

# Exploration conceptuelle des stratégies de développement congruentes pour les entreprises artisanales de la restauration

Christine Demen-Meier

Volume 19, Number 3-4, 2006

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1008505ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1008505ar>

[See table of contents](#)

## Publisher(s)

Presses de l'Université du Québec

## ISSN

0776-5436 (print)

1918-9699 (digital)

[Explore this journal](#)

## Cite this article

Demen-Meier, C. (2006). Exploration conceptuelle des stratégies de développement congruentes pour les entreprises artisanales de la restauration. *Revue internationale P.M.E.*, 19(3-4), 147-161. <https://doi.org/10.7202/1008505ar>

## Article abstract

This article is a conceptual work on the congruence between the strategies chosen successfully by large companies in general and the implemented strategies by independent restaurant companies in the Swiss Lake of Geneva area. In order to follow the framework set up by Filser (2005), a preliminary study of the behavior and expectations of the Swiss consumer in the restaurant industry was carried out and synthesized in the introduction of the article. Initially, upon the examination of managerial specificities of the Very Small Enterprises, the strategies were established. Subsequently, an inventory of the munificence of the immediate environment was established. Three categories of strategies regularly applied by the large diverse companies were selected : partnership, singularity strategy or "blue Ocean" and mass customization or differed differentiation. After an examination of the characteristics and implications of these strategic decisions on the enterprises, qualitative analysis was performed and the limits of the congruence for the Very Small Enterprises of these three strategies were determined. This stage necessitated the comparison of these three categories of strategies with the principal needs and expectations of the Swiss consumer, with the specificities of the independent restaurant companies and with the principal factors of the environment which influences the feasibility of implementing these three categories. A study of the recent application by large hotel companies such as Marriott or Accor using the same three categories of strategies should enable the validation of these theoretical results in the field within the next few months.

# Exploration conceptuelle des stratégies de développement congruentes pour les entreprises artisanales de la restauration

Christine DEMEN-MEIER  
École hôtelière de Lausanne

---

## MOTS CLÉS

**Spécificités des TPE PME – Restauration artisanale –  
Comportement et attentes du consommateur suisse – Partenariat  
– Stratégie de singularité – « Océan bleu » – Différenciation différée**

---

## L'AUTEURE

CHRISTINE DEMEN-MEIER enseigne le marketing Food and Beverage – F&B à l'École hôtelière de Lausanne tout en réalisant sa thèse de doctorat en science de gestion sous la direction du professeur Boyer. Diplômée de l'École hôtelière de Lausanne, elle a créé et géré simultanément durant deux décennies plusieurs entreprises de restauration et d'hôtellerie, tout en réalisant des mandats de consulting dans le domaine touristique. Elle est titulaire d'un MBA « Integrated Management » de la HEG de Fribourg et HSW de Berne ainsi que de deux certificats marketing de la Cornell University (État de New York, États-Unis) en marketing stratégique et marketing Food and Beverage – F&B. Elle a participé à diverses recherches appliquées dans le tourisme et a publié des articles relatifs à ses recherches. Adresse : École hôtelière de Lausanne, rue Cojonnex, Le Chalet-à-Gobet, 100, Lausanne 25. Courriel : <Christine.demen-meier@ehl.ch>.

## RÉSUMÉ

*Il s'agit d'un travail conceptuel sur la congruence entre stratégies choisies avec succès par des grandes entreprises de différents domaines et stratégies retenues pour les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc lémanique suisse. Afin de respecter le canevas mis en place par Filser (2005), une recherche préalable sur le comportement et les attentes du consommateur suisse face à la restauration a été réalisée et synthétisée en introduction. Un premier point établit la sélection des stratégies à partir de l'examen des spécificités managériales des TPE et après un inventaire de la munificence de l'environnement. Trois catégories de stratégies, régulièrement appliquées avec succès par des grandes entreprises, ont été sélectionnées : le partenariat, la singularité ou « Océan bleu », la mass customization ou différenciation différée. Dans un second point, l'article présente un examen des*

*particularités et implications de ces décisions stratégiques sur l'entreprise, puis l'évaluation qualitative et les limites de la congruence de ces stratégies pour la restauration artisanale. Cette étape a nécessité la confrontation des trois grandes lignes stratégiques avec les principales attentes du consommateur suisse, les spécificités des entreprises artisanales de la restauration et les principaux facteurs de l'environnement influençant la faisabilité de l'exécution des stratégies par des entreprises artisanales de la restauration. L'application très récente dans leurs restaurants traditionnels par les grands groupes hôteliers, comme Marriott ou Accor, de ces trois mêmes grandes catégories de stratégies, laisse augurer la validation de ces résultats théoriques sur le terrain ces prochains mois.*

