

HEC MONTRÉAL

L'agilité dans les entreprises de services
Une étude exploratoire des cafés progressifs à Montréal

par
Mina Mocanasu

Sciences de la gestion
(Gestion des opérations)

Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences (M. Sc.)

Août, 2016
© Mina Mocanasu, 2016

SOMMAIRE

Qu'il soit émergent ou délibéré, le changement contribue inévitablement à transformer la réalité organisationnelle. Les changements continus et imprévisibles, appelés turbulences, agissent sur l'équilibre stratégique. En réaction aux turbulences, l'organisation mobilise ses ressources et adapte ses pratiques devenant ainsi de plus en plus habile pour avoir du succès. Cette habilité appelée *agilité* est l'objectif central de ce mémoire.

Bien que les services représentent une grande partie de l'économie moderne, les entreprises de services ont peu d'outils pour développer leur agilité. Notre recherche vise à identifier les ressources internes et les pratiques qui contribuent à stimuler et à entretenir l'agilité dans ce secteur. Pour y arriver, nous avons choisi comme contexte les cafés progressifs montréalais. Pour ces très petites entreprises (TPE), les turbulences font partie du quotidien. Elles doivent y réagir rapidement pour survivre et continuer à avoir du succès.

Notre recherche étant exploratoire, nous nous sommes appuyés sur l'étude de cinq cas, soit cinq cafés progressifs montréalais. Pour décrire chacun des cas, nous avons utilisé des données primaires et secondaires recueillies à partir d'entrevues, d'observations et de la consultation de données publiques.

À la suite de l'analyse de nos données, effectuée par codification, cinq propositions sont ressorties afin d'outiller les propriétaires-gestionnaires à rendre leurs TPE agiles. Nous avons également contribué à l'enrichissement de la théorie concernant l'agilité en services en développant une typologie des turbulences et en créant le cercle vertueux de l'agilité, où l'alignement de service devient une condition essentielle au succès.

Mots clés : Agilité, Alignement de service, Cafés progressifs, Expérience-client, Services, Serviscène, Succès, Turbulences, Très petites entreprises.

TABLE DES MATIÈRES

<i>Sommaire</i>	<i>ii</i>
<i>Liste des illustrations</i>	<i>vi</i>
Liste des tableaux	vi
Liste des figures	vii
<i>Remerciements</i>	<i>ix</i>
<i>Introduction</i>	1
<i>Chapitre 1 : Revue de la littérature</i>	4
1.1 La turbulence, prémisse de l'agilité	4
1.1.1 Dimensions de la turbulence.....	5
1.1.2 Sources potentielles de turbulence.....	8
1.2 L'agilité, résultante du succès	10
1.2.1 Mesures de succès.....	10
1.2.2 Origines et perspectives de l'agilité.....	11
1.2.3 Ressources et pratiques.....	14
1.3 Les entreprises de services	21
1.3.1 Caractéristiques générales des services	21
1.3.2 Très petites entreprises.....	24
1.4. Le cadre conceptuel	26
<i>Chapitre 2 : Méthodologie</i>	28
2.1 Objectifs de l'étude et choix du terrain	28
2.2 Étude de cas	30
2.3 Collecte des données et échantillonnage	31
2.4 Organisation et codification des données	34
<i>Chapitre 3 : Description des cas</i>	37

3.1 Considérations générales sur les cas	38
3.2 Cas A	44
3.3 Cas B.....	59
3.4 Cas C.....	69
3.5 Cas D	77
3.6 Cas E.....	86
3.7 Conclusions sur les cas	96
<i>Chapitre 4 : Résultats</i>	<i>98</i>
4.1 Les types de turbulence	98
4.1.1 Turbulences internes.....	98
4.1.2 Turbulences externes.....	100
4.2 Les critères de succès	104
4.2.1 Taux de rétention du personnel	105
4.2.2 Taux d'occupation du lieu.....	107
4.2.3 Alignement de service.....	108
4.3 Les ressources et pratiques.....	116
4.3.1 Ambiance sociale	116
4.3.2 Niveaux dans la hiérarchie.....	117
4.3.3 Confiance barista-clients.....	118
4.4 Discussions	120
4.4.1 Propositions	121
4.4.2 Cadre conceptuel final	123
<i>Conclusion.....</i>	<i>126</i>
<i>Annexes.....</i>	<i>131</i>
Annexe 1 : Le café, une matière première recherchée	131
Annexe 2 : Cartes des cafés à Montréal	135

Annexe 3 : 100 cafés et cafés-bistros indépendants à Montréal via Abdeus	136
Annexe 4 : Guide d'entrevue du propriétaire-gestionnaire.....	137
Annexe 5 : Guide d'entrevue du client.....	139
Annexe 6 : Description des codes	140
Annexe 7 : Thèmes et codes.....	143
Annexe 8 : Tableau synthèse des cas	145
Annexe 9 : Définitions du succès des propriétaires-gestionnaires	150
Annexe 10 : Roue des saveurs du café – version 1995.....	151
<i>Bibliographie.....</i>	152

LISTE DES ILLUSTRATIONS

LISTE DES TABLEAUX

<i>Tableau 1 - Les facteurs de turbulence (source : Yauch, 2011)</i>	<i>9</i>
<i>Tableau 2 - Les mesures de succès (source : Maltz, 2003).....</i>	<i>10</i>
<i>Tableau 3 - Les scénarios du trio turbulence-succès-agilité (source : Yauch, 2011).....</i>	<i>11</i>
<i>Tableau 4 - Sommaire de la méthodologie employée.....</i>	<i>36</i>
<i>Tableau 5 - Liste des codes pour identifier les participants à l'étude</i>	<i>37</i>
<i>Tableau 6 - Critères caractéristiques des cafés comme entreprises de services</i>	<i>38</i>
<i>Tableau 7 - Prix d'un espresso dans les cafés à l'étude en 2014.....</i>	<i>40</i>
<i>Tableau 8 - Types d'agencement selon le type de mobilier.....</i>	<i>43</i>
<i>Tableau 9 - Caractéristiques du café A.....</i>	<i>58</i>
<i>Tableau 10 - Caractéristiques du café B.....</i>	<i>68</i>
<i>Tableau 11 - Caractéristiques du café C.....</i>	<i>76</i>
<i>Tableau 12 - Caractéristiques du café D.....</i>	<i>85</i>
<i>Tableau 13 - Caractéristiques du café E.....</i>	<i>95</i>
<i>Tableau 14 - Les capacités maximales des cafés</i>	<i>96</i>
<i>Tableau 15 - Portrait général des cafés participants.....</i>	<i>97</i>
<i>Tableau 16 - Les facteurs de turbulence.....</i>	<i>103</i>
<i>Tableau 17 - Critères de succès des cas.....</i>	<i>104</i>
<i>Tableau 18 - Grille des résultats sur le succès des cas</i>	<i>114</i>
<i>Tableau 19 - L'agilité dans les cinq cas</i>	<i>115</i>
<i>Tableau 20 - Les ressources et pratiques pour atteindre l'agilité</i>	<i>116</i>
<i>Tableau 21 - Informations inscrites sur les sacs de café en grains en vente</i>	<i>134</i>

LISTE DES FIGURES

<i>Figure 1 - Dimensions et sous-dimensions de la turbulence (source : Volberda,1997).....</i>	<i>6</i>
<i>Figure 2 - Modèle conceptuel de l'agilité (source : Sharifi et Zhang, 1999).....</i>	<i>13</i>
<i>Figure 3 - Modèle conceptuel de la serviscène (source : Bitner, 1992).....</i>	<i>17</i>
<i>Figure 4 - Niveaux du confort environnemental (source : Vischer, 2005).....</i>	<i>18</i>
<i>Figure 5 - Modèle des affects de Russell (adapté par Lovelock, 2008).....</i>	<i>19</i>
<i>Figure 6 - Cadre conceptuel initial.....</i>	<i>27</i>
<i>Figure 7 - Exemple d'une vue réseau des textes reliés à un code via ATLAS.ti.....</i>	<i>35</i>
<i>Figure 8 - Typologie de services dans les cafés participants (Baudry,1986; Giroux, 2013).....</i>	<i>41</i>
<i>Figure 9 - Cycle du succès de Schlensinger et Heskett (adapté par Lovelock, 2008).....</i>	<i>106</i>
<i>Figure 10 - Chaîne de valeurs en services (Heskett et al., 1994).....</i>	<i>120</i>
<i>Figure 11 - Classification des niveaux de contact client avec l'entreprise de services (Lovelock, 2008).....</i>	<i>121</i>
<i>Figure 12 - Cadre conceptuel final.....</i>	<i>124</i>
<i>Figure 13 – Cercle vertueux de l'agilité</i>	<i>128</i>

À Emma, une chercheuse en herbe passionnée.

REMERCIEMENTS

Ce mémoire est pour moi une représentation de la vie et un accomplissement. Une représentation de la vie, puisqu'il en a influencé toutes les sphères, qu'elle soit personnelle, académique ou professionnelle; et un accomplissement, parce qu'il reflète le résultat de plusieurs mois de travail acharné, de nuits d'insomnie, de périodes de doute ou de remise en question, de renoncements, de discipline et de persévérance et ce même quand je ne savais plus si j'avancais, je reculais ou je m'éloignais. L'isolement auquel je me suis volontairement soumise pour rédiger ce mémoire est illusoire, puisque plusieurs remarquables personnes y ont contribué. J'aimerais ici leur témoigner ma gratitude.

Premièrement et tout spécialement, je tiens à remercier ma directrice, Julie Paquette, d'avoir accepté de m'orienter dans ce voyage multidimensionnel qu'est la rédaction d'un mémoire. Merci, Julie, pour tes idées inspirantes et pour tout le temps que tu m'as consacré du début à la fin, et surtout lorsque tu mettais en veille ton nouveau rôle de jeune maman.

Je remercie également tous les participants à mon étude : les propriétaires des cafés progressifs qui m'ont ouvert les portes de leurs entreprises et qui ont su partager avec générosité leur passion pour le café, leurs réussites, leurs craintes et leurs aspirations. Un immense merci aussi à leurs clients, amoureux de café, d'avoir pris le temps de me raconter leurs expériences caféinées. À Bianca Lavoie, pour avoir partagé son expertise sur les cafés progressifs montréalais et facilité leur exploration; et à Johanne Hébert pour ses précieux conseils dans la préparation des entrevues, un infini merci.

Je ne saurais passer sous silence la passion et l'expertise de mes professeurs qui m'ont inspirée : pour la richesse des défis dans la gestion des opérations en services, Hélène Giroux et Marie-Claude Guévin; pour la force de l'expérience-client et l'étendue du *servicescape*, Yany Grégoire; pour l'hétérogénéité du changement, Christiane Demers,

pour l'éveil de mon instinct de chercheur et son atelier vivificateur et formateur, Jonathan Deschenes; et pour les débats interprétatifs, Justin Leroux. Mille mercis!

À mes amies, Madeleine, Cristina et Valérie qui m'ont lue et écoutée, qui ont su m'encourager ou me confronter, je dois un remerciement des plus purs. Votre inconditionnelle amitié m'est précieuse.

Une cosmique reconnaissance à ma famille qui m'a soutenue avec patience dans ce projet, qui a compris mes absences et qui a su, du début à la fin, sans aucune hésitation, m'accorder toute sa confiance.

Finalement, je dépose ce mémoire avec un profond sentiment de gratitude pour tous ces êtres passionnés, mais aussi pour tous ceux qui m'ont inspirée et ciselée sans peut-être le savoir, afin que j'arrive à celle que je suis aujourd'hui.

À tous les futurs lecteurs de ce mémoire, je souhaite que vous ayez autant d'intérêt et de plaisir à le lire que j'en ai eus à le rédiger.

INTRODUCTION

"Agility is becoming a condition of survival."

(S. Goldman)

Le changement influence plus rapidement que jamais la réalité organisationnelle, mais il apparaît que c'est surtout la version non-délibérée du changement qui crée le plus de défis aux organisations du 21^e siècle (Goldman et al.1995). La turbulence, type de changement continu et imprévisible (Khandwalla, 1977; Achrol, 1991), agit sur l'équilibre stratégique. Des chercheurs intéressés par le concept de turbulence (Davis, 1991; Chakravarthy, 1997; Volberda, 1997; Conner, 1998; SubbaNarasimha, 2001; Mason, 2009) ont démontré que l'organisation qui continue à avoir du succès, malgré les turbulences, réagit rapidement en mobilisant ses ressources et en adaptant ses pratiques. Cette habilité, qui permet aux organisations de préserver leur pérennité dans un environnement turbulent (Vazquez-Bustelo et al., 2007; Yauch, 2011), est nommée *agilité* et est au centre de notre étude.

Le concept d'agilité a émergé du contexte manufacturier au début des années '90 et a d'abord été considéré comme une stratégie de fabrication (Nagel et Dove, 1991; Gunasekaran, 1999). Bien que l'économie mondiale est dominée par les services (Lovelock, 2008), nous avons constaté que les entreprises de services manquent d'outils pour développer leur agilité (Menor et al., 2001), pour réagir rapidement aux turbulences et ainsi survivre et croître (Lane et Down, 2010). Plusieurs chercheurs identifient les relations avec les clients parmi les pratiques organisationnelles courantes pour développer l'agilité (Goldman et Nagel, 1993; Fliedner et Vokurka, 1997; Yusuf et al. 1999; Vasquez-Bustelo et al. 2007). Toutefois, selon nos recherches, aucune étude ne présente des pratiques à adopter en services pour stimuler l'agilité. En considérant le manque de littérature et également le besoin de solutions (de pratiques) non pas uniques,

unidimensionnelles, mais plutôt multi-objectives (Paquette, 2013) dans le milieu complexe des services, nous nous sommes penchés sur ce sujet.

Afin de bien cerner les enjeux opérationnels vu la diversité des entreprises de services, nous nous proposons de porter notre étude sur les TPE, modèles d'hétérogénéité, de flexibilité et de dynamisme (Ferrier, 2002). Plus précisément, notre étude a été réalisée dans le contexte des cafés progressifs montréalais, des cafés indépendants qui ont pour objectif d'offrir simultanément aux clients une grande qualité de produits et de services et une expérience unique. Ces cafés font constamment face aux turbulences et œuvrent dans un environnement de plus en plus compétitif et instable, ce qui a suscité notre intérêt.

Le but de cette recherche est d'explorer le développement de l'agilité dans les entreprises de services et de se questionner sur comment ces entreprises agiles progressent et continuent à avoir du succès. Nous nous intéressons particulièrement au système opérationnel, soit le système de livraison de services. Plus spécifiquement, nous avons deux objectifs: (1) d'identifier les pratiques exploitées pour stimuler l'agilité et (2) de saisir, parmi les ressources internes, les éléments qui contribuent à les entretenir. Ce questionnement nous permettra, entre autres, sur le plan scientifique, d'enrichir la théorie sur l'agilité dans le milieu des services. Sur le plan managérial, notre recherche contribuera à identifier les pratiques et les ressources qui rendent une très petite entreprise agile. Le but est d'offrir aux propriétaires-gestionnaires des outils qui permettront à leur entreprise de continuer à survivre et à croître dans un environnement de plus en plus influencé par les changements continus et imprévisibles.

Bien que notre étude s'inscrive fondamentalement dans le champ de gestion des opérations, la complexité du sujet, ainsi que le choix de cibler le secteur des services nous ont incité à mobiliser conjointement des recherches en management et en marketing. Un des buts de notre étude est d'avoir une vision complète et nuancée du sujet. Pour ce faire,

nous nous sommes appuyé sur la théorie des avantages de ressources (Hunt et Morgan, 1995) qui conceptualise, d'une part, la relation entre les ressources et l'avantage compétitif, et d'autre part, la performance. Dans la même perspective, pour développer notre cadre conceptuel initial, nous nous sommes inspiré de l'approche de la chaîne de valeurs en services (Heskett et al., 1994) qui établit les éléments essentiels d'un système de livraison de service créateur de valeurs.

Ce mémoire comporte quatre chapitres. Nous aborderons, au premier chapitre, la revue de la littérature relative aux principaux thèmes de notre recherche, soit la turbulence, le succès, l'agilité et les entreprises de services. Au second chapitre sera exposée la méthodologie utilisée. Le chapitre trois, quant à lui, sera consacré à la description détaillée de nos cinq cas, alors que le quatrième chapitre présentera les résultats, une discussion et nos propositions. Finalement, en conclusion, seront exposées les contributions de l'étude, ses limites et ses avenues de recherche.

CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE

Ce chapitre est dédié à la recension des écrits qui présentent les concepts clés de notre recherche. Notre revue regroupe trois thèmes principaux. La première partie est consacrée aux turbulences. Par la suite, nous enchaînons avec la section dédiée à l'agilité où nous discutons également du concept de succès. La troisième partie traite des entreprises de services, plus spécifiquement les TPE. Nous concluons ce chapitre par la présentation de notre cadre conceptuel initial.

1.1 LA TURBULENCE, PRÉMISSSE DE L'AGILITÉ

Les chercheurs en changement organisationnel des années '90 s'intéressaient beaucoup à des concepts comme *dynamisme*, *complexité*, *chaos*, *innovation* ou *adaptation*. Dans ce champ de recherche, plusieurs théories, qui se sont imposées dans la littérature scientifique, datent de cette période. Parmi les perspectives développées, l'approche du renouvellement attire l'attention surtout sur le processus imprévisible et émergent du changement¹ (Demers, 2007). Tout particulièrement, les théories de la complexité² engagent un discours sur le changement continu et inhérent, où les organisations sont en mouvement perpétuel et perçues comme des systèmes dynamiques non-linéaires (Demers, 2013), des systèmes complexes (Stacey, 1995; Brown et Eisenhardt, 1997). Selon la perspective des systèmes adaptatifs complexes, les entreprises sont appelées à coévoluer avec l'environnement qui les façonne (Mason, 2007; Demers, 2007).

Des chercheurs ont constaté qu'un nouvel environnement d'affaires se fait de plus en plus remarquer, un environnement où le changement est une réalité intrinsèque et où le dynamisme et la complexité en font partie. Ils l'ont nommé *environnement turbulent* ou *turbulence environnementale* (Khandwalla, 1977; Achrol, 1991; Chakravarthy, 1997) et l'ont défini comme étant un « environnement dynamique, imprévisible et fluctuant »

¹ Dans notre étude, le changement est considéré dans ses trois dimensions : au niveau du processus, du contenu et du contexte.

² On fait référence surtout à la théorie du chaos et à la théorie des systèmes adaptatifs complexes (CAS).

(traduction libre, Khandwalla, 1977, p. 333). Notre étude se base sur cette définition³. Pour comprendre comment la turbulence influence les organisations, nous présenterons les principales recherches à ce sujet en discutant d'abord des dimensions qui composent ce construit et en expliquant ensuite les sources potentielles du changement.

Avant de continuer, nous tenons à apporter une précision terminologique. Selon nos recherches, la littérature n'indique aucune mention pour différencier les concepts de turbulence et de changement imprévisible. Au contraire, les chercheurs (Davis, 1991; Sharifi et Zhang, 1999; SubbaNarassimha, 2001, Mason, 2007; Yauch, 2011) les emploient alternativement, comme des cooccurrences. Afin de simplifier notre rédaction, nous allons utiliser la même approche.

1.1.1 Dimensions de la turbulence

La turbulence représente le premier grand construit de notre recherche. Elle est caractérisée par un niveau de complexité élevé (Yauch, 2011), qui implique des changements inattendus et rapides (Conner, 1998). Le nombre de changements augmente avec la croissance de la complexité⁴ (Mason, 2007). Alors, pour évaluer l'ampleur du changement, Conner (1992) propose trois mesures:

- le volume : se réfère au nombre de changements qui ont lieu pour une période donnée;
- le *momentum* : signifie la durée de temps nécessaire pour mettre en œuvre un changement, mais aussi l'intervalle de temps entre deux changements;
- la complexité : est reliée au fait que les projets et les services deviennent de plus en plus sophistiqués.

Quelques années plus tard, dans la même perspective, les hollandais Volberda et van Bruggen (1997) se sont intéressés à la conceptualisation de la turbulence. Ainsi, les deux chercheurs ont démontré que la turbulence est un concept ayant plusieurs dimensions.

³ Autrement dit, les turbulences sont des imprévus qui viennent influencer le déroulement des activités.

⁴ Le terme fait référence à l'environnement (interne et/ou externe) de l'entreprise en général.

La figure 1 présente les trois principales dimensions qu'ils ont identifiées, soit le dynamisme, la complexité et la prévisibilité. La première dimension, le dynamisme, est le caractère de ce qui est en mouvement, mouvement activé par des forces qui en sont la cause⁵, autrement dit, un processus continu du changement. Il est associé à la vitalité et opposé au statisme. Selon Volberda et van Bruggen, le dynamisme a deux sous-dimensions, soit l'intensité (c'est-à-dire que les changements peuvent varier de statiques à dynamiques) et la fréquence (représente le taux de changement, dénombre le nombre de changements dans une unité de temps donné).

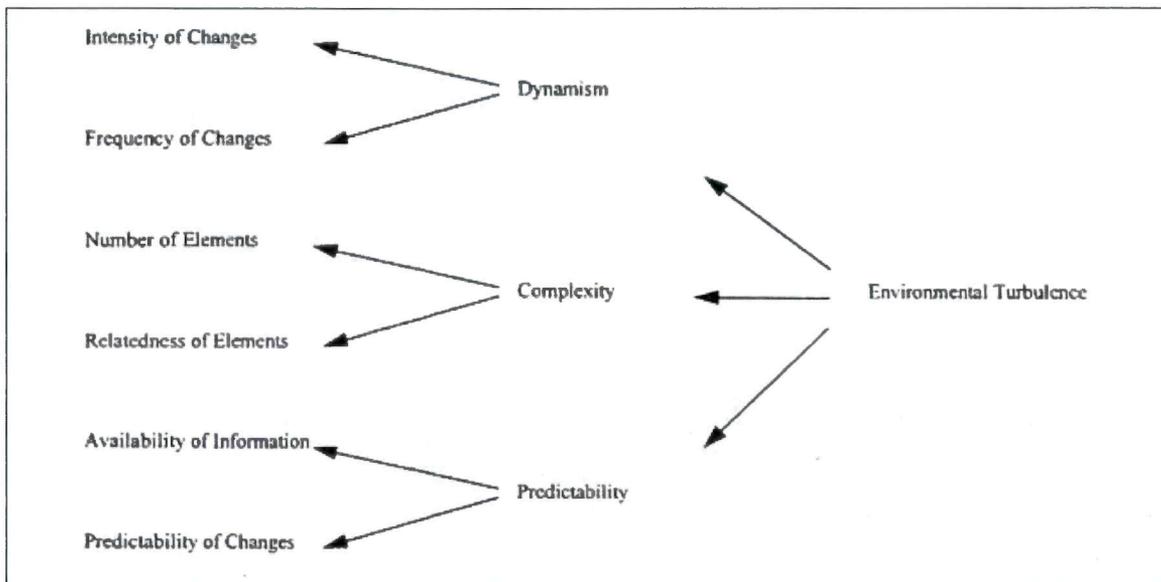


Figure 1 - Dimensions et sous-dimensions de la turbulence (source : Volberda,1997)

Pour exemplifier, par environnement dynamique, on comprend des variations dans les préférences des clients, des changements technologiques, la fluctuation de la demande ou l'entrée des nouveaux compétiteurs sur le marché.

Ensuite, la complexité caractérise ce qui est complexe, qui contient et réunit plusieurs éléments différents⁶. Pour les auteurs, les deux sous-dimensions de la complexité sont le nombre d'éléments (la diversité) et la connexité (l'apparentement). Dans un contexte où

⁵ Définition inspirée du *Le petit Robert (1993)*, p. 781

⁶ Définition inspirée du *Le petit Robert (1993)*, p. 475

la diversité se multiplie et l'apparemment augmente, la complexité accroit. Un exemple de complexité environnementale peut être une compagnie qui offre une variété de services, qui dessert plusieurs types de clients à travers diverses localisations.

Finalement, la troisième dimension, la prévisibilité, reflète le « caractère de ce qui est prévisible », qui peut être prévu⁷. Dans l'étude, la prévisibilité est associée à deux sous-dimensions, soit la disponibilité de l'information et le degré de prévisibilité (c'est-à-dire qu'un changement peut varier d'imprévisible à totalement prévisible).

Les résultats de l'étude démontrent que la complexité et le dynamisme sont les deux dimensions les plus critiques, celles qui influencent le plus la turbulence. Ceci signifie qu'on estime la présence de turbulence quand on enregistre l'existence d'une complexité et d'un dynamisme environnemental. Quant à la prévisibilité, les résultats n'ont pas été concluants, fort possiblement à cause du choix des sous-dimensions, comme les auteurs l'ont souligné. En effet, les deux sous-dimensions sélectionnées sont plutôt interdépendantes puisque une influence l'autre : plus les informations sont disponibles, plus le changement devient prévisible.

Il faudrait toutefois mentionner que l'imprévisibilité est une dimension citée par plusieurs auteurs en management et en stratégie (D'Aveni, 1994; Chakravarthy, 1997; Conner, 1998; Back et Farias, 2000; Mason, 2009). Contrairement aux modèles statiques en économie (ex. Porter), les entreprises fonctionnent dans un environnement turbulent, où il existe plusieurs points d'équilibre imprévisibles. L'objectif d'une entreprise qui vit une turbulence n'est pas de la gérer, mais plutôt d'y faire face (Chakravarthy, 1997) et de composer avec sa tridimensionnalité, la complexité, le dynamisme et l'imprévisibilité.

Duane Davis et ses collaborateurs (1991) se sont aussi intéressés à la turbulence. Dans leur recherche, ils proposent de mesurer la turbulence à travers trois indicateurs, soit les activités de marketing, l'entrepreneuriat et la structure organisationnelle. Les activités de

⁷ Source : *Le petit Robert* (1993), p. 1993

marketing doivent être centrées sur deux actions en particulier : l'anticipation des actions des concurrents et la réaction rapide, dans le but de suivre et d'influencer les besoins spécifiques des clients. L'autre indicateur proposé est l'entrepreneuriat qui représente en fait le processus de création de valeur par la mise ensemble d'un groupe unique de ressources afin d'exploiter une opportunité ponctuelle. L'entrepreneuriat est surtout spécifique aux très petites et petites entreprises. Quant à la structure organisationnelle, elle est un indicateur dans le sens où plus une entreprise est structurée et hiérarchisée, moins il y a des possibilités de turbulence. En sens inverse, moins une firme est définie et moins sa structure est formelle, plus il y a de la turbulence.

Après avoir identifié les moyens pour reconnaître la turbulence, nous nous proposons maintenant de déterminer sa provenance.

1.1.2 Sources potentielles de turbulence

En 2001, Sarkis regroupait les changements imprévisibles en cinq catégories : ressources, technologie, processus (conditions et mécanismes internes), environnement (conditions et mécanismes externes) et demandes (conditions et mécanismes des clients). Le but de ce regroupement est de pouvoir repérer plus facilement les sources des changements. Nous remarquons en même temps que les changements peuvent provenir autant de l'environnement interne d'une entreprise que de l'environnement externe. Les ressources, la technologie ainsi que les processus dont la firme dispose peuvent subir ou engendrer autant de changements que l'environnement externe, comme les clients ou le marché.

Dans le même but d'identifier les sources de turbulence, quelques années plus tard, Zhang et Sharifi (2007) dressent une liste de dix facteurs potentiels de turbulence. Par la suite, Yauch (2011) la reprend et l'enrichit. Le tableau 1 présente les 13 facteurs de turbulences qui sont ressortis de son étude.

Tableau 1- Les facteurs de turbulence (source : Yauch, 2011)

Facteurs de turbulence	Description
Commerce international	L'existence des clients et/ou des fournisseurs à l'extérieur du pays
Complexité	Le nombre de composantes/de matières premières nécessaires pour construire le produit
Concurrence	Le niveau de compétitivité
Économie	L'état général de l'économie (mondiale et du pays)
Fusion	L'existence ou la possibilité de fusion pour une entreprise
Gouvernement	La réglementation gouvernementale
Marché financier	Le type de propriété : privée ou publique
Météo	L'impact sur la continuité/l'arrêt des activités d'une entreprise
Personnalisation produits	Le niveau de personnalisation des produits (inexistant, moyen ou fortement personnalisé)
Rareté fournisseurs	Le caractère critique/unique de certains composants ou un énorme délai de livraison
Société mère	L'existence d'une société mère et la relation avec ses filiales
Technologie	Le niveau de technologie des produits et/ou du processus (faible, moyen, élevé)
Variété produits	Le nombre de produits offerts par l'entreprise

Bien que les trois études (Sarkis, 2001; Zhang et Sharifi, 2007; Yauch, 2011) se sont intéressées à la turbulence, les chercheurs menaient à la base des études sur l'agilité, définie comme étant « le potentiel de répondre au changement » (traduction libre, Sarkis, 2001, p. 88). La turbulence représente ainsi la prémisse de l'agilité, une condition essentielle pour développer l'agilité. L'essence de l'agilité, précisait Yauch, est « d'avoir du succès dans un environnement turbulent » (traduction libre, Yauch, p. 388), ce qui signifie que l'agilité découle de deux facteurs, la turbulence et le succès.

Après avoir découvert comment identifier la turbulence, il importe maintenant de connaître comment déterminer si le succès existe, si l'entreprise performe. Ensuite, nous nous consacrons à découvrir l'agilité.

1.2 L'AGILITÉ, RÉSULTANTE DU SUCCÈS

Le deuxième grand construit de cette étude est l'agilité, essentiellement relié à un autre construit important, le succès. Pour pouvoir fonctionner et atteindre le succès dans un environnement turbulent, l'agilité devient une habilité essentielle pour une entreprise (Goldman et al., 1995; Sharifi, et Zhang, 1999; Adeleye et Yusuf, 2006). Examinons d'abord comment une entreprise peut atteindre le succès.

1.2.1 Mesures de succès

Afin d'évaluer le succès organisationnel, Maltz (2003) propose cinq mesures, soit la rétention des employés clés, les ventes/profits, l'adaptation au marché, la satisfaction des clients et la planification stratégique. Elles sont présentées au tableau 2.

Tableau 2 - Les mesures de succès (source : Maltz, 2003)

Mesures de succès	Définition
Rétention des employés clés	Se réfère aux moyens utilisés par l'employeur pour retenir le personnel le plus compétent dans son entreprise.
Ventes et profits	Incluent les liquidités, la marge du profit, le ROI
Adaptation au marché	Représente en même temps la capacité d'une entreprise à s'adapter aux tendances du marché (offrir des nouveaux produits et services), son évolution interne et ses efforts pour aligner les deux.
Satisfaction de clients	Se réfère à la réactivité de répondre aux clients, aux bénéfices que les clients retirent ainsi qu'à l'image que l'entreprise s'est créée.
Planification stratégique	Représente la vision à long-terme de l'entreprise, ses investissements dans la R&D, sa capacité d'anticiper et de se préparer à des changements inattendus, issus de son environnement.

Quelques années plus tard, Yauch (2011) utilise dans son étude les mesures de succès développées par Maltz (2003) afin d'identifier dans quelles conditions émerge l'agilité. Les résultats de sa recherche ont été résumés dans quatre scénarios que nous présentons au tableau 3. Le signe « moins » indique l'absence du construit et le signe « plus » une présence élevée du construit. Nous observons ainsi que la turbulence n'est pas essentielle à l'obtention du succès (scénario #2), mais qu'elle est indispensable pour développer l'agilité (scénario #4).

Tableau 3 - Les scénarios du trio turbulence-succès-agilité (source : Yauch, 2011)

Construit	Scénario #1	Scénario #2	Scénario #3	Scénario #4
Turbulence	-	-	+	+
Succès	-	+	-	+
Agilité	-	-	-	+

L'étude de Yauch (2011) conclut que l'agilité se développe dans un contexte de grand succès et de grande turbulence. Cependant, l'agilité devrait être évaluée après que les résultats ont été enregistrés : un haut niveau de performance dans un environnement turbulent (Giachetti et al., 2003). De toutes ces considérations, il ressort que l'agilité aide à réagir devant des changements imprévisibles, à survivre à des situations inattendues et à considérer ces changements comme des opportunités (Sharifi et Zhang, 1999) puisque l'entreprise continue à avoir du succès.

Après avoir découvert ses deux facteurs précurseurs, la turbulence et le succès, discutons maintenant de l'agilité.

1.2.2 Origines et perspectives de l'agilité

Le concept d'agilité est issu du milieu manufacturier au moment où les entreprises de fabrication étaient en train de quitter la production de masse pour s'orienter vers une production modulaire. Les objectifs visés étaient de maintenir de bas coûts de production tout en offrant un niveau de personnalisation intéressant (Goldman et Nagel, 1993). C'est la période où le *lean manufacturing* devient de plus en plus populaire, en proposant trois priorités, une haute qualité, une livraison rapide et une grande flexibilité (Roth, 1996). Paru pour la première fois dans le rapport de l'Institut Iacocca, le paradigme fabrication agile (*agile manufacturing*) désigne la capacité d'une organisation à répondre promptement à l'évolution rapide des besoins du marché (Nagel et Dove, 1991).

