-dynamique	1
202	Moderne-dynamique	1
203	Métier	0
204	Métier	0
205	Moderne-dynamique	1
206	Métier	0
207	Moderne-dynamique	1
208	Métier	0
209	Métier	0
210	Moderne-dynamique	1
211	Métier	0
212	Moderne-dynamique	1
213	Métier	0
214	Moderne-dynamique	1
215	Moderne-dynamique	1
216	Métier	0
217	Moderne-dynamique	1
218	Métier	0
219	Moderne-dynamique	1
220	Métier	0
221	Métier	0
222	Métier	0
223	Moderne-dynamique	1
224	Métier	0
225	Métier	0
226	Métier	0
227	Métier	0
228	Métier	0
229	Métier	0
230	Métier	0

231	Métier	0
232	Métier	0
233	Métier	0
234	Métier	0
235	Métier	0
236	Métier	0
237	Métier	0
238	Métier	0
239	Moderne-dynamique	1
240	Métier	0
241	Moderne-dynamique	1
242	Métier	0
243	Métier	0
244	Moderne-dynamique	1
245	Métier	0
246	Métier	0
247	Moderne-dynamique	1
248	Métier	0
249	Métier	0
250	Métier	0
251	Métier	0
252	Métier	0
253	Métier	0
254	Métier	0
255	Métier	0
256	Métier	0
257	Moderne-dynamique	1
258	Métier	0
259	Métier	0
260	Moderne-dynamique	1
261	Métier	0
262	Métier	0
263	Métier	0
264	Métier	0
265	Métier	0
266	Métier	0
267	Métier	0
268	Métier	0
269	Métier	0
270	Moderne-dynamique	1
271	Moderne-dynamique	1
272	Métier	0
273	Métier	0
274	Métier	0
275	Moderne-dynamique	1
276	Métier	0
277	Métier	0
278	Moderne-dynamique	1
279	Métier	0
280	Métier	0

Entremets n°29

281	Métier	0
282	Moderne-dynamique	1
283	Métier	0
284	Métier	0
285	Moderne-dynamique	1
286	Métier	0
287	Métier	0
288	Métier	0
289	Moderne-dynamique	1
290	Métier	0
291	Métier	0
292	Moderne-dynamique	1
293	Métier	0
294	Métier	0
		202
		89

5.29.3. Analyse discriminante performance et groupes

Analysis Case Processing Summary

Unweighted Cases		N	Percent
Valid		291	98.0
Excluded	Missing or out-of-range group codes	0	.0
	At least one missing discriminating variable	0	.0
	Both missing or out-of-range group codes and at least one missing discriminating variable	6	2.0
Total		6	2.0
Total		297	100.0

Group Statistics

groupes		Mean	Std. Deviation	Valid N (listwise)	
				Unweighted	Weighted
.00	PERFRÉEL	22784.90	64534.270	202	202.000
1.00	PERFRÉEL	36395.77	76683.921	89	89.000
Total	PERFRÉEL	26947.68	68632.491	291	291.000

Tests of Equality of Group Means

	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
PERFRÉEL	.992	2.442	1	289	.119

Covariance Matrices

groupes		PERFRÉEL
.00	PERFRÉEL	4164672035.741
1.00	PERFRÉEL	5880423676.552

Analyse : Box's Test of Equality of Covariance Matrices

Log Determinants

groupes	Rank	Log Determinant
.00	1	22.150
1.00	1	22.495
Pooled within-groups	1	22.268

The ranks and natural logarithms of determinants printed are those of the group covariance matrices.

Test Results

Box's M		3.795
F	Approx.	3.779
	df1	1
	df2	162790.710
	Sig.	.052

Tests null hypothesis of equal population covariance matrices.

Summary of Canonical Discriminant Functions

Eigenvalues

Function	Eigenvalue	% of Variance	Cumulative %	Canonical Correlation
1	.008(a)	100.0	100.0	.092

a First 1 canonical discriminant functions were used in the analysis.

Wilks' Lambda

Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1	.992	2.427	1	.119

Standardized Canonical Discriminant Function Coefficients

	Function
	1
PERFRÉEL	1.000

Structure Matrix

	Function
	1
PERFRÉEL	1.000

Pooled within-groups correlations between discriminating variables and standardized canonical discriminant functions. Variables ordered by absolute size of correlation within function.

Canonical Discriminant Function Coefficients

	Function
	1
PERFRÉEL	.000
(Constant)	-.394

Unstandardized coefficients

Functions at Group Centroids

groupes	Function
	1
.00	-.061
1.00	.138

Unstandardized canonical discriminant functions evaluated at group means

Classification Statistics : Classification Processing Summary

Processed		297
Excluded	Missing or out-of-range group codes	0
	At least one missing discriminating variable	6
Used in Output		291

Prior Probabilities for Groups

groupes	Prior	Cases Used in Analysis	
		Unweighted	Weighted
.00	.694	202	202.000
1.00	.306	89	89.000
Total	1.000	291	291.000

Classification Function Coefficients

	groupes	
	.00	1.00
PERFRÉEL	4.861E-06	7.765E-06
(Constant)	-.420	-1.326

Fisher's linear discriminant functions

Classification Results(a)

		groupes	Predicted Group Membership		Total
			.00	1.00	
Original	Count	.00	202	0	202
		1.00	89	0	89
	%	.00	100.0	.0	100.0
		1.00	100.0	.0	100.0

a 69.4% of original grouped cases correctly classified.

5.29.4. Analyse discriminante stratégies et groupes

Analyse discriminante entre les 2 groupes sur les choix stratégiques

Group Statistics

groupes		Mean	Std. Deviation	Valid N (listwise)	
				Unweighted	Weighted
,00	choixstrat1	4,2228	2,28011	202	202,000
	choixstrat2	1,3762	1,52166	202	202,000
	choixstrat3	,2376	,69323	202	202,000
	choixstrat4	,4653	1,61192	202	202,000
1,00	choixstrat1	5,2584	2,50240	89	89,000
	choixstrat2	1,7640	1,69908	89	89,000
	choixstrat3	,2809	,75361	89	89,000
	choixstrat4	,2472	1,11070	89	89,000
Total	choixstrat1	4,5395	2,39417	291	291,000
	choixstrat2	1,4948	1,58521	291	291,000
	choixstrat3	,2509	,71121	291	291,000
	choixstrat4	,3986	1,47830	291	291,000

Tests of Equality of Group Means

	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
choixstrat1	,960	11,999	1	289	,001
choixstrat2	,987	3,732	1	289	,054
choixstrat3	,999	,228	1	289	,633
choixstrat4	,995	1,347	1	289	,247

Analyse : Box's Test of Equality of Covariance Matrices

Test Résultats

Box's M		22,554
F	Approx.	2,214
	df1	10
	df2	141194.89
		1
	Sig.	,014

Tests null hypothesis of equal population covariance matrices.

Résumé de la Canonical Discriminant Fonctions

Eigenvalues

Function	Eigenvalue	% of Variance	Cumulative %	Canonical Correlation
1	,059(a)	100,0	100,0	,236

a First 1 canonical discriminant functions were used in the analysis.

Wilks' Lambda

Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1	,945	16,380	4	,003

Standardized Canonical Discriminant Function Coefficients

	Function
	1
choixstrat1	,848
choixstrat2	,441
choixstrat3	-,068
choixstrat4	-,311

Canonical Discriminant Function Coefficients

	Function
	1
choixstrat1	,361
choixstrat2	,280
choixstrat3	-,095
choixstrat4	-,211
(Constant)	-1,949

Unstandardized coefficients

Classification Results(b,c)

		groupes	Predicted Group Membership		Total
			0.00	1.00	
Original	Count	0.00	117	85	202
		1.00	32	57	89
	%	0.00	57.9	42.1	100.0
		1.00	36.0	64.0	100.0
Cross-validated(a)	Count	0.00	116	86	202
		1.00	34	55	89
	%	0.00	57.4	42.6	100.0
		1.00	38.2	61.8	100.0

a Cross validation is done only for those cases in the analysis. In cross validation, each case is classified by the functions derived from all cases other than that case.

b 59.8% of original grouped cases correctly classified.

c 58.8% of cross-validated grouped cases correctly classified.

Analyse discriminante entre groupes et posture stratégique

Group Statistics

groupes		Mean	Std. Deviation	Valid N (listwise)	
				Unweighted	Weighted
,00	poststrat1	2,5004	1,06565	202	202,000
	poststrat2	1,8783	,97548	202	202,000
	poststrat3	1,7030	1,71063	202	202,000
1,00	poststrat1	2,7669	1,05448	89	89,000
	poststrat2	1,9719	1,10361	89	89,000
	poststrat3	1,8539	1,66208	89	89,000
Total	poststrat1	2,5819	1,06753	291	291,000
	poststrat2	1,9069	1,01538	291	291,000
	poststrat3	1,7491	1,69450	291	291,000

Tests of Equality of Group Means

	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
poststrat1	,987	3,887	1	289	,050
poststrat2	,998	,525	1	289	,469
poststrat3	,998	,489	1	289	,485

Analyse : Box's Test of Equality of Covariance Matrices

Test Résultats

Box's M		4,979
F	Approx.	,818
	df1	6
	df2	191082.84 5
	Sig.	,555

Tests null hypothesis of equal population covariance matrices.

Résumé Canonical Discriminant Fonctions

Eigenvalues

Fonction	Eigenvalue	% of Variance	Cumulative %	Canonical Corrélation
1	,015(a)	100,0	100,0	,123

a First 1 canonical discriminant functions were used in the analysis.

Wilks' Lambda

Test of Fonction(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1	,985	4,417	3	,220

Standardized Canonical Discriminant Fonction Coefficients

	Fonction
	1
poststrat1	1,037
poststrat2	-,220
poststrat3	,329

Classification Results(b,c)

		groupes	Predicted Group Membership		Total
			0.00	1.00	
Original	Count	0.00	110	92	202
		1.00	36	53	89
	%	0.00	54.5	45.5	100.0
Cross-validated(a)	Count	0.00	103	99	202
		1.00	38	51	89
	%	0.00	51.0	49.0	100.0
		1.00	42.7	57.3	100.0

a Cross validation is done only for those cases in the analysis. In cross validation, each case is classified by the functions derived from all cases other than that case.

b 56.0% of original grouped cases correctly classified.

c 52.9% of cross-validated grouped cases correctly classified.

Analyse discriminante pas à pas entre groupes et posture stratégique

Tests of Equality of Group Means

	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
poststrat1	.987	3.887	1	289	.050
poststrat2	.998	.525	1	289	.469
poststrat3	.998	.489	1	289	.485

Analyse : Box's Test of Equality of Covariance Matrices

Test Results

Box's M		.014
F	Approx.	.013
	df1	1
	df2	162790.710
	Sig.	.908

Tests null hypothesis of equal population covariance matrices.