### ABSTRACT

*This article is a conceptual work on the congruence between the strategies chosen successfully by large companies in general and the implemented strategies by independent restaurant companies in the Swiss Lake of Geneva area. In order to follow the framework set up by Filser (2005), a preliminary study of the behavior and expectations of the Swiss consumer in the restaurant industry was carried out and synthesized in the introduction of the article. Initially, upon the examination of managerial specificities of the Very Small Enterprises, the strategies were established. Subsequently, an inventory of the munificence of the immediate environment was established. Three categories of strategies regularly applied by the large diverse companies were selected: partnership, singularity strategy or "blue Ocean" and mass customization or differed differentiation. After an examination of the characteristics and implications of these strategic decisions on the enterprises, qualitative analysis was performed and the limits of the congruence for the Very Small Enterprises of these three strategies were determined. This stage necessitated the comparison of these three categories of strategies with the principal needs and expectations of the Swiss consumer, with the specificities of the independent restaurant companies and with the principal factors of the environment which influences the feasibility of implementing these three categories. A study of the recent application by large hotel companies such as Marriott or Accor using the same three categories of strategies should enable the validation of these theoretical results in the field within the next few months.*

### RESUMEN

*Se trata de un trabajo conceptual sobre la congruencia entre las estrategias elegidas con éxito por las grandes empresas de diferentes ámbitos y las estrategias artesanales de la restauración del Arco lemnánico suizo. Con el fin de respetar la red elaborada por Filser, se ha llevado a cabo de antemano y se ha sintetizado en la introducción una investigación sobre el comportamiento y las expectativas del consumidor suizo frente a la restauración. Un primer punto establece la selección de estrategias a partir del examen de las especificidades ejecutivas de los TPE y posteriormente de un inventario de la munificencia del entorno. Se han seleccionado tres categorías de estrategias regularmente aplicadas con éxito por las grandes empresas: la cooperación, la singularidad o « Océano azul » y la mass customization o diferenciación diferida. En un segundo punto, el artículo presenta un estudio de las*

Revue internationale P.M.E., vol. 19, n<sup>os</sup> 3-4, 2006

*particularidades e implicaciones de estas decisiones estratégicas sobre la empresa y finalmente la evaluación cualitativa y los límites de la congruencia de dichas estrategias para la restauración artesanal. Esta etapa ha necesitado la confrontación de tres grandes líneas estratégicas con las principales expectativas del consumidor suizo, las especificidades de las empresas artesanales de la restauración y los principales factores del entorno que influyen la fiabilidad de la ejecución de las estrategias por las empresas artesanales de la restauración. La reciente aplicación de estas tres categorías de estrategias en sus restaurantes tradicionales por las grandes cadenas hoteleras, tales como Marriott ou Accor, augura la validez en los próximos meses de estos resultados teóricos sobre el terreno.*

## ZUSAMMENFASSUNG

*Beim vorliegenden Artikel handelt es sich um eine konzeptionelle Arbeit. Erfolgreiche Strategien von grossen Unternehmen aus verschiedensten Bereichen der schweizerischen Genferseeregion wurden mit den Strategien von kleinen Restaurationsbetrieben verglichen. Um den Ausführungen von Filser (2005) zu entsprechen, wurde vorgängig eine Analyse des Verhaltens und der Erwartungen des Schweizer Konsumenten durchgeführt und in der Einleitung zusammengefasst. In einem ersten Punkt wurde die Strategiewahl dargestellt. Dabei wurden die Besonderheiten Unternehmensführung bei Mikrounternehmen berücksichtigt und ein Inventar von Umwelteinflüssen erstellt. Drei verschiedene Strategien, allesamt regelmässig mit Erfolg von grossen Unternehmen angewandt, wurden ausgewählt: die Partnerschaft, Blue-Ocean-Strategy und Mass-Customization. In einem zweiten Schritt werden die Eigenheiten der Strategien und deren Einfluss auf die Unternehmensführung sowie durch eine qualitative Auswertung die Grenzen der Anwendbarkeit für kleine Restaurationsbetriebe aufgezeigt. Um dies zu erreichen, wurden die drei grundsätzlichen Strategien mit den Erwartungen der Schweizer Konsumenten, den Eigenheiten der kleinen Restaurationsbetriebe und den wichtigsten Umweltfaktoren (die eine Strategieumsetzung beeinflussen) konfrontiert. Da die drei erwähnten Strategien seit kurzem in den Restaurants grosser Hotellerie-Gruppen (Mariott oder Accor) angewendet werden, lässt sich vermuten, dass die theoretischen Erkenntnisse demnächst in praktischen Untersuchungen validiert werden können.*

## Introduction

Cette recherche vise à proposer des pistes stratégiques aux dirigeants d'entreprises artisanales de la restauration en répondant à la question suivante : « Les stratégies employées avec succès par les entreprises dans différents secteurs d'activité peuvent-elles être congruentes pour les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc lémanique suisse, dans une perspective de pérennité et/ou de développement ? »

Une double démarche préalable a été opérée dans le cadre de cette réflexion ; la première est d'ordre empirique : une définition des entreprises artisanales de la restauration présentant les spécificités de la petite et très petite entreprise a été élaborée (Demen-Meier, 2005).

Revue internationale P.M.E., vol. 19, n<sup>os</sup> 3-4, 2006

TABLEAU 1  
**Récapitulation des spécificités des entreprises artisanales  
 de la restauration**

Organisation	Indépendante (unité seule ou unité appartenant à un groupe local).
Taille	Entre 1 et 30 collaborateurs (entrepreneur exclu).
Forme juridique	Personne physique ou morale exerçant à titre principal ou secondaire une activité professionnelle indépendante de production, de transformation ou de prestation de services relevant de la restauration.
Spécificités appliquées des TPE et PE	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Prépondérance du lien entre le propriétaire et son entreprise (personnalité, mode de gestion).</li> <li>– Convergence des fonctions.</li> <li>– Stratégies à court terme.</li> <li>– Prépondérance de l'intuitif sur le formel « L'égo-firme » définie par Plane et Torrès (1998).</li> <li>– Gestion traditionnelle, voire conservatrice.</li> <li>– Ancrage dans l'économie locale (Auvolat, 1999).</li> </ul>

Source : Demen-Meier, 2006.