Depuis sa première mention, plusieurs définitions de l'agilité ont été proposées au fil des ans par les chercheurs, mais aucune n'a été universellement acceptée. Dépendamment

de la perspective du chercheur, l'agilité est devenue une condition de survie (Goldman, 1993), une façon de routiniser le changement (Fliedner et Vokurka, 1997), une vision, voire un système (Yusuf et al., 1999). Cette réalité témoigne en partie de la complexité de ce construit, complexité renforcée par sa confusion avec d'autres construits similaires, comme la flexibilité ou la réactivité. Plusieurs chercheurs (Goldman, 1995; Vokurka et Fliedner, 1998; Vazquez-Bustelo et al., 2007; Bernades et Hanna, 2009) ont consacré leurs études à apporter des nuances ou à les distinguer. Nous estimons devoir insister sur le fait que les trois construits sont distincts et nous les définissons ici pour réduire toute ambiguïté, en nous inspirant dans la formulation de ces définitions des auteurs cités ci-avant. Ainsi,

- la flexibilité est la capacité d'un processus opérationnel à réagir à des changements préétablis ou prévisibles;
- la réactivité représente la prédisposition d'un comportement organisationnel à réagir face à des stimuli; elle est souvent associée aux demandes ou aux attentes des clients;
- l'agilité est l'habilité à prospérer dans un environnement caractérisé par des changements imprévisibles et continus (Goldman, 1995).

D'autres chercheurs (Gunasekaran, 1999; Routroy et al., 2015) indiquent clairement que la flexibilité et la réactivité sont des caractéristiques d'une entreprise agile, des compétences issues du développement de l'agilité. Autrement dit, elles sont des résultantes de l'agilité. Notre étude se base sur ce positionnement.

Cette perspective est aussi partagée par Sharifi et Zhang (1999) qui construisent le modèle conceptuel de l'agilité, présenté à la figure 2. Le modèle comprend trois parties essentielles de l'agilité, soit ses déclencheurs, ses pilotes et ses issues.

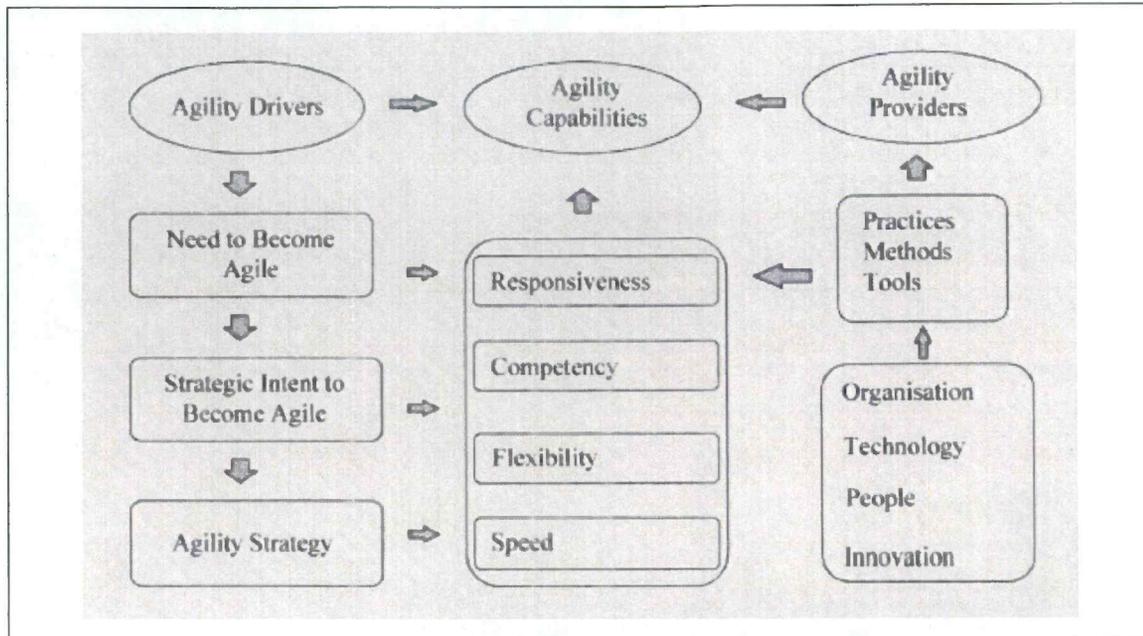


Figure 2 - Modèle conceptuel de l'agilité (source : Sharifi et Zhang, 1999)

Le première partie du modèle présente les ressources de l'entreprise, c'est-à-dire le personnel, la technologie, l'organisation en soi et sa capacité d'innover, en tant que déclencheurs, ceux qui stimulent l'émergence de l'agilité. Les ressources sont utilisées pour développer des pratiques et des méthodes du système opérationnel. Les pratiques deviennent ainsi des déclencheurs, des activateurs de l'agilité. La deuxième partie, les pilotes de l'agilité, résume principalement la stratégie à laquelle l'organisation adhère pour devenir agile. Finalement, la troisième partie représente les résultats de l'agilité. Ce sont en fait des compétences que l'entreprise développe au fur et à mesure qu'elle devient agile, soit la réactivité, l'expertise, la flexibilité et la rapidité (Vokurka et Fliedner, 1998; Menor et al., 2001). Ces compétences sont stimulées en même temps par la stratégie mise en place et les pratiques utilisées.

Après avoir défini l'agilité, nous nous proposons maintenant d'explorer les moyens qui s'offrent à une entreprise pour devenir agile. Le « modèle agile » développé par Ramesh et Devadasam (2007) propose 20 critères à travers lesquels les entreprises manufacturières pourraient atteindre l'agilité. Nous les mentionnons selon l'ordre établi

par les auteurs : (1) structure organisationnelle, (2) dévolution de l'autorité, (3) matrice de fabrication, (4) statut des employés, (5) implication des employés, (6) type de gestion, (7) adoption du point de vue du client, (8) cycle de vie du produit, (9) durée de service du produit, (10) amélioration du design du produit, (11) méthodologie de la production, (12) planification de la fabrication, (13) système comptable et les coûts, (14) type d'automatisation, (15) intégration des technologies d'information, (16) changement dans le processus d'affaire et technique, (17) temps alloué à la gestion, (18) niveau de qualité, (19) niveau de productivité, (20) impartition. Ces critères associés au secteur manufacturier pourraient en partie être appliqués dans un contexte de services en engageant les ressources et les pratiques appropriées (Roth et Menor, 2003; Edvardsson et al., 2005).

Plusieurs chercheurs (Goldman et Nagel, 1993; Yusuf et al., 1999; Sharifi et Zhang, 1999; Vazquez-Bustelo et al., 2007) considèrent l'agilité comme étant le résultat de l'intégration des ressources par des pratiques. Nous consacrons la prochaine section à les identifier.

1.2.3 Ressources et pratiques

Les ressources. Les ressources sont définies comme des « entités » tangibles et intangibles qu'une entreprise détient et utilise efficacement pour produire une offre valorisée sur le marché (Hunt et Morgan, 1996). Bien qu'elles soient de plusieurs types (financières, physiques, légales, humaines, organisationnelles, informationnelles ou relationnelles), ce sont les ressources humaines et les ressources physiques qui nous intéressent principalement en gestion des opérations, soit le personnel et le support physique. Elles sont considérées comme étant les principales ressources internes du système opérationnel (Yusuf et al., 1999; Vazquez-Bustelo, 2007).

L'entreprise est une combinaison unique de ressources et de compétences qui lui permettent de se distinguer de la concurrence. Pour conserver son avantage concurrentiel, l'entreprise devrait posséder des ressources difficilement imitables (Barney, 1991). Parmi celles-ci, le personnel est estimé comme étant la ressource la plus critique

(Goldman, 1995; Gunasekaran, 1999). Grâce à ses compétences, le personnel détient un rôle essentiel, surtout dans la qualité de livraison du service (Crocitto et Youssef, 2003, Bottani, 2010). Dans cette perspective, Neu et Brown (2005), ont identifié quatre rôles clés que le personnel en contact accomplit :

- servir de conseiller de confiance auprès des clients;

La connaissance représente la ressource stratégique la plus importante pour une organisation (Gunasekaran, 1999; Menor et al., 2007). À travers une formation adéquate, le personnel développe en même temps des aptitudes spécifiques, mais aussi une expertise et une connaissance reconnues (Yusuf et al., 1999), dédiées à conseiller la clientèle.

- développer une relation d'apprentissage avec chaque client;

La sélection et la formation du personnel devraient se baser non seulement sur des compétences techniques (savoir-faire), mais aussi sur des compétences comportementales (savoir-être). Il est particulièrement significatif que le personnel soit sensibilisé au rôle que les émotions jouent dans les services en général et dans les relations directes avec les clients (Wieseke, 2012), puisque la contagion émotionnelle est une réalité constante dans les entreprises de services (Du et al., 2011).

- mener une performance de collaboration;

Dans ce sens, le travail d'équipe reste une stratégie à promouvoir continuellement (Fliedner et Vokurka, 1997).

- livrer un service complexe.

La définition en soi de services reflète son niveau de complexité : un ensemble d'avantages intangibles (Giroux, 2013). Le personnel est impliqué à les produire. Pour y arriver, il emploie des ressources intangibles, comme les compétences spécialisées, la connaissance ou les processus (Randall, 2010; Dries, 2012); et

tangibles comme l'environnement physique, la deuxième ressource interne en importance pour l'entreprise.

Les contributions des chercheurs en psychologie environnementale, comme Gary Evans, Eric Sundstrom, Gustave-Nicolas Fischer, Ghazlane Fleury-Bahi ou Stephan Kaplan, apportent une compréhension approfondie quant à l'influence du lieu de travail sur le comportement humain. Inspirés par les études en psychologie environnementale, les chercheurs en gestion (Milliman, 1982; Davis, 1984; Baker, 1987) ont commencé à s'intéresser au rôle qui jouent les espaces physiques sur le comportement des clients dans un contexte de services. S'alignant dans ce nouveau courant, Mary Jo Bitner (1992) développe le modèle *servicescape*⁸. L'auteure définit la serviscène comme étant l'environnement physique où les employés performant pour produire le service pendant que les clients consomment ce même service. La serviscène devient ainsi la charnière entre les deux acteurs principaux, le personnel et le client, en reflétant ainsi la complexité en services. Dans son modèle, la chercheuse conceptualise la serviscène à l'aide de trois dimensions, tel que présenté à la figure 3 :

1. conditions ambiantes, qui incluent la température, l'éclairage, le bruit, la musique, les odeurs, la qualité de l'air, etc.;
2. espace et fonction, impliquant les locaux, l'équipement et le mobilier ainsi que les fonctions qu'ils remplissent; appelé également « support physique »;
3. signes, symboles, artefacts, représentés par la signalisation, le type de décor, etc.

Les conditions ambiantes représentent l'atmosphère créée pour attirer et retenir les clients. L'espace et la fonction réfèrent à l'aménagement, comment l'espace, le mobilier et les équipements sont agencés; et à ses fonctionnalités qui ont le rôle de faciliter l'exécution des opérations, qu'elles soient réalisées par le personnel ou par les clients. Quant aux signes et artefacts, ils sont employés d'une part, à la décoration du lieu (ex. affiches); et d'autres part, pour informer les clients ou leur donner des consignes (ex. panneaux de sortie).

⁸ Le terme français *serviscène* apparaît pour la première fois dans le livre de Lovelock et Lambert en 1999.

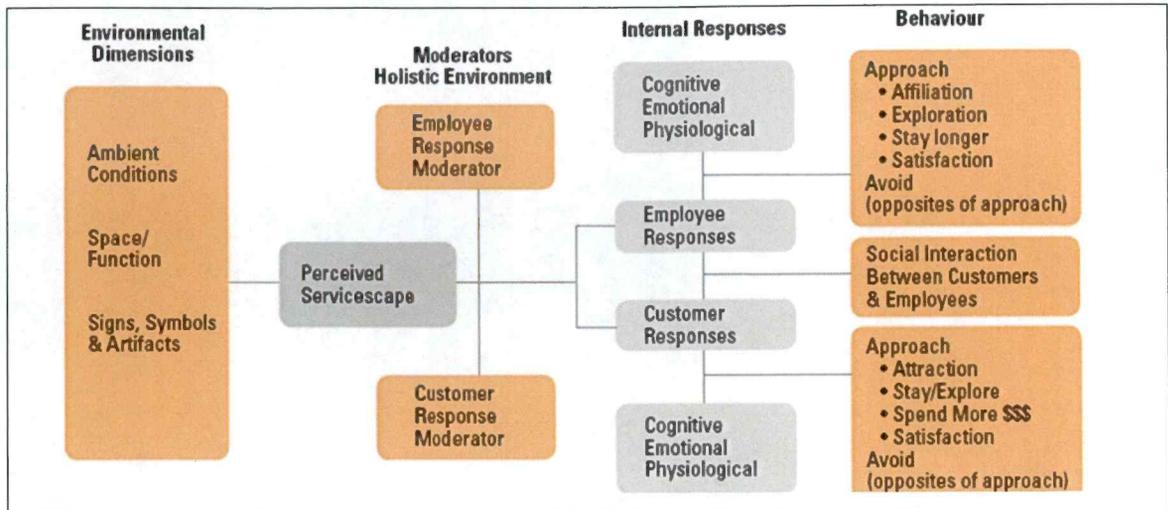


Figure 3 - Modèle conceptuel de la serviscène (source : Bitner, 1992)

Dans ce modèle conceptuel, le comportement du personnel et celui des clients est un résultat de l'influence de la dimension environnementale. Pour les clients, la serviscène joue un rôle d'attraction et de rétention sur place, l'atmosphère créée ayant un apport significatif par le choix de couleurs ou le type d'éclairage entre autres (Lin, 2004; Chebat et al., 2005). Quant au personnel, il peut développer des attitudes positives, comme celles d'affiliation ou de satisfaction au travail (Parish et al., 2008) dans un environnement agréable. Effectivement, le lieu de travail peut grandement influencer le personnel, sa productivité et la qualité du service offert, puisque le personnel est présent sur les lieux pour une plus longue période que les clients.

Afin d'identifier le rôle que le lieu de travail joue pour le personnel, Jacqueline Vischer (2005) a développé le concept « performance d'un lieu de travail ». Selon l'auteure, la performance qu'un lieu de travail pourrait engendrer auprès du personnel passe par le confort. La pyramide de Vischer présente les quatre niveaux du confort : l'absence de confort (ou l'inconfort), le confort physique, le confort fonctionnel et le confort psychologique. L'inconfort peut inclure tous les facteurs qui nuisent ou augmentent le niveau de stress environnemental, comme une température trop élevée ou trop basse, le bruit, l'encombrement ou la pollution, facteurs qui conduisent finalement à un déficit de motivation (Evans et Stecker, 2004). Le confort physique fait référence aux besoins

physiques, comme la sécurité, la propreté et l'accessibilité. Le niveau supérieur, le confort fonctionnel, implique les conditions nécessaires pour fonctionner : un éclairage adéquat, du mobilier ergonomique et un espace suffisant. Par exemple, selon Sundstrom et Sundstrom (1986), l'éclairage naturel pourrait être une source de satisfaction au travail. Au sommet de la pyramide se trouve le confort psychologique qui reflète la satisfaction et le bien-être. À ce niveau de confort, l'appropriation du lieu commence à se manifester.

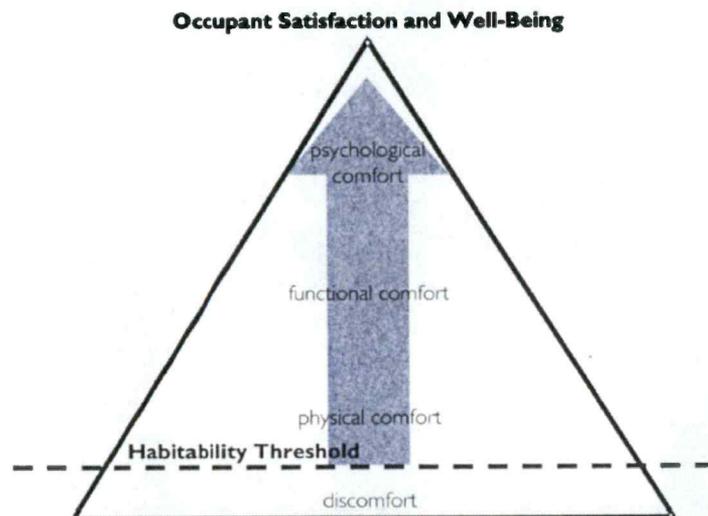


Figure 4 - Niveaux du confort environnemental (source : Vischer, 2005)

Bien que l'appropriation du lieu est considéré un comportement propre au personnel, elle est observable également au niveau des clients. L'appropriation du lieu représente un indice à propos de l'influence qu'exerce ce lieu sur l'employé ou sur le client. Dans leur étude, Morval et Corbière (2000) concluent qu'un espace ayant une influence stimulante sur ses utilisateurs, les incite à développer une appropriation du lieu et à l'explorer davantage afin de mieux le connaître. Le modèle des affects⁹ développé par James Russell, présenté à la figure 5, aide à déterminer l'impact d'un espace de service sur les êtres présents. Pour qu'un espace soit considéré stimulant, on devrait y trouver du mouvement,

⁹ L'affect est un concept en psychologie et signifie un état affectif élémentaire (Le Petit Robert, 2007, p 42).

des changements, beaucoup d'informations et de la complexité. À l'opposé, un lieu relaxant offre peu de mouvement et un faible taux, d'informations et de changements.

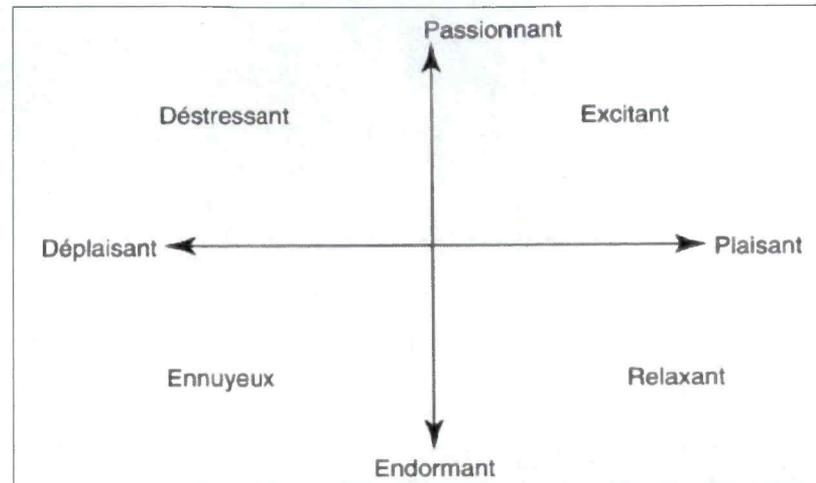


Figure 5 - Modèle des affects de Russell (adapté par Lovelock, 2008)

Ainsi, les trois dimensions de la serviscène, interprétées comme des stimuli physiques, mesurables et objectifs (Rosenbaum et Massiah, 2011) deviennent contrôlables du point de vue managérial et favorisent les interactions entre les clients et le personnel en contact, en pilotant ainsi le développement des pratiques.

Les pratiques. Selon Roth et Menor (2003), les pratiques font partie des choix infrastructurels. Elles se basent principalement sur l'exploitation des techniques et des outils mis en place pour assurer un service standard et une qualité constante du service. Pour atteindre l'agilité, il est nécessaire d'identifier et d'intégrer des pratiques appropriées à chaque industrie, voire à chaque type d'entreprise, puisque la justesse du choix de pratiques dépend grandement de l'environnement dans lequel se déroulent les activités d'une entreprise (Sharifi et Zhang, 2001). Dans leur étude, Vazques-Bustelo et ses collaborateurs (2007) ont identifié plusieurs types de pratiques :

- pratiques concernant les ressources humaines;
- pratiques liées à l'organisation interne et aux relations avec les clients;
- pratiques concernant la gestion des connaissances et de l'apprentissage;

- pratiques liées au développement des produits;
- pratiques concernant l'implantation et l'intégration des nouvelles technologies et technologies d'information.

Compte tenu que nous nous intéressons dans notre recherche au système opérationnel en services, nous retenons de cette liste les deux premiers groupes de pratiques. Concernant les pratiques reliées au personnel, plusieurs auteurs (Fliedner et Vokurka, 1997; Gunasekaran, 1999) estiment que l'objectif central à poursuivre serait de former des employés multitâche, préparés à réagir dans un contexte turbulent. La flexibilité et la réactivité, compétences résultantes de l'agilité, sont surtout développées à travers un personnel agile, multitâche, qui réussit à influencer et finalement à transformer les relations avec les clients et les fournisseurs (Crocitto et Youssef, 2003).

Donner au personnel du pouvoir de décision (*l'empowerment*) revient régulièrement comme une pratique essentielle à introduire et à développer (Joroff, 2003; Fliedner et Vokurka, 1997; Gunasekaran, 1999; Yusuf et al., 1999; Vazques-Bustelo et al., 2007). Conner (1992) tient à définir de façon précise le construit, en indiquant que *l'empowerment* se distingue de d'autres construits comme savoir déléguer, le courage ou l'autonomie. Selon l'auteur, *l'empowerment* représente l'équilibre de pouvoir dans la relation gestionnaire-personnel.

Pour conclure cette partie, nous remarquons que le succès des organisations dans un environnement turbulent est assuré en utilisant une approche stratégique rapide, en se basant sur un processus adaptatif et émergent qui sollicite la participation organique des ressources de bas en haut (Mason, 2007). La turbulence environnementale renferme l'idée de changements continus (dynamisme), incertains et imprévisibles (imprévisibilité) dans une variété de facteurs, soit internes ou externes, en interdépendance (complexité). Elle devient un moteur clé qui entraîne les organisations à mobiliser leurs ressources et à développer des pratiques (Vasquez-Bustelo, 2007) dans le but ultime de continuer d'avoir du succès en devenant agiles.

1.3 LES ENTREPRISES DE SERVICES

Les entreprises de services représentent notre troisième grand construit et il reflète le contexte de notre étude. Au Canada, les entreprises de services dominaient l'économie en 2015 avec 70 % du PIB¹⁰. Bien que toute activité économique qui ne produit pas des biens matériels soit considérée comme un service¹¹, l'étude des services a débuté seulement dans les années '70, aux États-Unis, avec le développement du cours Gestion des opérations en services (GOS). Différencier les biens de services et interpréter le service comme un produit constituaient les objectifs majeurs du cours. Bien que 30 ans plus tard, selon le *service dominant logic* (SDL), tout est considéré un service, ces deux objectifs sont toujours actuels en GOS. En effet, pour produire des services, il faut concevoir d'abord la servuction, le système de fabrication des services (Lovelock, 2008). Trois parties fondamentales constituent la servuction : les opérations (pour produire le service), le marketing (incluant les points de contact avec les clients) et la livraison du service. Ces trois parties sont intrinsèquement reliées. Pour cette raison, les activités de ressources humaines, de gestion des opérations et de marketing sont difficilement séparables dans une entreprise de services (Nollet, 1992). Cette spécificité n'est pas la seule à devoir être mentionnée. Nous allons présenter dans la prochaine section les plus significatives en lien avec notre objectif de recherche.

1.3.1 Caractéristiques générales des services

Depuis leur mention pour la première fois par Sasser (1978), quatre caractéristiques fondamentales des services se sont distinguées dans la littérature : l'intangibilité, l'hétérogénéité, l'inséparabilité et la périssabilité. L'intangibilité se réfère au fait que les services sont des activités et non des objets physiques qui pourraient être manipulés ou fabriqués. Autrement dit, les services sont intangibles, nous ne pouvons pas nous servir de nos capacités sensorielles pour les percevoir; on ne peut pas les voir, les toucher, les

¹⁰ Source : <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2012.html>

¹¹ Exemples : les activités gouvernementales, le transport, la santé, l'éducation, le commerce, les communications, etc.

sentir ou les goûter (Edvardsson et al., 2005). La deuxième caractéristique, l'hétérogénéité, indique la diversité, la variabilité des services. Elle est souvent reliée au type de service offert : personnalisé ou standardisé. La troisième caractéristique, l'inséparabilité, fait référence au fait que les services sont généralement produits et consommés en même temps. Cette caractéristique est surtout valide dans un contexte d'interaction intense entre l'entreprise qui fournit le service et le client, par exemple le service de restauration, d'hôtellerie ou de coiffure. Quant à la périssabilité, elle est reliée en partie à l'intangibilité : comme le service n'est pas tangible, il ne pourra pas être stocké ou entreposé de façon traditionnelle. Il pourrait toutefois l'être de façon virtuelle, à l'aide des systèmes d'informations ou de la connaissance, à travers le personnel en contact (Edvardsson et al., 2005).

Pour comprendre les services, mise à part les quatre caractéristiques fondamentales, il est essentiel de mentionner les critères de caractérisation des services. Parmi ceux-ci, nous mentionnons le degré d'interaction, qui varie de limitée à longue ou intense. Les interactions sont la base d'une relation. « Une relation existe quand il y a une suite d'interactions interreliées entre deux parties et que chacune des parties perçoit une connexion avec l'autre. » (Grégoire, 2013). Il existe trois types d'interactions selon lesquelles on peut caractériser un service :

- interactions entre les clients et le personnel en contact (les prestataires);
- interactions entre les clients et la serviscène;
- interactions entre les clients entre eux (Giroux, 2013).

Quant aux connexions, il existe trois types de connexion : instrumentale (utilitaire), émotionnelle et identitaire (Grégoire, 2013). La connexion instrumentale fait référence à l'utilité que la relation a pour chacune des parties et celle émotionnelle concerne le niveau d'affectivité avec lequel les parties sont impliquées dans la relation. La connexion identitaire reflète dans quelle mesure la relation contribue à l'identité de chacune des parties (Aaker, 2004).

De récentes découvertes en sciences cognitives avancent l'idée que les neurones miroirs, connus aussi sous l'appellation de neurones de l'empathie, détiennent un rôle majeur dans le développement de la flexibilité et de l'adaptabilité du personnel dans une organisation. La plus grande contribution de l'empathie est le renforcement des interactions (McBane, 1995; Wieseke et al., 2012). Elle stimule les gens à coopérer et à partager les ressources, ce qui a des implications majeures dans la gestion d'une entreprise (Pavlovich et Krahnke, 2012).

Le travail en services est caractérisé par un niveau élevé de complexité, le personnel en contact se trouvant régulièrement à remplir plusieurs fonctions simultanément. Effectivement, le personnel en services remplit plusieurs rôles : opérationnel, relationnel, de caissier, d'entretien, de formateur (Giroux, 2013). Son apport dans l'interaction et la communication avec les clients est significatif pour l'entreprise (Brown, 1991) étant donné son orientation multitâche qui le rend flexible à répondre aux divers changements qui interviennent durant la livraison du service (Vinodh, 2013). La livraison du service est reliée à la satisfaction des clients. La complexité est une évidence dans les services (Voss et al. 2008) et peut être une bonne chose dans la mesure où elle ne réduit pas la satisfaction des clients (Cross et Paquette, 2014).

Comme chaque interaction est unique, le personnel se sert de ses remarquables capacités sensorielles et perceptives pour réagir. Les plus fascinantes sont les moins évidentes, comme le sens de l'environnement (Ragain, 2012). Comme les organisations sont de plus en plus complexes, elles ont besoin d'un personnel omniprésent, réactif et créatif afin d'intervenir rapidement lors d'imprévus. Pour cette raison, les gestionnaires doivent laisser une latitude à leurs employés. Il est essentiel pour une entreprise de donner à son personnel le pouvoir de réagir dans toutes sortes de circonstances, dans le but ultime de préserver ses relations avec les clients (Grégoire, 2013).

L'hétérogénéité et la complexité des entreprises de services nous ont conduit à orienter notre étude dans un secteur précis afin de minimiser les variables et de pouvoir mener notre recherche. Notre choix s'est arrêté sur les très petites entreprises (TPE), segment représentatif de l'hétérogénéité (Ferrier, 2002) et de présence continue de turbulences.

1.3.2 Très petites entreprises

Une des plus grandes difficultés quand on s'intéresse aux TPE est l'absence d'une définition universelle. Pour arriver à définir les TPE en tenant compte de leur hétérogénéité, Ferrier (2002) propose de combiner des critères quantitatifs et qualitatifs. Parmi les critères quantitatifs, l'auteur mentionne le nombre d'employés, le chiffre d'affaires et les actifs. Le plus accessible est le nombre d'employés, tous statuts d'employé confondus (contractuel, à temps partiel ou permanent). Quant aux deux autres, soit le chiffre d'affaires et les actifs, ils font partie d'informations confidentielles et plutôt volatiles, il devient plus difficile de les considérer. Parmi les critères qualitatifs, l'auteur mentionne le type de propriété et la raison d'être de l'entreprise. Une filiale d'une société mère ou une franchise ne peut pas être considérée une TPE, puisque le propriétaire-gestionnaire ne détient pas le contrôle absolu sur la gestion. Un autre critère qualitatif à considérer est la raison d'être de l'entreprise. Certains chercheurs (Jeannings et Beaver, 1997; Pacitto et Tordjman, 2000) soulignent que les propriétaires des TPE n'ont pas comme objectif central la croissance de leur entreprise, mais plutôt des valeurs comme leur indépendance et leur bien-être, et aussi ceux de leur proches. En considérant tous ces aspects, nous définissons une TPE comme étant une entreprise qui :

- compte entre 0 et 10 employés;
- a comme objectif principal des valeurs comme l'indépendance et le bien-être;
- n'a pas nécessairement un objectif de croissance, mais de pérennité, de survie;
- n'est ni une filiale, ni une franchise.

Une TPE est également une entreprise de proximité (Jaouen et Torrès, 2008), c'est-à-dire que le propriétaire-gestionnaire pratique un management sensoriel ou de proximité: il cherche à voir et à écouter son personnel, ses clients et ses fournisseurs, en même temps

qu'il recherche à sentir, à goûter ou à toucher le produit de son service. Par le management de proximité, la multiplicité des rôles du propriétaire-gestionnaire devient une réalité (Jennings et Beaver, 1997). Effectivement, le propriétaire exerce plusieurs rôles: il est à la fois le dirigeant, l'entrepreneur, l'innovateur et celui qui produit le service.

Une grande particularité des TPE représente leur diversité (statut, mode d'organisation, etc.). Elles sont très hétérogènes, mais elles détiennent un point en commun : une identité très forte (Ferrier, 2002). Selon Groen et ses collaborateurs (2012), les grands défis des TPE seraient d'attirer et de retenir le personnel clé pour éviter de perdre la connaissance tacite quand les employés clé quittent l'entreprise; et également la nécessité d'une mission et d'une stratégie à moyen et long-terme bien définie. Selon ces auteurs, les défis mentionnés sont en partie reliés au contexte des TPE, caractérisé, entre autres, par un faible niveau de distance hiérarchique et un faible niveau de perception d'une existence de concurrence.

En considérant tous ces auteurs (Hudson et al., 2001; Ferrier, 2002; Groen et al., 2012) nous avons réussi à identifier les caractéristiques générales des TPE :

- une stratégie grandement informelle et dynamiques (basée sur le court-terme, jour par jour);
- une utilisation du marketing relationnel : relation personnalisée avec leurs clients;
- une structure organisationnelle horizontale, c'est-à-dire sans hiérarchie;
- des ressources très limitées, mais un potentiel innovateur élevé.

Ces caractéristiques nous ont servi de guide dans le choix du contexte et ensuite dans la collecte de données. Ils nous ont permis en effet de définir les critères d'inclusion dans le choix des participants et nous ont servi également lors de la construction des questions de notre grille d'entrevue utilisée dans notre méthodologie.

1.4. LE CADRE CONCEPTUEL

En suivant le fil de notre littérature, nous avons eu l'occasion de décrire les construits principaux de notre étude, soit la turbulence, le succès et l'agilité et de présenter également le contexte d'étude sélectionné, les TPE. Les éléments essentiels ressortis de notre revue de la littérature sont intrinsèquement relié au système opérationnel, c'est-à-dire les ressources internes - le personnel et la serviscène - et les pratiques - à travers l'organisation interne et les relations avec les clients. Les deux perspectives qui ont retenu notre intérêt ont contribué à structurer et à élaborer notre cadre conceptuel initial.

Ainsi, à travers une vue macroscopique, nous observons que les turbulences agissent sur la stratégie et sur le processus opérationnel et obligent l'entreprise à réagir (Chakravarthy, 1997; Vazquez-Bustelo et al., 2007). À son tour, l'entreprise emploie et développe ses ressources et ses pratiques (Sharifi et Zhang, 1999; Yusuf et al. 1999; Roth et Menor, 2003; Mason, 2007) et, devenant agile, continue à avoir du succès (Maltz, 2003; Yauch, 2011).

Finalement, à travers une vue microscopique, nous nous intéressons aux deux ressources internes principales : le personnel (Goldman et Nagel, 1993; Yusuf et al, 1999) et la serviscène (Bitner, 1992; Parish, 2008) ainsi qu'à leur évolution à travers les pratiques. Qu'elles soient mises en place, remodelées ou nouvellement créées, les pratiques assurent simultanément l'organisation interne (Fliedner et Vokurka, 1997; Gunasekaran, 1999; Vazquez-Bustelo et al., 2007) et les relations avec les clients (Crocitto et Youssef, 2003; Bottani, 2010). En procédant ainsi, les ressources deviennent agiles (Joroff, 2003, Fliedner et Vokurka, 1997), ce qui conduit l'entreprise à devenir agile elle-même (Yusuf et al., 1999; Menor et al., 2001; Ramesh et Devadasam, 2007) dans un contexte de TPE (Hudson et al., 2001; Groen et al., 2012). Le résultat est l'agilité qui reconduit au succès (Yauch, 2011) et permet à l'entreprise de poursuivre sa stratégie par l'intégration simultanée des caractéristiques du fonctionnement interne et des facteurs externes.