Stepwise Statistics

Variables Entered/Removed(a,b,c,d)

Step	Entered	Wilks' Lambda							
		Statistic	df1	df2	df3	Exact F			Sig.
1	poststrat1	.987	1	1	289.000	3.887	1	289.000	.050

At each step, the variable that minimizes the overall Wilks' Lambda is entered.

- a Maximum number of steps is 6.
- b Minimum partial F to enter is 3.84.
- c Maximum partial F to remove is 2.71.
- d F level, tolerance, or VIN insufficient for further computation.

Variables in the Analysis

Step		Tolerance	F to Remove
1	poststrat1	1.000	3.887

Variables Not in the Analysis

Step		Tolerance	Min. Tolerance	F to Enter	Wilks' Lambda
0	poststrat1	1.000	1.000	3.887	.987
	poststrat2	1.000	1.000	.525	.998
	poststrat3	1.000	1.000	.489	.998
1	poststrat2	.739	.739	.106	.986
	poststrat3	.999	.999	.422	.985

Wilks' Lambda

Step	Number of Variables	Lambda	df1	df2	df3	Exact F			
						Statistic	df1	df2	Sig.
1	1	.987	1	1	289	3.887	1	289.000	.050

Summary of Canonical Discriminant Functions

Eigenvalues

Function	Eigenvalue	% of Variance	Cumulative %	Canonical Correlation
1	.013(a)	100.0	100.0	.115

a First 1 canonical discriminant functions were used in the analysis.

Wilks' Lambda

Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1	.987	3.854	1	.050

Standardized Canonical Discriminant Function Coefficients

	Function
	1
poststrat1	1.000

Structure Matrix

	Function
	1
poststrat1	1.000
poststrat2(a)	.511
poststrat3(a)	.023

Pooled within-groups correlations between discriminating variables and standardized canonical discriminant functions. Variables ordered by absolute size of correlation within function.

a This variable not used in the analysis.

Canonical Discriminant Function Coefficients

	Function
	1
poststrat1	.941
(Constant)	-2.431

Unstandardized coefficients

Functions at Group Centroids

groupes	Function
	1
.00	-.077
1.00	.174

Unstandardized canonical discriminant functions evaluated at group means

Classification Statistics Classification Processing Summary

Processed		297
Excluded	Missing or out-of-range group codes	0
	At least one missing discriminating variable	0
Used in Output		297

Classification Function Coefficients

	groupes	
	.00	1.00
poststrat1	2.216	2.452
(Constant)	-3.463	-4.085

Fisher's linear discriminant functions

Classification Results(b,c)

		groupes	Predicted Group Membership		Total
			.00	1.00	
Original	Count	.00	99	103	202
		1.00	34	55	89
		Ungrouped cases	6	0	6
	%	.00	49.0	51.0	100.0
		1.00	38.2	61.8	100.0
		Ungrouped cases	100.0	.0	100.0
Cross-validated(a)	Count	.00	99	103	202
		1.00	34	55	89
	%	.00	49.0	51.0	100.0
		1.00	38.2	61.8	100.0

a Cross validation is done only for those cases in the analysis. In cross validation, each case is classified by the functions derived from all cases other than that case.

b 52.9% of original grouped cases correctly classified.

c 52.9% of cross-validated grouped cases correctly classified.

5.30. Entremet 30 : Régressions pas à pas descendante et corrélations pour la catégorie d'hypothèse 3 sur les stratégies

5.30.1. Régression multiple pas à pas descendante performance, choix stratégiques

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	choixstrat4, choixstrat2, choixstrat3(a)	.	Enter
2	.	choixstrat4	Pas à pas descendante (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
3	.	choixstrat2	Pas à pas descendante (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: PERFRÉEL

Model Summary(d)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.295(a)	.087	.077	65923.211
2	.292(b)	.085	.079	65866.524
3	.288(c)	.083	.080	65847.649

a Predictors: (Constant), choixstrat4, choixstrat2, choixstrat3

b Predictors: (Constant), choixstrat2, choixstrat3

c Predictors: (Constant), choixstrat3

d Dependent Variable: PERFRÉEL

ANOVA(d)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	118756849039.407	3	39585616346.469	9.109	.000(a)
	Residual	1247264625843.673	287	4345869776.459		
	Total	1366021474883.080	290			
2	Regression	116562580830.891	2	58281290415.446	13.434	.000(b)
	Residual	1249458894052.189	288	4338398937.681		
	Total	1366021474883.080	290			
3	Regression	112942670675.484	1	112942670675.484	26.048	.000(c)
	Residual	1253078804207.597	289	4335912817.327		
	Total	1366021474883.080	290			

a Predictors: (Constant), choixstrat4, choixstrat2, choixstrat3

b Predictors: (Constant), choixstrat2, choixstrat3

c Predictors: (Constant), choixstrat3

d Dependent Variable: PERFRÉEL

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	23877.917	5524.510		4.322	.000
	choixstrat2	-2209.740	2443.551	-.051	-.904	.367
	choixstrat3	28383.493	5486.095	.294	5.174	.000
	choixstrat4	-1874.633	2638.212	-.040	-.711	.478
2	(Constant)	23278.830	5455.102		4.267	.000
	choixstrat2	-2229.987	2441.283	-.052	-.913	.362
	choixstrat3	27913.415	5441.379	.289	5.130	.000
3	(Constant)	19986.822	4093.922		4.882	.000
	choixstrat3	27748.071	5436.808	.288	5.104	.000

a Dependent Variable: PERFRÉEL

Excluded Variables(c)

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
2	choixstrat4	-.040(a)	-.711	.478	-.042	.985
3	choixstrat4	-.041(b)	-.721	.471	-.042	.985
	choixstrat2	-.052(b)	-.913	.362	-.054	.999

a Predictors in the Model: (Constant), choixstrat2, choixstrat3

b Predictors in the Model: (Constant), choixstrat3

c Dependent Variable: PERFRÉEL

Casewise Diagnostics(a)

Case Number	Std. Residual	PERFRÉEL
202	3.687	262800
212	3.065	221813
258	3.687	262800

a Dependent Variable: PERFRÉEL

Residuals Statistics(a)

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	19986.82	130979.10	26947.68	19734.677	291
Residual	-128280.95	242813.17	.00	65734.020	291
Std. Predicted Value	-.353	5.272	.000	1.000	291
Std. Residual	-1.948	3.687	.000	.998	291

a Dependent Variable: PERFRÉEL

5.30.2. Régression multiple pas à pas descendante performance, posture stratégiques

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	poststrat3, poststrat1, poststrat2(a)	.	Enter
2	.	poststrat3	Pas à pas descendante (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: PERFRÉEL

Model Summary(c)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.230(a)	.053	.043	67136.771
2	.223(b)	.050	.043	67134.479

a Predictors: (Constant), poststrat3, poststrat1, poststrat2

b Predictors: (Constant), poststrat1, poststrat2

c Dependent Variable: PERFRÉEL

ANOVA(c)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	72413154750.929	3	24137718250.310	5.355	.001(a)
	Residual	1293608320132.151	287	4507346063.178		
	Total	1366021474883.080	290			
2	Regression	679944445503.534	2	33997222751.767	7.543	.001(b)
	Residual	1298027029379.546	288	4507038296.457		
	Total	1366021474883.080	290			

a Predictors: (Constant), poststrat3, poststrat1, poststrat2

b Predictors: (Constant), poststrat1, poststrat2

c Dependent Variable: PERFRÉEL

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	25588.999	11291.009		2.266	.024		
	poststrat1	13566.403	4300.013	.211	3.155	.002	.738	1.356
	poststrat2	-15531.075	4543.028	-.230	-3.419	.001	.730	1.369
	poststrat3	-2316.729	2339.849	-.057	-.990	.323	.989	1.011
2	(Constant)	22096.507	10725.523		2.060	.040		
	poststrat1	13691.088	4298.022	.213	3.185	.002	.738	1.355
	poststrat2	-15993.457	4518.807	-.237	-3.539	.000	.738	1.355

a Dependent Variable: PERFRÉEL

Excluded Variables(b)

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
						Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
2	poststrat3	-.057(a)	-.990	.323	-.058	.989	1.011	.730

a Predictors in the Model: (Constant), poststrat1, poststrat2

b Dependent Variable: PERFRÉEL

Casewise Diagnostics(a)

Case Number	Std. Residual	PERFRÉEL
7	3.348	262800
202	3.059	262800
212	3.078	221813
225	3.562	300000
258	3.348	262800

a Dependent Variable: PERFRÉEL

Residuals Statistics(a)

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	-12192.78	64290.17	26947.68	15312.204	291
Residual	-134933.80	239132.59	.00	66902.580	291
Std. Predicted Value	-2.556	2.439	.000	1.000	291
Std. Residual	-2.010	3.562	.000	.997	291

a Dependent Variable: PERFRÉEL

5.30.3. Corrélations linéaires de Pearson et Spearman caractéristiques entreprises et choix stratégiques

Corrélation Pearson

Output Created		18-AUG-2007 10:58:13
Input	Data	C:\Documents and Settings\Coco\Bureau\thèse maman\données et traitement SPSS thèse\7 data thèse nominatif.sav
	N of Rows in Working Data File	297
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES=lientour nemployé standpro standser ca choixstr choixs1 choixs2 choixs3 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING=PAIRWISE .	
Resources	Elapsed Time	0:00:00.04

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
lientourisme	1.3608	.63003	291
#employés	7.0320	8.23005	291
standprod	11.9278	4.69904	291
standserv	14.7801	4.54021	291
CA	3.0653	1.90259	291
choixstrat1	4.5395	2.39417	291
choixstrat2	1.4948	1.58521	291
choixstrat3	.2509	.71121	291
choixstrat4	.3986	1.47830	291