La seconde démarche a visé la mobilisation d'un cadre référentiel : le domaine des activités culturelles et de loisirs ; le canevas proposé par Filser (2005) est susceptible de convenir à l'analyse du secteur de la restauration artisanale, qui relève d'une connotation culturelle. Filser retient deux dimensions dans l'approche de ces activités : la « stratégie des entreprises » et la « gestion de leurs décisions opérationnelles », d'une part, « l'analyse du comportement du public », d'autre part. Ce second critère peut être approché pour notre propos à travers l'analyse du comportement du consommateur. En effet, selon Gilles (2005), toute entreprise doit chercher « à mettre ses pas dans ceux du consommateur », puisque les changements dans les comportements de consommation induisent des implications en termes de stratégie des entreprises.

Ainsi, une étude menée antérieurement à notre recherche a permis de relever les caractéristiques majeures du comportement du « nouveau consommateur », « l'individu postmoderne » (Boyer, 2004) identifié par de nombreux chercheurs comme Badot (2002) et Cova et Badot (1992), Stiegler (2004, 2004-2006), Hetzel (2002), Bourgeon et Filser (1995),

Revue internationale P.M.E., vol. 19, n<sup>os</sup> 3-4, 2006

Rémy *et al.* (2003) ou encore parmi les chercheurs américains Berry, Carbone et Haeckel (2002) sans oublier Zaltman (2004). Une synthèse de cette analyse conceptuelle et des études sur le comportement des Suisses face à la restauration s'est imposée comme préambule. Attali (2005) et Asquin et Marion (2005) considèrent « l'évolution des attentes, des exigences et des comportements de leurs clients » comme une tension à laquelle les dirigeants des entreprises artisanales sont maintenant soumis. Cette synthèse oriente le choix de stratégies qui pourraient permettre de répondre à ces attentes. Selon Porter (1996), des grands changements dans une industrie impliquent des choix stratégiques.

L'exploration des stratégies de développement des entreprises artisanales de restauration en Suisse s'ordonne en deux temps : en premier lieu, nous précisons le cadre conceptuel, ce qui conduit à la sélection de trois formes stratégiques. Dans un second temps, nous nous interrogerons sur la pertinence du choix de ces stratégies compte tenu des particularités des entreprises artisanales de la restauration, en relation avec leurs environnements ainsi que des attentes des consommateurs suisses dans la restauration hors domicile.

## 1. Le cadre conceptuel : la sélection des stratégies

Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (1999) et Mintzberg et Lampel (1999), dans leur réflexion sur les différentes écoles de stratégies, acceptent des visions variées pour définir la stratégie. Martinet (1988) propose, en accord avec Mintzberg (1985), une « approche rénovée » basée sur quatre 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 ». Mintzberg (2004) préconise même l'acceptation de stratégies issues de « l'apprentissage » des cadres opérationnels même si la démarche est plus idiosyncrasique et intuitive que formelle. Dans cette approche stratégique hétérodoxe, les spécificités managériales des TPE et PE (Torrès et Julien, 2005) impliquent que les stratégies abordées relèvent principalement de la constitution de l'offre dans le sens, défini par Filser (2005), de politique d'organisation ainsi que de politique concurrentielle. Trois « axes stratégiques » fédèrent la majorité des décideurs des TPE et PE : comment attirer et conserver les clients en allant au-delà de la satisfaction, comment innover pour les contenter, comment réaliser des économies (Rigby, 2005). Asquin et Marion (2005) relèvent le changement des « logiques d'action » : certaines entreprises artisanales seraient davantage tournées vers le développement (se référant aux théories de la firme, de l'agence et basée sur les ressources) et non plus vers la pérennité et le souci d'indépendance.

Cette différence de vision incombe à la personnalité du dirigeant à partir de laquelle est créée une dichotomie entre les entreprises artisanales « de métier » et de « modernité » (Marchesnay, 2004). Les spécificités des petites entreprises ne sont pas les seuls facteurs qui orientent les choix stratégiques. Les contingences environnementales pèsent également très fortement sur le développement et les risques d'échecs de ces entreprises (Ricketts-gaskill, Van Auken et Manning, 1993) et influencent fortement la congruence des stratégies (Jogarathnam, Tse et Olsen, 1999). Ces auteurs mesurent la « munificence de l'environnement » par trois dimensions (estimées par un ensemble de variables) issues des théories organisationnelles (Castrogiovanni, 1991; Dess et Beard, 1982): la croissance/déclin, les opportunités/menaces et la capacité de l'environnement. Dans un contexte très concurrentiel, les différentes stratégies performantes généralement identifiées par Aronson (2003), Rigby (2005) ou encore Porter (1996), West et Olsen (1990) se trouvent confirmées par Marchesnay (2004) dans leur intérêt pour les entreprises artisanales: l'innovation, l'automatisation, la prestation de « solution totale », *mass customization*. La sélection des stratégies étudiées répond à ces pratiques et au désir d'innovation et de singularité mais appartient aussi à la classification universellement reconnue des stratégies génériques de Porter (1987): stratégies de domination par les coûts, de différenciation, de meilleure valeur et de « niche ».