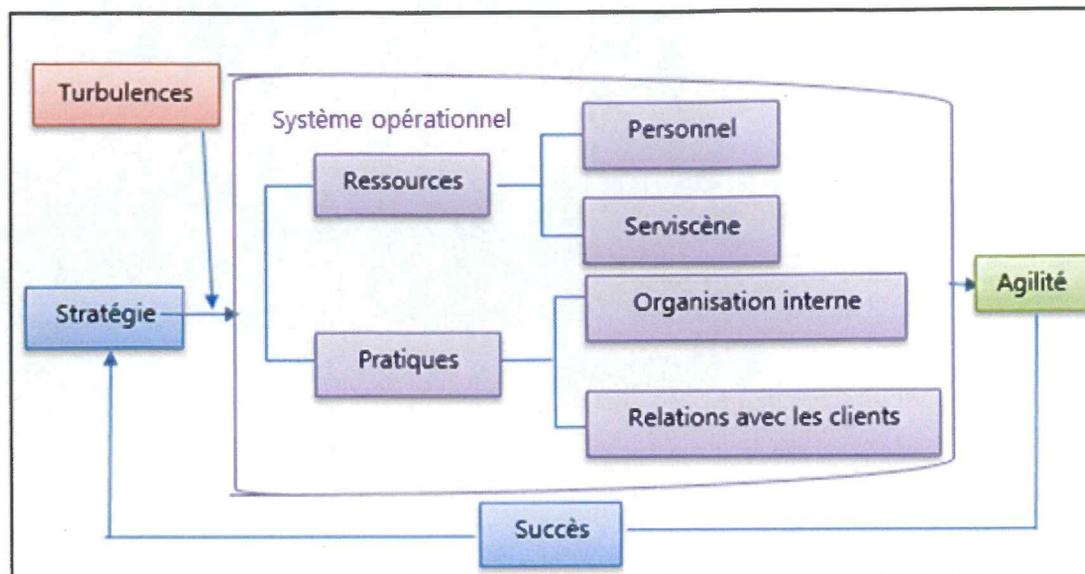


Figure 6 - Cadre conceptuel initial

À la suite de la recension de la littérature et à la poursuite de notre objectif de recherche, le cadre conceptuel initial, présenté à la figure 6, nous a guidé dans la collecte de données que nous exposons dans le prochain chapitre.

CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE

Dans ce chapitre, nous exposerons la démarche méthodologique utilisée ainsi que la justification de l'approche de recherche adoptée. Après avoir exposé les objectifs de notre étude, nous présenterons quelques considérations sur le choix du terrain. Puis, nous expliquerons en détail le déroulement de la collecte de données pour finalement décrire la démarche choisie pour organiser et coder nos données en utilisant ATLAS.ti¹², un des logiciels de traitement de données qualitatives¹³.

2.1 OBJECTIFS DE L'ÉTUDE ET CHOIX DU TERRAIN

L'agilité est considérée comme une habilité d'adaptation et de réactivité rapide aux demandes de plus en plus changeantes des clients (Yusuf, 1999). Plus l'entreprise œuvre dans un environnement turbulent, plus elle développe son agilité et plus elle a du succès. (Overby et al, 2006; Yauch, 2011). En considérant la croissance continue du secteur de services dans le monde, plusieurs auteurs suggèrent d'étudier l'agilité dans le secteur de services et d'explorer différents contextes (Menor et al., 2001; Roth, 2003; Sarkis, 2001). Ainsi, notre question principale de recherche est :

Comment se construit l'agilité en services et pourquoi les entreprises agiles continuent-elles à avoir du succès?

Pour y arriver, nous nous sommes appuyés sur une recherche exploratoire. L'approche qualitative nous a permis de décrire et de comprendre les spécificités de l'agilité dans le secteur des services et implicitement d'identifier les pratiques et les ressources internes qui contribuent à stimuler et à entretenir l'agilité.

¹² www.atlasti.com

¹³ Les logiciels utilisés dans l'analyse des données textuelles sont connus sous l'acronyme CAQDAS (Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software).

Afin d'atteindre nos objectifs, nous nous sommes proposé de cibler un contexte d'affaires en changements continus et imprévisibles. Notre choix s'est arrêté sur les cafés progressifs à Montréal, des TPE. Ces cafés indépendants¹⁴, où les propriétaires détiennent conjointement le rôle de propriétaire-gestionnaire et d'employé, font partie de ce qu'on appelle « la troisième vague »¹⁵. Dans le monde des cafés (les *coffee-shops*), ce mouvement tendance a été initié par des torréfacteurs artisans qui se distinguent par leur recherche de productions de café d'une grande qualité et d'une grande diversité. Adhérant à ce principe de haute qualité et de grande diversité, au début des années 2 000 émergent ces entreprises de service de très petite taille qui se spécialisent dans la préparation et la vente de cafés. Connus sous le nom de « cafés progressifs », ils sont des cafés indépendants qui cherchent à promouvoir une culture de café de haute qualité tout en développant une synergie avec leurs fournisseurs, les micro-torréfacteurs.

Une bonne partie des cafés progressifs fonctionnent avec quatre ou cinq employés incluant le propriétaire. Ayant un nombre restreint d'employés, la gestion des changements imprévisibles et l'intégration de ceux-ci dans les opérations peut se faire rapidement (Demers, 2013). Une partie de ces changements provient de leur matière première principale, les grains de café. Nous présentons à l'annexe 1 les principales caractéristiques de cette matière première, afin de mieux saisir les enjeux des cafés progressifs entraînés par des turbulences qui leur sont associées. Qu'elles proviennent de la matière première ou des opérations de production et de livraison du service, les turbulences, comme une pénurie d'un café très recherchés, des prix fluctuants, font partie

¹⁴ Les cafés font partie de ce qu'on appelle la « troisième place » (*the third place*), concept développé par le sociologue Ray Oldenburg à la fin des années '80 pour identifier les espaces publics caractérisés par une ambiance plutôt informelle, de partage occasionnel. Les cafés ont déjà occupé la première place dans la société par le passé. Les premiers cafés ont été ouverts à Oxford et à Londres à partir de 1650, parmi les plus célèbres, Jonathan's Coffee-House, en 1680; et ensuite en France, café Procope en 1686. Au 17^e siècle, les cafés constituaient un lieu de pouvoir, étant la place de rencontre des personnalités les plus influentes de la vie politique, économique et culturelle. Les cafés se retrouvent en fin de 20^e siècle en 3^e position, après le lieu de résidence (première place) et le lieu de travail (deuxième place).

¹⁵ Trish Rothgeb, membre d'un torréfacteur artisanal américain, utilise pour la première fois cette appellation en 2002.

de l'univers des cafés progressifs et les amènent à réagir afin de survivre ou d'avoir du succès.

2.2 ÉTUDE DE CAS

En positionnant notre recherche comme étant exploratoire, nous avons choisi de nous appuyer sur l'approche « étude de cas », une des méthodes les plus puissantes en gestion des opérations (Voss, 2002). Elle est particulièrement appropriée pour le développement des idées et peut également être utilisée pour le raffinement de la théorie (traduction libre, Voss, 2002), ce qui coïncide avec l'objectif de notre étude, soit l'enrichissement de la théorie concernant l'agilité en services. Adaptée aux questions de recherche de type « pourquoi » et « comment » (Yin, 2009), l'étude de cas nous servira à étudier comment une entreprise de services devrait s'y prendre pour développer son agilité. De plus, pour appuyer davantage l'utilisation de cette approche, notons que le contexte d'étude choisi fait partie des contextes émergents, une tendance qui prend de l'ampleur. Tel qu'en fait état la littérature, le nombre idéal des cas à utiliser dépend du type de la recherche. Généralement, les cas uniques sont utilisés dans les études longitudinales (Voss, 2002), réalité qui ne correspond pas à notre objectif de recherche. Alors, en accord avec Creswell (2007), qui indique que les chercheurs n'utilisent pas plus de quatre ou cinq cas et en considérant la recommandation de Stake (2005) d'utiliser au moins trois cas, nous avons fait le choix d'en considérer cinq pour notre étude. Le design des cas multiples nous aidera à limiter le biais d'observateur du chercheur et à augmenter en même temps la validité externe de notre étude (Voss, 2002; Cooper, 2006).

L'entreprise étant l'unité d'analyse, nous avons sélectionné cinq cafés progressifs. Nous avons arrêté notre choix de terrain sur la région montréalaise en raison des ressources limitées dont nous disposions. En février 2014, le journal *Montreal Gazette*¹⁶ a répertorié au moins 825 cafés dans la région montréalaise, cafés indépendants et succursales des

¹⁶ L'annexe 2 présente la carte des cafés à Montréal en 2014, récupérée le 19 février 2014 dans <http://www.montrealgazette.com/life/food-wine/Montreal+coffee/9464484/story.html>

grandes chaînes confondus. Parmi eux, l'application Abdeus¹⁷ a identifié jusqu'à présent 100 cafés indépendants à Montréal, cafés et bistros, présentés à l'annexe 3. Parmi tous ces cafés, nous avons procédé à une sélection en se basant sur trois critères principaux d'inclusion :

- 1) Le café devait être un café indépendant, c'est-à-dire ne pas appartenir à une bannière comme *Second Cup* ou *Starbucks*.
- 2) L'ouverture du café devait avoir lieu après l'an 2003, c'est-à-dire après que le mouvement des cafés progressifs a commencé à se manifester.
- 3) L'offre principale du *coffee-shop* devait s'en tenir à la préparation et la vente de café (les cafés-bistro¹⁸ offrant des repas ont été exclus de la sélection).

Cette sélection nous permettra d'avoir un certain contrôle de la variabilité des cafés choisis, ce qui nous aidera à les comparer par la suite.

2.3 COLLECTE DES DONNÉES ET ÉCHANTILLONNAGE

En concordance avec l'approche qualitative de notre recherche, nous avons employé trois méthodes pour collecter nos données : l'observation directe, les entrevues semi-dirigées et la consultation de documents publics.

Dans un premier temps, nous avons utilisé l'observation. Réalisée en parallèle avec la consultation de données publiques à travers les mass-médias, les sites web et les réseaux sociaux, l'observation nous a aidé à identifier les participants potentiels (Fortin, 2010) et à se familiariser avec l'histoire et la culture (Quivy et Campenhoudt, 2006) des cafés progressifs. En même temps, l'observation directe nous a offert une vue globale afin de mieux préparer nos entrevues (Patton, 2002). Pour consigner les données de l'observation, nous avons utilisé les notes de terrain qui ont servies ensuite à la description

¹⁷ Une application pour repérer les cafés indépendants, listés par ville, récupérée le 15 mars 2016 dans <https://adbeus.com/coffee/montreal/>

¹⁸ Puisqu'ils offrent des repas, les cafés-bistro nécessitent des ressources différentes. En les excluant, nous avons contrôlé les facteurs de variabilité des cas choisis sur un aspect clé de notre étude, les ressources.

des lieux. Finalement, dans les entrevues semi-dirigées, nous avons recueilli de l'information afin de comprendre l'agilité vue par les acteurs de notre contexte. Cette méthode nous a permis d'explorer en profondeur notre sujet (Patton, 2002) et d'obtenir en même temps deux points de vue : celui des gestionnaires et celui des clients. Comme instrument de mesure, nous avons construit deux guides d'entrevue personnalisés (voir annexes 4 et 5). Nous tenons à préciser qu'initialement, nous avons envisagé d'avoir un troisième groupe de participants, soit le personnel en contact. Nous avons dû y renoncer, puisque le nombre d'employés par café était trop restreint pour protéger leur identité face à l'employeur. En échange, nous avons augmenté le nombre des cafés participants de trois à cinq, afin d'atteindre la saturation empirique des données. Au moment de notre collecte des données, une trentaine de cafés progressifs étaient ouverts à Montréal (Berkowicz, 2013); notre échantillon représente environ 16% de la population.

Les trois méthodes de collecte des données utilisées représentent les sources d'évidence (Yin, 2009) qui nous ont servies par la suite à assurer la valeur de nos résultats en respectant les critères de rigueur. Ces derniers nous ont permis de fournir une explication objective de nos résultats (Fortin, 2010). Trois des quatre critères de rigueur (la validité interne, la fidélité et l'objectivité) ont été respectés en se servant de la triangulation (Patton, 2002), c'est-à-dire l'effort de s'assurer que les bonnes informations et interprétations ont été obtenues. La triangulation garantit également, que les significations clés n'ont pas été écartées ou négligées (Stake, 2005). Cette garantie est obtenue par trois confirmations, nos trois sources d'évidence, soit l'observation directe, les entrevues et les documents publics. Quant au quatrième critère (la validité externe), il a été atteint par l'entremise de la description détaillée des cas, présentée dans le prochain chapitre.

Types d'échantillonnage

En fonction du groupe de participants, nous avons eu recours à un échantillonnage intentionnel pour les gestionnaires et un de convenance pour les clients. Le premier nous

a permis de sélectionner les cafés participants à notre étude selon les trois critères d'inclusion préétablis. Suite à nos observations sur le terrain, un quatrième critère s'est ajouté : les cafés participants devaient avoir plus de trois employés pour permettre de considérer qu'il existe une gestion de personnel dans l'entreprise, une condition importante dans notre objectif de recherche. En effet, comme le personnel est une ressource clé et que sa gestion compte parmi les pratiques à l'étude, il était essentiel que les cafés sélectionnés emploient au moins deux personnes excluant les propriétaires. Afin de respecter le design de cas multiples, et dans le but d'avoir le plus de perspectives différentes possibles pour l'hétérogénéité des données (Yin, 2009), les cinq cafés choisis sont situés dans divers secteurs de Montréal, par exemple au centre-ville, dans des quartiers résidentiels ou à proximité des campus universitaires. Parmi eux, un est en même temps un café résidentiel et un micro-torréfacteur.

L'échantillonnage de convenance, nous a permis de sélectionner les clients selon les deux critères d'inclusion suivants: (1) être âgé de 18 ans et plus et (2) avoir acheté et consommé sur place du café dans un des cinq cafés sélectionnés. Le choix d'interviewer également les gestionnaires et les clients nous a donné la possibilité d'avoir deux visions de la même réalité et, en même temps, de déterminer s'il existait des écarts entre ces deux points de vue. Ceci a permis, effectivement, de constater qu'il y avait des écarts; ils seront discutés dans les résultats.

Déroulement de la collecte des données

Comme l'unité d'analyse de l'étude est l'entreprise, nous avons dû nous assurer premièrement de l'intérêt des propriétaires à y participer. Lors du recrutement, une dizaine de gestionnaires ont été contactés soit par courriel, soit en personne; cinq d'entre eux ont été sélectionnés. Les moments où ont eu lieu les entrevues ont été convenus avec chacun des propriétaires-gestionnaires. Les entrevues avec les propriétaires ont duré en moyenne 60 minutes, la plus longue étant de 80 minutes et la plus courte de 45 minutes. Sur les cinq gestionnaires participants, les deux qui détenaient les commerces les plus

récents (ouverture depuis environ un an) ont été interviewés pendant qu'ils assuraient le service derrière le comptoir, comme un employé régulier. Pour ces deux cas, les entrevues ont dû être transcrites à la main en direct. Plusieurs interruptions ont eu lieu pendant lesquelles les propriétaires préparaient les commandes des clients. Pour les trois autres cas, les entrevues ont été enregistrées et leur verbatim transcrit par la suite.

Quant au recrutement des clients, il s'est réalisé sur place, dans les cafés participants. Deux clients candidats ont été retenus par café. Nous cherchions à sélectionner des consommateurs ayant des occupations différentes (étudiants, employés, travailleurs indépendants, retraités et des sans occupation). Les entrevues ont duré en moyenne 20 minutes, la plus courte étant de 10 minutes et la plus longue de 35 minutes. Sur les dix entrevues réalisées avec des clients, six ont été enregistrées et quatre transcrites à la main en direct durant l'entrevue, selon le consentement des participants. Au total, 15 participants ont été interviewés entre mai et juillet 2014. Le formulaire de consentement a été signé pour chaque entrevue et les participants ont été informés du déroulement. La pertinence empirique des critères de sélection des participants a directement influencé le choix de notre échantillon. Vu le nombre grandissant des *coffee-shops* depuis notre collecte des données, il est fort possible que notre échantillon ne soit pas représentatif de la population à l'étude. Cependant, l'échantillonnage intentionnel des cafés, ainsi que celui de convenance des clients, nous ont permis de recruter des candidats ayant les caractéristiques les plus hétérogènes au moment de notre collecte afin d'arriver à atteindre la saturation empirique des données.

2.4 ORGANISATION ET CODIFICATION DES DONNÉES

Après la collecte des données, nous avons procédé à la transcription du verbatim de tous les entretiens pour un total de 67 pages. Ensuite, les fichiers ont été importés dans le logiciel ATLAS.ti pour l'organisation des données. L'emploi du logiciel ATLAS.ti nous a permis de stocker les textes, de créer et de gérer les codes, les familles et des thèmes.

Le logiciel a également facilité la recherche et l'affichage des données spécifiques à l'aide des requêtes. Parmi celles-ci, nous avons employé la requête « vue réseau » (*network view*) pour chacun de nos codes. Par exemple, pour le code « météo », nous avons trouvé sept textes qui y sont reliés comme le montre la figure 7.

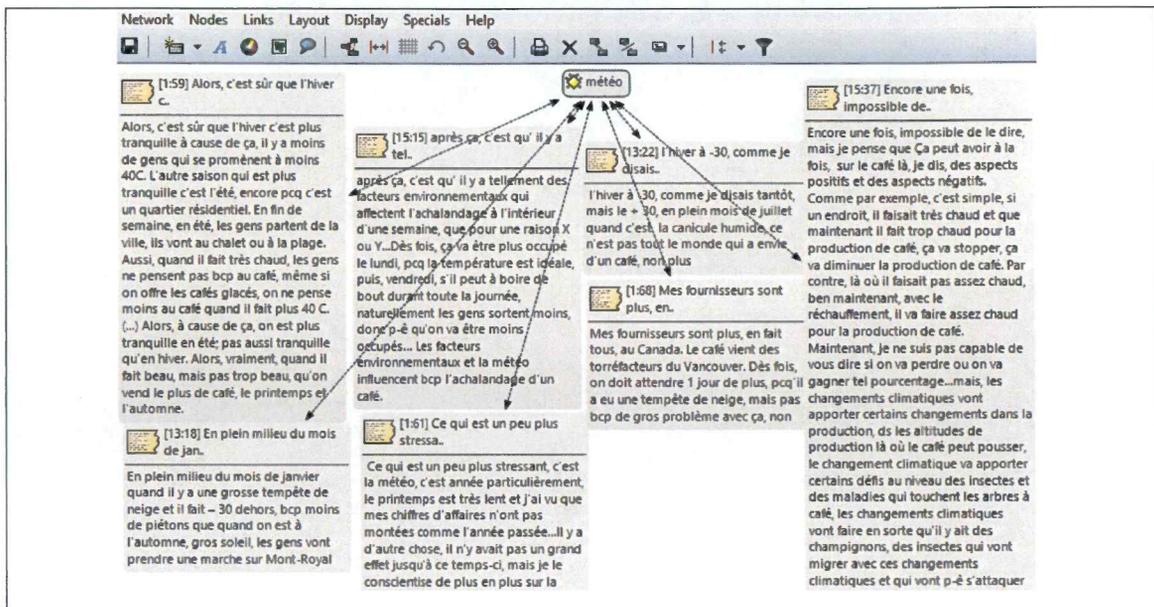


Figure 7 - Exemple d'une vue réseau des textes reliés à un code via ATLAS.ti

Nous avons utilisé subséquemment trois types de codification pour cristalliser et raffiner notre analyse. La codification ouverte nous a permis d'organiser nos données et de créer les 44 codes qui sont décrits à l'annexe 6. Ensuite, nous avons procédé à la catégorisation des données par codification axiale, ce qui a fait ressortir les six thèmes principaux de notre étude, soit l'agilité, les clients, le contexte, les pratiques, les ressources internes et les turbulences, présentés à l'annexe 7. Le troisième type de codification, la codification sélective, a été employée principalement dans la dernière partie de l'analyse, soit l'interprétation des résultats. Elle nous a aidés, entre autres, à développer une classification des turbulences.

Tableau 4 - Sommaire de la méthodologie employée

Caractéristique	Description
Type de recherche	Qualitative, recherche exploratoire
Approche	Étude de cas
Design	Cas multiples
Unité d'analyse	L'entreprise
Collecte de données	Données primaires : entrevues semi-dirigées Données secondaires : observation/consultation documents publics
Participants	5 propriétaires-gestionnaires de coffee-shop et 10 clients
Durée d'entrevues	Propriétaires : 60 minutes Clients : 20 minutes
Outils	2 guides d'entrevues
Codification	Logiciel ATLAS.ti

Nous concluons ce chapitre en présentant au tableau 4 un sommaire qui résume les caractéristiques principales de notre méthodologie. Nous poursuivons avec la partie d'analyse en débutant par la description détaillée des cas.

CHAPITRE 3 : DESCRIPTION DES CAS

Dans le chapitre précédent, nous avons présenté le choix du contexte de notre étude ainsi que la méthodologie employée. Nous enchainons maintenant avec une description détaillée de chacun des cinq cas.

Dans le but d'assurer la confidentialité des participants, nous avons procédé à leur anonymisation en les identifiant par : café A, café B, café C, café D et café E. Par la suite, nous avons utilisé cette appellation pour les nommer: le café A devient le cas A, le café B devient le cas B et ainsi de suite. De plus, comme les cafés progressifs à Montréal représentent une communauté en soi et que les propriétaires se connaissent les uns les autres, nous avons préféré employer la forme masculine pour tous les participants et considérer le gestionnaire de chaque café comme étant son propriétaire unique.

Afin de citer les propos des participants tout en conservant leur anonymat, nous emploierons des codes d'identification, résumés au tableau 5.

Tableau 5 - Liste des codes pour identifier les participants à l'étude

Participants	Cas A	Cas B	Cas C	Cas D	Cas E
Propriétaires	P1	P2	P3	P4	P5
Clients	C1	C3	C5	C7	C9
	C2	C4	C6	C8	C10

La description de chaque cas sera basée sur les thèmes de notre cadre conceptuel, soit (1) les ressources, (2) les clients, (3) les turbulences et (4) les pratiques. Nous rappelons que notre recherche vise à identifier les pratiques développées par les entreprises de services pour stimuler l'agilité et les ressources internes qui y contribuent.

Afin de situer les cafés dans leur contexte de services, nous avons identifié leurs critères caractéristiques, que nous présentons au tableau 6. Ces éléments définitoires esquissent un bref portrait ayant comme but d'apporter de la lumière sur le type de services, caractéristique aux cafés progressifs.

Tableau 6 - Critères caractéristiques des cafés comme entreprises de services

Caractéristique	Élément réponse
Nature de l'intrant	Personnes
Degré de standardisation	Moyen
Lieu de prestation	Dans l'entreprise (le client se déplace sur les lieux)
Cycles de la demande (3)	Cycle annuel, hebdomadaire et quotidien
« Stockage » de la demande	File d'attente
Types de participation (3)	Physique, intellectuelle et affective
Moments de participation (3)	À la spécification du service, à la prestation du service par l'utilisation du comptoir libre-service; et à l'évaluation du service

3.1 CONSIDÉRATIONS GÉNÉRALES SUR LES CAS

Pour débiter, nous nous proposons de présenter quelques spécificités des cafés progressifs: la qualité et la méthode de préparation, les prix et les offres, la saisonnalité de la demande, l'horaire d'affaires, la localisation ainsi que les dimensions de la serviscène, soit l'équipement, l'aménagement, l'ambiance et les fonctionnalités.

La qualité des matières premières

Tout d'abord, la qualité d'un café dépend de la qualité des ingrédients utilisés, soit de l'eau, du lait et surtout celle des grains choisis. La qualité de l'eau à Montréal n'est pas constante. De plus, elle a une dureté trop élevée pour faire un bon café¹⁹. Certains propriétaires ont donc choisi d'investir dans un système de traitement de l'eau afin d'assurer une meilleure qualité et une constance de cette qualité. Par rapport à la qualité du lait, certains cafés utilisent le lait vendu aux supermarchés; d'autres, plus soucieux, emploient du lait provenant de fournisseurs spécialisés (comme *Société-Original*²⁰). Leur but est d'obtenir une texture plus lisse et plus crémeuse pour les cappuccinos entre autres, une des boissons les plus populaires à Montréal²¹. Quant à la qualité des grains de café,

¹⁹ Selon les dires de l'intervenant P5. Les caractéristiques de l'eau pour préparer un bon café peuvent être consultées sur le site de SCCA : <http://www.scaa.org/?page=resources&d=water-standards>

²⁰ <http://www.societe-original.com/>

²¹ <https://cafefrenchtoast.com/>

les propriétaires se fient sur des torréfacteurs artisanaux sélectionnés avec soin, soit canadiens, soit américains, soucieux d'offrir une transparence dans le processus de transformation des grains, un produit équitable et une garantie d'achat à la source d'un produit de haute qualité. Parmi les torréfacteurs les plus appréciés, on nomme : *49th Parallel, Pilot Coffee Roaster, Saint-Henri micro torréfacteur, Kittel Coffee, Intelligentsia, Phil and Sebastian Coffee Roaster.*

La méthode de préparation

La qualité d'un café est influencée également par la méthode de préparation. Un bon café dépend de l'attention que l'on accorde à sa préparation. Pour y arriver, il faudrait considérer tous ces éléments dans leur ensemble, de façon précise, dépendamment du type de café à préparer : une température d'eau près de la température d'ébullition, une quantité d'eau (exemple : 200 ml pour un café filtre, ou 50 ml pour un espresso), une masse de grains de café (exemple : 10 g pour un café filtre, ou 7 g pour un espresso), une mouture (espresso, presse-café, cafetière, etc.) ainsi qu'un temps d'infusion (pour l'espresso, on se fie à la machine, pour le café filtre, entre trois et quatre minutes). Le résultat souhaité est obtenu en utilisant des appareils comme les minuteries, les balances et les thermomètres. La qualité du produit et la constance dans la qualité sont assurées en respectant des étapes essentielles comme: faire l'analyse de l'eau, calculer les ratios, mesurer la température, faire des dégustations de café et prendre le temps de contrôler la qualité.

Les prix et les offres

En ce qui a trait aux prix, il n'existe pas une variation significative entre les prix dans un café par rapport à un autre. Pour déguster un café, on s'attend à déboursier une somme entre 2,75 \$ et 5 \$, dépendamment du type de café choisi. Les moins chers sont les espresso et les cafés filtres (voir tableau 7). Nous remarquons que, sur les cinq cafés, quatre affichent les prix que les clients paient (taxes incluses). Par contre, le café A affiche le prix le moins élevé des cinq, mais les clients déboursent plus une fois rendus au paiement (taxes non incluses dans le prix affiché).

Tableau 7 - Prix d'un espresso dans les cafés à l'étude en 2014

Produit	Cas	Prix affiché (en CAD)	Prix payé (en CAD)	Format (en ml)
Espresso	A	2,50	2,88 (2,50 + taxes)	50
	B	2,75	2,75 (2,39 + taxes)	
	C	2,75	2,75 (2,39 + taxes)	
	D	3,10	3,10 (2,70 + taxes)	
	E	2,75	2,75 (2,39 + taxes)	

À part l'offre principale (les cafés préparés et servis sur place), plusieurs offres secondaires sont proposées aux clients. Parmi celles-ci, nous mentionnons : la vente de café en grains, de pâtisseries, ainsi que la vente des machines ou des accessoires pour le café. Les cafés mettent en vente des sacs de café en grains, la plupart de 330 g, provenant de leurs torréfacteurs. La date de torréfaction est indiquée sur chaque sac et représente une garantie de fraîcheur. Généralement, les grains ne sont pas en vente plus de quatre semaines depuis leur torréfaction. Les prix des sacs varient entre 16\$ et 24\$, dépendamment surtout de l'origine des grains. Les cafés offrent aussi un choix de pâtisseries, sélectionnées avec soin pour leur qualité et leur fraîcheur, livrées chaque matin par des pâtisseries artisanales comme *Rhubarbe*, *M. Pinchot* ou *Sweet Lee's*. Les amateurs de thé et de tisanes ne sont pas laissés pour contre. Une sélection provenant de *Camellia Sinensis* ou *The Teaguy* est disponible pour une dégustation sur place ou pour emporter. Les végétariens ou les clients souffrant d'allergies alimentaires peuvent opter pour le lait d'amande ou de soya en payant quelques cents de plus. Cette option est offerte par les cinq cafés.

Pour résumer, nous avons construit une représentation de la gamme de services offerts par les cafés à l'étude à l'aide de l'approche de Christian Baudry (1986) présentée à la figure 8. Ainsi, le service de base primaire représente la préparation des boissons à base de caféine, principalement le café. Parmi les services périphériques, nous notons : la consommation sur place ou l'emballage pour emporter, le comptoir libre-service, les toilettes, les conseils sur les choix du café, les modes de paiement, l'accès internet gratuit wi-fi. À la demande des clients, les grains peuvent être moulus sur place, sans frais additionnels, à la mouture désirée.

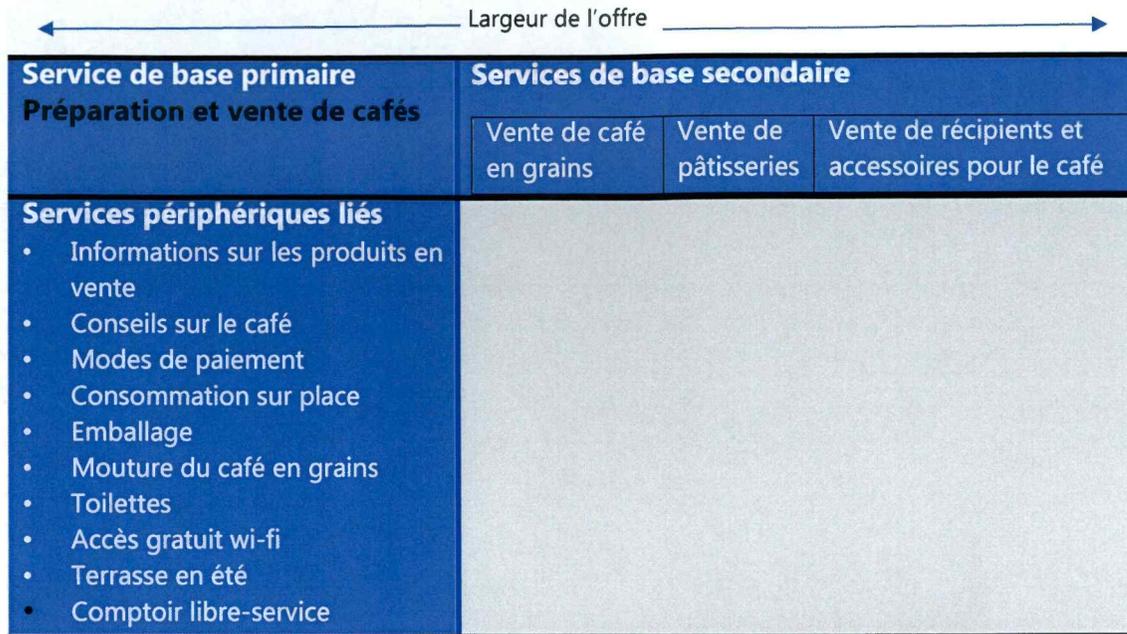


Figure 8 - Typologie de services dans les cafés participants (Baudry, 1986; Giroux, 2013)

La saisonnalité de la demande

Le caractère saisonnier de la demande est une autre caractéristique des cafés progressifs. Les petits cafés indépendants subissent un haut niveau de saisonnalité dans la demande. Les périodes les plus occupées sont le printemps et l'automne, tandis que l'été est la saison avec le moins de ventes. Pour contourner cette réalité et, ainsi assurer leur survie, les cafés emploient deux méthodes : (1) ils font varier leurs ressources ou (2) ils diversifient leurs offres. Ainsi, durant la saison estivale, on retrouve des boissons glacées à base de caféine. Si nous excluons le cappuccino glacé, facile à trouver dans un Tim Hortons, les *cold brew*, un café filtre glacé non sucré, ou les cocktails style *Nouvelle Orléans*, sucré et latté, semblent être appréciés par la clientèle. Quant aux ressources, certains réduisent le nombre d'employés durant l'été, d'autres modifient les heures d'ouverture.

L'horaire d'affaires

L'horaire d'affaires est en lien avec la saisonnalité de la demande. Les cinq cafés participants sont ouverts 7 jours sur 7 comme le sont d'ailleurs la majorité des cafés progressifs. Les heures d'ouverture de chaque *coffee-shop* sont, quant à elles, établies en fonction des habitudes du quartier.