Correlations

		Lien tourisme	# employés	Stand prod	Stand serv	CA	Choix strat1	Choix strat2	choix trat3	choix trat4
Lien tourisme	Pearson Correlation	1	.144(*)	.138(*)	.119(*)	.150(*)	.005	.107	.228(*)	.001
	Sig. (2-tailed)	.	.014	.018	.042	.010	.927	.068	.000	.993
	N	291	291	291	291	291	291	291	291	291
# employés	Pearson Correlation	.144(*)	1	.077	.203(**)	.702(**)	.083	.185(**)	.261(*)	-.061
	Sig. (2-tailed)	.014	.	.189	.001	.000	.159	.002	.000	.296
	N	291	291	291	291	291	291	291	291	291
Stand prod	Pearson Correlation	.138(*)	.077	1	.228(**)	-.015	.058	-.017	.311(*)	.285(**)
	Sig. (2-tailed)	.018	.189	.	.000	.800	.324	.767	.000	.000
	N	291	291	291	291	291	291	291	291	291
Stand serv	Pearson Correlation	.119(*)	.203(**)	.228(**)	1	.226(**)	.136(*)	-.026	.206(*)	.057
	Sig. (2-tailed)	.042	.001	.000	.	.000	.020	.664	.000	.334
	N	291	291	291	291	291	291	291	291	291
CA	Pearson Correlation	.150(*)	.702(**)	-.015	.226(**)	1	.092	.117(*)	.243(*)	-.061
	Sig. (2-tailed)	.010	.000	.800	.000	.	.117	.046	.000	.301
	N	291	291	291	291	291	291	291	291	291
Choix strat1	Pearson Correlation	.005	.083	.058	.136(*)	.092	1	.065	.246(*)	.018
	Sig. (2-tailed)	.927	.159	.324	.020	.117	.	.271	.000	.761
	N	291	291	291	291	291	291	291	291	291
		Lien tourisme	# employés	Stand prod	Stand serv	CA	Choix strat1	Choix strat2	choix trat3	choix trat4
Choix strat2	Pearson Correlation	.107	.185(**)	-.017	-.026	.117(*)	.065	1	.033	.016
	Sig. (2-tailed)	.068	.002	.767	.664	.046	.271	.	.572	.791
	N	291	291	291	291	291	291	291	291	291
Choix strat3	Pearson Correlation	.228(**)	.261(**)	.311(**)	.206(**)	.243(**)	.246(**)	.033	1	.121(*)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.572	.	.039
	N	291	291	291	291	291	291	291	291	291
Choix strat4	Pearson Correlation	.001	-.061	.285(**)	.057	-.061	.018	.016	.121(*)	1
	Sig. (2-tailed)	.993	.296	.000	.334	.301	.761	.791	.039	.
	N	291	291	291	291	291	291	291	291	291

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Nonparametric Correlations Spearman

Correlations Spearman's rho

		Lien tourisme	# employés	Stand prod	Stand serv	CA	Choix strat1	Choix strat2	Choix strat3	choixstr at4
Lien tourisme	Correlation Coefficient	1.000	.176(**)	.102	.122(*)	.141(*)	.021	.154(**)	.224(**)	-.013
	Sig. (2-tailed)	.	.003	.083	.038	.016	.717	.009	.000	.823
	N	291	291	291	291	291	291	291	291	291
# employés	Correlation Coefficient	.176(**)	1.000	-.034	.243(**)	.922(**)	.100	.093	.243(**)	-.073
	Sig. (2-tailed)	.003	.	.562	.000	.000	.089	.114	.000	.216
	N	291	291	291	291	291	291	291	291	291
Stand prod	Correlation Coefficient	.102	-.034	1.000	.242(**)	-.049	.050	-.041	.295(**)	.205(**)
	Sig. (2-tailed)	.083	.562	.	.000	.407	.399	.486	.000	.000
	N	291	291	291	291	291	291	291	291	291
Stand serv	Correlation Coefficient	.122(*)	.243(**)	.242(**)	1.000	.244(**)	.121(*)	-.059	.203(**)	.067
	Sig. (2-tailed)	.038	.000	.000	.	.000	.039	.319	.001	.257
	N	291	291	291	291	291	291	291	291	291
CA	Correlation Coefficient	.141(*)	.922(**)	-.049	.244(**)	1.000	.077	.095	.216(**)	-.041
	Sig. (2-tailed)	.016	.000	.407	.000	.	.189	.108	.000	.481
	N	291	291	291	291	291	291	291	291	291
		Lien tourisme	# employés	Stand prod	Stand serv	CA	Choix strat1	Choix strat2	Choix strat3	choixstr at4
Choix strat1	Correlation Coefficient	.021	.100	.050	.121(*)	.077	1.000	.079	.218(**)	-.003
	Sig. (2-tailed)	.717	.089	.399	.039	.189	.	.178	.000	.964
	N	291	291	291	291	291	291	291	291	291
Choix strat2	Correlation Coefficient	.154(**)	.093	-.041	-.059	.095	.079	1.000	.085	.012
	Sig. (2-tailed)	.009	.114	.486	.319	.108	.178	.	.150	.834
	N	291	291	291	291	291	291	291	291	291
Choix strat3	Correlation Coefficient	.224(**)	.243(**)	.295(**)	.203(**)	.216(**)	.218(**)	.085	1.000	.094
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.150	.	.108
	N	291	291	291	291	291	291	291	291	291
Choix strat4	Correlation Coefficient	-.013	-.073	.205(**)	.067	-.041	-.003	.012	.094	1.000
	Sig. (2-tailed)	.823	.216	.000	.257	.481	.964	.834	.108	.
	N	291	291	291	291	291	291	291	291	291

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

5.30.4. Analyses de la covariance caractéristiques entreprises et choix stratégiques

Analysis de la covariance avec stratégie 1 « aucune stratégie »

Between-Subjects Factors		
		N
lientourisme	1.00	210
	2.00	57
	3.00	24

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: choixstrat1

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	47.874(a)	5	9.575	1.690	.137	.029
Intercept	168.208	1	168.208	29.694	.000	.094
NEMPLOYÉ	4.194	1	4.194	.740	.390	.003
STANDPRO	1.498	1	1.498	.264	.607	.001
STANDSER	22.116	1	22.116	3.904	.049	.014
LIENTOUR	10.765	2	5.382	.950	.388	.007
Error	1614.421	285	5.665			
Total	7659.000	291				
Corrected Total	1662.296	290				

a. R Squared = .029 (Adjusted R Squared = .012)

Parameter Estimates

Dependent Variable: choixstrat1

Parameter	B	Std. Error	t	Sig.	95% Confidence Interval		Partial Eta Squared
					Lower Bound	Upper Bound	
Intercept	2.784	.768	3.625	.000	1.272	4.296	.044
NEMPLOYÉ	.015	.018	.860	.390	-.019	.050	.003
STANDPRO	.016	.031	.514	.607	-.045	.076	.001
STANDSER	.064	.032	1.976	.049	.000	.127	.014
[LIENTOUR=1.00]	.502	.520	.966	.335	-.521	1.525	.003
[LIENTOUR=2.00]	.794	.581	1.366	.173	-.350	1.939	.007
[LIENTOUR=3.00]	0(a)

a. This parameter is set to zero because it is redundant.

Analysis de la covariance avec stratégie 2 « Océan bleu »

Between-Subjects Factors		
		N
lientourisme	1.00	210
	2.00	57
	3.00	24

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: choixstrat2

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	37.295(a)	5	7.459	3.074	.010	.051
Intercept	54.797	1	54.797	22.586	.000	.073
NEMPLOYÉ	22.558	1	22.558	9.298	.003	.032
STANDPRO	.517	1	.517	.213	.645	.001
STANDSER	2.985	1	2.985	1.230	.268	.004
LIENTOUR	9.039	2	4.519	1.863	.157	.013
Error	691.447	285	2.426			
Total	1379.000	291				
Corrected Total	728.742	290				

a R Squared = .051 (Adjusted R Squared = .035)

Parameter Estimates

Dependent Variable: choixstrat2

Parameter	B	Std. Error	t	Sig.	95% Confidence Interval		Partial Eta Squared
					Lower Bound	Upper Bound	
Intercept	1.874	.503	3.728	.000	.884	2.863	.046
NEMPLOYÉ	.035	.011	3.049	.003	.012	.058	.032
STANDPRO	-.009	.020	-.461	.645	-.049	.030	.001
STANDSER	-.023	.021	-1.109	.268	-.065	.018	.004
[LIENTOUR=1.00]	-.277	.340	-.814	.416	-.946	.393	.002
[LIENTOUR=2.00]	.163	.381	.427	.669	-.586	.912	.001
[LIENTOUR=3.00]	0(a)

a This parameter is set to zero because it is redundant.

Analysis de la covariance avec stratégie 3 « Partenariat »

Between-Subjects Factors

		N
lientourisme	1.00	210
	2.00	57
	3.00	24

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: choixstrat3

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	28.778(a)	5	5.756	13.912	.000	.196
Intercept	3.163	1	3.163	7.646	.006	.026
NEMPLOYÉ	5.045	1	5.045	12.195	.001	.041
STANDPRO	9.014	1	9.014	21.788	.000	.071
STANDSER	1.094	1	1.094	2.646	.105	.009
LIENTOUR	4.959	2	2.479	5.993	.003	.040
Error	117.909	285	.414			
Total	165.000	291				
Corrected Total	146.687	290				

a R Squared = .196 (Adjusted R Squared = .182)

Parameter Estimates

Dependent Variable: choixstrat3

Parameter	B	Std. Error	t	Sig.	95% Confidence Interval		Partial Eta Squared
					Lower Bound	Upper Bound	
Intercept	-.409	.208	-1.972	.050	-.818	-.001	.013
NEMPLOYÉ	.017	.005	3.492	.001	.007	.026	.041
STANDPRO	.039	.008	4.668	.000	.022	.055	.071
STANDSER	.014	.009	1.627	.105	-.003	.031	.009
[LIENTOUR=1.00]	-.210	.140	-1.493	.136	-.486	.067	.008
[LIENTOUR=2.00]	.115	.157	.730	.466	-.195	.424	.002
[LIENTOUR=3.00]	0(a)

a This parameter is set to zero because it is redundant.

Analysis de la covariance avec stratégie 4 « Mass customization »

Between-Subjects Factors

		N
lientourisme	1.00	210
	2.00	57
	3.00	24

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: choixstrat4

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	56.354(a)	5	11.271	5.563	.000	.089
Intercept	7.689	1	7.689	3.795	.052	.013
NEMPLOYÉ	3.932	1	3.932	1.941	.165	.007
STANDPRO	50.699	1	50.699	25.025	.000	.081
STANDSER	.059	1	.059	.029	.865	.000
LIENTOUR	.540	2	.270	.133	.875	.001
Error	577.406	285	2.026			
Total	680.000	291				
Corrected Total	633.759	290				

a R Squared = .089 (Adjusted R Squared = .073)

Parameter Estimates

Dependent Variable: choixstrat4

Parameter	B	Std. Error	t	Sig.	95% Confidence Interval		Partial Eta Squared
					Lower Bound	Upper Bound	
Intercept	-.742	.459	-1.616	.107	-1.646	.162	.009
NEMPLOYÉ	-.015	.010	-1.393	.165	-.035	.006	.007
STANDPRO	.092	.018	5.002	.000	.056	.128	.081
STANDSER	.003	.019	.170	.865	-.035	.041	.000
[LIENTOUR=1.00]	.124	.311	.399	.690	-.488	.736	.001
[LIENTOUR=2.00]	.040	.348	.115	.908	-.644	.725	.000
[LIENTOUR=3.00]	0(a)

a This parameter is set to zero because it is redundant.