Mintzberg (1999) assure que les entreprises augmentent leur chance de succès grâce aux stratégies collectives et que ces stratégies peuvent parfois supplanter les stratégies individuelles. Les premières stratégies choisies de partenariat favoriseraient la domination par les coûts par l'obtention pour les TPE et PE de coûts de production du même ordre de grandeur que les grandes entreprises. Le Roy et Guillotreau (2002) soutiennent que ces stratégies collectives naissent souvent pour affronter les menaces et les opportunités d'un environnement favorable aux grandes entreprises. Les conséquences sur l'organisation et la structure de l'entreprise impliquent des conditions de gestion particulières en contradiction avec la volonté de la majorité des dirigeants de petites entreprises de maintenir farouchement leurs prérogatives de décision. Loup (2003) parle des possibilités de « coopération concurrence », qui sont également appelées « coopération » (Lecoq et Yami, 2002), envisageables dans les entreprises artisanales.

Kim et Mauborgne (2005) préconisent une stratégie de singularité (Marmuse, 1997) en quittant les sentiers battus et le conformisme: la « stratégie des océans bleus ». Cette stratégie repose sur deux principes:

- renier la confrontation avec la concurrence;
- rechercher « des espaces inconnus » avec une demande à créer.



La stratégie de « l'océan bleu » répond à la nécessité d'aller au-delà de la différenciation « classique » de Porter ou du positionnement de Trout et Ries (Keller, Sternthal et Tybout, 2002). Elle rendrait sa constance à la différenciation et limiterait les frais de sa construction et de sa communication. L'originalité des stratégies de singularité « tient essentiellement dans le fait de choisir un nouveau modèle de choix stratégique, plus que dans celui de choisir l'une des branches de l'alternative coûts-différenciation » (Marmuse, 1997). Même si elle propose des outils de réflexion (conformisme), la stratégie de « l'océan bleu » s'ancre, tout comme les stratégies de singularité, dans la même dimension temps, « création de valeur (client) » et « théorie basée ressources » (Arrègle, 1995). Dans les stratégies de singularité, « les risques du métier » viennent de la complexité et des « difficultés de mise en œuvre » (Marmuse, 1997). Le risque lié à la recherche représente un grand frein pour le développement de cette stratégie (Kim et Mauborgne, 2005). La plupart des dirigeants des TPE et PE pensent qu'ils ne sont pas concernés par les recherches, puisqu'ils répondent à des contraintes de localisation et préfèrent « l'intuition innovante » (Andréani *et al.*, 2003). Il est évident que le profil du dirigeant de l'entreprise artisanale de la restauration influence ses choix stratégiques. La stratégie de « l'océan bleu » demande un grand changement de paradigme, du « passif, protectif » au paradigme « moderne, dynamique ».

Dans la catégorie « meilleure valeur », la stratégie de *mass customization* (Boynton, Victor et Pine-II, 1993) ou différenciation différée répond au paradoxe du mode de consommation postmoderne, personnalisation et « *best value* » (Everaere, 1997). Oliver, Moeller et Lakenan (2005), pour riposter 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. Ils préconisent la *SMART Customisation*. La variété se situe seulement au plan de l'assemblage, ce qui permet de maintenir des produits génériques et de les finaliser selon la commande personnelle du client (Blecker et Abdelkafi, 2005). « Les principes de décentralisation et de contractualisation » contenus dans la stratégie de flexibilité d'Everaere intéressent les petites entreprises, par l'opportunité de sous-traiter la production générique et de conserver seulement la différenciation différée (Ismail *et al.*, 2005). « 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 » (Drancourt, 2006). Le nouveau consommateur aspirant à recevoir un service unique, il paraît même intéressant d'envisager de l'intégrer dans la conception et dans la livraison du service. Si Stambouli et Briones (2002) nomment cela « *co-parenting* », la tendance actuelle parle du « *consommacteur* ». Pour les entreprises artisanales



de la restauration, la stratégie de *mass customization* ou plutôt de différenciation différée passe par une réflexion préliminaire sur les changements actuels ou futurs du « métier ».

Cependant, avant de pouvoir appliquer une stratégie qui semble adaptée, il faut la « scruter » (Mintzberg, 2004). Mintzberg appelle cette évaluation « examen approfondi », car elle comporte une partie quantitative (performance a posteriori) et une partie qualitative (a priori). En effet, le déploiement d'une stratégie décidée par le chef d'entreprise implique des changements organisationnels et même structurels, provoquant parfois des phénomènes de rejet.