La localisation

Le choix de localisation est un élément à considérer pour chacun des cafés. Un des propriétaires des cafés à l'étude nous a confié que 97 % de la clientèle s'oriente vers l'endroit se trouvant à proximité de sa résidence, de son lieu de travail ou en chemin entre ces deux destinations :

« Les clients acceptent de faire un détour d'un maximum 15 minutes pour acheter leur café ». (P1: 84)

Les propos du gestionnaire ont été confirmés par la plupart des clients participants. En se basant sur cette réalité, plusieurs propriétaires ont choisi d'installer leur *coffee-shop* à proximité d'une station de métro. Tous les cafés participants à notre étude sont situés à un maximum de dix minutes de marche d'une station de métro. Cette réalité est le reflet d'une décision stratégique qui a pris en considération une particularité de ces TPE, la démographie de la clientèle (Collier, D et J. Evans, 2007), basée sur des variables comme : l'éducation, l'âge, le niveau d'employabilité des résidents du quartier, etc.

La serviscène

Finalement, nous mettrons de l'avant nos considérations générales en présentant quelques aspects de la serviscène. Notre recherche porte sur le secteur des services, plus précisément sur les très petites entreprises du secteur de la restauration, où la serviscène joue un rôle essentiel. Nous avons mentionné précédemment que les cafés progressifs emploient des méthodes de préparation qui leur sont propres. Effectivement, les cafés sont préparés par le barista²² devant les clients, ce qui signifie que l'avant-scène et l'arrière-scène sont confondues en un seul endroit. Dans ce cas, la serviscène devient l'unique place où les trois types d'interactions ont lieu : P-C (personnel-clients), S-C (serviscène-clients) et C-C (clients-clients).

L'équipement varie en fonction du positionnement de chacun des cafés. Toutefois, ceux-ci utilisent tous une machine à espresso d'une marque reconnue (comme la Marzocco) et

²² Le barista est une personne spécialisée dans la préparation de plusieurs types de café. L'employé d'un *coffee-shop* est appelé généralement un barista. Cette profession est reconnue mondialement et chaque année les meilleurs se confrontent en compétition pour le titre suprême barista champion mondial : <http://worldbaristachampionship.com/>.

des récipients exclusifs pour le café-filtre, à part les minuteriers, les balances et les thermomètres.

Mis à part le grand comptoir de service où le personnel prend la commande des clients et prépare les boissons, nous avons remarqué un mobilier diversifié, composé de tables hautes et basses, de chaises hautes et régulières, de bancs et de grandes tables communes. Les types d'agencements et du mobilier sont présentés au tableau 8. Chacun des cafés emploient trois ou quatre types d'agencement, ce qui nous indique qu'un aménagement diversifié est une de leurs caractéristiques communes. Plusieurs éléments semblent par contre les différencier, comme le type de mobilier dominant, l'orientation du flux des clients et l'espace alloué aux déplacements.

Tableau 8 - Types d'agencement selon le type de mobilier

Type d'agencement	Type de mobilier correspondant
Agencement #1 (A1)	Tables et chaises régulières
Agencement #2 (A2)	Tables et chaises hautes (style bar)
Agencement #3 (A3)	Tables communes, avec chaises ou bancs
Agencement #4 (A4)	Tables basses et bancs
Agencement #5 (A5)	Terrasse extérieure incluant tables à deux places (mai à octobre);

Pour créer une atmosphère qui les distingue des autres, les cafés emploient les mêmes éléments, mais façonnés différemment : le type d'éclairage, le niveau de propreté, le style de la musique et son volume, la température de la pièce, etc. L'ambiance attire et sélectionne les clients. Quant à l'organisation spatiale et la fonctionnalité du lieu²³, elles retiennent les clients sur place et les incite à revenir. Nous considérons alors qu'il existe une relation de complémentarité entre ces deux dimensions de la serviscène dans le but ultime d'offrir une riche expérience-client.

²³ En GOS, la fonctionnalité représente la capacité de soutenir efficacement le déroulement des opérations.

3.2 CAS A

Considéré le plus beau café à Montréal peu après son ouverture en 2012, le café A fait partie des cafés résidentiels. Le propriétaire a tenu à s'impliquer personnellement dans l'aménagement de son café. Le résultat est un café qui se démarque surtout par son élégance et son spacieux salon ainsi que par la propreté et l'éclairage des lieux qui attirent non seulement les amateurs d'un bon café, mais aussi des artistes comme des dessinateurs, des musiciens et des photographes. Le café se distingue aussi par son service classique offert par un personnel attentionné et professionnel.

Description du cas A

Pour débiter, nous allons présenter les ressources internes du café, soit le personnel en contact et la serviscène. Nous poursuivons avec la description de la clientèle, des turbulences auxquelles le café A fait face et, pour terminer, nous présenterons les pratiques développées.

Ressources du café A

Concernant le personnel, quatre dimensions nous intéressent en particulier : le choix du personnel, sa formation, sa polyvalence et la hiérarchie au sein de l'équipe.

À part son propriétaire qui travaille en même temps comme barista, le café A emploie quatre autres barista qui possèdent une ancienneté d'environ une année, fait plutôt rare dans ce milieu. Le propriétaire nous a confié que le personnel est plus important que l'équipement :

« Tu peux acheter une autre machine à espresso, mais si tu n'as pas des bons employés pour travailler, c'est inutile. » (P1 : 212-213)

Les critères de sélection sont basés sur un certain type de personnalité : une personne calme, qui focalise sur les détails, qui est appliquée à ses tâches. Comme les employés partagent l'espace derrière le comptoir une majeure partie de la journée, il est essentiel de choisir des personnalités qui fonctionnent bien ensemble. Une expérience antérieure dans un café ne constitue pas un requis pour être embauché au café A, mais, le propriétaire favorise la sélection des candidats ayant développé une certaine vitesse et

une précision dans les gestes répétitives en milieu de la restauration, comme l'aisance dans la marche (marcher sans trébucher et être capable de porter facilement la vaisselle ramassée des tables vers le lavabo). Une facilité à communiquer avec les clients et efficacement en équipe est aussi recherchée.

Une autre dimension est la formation du personnel qui inclut d'une part des éléments communs des cafés progressifs, par exemple comment utiliser les machines, comment faire et servir le café, comment faire la texture du lait ou comment fermer la caisse à la fin de la journée; mais aussi des éléments spécifiques, des façons de faire à apprendre qui différencient les cafés entre eux, dépendamment des matières premières utilisées (comme le choix du torréfacteur). Dans le cas du café A, la formation de base dure douze heures au total, quatre jours en raison de trois heures par jour. Au fur et à mesure que la formation avance, le nouvel employé apprend plus de tâches (des plus simples, aux plus complexes) jusqu'au moment où il est prêt à travailler de façon autonome. Ensuite, la formation continue graduellement durant les heures de travail. L'employé ayant plus d'expérience lui offre une formation ponctuelle, sur le terrain, en l'observant et en le corrigeant au besoin.

Dû au nombre restreint d'employés, le résultat recherché avec la formation est d'avoir des employés multitâche afin de faciliter la création des horaires des quarts de travail. Comme l'achalandage est réduit durant les deux premières heures d'ouverture (entre 8h et 10h), le café fonctionne avec un seul barista. Il doit être autonome, prêt à réaliser toutes les tâches (de la caisse à la machine espresso). Spécifique au café A, les employés n'ont pas de position attribuée, comme dans d'autres cafés où certains sont attirés à la caisse ou d'autres aux machines. À partir de 10 heures jusqu'à la fermeture, on retrouve toujours deux baristas au comptoir. Les positions occupées par les employés sont toujours interchangeable, dépendamment de l'affluence des clients et de la période de la journée. La hiérarchie est ainsi inexistante au sein de l'équipe, comme nous précise le propriétaire :

« Tout fait tout. On change constamment; il n'y a pas de shift de caisse, de shift de machine. J'ai juste une position : barista. Je pense que ça aide à minimiser les émotions

négatives dans la hiérarchie. Ça réduit l'effet d'hiérarchie même entre le patron et les employés. Il n'y a vraiment pas d'hiérarchie. C'est sûr que je suis le patron... » (P:289-293)

Parlons maintenant de l'autre ressource qui nous intéresse, la serviscène. Comme nous l'avons mentionné plus tôt, nous allons considérer dans notre description l'équipement, l'aménagement et les fonctionnalités, l'ambiance et la localisation. Nous détaillerons donc chacun d'eux.

Un des éléments de la serviscène est l'équipement. Il a été choisi par le propriétaire avant même d'avoir aménagé l'espace du café. Le personnel utilise des machines spécifiques comme la machine à espresso, le moulin à café et les récipients pour faire du café filtre. Il y a aussi l'équipement de restauration comme le réfrigérateur, la machine à glaçons, le climatiseur et le lave-vaisselle.

Quant à l'aménagement, il est un élément de différenciation pour le café A par rapport aux autres cafés. En effet, l'aménagement du café est un moyen d'attirer les jeunes qui apprécient un beau décor, mais également les personnes âgées pour le confort du lieu. Plus précisément, l'espace a été pensé dans la perspective d'avoir le plus de places possible, mais de garder une certaine liberté de déplacement afin que les clients ne se sentent pas coincés. Pour atteindre cet objectif, le choix du mobilier devient un élément différenciateur pour le propriétaire. Avant de décider le type d'aménagement, il a travaillé avec un *designer*. Ensemble, ils ont développé quatre versions pour retenir finalement celle incluant les bancs. Cette option offrait une plus grande flexibilité pour les opérations et pour les clients. Ceux-ci étaient invités indirectement à se restreindre et à faire place à d'autres clients dans les circonstances où le taux d'occupation touchait à son maximum. Cependant, libre à eux d'occuper plus d'une place si le nombre des clients présents était restreint. Grâce aux bancs, le nombre de places demeure approximatif, entre 40 et 45 places. Quatre types d'agencement ont été développés au café A : tables basses et bancs (A4), tables communes (A3), chaises hautes (A2) et terrasse en été (A5). Puisque, généralement, les chaises régulières utilisées dans les *coffee-shops* sont plutôt petites et

peu confortables, les personnes âgées et les clients de grandes tailles se réjouissent du confort des bancs.

Le centre du café est partagé entre les clients et le personnel. L'espace des employés par excellence, le grand comptoir, en forme de C, est positionné stratégiquement en face de l'espace des clients. Le salon des clients est constitué des quatre tables basses accompagnées de huit bancs de deux ou trois places chacun, tous en bois massif. De cette façon, le personnel travaille devant la majorité des clients. Le grand comptoir ergonomique, fait sur mesure, encourage une approche plus personnalisée, comme le mentionne le propriétaire :

« Le comptoir c'est comme un C, mais j'ai coupé une petite place ici, alors quand tu parles, quand tu fais la commande, tu es plus proche...Tu n'as pas besoin de t'étirer, même pour l'échange de l'argent...c'est bon pour les deux, pour le client et pour l'employé. En plus, ça crée un peu plus d'intimité. On a fait le comptoir même deux pouces plus bas que la normale pour qu'on sente moins la distance entre le client et le barista...ça crée une ouverture, de l'échange... » (P1 : 205-210)

Deux autres tables basses accompagnées de quatre bancs sont disposées à droite, près de l'entrée. Toutes ces tables basses ont été spécialement sélectionnées par le propriétaire et ont le rôle de décourager les clients de s'y installer pour travailler avec leur ordinateur portable. En effet, comme les tables sont basses, au même niveau que les bancs, il est inconfortable de les utiliser comme table de travail. Le propriétaire leur a attribué plutôt le rôle de facilitateur d'interactions entre les clients. Pour accommoder les étudiants et les travailleurs indépendants, à gauche, près de l'entrée, deux grandes tables communes vissées dans le plancher, doublées de bancs et munies de prises électriques sont toujours occupées sauf en été. Pouvant contenir environ six personnes chacune, ces tables sont utilisées comme des tables collectives. Selon les dires des clients interrogés, le fait que d'autres personnes prennent place à côté est considéré tout à fait naturel: c'est une place à partager. Pour les visiteurs pressés, six chaises hautes, style bar, prennent place face au mur devant deux tables hautes vissées au mur. Au printemps, le café ouvre sa terrasse où 16 places additionnelles sont disponibles aux clients désireux de déguster leur café au soleil.

Les fonctionnalités font partie de l'aménagement. Parmi les fonctionnalités du café A, il faudrait mentionner en premier le flux des clients (*flow design*) qui a été pensé avec soin par le propriétaire. Ayant observé d'autres cafés, il a estimé que ce flux, quand il est dirigé ou semi-dirigé, devient un avantage pour assurer un fonctionnement efficace et rapide des activités du café. En effet, les clients commandent à quelques pas de l'entrée, où ils paient en même temps. Ensuite, ils se dirigent vers la fin du comptoir où ils attendent leur café. Finalement, ils empruntent l'autre voie, en sens inverse, pour se diriger vers la sortie ou s'installer au salon. Le pilier disposé au milieu du chemin sépare en fait les deux voies (aller et retour), plus précisément la voie des clients qui sont en attente de leur commande de celle des clients qui sont déjà en possession de leur commande. Une autre fonctionnalité à mentionner est le système de traitement de l'eau. Le café A a investi 4000\$ pour son acquisition. En plus de filtrer et d'enlever la dureté de l'eau, le système comprend un réservoir de 18 litres d'eau traitée. Quand la Ville a publiée en 2013 l'alerte pour faire bouillir l'eau avant toute consommation, le café A s'est réjoui d'avoir son système d'eau tandis que d'autres cafés ont dû fermer. En effet, grâce au réservoir, le café A disposait de 18 litres d'eau potable pour servir ses clients un certain temps. Après tout, 18 litres d'eau représentent 360 espressos.

D'autres fonctionnalités valorisées par les clients du café A sont les crochets pour les manteaux ou les sacs, installés aux murs à proximité de chaque banc afin de libérer les places pour s'asseoir, les tables communes et les prises électriques installées en dessous de ces tables, les deux salles de toilettes d'une propreté exceptionnelle, ainsi que le coin libre-service qui est le plus diversifié de tous les cafés étudiés. On y retrouve quatre sortes d'édulcorant (sucre blanc raffiné, miel, sucre liquide et sucre brun) du lait et de la crème. Le comptoir libre-service comprend également une distributrice d'eau, reliée au système de traitement d'eau, des verres en verre, des bâtonnets à remuer, des couvercles.

Un autre élément qui compose la serviscène est l'ambiance. Le *design* raffiné se définit facilement par la présence des matériaux nobles, comme le bois, qui se marient parfaitement avec le blanc des murs et l'éclairage naturel. L'abondance de l'éclairage naturel apporte un air chaleureux au côté postindustriel du café. Provenant des grandes

fenêtres placées sur deux des quatre murs du café, il est beaucoup apprécié par les clients qui sont à la recherche d'un lieu lumineux et spacieux. Le style minimaliste se remarque par le peu d'éléments qui le construisent : on laisse place à l'essentiel.

La température ambiante demeure appréciée par la clientèle interrogée qui la compare à celles d'autres cafés où l'ambiance est décrite comme inconfortable ou froide puisqu'ils sont soit surchauffés en hiver ou trop climatisés en été. La propreté fait partie aussi des éléments qui contribuent à créer une ambiance spécifique au café A. Selon les dires du propriétaire, elle peut inciter les clients soit à revenir plus souvent ou à prolonger leur visite. Ainsi, la propreté des lieux devient un facteur de rétention de la clientèle. La musique est un autre élément qui crée l'atmosphère du café. Le matin, une musique plus calme, du style classique, folk ou jazz, domine l'endroit, pour laisser place à un style plus énergique, style rap ou rock, vers la fin de la journée. Le volume est ajusté en fonction du taux d'occupation du café : peu de clients, le volume est plus bas.

Donc, le design minimaliste, les murs peints en blancs, la musique et l'éclairage sont des éléments qui créent une serviscène unique s'ils sont bien agencés, comme le fait remarquer un client :

« C'est un peu inconscient, je vais jamais dire.... c'est beau, c'est stylé, c'est à la mode...ça, je m'en fous en peu... C'est plutôt un sentiment qui me revient. Je crois que le sentiment...il vient...il est créé par ça : par l'atmosphère, par la décoration, la peinture, les lumières, les clients...c'est fondamental. Parce que je n'aime pas rester dans un endroit où je ne suis pas à l'aise. C'est sûr que si l'atmosphère n'était pas agréable, c'est sûr que je ne viendrais pas. » (C1 : 26-31)

La localisation est le dernier élément à mentionner. Elle a été choisie en fonction du type de clientèle que le propriétaire visait attirer. En plus d'offrir un éclairage naturel abondant, la localisation à proximité d'une intersection assure au café A une plus grande visibilité auprès des piétons passants dans le secteur, les clients occasionnels. Il est à mentionner également que les clients réguliers ont choisi le café A pour sa proximité par rapport à leur lieu de résidence ou de travail. Effectivement, un des clients régulier nous a confié que le fait d'habiter à cinq minutes de marche du café A le motive à le fréquenter (C1 : 2).

Clients du café A

Concernant les clients, nous nous intéressons aux types de clients, à leur motivation à fréquenter le café A et à leur degré de participation. Ensuite, nous allons observer deux aspects liés à la serviscène des clients : la fréquence et la durée des visites ainsi que l'appropriation du lieu.

Par rapport aux types de clients, le propriétaire était décidé dès le début à atteindre une variété :

« je vais faire un café qui est plus accueillant pour les jeunes, mais aussi pour les vieilles personnes. Ce que j'aime ici, c'est qu'on a une clientèle « full range ». On a des étudiants de 18 ans, mais on a aussi des personnes plus âgées qui viennent régulièrement, qui sont des gens du quartier...Le café, le thé, c'est tout le monde qui boit ça... » (P1 : 95-98)

À la suite de nos observations sur le terrain, il semblerait que le propriétaire a atteint son objectif. En effet, à toutes nos visites, nous avons remarqué que la moitié du nombre des clients présents était des étudiants ou des pigistes en train de travailler avec leur ordinateur, tandis que l'autre moitié était des clients de différents âges, venus déguster un café entre amis ou en famille.

Motivation de fréquentation. Les clients justifient la fréquentation du café en fonction de leurs préoccupations. Les étudiants qui habitent le quartier passent entre trois et quatre heures au café, en raison de trois à cinq fois par semaine. Pour s'assurer d'une place, ils doivent entrer, installer leurs choses et ensuite commander le café parce que sinon, pendant qu'ils font la file pour commander le café, les places seront toutes prises et ils pourraient se retrouver à vouloir déguster le café, mais aucune place disponible pour s'y installer. À part les étudiants et les habitants du quartier, le café est fréquenté par des artistes (des dessinateurs, des photographes et des musiciens), mais aussi des travailleurs indépendants. Les artistes, clients du café, sont influencés dans la décision de passer du temps au café A, surtout par l'état émotionnel dans lequel ils se trouvent : envie de parler, partager, échanger; ou plutôt de s'isoler, lire le journal ou consulter leur téléphone mobile.

L'état dans lequel se trouve le client a un impact aussi sur la durée de ses visites. S'il est moins disposé, moins tolérant envers l'environnement, c'est sûr que le bruit (la machine à espresso, la musique à haut volume) va le déranger et il raccourcira sa visite. La durée des visites des clients dépend beaucoup du type de la clientèle : les étudiants restent sur place généralement entre quatre et cinq heures, tandis que les pigistes et les artistes peuvent prolonger leur visite jusqu'à sept heures d'affilées, correspondant à une journée régulière de travail. Les clients, qui apprécient surtout le café servi ici, préfèrent soit rester sur place entre 30 et 60 minutes pour le déguster (et éventuellement entrer en interaction avec d'autres clients qui leur ressemblent), ou acheter le café pour l'emporter.

L'appropriation du lieu est une pratique fréquente utilisée par les étudiants et les travailleurs indépendants. Toutefois, les clients se cèdent la place les uns aux autres en demandant au préalable la permission de s'asseoir. Les étudiants et les pigistes s'installent surtout aux deux grandes tables communes. La plupart travaillent avec leur ordinateur et leurs notes, alors ils ont besoin d'un peu plus d'espace que d'autres clients. Si ces places sont prises, ils vont à d'autres cafés du quartier, mais certains le font avec regret, car pour eux, étudier au café A est devenu une habitude de vie. Ils s'approprient leur espace d'études, ils se sentent comme chez eux. Toutefois, les clients installés aux tables communes sont conscients qu'ils s'y trouvent dans un espace à partager. Personne ne prétend que toute la table est pour lui parce qu'il est le premier arrivé, comme en témoigne un client :

« Ça arrive...je le conçois plus comme...ils sont concentrés sur ce qu'ils font, peut-être quand ils sont arrivés, il n'y avait personne d'autre, donc ils ont mis leurs choses à côté, et puis là, ils ne sont pas conscients qu'il y a d'autres gens, que ça commence à se remplir de plus en plus et... Je ne perçois pas comme...un comportement négatif...Surtout que la réaction, quand je demande : excusez-moi, est-ce que je peux m'asseoir », c'est toujours : « Ah, oui, oui, oui, bien sûr, excusez-moi » » (C1 : 134-139)

Turbulences du café A

Nous avons identifié plusieurs turbulences qui ont suscité notre intérêt, soit le changement d'horaire dans la première année de fonctionnement, les demandes des

clients, le roulement du personnel et ses conséquences (bris et dégâts), la météo et la saisonnalité liées à l'achalandage et finalement, les problèmes d'eau et d'électricité.

Le changement d'horaire. À ses débuts, le café A offrait à ses clients pendant la semaine un horaire d'affaires de 9h à 18h. Comme le café n'était pas encore connu dans le quartier et que la clientèle était peu nombreuse, il fallait occuper les employés durant leur quart de travail. Le gestionnaire a créé ainsi des tâches supplémentaires de nettoyage. Ensuite, le café a commencé être de plus en plus fréquenté et remarqué par son élégance et sa propreté. À la demande des clients et selon l'achalandage, l'horaire a été modifié et le café offrait par la suite des heures d'ouverture en semaine de 8h à 17h. Cependant, après un certain temps, comme l'horaire du café A ne suivait pas les mêmes heures d'ouverture que les autres cafés progressifs (ouverts d'habitude jusqu'à 19h ou 20h), certains clients ont demandé au propriétaire de prolonger les heures d'affaire. Une partie des clients demandaient une prolongation jusqu'à 19h, mais d'autres voyaient dans cet horaire le choix du propriétaire d'une vie équilibré, « une certaine modération en général dans la vie ». Et finalement d'autres s'en allaient carrément ailleurs, dans un autre café. Comme le taux d'occupation du café s'avérait de plus en plus élevé, le propriétaire a décidé quelques mois plus tard de prolonger les heures d'ouverture jusqu'à 18h.

Une autre demande de la clientèle qui revient constamment, et qui est la plus fréquente, est l'introduction de repas. De ce point de vue, le propriétaire est fermement positionné : il n'est pas du tout intéressé à se lancer sur cette voie, surtout qu'une bonne partie de ceux qui l'ont fait, le regrette présentement pour plusieurs raisons, entre autres puisque les coûts des opérations sont beaucoup plus importants dans un café-bistro. Une autre raison mentionnée était la perte facile et rapide de l'argent dans la gestion des matières premières périssables (charcuteries, viandes, légumes, fruits et fromages). Le propriétaire nous a indiqué également que le café servi à la fin du repas devient une offre secondaire pour le client et perd de sa valeur.

Une autre source de turbulence qui a été mentionnée par le propriétaire du café A est le taux de roulement des employés. Dans un contexte où le personnel est multitâche et la hiérarchie quasi-inexistante, le départ d'un employé a un impact majeur sur le succès de la très petite entreprise. En effet, le contexte réclame au propriétaire d'envisager une autre période de formation, d'apprentissage et d'adaptation pour un nouvel employé. En addition, il pourrait facilement être obligé d'assumer les coûts des dégâts ou des pertes découlant de cette nouvelle formation, comme le souligne le propriétaire :

« Tu peux perdre peut-être le café, le lait, le thé parce qu'il y a quelqu'un de nouveau qui n'est pas assez formé (...) Il y a des choses qui arrivent avec les nouveaux employés. » (P1, 254-256)

En effet, comme le travail d'un barista se base sur des méthodes de travail très précises et implique la manipulation de plusieurs appareils et récipients, vaisselle ou ustensiles, mais aussi l'emploi des machines et des matières premières, un employé débutant pourrait facilement créer des bris ou faire des dégâts dans le café.

En plus de son travail de barista, le propriétaire doit assurer la formation du nouvel employé pendant les trois premières semaines de travail depuis son embauche.

Selon toute vraisemblance, le roulement du personnel fait partie des réalités des petits cafés indépendants et représente un défi considérable pour leurs propriétaires.

Sans contredit, la météo représente un facteur qui influence constamment les activités du café A. À - 40 degrés Celsius, les gens ne se promènent pas vraiment dans la rue, ni à + 40 degrés Celsius d'ailleurs; et ils n'ont pas envie non plus de sortir pour prendre un café. Alors, les jours très froids ou très chauds sont les moins profitables.

Positionné comme un café de quartier, le café A voit ses ventes diminuer considérablement en été dû au fait que les gens quittent la ville durant la fin de semaine pour aller au chalet ou à la plage²⁴. Dans ce cas, la saisonnalité fait partie des facteurs à considérer pour estimer l'achalandage, comme expliqué par le propriétaire du café :

« L'autre saison qui est plus tranquille c'est l'été, encore parce que c'est un quartier

²⁴ Parmi les plages de la région de Montréal, on nomme la plage du parc Oka, la plage Jean-Doré du parc Jean-Drapeau, les piscines publiques extérieures ou les parcs aquatiques, comme ceux de Saint-Sauveur ou de Bromont.

résidentiel. En fin de semaine, en été, les gens partent de la ville, ils vont au chalet ou à la plage. Aussi, quand il fait très chaud, les gens ne pensent pas beaucoup au café, même si on offre les cafés glacés, on ne pense moins au café quand il fait plus 40°C. (...) Alors, à cause de ça, on est plus tranquille en été. Alors, vraiment, quand il fait beau, mais pas trop beau, qu'on vend le plus de café, le printemps et l'automne. » (P1 : 312 – 326)

Concernant l'achalandage lié à la saisonnalité, comme le café A est un café de quartier, les fins de semaine sont la période avec le plus de ventes au printemps et à l'automne. Une partie de la clientèle sont des passants dans la rue, des gens du quartier, comme en fait foi ce témoignage du propriétaire :

« Particulièrement pour nous, le café c'est souvent un achat du moment...Tu es en train de passer... « Ah...oui, il y a un café, je vais prendre un café ». Il faut que les gens passent régulièrement pour voir assez d'achalandage. » (P1 : 316-318)

Une des préoccupations du propriétaire est le faux achalandage, causé par les clients qui restent sur place pendant six ou sept heures durant la semaine. Il a commencé à remarquer cette situation se prolonge pendant les fins de semaine. Le propriétaire nous a déclaré qu'il est inquiet de voir des gens qui entrent et qui sortent aussitôt, faute de places disponibles. En regardant le café rempli d'ordinateurs, ils font demi-tour sans peut-être jamais y revenir. De leur côté, les clients interrogés avouent qu'ils vont ailleurs lorsqu'il n'y a aucune place de disponible quand ils entrent dans un café.

En lien avec la météo et la saisonnalité, le propriétaire nous a également confié qu'il se fait des soucis à cause de l'arrivée tardive du printemps cette année (2014). Ce phénomène a un impact direct sur le chiffre d'affaires de son entreprise qui n'a pas enregistré la même croissance par rapport à la même période l'année précédente. De plus, mettant en perspective les changements climatiques, le propriétaire se dit inquiet des années à venir puisque les arbres caféiers ont besoin de conditions particulières pour produire. Ainsi, la météo pourrait avoir un impact non seulement sur la demande, mais également sur l'approvisionnement en café.

Les pannes d'eau représentent une autre source de turbulence mentionnée par le propriétaire. Comme l'eau est une matière première essentielle à la préparation des cafés,

les alertes d'eau non potable de la Ville affectent considérablement les activités du café. Par exemple, il est arrivé qu'il ait fallu faire bouillir l'eau avant de la consommer. Comme la machine à espresso ne fait pas cette opération (l'eau sort presque bouillante, mais elle n'est pas bouillie), le propriétaire a dû envisager une fermeture temporaire. Alors, même si d'autres cafés ont décidé de continuer leurs activités malgré un risque pour la santé de leurs clients, le propriétaire a fermé son café pendant deux jours et demi, situation pénible, car l'évènement se passait durant une fin de semaine très achalandée. À la suite de cet évènement, il a décidé d'équiper son café d'un système de traitement d'eau.

Les pannes d'électricité sont un autre facteur de turbulence pour les activités du café. En 2013, le café a dû subir quatre pannes d'électricité durant l'été. Étant donné que la majorité de son équipement fonctionne avec de l'électricité, le propriétaire avait le choix entre continuer ses activités pour une période limitée en offrant des boissons froides préparées d'avance (cafés froids ou thés glacés) ou fermer. Il a choisi de s'ajuster à la demande des clients : il a gardé son café ouvert tant qu'il y avait assez de clients pour justifier ce choix, ou il a fermé son café si le nombre de boissons vendues était insuffisant pour couvrir le coût d'opérations.

Pratiques du café A

Concernant les pratiques développées par le café A, plusieurs ont attirées notre attention : le type de service offert, l'ambiance sociale créée, la confiance des clients accordée au barista, la rétention du personnel et l'empowerment des employés.

Le type de service offert au café A se veut classique, c'est-à-dire traditionnel et courtois, contrairement à d'autres cafés des environs où on utilise une approche très informelle, en s'adressant aux clients comme s'ils étaient des proches ou des amis. Du point de vue clients, ce service courtois et traditionnel est très apprécié et les clients interrogés le caractérisent comme étant « accueillant ». De plus, le type de service offert favorise les clients à développer un attachement envers le personnel. Certains viennent au café au

moment où ils savent que le barista qu'ils préfèrent travaille. Alors, le service devient plutôt relationnel pour les clients réguliers.

L'ambiance sociale est assurée par l'aménagement qui crée un niveau de confort supérieur : le lieu est suffisamment spacieux pour ne pas que les clients se sentent coincés. L'aspect de quartier favorise aussi une sorte d'appartenance à la communauté. Le café joue dans ce cas un rôle rassembleur. Les clients réguliers s'y retrouvent toujours et l'identification avec le lieu est présente même si l'interaction entre les clients n'est pas toujours au rendez-vous, comme en témoigne ce client :

« Il faut que je fasse encore disons deux heures, trois heures d'études, mais je n'ai absolument pas envie de retourner dans ma chambre comme le matin, alors...c'est vraiment nécessaire que je sorte à ce moment et je continue ici. (...) Ça donne l'impression de ne pas être trop un ermite, comme à la bibliothèque, mais j'ai l'impression d'avoir une mini-vie sociale, ou une apparente vie-sociale parce que je suis entouré et en même temps je fais mes 2-3 heures d'études. » (C1 : 5-10)

Une autre pratique observée est la confiance accordée au barista par les clients. Comme mentionné plus tôt, la serviscène spécifique au café A, mise en place par le propriétaire, contribue à développer un attachement envers le personnel chez les clients. Le propriétaire nous a confié qu'une partie de ses clients fréquentent le café parce qu'ils sont attachés au barista. Ainsi, la confiance accordée au barista par la clientèle aide à définir et à renforcer le service relationnel offert par le café A, puisque « tout part de la machine, tout part du barista » (C2 : 37-38), comme un client nous a déclaré.

Les clients nous ont confié qu'ils fréquentent le café parce qu'ils connaissent le personnel et celui-ci les reconnaît, il connaît leurs goûts, ce que les clients aiment, il les connaît par leur nom, ils se saluent à l'arrivée et avant de quitter. Un client nous a raconté :

« c'est agréable quand même parce que je ne sais pas...c'est des humains...Il y a des jours où je suis plus dans ma bulle, et j'ai moins envie de parler aussi...Donc, sinon...Mais je sais qu'elles me reconnaissent ...dès que j'arrive et je commande, je vois dans...juste...je ne sais pas si on connaît nos noms l'une et l'autre, mais dans la manière de se saluer, elles savent que je les reconnais et je sais qu'elles me reconnaissent et...rien que ça pour moi, ça veut dire beaucoup, mais ça c'est moi. Moi, j'aime beaucoup ça, ce côté communautaire...Puis, ce que je trouve super c'est que depuis que je viens ici, à part quelques-uns qui ont changés[les employés], il y en a qui sont là depuis le début. » (C1 : 104-111)

Cette relation qui se crée entre le personnel et les clients aide aussi à renforcer le lien avec la communauté, avec le quartier où le café s'est installé, à un degré où le départ d'un barista entraîne une perte de clientèle et une chute du nombre de connexions dans le café, donc moins de raisons de le fréquenter, nous a confié le propriétaire.

En considérant ces réalités, le propriétaire tient à offrir à ses employés une belle qualité de vie au travail afin de contrer le roulement du personnel, comme il le mentionne ici :

« Même si je peux faire de l'argent en restant ouvert jusqu'à minuit, je ne ferais pas ça à mes employés. (...) Au moins, je peux essayer de leur donner un bon style de vie...j'essaie toujours que tout le monde a un week-end de deux jours ensemble. J'essaie de gérer de façon pour que tout le monde puisse avoir leur *break*...Et je ne fais pas un horaire qui est difficile à travailler. » (P1, 56-62)

Les employés semblent apprécier les efforts de leur patron, car le taux de roulement est très bas, la plupart d'entre eux ayant une ancienneté d'environ une année. Le propriétaire déclare aussi son contentement à l'idée que les employés qui ont quitté son café ne l'ont pas fait pour travailler dans un autre café en compétition, mais plutôt pour retourner aux études, voyager ou déménager dans une autre ville. Ainsi, la rétention du personnel fait partie des pratiques privilégiées par le propriétaire du café.