Corrélation de Pearson caractéristiques entreprises, choix stratégiques

Corrélation de Pearson									
		Lien tourisme	Nombre employés	Stand Produc.	Stand service	Choix strat. aucune	Choix strat. Océan bleu	Choix Strat. Partenariat	Choix Strat. Mass Customi- zation
Lien tourisme	Pearson Correlation	1	.144(*)	.138(*)	.119(*)	.005	.107	.228(**)	.001
	P-valeur (2- tailed)	.	.014	.018	.042	.927	.068	.000	.993
	N	291	291	291	291	291	291	291	291
nombre employés	Pearson Correlation	.144(*)	1	.077	.203(**)	.083	.185(**)	.261(**)	-.061
	P-valeur (2- tailed)	.014	.	.189	.001	.159	.002	.000	.296
	N	291	291	291	291	291	291	291	291
Stand production	Pearson Correlation	.138(*)	.077	1	.228(**)	.058	-.017	.311(**)	.285(**)
	P-valeur (2- tailed)	.018	.189	.	.000	.324	.767	.000	.000
	N	291	291	291	291	291	291	291	291
Stand service	Pearson Correlation	.119(*)	.203(**)	.228(**)	1	.136(*)	-.026	.206(**)	.057
	P-valeur (2- tailed)	.042	.001	.000	.	.020	.664	.000	.334
	N	291	291	291	291	291	291	291	291
Choix stratégie aucune	Pearson Correlation	.005	.083	.058	.136(*)	1	.065	.246(**)	.018
	P-valeur (2- tailed)	.927	.159	.324	.020	.	.271	.000	.761
	N	291	291	291	291	291	291	291	291
Choix Stratégie Océan bleu	Pearson Correlation	.107	.185(**)	-.017	-.026	.065	1	.033	.016
	P-valeur (2- tailed)	.068	.002	.767	.664	.271	.	.572	.791
	N	291	291	291	291	291	291	291	291
Choix Stratégie partenariat	Pearson Correlation	.228(**)	.261(**)	.311(**)	.206(**)	.246(**)	.033	1	.121(*)
	P-valeur (2- tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.572	.	.039
	N	291	291	291	291	291	291	291	291
Choix Stratégie Mass Customi- zation	Pearson Correlation	.001	-.061	.285(**)	.057	.018	.016	.121(*)	1
	P-valeur (2- tailed)	.993	.296	.000	.334	.761	.791	.039	.
	N	291	291	291	291	291	291	291	291

5.31. Entremet 31 : Complément analyses discussion hypothèses de la catégorie 1

5.31.1. Moyennes de la performance par catégories de chiffre d'affaires

Report

PERFRÉEL

CARÉEL	Mean	N	Std. Deviation
300000	-16083.27	76	24442.544
450000	-3662.33	63	27350.375
700000	18308.28	54	45624.512
925000	28450.76	27	56901.820
1300000	85496.67	30	66418.716
1750000	92724.26	17	63863.850
2000000	141533.33	24	91314.700
Total	26947.68	291	68632.491

5.31.2. Régression et corrélation partielles Niveaux de standardisation et nombre de collaborateur et Chiffre d'affaires

Regression chiffre d'affaires sur niveau de standardisation production

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	CARÉEL(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: standprod

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.001(a)	.000	-.003	4.70716

a Predictors: (Constant), CARÉEL

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.002	1	.002	.000	.993(a)
	Residual	6403.483	289	22.157		
	Total	6403.485	290			

a Predictors: (Constant), CARÉEL

b Dependent Variable: standprod

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.924	.490		24.350	.000
	CARÉEL	4.369E-09	.000	.001	.009	.993

a Dependent Variable: standprod

Regression chiffre d'affaires sur niveau de standardisation service

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	CARÉEL(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: standserv

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.224(a)	.050	.047	4.43250

a Predictors: (Constant), CARÉEL

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	299.937	1	299.937	15.266	.000(a)
	Residual	5677.988	289	19.647		
	Total	5977.924	290			

a Predictors: (Constant), CARÉEL

b Dependent Variable: standserv

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.292	.461		28.824	.000
	CARÉEL	1.878E-06	.000	.224	3.907	.000

a Dependent Variable: standserv

Corrélation partielle

- - - PARTIAL CORRELATION COEFFICIENTS - - -

Controlling for.. CARÉEL

	NEMPLOYÉ	STANDSER
NEMPLOYÉ	1.0000 (0) P= .	.0618 (288) P= .294
STANDSER	.0618 (288) P= .294	1.0000 (0) P= .

(Coefficient / (D.F.) / 2-tailed Significance)

" . " is printed if a coefficient cannot be computed

- - - PARTIAL CORRELATION COEFFICIENTS - - -

Controlling for.. CARÉEL

	NEMPLOYÉ	STANDPRO
NEMPLOYÉ	1.0000 (0) P= .	.1105 (288) P= .060
STANDPRO	.1105 (288) P= .060	1.0000 (0) P= .

(Coefficient / (D.F.) / 2-tailed Significance)

" . " is printed if a coefficient cannot be computed

5.32. Entremet 32 : Complément analyses pour discussion hypothèses de la catégorie 2

5.32.1. Régression linéaire pas à pas des caractéristiques entrepreneurs sur le chiffre d'affaires

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	LOGDYNAM, INFORMÉ, logicaction, HIGHRISK, ES, comprela, ENTREPRES, UNIHES, défmét, TRADITIO, PASCHOIX, NOUVEAU, NORISK, EHL, aptitudes, compman, comptech, VIEULOUP, CFC, LOGMIX(a)		Enter
2		ENTREPRES	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
3		UNIHES	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
4		LOGDYNAM	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
5		défmét	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
6		comprela	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
7		NOUVEAU	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
8		HIGHRISK	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
9		PASCHOIX	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
10		aptitudes	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
11		comptech	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
12		ES	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
13		LOGMIX	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
14		CFC	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: CARÉEL

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.505(a)	.255	.200	484556.784
2	.505(b)	.255	.202	483706.588
3	.504(c)	.254	.205	483024.448
4	.503(d)	.253	.207	482442.309
5	.502(e)	.252	.208	481850.535
6	.501(f)	.251	.210	481420.299
7	.499(g)	.249	.211	481087.597
8	.496(h)	.246	.211	481216.681
9	.491(i)	.242	.209	481760.752
10	.487(j)	.237	.207	482406.289
11	.482(k)	.232	.205	482915.773
12	.478(l)	.228	.203	483408.578
13	.472(m)	.222	.200	484320.253
14	.465(n)	.216	.196	485493.425

Entremets n°32

a Predictors: (Constant), LOGDYNAM, INFORMÉ, logicaction, HIGHRISK, ES, comprela, ENTREPRE, UNIHES, défmét, TRADITIO, PASCHOIX, NOUVEAU, NORISK, EHL, aptitudes, compman, comptech, VIEULOUP, CFC, LOGMIX

b Predictors: (Constant), LOGDYNAM, INFORMÉ, logicaction, HIGHRISK, ES, comprela, UNIHES, défmét, TRADITIO, PASCHOIX, NOUVEAU, NORISK, EHL, aptitudes, compman, comptech, VIEULOUP, CFC, LOGMIX

c Predictors: (Constant), LOGDYNAM, INFORMÉ, logicaction, HIGHRISK, ES, comprela, défmét, TRADITIO, PASCHOIX, NOUVEAU, NORISK, EHL, aptitudes, compman, comptech, VIEULOUP, CFC, LOGMIX

d Predictors: (Constant), INFORMÉ, logicaction, HIGHRISK, ES, comprela, défmét, TRADITIO, PASCHOIX, NOUVEAU, NORISK, EHL, aptitudes, compman, comptech, VIEULOUP, CFC, LOGMIX

e Predictors: (Constant), INFORMÉ, logicaction, HIGHRISK, ES, comprela, TRADITIO, PASCHOIX, NOUVEAU, NORISK, EHL, aptitudes, compman, comptech, VIEULOUP, CFC, LOGMIX

f Predictors: (Constant), INFORMÉ, logicaction, HIGHRISK, ES, TRADITIO, PASCHOIX, NOUVEAU, NORISK, EHL, aptitudes, compman, comptech, VIEULOUP, CFC, LOGMIX

g Predictors: (Constant), INFORMÉ, logicaction, HIGHRISK, ES, TRADITIO, PASCHOIX, NORISK, EHL, aptitudes, compman, comptech, VIEULOUP, CFC, LOGMIX

h Predictors: (Constant), INFORMÉ, logicaction, ES, TRADITIO, PASCHOIX, NORISK, EHL, aptitudes, compman, comptech, VIEULOUP, CFC, LOGMIX

i Predictors: (Constant), INFORMÉ, logicaction, ES, TRADITIO, NORISK, EHL, aptitudes, compman, comptech, VIEULOUP, CFC, LOGMIX

j Predictors: (Constant), INFORMÉ, logicaction, ES, TRADITIO, NORISK, EHL, compman, comptech, VIEULOUP, CFC, LOGMIX

k Predictors: (Constant), INFORMÉ, logicaction, ES, TRADITIO, NORISK, EHL, compman, VIEULOUP, CFC, LOGMIX

l Predictors: (Constant), INFORMÉ, logicaction, TRADITIO, NORISK, EHL, compman, VIEULOUP, CFC, LOGMIX

m Predictors: (Constant), INFORMÉ, logicaction, TRADITIO, NORISK, EHL, compman, VIEULOUP, CFC

n Predictors: (Constant), INFORMÉ, logicaction, TRADITIO, NORISK, EHL, compman, VIEULOUP

ANOVA(o)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
14	Regression	18362163338215.540	7	2623166191173.650	11.129	.000(n)
	Residual	66704194050100.500	283	235703865901.415		
	Total	85066357388316.100	290			