## 2. Vers une congruence des stratégies ?

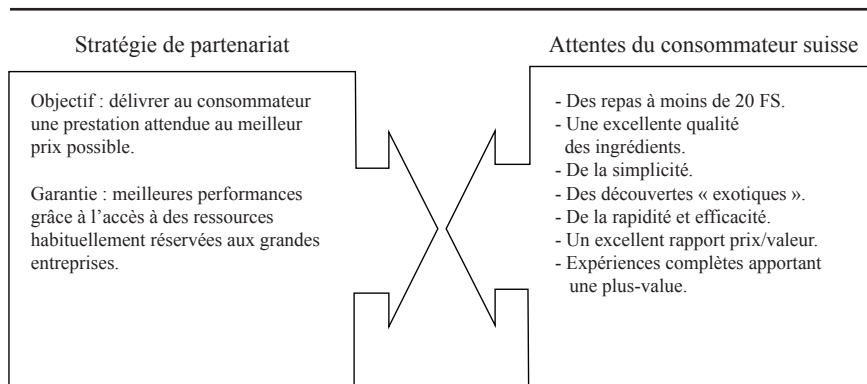
L'analyse qualitative de la congruence des stratégies proposées pour les entreprises artisanales de la restauration de l'Arc lémanique de l'environnement (figures 1, 2 et 3).

### 2.1. Les stratégies de partenariat

Ces stratégies ont pour objectif de délivrer aux consommateurs des entreprises artisanales la valeur attendue au meilleur prix possible, grâce à l'accès à des ressources habituellement réservées aux grandes entreprises (figure 1). Elles garantissent les meilleures performances grâce à l'accès à des ressources habituellement réservées aux grandes entreprises. Elles répondent donc pleinement à certaines attentes du consommateur suisse identifiées lors de la synthèse de l'analyse conceptuelle du consommateur et des études sur le comportement des Suisses à l'égard de la restauration, préalable à cette étude. Les principales attentes satisfaites par l'application de cette stratégie seraient : des repas à moins de 20 FS<sup>1</sup>, l'utilisation d'ingrédients de grande qualité pour l'élaboration des plats, la simplicité, des découvertes « exotiques », la rapidité et l'efficacité, un excellent rapport prix/valeur et une expérience complète apportant une plus-value.

1. 12,5€ ou 16,60\$.

FIGURE 1  
**Réponse aux attentes du consommateur suisse de la stratégie de partenariat**



Source : Demen-Meier, 2006.

Les spécificités des entreprises artisanales de la restauration (organisation de l'entreprise : indépendance, prépondérance du lien entre le propriétaire et son entreprise) représentent un grand frein pour mettre en place des structures externes communautaires, mais certains chercheurs laissent augurer d'une évolution prometteuse pour une partie de la population des entrepreneurs « modernes, dynamiques » (Yami, 2003). De plus, l'impact des facteurs négatifs représentatifs de « l'avarice » de l'environnement (structure des coûts négative, profitabilité réduite, limitation de la formation des chefs d'entreprises, financement difficile, métier peu attractif) tendrait à disparaître pour les entreprises participant à cette collaboration.

Les stratégies de partenariat sont considérées comme congruentes (qualitativement) pour le groupe le plus dynamique des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc lémanique suisse.

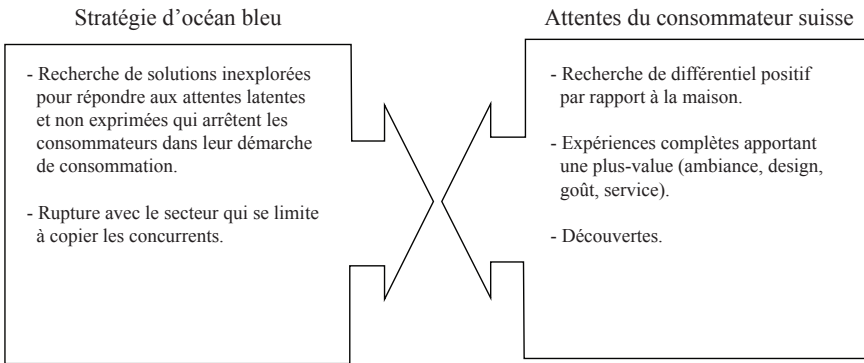
## 2.2. La stratégie de singularité : stratégie de « l'océan bleu »

Par excellence, elle satisfait pleinement les attentes du consommateur puisqu'elle cherche des solutions inexplorées pour répondre aux attentes exprimées et non exprimées qui arrêtent les consommateurs dans leur démarche de consommation. Cela passe par une rupture avec le secteur qui se limite à une copie de la concurrence pour satisfaire plus ou moins bien les consommateurs (figure 2). Elles répondent donc pleinement à certaines attentes du

consommateur suisse à l'égard de la restauration, identifiées préalablement comme la recherche de différentiel positif par rapport à ce qu'il pourrait s'offrir à la maison, mais surtout une expérience complète apportant une plus-value significative (ambiance, design, goût, service) et, bien sûr, liées aux deux précédentes, des découvertes.

FIGURE 2

### Réponse aux attentes du consommateur suisse de la stratégie d'océan bleu



Source : Demen-Meier, 2006.

Ici encore, les spécificités des entreprises artisanales de la restauration (stratégies à court terme, prépondérance de l'intuitif sur le formel, gestion conservatrice, confusion des fonctions) provoqueront pour nombre d'entreprises d'énormes difficultés dans la création de leur « océan bleu ». Le manque de compétences managériales, élément indispensable pour la réalisation de cette stratégie, se révélera difficile à combler pour beaucoup de dirigeants d'entreprises artisanales. La plupart des facteurs négatifs de l'environnement seront par essence minimisés ; en revanche, celui de la limitation de la formation des chefs d'entreprises représente un frein majeur dans la cognition et l'apprentissage nécessaire pour l'élaboration de ce type de stratégie.