Une autre pratique observée au café A est l'empowerment des employés. La hiérarchie est quasi-inexistante au café A, mais la confiance accordée au personnel est un élément essentiel. Entre autres, le propriétaire donne le pouvoir à ses employés d'ouvrir et de fermer le café seuls, sans qu'il soit présent, ce qui est un signe d'empowerment. De plus, non seulement il se soucie de la qualité de vie au travail de son personnel, mais il laisse ses employés partager à deux ce pouvoir de réagir, comme il l'explique ici :

« On peut avoir toujours deux personnes pour la fermeture parce qu'il faut deux personnes...ça prend déjà une heure faire le nettoyage de la machine, la vaisselle, la caisse et tout ça...et je ne veux pas qu'une personne reste seule pour deux heures faire la fermeture, c'est plate. » (P1 : 303-306)

Conclusion du cas A

Pour conclure la description du cas A, nous proposons le tableau 9 qui résume les caractéristiques les plus significatives du café A.

Tableau 9 - Caractéristiques du café A

Thème	ELEMENTS SPECIFIQUES DU CAFE A
RESSOURCES	<ul style="list-style-type: none">• Profil recherché d'employé : personne calme, focalisant sur les détails• Formation : 12 heures minimum• Personnel : la plus importante ressource• Hiérarchie : inexistante• Équipement : varié, d'un café et de la restauration• Aménagement : la plus grande diversité (4 types d'agencement sur 5)• Mobilier différenciateur : favorise les bancs et les tables basses aux chaises et tables régulières• Fonctionnalités : les plus diversifiées (flux de clients semi-dirigé, grandes tables communes, prises électriques, coin libre-service le plus varié, système de traitement de l'eau, crochets pour manteaux ou sacoches, deux salles de toilettes propres• Ambiance: le plus beau café en ville en 2012, décor raffiné, style minimaliste, salon spacieux, éclairage naturel et propreté (facteurs de rétention des clients)• Localisation : assure plus de visibilité, à côté d'une intersection.
CLIENTS	<ul style="list-style-type: none">• Clientèle variée : jeunes et personnes âgées, étudiants, pigistes et amateurs de bon café• Durée des visites dépend du type de client : les étudiants et les pigistes entre 4 et 7 heures; les passants, les amateurs d'un bon café, environ 60 minutes
TURBULENCES	<ul style="list-style-type: none">• Changement d'horaire, horaire d'affaires plus court que les autres cafés.• Demandes de clients : introduction de repas, prolongement d'heures• Météo et saisonnalité : le temps très froid ou très chaud réduit la clientèle• La qualité et la disponibilité de l'eau à Montréal• Les pannes d'électricité• Taux de roulement du personnel : très faible
PRATIQUES	<ul style="list-style-type: none">• Type de service : plutôt relationnel et courtois• Rétention du personnel : offrir des meilleures conditions de travail, le personnel est la plus importante ressource• Empowerment du personnel : ouvrir et fermer le café• Ambiance sociale : les bancs qui incitent en même temps à l'appropriation du lieu et à son partage, le café étant une communauté• Confiance des clients accordée au barista : les clients développent un attachement envers le barista et implicitement envers le café.

3.3 CAS B

Parmi les premiers cafés progressifs à Montréal, le café B a ouvert ses portes en 2011. Considéré un café étudiants puisqu'il est proche des campus universitaires, le café B est reconnu pour son offre exclusive de café et pour ses bonnes pâtisseries cuites sur place qui répandent une bonne odeur et incitent à les déguster dès qu'on franchit sa porte.

Comme dans tous les bons cafés du centre-ville, la plupart du temps, il est difficile de trouver une place libre pour s'installer et déguster l'élixir noir, le café ayant acquis la réputation « d'être toujours plein ». Riche d'une expérience sur tout le processus du café, de la ferme jusqu'à la tasse, le propriétaire s'implique à tous les niveaux dans les opérations de son café : on le retrouve soit devant la machine à espresso, soit en train de préparer des pâtisseries au four, soit en pleine séance de dégustation de café, soit en train de servir les clients. Il continue à faire du micro-management pendant que les projets de développement de son entreprise l'orientent de plus en plus à se diversifier.

Description du cas B

Pour débiter, nous allons présenter les ressources internes du café, soit le personnel en contact et la serviscène. Ensuite, nous poursuivons avec la description de la clientèle, des turbulences auxquelles le café B fait face et, pour terminer, nous présenterons les pratiques développées.

Ressources du café B

Pour le propriétaire du café B, trois ressources internes se distinguent en particulier : le personnel, l'équipement et l'aménagement du café. Les deux dernières, nous les avons regroupées dans la serviscène et allons les décrire un peu plus tard. Tout d'abord, nous présentons le personnel.

Quatre dimensions nous intéressent en particulier : le choix du personnel, sa formation, l'objectif que les employés deviennent multitâche ainsi que la hiérarchie. Mais, avant de les décrire, nous nous proposons de présenter en quelques mots le personnel en contact.

Le café compte une dizaine d'employés qui offrent un service courtois et rapide. Compte tenu l'achalandage tout au long de la journée, on retrouve toujours deux ou trois employés derrière le comptoir, prêts à nous servir. Dans le cas du café B, le choix des employés est très ciblé : pas d'étudiants, car leurs disponibilités fluctuent en fonction de leurs cours et examens, tandis que le café doit respecter un horaire régulier. La plupart du temps, le café B sélectionne son personnel dans le milieu des arts. Le propriétaire caractérise ses employés comme étant de *l'énergie vivante*.

Le personnel doit suivre une formation spécifique afin d'atteindre l'autonomie. En premier, le nouvel employé est entraîné au niveau de la caisse seulement pendant environ deux semaines. Ensuite, il commence la formation spécifique du barista, mais cette deuxième partie de formation, comme l'a mentionnée le propriétaire, dépend aussi des capacités d'apprentissage de la nouvelle recrue. Après deux mois, l'employé est prêt à fonctionner dans toutes les tâches du café. Finalement, il y a la formation continue pour pouvoir intégrer les nouveautés du domaine suivie par tout le personnel.

Durant leur quart de travail, chaque employé occupe une des trois positions caissier, barista ou aide. Cette dernière est une position intermédiaire et dédiée à prêter main forte au barista quand la file d'attente commence à s'allonger. Donc, pour que le travail soit efficace, les employés respectent leur position en fonction de leur niveau d'expérience. En effet, le propriétaire nous indique qu'il est important que chacun respecte sa position dans son quart de travail pour préserver l'efficacité de l'équipe. Toutefois, ce respect de position n'empêche pas le personnel de devenir multitâche. En effet, l'objectif que les employés deviennent multitâche est toujours poursuivi car au moment où il y a un imprévu, l'équipe doit être capable de s'ajuster et de repositionner ses membres. Le fait que le personnel est multitâche facilite également la création des horaires de travail de l'équipe.

Nous allons présenter maintenant la serviscène du cas B, soit l'équipement, l'aménagement et les fonctionnalités, l'ambiance et la localisation.

L'équipement. Directement lié à son offre principale de services, le café B est équipé de plusieurs machines et appareils électroménagers : la machine à espresso, le moulin, le lave-vaisselle, le réfrigérateur, le congélateur et le four pour les pâtisseries. Ils sont tous regroupés à proximité du comptoir pour optimiser le déplacement du personnel.

Quant à l'aménagement, nous avons remarqué trois types : les tables régulières à deux places, les chaises hautes et la table commune, 36 places au total. L'espace est exploité au maximum, car une dizaine de chaises hautes sont installées dans tous les coins libres ainsi qu'à l'entrée. Le mobilier comprend cinq tables de deux places installées tout au long du comptoir en forme de C, fait sur mesure. À part deux places réservées aux clients pressés qui préfèrent s'installer pour quelques minutes au bar du café, le comptoir est utilisé en totalité par le personnel, soit comme présentoir pour une variété de pâtisseries, soit pour l'équipement. Tout au fond, une table commune de quatre places est installée à proximité de l'escalier qui donne à la mezzanine. Elle n'est pas très convoitée par les étudiants qui recherchent plus à s'isoler pour faciliter la concentration. Cependant, à l'étage (appelée par les habitués, la mezzanine) les cinq tables de deux places sont les favorites des étudiants qui ont des travaux à rédiger, comme nous l'indique ce client :

« Au 2^e étage tu n'as pas le va-et-vient des gens qui vont commander, ni le va-et-vient des toilettes. Des gens qui veulent aller chercher quelque chose, ils descendent en bas. »
(C3 : 19-21)

Ces tables sont plus grandes que celles d'en bas caractérisées plutôt de moins fonctionnelles par les clients qui ont tendance à travailler sur papier.

Côté fonctionnalités, le café offre un accès gratuit WI-FI et des prises électriques. Toutefois, le coin libre-service est vraiment à l'écart et n'est pas très visible. Certains clients rapportent que souvent, pour aller chercher un verre d'eau, ils dérangent d'autres clients installés à proximité. L'eau est offerte dans un pichet et pendant l'été, elle est souvent chaude.

L'aménagement se marie bien avec l'ambiance du café. Du point de vue des clients, les impressions sont partagées. Une partie de la clientèle indique que ce n'est pas assez convivial pour rester longtemps parce que c'est bruyant et parce que les tables sont de deux places maximum. Certains ont l'impression d'être dans un endroit stressant puisque la musique joue à haut volume et l'espace entre les tables est réduit au minimum. D'ailleurs, le café a la réputation d'être toujours plein et certains ont l'impression qu'il fait toujours chaud à l'intérieur. D'autres se sentent coincés et préfèrent acheter un café pour emporter que de rester sur place, comme ce client en témoigne :

« Je trouve que c'est petit, je trouve que ça fait très...un peu de passage, tu vois, ce n'est pas...je ne me sens pas très à l'aise de rester ici étudier...c'est vraiment comme...J'ai l'impression que tu viens ici dans ta pause du travail où tu prends un café et tu t'en vas...Il y a beaucoup de roulement. » (C4 : 13-15)

Une autre partie de la clientèle estime que c'est chaleureux, que c'est un endroit qui favorise la concentration, surtout au 2^e étage, comme c'est le cas de ce client :

« c'est vraiment un café où les gens viennent étudier...ou parler. C'est vraiment jeune, décontracté. En fait, c'est le mélange entre le [côté] pratique et le [côté] confort. » (C3 : 22-23)

Le décor, quant à lui, est apprécié par tous, surtout pour les différents niveaux d'expérience qu'on peut vivre dépendamment de la place qu'on choisit, au niveau de la rue ou à la mezzanine. L'éclairage du café est surtout artificiel, les seules fenêtres se trouvant à l'entrée. Comme le café est fait sur le long, il est à mentionner que la partie en arrière ainsi qu'au deuxième étage, l'atmosphère est plus sombre, et certains clients ont estimé qu'il manque de lumière.

Concernant la localisation, le café B se trouve près d'une intersection importante de la ville. Il développe ses activités dans un édifice ancien d'environ 100 ans et 75 % de son intérieur a été fait sur mesure. Le propriétaire s'est impliqué personnellement au design du café afin de marier le look industriel au style plus rustique pour créer un décor plus chaleureux. Selon ses dires, la localisation de son café joue un rôle dans la diversification de sa clientèle. Plus spécifiquement, la clientèle composée d'étudiants et de touristes se renouvelle de façon périodique.

Pour conclure la partie des ressources internes, le propriétaire nous a indiqué qu'il est difficile d'établir un ordre de priorité entre ses trois ressources mentionnées au début. Toutefois, il nous a confié qu'un ordre relatif serait : l'équipement, le personnel et en troisième position l'aménagement en spécifiant que les deux premières sont facilement interchangeables tandis que le dernier est un plus.

Clients du café B

Concernant les clients, nous nous intéressons dans un premier temps aux types de clients et à leur motivation de fréquenter le café B. Dans un deuxième temps, nous allons observer deux aspects liés à la serviscène des clients : la durée des visites et les interactions entre les clients.

Le propriétaire nous a révélé qu'il y a quatre types de clients qui fréquentent son café. Comme le café est près des campus, une bonne partie de la clientèle sont des étudiants. Ensuite, il y a les commerçants locaux et les travailleurs du secteur. La troisième catégorie compte les résidents du quartier. Finalement, il y a les touristes et les banlieusards qui viennent à Montréal durant l'été pour assister aux spectacles. En été, cette catégorie de clients remplace en quelque sorte la clientèle étudiante partie en vacances.

Quant à la motivation de fréquenter le café, il semble en exister deux types. D'abord, il y a la catégorie des clients qui préfèrent découvrir des nouveaux cafés, qui ne sont pas des clients nécessairement fidèles, mais qui apprécient déguster un excellent café, même si l'ambiance et l'espace ne leur ressemblent pas. Leur motivation est plutôt circonstancielle, ils aiment découvrir des cafés indépendants, mais pas de façon constante et soutenue, car c'est une question de prix et de disponibilité. Ensuite, il y a la catégorie des clients qui sont plutôt fidèles, composée surtout d'étudiants et travailleurs. Ils s'identifient à ce café et trouvent que le café leur ressemble, comme en témoigne ce client :

« J'aime bien ici l'accueil chaleureux...des personnes...des étudiants qui...mais, non, pas nécessairement des étudiants... n'importe qui mais qui a le sourire et ...pis qui a envie d'être là, qui aime son emploi dans la mesure du possible...Une ambiance chaleureuse...Il faut aussi avoir la clientèle...je n'irai pas dans un café qui n'est pas étudiant...tu ne te sens pas à ta place. » (C3 : 42-45)

La motivation de fréquenter le café des clients de la deuxième catégorie est très claire : le café, c'est pour les travaux universitaires; si ça n'était pas de leurs études, ces clients ne viendraient pas.

La durée des visites varie aussi selon les deux catégories de clients. Pour les clients occasionnels, une visite d'une heure, une heure et demie est suffisante pour déguster un café accompagnée d'un bon livre ou pour discuter avec un ami, tandis que les étudiants préfèrent rester sur place pour une période plus longue, entre cinq et six heures, dépendamment de leur niveau de concentration. Dans ce cas, ils achètent au moins deux consommations. Quant à eux, les commerçants locaux achètent surtout leur café pour l'emporter.

Turbulences du café B

Dans le cas B, nous avons identifié plusieurs turbulences qui ont suscité notre intérêt, soit le changement d'horaire, le changement d'aménagement, les demandes des clients, la météo, l'achalandage et la saisonnalité.

Le changement d'horaire. L'horaire du café n'a pas vraiment changé depuis ses débuts. Toutefois, il y a eu des ajustements en fonction de l'achalandage. Comme une bonne partie de sa clientèle est composée d'étudiants, des touristes et des travailleurs du secteur, le propriétaire a trouvé justifiable de modifier les heures d'ouverture pour les jours fériés. En effet, le café B ouvre ses portes plus tard lors des jours fériés, soit à partir de 9h au lieu de 7h, car l'achalandage du matin est alors presque inexistant.

Le changement d'aménagement. Du point de vue de l'aménagement, le café n'a pas vraiment subi de changements à part le fait qu'on ait ajouté une chaise ou deux dans un espace qui semblait vide. Le propriétaire souligne l'importance de bien concevoir le design du système opérationnel avant l'ouverture du café. Sinon, par la suite, il est très difficile de faire des modifications parce que la serviscène est partagée entre les clients et le personnel, comme nous l'explique le propriétaire :

« C'est plus compliqué, c'est plus difficile, on est ouvert 7 jours sur 7, le plombier ne peut

pas arriver et poser tous ses trucs comme il veut, il y a toujours des contraintes parce qu'on est dans les opérations, il y a des gens, il y a des line-up, il y a du bruit, on ne peut pas tasser l'équipement, vraiment de bien penser à la conceptualisation de ton espace, c'est un must. Vraiment visualiser ton entreprise en roulement, mais sur papier. (...) Et on apprend » (P2 : 213-217)

Dès ses débuts, les demandes des clients sont venues influencer les activités du café B : des heures d'ouverture prolongées le soir, l'introduction de repas en plus de l'offre principale, les suggestions ne manquent pas. Dans ces circonstances, le propriétaire nous confie qu'il est important d'une part de voir où sont les limites du café, d'être capable de justifier ces limites et vivre avec elles; et d'autre part, de s'adapter comme entreprise en tenant compte de ses changements et de son évolution. Des tests ont été effectués pour ouvrir plus tôt le matin lors des fins de semaine dû à des demandes de clients, mais les données obtenues n'ont pas été suffisantes pour justifier ce changement. Questionnés sur les changements qu'ils voudraient proposer, les clients interrogés demanderaient de plus grosses tables communes et des prises électriques. Il est ressorti aussi que la musique à haut volume nuit à la concentration. Un espace plus grand a aussi été mentionné, étant donné que le café est rempli de mobilier et l'espace libre pour se déplacer, pour circuler dans le café est très restreint; certains clients ont l'impression d'étouffer, comme ce client en témoigne :

« Moi, j'aime ça prendre mon temps, j'aime être dans le moment, puis plus de place...ça c'est primordial pour moi...Je ne peux pas être alentour et avoir quatre personnes derrière, deux personnes devant...Pour moi, café ça fait détente, ça fait pause. » (C4 : 39-44)

Comme pour les autres cas, la météo a une grande influence sur les activités du café B. Les hausses et les baisses de température viennent perturber le rythme de travail. À la mi-janvier, à -30 degrés Celsius et lors d'une grosse tempête de neige, ou à la mi-juillet, à +30 degrés Celsius avec un taux d'humidité élevé, les clients sont moins portés d'une part à sortir et d'autre part à prendre une marche ou à boire un café chaud.

L'achalandage peut être mentionné parmi les facteurs perturbateurs. Les clients indiquent que le café est tout le temps plein et de ce fait, cela crée une atmosphère où il semble y avoir beaucoup de monde dans un petit endroit. D'un côté, les tables sont petites, d'un

autre côté, comme c'est toujours plein, certains clients qui entrent pour déguster un café doivent soit acheter un café pour emporter, soit ressortir et aller à un autre café. Par contre, comme le café B est au centre-ville, une clientèle de plus en plus nombreuse vient des travailleurs du quart de soir et des amateurs de spectacles le soir. En effet, les gens ayant un horaire régulier de travail (exemple de 9h à 17h) consomment du café surtout le matin et au début de l'après-midi. Toutefois, de plus en plus d'employés ont un horaire de travail varié ou de quarts de soir ou de nuit. En effet, pour le barman qui commence son quart de travail à 17h, le matin débute à 15h. Alors, à 16h, il vient chercher son café « du matin ». Alors, le changement de style de vie, de comportement des clients est un facteur qui influence finalement l'achalandage du café B en particulier, et celui d'autres cafés progressifs en général.

Au niveau de la saisonnalité, le café B suit la même courbe que les autres cafés participants. En effet, le propriétaire nous a confié que les saisons les plus occupées sont le printemps, dû à la fin de l'hiver, quand les températures deviennent agréables; et l'automne, dû à la rentrée universitaire. Selon les dires du propriétaire, l'été est devenu aussi une période assez achalandée. En effet, grâce à la diversité de sa clientèle, le café B ne connaît pas vraiment le creux de la période d'été, car les touristes et les banlieusards vont combler la perte des étudiants.

Pratiques du café B

Concernant les pratiques développées par le café B, plusieurs ont attiré notre attention: le type de service offert, l'ambiance sociale créée, la carte fidélité et le manque d'*empowerment* des employés.

Le type de service qui est offert dépend surtout de l'heure de la journée : le matin, les clients sont plus pressés pour arriver au travail, alors le service est plus transactionnel, même si le personnel est toujours souriant. Ce sont les cafés pour emporter que le café B prépare et vend le plus durant cette partie de la journée. Une fois l'achalandage du matin passé, le service devient plus relationnel, l'accueil est plus chaleureux, le personnel

prend le temps de conseiller les clients indécis. Par ailleurs, ces clients apprécient ce service qui leur laisse le pouvoir de décider de rester sur place autant qu'ils en ont besoin au lieu que les employés passent chercher leurs tasses vides dans le but de les inciter à quitter les lieux.

Au niveau de l'ambiance sociale, les clients circonstanciels trouvent l'atmosphère peu conviviale pour y rester longtemps : les tables pour deux personnes seulement n'encouragent pas la socialisation, le partage; tandis que les clients réguliers trouvent que c'est un café étudiants et caractérisent l'ambiance de chaleureuse. Les petites tables de deux places installées une après l'autre n'encouragent pas nécessairement une atmosphère de partage ou d'échange entre les clients à part les rencontrer en tête-à-tête. En effet, une étudiante nous confie que ses visites au café n'ont pas pour but d'interagir avec d'autres clients, mais plutôt d'avancer dans ses travaux :

« C'est moins relationnel, il y a moins d'interactions entre les clients. La façon dont je vois le café étudiant c'est que oui, il peut y avoir des rencontres entre les étudiants, mais la plupart du temps c'est des gens qui veulent être concentrés, pis avancer dans leurs trucs...sont pas nécessairement là pour socialiser...moi, j'ai vraiment mes écouteurs et je fais mes trucs. » (C3 : 30-33)

Même si le café B offre une carte fidélité, cette pratique n'est ni courante, ni publicisée, mais plutôt circonstancielle. Pour l'avoir, les clients qui sont au courant de cette offre, la demande au personnel. Cette carte donne la possibilité d'avoir un café gratuit après neuf achetés.

Quant à l'empowerment des employés, avec une dizaine d'employés à son service, le propriétaire préfère toujours pratiquer le micro management, c'est-à-dire s'impliquer directement dans la gestion et les opérations du café : faire les horaires des employés, travailler comme barista, s'occuper des pâtisseries, faire des séances de dégustation de café pour sélectionner les meilleurs cafés et contrôler la qualité. À ses dires, pour donner plus de pouvoir à ses employés, il faudrait ouvrir d'autres succursales ou diversifier l'offre de son café.

Conclusion du cas B

Pour conclure la description du cas B, nous proposons le tableau 10 qui résume les caractéristiques les plus significatives de ce café.

Tableau 10 - Caractéristiques du café B

Thème	ELEMENTS SPECIFIQUES AU CAFE B
RESSOURCES	<ul style="list-style-type: none">• Personnel sélectionné dans le milieu des arts; aucun employé n'est un étudiant, car leurs disponibilités fluctuent selon leurs cours• Une dizaine d'employés multitâche• Hiérarchie : trois positions à respecter• Formation : deux semaines à la caisse au début, au total : deux mois• Aménagement : entretiens tête-à-tête ou travailler seul ou à deux• Fonctionnalités: réduites au minimum : accès wi-fi gratuit et prises électriques, coin libre-service, une table commune• Atmosphère : bruyante, musique forte, chaud et toujours plein• Localisation : assure diversité et renouvellement de la clientèle
CLIENTS	<ul style="list-style-type: none">• Quatre types de clients : étudiants, commerçants, habitants du quartier, et touristes• Durée visites : 30-90 minutes (clients occasionnels), le temps d'acheter un café (pour emporter), 5-6 heures (étudiants)• Trois motivations de fréquentation : travaux (étudiants), identification au café (jeune professionnel) et dégustation (amateurs d'un bon café)
TURBULENCES	<ul style="list-style-type: none">• Horaire : modifié pour les jours fériés• Achalandage : toujours très élevé, le café - victime de son propre succès• Météo : influence les activités quotidiennes – les températures très hautes ou très basses réduisent la clientèle• Demandes de clients : prolonger les heures d'ouverture, introduire des repas, baisser le volume de la musique, ajouter de tables communes
PRATIQUES	<ul style="list-style-type: none">• Type de service : transactionnel en matinée, plutôt relationnel après 10h• Carte fidélité : 10^e café gratuit après neuf achetés• Confiance des clients dans le barista : moins développée, car renouvellement constant de clientèle; et équipe plus nombreuse• Empowerment du personnel : réduit au minimum, présence active du propriétaire sur le terrain• Absence de <i>passing</i> : le personnel ne vient pas ramasser les tasses pendant que les gens occupent une place

3.4 CAS C

Le plus petit parmi les cinq cafés sélectionnés, le café C a ouvert ses portes en 2013. Il fait partie des cafés résidentiels et se distingue surtout par son style épuré puisque le propriétaire a choisi de réduire au minimum le nombre de ses produits et de ses ressources. Ancien employé d'un des torréfacteurs canadiens les plus reconnus, le jeune propriétaire préfère le travail dans les petites entreprises et surtout le travail indépendant caractérisé par une approche plus personnalisée. En effet, le café C est le résultat de cette vision du propriétaire qui voulait offrir à sa communauté en même temps un produit de grande qualité, mais aussi construire une relation de confiance avec son personnel et sa clientèle. Les préparatifs se sont déroulés pendant les deux mois précédents l'ouverture du café et la plupart ont été effectués par le propriétaire lui-même. Les premiers mois de fonctionnement ont été « comme un *experiment* », nous déclare-t-il.

Description du cas C

Pour débiter, nous allons présenter les ressources internes du café, soit le personnel en contact et la serviscène. Ensuite, nous poursuivrons avec la description de la clientèle, les turbulences auxquelles le café C fait face et, pour terminer, nous présenterons les pratiques développées.

Ressources du café C

Concernant le personnel, trois dimensions sont ressorties en particulier : le choix du personnel, sa formation et l'objectif que les employés deviennent multitâche. Mais, avant de les décrire, nous nous proposons de présenter en quelques mots le personnel en contact. À part son propriétaire, le café emploie trois autres baristas, dont un est aussi le gérant du café. Due à la capacité restreinte du café, chaque quart de travail est assuré par un seul employé. Le personnel en contact est jeune, offre un service courtois et conseille les clients. De son point de vue, un des clients interrogés voit le barista comme :

« Quelqu'un de généreux, qui dégage une bonne énergie, mais une personne qui ne prend pas beaucoup de place dans le café... quelqu'un qui sait être en retrait...une personne sensible...un artiste. » (C6 : 27-29)

Le choix des employés a une importance majeure pour le café C puisqu'il a un impact sur la rétention du personnel. Le propriétaire estime que les employés constituent sa ressource interne la plus importante, celle qui coûte le plus cher.

Étant donné que les tâches à apprendre sont variées, la formation d'un nouvel employé dure un minimum de 20 heures. Ensuite, comme le milieu des cafés indépendants est dynamique, il y a des mises à jour périodiques pour tout le personnel. La formation est donnée surtout par le gérant du café, un des meilleurs barista en ville. Il n'est pas seulement l'employé le plus ancien du café, mais aussi le plus expérimenté. Le café est sa passion et il est la référence pour les deux autres employés.

Comme dans les autres cas, les éléments explorés qui constituent la serviscène du café C sont l'équipement, l'aménagement et les fonctionnalités, l'ambiance et la localisation.

Tout d'abord, il est à mentionner que le comptoir construit en forme de « L » est partagé entre le personnel en contact et les clients. Une partie de l'équipement, composé d'une machine à espresso et d'un moulin à café, s'y trouvent. Le réfrigérateur est placé en dessous du comptoir pour être à proximité du barista. À la fin du comptoir, on remarque le coin pour laver la vaisselle où se trouvent un lavabo et des supports pour le séchage. Le barista, après avoir ramassé les tasses sur les tables, lave la vaisselle manuellement.

Toujours en lien avec l'équipement, nous considérons important de présenter en quelques mots le mode de paiement. En effet, le café C est celui qui a une offre différente des quatre autres cafés à l'étude. Les clients ont deux possibilités: soit en argent comptant ou par carte de débit. Comme preuve de transaction, dans le premier cas, le client reçoit un reçu en papier. S'il choisit le paiement par carte de débit et qu'il désire avoir un reçu, le client doit fournir une adresse courriel où il le lui est acheminé. Les adresses courriel des clients ne sont aucunement utilisées à des fins publicitaires.

Pour le propriétaire, l'aménagement est une autre partie importante de sa petite entreprise, « c'est une expression de nous-même » nous déclare-t-il. Les clients du café remarquent un lien étroit entre l'aménagement du café et les interactions entre les clients. Si on le compare avec d'autres cafés progressifs, le café C est un endroit « plus intime »,

« assez individualiste » et « tellement petit...et en longueur ». Les quatre tables disposées une derrière l'autre, offrent peu de contact entre les clients et invitent plutôt à une visite seul ou à deux, comme le mentionne ce client :

« C'est très propre, agréable, mais ça fait en sorte que c'est une place où c'est fait pour aller prendre un café et partir. Ça ne donne pas le goût de rester pendant longtemps, puis jaser. » (C5 : 3-5)

Inspiré du style minimaliste, le café exploite son espace au maximum en utilisant deux types d'aménagement : des chaises hautes installées au comptoir (trois) et à la fenêtre (quatre), devant une table haute; et quatre petites tables à deux places disposées une derrière l'autre sur la longueur du salon du café, au total 18 places.

Quant aux fonctionnalités, le café est doté d'un accès Wi-Fi, connu surtout par les habitués de la place, car aucune indication n'informe les clients de cette offre gratuite. Toutefois, si le barista est questionné par un nouveau client à ce sujet, il partage le mot de passe sans hésitation. Aucune prise électrique n'est à la vue et les clients, installés à travailler avec leur ordinateur portable, utilisaient plutôt leur batterie comme source d'alimentation. Une autre fonctionnalité du café C à mentionner est le coin libre-service. Il est aménagé non loin de la porte d'entrée. Restant fidèle à son image, le café regroupe ici l'essentiel : un pichet d'eau, des sachets de sucre, de petites serviettes et de petits verres en plastique réutilisables pour l'eau. En effet, pour obtenir un verre d'eau ou une serviette sans le demander au barista, les clients interrogés apprécient le coin libre-service près de la sortie. Comme l'endroit est petit, on ne retrouve pas de tables communes installées sur place. Toutefois, un bac de 3 places a été ajouté à l'intérieur, en face de la porte d'entrée.

En ce qui a trait à l'ambiance, les propos des clients sont unanimes : le café n'est « peut-être pas chaleureux, mais c'est lumineux ». Les murs peints en crème, le mobilier en bois fabriqué sur mesure, la propreté des lieux font du café C un endroit qui « dégage la simplicité, la pureté ». La musique est choisie en conséquence, pour accentuer cette

ambiance « atmosphérique ». Du style *Songza, Coffee Shop Indie*, et à bas volume, elle est apaisante et assure l'intimité dans la conversation ou permet la concentration pour le travail individuel.

Quant à sa localisation, comme l'emplacement du café C est peu passant, il reste un café fréquenté surtout par les gens du quartier.

Clients du café C

Concernant les clients, nous nous intéressons aux types de clients, à leur motivation de fréquenter le café C, la fréquence et la durée des visites et finalement le degré de participation.

Comme café résidentiel, le café C attire surtout les habitants du secteur qui viennent chercher leur café avant d'aller travailler, comme l'indique son propriétaire :

« C'est un café de quartier, c'est une place pour se joindre...Il y a aussi des étudiants avec leur ordinateur, mais ce que j'aime surtout c'est quand on partage...l'expérience. Le matin, les gens passent prendre leur café... et rencontrent leurs voisins... et se parlent. C'est ça que j'aime ». (P3 : 24-26)

Pour ce type de clientèle, la fréquence des visites est régulière (journalière) et la durée d'une visite se résume au temps d'achat d'un café pour emporter.

Parmi ses clients, le café C accueille aussi des étudiants qui viennent passer quelques heures, mais leur travail est plutôt individuel qu'en équipe. La durée de leurs visites est entre trois et quatre heures et la fréquence de leurs visites plutôt irrégulière, se concentrant surtout pendant la période de fin de sessions. Par ailleurs, les étudiants considèrent le prix d'un café au-dessus de leurs moyens et avouent qu'une visite au café est un « petit luxe », « un temps de répit » qu'ils se permettent de s'offrir à l'occasion.

Comme la plupart des clients sont des habitués de l'endroit, leur degré de participation est orienté plutôt vers le libre-service. En effet, comme dans les autres cafés à l'étude, à part la commande et le paiement qui se font au comptoir, les clients décident eux-mêmes de la place où ils souhaitent s'asseoir et du moment de la commande, s'ils ne font pas partie de la clientèle du matin qui achète leur café pour emporter.

Turbulences du café C

Nous avons identifié plusieurs turbulences qui ont suscité notre intérêt, soient le changement d'horaire, le changement d'aménagement, le roulement de personnel ainsi que les bris et les dégâts qui en découle, les demandes des clients, les problèmes d'eau potable et finalement l'achalandage.

Un an après l'ouverture de son café, le propriétaire garde toujours une attitude hésitante quant aux changements puisqu'une décision rapide pourrait décourager sa clientèle et implicitement allonger la période d'intégration de la petite entreprise au sein de la communauté. Afin de s'assurer de trouver l'horaire du café qui corresponde le mieux en même temps au café qu'à sa clientèle, le gestionnaire a apporté des modifications seulement après six mois d'opérations. Au début, l'horaire du café durant la semaine était de 7h à 19h, mais entre 17h et 19h, le café était souvent vide. Présentement, le café est ouvert en semaine de 7h à 18h.