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
14	(Constant)	-193695.626	180118.126		-1.075	.283
	compman	39537.937	18908.833	.113	2.091	.037
	logicaction	195341.341	52826.185	.208	3.698	.000
	NORISK	-125787.515	59795.099	-.112	-2.104	.036
	EHL	389610.105	79608.312	.263	4.894	.000
	VIEULOUP	230666.589	59109.686	.213	3.902	.000
	INFORMÉ	131769.336	58851.958	.119	2.239	.026
	TRADITIO	121029.596	58390.924	.110	2.073	.039

a Dependent Variable: CARÉEL

5.33. Entremet 33 : Effet localisation sur régressions du modèle thèse

5.33.1. Effet localisation sur régression caractéristiques de l'entreprise sur performance

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ISOLÉLAC, CARÉEL, PERIP3, standprod, VILLE2, PÉRIP1, CENTOUR, MONTAGNE, VILLE3, TOURIST, standserv, CAMPAGNE, NONTOUR, #employés, VILLE1(a)	.	Enter
2	.	standprod	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
3	.	NONTOUR	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
4	.	TOURIST	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
5	.	MONTAGNE	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
6	.	PERIP3	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
7	.	#employés	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
8	.	ISOLÉLAC	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
9	.	CENTOUR	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
10	.	PÉRIP1	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
11	.	VILLE3	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
12	.	CAMPAGNE	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: PERFRÉEL

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.741(a)	.550	.525	47299.438
2	.741(b)	.550	.527	47214.164
3	.741(c)	.549	.528	47136.867
4	.740(d)	.547	.528	47160.231
5	.738(e)	.545	.527	47211.339
6	.738(f)	.544	.528	47167.574
7	.736(g)	.541	.527	47222.392
8	.734(h)	.539	.525	47277.027
9	.733(i)	.537	.526	47268.889
10	.731(j)	.534	.524	47328.281
11	.729(k)	.532	.523	47378.797
12	.727(l)	.528	.522	47462.940

Entremets n°33

- a Predictors: (Constant), ISOLÉLAC, CARÉEL, PERIP3, standprod, VILLE2, PÉRIP1, CENTOUR, MONTAGNE, VILLE3, TOURIST, standserv, CAMPAGNE, NONTOUR, #employés, VILLE1
- b Predictors: (Constant), ISOLÉLAC, CARÉEL, PERIP3, VILLE2, PÉRIP1, CENTOUR, MONTAGNE, VILLE3, TOURIST, standserv, CAMPAGNE, NONTOUR, #employés, VILLE1
- c Predictors: (Constant), ISOLÉLAC, CARÉEL, PERIP3, VILLE2, PÉRIP1, CENTOUR, MONTAGNE, VILLE3, TOURIST, standserv, CAMPAGNE, #employés, VILLE1
- d Predictors: (Constant), ISOLÉLAC, CARÉEL, PERIP3, VILLE2, PÉRIP1, CENTOUR, MONTAGNE, VILLE3, standserv, CAMPAGNE, #employés, VILLE1
- e Predictors: (Constant), ISOLÉLAC, CARÉEL, PERIP3, VILLE2, PÉRIP1, CENTOUR, VILLE3, standserv, CAMPAGNE, #employés, VILLE1
- f Predictors: (Constant), ISOLÉLAC, CARÉEL, VILLE2, PÉRIP1, CENTOUR, VILLE3, standserv, CAMPAGNE, #employés, VILLE1
- g Predictors: (Constant), ISOLÉLAC, CARÉEL, VILLE2, PÉRIP1, CENTOUR, VILLE3, standserv, CAMPAGNE, VILLE1
- h Predictors: (Constant), CARÉEL, VILLE2, PÉRIP1, CENTOUR, VILLE3, standserv, CAMPAGNE, VILLE1
- i Predictors: (Constant), CARÉEL, VILLE2, PÉRIP1, VILLE3, standserv, CAMPAGNE, VILLE1
- j Predictors: (Constant), CARÉEL, VILLE2, VILLE3, standserv, CAMPAGNE, VILLE1
- k Predictors: (Constant), CARÉEL, VILLE2, standserv, CAMPAGNE, VILLE1
- l Predictors: (Constant), CARÉEL, VILLE2, standserv, VILLE1
- m Dependent Variable: PERFRÉEL

ANOVA(m)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
11	Regression	726267604744.042	5	145253520948.808	64.708	.000(k)
	Residual	639753870139.039	285	2244750421.540		
	Total	1366021474883.080	290			
12	Regression	721740498966.726	4	180435124741.682	80.096	.000(l)
	Residual	644280975916.354	286	2252730685.022		
	Total	1366021474883.080	290			

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
11	(Constant)	-64112.225	10436.235		-6.143	.000
	CARÉEL	.088	.005	.695	16.230	.000
	standserv	1951.887	636.361	.129	3.067	.002
	VILLE1	-18775.536	6929.424	-.118	-2.710	.007
	VILLE2	-40884.436	21630.963	-.078	-1.890	.060
	CAMPAGNE	-10165.298	7158.035	-.062	-1.420	.157
12	(Constant)	-69490.797	9742.014		-7.133	.000
	CARÉEL	.089	.005	.700	16.417	.000
	standserv	2073.358	631.706	.137	3.282	.001
	VILLE1	-16036.084	6667.328	-.101	-2.405	.017
	VILLE2	-37915.613	21567.941	-.072	-1.758	.080

a Dependent Variable: PERFRÉEL

5.33.2. Effet localisation sur régression caractéristiques de l'entrepreneur sur performance

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	LOGDYNAM, INFORMÉ, logicaction, HIGHRISK, VILLE3, comprela, PERIP3, VILLE2, ES, ISOLÉLAC, ENTREPRE, MONTAGNE, CENTOUR, UNIHES, défmét, TRADITIO, PASCHOIX, NOUVEAU, PÉRIP1, NORISK, EHL, aptitudes, CAMPAGNE, compman, VIEULOUP, comptech, CFC, LOGMIX, VILLE1(a)	.	Enter
2	.	INFORMÉ	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
3	.	NORISK	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
4	.	LOGMIX	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
5	.	aptitudes	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
6	.	comprela	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
7	.	ES	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
8	.	UNIHES	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
9	.	défmét	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
10	.	CFC	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
11	.	ENTREPRE	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
12	.	TRADITIO	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
13	.	LOGDYNAM	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
14	.	HIGHRISK	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
15	.	NOUVEAU	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
16	.	comptech	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
17	.	compman	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: PERFRÉEL

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.478(a)	.229	.143	63543.851
2	.478(b)	.229	.146	63422.474
3	.478(c)	.229	.149	63301.890
4	.478(d)	.228	.152	63183.486
5	.478(e)	.228	.156	63069.128
6	.478(f)	.228	.159	62956.501
7	.477(g)	.228	.161	62854.674
8	.477(h)	.227	.164	62765.824
9	.476(i)	.226	.166	62687.388
10	.474(j)	.225	.168	62616.340
11	.473(k)	.223	.169	62564.065
12	.471(l)	.221	.170	62532.933
13	.467(m)	.218	.170	62541.557
14	.463(n)	.214	.168	62587.450
15	.457(o)	.209	.166	62681.944
16	.450(p)	.202	.162	62830.571
17	.443(q)	.196	.158	62971.521

a Predictors: (Constant), LOGDYNAM, INFORMÉ, logicaction, HIGHRISK, VILLE3, comprela, PERIP3, VILLE2, ES, ISOLÉLAC, ENTREPRE, MONTAGNE, CENTOUR, UNIHES, défmét, TRADITIO, PASCHOIX, NOUVEAU, PÉRIPI1, NORISK, EHL, aptitudes, CAMPAGNE, compman, VIEULOUP, comptech, CFC, LOGMIX, VILLE1

b Predictors: (Constant), LOGDYNAM, logicaction, HIGHRISK, VILLE3, comprela, PERIP3, VILLE2, ES, ISOLÉLAC, ENTREPRE, MONTAGNE, CENTOUR, UNIHES, défmét, TRADITIO, PASCHOIX, NOUVEAU, PÉRIPI1, NORISK, EHL, aptitudes, CAMPAGNE, compman, VIEULOUP, comptech, CFC, LOGMIX, VILLE1

c Predictors: (Constant), LOGDYNAM, logicaction, HIGHRISK, VILLE3, comprela, PERIP3, VILLE2, ES, ISOLÉLAC, ENTREPRE, MONTAGNE, CENTOUR, UNIHES, défmét, TRADITIO, PASCHOIX, NOUVEAU, PÉRIPI1, EHL, aptitudes, CAMPAGNE, compman, VIEULOUP, comptech, CFC, LOGMIX, VILLE1

d Predictors: (Constant), LOGDYNAM, logicaction, HIGHRISK, VILLE3, comprela, PERIP3, VILLE2, ES, ISOLÉLAC, ENTREPRE, MONTAGNE, CENTOUR, UNIHES, défmét, TRADITIO, PASCHOIX, NOUVEAU, PÉRIPI1, EHL, aptitudes, CAMPAGNE, compman, VIEULOUP, comptech, CFC, VILLE1

e Predictors: (Constant), LOGDYNAM, logicaction, HIGHRISK, VILLE3, comprela, PERIP3, VILLE2, ES, ISOLÉLAC, ENTREPRE, MONTAGNE, CENTOUR, UNIHES, défmét, TRADITIO, PASCHOIX, NOUVEAU, PÉRIPI1, EHL, CAMPAGNE, compman, VIEULOUP, comptech, CFC, VILLE1

f Predictors: (Constant), LOGDYNAM, logicaction, HIGHRISK, VILLE3, PERIP3, VILLE2, ES, ISOLÉLAC, ENTREPRE, MONTAGNE, CENTOUR, UNIHES, défmét, TRADITIO, PASCHOIX, NOUVEAU, PÉRIPI1, EHL, CAMPAGNE, compman, VIEULOUP, comptech, CFC, VILLE1

g Predictors: (Constant), LOGDYNAM, logicaction, HIGHRISK, VILLE3, PERIP3, VILLE2, ISOLÉLAC, ENTREPRE, MONTAGNE, CENTOUR, UNIHES, défmét, TRADITIO, PASCHOIX, NOUVEAU, PÉRIPI1, EHL, CAMPAGNE, compman, VIEULOUP, comptech, CFC, VILLE1

h Predictors: (Constant), LOGDYNAM, logicaction, HIGHRISK, VILLE3, PERIP3, VILLE2, ISOLÉLAC, ENTREPRE, MONTAGNE, CENTOUR, défmét, TRADITIO, PASCHOIX, NOUVEAU, PÉRIPI1, EHL, CAMPAGNE, compman, VIEULOUP, comptech, CFC, VILLE1

i Predictors: (Constant), LOGDYNAM, logicaction, HIGHRISK, VILLE3, PERIP3, VILLE2, ISOLÉLAC, ENTREPRE, MONTAGNE, CENTOUR, TRADITIO, PASCHOIX, NOUVEAU, PÉRIPI1, EHL, CAMPAGNE, compman, VIEULOUP, comptech, CFC, VILLE1