La stratégie de « l'océan bleu » n'est reconnue congruente (qualitativement) que pour une catégorie d'entreprises artisanales de la restauration dirigées par des chefs d'entreprise ayant des compétences managériales.

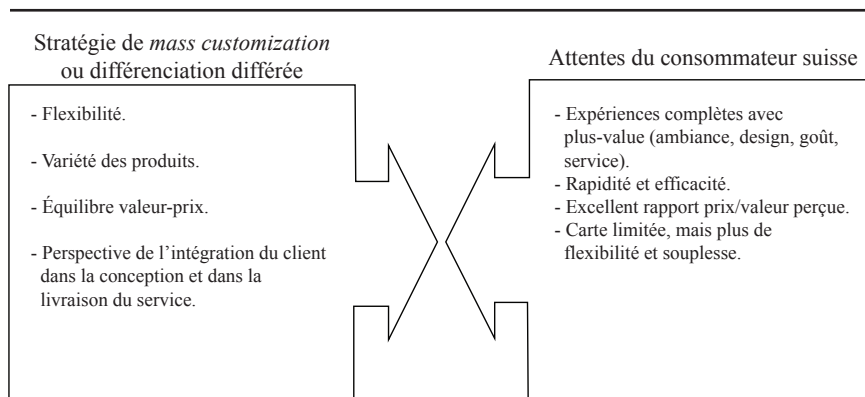
### 2.3. La stratégie de *mass customization* ou différenciation différée

Par ces spécificités, allant de la flexibilité à la perspective de l'intégration du client dans la conception et dans la livraison du service, en passant par la variété des produits et l'équilibre valeur-prix, cette stratégie répond

Revue internationale P.M.E., vol. 19, n<sup>os</sup> 3-4, 2006

totallement au comportement du consommateur suisse dans la perspective du *consommateur* et du *co-parenting* (figure 3). Elle répond également totallement à quelques attentes importantes du consommateur suisse à l'égard de la restauration, identifiées préalablement : la volonté de vivre des expériences complètes avec une plus-value (ambiance, design, goût, service), la rapidité et l'efficacité, un excellent rapport prix / valeur perçue, une carte plus courte, mais plus de flexibilité et de souplesse.

FIGURE 3  
**Réponse aux attentes du consommateur suisse de la stratégie de *mass customization* ou différenciation différée**



Source : Demen-Meier, 2006.

La *mass customization*, synonyme de technologie et de nouvelles méthodes de management, représente un défi majeur pour les entreprises artisanales de l'Arc lémanique suisse (taille : moins de 30 employés, convergence des fonctions, stratégies à court terme, prépondérance de l'intuitif sur le formel, gestion conservatrice, organisation de l'entreprise : indépendance). Les technologies utiles pour la réalisation de la *mass customization* dans des entreprises artisanales de restauration nécessitent des investissements et donc des capitaux importants (Rodgers, 2004). Pourtant, l'intégration des nouvelles technologies de production et d'information est inéluctable : elle insérera la lutte concurrentielle dans de nouvelles dimensions (Connolly et Olsen, 2001). Seule l'application conjointe de stratégies complémentaires de partenariat ou d'externalisation permettant d'exécuter efficacement une différenciation différée amènera les entreprises de la restauration artisanale vers une rentabilité acceptable. Évidemment, une stratégie « d'océan bleu » libérerait l'entreprise de la menace des acteurs plus performants qu'elle dans « l'océan rouge » très concurrentiel.

Revue internationale P.M.E., vol. 19, n<sup>os</sup> 3-4, 2006

La stratégie de différenciation différée ne peut être acceptée comme congruente (qualitativement) pour les entreprises artisanales de la restauration que dans le cadre d'une large réflexion stratégique. Cette démarche ne peut être suivie que par des entreprises possédant des motivations d'innovation et dirigées par des entrepreneurs de type « moderne, dynamique ».

## Conclusion

Les dirigeants des petites entreprises, par nature sceptiques et ardents défenseurs de leur liberté de décision (Curran et Blackburn, 2000), développent souvent de manière intuitive leur stratégie et se focalisent sur la gestion opérationnelle qui en découle. Ils risquent de considérer ces propositions comme inadéquates aux besoins de leur organisation. Cependant, quelques arguments fondés sur l'exemple pourraient les pousser à envisager de nouvelles stratégies. De grandes chaînes hôtelières ont dû trouver des nouvelles stratégies pour que leurs restaurations traditionnelles renouent avec les performances : Ibis (Accor) avec la mise en place de partenariat ou dans le haut de gamme (Accor et Marriott) avec l'application d'une différenciation différée par l'utilisation des produits de 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> gamme ; autre forme de partenariat, la centrale d'achats mise en place par Marriott. Une étude empirique à deux niveaux permettra, dans un premier temps, d'identifier les facteurs négatifs pour la pérennité des entreprises artisanales de la restauration de l'Arc lémanique suisse et, dans un deuxième temps, de vérifier l'hypothèse que certains de ces obstacles peuvent être contournés ou surmontés par les chefs d'entreprise « modernes, dynamiques » grâce au choix de stratégie congruente. L'implantation d'une stratégie permet d'atteindre de la manière la plus performante possible les objectifs fixés afin de réaliser la vision de l'entreprise (Parsa *et al.*, 2005). Les entreprises artisanales, il est vrai, selon leur identité et l'orientation de métier ou de modernité visent des performances différentes (Asquin et Marion, 2005). La stratégie participe à la viabilité du concept.