Quant au changement d'aménagement, il s'est produit pendant la première année de fonctionnement. En effet, l'aménagement mis en place à l'ouverture du café a dû, lui aussi, subir des modifications. Initialement, le petit espace du café, sans tables, était muni de bancs massifs. Comme un quai ferroviaire ou portuaire, le café devait encourager une ambiance sociale et inciter à la rencontre et au mouvement. Cependant, le résultat espéré par son propriétaire ne s'est pas produit. Ainsi, quelques mois après l'ouverture du café, le mobilier a été remplacé par celui actuel.

Une autre turbulence spécifique au café C est le roulement du personnel. Selon les dires du propriétaire, il est le changement qui affecte le plus son café. Quelques mois après leur embauche, les employés quittent leur emploi. Au moment de notre collecte de données, des trois employés, deux avaient donné leur démission. Par la suite, un mois plus tard, le gérant a décidé de quitter ses fonctions et ouvrir son propre café. L'embauche du nouveau personnel occasionne à la petite entreprise des coûts d'opérations imprévus.

Il arrive qu'un employé en formation brise ou endommage l'équipement par accident. En manipulant un *chemex*²⁵ après avoir préparé à un client un café, le nouveau barista l'a échappé par terre. Le contenant en verre s'est brisé et l'employé a dû prendre le temps de ramasser les dégâts tout en s'excusant auprès des clients présents sur les lieux.

Les demandes de clients font également partie des turbulences que nous avons identifiées au café C. Par exemple, une des clientes du café a commandé un espresso et s'attendait à avoir un petit biscotti à côté pour contrer l'amertume et l'acidité du café. Le barista lui a expliqué que le café vend des petites pâtisseries, si elle désire ajouter un « à côté » à son café.

Une autre turbulence pour le café C est la qualité et la disponibilité de l'eau. Effectivement, à Montréal, il arrive assez régulièrement qu'il y ait une alerte d'eau contaminée. Le café C était dans ses premiers mois de fonctionnement quand un tel évènement s'est produit. Son propriétaire a dû fermer le café pour plusieurs jours, ce qui a causé une perte de revenus assez significative pour le petit commerce.

Concernant l'achalandage, comme le café est petit et l'endroit peu passant, à chacune de nos visites pendant la semaine, il restait toujours plusieurs places disponibles pour s'installer et la file d'attente ne dépassait jamais trois personnes.

Pratiques du café C

Parmi les pratiques développées par le café C, plusieurs ont attiré notre attention : le type de service offert, l'*empowerment* des employés, l'ambiance sociale créée, et, finalement, la carte fidélité.

Fidèle à la vision de son propriétaire, le café C offre à ses clients un service plutôt relationnel et personnalisé, basé surtout sur le type de clientèle desservie, la majorité des

²⁵ Récipient en verre utilisé à la préparation du café filtre.

habitants du quartier. Le service personnalisé offert est recherché et apprécié par sa clientèle, comme en témoigne ce client :

« Ça fait café indépendant, tu ne verras pas ça dans un Second Cup. Ici, le personnel n'est pas standardisé comme dans un Starbucks. Dans un café indépendant, je m'attends à un côté informel... ça fait partie du charme des cafés indépendants... je reconnais le travail humain derrière. » (C6 : 29-32)

En même temps, il est le résultat d'une relation de confiance créée entre le propriétaire et son personnel, confiance qui a conduit le propriétaire à investir son personnel avec le pouvoir de décider dans certaines circonstances, ce qu'on appelle l'*empowerment* des employés. Celui-ci est surtout utilisé par le personnel pour répondre aux demandes inattendues des clients. Les baristas ont la liberté d'expliquer, de conseiller et même de proposer des alternatives aux clients. Durant une de nos observations sur le terrain, une cliente a commandé l'espresso du jour. En le dégustant, elle s'est rendue compte que le goût était sensiblement différent de ce qu'elle consommait d'habitude, l'espresso italien. Alors, elle s'est adressée au barista qui lui a confirmé que l'espresso du jour avait une saveur de pomme. Par la suite, pendant que la cliente dégustait son espresso, l'employé lui en a préparé un autre gratuitement, avec une saveur différente. La cliente, surprise de cette attention de la part du barista, a pris le temps de le déguster et de deviner les arômes cachés dans la petite tasse.

Favorisée par le service relationnel offert, l'ambiance sociale était souhaitée par le propriétaire dès l'ouverture du café. Toutefois, l'aménagement et le mobilier choisis au début n'ont pas apporté le résultat souhaité. Les bancs massifs et le manque de tables n'ont pas incité les gens à fréquenter le café. Une fois le mobilier changé, on espérait une ambiance sociale plus riche, mais il semble que même le nouvel aménagement n'encourage pas les clients à plus de contacts, comme nous l'indique ce client :

« Je ne pense pas que c'est une place pour faire des rencontres comme telles. Je considère que peut-être oui, pour aller avec une amie, ou une connaissance, mais pas nécessairement pour rencontrer du monde et créer des relations. En plus, ce n'est pas fait...la façon que c'est disposé, ça n'attire pas ce style de relations. » (C5 :37-41)

Quant à la carte de fidélité, le café C n'en a pas développé une spécifique pour son commerce, mais a choisi plutôt d'encourager une initiative commune aux cafés

progressifs. Durant l'été, les étudiants dégustent un bon café au café C grâce à l'*Indie Coffee Passport (ICP)*, une initiative qui aide à découvrir les cafés indépendants à Montréal à un prix symbolique d'environ 1\$ par café. Le passeport qui coûte 25 \$, taxes non incluses, donne le droit de déguster un café dans chacun des 26 cafés participants au projet (ICP édition 2014). Le passeport est valide pour environ six mois (de mai à novembre). Son détenteur présente simplement le passeport, choisit ensuite son café et laisse finalement au barista le soin d'estamper son passeport. La fidélité de la clientèle est aussi entretenue grâce aux relations du personnel avec les clients. Le propriétaire nous a confié que son gérant connaissait ses clients par leur nom. « C'est spécifique aux petites entreprises...les clients deviennent fidèles... » (P3 : 27-28), ajouta-t-il.

Conclusion du cas C

Pour conclure la description du cas C, nous proposons le tableau 12 qui résume les caractéristiques les plus significatives de ce café.

Tableau 11 - Caractéristiques du café C

Thème	ELEMENTS SPECIFIQUES AU CAFE C
RESSOURCES	<ul style="list-style-type: none"> • Plus de trois employés, un seul barista à la fois au comptoir • Formation : 20 heures, profil du personnel : personnalité réservée, sensible, artiste • Fonctionnalités : assez réduites (accès wi-fi non publicisé, comptoir libre-service) • Ambiance : très petit café, recherche à fonctionner avec un minimum de ressources, musique à bas volume, atmosphérique • Localisation : peu passant
CLIENTS	<ul style="list-style-type: none"> • Types clients : réguliers (habitants du quartier), occasionnels (étudiants ou amateurs d'un bon café) • Durée des visites : entre 30 et 120 minutes
TURBULENCES	<ul style="list-style-type: none"> • Changement horaire et aménagement dans la première année • Roulement de personnel : niveau élevé • Bris et dégâts • Alerte par la ville : eau contaminée
PRATIQUES	<ul style="list-style-type: none"> • Approche hésitante aux changements rapides • Empowerment des employés • Ambiance sociale réduite à cause du type d'aménagement • Carte fidélité : passeport ICP • Relation de confiance entre le barista et les clients : en continuelle reconstruction à chaque nouvelle embauche.

3.5 CAS D

Le café D a ouvert ses portes en 2013 et se trouve à être le seul café progressif de son quartier. À la caisse, à côté d'une pile de cartes de fidélité, une affiche encourage les visiteurs à revenir : « Sois fidèle! ». Riche d'une expérience de plus de dix ans en restauration, le propriétaire a décidé de se consacrer seulement au café et de mettre son talent et ses connaissances au service des clients amoureux de l'élixir noir. Il réussit à poursuivre son objectif de se faire connaître, même s'il est entouré de cafés appartenant à des grandes chaînes comme *Starbucks*, *Van Houtte* ou *Second Cup*. Certes, le propriétaire du café D est déterminé à rester fidèle à sa mission, offrir un café de qualité, et surtout ne pas envisager de transformer son café en café étudiant bruyant, comme tous les autres cafés qui l'entourent.

Description du cas D

Pour débiter, nous allons présenter les ressources internes du café, soit le personnel en contact et la serviscène. Ensuite, nous poursuivons avec la description de la clientèle, des turbulences auxquelles le café D fait face et, pour terminer, nous présenterons les pratiques développées.

Ressources du café D

Deux ressources internes ont été explorées : le personnel en contact et la serviscène. Nous allons présenter en premier le personnel.

Trois dimensions se distinguent en particulier : le choix du personnel, sa formation et l'objectif que les employés deviennent multitâche. Mais avant de les décrire, nous nous proposons de présenter en quelques mots le personnel en contact.

Selon les dires du propriétaire, les employés sont jeunes et passionnés par leur métier. Durant leur quart de travail, ils préparent les cafés derrière le comptoir, ils conseillent les clients sur l'offre ou échangent avec eux sur le café. Le propriétaire nous a confié que, selon lui, les employés sont « le plus grand défi pour un gestionnaire ». (P4 : 48)

Pour s'assurer de choisir les bons employés, le propriétaire mentionne qu'il faut cibler les candidats qui ont la passion pour le café et pour le service. Comme ils sont jeunes, entre 18 et 20 ans, il est également important pour le propriétaire qu'ils soient autonomes et dignes de confiance puisqu'ils travaillent seuls. Une fois ces caractéristiques rencontrées, la formation d'une nouvelle recrue ne dure pas longtemps et le personnel devient rapidement multitâche.

Parlons maintenant de l'autre ressource que nous avons explorée, la serviscène. Parmi les éléments qui la constituent, ceux qui nous intéressent le plus dans le cas D sont l'équipement, l'aménagement et les fonctionnalités, l'ambiance et finalement la localisation. Nous détaillerons donc chacun d'eux.

Comme équipement, le café D utilise une machine espresso, un moulin à café et un réfrigérateur. La vaisselle est lavée manuellement au lavabo et placée proche du comptoir.

Concernant l'aménagement, l'intérieur du café est séparé en trois parties, qui représentent en effet les trois types d'aménagement employés par le propriétaire, pour un total de 35 places. Premièrement, le devant, proche de la grande fenêtre de l'entrée, est composé de quatre tables à quatre places chacune. Étant la partie la plus éclairée du café, il est l'endroit préféré des clients. En effet, compte tenu de nos observations sur place, la majorité qui s'installe pour déguster un café choisit cet endroit. Ensuite, le milieu du café, qui longe le comptoir, comprend six tables hautes de deux places chacune, disposées une derrière l'autre. Les tables sont fixes et les clients ne sont pas encouragés à les déplacer selon leurs besoins. Finalement, le fond, embelli d'un mobilier plus rustique, comporte une grande table commune en bois massif de six places, trois chaises, une banquette de trois places et un fauteuil antique. Le comptoir en forme de « L » accueille d'un part le barista durant son travail, mais aussi l'équipement du café et les clients qui préfèrent s'installer à une des trois chaises hautes. Le mobilier est disposé de sorte à ne pas encombrer ni ceux qui commandent, ni ceux qui dégustent leur café dans le salon,

sans toutefois disposé d'un flux des clients défini. Étant donné que le café est spacieux et le taux d'occupation faible, une fois à l'intérieur, le client a l'impression que le café est presque toujours vide. En effet, à chacune de nos visites, nous avons observé que le nombre de clients sur place variait entre zéro et cinq. D'un autre côté, le fait d'avoir plus d'espace offre une certaine flexibilité, comme a mentionné le propriétaire :

« *Which way the customer leads us? Lets put a lot of space, ça nous donne la flexibilité de s'ajuster en fonction de comment ça va rouler.* » (P4 : 42-43)

Après une année d'opérations, il a conclu qu'une bonne partie de sa clientèle achète le café pour emporter. Cependant, il vise à diversifier sa clientèle afin d'exploiter le grand espace de son café.

En ce qui a trait aux fonctionnalités mises à la disposition des clients, nous mentionnons l'accès gratuit WI-FI, les deux prises électriques, le coin libre-service et la table commune. En comparaison aux autres cafés étudiés, le coin libre-service est plutôt modeste et est installé vers le fond du café. On y retrouve du sucre, des petites serviettes, des couvercles pour les cafés à emporter et des bâtonnets pour remuer. Quant à lui, le pichet d'eau, accompagné des verres en plastique réutilisables, sont installés au comptoir, proche de l'entrée. L'eau servie avait un arrière-goût de détergent à vaisselle.

L'ambiance attire une clientèle qui aime le calme, car le café D est entouré de cafés étudiants très bruyants. Le lieu est accueillant, mais tranquille. Selon les propos des clients, la musique est bonne et le volume assez bas pour laisser place à la concentration et à la conversation. Des étudiants ayant un déficit d'attention préfèrent cet endroit à une salle de lecture dans une bibliothèque ou les moindres bruits risquent de les perturber. Les clients apprécient les détails du design qui font du café D un lieu qui se différencie d'un café appartenant à une grande chaîne, où l'aménagement, le mobilier et la décoration sont identiques et uniformes d'un café à un autre.

La localisation a été choisie en fonction de cette possibilité d'attirer une variété de clientèle : les étudiants, les travailleurs du secteur et les habitants du quartier. À ceux-ci, s'ajoutent les piétons de passage. Le propriétaire a fait de l'observation avant de signer son contrat de location et a constaté que les voyageurs du métro peuvent être divisés en deux parties : ceux qui tournent à gauche en sortant du métro (potentiel facile pour le café); et ceux qui tournent à droite. Ce sont ces derniers que le propriétaire souhaite attirer à son café afin qu'ils fassent un détour par rapport à leur chemin habituel.

Toujours concernant la localisation, il faudrait mentionner que le bâtiment dans lequel fonctionne le café D est collé aux immeubles voisins où opèrent d'autres commerces de restauration. Ceux-ci sont très visibles par leurs affiches colorées et plus achalandés à force d'exister dans le coin depuis plusieurs années. Le café D est très peu visible dans cette ligne de restaurants style fast-food. Pour contrer la situation, le propriétaire a aménagé une terrasse ouverte durant toute la saison chaude. Six tables à deux places chacune sont disponibles devant le café pour les clients qui préfèrent déguster leur café à l'extérieur. Afin de rendre son café plus visible, un tablier en bois est placé (durant les heures d'ouverture), en face du café, sur le coin du trottoir, indiquant « CAFÉ ».

Clients du café D

Concernant les clients, nous nous intéressons aux types de clients, à leur motivation de fréquenter le café C, à la fréquence et à la durée des visites et finalement au degré de participation ainsi qu'à l'appropriation du lieu.

Selon les dires du propriétaire, le café D est fréquenté surtout par des clients qui achètent le café pour emporter. Toutefois, on remarque aussi la présence des habitants du quartier et des travailleurs du secteur, qu'on appelle « les habitués » qui s'installent sur place pour déguster leur café. Certainement, le café D n'est pas un café étudiants, même s'il est fréquenté par certains étudiants. Ce sont surtout des étudiants de deuxième et troisième cycle, ceux qui aiment les endroits plus calmes afin de faire leurs résumés, relire les notes de cours, faire la compréhension de la matière, rédiger des travaux seul ou en équipe.

Tout au long de nos visites, nous avons constaté une distribution plutôt égale entre les clients qui achètent pour emporter et ceux qui prenaient place pour déguster un café pendant 30, 60 ou 90 minutes. Selon les clients interrogés, il y en a qui sont là toute la journée, et d'autres qui travaillent sur place de trois à quatre heures. Il y en a qui viennent tous les jours, d'autres deux ou trois fois par semaine. Les « habitués » ont une grande autonomie et leur degré de participation est très élevé, orienté vers le libre-service. Les « habitués » prennent possession du lieu et chacun a une place préférée. Ils décrivent l'atmosphère de conviviale et le café comme un deuxième chez-soi, comme en témoigne un client :

« Tu te sens, en fait le café tu le sens que c'est un peu chez toi malgré que ce n'est pas chez toi, mais ça pourrait...tu pourrais passer des journées entières ici pis te sentir chez toi. » (C7 : 67-69)

Turbulences du café D

Nous avons identifié plusieurs turbulences qui ont suscité notre intérêt, soit le changement d'horaire dans la première année de fonctionnement, les demandes de clients, l'acceptation de la communauté et le manque d'achalandage.

Le changement le plus important durant la première année d'opérations est celui touchant l'horaire d'affaires. Quelques semaines avant que le café D ouvre ses portes, un autre café indépendant avait débuté ses activités de l'autre côté de la rue. Ce dernier, comme il était plutôt un café bistro (c'est-à-dire un café qui offre aussi des repas), fonctionnait avec un horaire assez prolongé, de 7h à 22h. Alors, le café D, pour offrir un service similaire à une potentielle clientèle, a affiché le même horaire, de 7h à 22h. Comme le café D était nouveau dans le coin, peu connu, et comme son offre principale était le café de grande qualité, le propriétaire n'a pas tardé à se rendre compte que l'horaire prolongé d'ouverture entraînait des coûts d'opérations injustifiables. En effet, après 19h, le café D n'enregistrait pas de ventes. Alors, quelques semaines plus tard, le café D a affiché de nouvelles heures d'ouverture pendant la semaine, de 7h à 19h. Au moment de notre collecte de données, cet horaire était toujours en vigueur.

Un autre élément qui influence les activités du café D sont les demandes des clients. Parmi celles-ci, la plus populaire est l'introduction du menu repas. Comme les clients passent plusieurs heures dans le café et le quittent à midi pour aller manger, le propriétaire a décidé d'inclure dans son offre deux ou trois choix de repas-midi (sandwiches, *grill cheese*) afin de récupérer ces clients. Cette nouvelle offre est entrée en vigueur en automne 2014.

Une autre réalité qui influence les activités du café D est l'acceptation de la communauté. En effet, le café D recherche à s'intégrer dans le quartier où il 'est installé quelque temps auparavant, mais cette intégration est un résultat qui s'obtient dans le temps. Pour cela, l'objectif est de se faire connaître pour attirer des nouveaux clients et diversifier la clientèle par la qualité des produits offerts et le service personnalisé.

Finalement, la dernière turbulence à mentionner qui affecte le café D est l'achalandage. Dans un café progressif, ce dernier est souhaité dans la mesure où le salon de café n'est pas rempli seulement d'étudiants qui sont sur les lieux pendant de longues heures, ce qu'on appelle le faux achalandage. Pour le café D, à certaines périodes de l'année, surtout vers la fin des sessions, la partie du fond du café est assez occupée parce que certains clients étudiants décident de changer de place afin de continuer leurs travaux en s'installant dans la partie du devant. Si le propriétaire travaille dans le but d'augmenter sa clientèle, certains clients étudiants, contents des conditions paisibles du café (favorables à leur étude) ne souhaitent pas que le café devienne achalandé et rempli de monde.

Pratiques du café D

Concernant les pratiques développées par le café D, plusieurs ont attiré notre attention: le type de service offert, l'ambiance sociale créée, l'*empowerment* des employés, la confiance des clients accordée au barista et la carte fidélité.

Les clients décrivent le service comme étant plutôt de type personnalisé, comme ces propos l'indiquent :

« Si tu veux quelque chose qui n'est pas là (dans leur offre), qui peuvent le faire, s'ils ont qu'est-ce qu'il faut, ils vont le faire... » (C8 : 69-70)

Effectivement, un exemple de son service personnalisé est l'approvisionnement en lait de soya et d'amande pour les clients allergiques au lactose. Un autre exemple pour illustrer le service personnalisé offert est la tâche du barista d'informer les clients sur la culture des cafés progressifs et leur position sur le marché. Comme le concept est nouveau, puisqu'ils sont présents sur le marché depuis quelques années seulement, le personnel prend le temps de renseigner la clientèle intéressée à ce sujet, comme par exemple la façon de faire le café, les éléments à considérer pour faire un bon café ou l'importance du choix des torréfacteurs.

Quant à l'ambiance sociale, elle est construite en partie par l'atmosphère créée dans le café par le design et l'aménagement choisi, mais aussi par la présence et l'attitude des clients sur place. Selon les dires des clients interrogés, certaines journées, les clients sont ouverts à interagir entre eux ou avec le personnel et d'autres jours, ils sont plus isolés. La grande table commune aide à construire aussi une ambiance sociale. En effet, les clients qui s'y installent, même s'ils ne se connaissent pas, vont finir par interagir, par se parler et échanger étant donné qu'ils partagent le même espace. Toutefois, quand huit personnes prennent place à une table qui peut en accueillir un maximum de six, l'ambiance devient un peu trop serrée, voire désagréable. Dans ces circonstances, certains clients décident de quitter le café ou de s'installer à une autre table.

Étant donné que l'équipe d'employés est très petite, chaque quart de travail est assuré par un seul barista. Le propriétaire a accordé sa confiance à ses employés qui ont les clés, ouvrent ou ferment le café selon leur quart de travail. Ils méritent d'avoir ce pouvoir d'agir parce qu'ils sont soucieux de bien faire leur travail, nous a expliqué le propriétaire. Cet *empowerment* gagné par le personnel est encore plus précieux en sachant qu'à l'ouverture, le propriétaire et les proches de sa famille assuraient le service du café durant les heures d'ouverture sept jours sur sept.

La confiance que les clients accordent au barista aide à entretenir une ambiance sociale agréable. Le personnel fait partie de l'univers du café D et les clients recherchent à interagir avec lui pour apprendre sur le café et pour consolider leur relation avec le café. En fait, le barista est l'ambassadeur du café D et les clients apprécient d'une part le café qu'on leur sert et d'autre part le fait qu'ils deviennent des habitués de la place, que le personnel connaît leurs goûts, leur nom, comme l'indique le propriétaire :

« Il est très important que le personnel crée la relation et qu'il sait comment faire les relations et garder les relations que j'ai créées. »(P4 : 56-57)

Finalement, pour fidéliser sa clientèle, le café D offre une carte fidélité que la plupart des clients utilisent pour leurs achats. Le neuvième café est offert gratuitement. Le propriétaire nous a expliqué son point de vue :

« La carte de fidélité est une vision à long terme, pour fidéliser la clientèle. C'est une pratique pour le moment. Combien de temps restera-t-elle en place? Je ne sais pas, on s'ajuste selon les circonstances. » (P4 : 16-18)

Il est à souligner que la carte fidélité n'est pas vraiment une pratique utilisée dans les cafés progressifs. On ne cherche pas à attirer une clientèle sensible au bas prix, mais plutôt une clientèle qui apprécie la qualité du produit. Toutefois, le propriétaire du café D la considère comme un outil pour fidéliser sa clientèle. En même temps, il s'appuie sur l'autre stratégie, se faire connaître, en faisant partie des 26 cafés du passeport ICP édition 2014. Le café D était un des points de vente du passeport.

Conclusion du cas D

Pour conclure la description du cas D, nous proposons le tableau 12 qui résume les caractéristiques les plus significatives de ce café.

Tableau 12 - Caractéristiques du café D

Thème	ELEMENTS SPECIFIQUES AU CAFE D
RESSOURCES	<ul style="list-style-type: none">• Personnel jeune, autour de la vingtaine, autonome et digne de confiance, sélectionné pour leur passion pour le café• Quatre types d'aménagement : tables hautes, tables régulières, grande table commune (devant, milieu et fond) et terrasse en été• Fonctionnalités : accès gratuit WI-FI, deux prises électriques, coin libre-service, grande table commune et banquette• Ambiance calme, la musique est bonne et le volume assez bas, éléments de décoration originales• Localisation : à proximité des campus, mais difficile à se faire remarquer entre des fast-foods et les chaînes de café
CLIENTS	<ul style="list-style-type: none">• Deux types de clients : les occasionnels (les passants) et les réguliers (habitants du quartier et les étudiants de 2^e et 3^e cycle)• Durée de visites : quelques minutes, pour les clients qui achètent leur café pour emporter; quelques heures (de 3 à 6 heures) pour les étudiants; 30 à 60 minutes pour les occasionnels• Appropriation du lieu : le café est un deuxième chez-soi
TURBULENCES	<ul style="list-style-type: none">• Changement d'horaire au cours de la première année pour une meilleure utilisation des ressources• Demande des clients : introduction de repas pour midi• Peu d'achalandage (achalandage souhaité)• Acceptation de la communauté : l'intégration dans le quartier se fait lentement
PRATIQUES	<ul style="list-style-type: none">• Service personnalisé• Ambiance sociale assurée par l'interaction entre les clients et le barista• Carte fidélité : neuvième café gratuit et ICP• Confiance barista : créer et garder les relations avec les clients

3.6 CAS E

Ouvrant ses portes en 2011 dans un des plus anciens quartiers de Montréal, le café E est en même temps un café résidentiel et un micro-torréfacteur. Son propriétaire est une image représentative des cafés progressifs montréalais, étant le premier à offrir un service complet : de la ferme jusqu'à la tasse, ce qui signifie : sélection des grains à la source, torréfaction, mise en vente, préparation des boissons et offre de séances de formation aux clients.

L'espace du café a un aspect communautaire et se marie bien avec son quartier. Quelques affiches sur les murs présentent des informations sur les arômes et les spécificités du café. Au moins une fois par mois, l'odeur agréable des grains qui sont en train de torrifier invite les clients à prendre une place dans le salon et déguster un café.

Description du cas E

Pour débiter, nous allons présenter les ressources internes du café, soit le personnel en contact et la serviscène. Ensuite, nous poursuivons avec la description de la clientèle, des turbulences auxquelles le café E fait face et, pour terminer, nous présenterons les pratiques développées.

Ressources du café E

Étant donné que le café E est en même temps un salon de café et un micro torréfacteur, les ressources qu'il emploie sont plus diversifiées et plus spécialisées. Toutefois, comme dans les autres cas décrits, celles que nous allons présenter sont les ressources internes, soit le personnel et la serviscène. Concernant le personnel, quatre dimensions nous intéressent en particulier : le choix du personnel, sa formation, l'objectif que les employés deviennent multitâche et la hiérarchie. Mais, avant de les décrire, nous proposons de présenter en quelques mots le personnel en contact.

Le propriétaire ne travaille pas comme barista dans son café, comme c'est le cas des autres propriétaires participants. Plus de trois baristas sont à son service pour s'occuper de son café. À part les baristas, le café emploie un gérant à la torréfaction, un gérant aux

relations avec les clients commerciaux, un gérant pour la formation des clients commerciaux et un gérant au contrôle de la qualité.

Dans le choix des employés, le propriétaire recherche idéalement des candidats avec de l'expérience dans le café puisque, dans ce cas, certaines parties de la formation pourraient être accélérées. Toutefois, les autres candidatures sont aussi considérées dans la mesure où elles montrent beaucoup de sérieux, de l'intérêt ainsi que de la motivation, selon les dires du propriétaire.

Concernant la formation des nouveaux employés, le barista le plus expérimenté est dédié à prendre en charge le personnel débutant. La formation inclut plusieurs heures de lectures obligatoires, de dégustation de café et plusieurs heures de pratique sur comment faire le café. En intégrant l'équipe, le nouvel employé continue à être formé sur le terrain par ses collègues plus expérimentés. Quelques semaines après son embauche, il est capable de travailler seul de façon autonome. Le barista ayant reçu la formation complète travaille la plupart de son temps derrière le comptoir et est capable de s'occuper de la préparation de tous les breuvages que le café E offre, ainsi que de servir et d'informer les clients. À ces tâches spécifiques, s'ajoutent les autres, plus générales, comme faire la caisse, ramasser les tasses, nettoyer les tables, faire le ménage du café ainsi que laver et ranger la vaisselle. Il est devenu alors un employé multitâche.

Il n'existe pas nécessairement une hiérarchie, mais plutôt une structure qui identifie le rôle de chacun, qui fait fonctionner le café sans que le propriétaire, selon ses dires, ait besoin de travailler 90 heures par semaine.

Parlons maintenant de l'autre ressource que nous avons explorée, la serviscène. Parmi les nombreux éléments qui la constituent, ceux qui nous intéressent le plus dans le cas E, comme dans tous les autres quatre cas, sont l'équipement, l'aménagement, l'ambiance et la localisation. Nous détaillerons donc chacun d'eux.

L'équipement du café E est composé de plusieurs éléments : la machine à espresso, le moulin à café, le système d'eau et la machine à torréfier. Il y a aussi le lavabo pour laver la vaisselle, le réfrigérateur et deux présentoirs, un pour les pâtisseries et pour les sacs de café (fraichement torréfiés).

Concernant l'aménagement, nous avons identifié quatre types basés surtout sur une variété de mobilier qui attire une diversité de clients. Les tables à deux places sont disposées une à côté de l'autre et elles ne sont pas vissées; les clients ont la liberté de les déplacer en fonction de leurs besoins, de les approcher s'ils sont plus de deux. Dépendamment de leur motivation à fréquenter le café, les clients choisissent les bancs (pour échanger avec d'autres clients tout en dégustant leur café) ou les tables (s'ils sont intéressés à rédiger des travaux, à travailler à l'ordinateur ou pour une rencontre en tête-à-tête). Comme dans le cas du café A, le choix de bancs comme mobilier rend difficile le compte des places. On peut estimer alors entre 30 et 36 places.

L'ambiance est construite afin de correspondre à l'image du quartier. Le mobilier recyclé renvoie à une atmosphère communautaire, de partage. Ces choix renvoient à une image de café à petit budget, mais soucieux de son impact sur l'environnement.

Lors de nos visites, nous avons observé une différenciation dépendamment du moment de la journée : en avant-midi, l'atmosphère est plus silencieuse, tandis qu'en après-midi, plusieurs clients échangent à voix haute sans que les autres se sentent dérangés. Par ailleurs, le volume de la musique est assez bas pour créer un son de fond sans nuire aux activités des clients. L'odeur des grains de café en train de torréfier nourrit quant à elle l'authenticité de l'atmosphère du café et elle est beaucoup appréciée par les clients surtout en hiver. En été, comme il fait chaud, durant la torréfaction les deux portes du café (celle d'en avant et celle d'en arrière, utilisée habituellement pour les livraisons) sont grandement ouvertes pour favoriser une circulation d'air. L'éclairage naturel est abondant grâce à l'emplacement du café (sur le coin d'une rue).

La localisation, près d'une intersection, offre au café d'une part un éclairage naturel abondant (deux murs sur quatre ont des grandes fenêtres); et d'autre part la possibilité d'attirer des clients qui ne sont pas des habitants du quartier, mais qui sont à la recherche d'un bon café et qui veulent encourager en même temps les petits commerces locaux. Toujours en lien avec sa localisation, il faudrait mentionner aussi que le salon du café est orienté vers l'ouest, ce qui implique que les après-midi au café sont très chaudes durant l'été. Lors d'une de nos visites, à 18h, au mois de juillet, le café était vide et inondé de la lumière et de la chaleur d'une fin de journée d'été. Aucun client à l'intérieur et aucun à l'extérieur sur les trois chaises installées devant le café.

Clients du café E

Concernant les clients, nous nous intéressons aux types de clients, à leur motivation de fréquenter le café E et à leur degré de participation. Ensuite, nous allons observer trois aspects liés à la serviscène des clients : la durée des visites, la sécurité/santé ainsi que l'appropriation du lieu.

Pour le fait que le produit reste relativement abordable, le café E rejoint plusieurs catégories de clientèle, selon les dires du propriétaire : des jeunes et des personnes âgées, des professionnels et des artistes, des fortunés et de moins fortunés. Comme le café se définit comme étant très ancré dans son quartier, et vu que ce dernier est en transformation, il attire premièrement deux types de clients : les étudiants, une clientèle très jeune avec les moyens financiers modestes; et la clientèle aisée financièrement qui est de plus en plus nombreuse grâce à de nouveaux restaurants et de nouvelles boutiques qui s'installent depuis quelques années dans le quartier. En deuxième lieu, il y a les clients occasionnels qui apprécient déguster un bon café entre amis ou seul, même s'ils doivent payer 4 \$ pour un cappuccino. Selon les dires du propriétaire, il y aussi des clients très fortunés qui font un détour pour acheter leur café ici, des gens qui viennent d'un peu partout dans la ville « parce qu'ils aiment s'approvisionner là où le café est transformé, là où le café est torréfié. » (P5 : 50-51)

Côté motivation, on peut distinguer des clients qui viennent chercher leur sac de café, paient et s'en vont aussitôt; des clients qui s'installent pour quelques heures avec leur ordinateur, des étudiants ou des travailleurs indépendants; et des clients qui sont là pour 20 à 30 minutes, le temps de déguster leur café. Ces derniers fréquentent le café parce qu'ils apprécient la qualité du café servi, mais aussi ils apprécient se faire servir un café, se faire faire un café. Étant un café résidentiel, les habitants du quartier le fréquentent parce qu'il est à proximité de leur résidence ou en chemin vers leur travail.

En même temps, comme le café offre plusieurs variétés de café, une partie de la clientèle est intéressée par le côté découverte, pour déguster différentes origines de café. Il faut mentionner que le café E offre à ses clients un « café du jour » qui change d'origine régulièrement.