j Predictors: (Constant), LOGDYNAM, logicaction, HIGHRISK, VILLE3, PERIP3, VILLE2, ISOLÉLAC, ENTREPRE, MONTAGNE, CENTOUR, TRADITIO, PASCHOIX, NOUVEAU, PÉRIPI1, EHL, CAMPAGNE, compman, VIEULOUP, comptech, VILLE1

k Predictors: (Constant), LOGDYNAM, logicaction, HIGHRISK, VILLE3, PERIP3, VILLE2, ISOLÉLAC, MONTAGNE, CENTOUR, TRADITIO, PASCHOIX, NOUVEAU, PÉRIPI1, EHL, CAMPAGNE, compman, VIEULOUP, comptech, VILLE1

l Predictors: (Constant), LOGDYNAM, logicaction, HIGHRISK, VILLE3, PERIP3, VILLE2, ISOLÉLAC, MONTAGNE, CENTOUR, PASCHOIX, NOUVEAU, PÉRIPI1, EHL, CAMPAGNE, compman, VIEULOUP, comptech, VILLE1

m Predictors: (Constant), logicaction, HIGHRISK, VILLE3, PERIP3, VILLE2, ISOLÉLAC, MONTAGNE, CENTOUR, PASCHOIX, NOUVEAU, PÉRIPI1, EHL, CAMPAGNE, compman, VIEULOUP, comptech, VILLE1

n Predictors: (Constant), logicaction, VILLE3, PERIP3, VILLE2, ISOLÉLAC, MONTAGNE, CENTOUR, PASCHOIX, NOUVEAU, PÉRIP1, EHL, CAMPAGNE, compman, VIEULOUP, comptech, VILLE1
o Predictors: (Constant), logicaction, VILLE3, PERIP3, VILLE2, ISOLÉLAC, MONTAGNE, CENTOUR, PASCHOIX, PÉRIP1, EHL, CAMPAGNE, compman, VIEULOUP, comptech, VILLE1
p Predictors: (Constant), logicaction, VILLE3, PERIP3, VILLE2, ISOLÉLAC, MONTAGNE, CENTOUR, PASCHOIX, PÉRIP1, EHL, CAMPAGNE, compman, VIEULOUP, VILLE1
q Predictors: (Constant), logicaction, VILLE3, PERIP3, VILLE2, ISOLÉLAC, MONTAGNE, CENTOUR, PASCHOIX, PÉRIP1, EHL, CAMPAGNE, VIEULOUP, VILLE1
r Dependent Variable: PERFRÉEL

ANOVA(r)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
16	Regression	276461612357.585	14	19747258025.542	5.002	.000(p)
	Residual	1089559862525.495	276	3947680661.324		
	Total	1366021474883.080	290			
17	Regression	267602220648.809	13	20584786203.755	5.191	.000(q)
	Residual	1098419254234.271	277	3965412470.160		
	Total	1366021474883.080	290			

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
16	(Constant)	31676.999	37121.511		.853	.394
	VILLE1	-84077.722	29356.264	-.527	-2.864	.005
	VILLE2	-117607.038	40524.786	-.223	-2.902	.004
	VILLE3	-82690.131	30148.743	-.402	-2.743	.006
	PÉRIP1	-95516.304	30816.381	-.430	-3.100	.002
	PERIP3	-69628.588	36913.002	-.156	-1.886	.060
	CENTOUR	-73214.724	30651.524	-.325	-2.389	.018
	CAMPAGNE	-102891.543	29502.092	-.625	-3.488	.001
	MONTAGNE	-90887.674	31884.844	-.328	-2.850	.005
	ISOLÉLAC	-78602.846	31531.641	-.297	-2.493	.013
	compman	3739.227	2496.036	.084	1.498	.135
	logicaction	14240.789	7004.751	.119	2.033	.043
	EHL	37732.069	10906.814	.201	3.459	.001
	VIEULOUP	37766.624	7661.292	.275	4.930	.000
	PASCHOIX	-23899.063	12106.885	-.108	-1.974	.049
	17	(Constant)	54087.542	34049.961		1.588
VILLE1		-87148.255	29350.317	-.546	-2.969	.003
VILLE2		-123129.330	40447.313	-.234	-3.044	.003
VILLE3		-86459.394	30110.967	-.420	-2.871	.004
PÉRIP1		-99583.713	30765.402	-.448	-3.237	.001
PERIP3		-69345.009	36995.323	-.155	-1.874	.062
CENTOUR		-76977.391	30616.973	-.342	-2.514	.012
CAMPAGNE		-108228.580	29351.893	-.658	-3.687	.000
MONTAGNE		-94460.521	31866.849	-.341	-2.964	.003
ISOLÉLAC		-82384.111	31500.961	-.311	-2.615	.009
logicaction	16238.540	6892.066	.136	2.356	.019	
EHL	38230.542	10926.193	.204	3.499	.001	
VIEULOUP	37859.232	7678.229	.276	4.931	.000	
PASCHOIX	-23136.385	12123.312	-.104	-1.908	.057	

a Dependent Variable: PERFRÉEL

5.33.3. Effet localisation sur régression stratégies sur performance

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	poststrat3, VILLE1, poststrat1, choixstrat2, choixstrat4, PERIP3, VILLE2, choixstrat1, ISOLÉLAC, MONTAGNE, PÉRIPI1, choixstrat3, CENTOUR, VILLE3, poststrat2, CAMPAGNE(a)	.	Enter
2	.	choixstrat1	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
3	.	choixstrat4	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
4	.	PERIP3	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
5	.	CENTOUR	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
6	.	VILLE2	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
7	.	ISOLÉLAC	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
8	.	VILLE3	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
9	.	VILLE1	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
10	.	PÉRIPI1	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
11	.	MONTAGNE	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
12	.	poststrat3	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
13	.	choixstrat2	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: PERFRÉEL

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.402(a)	.162	.113	64653.749
2	.402(b)	.162	.116	64536.758
3	.402(c)	.161	.119	64432.084
4	.401(d)	.161	.122	64325.338
5	.400(e)	.160	.124	64253.948
6	.398(f)	.158	.125	64192.546
7	.394(g)	.155	.125	64194.046
8	.391(h)	.153	.126	64168.818
9	.389(i)	.151	.127	64127.094
10	.387(j)	.150	.128	64072.469
11	.384(k)	.147	.129	64049.159
12	.380(l)	.145	.130	64027.735
13	.373(m)	.139	.127	64126.371

a Predictors: (Constant), poststrat3, VILLE1, poststrat1, choixstrat2, choixstrat4, PERIP3, VILLE2,

choixstrat1, ISOLÉLAC, MONTAGNE, PÉRIP1, choixstrat3, CENTOUR, VILLE3, poststrat2, CAMPAGNE
b Predictors: (Constant), poststrat3, VILLE1, poststrat1, choixstrat2, choixstrat4, PERIP3, VILLE2, ISOLÉLAC, MONTAGNE, PÉRIP1, choixstrat3, CENTOUR, VILLE3, poststrat2, CAMPAGNE
c Predictors: (Constant), poststrat3, VILLE1, poststrat1, choixstrat2, PERIP3, VILLE2, ISOLÉLAC, MONTAGNE, PÉRIP1, choixstrat3, CENTOUR, VILLE3, poststrat2, CAMPAGNE
d Predictors: (Constant), poststrat3, VILLE1, poststrat1, choixstrat2, VILLE2, ISOLÉLAC, MONTAGNE, PÉRIP1, choixstrat3, CENTOUR, VILLE3, poststrat2, CAMPAGNE
e Predictors: (Constant), poststrat3, VILLE1, poststrat1, choixstrat2, VILLE2, ISOLÉLAC, MONTAGNE, PÉRIP1, choixstrat3, VILLE3, poststrat2, CAMPAGNE
f Predictors: (Constant), poststrat3, VILLE1, poststrat1, choixstrat2, ISOLÉLAC, MONTAGNE, PÉRIP1, choixstrat3, VILLE3, poststrat2, CAMPAGNE
g Predictors: (Constant), poststrat3, VILLE1, poststrat1, choixstrat2, MONTAGNE, PÉRIP1, choixstrat3, VILLE3, poststrat2, CAMPAGNE
h Predictors: (Constant), poststrat3, VILLE1, poststrat1, choixstrat2, MONTAGNE, PÉRIP1, choixstrat3, poststrat2, CAMPAGNE
i Predictors: (Constant), poststrat3, poststrat1, choixstrat2, MONTAGNE, PÉRIP1, choixstrat3, poststrat2, CAMPAGNE
j Predictors: (Constant), poststrat3, poststrat1, choixstrat2, MONTAGNE, choixstrat3, poststrat2, CAMPAGNE
k Predictors: (Constant), poststrat3, poststrat1, choixstrat2, choixstrat3, poststrat2, CAMPAGNE
l Predictors: (Constant), poststrat1, choixstrat2, choixstrat3, poststrat2, CAMPAGNE
m Predictors: (Constant), poststrat1, choixstrat3, poststrat2, CAMPAGNE

ANOVA(n)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Total	1366021474883.080	290			
12	Regression	197649475635.442	5	39529895127.088	9.642	.000(l)
	Residual	1168371999247.639	285	4099550874.553		
	Total	1366021474883.080	290			
13	Regression	189934728951.888	4	47483682237.972	11.547	.000(m)
	Residual	1176086745931.193	286	4112191419.340		
	Total	1366021474883.080	290			