## Bibliographie

- ANDRÉANI, J.C., O. BADOT, M. BENOUN, A. BLOCH, J. BON, B. COVA, M. DUPUIS, F. JALLAT, J.P. LEMAIRE, D. MANCEAU, C. MICHON, S. MACÉ, N. PRIME, A.M. SCHLOSSER, E. TISSIER-DESBORDES et A. OLLIVIER (2003), « Les méthodes d'évaluation de la validité des enquêtes qualitatives en marketing », dans C. Michon (dir.), *Le marketer*, Paris, Pearson Education France.
- ARONSON, R.B. (2003), « The new Samurai », *Manufacturing Engineering*, vol. 130, n° 3, p. 99-110.
- ARRÊGLE, J.L. (1995), « Le savoir et l'approche *Resource Based*: une compétence et une ressource », *Revue française de gestion*, septembre-octobre, n° 105, p. 84-94.

Revue internationale P.M.E., vol. 19, n°s 3-4, 2006

- ASQUIN, A. et S. MARION (2005), «La performance globale comme intention stratégique praticable pour le développement d'une activité artisanale», «Les TPE artisanales en devenir», Journée de recherche ERFI-AIMS-AIREPME-ISM, Montpellier.
- ATTALI, F. (2005), «Paradoxe et bipolarité du consommateur», Colloque «Prospective Vente Marketing», Paris-Dauphine.
- AUVOLAT, M. (1999), «Les artisans en milieu rural, une force entravée», *Revue d'économie rurale*, vol. 238, p. 5.
- BADOT, O. (2002), *Esquisse de la fonction sociale de McDonald's à partir d'une étude ethnographique: modernisme et transgression ordinaire, Alimentation Contemporaine*, Paris, L'Harmattan.
- BERRY, L.L., L.P. CARBONE et S.H. HAECKEL (2002), «Managing the total customer experience», *Sloan Management Review*, vol. 43, n° 3, p. 85-89.
- BLECKER, T. et N. ABDELKAFI (2005), «Modularity and delayed product differentiation in assemble-to-order systems: analysis and extensions from a complexity perspective», dans T. Blecker et G. Friedrich (dir.), *Mass Customization Concept-Tools-Realization*, Berlin, GITO-Verlag.
- BOURGEON, D. et M. FILSER (1995), «Les apports du modèle de recherche d'expériences à l'analyse du comportement dans le domaine culturel: une exploration conceptuelle et méthodologique», *Recherche et applications en marketing*, vol. 10, n° 4, p. 5-25.
- BOYER, L. (2004), *Le marketing: quelle utilité pour le consommateur?* Paris, EMS.
- BOYNTON, A.C., B. VICTOR et B.J. PINE-II (1993), «New competitive strategies: challenges to organizations and information technology», *IBM Systems Journal*, vol. 32, n° 1.
- CASTROGIOVANNI, G.J. (1991), «Environmental munificence: a theoretical assessment», *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 3, p. 542-565.
- CONNOLLY, D.J. et M.D. OLSEN (2001), «An environmental assessment of how technology is reshaping the hospitality industry», *Tourism & Hospitality Research*, vol. 3, n° 1, p. 73-93.
- COVA, B. et O. BADOT (1992), *Le néo marketing*, Issy-les-Moulineaux, ESF.
- CURRAN, J. et R.A. BLACKBURN (2000), «Panacea or white elephant? A critical examination of the proposed new small business service and response to the DTI consultancy paper», *Regional Studies*, vol. 34, n° 2, p. 181-206.
- DEMEN-MEIER, C. (2005), «Nouvelle typologie des entreprises de la restauration en Europe», *Les TPE artisanales en devenir*, Ateliers de recherche, Montpellier, mai.
- DEMEN-MEIER, C. (2006), «Exploration conceptuelle des stratégies de développement congruentes pour les entreprises artisanales de la restauration», *Les premiers rendez-vous Champlain sur le tourisme*, La Rochelle, mai.
- DESS, G.G. et D.W. BEARD (1982), «Objective measurement of organizational environments», *Academy of Management Proceedings*, p. 245-249.