En ce qui concerne le degré de participation, la clientèle est plutôt orientée vers le libre-service. La commande au comptoir est la seule interaction avec le personnel. Le client seul choisit au coin libre-service, selon ses habitudes, d'ajouter du sucre dans son café (et le type de sucre), de prendre un verre d'eau du système de distribution, une serviette ou un bâtonnet pour remuer son café.

Côté sécurité, les clients qui habitent le quartier depuis des nombreuses années mentionnent que le café E est à proximité d'une des pires intersections, parmi les plus difficiles. « Si on peut s'asseoir et prendre un café et ne pas se sentir menacé, c'est un succès ». (C9 : 43-44) Le fait que c'est un café de quartier et non pas un café appartenant à une chaîne comme *Starbucks* ou *Café Dépôt* (où l'ambiance est plus impersonnelle, plus standardisée) les clients se sentent plus en sécurité, plus en confiance. Ils se reconnaissent et se disent prêts à intervenir pour apporter du secours à un autre client du café qui aurait un malaise.

Finalement, le dernier aspect de la serviscène, l'appropriation du lieu, est un phénomène constant au café E, autant du côté clients que du côté du personnel. Les employés passent la plupart de leur temps derrière le comptoir. Il arrive rarement qu'on les voit passer dans

le salon pour chercher les tasses vides, ramasser les déchets ou nettoyer les tables. Cette réalité des employés est influencée par le degré de participation des clients. Comme ils sont orientés vers le libre-service, une bonne partie des clients font ces tâches eux-mêmes : apportent leur vaisselle vide au comptoir, jettent leurs déchets et replacent leur chaise avant de quitter : comme s'ils étaient chez eux, comme s'ils considéraient le café comme « une extension de leur salon » (C10 : 2), comme si la place où ils se sont installés « devient leur domaine, leur appartenait le temps qu'ils étaient là » (C10 : 3).

Turbulences du café E

Comme dans les autres cafés participants, nous avons identifié plusieurs turbulences, soit le changement d'horaire dans la première année de fonctionnement, les demandes des clients, la météo et la saisonnalité liées à l'achalandage, les problèmes d'eau et enfin les travaux routiers.

Concernant l'horaire à l'ouverture du café, le propriétaire nous a confié que son café a débuté avec le plus d'heures possibles (ouverture jusqu'à 22h). Ensuite, il a regardé quand les gens avaient le plus besoin de son service. Finalement, l'horaire du café E a été révisé en fonction de la demande, de l'intérêt de la clientèle du quartier et selon l'achalandage. Le nouvel horaire (de 7h30 à 20h) mis en place est valide jusqu'au moment présent.

Quant aux demandes des clients, nous en avons identifié deux en particulier. La première mentionnée est l'ajout d'une terrasse. Comme le café est orienté côté ouest, les clients qui voudraient déguster leur café seraient plus confortables à l'extérieur durant l'été. Cependant, un petit parc tout juste derrière le café est connu par les habitués qui s'installent pour déguster l'élixir noir. L'autre demande fait référence à la propreté de la salle de toilette. Selon les dires d'un client, il serait souhaitable qu'un entretien soit réalisé plus fréquemment. En effet, pendant nos visites, nous avons remarqué une certaine carence à ce niveau.

La météo influence beaucoup l'achalandage du café E à court terme. Malgré que les lundis soient la journée la moins achalandée de la semaine, si la température est agréable, il y aura plus de clients. Le raisonnement s'applique en sens contraire aussi : même si les vendredis sont parmi les journées les plus achalandées de la semaine, mais qu'il pleut abondamment, l'achalandage sera quasi inexistant. Par rapport à la saisonnalité dans la demande, le café E suit les mêmes courbes que les autres cafés à l'étude : le printemps et l'automne, un niveau d'achalandage élevé, l'hiver relativement occupé, tandis que l'été est très calme, comme l'a mentionné le propriétaire :

« Mais, les périodes les plus achalandées pour moi, ça a toujours été le printemps, dont les premières semaines de printemps, du fin mars jusqu'à début mai... Ensuite de ça, la reprise du travail et de l'école, de septembre à novembre ... puis, après ça, l'hiver c'est bon... et en dernier lieu, il y a cette espèce de creux entre juin et août où il y a beaucoup de gens qui sont à l'extérieur de la ville. » (P5 : 149-156)

À moyen et à long terme, le propriétaire nous a indiqué que les changements climatiques vont certainement influencer la production des arbres à café et vont apporter sûrement des défis au niveau des insectes et des maladies :

« Les changements climatiques vont faire en sorte qu'il y ait des champignons, des insectes qui vont migrer avec ces changements climatiques et qui vont peut-être s'attaquer aux caféiers, aux arbres de café... une sécheresse ou un gel qui touche les récoltes. » (P5 : 340-342)

La qualité et la disponibilité d'eau à Montréal représentent un autre facteur perturbateur pour le café E. Celui-ci fait partie des six cafés progressifs à Montréal pour lesquels la qualité d'eau est prise en compte afin d'offrir une meilleure qualité du café servi. Comme la qualité de l'eau à Montréal fluctue énormément, le café s'est équipé d'un système de traitement d'eau afin de contrôler sa qualité. Alors, l'eau est dépurifiée, déminéralisée et reminéralisée à la fin. Comme le système inclut un réservoir d'eau, le café est protégé contre les coupures d'eau annoncées qui peuvent durer entre 24 et 48 heures, qui se produisent régulièrement chaque année. Si la coupure d'eau n'est pas annoncée par la ville, le café n'a pas le choix que de fermer, après avoir consommé l'eau du réservoir.

Un dernier facteur perturbateur des activités du petit café indépendant à mentionner sont les travaux routiers et d'infrastructures. Réalisés à proximité du café, ces travaux rendent pénibles les visites des clients au café puisque les gens sont incommodés et la circulation sur les rues et les trottoirs se fait difficilement. Certains clients évitent tout simplement de fréquenter le café durant la période des travaux, nous a confié le propriétaire.

Pratiques du café E

Concernant les pratiques développées par le café E, plusieurs ont attiré notre attention: le type de service offert, l'ambiance sociale créée, l'empowerment des employés et la confiance des clients accordée au barista.

Concernant le service, le café E se donne comme objectif principal d'offrir une expérience complète à ses clients, de la ferme jusqu'à la tasse. À un niveau plus personnalisé, le service est adapté en fonction du type de clients. D'une part, ceux qui sont plus transactionnels viennent chercher leur sac de café, paient et quittent aussitôt sans même se soucier de la tasse de café gratuit que le café offre à l'achat d'un sac. D'autres commandent leur café et veulent le déguster tranquillement. D'autre part, ceux qui désirent un service plus relationnel s'informent sur les sacs de café en vente, les types de mouture, les origines du café, les types de cafés préparés sur place, etc. Le propriétaire souligne qu'il revient au barista « d'avoir l'intelligence sociale de cerner ce que le client vient chercher ici. » (P5 : 272)

À leur tour, les clients interrogés nous confirment que le service est plaisant, personnalisé au point où s'ils reviennent, ils sont reconnus ce qui conduit à développer un sentiment d'appartenance. Le personnel est à l'écoute de sa clientèle et offre de façon constante un service personnalisé pour les clients sensibles à cette approche comme en fait foi ce témoignage :

« C'est tout à fait ça que je vis à chaque fois: ils sont très présents, mais ils ne mettent pas plus...tu vois, ils ne commencent pas à parler de la météo et tout ça...Moi, j'aime ça qu'on me prenne pour ce que moi je suis, pas que j'ai le même traitement comme les autres. C'est ça que j'aime dans ce type de café. Ici, c'est comme ça qu'il fonctionne et c'est ça que j'aime. » (C10 :16-20)

Toutefois, un client nous a confié qu'il n'a pas apprécié quand le barista passait le balai pendant qu'il dégustait son cappuccino.

« C'est insultant, dit-il, si on est dans un resto; ici, c'est excusable... Toutefois, je trouve ça gênant, de passer le balai devant des clients pendant que le café est encore ouvert. » (C9 : 30-32)

L'emplacement et la variété de la clientèle font en sorte que l'ambiance sociale du café est plus communautaire. L'atmosphère du café est différente quand les gens n'utilisent pas le salon de café comme un lieu de travail, mais plutôt comme une place de dégustation et de rencontres. Certains préfèrent les bancs, d'autres les tables et les chaises. Une certaine flexibilité se dégage de l'aménagement du salon de café afin de stimuler les interactions entre les clients. Même les clients qui fréquentent le café E pour la qualité et la diversité des produits offerts, et non pas pour développer des relations, se disent contents et rassurés lorsqu'ils retrouvent des visages qu'ils reconnaissent. Effectivement, les gens se connaissent, se reconnaissent, se parlent. Les bancs incitent à un échange entre les clients assis un à côté de l'autre.

La confiance dans le personnel et le rôle qu'il doit accomplir sont très importants pour le café E. L'*empowerment* des employés va jusqu'à les considérer « des ambassadeurs » du café. « Les gens avec qui on travaille font toute la différence » (P5 :185-186) affirme le propriétaire du café. Les employés sont considérés comme étant la plus importante ressource interne. Le barista gagne sa confiance auprès de la clientèle par le service qu'il offre et le fait qu'il soit attentif et à l'écoute des besoins des clients.

Conclusion du cas E

Pour conclure la description du cas E, nous proposons, comme dans les autres cas, le tableau 13 qui résume les caractéristiques les plus significatives de ce café.

Tableau 13 - Caractéristiques du café E

Thème	ELEMENTS SPECIFIQUES AU CAFE E
RESSOURCES	<ul style="list-style-type: none"> • Choix des employés : préférence avec expérience dans le café • Formation : plusieurs semaines comprenant lectures obligatoires, séances de dégustation, heures de pratiques • Multitâche : préparation de breuvages, servir et informer les clients • 4 types d'aménagement, mobilier varié, encourage l'interaction entre les clients • Fonctionnalités : accès WI-FI, coin libre-service, système d'eau et distributeur; vaisselle en porcelaine et verre. • Ambiance communautaire, volume de la musique bas, odeur agréable pendant la torréfaction • Localisation : sur le coin d'une rue (grand éclairage naturel)
CLIENTS	<ul style="list-style-type: none"> • Type de clients : deux grandes catégories – les habitants du quartier (étudiant, travailleurs du secteur) et les occasionnels (les connaisseurs ou amateurs de café, qui viennent acheter les sacs) • Motivation et durée de visites : soit dégustation/découverte (20-120 minutes), soit achat pour emporter (cafés ou sacs de grains), soit travailler ou étudier sur place (quelques heures) • Appropriation du lieu : les clients considèrent le café comme une extension de leur salon, un 2^e chez-soi
TURBULENCES	<ul style="list-style-type: none"> • Changement de l'horaire dans les débuts du café • Demandes des clients : ajout d'une terrasse et plus d'entretien de la salle de toilette • Météo et achalandage : les journées les plus occupées du jeudi au dimanche; les saisons les plus occupées : printemps/automne • L'eau : qualité et disponibilité, Travaux routiers
PRATIQUES	<ul style="list-style-type: none"> • Type de service : adapté au type de client = personnalisé • Accent mis sur l'expérience client : expérience complète, de la ferme jusqu'à la tasse • <i>Empowerment</i> des employés : des ambassadeurs du café • Fidéliser la clientèle : un café gratuit à l'achat d'un sac en grains.

3.7 CONCLUSIONS SUR LES CAS

La description détaillée de cinq cas nous a permis de découvrir les particularités de chacun de cafés : les éléments clés de ressources, les types de clientèle et d'interactions développés, les turbulences qui influencent les opérations et, finalement, les pratiques mises en place pour continuer à exister et à avoir du succès. Sur la base de ces données, nous avons procédé ensuite à leur analyse. Comme support à l'étape de l'analyse, nous avons construit le *Tableau synthèse des cas*, présenté à l'annexe 8, qui regroupe nos données les plus significatives des quatre thèmes développés.

En considérant que notre objectif de recherche consiste à identifier les ressources et pratiques pour devenir agile, nous récapitulons les éléments qui se sont différenciés dans cette perspective. En ce qui concerne les ressources internes, concluons premièrement sur la serviscène. Nous retenons que le café A possède le plus de capacité pour répondre à la demande, dû en bonne partie à son organisation spatiale et au choix préférentiel des bancs. Le café C par contre détient la place du plus petit café parmi les cinq. Pour faciliter la comparaison des cafés, nous avons réuni au tableau 14 les capacités maximales. L'accessibilité au service ainsi que la rapidité du service dépendent effectivement de la capacité. La satisfaction des clients, à travers l'ambiance et le confort offerts, est influencée également par la capacité. Dans l'industrie de la restauration en général la satisfaction des clients est atteinte quand on vise à fonctionner à capacité optimale, c'est-à-dire à 75% de la capacité maximale. Pour les cafés progressifs qui cherchent à offrir aux clients une expérience unique, atteindre la capacité maximale peut être bénéfique ou non, dépendamment d'autres critères, comme l'espace réservé aux déplacements, le type de mobilier sélectionné etc.

Tableau 14 - Les capacités maximales des cafés

Cas	Nombre de places (intérieur)	Terrasse (extérieur)	Capacité maximale
A	40-45	tables et chaises (18 places)	63
B	36	1 banc (2-3 places)	39
C	15	2 chaises	17
D	35	tables et chaises (12 places)	47
E	30-36	3 chaises	39

Quant au personnel, nous avons remarqué que les cafés B et E ont une équipe plus nombreuse, tandis que les trois autres possèdent au moins trois employés à part le propriétaire, ce qui est plutôt la norme dans ce milieu.

Nous avons retenu deux autres éléments qui influencent également la capacité des petits cafés : les heures d'ouverture et la localisation, choisis stratégiquement par le propriétaire en fonction de la disponibilité de ses clients, estimée en fonction de leur occupation (étudiants, employés, travailleurs indépendants, sans emploi). Les cafés offrent généralement un horaire d'affaires semblable (d'environ 11-12 heures), sauf le café A qui affiche le plus court horaire, soit neuf heures. Quant à la localisation, elle est partagée entre les secteurs résidentiels et les campus universitaires. Le tableau 15 présente en résumé tous ces éléments distinctifs.

Tableau 15 - Portrait général des cafés participants

Cas	Localisation	Année d'ouverture	Horaire d'affaires (Lu-Ve)	Nombres d'employés
A	secteur résidentiel	2012	8h – 17h	Plus de 3
B	à proximité d'un campus universitaire	2011	7h – 19h	Une dizaine
C	secteur résidentiel	2013	7h – 18h	Plus de 3
D	à proximité d'un campus universitaire	2013	7h – 19h	Plus de 3
E	secteur résidentiel	2011	7h30 – 20h	Une dizaine

Après avoir découvert les cinq cafés et leur système de livraison de service, nous poursuivons avec le chapitre 4 où nous présenterons nos résultats.

CHAPITRE 4 : RÉSULTATS

Dans le chapitre précédent, nous avons présenté la description détaillée de nos cinq cas. Plusieurs éléments concernant le développement de l'agilité dans les TPE de services ont été ciblés. Nous allons maintenant les analyser. Le présent chapitre est structuré en quatre parties. La première est consacrée aux types de turbulences ressortis de notre contexte. Ensuite, nous présentons les critères de succès. Dans la troisième partie, nous nous intéressons aux ressources et pratiques qui favorisent les entreprises à devenir agiles et implicitement à continuer d'avoir du succès malgré les turbulences qui interfèrent dans leurs activités. Nous concluons le chapitre en présentant le cadre conceptuel final et nos propositions dans la partie discussions.

4.1 LES TYPES DE TURBULENCE

Afin de déterminer le niveau de turbulence d'une entreprise, Yauch (2011) propose 13 facteurs. Parmi eux, nous avons retenu les deux plus appropriés à notre contexte, la météo et la pression concurrentielle. Pendant la collecte de données, cinq autres facteurs se sont ajoutés, des facteurs plutôt spécifiques au contexte des *coffee-shops* ou des TPE, soit les problèmes d'eau, les pannes d'électricité, les travaux routiers, les bris/dégâts et le roulement du personnel. Comme ces sept facteurs ont un impact sur le système opérationnel, nous proposons de les appeler des turbulences opérationnelles.

4.1.1 Turbulences internes

Pendant l'analyse, une certaine ressemblance est ressortie entre les facteurs identifiés. Nous avons appelées des « turbulences internes », les facteurs reliés aux ressources internes, soit: le roulement du personnel et les bris/dégâts.

Roulement du personnel

Parmi nos cas, trois profils se sont démarqués. Le premier profil, correspondant aux cas A et E, indique un faible taux de roulement du personnel. Le deuxième profil serait à

l'opposé du premier et représenterait un taux élevé de roulement du personnel (cas C et D). Le dernier profil est celui du cas B où le facteur de turbulence n'a pas été du tout mentionné par les participants.

Pour atteindre l'agilité, une entreprise devrait vivre le plus de turbulences possibles et avoir du succès. Le roulement du personnel fait partie des turbulences, mais son contraire, la rétention du personnel, est un critère de succès. Ceci signifie que, paradoxalement, moins cette turbulence est présente, plus la rétention du personnel est forte, et plus l'entreprise a du succès. L'idéal serait donc de s'approcher le plus du premier profil identifié, celui d'un faible taux de roulement du personnel.

Bris et dégâts

Selon les propos des participants du café A, les bris et les dégâts dans les petits cafés arrivent généralement dans un contexte où il y a un nouvel employé. Effectivement, nous avons constaté ces situations pendant nos visites au café C. Dans le cas des cafés B, D et E, aucune mention à ce propos n'a été enregistrée. Peut-être parce que le bris le plus significatif qui pourrait être enregistré serait celui de la machine à espresso. Puisque ces cafés accordent une grande importance à la formation, un nouvel employé est initié premièrement à des tâches qui demandent moins de responsabilité, et donc moins de risques de causer des bris. Quant aux dégâts, ils sont plutôt réalisés dans des moments d'inattention par les clients (un café versé sur la table ou sur le plancher) et, en général, le personnel arrivait rapidement sur place pour les nettoyer. On tient à souligner également que, dans les cafés C et D, dû au nombre restreint des clients sur place, le personnel peut remarquer plus facilement ce type d'incident et remédier la situation rapidement.

Nous concluons alors que moins il y a de roulement du personnel, moins il y aura de bris. Quant aux dégâts, plus l'entreprise est petite, plus on les remarque rapidement et plus vite on apporte les correctifs nécessaires.

4.1.2 Turbulences externes

Nous avons identifié comme étant des « turbulences externes » les changements qui influencent de l'extérieur les activités des TPE: la météo, la pression concurrentielle, les pannes d'électricité, les problèmes d'eau et les travaux routiers.

Météo et saisonnalité

Les propriétaires des cafés A, B et E ont mentionné la météo comme un facteur externe ayant une influence significative sur les activités de leur entreprise. L'idée centrale qui en ressort montre que les températures agréables attirent les clients dans les cafés. Les résultats indiquent cependant un désintérêt de la part de la clientèle de visiter un café quand les conditions météorologiques sont inconfortables, comme le froid extrême ou une chaleur intense. Quant aux deux plus jeunes, cafés C et D, leurs propriétaires n'ont fait aucune mention.

En ce qui a trait à la saisonnalité, nous avons remarqué trois types dominants : le cycle annuel, hebdomadaire et quotidien. Tout d'abord, le cycle annuel montre que les cafés sont très occupés au printemps et à l'automne, assez occupés en hiver et plutôt calme en été. Ensuite, le deuxième type, le cycle hebdomadaire, est directement influencé par le choix de la localisation. Ainsi, les cafés à proximité des campus universitaires sont beaucoup plus occupés en semaine que lors des fins de semaine, tandis que la période la plus achalandée pour les cafés résidentiels demeure la fin de la semaine. Finalement, le dernier type de saisonnalité, le cycle quotidien, dépend également de la localisation du café, mais aussi des conditions météorologiques.

Nous concluons que ce facteur est facilement généralisable à tout le contexte d'étude, soit l'univers des coffee-shops, dépendamment certainement de leur localisation.

Pression concurrentielle

Tous les propriétaires interrogés ont été unanimes à propos de ce facteur: il n'y a pas de compétition entre les cafés indépendants, et en aucun cas entre les cafés progressifs. Comme un client l'a mentionné, chacun des cafés progressifs affiche un positionnement différent, il se distingue des autres par la clientèle ciblée et par les produits offerts, même si certains se partagent le même quartier. On dirait qu'une entente tacite a été « signée » entre les propriétaires des cafés indépendants à Montréal. Au moins, pour l'instant, tant que le nombre de ces cafés reste encore faible à Montréal et que les propriétaires combinent le besoin de survivre comme TPE et la passion pour le café.

Toutefois, une compétition existe sur le marché des *coffee-shops*: entre les cafés indépendants et les grandes chaînes. Rares sont les petits cafés qui n'ont pas un *Second Cup* ou un *Starbucks* à proximité, ou qui ne le voient pas apparaître dans leur voisinage du jour au lendemain. Toutefois, les clients restent fidèles à leurs petits cafés du quartier à un point où nous avons constaté que les grandes chaînes commencent à fermer certaines de leurs succursales. Dans cette perspective, il est probable que la pression concurrentielle fait partie des facteurs à surveiller dans un avenir proche.

Pannes d'électricité

Le propriétaire du café A est le seul à avoir mentionné cette turbulence. Même si elle est observable et représente une perturbation majeure dans les activités quotidiennes d'un café, nous pourrions considérer les pannes d'électricité comme un facteur imprévisible puisqu'il dépend de l'état du réseau d'électricité du quartier où le café est situé. Nous estimons qu'une panne d'électricité aurait un impact majeur sur un café résidentiel en fin de semaine, tandis que pour un café près d'un campus, ce serait pendant la semaine en matinée, entre 7h et 10h.

Problèmes d'eau

Comme matière première essentielle à la préparation du café, l'eau représente un défi pour les cafés progressifs. La qualité médiocre de l'eau et les coupures répétées effectuées par la ville dans leur secteur ont incité les propriétaires des cafés A et E d'investir dans un système de traitement d'eau qui inclut un réservoir de 18 litres (pour préparer le café) et un distributeur (pour les clients). Les trois autres cafés continuent à utiliser l'eau fournie par la ville. Disponible en pichet au comptoir libre-service, l'eau offerte aux clients manque souvent de fraîcheur, renferme un arrière-goût ou n'est tout simplement pas disponible²⁶. Nous concluons alors que, pour les cafés B et D, la qualité de l'eau mise à la disposition des clients ne serait pas un facteur de turbulence, même si ce facteur pourrait avoir un impact sur l'expérience-client. Aucun des deux n'a mentionné ce facteur. Le café C par contre le considère parmi les turbulences, mais il continue à utiliser l'eau fournie par la ville. Comme le café C est le plus petit de tous les cafés à l'étude, nous supposons que cette décision est due aux ressources limitées qu'il possède.

Travaux routiers

Le seul café qui a identifié les travaux routiers comme une turbulence à ses activités est le café E. Encore une fois, on avance l'hypothèse qu'il s'agit d'un facteur imprévisible ou circonstanciel, puisqu'il dépend du calendrier des travaux publics d'une municipalité. Nous estimons que ce facteur de turbulence serait plus présent pour un café situé dans un ancien quartier qui nécessite des interventions fréquentes au niveau des infrastructures.

Selon nos résultats, les cinq turbulences externes semblent influencées par la localisation. Nous concluons alors que le choix de la localisation d'un café pourrait avoir un impact sur ses activités tout autant que ces facteurs externes restent assez imprévisibles. Ce fait démontre l'existence de la turbulence et ainsi renforce notre choix de terrain. En dernière

²⁶ Nous avons remarqué à plusieurs reprises, lors de nos observations sur le terrain, que le pichet était vide.

analyse, il apparaît que les turbulences externes auraient plus d'impact sur un café très achalandé que sur un café peu fréquenté. Effectivement, en observant que son café est souvent presque vide, un propriétaire-gestionnaire est plutôt préoccupé par la survie de son entreprise que par les facteurs de turbulence que son café éprouve.

À la suite de nos discussions, nous avons construit le tableau 16 qui résume les sept facteurs de turbulence en indiquant par un « X », pour chacun des cafés participants, si le facteur a été mentionné lors d'entrevues. Nous estimons devoir préciser que nous considérons chacun des facteurs à importance égale afin de simplifier le calcul du taux de turbulence. Nous supposons également que si un facteur n'a pas été mentionné par le propriétaire-gestionnaire lors de l'entretien, il est peu probable qu'il ait affecté le café dans le passé.

Tableau 16 - Les facteurs de turbulence

Facteurs de turbulence	Cas A	Cas B	Cas C	Cas D	Cas E
Roulement du personnel			X	X	
Bris et dégâts	X		X		
Météo	X	X			X
Pression concurrentielle	X	X	X	X	X
Pannes d'électricité	X				
Problèmes d'eau	X		X		X
Travaux routiers					X
Total	5/7	2/7	4/7	2/7	4/7

Selon ces résultats, nous remarquons que le nombre de turbulences subi par les cafés B et D est très faible (28 %), ce qui nous laisse croire que les possibilités de développer leur agilité restent minimales. En accord avec Yauch (2011), ces deux cafés semblent avoir un profil similaire aux scénarios #1 (bas niveau de turbulence, bas niveau de succès, manque d'agilité) ou #2 (bas niveau de turbulence, haut niveau de succès, manque d'agilité). Quant aux trois autres cafés (A, C et E), avec un niveau de turbulence supérieur à 50 %, ils

pourraient avoir un profil similaire aux scénarios #3 (haut niveau de turbulence, bas niveau de succès, manque d'agilité) ou #4 (haut niveau de turbulence, haut niveau de succès, présence d'agilité). Pour le savoir, nous poursuivons notre analyse afin d'identifier leur niveau de succès.

4.2 LES CRITÈRES DE SUCCÈS

L'agilité représente l'habileté à réussir qu'une organisation acquiert et développe dans un environnement turbulent (Sharifi et Zhang, 2001; Yauch, 2011). Pour savoir si une entreprise développe son agilité, il est nécessaire d'évaluer en même temps si elle réussit bien et si cette réussite est obtenue en présence de turbulences (Goldman et al., 1995, Vazques-Bustelo et al., 2007). Nous continuons l'interprétation des résultats à propos du deuxième construit, le succès.

Pour évaluer le succès organisationnel, Maltz (2003) proposait cinq mesures, parmi lesquelles nous avons sélectionné les trois les plus appropriés : la rétention des employés clés, les ventes et l'adaptation au marché. En les appliquant à notre contexte, nous avons identifié les critères qui serviront à définir le succès organisationnel de nos cinq cas, résumés au tableau 17. Nous utiliserons ces critères dans le but d'identifier le niveau de succès de chaque cas :

- avoir le taux de rétention du personnel le plus élevé possible;
- avoir un taux d'occupation du lieu le plus près de la capacité optimale²⁷;
- faire évoluer son offre, progresser comme entreprise et aligner subséquemment son service.

Tableau 17 - Critères de succès des cas

Mesures de succès	Critères de succès pour les cinq cas
Rétention des employés clés	Taux de rétention du personnel
Ventes	Taux d'occupation du lieu
Adaptation au marché	Alignement de service

²⁷ L'objectif final des TPE n'est pas nécessairement un objectif de croissance, mais plutôt de survie et d'indépendance.

4.2.1 Taux de rétention du personnel

La première mesure du succès, la rétention des employés clés (Maltz, 2003), semble être une des plus significatives pour les propriétaires participants. Les cafés C et D nous ont confié que le taux de roulement élevé du personnel reste une de leurs plus grandes inquiétudes. Il est vu comme une turbulence pour les activités quotidiennes. En considérant que ces deux cafés fonctionnent avec le nombre le plus petit d'employés (les propriétaires en faisant partie), il est attendu que le capital intellectuel dont le personnel est porteur se révèle d'une importance critique dans la mesure où une perte régulière de ce capital entraîne une perte de succès (Oliviera et al., 2002). En effet, un nouvel employé devient autonome deux mois après son embauche. Quatre ou cinq mois par la suite, il quitte son emploi et l'entreprise dépense des ressources pour refaire la formation à un nouvel employé.

À l'opposé, le propriétaire du café A, au lieu de considérer le roulement du personnel comme une turbulence, voit la rétention des employés comme une priorité. Le résultat obtenu est visible : son café a le taux de roulement du personnel le plus bas de tous les cafés participants. Pour y arriver, ce gestionnaire emploie des pratiques dans le but de fidéliser son personnel. Comme le café A enregistre le plus de ventes lors des fins de semaine (de vendredi à dimanche), le personnel doit travailler pour cette période de la semaine de façon régulière. En échange, le propriétaire offre une qualité de vie au travail attrayante : un horaire qui ne commence pas trop tôt et ne finit pas trop tard²⁸, où chaque membre peut avoir deux journées consécutives libres chaque semaine (considérées comme « sa fin de semaine »). Pour les deux autres cafés, B et E, nous n'avons enregistré aucune mention de la part de leurs gestionnaires à propos d'efforts pour augmenter la rétention des employés. Il faudrait souligner que ces deux cafés fonctionnent à un plus grand nombre d'employés, une dizaine, ce qui permet de relativiser l'importance de la rétention du personnel. Comme le personnel des cafés B et E est plus nombreux, on peut

²⁸ Comme mentionné, le café A offrait en juillet 2014 l'horaire le plus court en semaine : de 8h à 17h.

déduire rapidement qu'un départ dans une équipe de dix personnes n'ait pas le même impact que dans une équipe de quatre employés.

En considérant les trois scénarios, les cas C et D d'une part, ensuite le cas A et finalement les cas B et E d'autre part, nous pouvons conclure qu'autant la rétention des employés est considérée une clé du succès, qu'un taux de roulement élevé de personnel est une inquiétude, une turbulence qui peut devenir une menace pour le succès d'une petite entreprise de services. Pour les TPE qui préfèrent une approche opérationnelle à court-terme à la place d'un plan stratégique élaboré, attirer et retenir les employés performants reste un perpétuel défi (Groen, 2012). Rappelons également que le fait d'avoir une petite équipe rend un café plus vulnérable quant à son succès opérationnel, les ressources étant plus limitées. Dans cette perspective, nos résultats sont en accord avec la littérature. Le cycle du succès de Schlensinger et Heskett, présenté à la figure 9, indique l'impact d'un faible taux de roulement du personnel sur les relations de l'entreprise avec ses clients. Nous observons dans ce modèle qu'un faible taux de roulement de personnel entraîne une qualité élevée du service, des profits élevés, une relation constante avec les clients et leur rétention.

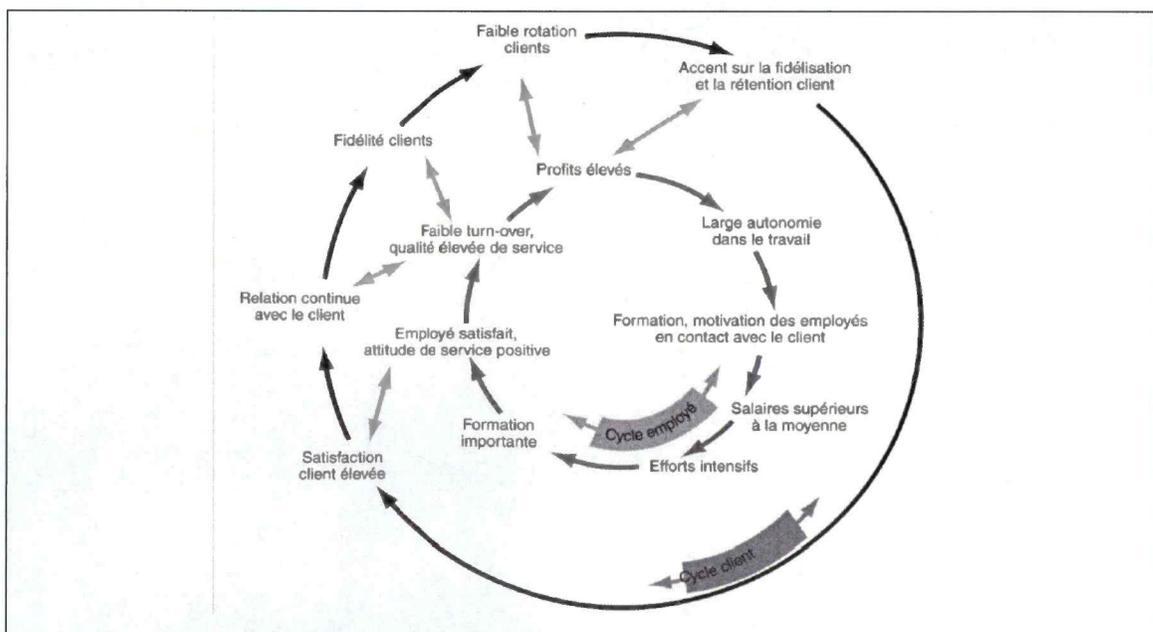


Figure 9 - Cycle du succès de Schlensinger et Heskett (adapté par Lovelock, 2008)

4.2.2 Taux d'occupation du lieu

Notre deuxième critère de succès, le taux d'occupation²⁹, s'applique aux deux types de consommation observés, soit « pour emporter », ou « sur place ». Pour l'identifier, nous avons inclus dans nos calculs les clients installés dans le salon en train de consommer leur café, mais aussi les clients placés en file d'attente pour emporter le café. Nous avons constaté un très faible taux d'occupation pour les cafés C et D. Le café C occupe un petit espace dans un endroit peu passant, tandis que le café D souffre de peu de visibilité, entouré par des commerces de restauration rapide (*fast-foods*) très populaires dans le quartier. Nous avons remarqué également que les deux cafés sont les plus jeunes des cinq. Ils avaient à peine une année d'activité au moment de leur participation à notre étude. L'âge des TPE est un élément à considérer pour mesurer le succès. Dans un environnement d'affaires où les grandes chaînes comme *Starbucks*, *Second Cup* ou *Tim Hortons* sont très présentes, les petits cafés qui réussissent à survivre au-delà de leur première année d'activités sont considérés comme une réussite.