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
12	(Constant)	37968.192	11237.091		3.379	.001
	CAMPAGNE	-27687.406	9047.284	-.168	-3.060	.002
	choixstrat2	-3271.721	2384.974	-.076	-1.372	.171
	choixstrat3	25118.783	5505.166	.260	4.563	.000
	poststrat1	7791.618	4278.614	.121	1.821	.070
	poststrat2	-13825.495	4358.180	-.205	-3.172	.002
13	(Constant)	32725.171	10583.428		3.092	.002
	CAMPAGNE	-26992.585	9047.010	-.164	-2.984	.003
	choixstrat3	24970.774	5512.588	.259	4.530	.000
	poststrat1	7522.975	4280.715	.117	1.757	.080
	poststrat2	-13338.923	4350.414	-.197	-3.066	.002

a Dependent Variable: PERFRÉEL

Table des matières

« PREMIÈR POTAGE » : REMERCIEMENTS	5
« DEUXIÈME POTAGE » : RÉSUMÉ	7
SOMMAIRE.....	9
« HORS-D'ŒUVRE » : CADRE GÉNÉRAL DE LA THÈSE	13
<i>Secteur en situation difficile.....</i>	<i>16</i>
<i>Choix stratégiques et Performance</i>	<i>17</i>
<i>Paradoxe de la restauration</i>	<i>18</i>
<i>Problématique de la recherche</i>	<i>19</i>
<i>Positionnement de la thèse.....</i>	<i>20</i>
<i>Plan de la thèse « Menu ».....</i>	<i>22</i>
<i>Mise en garde du lecteur.....</i>	<i>24</i>
« RELEVÉS ».....	27
0. « RELEVÉS » : DESCRIPTION DU CHAMP DE LA RECHERCHE ET PRÉSENTATION DE LA RECHERCHE.....	29
0.1. Description du champ de recherche : la restauration indépendante	31
0.1.1. La restauration en Suisse.....	31
0.1.1.1. <i>Chiffres majeurs de la restauration en Suisse.....</i>	<i>32</i>
0.1.1.2. <i>Forme juridique et mode d'exploitation (figure 2)</i>	<i>32</i>
0.1.1.3. <i>Taille des restaurants</i>	<i>33</i>
0.1.1.4. <i>Prestations offertes par les établissements.....</i>	<i>35</i>
0.1.1.5. <i>Situation économique de la restauration en Suisse.....</i>	<i>37</i>
0.1.2. Comportement et attentes du consommateur face à l'alimentation en Suisse.....	38
0.1.3. Comparaison avec deux pays et problématique de la thèse	40
0.1.3.1. <i>La France</i>	<i>40</i>
0.1.3.2. <i>L'Autriche</i>	<i>42</i>
0.1.3.3. <i>Comparaison avec la Suisse.....</i>	<i>44</i>
0.1.3.4. <i>Problématique de la thèse.....</i>	<i>47</i>
0.2. Question initiale de recherche	49
0.3. Choix méthodologique.....	51
0.3.1.1. <i>Posture.....</i>	<i>51</i>
0.3.1.2. <i>Mode de raisonnement.....</i>	<i>57</i>
0.3.1.3. <i>Choix des données, méthode qualitative et quantitative</i>	<i>60</i>
0.4. Objectifs de la recherche.....	63
0.5. Architecture de la recherche	64
« ENTRÉES »	69

1. « ENTRÉES » : ÉTAT DE L'ART	73
1.1. Première Entrée : Théories et concepts.....	75
1.1.1. TPE artisanales	77
1.1.1.1. Définition et spécificités.....	77
1.1.1.2. Entrepreneuriat.....	82
1.1.1.3. Entrepreneur	82
1.1.1.4. Métier d'entrepreneur	86
1.1.1.5. Référentiel sectoriel pour les entreprises artisanales	89
1.1.1.6. Choix stratégiques et caractéristiques de l'entrepreneur.....	90
1.1.2. Métier sectoriel : tourisme et typologie de la restauration.....	94
1.1.2.1. Définition du tourisme.....	94
1.1.2.2. Typologies actuelles de la restauration	101
1.1.3. Environnement	108
1.1.4. Consommateur	110
1.1.4.1. Le comportement du consommateur.....	110
1.1.4.2. Attentes du consommateur	112
1.1.5. Stratégies	114
1.1.5.1. Partenariat.....	119
1.1.5.2. Différenciation et singularité, « Océan bleu »	120
1.1.5.3. Mass customization ou différenciation différée.....	125
1.1.6. Performance des TPE	129
1.1.6.1. Pérennité.....	129
1.1.6.2. Performance.....	131
1.1.6.3. Les indicateurs de performance	133
1.1.7. Récapitulation de la Première Entrée : théories et concepts	135
1.2. Deuxième Entrée : la restauration sous l'éclairage académique.....	137
1.2.1. Nouvelle typologie proposée et définition de l'entreprise artisanale de la restauration	139
1.2.1.1. La qualité du lien avec le tourisme	140
1.2.1.2. La forme d'organisation de l'entreprise	142
1.2.1.3. La taille et la définition de l'entreprise artisanale de la restauration	144
1.2.1.4. Typologie retenue.....	149
1.2.2. Le métier d'entrepreneur dans la restauration artisanale.....	151
1.2.2.1. Restaurateur indépendant et entrepreneur	151
1.2.2.2. Caractéristiques de l'entrepreneur chef d'une entreprise artisanale de la restauration et ses choix stratégiques	152
1.2.3. Environnement et champ d'application	155
1.2.3.1. Les facteurs clés de succès exogènes de la restauration en Suisse.....	155
1.2.3.2. Munificence de l'environnement de l'Arc Lémanique Suisse.....	157
1.2.3.3. Comportement du consommateur de l'Arc Lémanique Suisse face à la restauration	163
1.2.4. Stratégies congruentes pour les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse	167
1.2.4.1. Partenariat ou stratégie réticulaire.....	168
1.2.4.2. Singularité ou Océan bleu	171
1.2.4.3. Mass customization ou différenciation différée.....	175
1.2.4.4. Congruence des trois types de stratégies	179
1.2.5. Performance des entreprises artisanales de la restauration.....	180
1.2.5.1. La Pérennité.....	181
1.2.5.2. La performance	182
1.2.5.3. Les indicateurs	183
1.2.6. Synthèse de la restauration sous l'éclairage académique	189
1.2.7. L'objet de la recherche	197
1.3. Troisième Entrée : entretiens Exploratoires	201
1.3.1. Méthodologie des deux étapes d'entretiens.....	203

Table des matières

1.3.1.1.	<i>Guide d'entretien et déroulement de l'entretien.....</i>	203
1.3.1.2.	<i>Les échantillons.....</i>	205
1.3.1.3.	<i>Le traitement des données.....</i>	207
1.3.1.4.	<i>La fiabilité et validité de l'étude.....</i>	208
1.3.2.	Typologie proposée : confirmation des indicateurs.....	209
1.3.3.	Précision de l'objet de la recherche.....	218
1.3.3.1.	<i>Les caractéristiques de l'entreprise.....</i>	219
1.3.3.2.	<i>Les caractéristiques de l'entrepreneur.....</i>	224
1.3.3.3.	<i>Performance.....</i>	256
1.3.3.4.	<i>Liens entre stratégies et performance.....</i>	258
1.3.3.5.	<i>Facteurs clés de succès.....</i>	260
1.3.4.	Conclusions des études exploratoires.....	261
1.4.	Quatrième Entrée : hypothèses et modèle de la thèse.....	265
1.4.1.	Hypothèses.....	267
1.4.1.1.	<i>Catégorie d'hypothèses 1 : les caractéristiques de l'entreprise artisanale de la restauration.....</i>	<i>267</i>
1.4.1.2.	<i>Catégorie d'hypothèses 2 : les caractéristiques de l'entrepreneur.....</i>	<i>268</i>
1.4.1.3.	<i>Catégorie d'hypothèses 3 : les stratégies.....</i>	<i>270</i>
1.4.2.	Modèle de la thèse.....	273
« RÔTS »	275
2.	« RÔTS » : VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES.....	279
2.1.	Premier Rôt : méthodologie de l'étude quantitative.....	279
2.1.1.	Construction du questionnaire et test.....	281
2.1.1.1.	<i>Construction du questionnaire.....</i>	<i>281</i>
2.1.1.2.	<i>Relecture et prétest.....</i>	<i>292</i>
2.1.2.	Méthodes d'échantillonnage.....	294
2.1.2.1.	<i>Recensement et échantillon volontaire.....</i>	<i>294</i>
2.1.2.2.	<i>La représentativité.....</i>	<i>295</i>
2.1.3.	Administration du questionnaire.....	300
2.1.4.	Le manuel de codage.....	302
2.2.	Deuxième Rôt : traitement statistique et analyse des données.....	307
2.2.1.	Description des données.....	308
2.2.1.1.	<i>La lisibilité.....</i>	<i>308</i>
2.2.1.2.	<i>L'intégralité.....</i>	<i>309</i>
2.2.1.3.	<i>La cohérence.....</i>	<i>309</i>
2.2.2.	Statistiques descriptives.....	310
2.2.2.1.	<i>Homogénéité de l'échantillon.....</i>	<i>310</i>
2.2.2.2.	<i>Type d'organisations.....</i>	<i>311</i>
2.2.2.3.	<i>Type d'établissements.....</i>	<i>312</i>
2.2.2.4.	<i>Le lien avec le tourisme.....</i>	<i>313</i>
2.2.2.5.	<i>Statut des murs de l'exploitation.....</i>	<i>314</i>
2.2.2.6.	<i>Forme juridique.....</i>	<i>315</i>
2.2.2.7.	<i>Taille.....</i>	<i>315</i>
2.2.2.8.	<i>Chiffre d'affaires.....</i>	<i>316</i>
2.2.2.9.	<i>Niveau de standardisation de la prestation offerte.....</i>	<i>318</i>
2.2.2.10.	<i>Histoire avec la durée d'exploitation.....</i>	<i>319</i>
2.2.2.11.	<i>Formation.....</i>	<i>320</i>
2.2.2.12.	<i>Structure des coûts.....</i>	<i>321</i>
2.2.2.13.	<i>Résultat brut et résultat net.....</i>	<i>322</i>
2.2.2.14.	<i>Conclusion et description de l'échantillon.....</i>	<i>324</i>