Revue internationale P.M.E., vol. 19, n°s 3-4, 2006

- DRANCOURT, M. (2006), « Les stratégies d'entreprise dans l'économie-monde », *Futuribles* vol. 319.
- EVERAERE, C. (1997), *Management de la flexibilité*, Paris, Economica.
- FILSER, M. (2005), « Le management des activités culturelles et de loisirs : questions stratégiques et état des recherches académiques », *Revue management et avenir*, vol. 5, n° 5, p. 179-189.
- GILLES, M. (2005), « Le consommateur change, les études marketing aussi. État des lieux après la tempête », *Revue française du marketing*, vol. 201, n°s 1-5, p. 111.
- HETZEL, P. (2002), *Planète conso*, Paris, Éditions d'Organisation.
- ISMAIL, H., I. REID, J. POOLTON et I. AROKIAM (2005), « Mass customisation : balancing customer desires with operational reality », dans T. Blecker et G. Friedrich (dir.), *Mass Customization Concept-Tools-Realization*, Berlin, GITO-Verlag.
- JOGARATNAM, G., E.C. TSE et M.D. OLSEN (1999), « Strategic posture, environmental munificence and performance : an empirical study of independent restaurants », *Journal of Hospitality & Tourism Research*, vol. 23, n° 2, p. 118-138.
- KELLER, K.L., B. STERNTHAL et A. TYBOUT (2002), « Three questions you need to ask about your brand », *Harvard Business Review*, vol. 80, n° 9, p. 80-86.
- KIM, W.C. et R. MAUBORGNE (2005), « Blue ocean strategy : from theory to practice », *California Management Review*, vol. 47, n° 3, p. 05-121.
- LECOQ, X. et S. YAMI (2002), « From value chain to value networks : toward a new strategic model », dans M. Lundan-Sariana (dir.), *Network Knowledge in International Business*, Cheltenham, Edward Elgar.
- LE ROY, F. et P. GUILLOTREAU (2002), « Contester la domination des leaders de marché en changeant les règles du jeu : le cas de l'industrie thonière française », *Management international*, vol. 6, n° 2, p. 29-41.
- LOUP, S. (2003), « Les petites entreprises des métiers d'art », *Revue française de gestion*, vol. 29, n° 144, p. 195-209.
- MARCHESNAY, M. (2004), « L'entreprise artisanale : modèle innovant du développement économique des territoires », Rencontres internationales du Réseau Artisanat-Université, ISM, coll. « Études et recherches ».
- MARMUSE, C. (1997), « Éloge de la singularité ou l'essence de la stratégie », Conférence AIMS, Montréal.
- MARTINET, A.C. (1988), « Les discours sur la stratégie d'entreprise », *Revue française de gestion*, vol. 67, p. 49-60.
- MINTZBERG, H. (1985), « Of strategy deliberate and emergent », *Strategic Management Journal*, vol. 6, n° 3, p. 257-272.
- MINTZBERG, H. (1999), « L'entrepreneuriat coopératif : mouvement entrepreneurial », Colloque sur l'entrepreneuriat coopératif, Université de Sherbrooke.
- MINTZBERG, H. (2004), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris, Dunod.



- MINTZBERG, H., B. AHLSTRAND et J. LAMPEL (1999), *Safari en pays stratégie*, Paris, Village Mondial.
- MINTZBERG, H. et J. LAMPEL (1999), « Reflecting on the strategy process », *Sloan Management Review*, vol. 40, n° 3, p. 21-30.
- OLIVER, K., L.H. MOELLER et B. LAKENAN (2005), « Smart customization : profitable growth through tailored business streams », dans D. Dearlove (dir.), *Results-Driven Marketing: A Guide to Growth and Profits Strategy*, Business Books.
- PARSA, H.G., J.T. SELF, D. NJITE et T. KING (2005), « Why restaurants fail », *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 46, n° 3, p. 304-322.
- PLANE, J.M. et O. TORRÈS (1998), « Le recours au conseil est-il un processus dénaturant pour la PME ? », IV<sup>e</sup> Congrès international francophone de la PME, Nancy-Metz, octobre.
- PORTER, M.E. (1987), « From competitive advantage to corporate strategy », *Harvard Business Review*, vol. 65, n° 3, p. 43-59.
- PORTER, M.E. (1996), « What is strategy ? », *Harvard Business Review*, vol. 74, n° 6, novembre-décembre, p. 61-78.
- RÉMY, E., I. GARABUAU-MOUSSAOUI, D. DESJEUX et M. FILSER (2003), *Société consommation et consommateurs*, Paris, l'Harmattan.
- RICKETTS GASKILL, L.R., H.E. VAN AUKEN et R.A. MANNING (1993), « A factor analytic study of the perceived causes of small business failure », *Journal of Small Business Management*, vol. 31, n° 4, octobre, p. 18.
- RIGBY, D. (2005), « Le palmarès 2005 des outils de management », *L'Expansion Management Review*, décembre, p. 44-52.
- RODGERS, S. (2004), « Decision-making in selecting a food service system », International CHRIE's Annual Conference, Philadelphie.
- STAMBOULI, K.B. et E. BRIONES (2002), *Buzz marketing: les stratégies du bouche-à-oreille*, Paris, Éditions d'Organisation.
- STIEGLER, B. (2004), *De la misère symbolique*, Paris, Galilée.
- STIEGLER, B. (2004-2006), *Mécréance et discrédit*, Paris, Galilée.
- TORRÈS, O. et P.-A. JULIEN (2005), « Specificity and denaturing of small business », *International Small Business Journal*, vol. 23, n° 4, p. 355-377.
- WEST, J.J. et M.D. OLSEN (1990), « Grand strategy : making your restaurant a winner », *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 31, n° 2, p. 72.
- YAMI, S. (2003), « Petite entreprise et stratégie collective de filières », *Revue française de gestion*, vol. 29, n° 144, p. 165-179.
- ZALTMAN, G. (2004), *Dans la tête du client*, Paris, Éditions d'Organisation.