2.3. Troisième Rôle : vérification des hypothèses par les analyses statistiques	327
2.3.1. Relations du modèle.....	329
2.3.1.1. <i>Corrélation entre les variables prises individuellement et la performance.....</i>	<i>330</i>
2.3.1.2. <i>Régression linéaire multiple « globale ».....</i>	<i>337</i>
2.3.1.3. <i>Régression multiple pas à pas descendante globale (entremets 25).....</i>	<i>344</i>
2.3.1.4. <i>Analyse de la covariance globale.....</i>	<i>347</i>
2.3.1.5. <i>Régression globale linéaire multiple pas à pas descendante avec variables muettes</i>	<i>353</i>
2.3.2. Catégorie d'hypothèses 1 : les caractéristiques de l'entreprise artisanale de la restauration	357
2.3.2.1. <i>H 1.1 La caractéristique des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse, « le niveau de standardisation de la prestation offerte », est la caractéristique qui a le plus d'influence sur la performance économique</i>	<i>357</i>
2.3.2.2. <i>H 1.2 « Le niveau de standardisation de la prestation offerte » des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse est influencé par la taille des entreprises.....</i>	<i>363</i>
2.3.2.3. <i>H 1.3 « Le niveau de standardisation de la prestation offerte » des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse est influencé par le degré du lien avec le tourisme</i>	<i>366</i>
2.3.3. Catégorie d'hypothèses 2 : les caractéristiques de l'entrepreneur	369
2.3.3.1. <i>H 2.1 Dans les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse, « la formation » du chef d'entreprise est une caractéristique qui participe à la performance de l'entreprise artisanale</i>	<i>369</i>
2.3.3.2. <i>H 2.2 Dans les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse, les entrepreneurs « moderne-dynamique » obtiennent une meilleure performance économique que les entrepreneurs « de métier ».....</i>	<i>374</i>
2.3.3.3. <i>H 2.3 Les entrepreneurs « de métier » des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse sont moins favorables aux stratégies congruentes que les entrepreneurs « modernes-dynamiques ».....</i>	<i>378</i>
2.3.4. Catégorie d'hypothèses 3 : les stratégies	387
2.3.4.1. <i>H 3.1 Les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse les plus performantes appliquent plus les stratégies de singularité (ou Océan bleu) que les entreprises artisanales moins performantes</i>	
<i>H 3.2 Les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse les plus performantes appliquent plus les stratégies de partenariat que les entreprises artisanales moins performantes.....</i>	<i>387</i>
2.3.4.2. <i>H 3.3 Les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse les plus performantes envisagent plus des stratégies de Mass customization (ou différenciation différée) que les entreprises artisanales les moins performantes.....</i>	<i>391</i>
2.3.4.3. <i>H 3.4 Les caractéristiques des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse influencent tous les choix stratégiques</i>	<i>395</i>
2.3.4.4. <i>Résumé du test des hypothèses</i>	<i>401</i>
2.4. Quatrième Rôle : discussion des hypothèses.....	403
2.4.1. Catégorie d'hypothèses 1 : les caractéristiques de l'entreprise artisanale de la restauration	405
2.4.1.1. <i>H 1.1 La caractéristique des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse, « le niveau de standardisation de la prestation offerte », est la caractéristique qui a le plus d'influence sur la performance économique</i>	<i>405</i>
2.4.1.2. <i>H 1.2 « Le niveau de standardisation de la prestation offerte » des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse est influencé par la taille des entreprises.....</i>	<i>408</i>
2.4.1.3. <i>H 1.3 « Le niveau de standardisation de la prestation offerte » des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse est influencé par le degré du lien avec le tourisme</i>	<i>410</i>
2.4.2. Catégorie d'hypothèses 2 : les caractéristiques de l'entrepreneur	413
2.4.2.1. <i>H 2.1 Dans les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse, la formation du chef d'entreprise est une caractéristique qui participe à la performance de l'entreprise artisanale</i>	<i>413</i>
2.4.2.2. <i>H 2.2 Dans les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse, les entrepreneurs « moderne-dynamique » obtiennent une meilleure performance économique que les entrepreneurs « de métier ».....</i>	<i>417</i>
2.4.2.3. <i>H 2.3 Les entrepreneurs « de métier » des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc lémanique Suisse sont moins favorables aux stratégies congruentes que les entrepreneurs modernes-dynamiques.....</i>	<i>420</i>
2.4.3. Catégorie d'hypothèses 3 : les stratégies	423

Table des matières

2.4.3.1.	<i>H 3.1 Les entreprises artisanales de l'Arc Lémanique Suisse les plus performantes appliquent plus des stratégies de singularité (ou Océan bleu) que les entreprises artisanales les moins performantes</i>	
	<i>H 3.2 Les entreprises artisanales de l'Arc Lémanique Suisse les plus performantes appliquent plus des stratégies de partenariat que les entreprises artisanales les moins performantes</i>	423
2.4.3.2.	<i>H 3.3 Les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse les plus performantes envisagent plus des stratégies de Mass customization (ou différenciation différée) que les entreprises artisanales les moins performantes</i>	425
2.4.3.3.	<i>H 3.4 Les caractéristiques des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc Lémanique Suisse influencent tous les choix stratégiques</i>	427
2.4.4.	La localisation variable modératrice	428
2.4.5.	La performance :	430
2.4.6.	Modèle final de la thèse et conclusion des Rôts :	430
« DESSERTS »		435
3. « DESSERTS » : CONCLUSION GÉNÉRALE		437
3.1. Premier Dessert : rappel du design de la recherche et principaux résultats		439
3.2. Deuxième Dessert : apports théoriques et managériaux		445
3.2.1.	Apports théoriques	445
3.2.2.	Apports managériaux	447
3.3. Troisième Dessert : limites des résultats et perspectives de recherches		448
« PIÈCES DE PÂTISSERIE »		451
4. « PIÈCES DE PÂTISSERIE » : BIBLIOGRAPHIE, TABLEAUX, FIGURES, DÉFINITIONS		453
4.1. Bibliographie		453
4.2. Table des définitions		477
4.3. Table des tableaux		477
4.4. Table des figures		483
« ENTREMETS » : ANNEXES		485
TABLES DES MATIERES DES ENTREMETS		487
5. « ENTREMETS » : ANNEXES		490
5.1. Entremet 1 : Entretien Monsieur Romano Vice président Gastro Suisse		490
5.2. Entremet 2 : Interview de Monsieur Najar et Racine, professeurs de Management F&B à l'EHL		492

5.3. Entremet 3 : Test de la nouvelle typologie 23 juin 2005	493
5.3.1. Liste des interviewés retenus	493
5.3.2. Grille des entretiens semi directifs	493
5.3.3. Matrice des interviews des 7 professionnels sur la typologie	494
5.3.4. Matrice des interviews des 7 professionnels sur le questionnaire niveau de standardisation.....	496
5.4. Entremet 4 : Questionnaire de la typologie validé par les deux experts	497
5.5. Entremet 5 : Questionnaire de la typologie après test des professionnels	500
5.6. Entremet 6 : indicateurs du niveau de standardisation validés par les experts et les professionnels	503
5.7. Entremet 7 : Exemples de la Taxonomie des établissements de la restauration en Suisse	505
5.8. Entremet 8 : liste des entreprises interviewés	505
5.9. Entremet 9 : Grille d'Entretiens 2^{ème} phase	506
5.10. Entremet 10 : Modèle visuel présenté aux 16 interviewés lors de la deuxième étude exploratoire	507
5.11. Entremet 11 : Caractéristique de l'entreprise, Verbatim.....	508
5.12. Entremet 12 : Caractéristiques de l'entrepreneur, Verbatim	513
5.12.1. L'entrepreneur	513
5.12.2. Perception de l'évolution du secteur : Changement du métier	526
5.12.3. Mode de décision et logique d'action	532
5.12.4. Posture stratégique	535
5.12.5. Liens entre stratégies et performance.....	540
5.13. Entremet 13 : Résultats Alceste	542
5.13.1. Exemple de « Synthèse des résultats » : Caractéristiques des entrepreneurs	542
5.13.2. Rapport de l'analyse des verbatim par le logiciel Alceste	543
5.13.2.1. <i>Caractéristiques du chef d'entreprise</i>	<i>543</i>
5.13.2.2. <i>Changements dans le métier.....</i>	<i>549</i>
5.13.2.3. <i>Logique d'action, logique d'intention et Postures Stratégiques</i>	<i>555</i>
5.14. Entremet 14 : Performance ; Verbatim	563
5.15. Entremet 15 : Facteurs clés de succès ; Verbatim	567
5.16. Entremet 16 : Relations avec les associations professionnelles de Genève et Vaud.....	570
5.16.1. Démarches auprès de SCHR (Genève).....	570
5.16.2. Démarches auprès de GastroVaud.....	570
5.16.3. Lettre d'accompagnement du questionnaire de la SCRHG	571
5.16.4. Lettre d'accompagnement du questionnaire de GastroVaud.....	572
5.17. Entremet 17 : Grilles du premier pré test du questionnaire par des non professionnels	573
5.18. Entremet 18 : Grilles du deuxième pré test du questionnaire par des	

Table des matières

professionnels	574
5.19. Entremet 19 : Questionnaire validé	575
5.20. Entremet 20 : Manuel de codage	582
5.21. Entremet 21 : liste des 17 concepts identifiés	588
5.22. Entremet 22 : Homogénéité de l'échantillon	589
5.23. Entremet 23 : Régression multiple modèle complet	590
5.23.1. Régression Multiple SPSS : modèle complet.....	590
5.23.2. Régression Multiple SPSS : modèle simplifié	592
5.24. Entremet 24 : Diagnostic modèle simplifié distance de Cook	594
5.25. Entremet 25 : Régression multiple Pas à pas descendante modèle complet	595
5.26. Entremet 26 : Analyse Covariance et Régression Pas à pas descendante modèle complet avec variables muettes	600
5.26.1. Analyse de la covariance	600
5.26.2. Régression multiple pas à pas descendante modèle complet avec variables muettes.....	603
5.27. Entremet 27 : Corrélations et Régression pas à pas descendante caractéristiques entreprise performance	609
5.27.1. Corrélations Pearson, Spearman, Kendall.....	609
5.27.2. Régression pas à pas descendante des caractéristiques des entreprises avec variables muettes.....	612
5.28. Entremet 28 : Corrélations et régression pour les caractéristiques entreprises 617	
5.28.1. Corrélations et régression pour la standardisation et le nombre de collaborateurs.....	617
5.28.2. Analyse de la variance entre la standardisation et le lien avec le tourisme.....	620
5.29. Entremet 29 : Régressions et analyses discriminantes avec les caractéristiques de l'entrepreneur et la performance	622
5.29.1. Régression pas à pas descendante avec variables muettes caractéristiques de l'entrepreneur et performance	622
5.29.2. Données pour typologie des entrepreneurs	627
5.29.3. Analyse discriminante performance et groupes	634
5.29.4. Analyse discriminante stratégies et groupes.....	636
5.30. Entremet 30 : Régressions pas à pas descendante et corrélations pour la catégorie d'hypothèse 3 sur les stratégies	642
5.30.1. Régression multiple pas à pas descendante performance, choix stratégiques.....	642
5.30.2. Régression multiple pas à pas descendante performance, posture stratégiques	644
5.30.3. Corrélations linéaires de Pearson et Spearman caractéristiques entreprises et choix stratégiques	645
5.30.4. Analyses de la covariance caractéristiques entreprises et choix stratégiques	648
5.31. Entremet 31 : Complément analyses discussion hypothèses de la catégorie 1 652	
5.31.1. Moyennes de la performance par catégories de chiffre d'affaires	652
5.31.2. Régression et corrélation partielles Niveaux de standardisation et nombre de collaborateur et Chiffre d'affaires	652

5.32. Entremet 32 : Complément analyses pour discussion hypothèses de la catégorie 2.....	654
5.32.1. Régression linéaire pas à pas des caractéristiques entrepreneurs sur le chiffre d'affaires...	654
5.33. Entremet 33 : Effet localisation sur régressions du modèle thèse.....	656
5.33.1. Effet localisation sur régression caractéristiques de l'entreprise sur performance.....	656
5.33.2. Effet localisation sur régression caractéristiques de l'entrepreneur sur performance	658
5.33.3. Effet localisation sur régression stratégies sur performance	661
TABLE DES MATIÈRES	663