Le café B par contre ressort avec un taux d'occupation très élevé. Ce fait constitue probablement la conséquence d'un faux achalandage. Situé à proximité des campus universitaires et du centre-ville, le café B a été défini par ses clients comme un lieu « très tendance ». Bien que rester sur place pour une longue période dans un lieu tendance soit justifiable pour les clients, le café B semble être victime de son propre succès. Quant aux cafés A et E, nous avons remarqué des fortes similarités. Les deux sont des cafés résidentiels, avec un cycle hebdomadaire semblable (moyennement occupé en semaine et très occupé lors des fins de semaine), et installés près d'une intersection, ce qui les rend plus visibles aux piétons qui passent lors des fins de semaine. Les deux possèdent un minimum de deux ans d'activité et un niveau de turbulence élevé.

Nous concluons que le taux d'occupation du lieu est influencé surtout par la localisation du café et par son âge.

²⁹ En gestion des opérations des services, le taux d'occupation fait référence à la capacité du système opérationnel représentée par le nombre maximal de clients servis en une période de temps donnée.

4.2.3 Alignement de service

L'adaptation au marché est une mesure de succès plus complexe. L'entreprise devrait conjuguer simultanément les tendances du marché pour diversifier son offre, son évolution interne et l'alignement de son service (Heskett, 1990; Parker, 2012).

Tendances du marché

Nous avons constaté que l'évolution de l'offre se base sur les demandes des clients. Tout comme le changement d'horaire, les demandes des clients font partie des facteurs qui influencent les activités d'un café à ses débuts. Tous les propriétaires nous l'ont mentionné. Certes, ces demandes ont été composées surtout dans la première année d'activités, quand les clients ont remarqué l'arrivée d'un nouveau café dans leur secteur. Dans les cas A, B et D, la demande acheminée le plus souvent par les clients est l'introduction des repas dans le menu du café. Nous estimons que cette demande est reliée au type de clientèle qui fréquente ces cafés, soit les étudiants et les travailleurs indépendants. Comme ils s'installent sur place pour quelques heures, ils considèreraient pratique d'y rester diner au lieu de se rendre ailleurs. Par contre, comme le propriétaire du café A nous a expliqué, introduire des repas signifie en même temps transformer la mission de son coffee-shop en devenant un café-bistro, où l'offre principale est centré sur les repas. Le café deviendrait dans ce cas une offre secondaire et perdrait de sa valeur. De plus, le système opérationnel devrait subir des modifications, spécialement dans la gestion des matières premières. Il faudrait également s'assurer d'avoir l'expertise et de respecter les conditions (d'hygiène et de qualité dans l'industrie alimentaire) dans la préparation des repas. Cette option ne semble pas intéresser les propriétaires à part celui du cas D. Celui-ci envisagerait d'introduire deux ou trois choix de menu-repas sans modifier toutefois la mission de son café. La position des quatre autres semble appuyée par le fait que les meilleurs cafés à Montréal sont ceux qui ont développé une expertise dans la préparation du café.

Parmi les treize facteurs de turbulence identifiés par Yauch (2011) figurent la personnalisation et la variété des produits. Étant donné leur similarité émergée de notre contexte, nous considérons approprié d'intégrer ces deux facteurs dans « les demandes de clients ». Notre justification se base sur la gestion des produits et des services : plus il y a une variété des produits, ou plus le service est personnalisé, plus la gestion devient complexe (l'expertise du personnel, gestion des produits, leurs périssabilité et leurs disponibilité, les relations avec les fournisseurs, etc.). Rappelons brièvement que les cinq cafés offrent une grande variété de produits et services, mentionnés plus tôt dans les offres secondaires et périphériques (Figure 8). Effectivement, du café préparé sur place provenant d'au moins deux torréfacteurs reconnus, des sacs de café en grains, des thés ou des chocolats chauds de marques exclusives ou difficiles à trouver ailleurs, ainsi que des pâtisseries frais du jour font partie du menu. Cependant, nous avons observé une différence quant à l'offre dans les cafés C et D, qui offrent deux choix de pâtisseries contrairement aux trois autres, où la variété atteint minimum quatre produits. En effet, les clients des cafés C et D ont mentionné cet aspect en demandant plus de variété dans les produits de pâtisseries en vente. En contrepartie, les cafés C et D sont les deux endroits où nous avons observé une personnalisation des produits. Plus précisément, nous avons constaté sur place, et aussi à travers les témoignages des clients, que les cafés C et D modifient l'offre principale (la préparation des cafés) selon les besoins ou les demandes de leurs clients. Nous supposons que cet aspect est relié au fait que ces deux cafés ont le taux d'occupation le plus faible parmi les cinq cafés et le barista a le temps de personnaliser davantage l'offre.

Une autre demande qui revient régulièrement pendant la première année d'activités est celle concernant l'horaire d'affaires. Les clients demandent soit d'ouvrir plus tôt, soit de fermer plus tard. Comme les succursales des grandes chaînes sont ouvertes régulièrement de 6h à 22h, une partie de consommateurs s'attend que tous les cafés fonctionnent avec cet horaire. Mais, les petits cafés indépendants n'ont ni les ressources des grandes chaînes, ni l'intérêt à concurrencer avec ces chaînes (Thompson et Arsel, 2004), même s'il

est évident qu'une concurrence à ce niveau existe. Ni les offres, ni le service offert ne peuvent être comparés. Les propriétaires ont fait une analyse et ont conclu que le changement ne pouvait pas être justifié, au moins pour le moment.

Nous concluons que les demandes des clients font partie de la réalité des petits cafés et qu'il n'est pas toujours évident pour un propriétaire-gestionnaire de les considérer tout en veillant à la survie et au succès de sa TPE. Cependant, elles reflètent comment l'offre pourrait évoluer et représentent également des prémisses pour l'évolution interne de l'entreprise.

Évolution interne de l'entreprise

Le changement d'aménagement fait partie des facteurs qui influencent l'évolution interne d'une TPE. Nous avons remarqué que ce facteur est relié en bonne partie à l'importance que le propriétaire a accordée à *designer* son service avant d'ouvrir les portes de son café, ainsi qu'au choix de son mobilier et du type d'agencement qu'il préconisait employer. Effectivement, en analysant les propos des gestionnaires, nous avons divisé les cas en deux parties : ceux qui se sont préparés d'avance et qui savaient précisément ce à quoi ressemblait leur *coffee-shop* avant l'ouverture (cas A, B et E); et ceux qui « se lançaient dans une expérience » et allaient s'ajuster en chemin (cas C et D). Ces derniers ont dû, après les premiers mois de fonctionnement, procéder à un changement d'aménagement. Rappelons brièvement que le propriétaire du café A avait planifié davantage son aménagement en travaillant étroitement avec un designer. Il a constaté que non seulement l'aménagement avait son importance, mais que le choix du mobilier constituait un levier stratégique. L'emploi des bancs grâce auxquels l'espace du café devient plus dynamique est préféré par les propriétaires des cafés A et E.

À l'opposé, le café B est toujours à son taux d'occupation le plus élevé pendant que son espace est exploité au maximum. Pour le déplacement des clients, un minimum d'espace est disponible, tandis que les tables sont placées très près les unes des autres. Quant au

cas C, il est le seul café ayant subi un véritable changement d'aménagement et de mobilier, passant de bancs massifs à des petites tables de deux places.

Nous concluons alors que l'objectif central d'un aménagement est de favoriser un taux d'occupation plus élevé pour le café tout en tenant compte du niveau d'expérience-client que le propriétaire envisage d'offrir à ses clients. Après tout, l'aménagement est tributaire en partie de la localisation du café et du type d'espace loué. Il existe donc une certaine évidence que les causes d'un changement d'aménagement peuvent représenter une turbulence dans les débuts d'un petit café indépendant.

Un autre facteur qui influence l'évolution interne d'une TPE est le changement horaire. Tous les cafés participants à notre étude ont dû modifier d'une façon ou d'une autre leur horaire d'affaires, une pratique développée en fonction du niveau d'achalandage. En effet, les cafés à proximité d'un campus ou du centre-ville restent très occupés en matinée, surtout entre 7h et 10h, et principalement pendant la semaine; tandis que les cafés résidentiels deviennent plus occupés à partir de 10h dans la semaine, et très occupés lors des fins de semaine. Normalement, un café fonctionne avec deux quarts de travail qui se partagent les heures d'ouverture en deux. Par exemple, un café qui est ouvert de 7h à 19h, emploie deux équipes, une qui travaille de 7h à 13h, et la deuxième de 13h à 19h. La première assure l'ouverture du café et la seconde la fermeture. À cet horaire s'ajoute deux heures de préparation : une heure avant l'ouverture et la deuxième après la fermeture du café, quand le personnel fait le ménage, lave la vaisselle, fait la caisse et nettoie le comptoir et les machines. En tenant compte de cette réalité, la demande de sa clientèle et en considérant toujours la qualité de vie au travail de son personnel, le propriétaire du café A a décidé d'opérer son café à un horaire d'affaires dans la semaine plutôt différent, de neuf heures (de 9h à 18h), si on compare avec la moyenne qui est de 12 heures par jour (de 7h à 19h). Après quelques mois d'observation, le café affichait un nouvel horaire, soit de 8h à 17h. Même si le propriétaire a décalé la plage horaire, le nombre d'heures d'ouverture n'a pas subi de modification. On dirait que le café A cherchait à aligner son

horaire selon celui pratiqué dans l'industrie, amis en incluant les deux heures de préparation (une à l'ouverture et une autre à la fermeture).

Quant aux autres cafés, les propriétaires ont procédé à des observations durant les premiers mois de fonctionnement afin d'offrir un horaire d'affaires qui rejoint la satisfaction des clients, mais qui mobilise en même temps les ressources internes efficacement. Ainsi, les cafés C, D et E ont raccourci les heures d'ouverture affichées à leurs débuts, tandis que le café B ouvre deux heures plus tard pendant les jours fériés, tenant compte qu'une bonne partie de sa clientèle matinale provient des travailleurs du secteur.

Nous constatons donc que le changement d'horaire serait un facteur à considérer pour un petit café puisqu'il influence les activités des deux acteurs principaux, le personnel et les clients.

Alignement opérationnel

L'alignement opérationnel est relié au système de livraison du service mis en place, qui devrait être en concordance avec les objectifs de l'entreprise. Autrement dit, il est le pont entre la stratégie et l'opérationnalisation du service (Roth et Menor, 2003). De façon générale, nous avons constaté que le marché des cafés progressifs est en mouvance continue. Celle-ci provient de l'évolution de son produit principal, le café (origines et arômes nouvelles offertes, changements climatiques affectants les cultures de caféiers, nouvelles tendances des consommateurs). Un autre facteur du dynamisme de ce secteur émerge du nombre de plus en plus grandissant des coffee-shops à Montréal où chacun d'entre eux affiche une touche originale dans son positionnement. Nous avons identifié deux niveaux d'alignement : (1) stratégique et (2) opérationnel.

L'alignement stratégique est défini à travers quelques facteurs : le positionnement, les sources d'avantage compétitif, la différenciation, les facteurs critiques de succès et la segmentation (Roth et Menor, 2003; Parker, 2012). Hudson et al. (2001) indiquent que les

entreprises de petite taille ont besoin d'avoir une vision stratégique clairement définie et ensuite d'aligner leurs opérations avec cette stratégie. Celles qui réussissent à accomplir cet alignement, surpassent leur concurrence. À l'opposé, l'échec ou une mauvaise performance des TPE est dû à un faible intérêt du propriétaire-gestionnaire pour les questions stratégiques (Jennings et Beaver, 1997).

Quand on se réfère à l'alignement opérationnel, on prend en considération la façon dont le service est livré, qui devrait être en concordance avec les objectifs de l'entreprise (Roth et Menor, 2003). L'expérience du client dépend en grande partie de la qualité de livraison du service. Pour offrir aux clients «l'expérience totale» (Fitzsimmons et Fitzsimmons, 2000), il ressort de notre analyse qu'il est nécessaire d'avoir non seulement un alignement stratégique, mais également un mécanisme cyclique afin d'analyser comment les ressources sont déployées et utilisées et évaluer également si elles sont suffisantes ou en trop. Selon David Parker (2012), cet exercice d'alignement a pour but d'exploiter les réalités de l'entreprise en adaptant les ressources à ces nouvelles réalités. L'auteur considère que l'alignement devrait se faire au niveau de trois composantes critiques:

- l'intention stratégique
- le personnel et
- les systèmes d'information et de support.

L'intention stratégique fait référence à la proposition de valeur qu'on offre aux clients. Elle est influencée par les besoins et le changement continu, l'évolution constante des attentes des clients.

L'alignement au niveau de deux autres composantes critiques fait référence aux ressources internes, alignement qu'on pourrait appeler *alignement de service*. L'alignement au niveau du personnel, se réfère au « savoir-faire » des employés, à la façon dont ils livrent le service. Quant au système d'informations et de support, il renvoie aux supports physiques et leurs fonctionnalités, ainsi qu'aux processus et technologies utilisés. Nous avons constaté quelques contradictions dans nos données concernant le

café D. Il a été mentionné que le personnel est important, mais aucun effort pour augmenter la rétention du personnel n'a été cité. Nous avons remarqué que, suite au départ du meilleur employé, le café a vu descendre à vue d'œil le nombre de ses clients. Ainsi, la rétention du meilleur employé a un impact immédiat sur l'achalandage et la fidélisation de la clientèle, mais aussi sur l'alignement opérationnel, puisque le propriétaire pourrait se libérer de ses tâches comme employé et se concentrer sur ses tâches de gestionnaire, par exemple identifier les composantes de son système de livraison de service qui ont besoin d'être alignées. Un autre élément à noter est le taux bas d'occupation dans le cas D, qui semble être en contradiction avec le grand espace. Le grand espace aménagé donne l'impression que le café est presque vide, les clients préférant prendre place aux tables à proximité de l'entrée, ou sur la terrasse aménagée en été, fort possiblement dans le but d'augmenter la visibilité du café.

À la suite de notre analyse par rapport aux trois critères de succès, nous avons construit le tableau 18 dans le but de résumer les résultats. Comme dans le cas des facteurs de turbulence, il importe de préciser que nous considérons les trois critères de succès à importance égale. Nous avons créé un code de couleurs pour faciliter la représentation : le vert indique la présence du critère (atteint) – situation de certitude; le jaune indique qu'il n'y a pas de mention directe quant à l'existence du critère – situation d'incertitude; et le rouge indique que le critère n'est pas présent (pas atteint) – situation d'inexistence.

Tableau 18 - Grille des résultats sur le succès des cas

Critères de succès	Cas A	Cas B	Cas C	Cas D	Cas E
Taux de rétention du personnel					
Taux d'occupation du lieu					
Alignement de service					
TOTAL	3/3	2/3	1/3	0/3	2/3

Selon ces résultats, il ressort que le café A aurait un profil de succès (100 %), les cafés B et E seraient des cas moyens de succès (66 %), tandis que le cas C représenterait un faible niveau de succès (33 %). Quant au cas D, il semble que le manque d'alignement de service aurait eu un impact négatif majeur sur sa réussite puisque le café D a fermé ses portes cette année. Nous estimons que le choix de localisation a également influencé sur son échec, faute de visibilité entre autres. Dans telles circonstances, Parsa et ses collaborateurs (2015) suggèrent que le propriétaire devrait s'intéresser si la location a déjà connu trois revirements de propriétaire de commerce de restauration. Si tel est le cas, les auteurs proposent comme solution un changement radical quant au secteur de commerce pour cette location. Les résultats de l'étude montrent que, sinon, le 4^e commerce de restauration est voué à l'échec.

Nous rappelons que pour identifier si les entreprises sont agiles, nous devrions identifier simultanément la présence d'un haut niveau de succès et de turbulence. Après avoir discuté des critères de succès et des facteurs de turbulence, nous avons compilé les résultats de chacun des cas. Le tableau 19 indique que les cas A et E auraient un assez haut niveau de turbulence tout en ayant du succès. Selon le modèle de Yauch (2011), ceci signifierait que les deux entreprises pourraient être considérées comme agiles. Par contre, le cas C, à un niveau haut de turbulence, mais à un bas niveau de succès, ne se classerait pas parmi les entreprises agiles. Quant aux cafés B et D, nous concluons que leur faible taux de turbulence ne leur permettrait pas de développer l'agilité.

Tableau 19 - L'agilité dans les cinq cas

	Cas A	Cas B	Cas C	Cas D	Cas E
Succès	3/3	2/3	1/3	0/3	2/3
Turbulences	5/7	2/7	4/7	2/7	4/7
Agilité	+	-	-	-	+

Comme les cas A et E pourraient être considérés agiles, nous continuons notre analyse en se basant sur les résultats issus de leur profil. Le but est d'identifier les ressources et les pratiques employées par ces deux cafés qui les distinguent des autres.

4.3 LES RESSOURCES ET PRATIQUES

Dans cette troisième partie, nous nous proposons de finaliser notre analyse en utilisant le « modèle agile » développé par Ramesh et Devadasam (2007). Parmi les critères proposés par les auteurs, nous en avons sélectionné deux plus adaptés à notre contexte, soit la structure organisationnelle et le type de gestion. Le troisième, l'organisation spatiale, est ressorti comme étant propre au milieu des services, dû au rôle joué par la serviscène dans cet environnement. Le tableau 20 présente les critères de l'agilité ainsi que les ressources et pratiques qui y sont associées, utilisées par les cafés A et E que nous les détaillerons à tour de rôle.

Tableau 20 - Les ressources et pratiques pour atteindre l'agilité

Critère de l'agilité	Ressources et Pratiques
Organisation spatiale	Créer une ambiance sociale
Structure organisationnelle	Niveaux dans la hiérarchie
Type de gestion	Développer la confiance barista-clients

Tel que décrit dans la littérature, les entreprises développent leurs pratiques en fonction des types de ressources qu'elles mobilisent. Les auteurs indiquent également que les principales ressources internes, comme le personnel et la serviscène deviennent agiles à travers les pratiques initiées en ce sens. Ceci nous amène à conclure que les ressources et les pratiques sont intrinsèquement reliées. Puisque nos résultats sont en accord avec la littérature, il nous apparaît approprié de les présenter ensemble.

4.3.1 Ambiance sociale

L'ambiance sociale se construit surtout à travers les interactions entre les clients (C-C), mais les deux autres types d'interactions ont également une influence majeure sur elle, c'est-à-dire les interactions entre les clients et la serviscène (C-S), et les interactions entre

les clients et le personnel (C-P). Étant donné que l'étendue du sujet « types d'interactions » est très large, nous nous intéressons à cette étape-ci particulièrement aux interactions C-S. Il a été démontré que le choix du *design* et de l'aménagement a un rôle définitoire dans la création de l'expérience-client (Voss et al., 2008). Notons également que l'ambiance sociale représente une partie essentielle dans l'expérience-client (Verhoef et al., 2009). Par conséquent, l'ambiance sociale est influencée en partie par l'aménagement ainsi que par le type agencement utilisé. En considérant que les interactions construisent l'ambiance sociale, il résulte qu'initialement, l'aménagement influence les interactions. En effet, les interactions les moins intenses entre les clients ont été enregistrées majoritairement où étaient employés les agencements A1 et A2³⁰ (les tables régulières à deux places et les chaises hautes style bar). Dans ce type d'aménagement, les clients ne sont pas portés à déplacer les tables pour se regrouper à cause de l'espace restreint réservé aux déplacements des clients sur les lieux. À l'opposé, les cafés A et E, à travers leur choix prépondérant pour les agencements A3 et A4³¹ (bancs et grandes tables communes), arrivent à créer une forte ambiance sociale. Nous retenons alors que les bancs et les grandes tables communes, des éléments constituant la serviscène, contribuent à entretenir la pratique de créer une forte ambiance sociale.

4.3.2 Niveaux dans la hiérarchie

Comme mentionné auparavant, l'existence d'une hiérarchie dépend généralement du nombre d'employés. Nous avons observé que les cafés ayant plus de cinq employés utilisent les positions, tandis que ceux ayant un maximum de cinq employés misent surtout sur I. En effet, on remarque la présence d'une structure plus définie dans les cafés où le nombre dépasse cinq employés. Ceux-ci sont appelés à respecter des positions spécifiques. Les deux principales positions dans un café progressif sont le caissier et le barista. Le caissier s'occupe de la commande du client et de son paiement, tandis que le

³⁰ Voir Tableau 8, p. 42

³¹ Idem

barista est en charge de préparer le café à l'aide des machines et de le rendre disponible au client. Dans nos cas à l'étude, nous avons remarqué que le caissier est normalement un nouvel employé et que sa formation comme barista n'a pas été encore entièrement complétée, tandis que le barista est considéré comme étant un professionnel du milieu.

Quant aux tâches, les employés des cafés progressifs sont formés à réaliser une multitude de tâches en commençant par les plus faciles aux plus complexes : ramasser la vaisselle et nettoyer les tables, laver la vaisselle, faire le ménage, s'occuper de la caisse, servir des pâtisseries, moulin des grains pour les clients, utiliser les machines pour la préparation des cafés et, finalement, conseiller les clients. Puisque le personnel est multitâche, pour les cafés ayant cinq employés ou moins, les positions de caissier et de barista sont confondues. La survie des cafés progressifs dépend effectivement de la formation et son personnel afin qu'il devienne multitâche.

Par ailleurs, les cafés A et E se distinguent des autres par leur orientation quant à l'existence d'une hiérarchie. Même si le café E emploie une dizaine de personnes, nous avons constaté que son personnel en contact remplit en même temps les positions de caissier et de barista. Quant au café A, nous avons noté que son propriétaire est le seul des cinq à préciser clairement qu'il n'existe pas de hiérarchie au sein de son équipe.

Toutefois, en sachant qu'un faible niveau de distance hiérarchique fait partie des caractéristiques de TPE en général (Groen et al., 2012), nous ne retenons pas cette pratique comme étant exclusive aux cafés A et E.

4.3.3 Confiance barista-clients

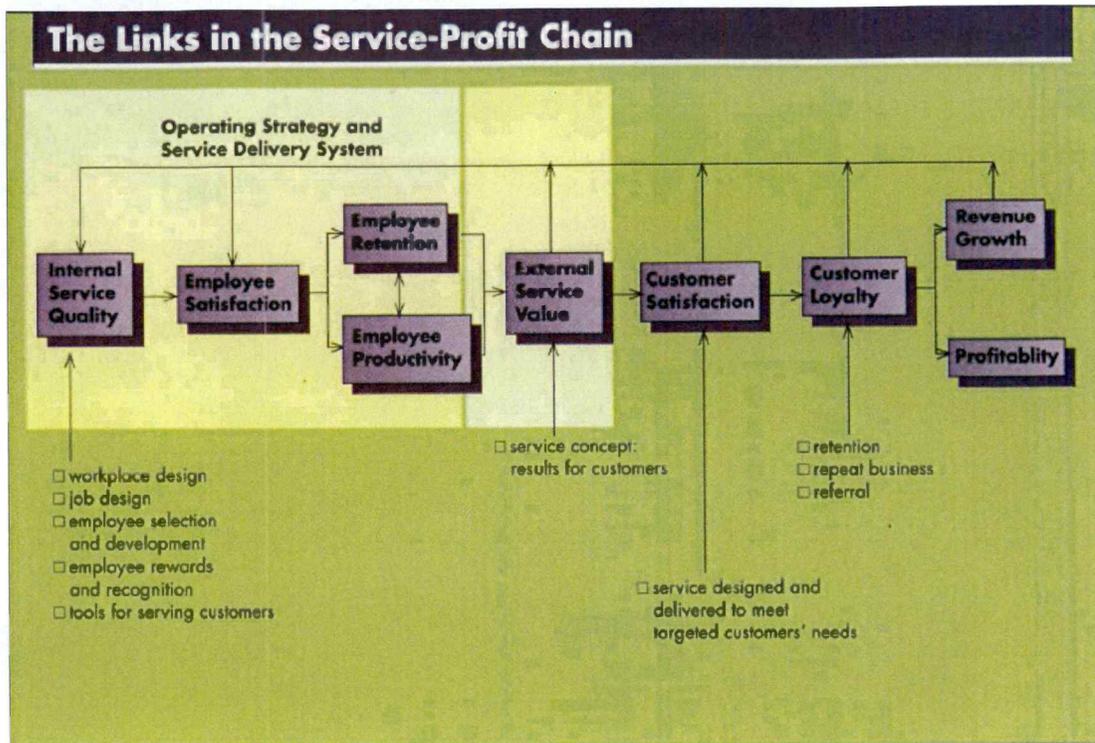
La confiance entre le barista et les clients représente l'attachement que les clients développent pour un barista suite à un service personnalisé et de haute qualité offert par celui-ci. Ce comportement d'engagement et de confiance de la part des clients est transmis aussi à l'entreprise dans le sens où le client devient fidèle au café en étant loyal envers le barista. Ceci signifie que l'entreprise, à travers son personnel, offre une

expérience-client qui encourage les clients à revenir, à le fréquenter régulièrement. Maintenant, en sens contraire, si un barista quitte son emploi, il s'avère que le café tend à perdre une partie de sa clientèle. On peut détecter alors une certaine association entre le roulement du personnel et cette pratique que nous avons appelée « développement de la confiance entre le barista et les clients ». Ainsi, le départ d'un barista entraîne une perte de clientèle et une diminution du nombre de connexions dans le café, c'est-à-dire moins de raisons de le fréquenter, comme nous l'a confié le propriétaire du café A.

« Il y a la perte de la clientèle parce que la clientèle a un lien avec le personnel, alors, s'il change régulièrement, il y a moins de connexions dans ton café, moins de raisons de visiter ton café. » (P1 :35)

Sur cet aspect, nous concluons que le choix des employés et surtout leur rétention prennent tout leur sens. Effectivement, comme il est ressorti de notre analyse, les deux cafés que nous estimons agiles, A et E, se distinguent des autres par le fait qu'ils priorisent ces deux étapes que nous retrouvons d'ailleurs facilement dans la partie « cycle employé » du cycle du succès de Schlensinger et Heskett (figure 9, présentée à la section 4.2.1), et également dans la chaîne de valeurs en services (Heskett et al., 1994) présentée à la figure 10.

Figure 10 - Chaîne de valeurs en services (Heskett et al., 1994)



4.4 DISCUSSIONS

Être agile signifie notamment avoir la capacité de se reconfigurer dans un contexte de changements imprévisibles, continus et complexes (Bernardes et Hanna, 2009). Ces changements sont amplifiés par le fait que le client est une partie constituante du système de livraison de service. Dans un tel contexte, le niveau de contacts entre le client et l'entreprise influence directement le système de livraison de service. Les trois types de participation du client (physique, intellectuelle et affective) ainsi qu'un niveau élevé du rôle joué par la serviscène à la production du service définissent finalement l'expérience-client. La figure 11 montre le positionnement des cafés progressifs par rapport à ces deux axes.

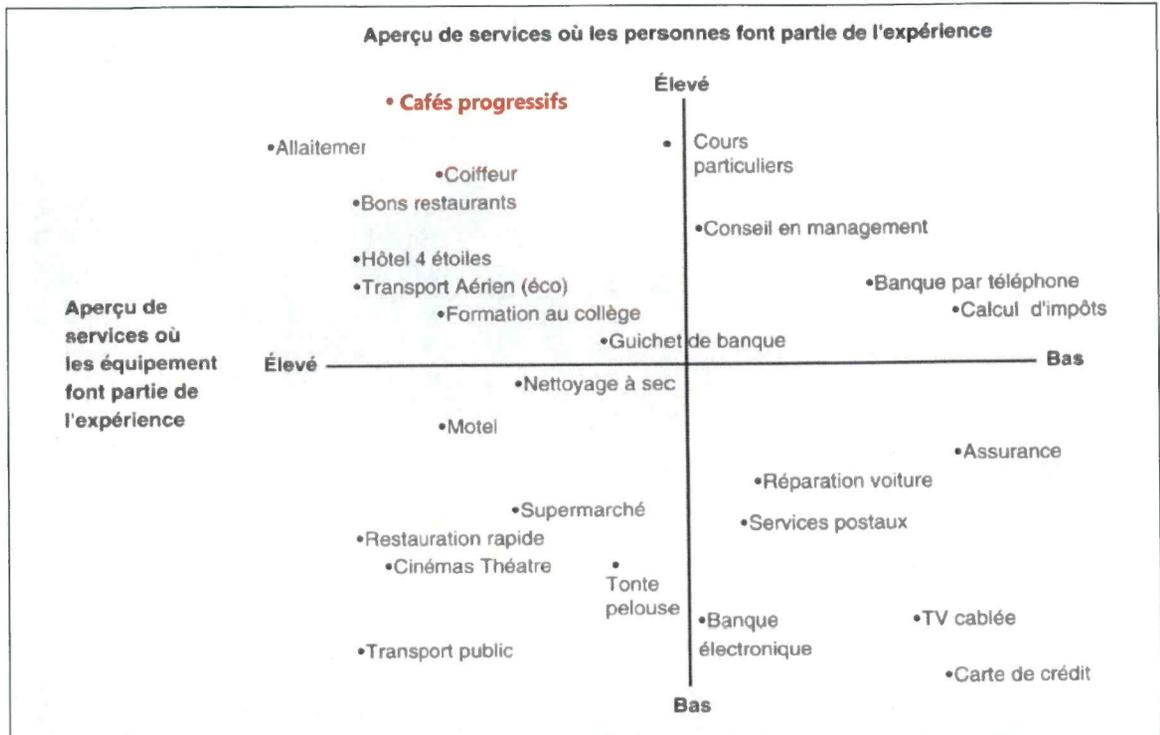


Figure 11 - Classification des niveaux de contact client avec l'entreprise de services (Lovelock, 2008)

Nous sommes donc d'avis qu'un café progressif, comme toutes les autres entreprises de services situées dans le cadran en haut à gauche de la figure 11, devrait miser sur un personnel agile et sur un lieu de travail agile, en considérant que l'agilité se base sur une relation dynamique issue des méthodes de travail et de l'exploitation de l'espace pour effectuer le travail.

4.4.1 Propositions

En se basant sur la théorie et sur nos résultats, nous avançons deux propositions concernant le choix des ressources et pratiques pour atteindre l'agilité :

1. Plus un café crée une forte ambiance sociale par un bon choix de mobilier en tenant compte de l'organisation spatiale, plus il développe un personnel et un lieu agiles.
2. Plus un café encourage et entretient la confiance entre le barista et ses clients, plus il stimule son agilité.

Comme nous l'avons mentionné, les pratiques et les ressources sont intrinsèquement reliées dans cette étude. Ainsi, notre première proposition fait référence à la pratique « créer une forte ambiance sociale » qui est dépendante en partie de la ressource « serviscène », donc, subséquemment des trois dimensions de la serviscène, l'ambiance, le support physique et les signes et artefacts. Les éléments clés de la serviscène sont les bancs et les tables communes. En favorisant des interactions entre les clients (C-C), ou entre les clients et la serviscène (C-S) par l'appropriation du lieu, ces éléments participent directement à créer une ambiance sociale. Ainsi, le lieu devient agile puisqu'il offre plusieurs possibilités non pas seulement d'aménagement, mais aussi d'interactions. Le personnel devient aussi agile puisque, à son tour, il interagit avec le lieu et les clients.

Notre deuxième proposition est en synergie avec la première et fait particulièrement référence à la relation qui se construit entre le café et ses clients à travers le personnel. Plus précisément, en fréquentant régulièrement le café, qui est une TPE et qui pratique un marketing relationnel, les clients développent un comportement de confiance envers leur barista favori. Dans cette perspective, le personnel, la première ressource interne pour un café progressif, par son attitude (savoir-être) et ses connaissances (savoir-faire) qui évoluent avec le nombre et la complexité d'interactions avec les clients, devient agile; et, à travers lui, le café devient agile.

Nous pouvons également suggérer trois propositions reliées aux prémices de l'agilité, soit les turbulences et le succès :

3. Plus la localisation du café est bien choisie au départ, plus les possibilités de succès sont grandes.
4. Plus un café aligne son service, plus il réussit.
5. Plus un café est âgé, plus il a passé à travers des turbulences, et plus il devrait continuer à avoir du succès.

Même si ces propositions ne sont pas directement reliées à notre objectif de recherche, nous les considérons significatives quant à leur valeur à la lumière de nos résultats. En effet, si nous considérons le cas du café D, nous constatons que sa localisation n'a pas été bien choisie au départ parce qu'il souffrait de peu de visibilité et qu'il était entouré de commerces de restauration rapide (à l'opposé de la mission de son TPE, d'offrir des produits et services de grande qualité). Ensuite, le propriétaire-gestionnaire du café D n'a pas considéré l'alignement de son service puisqu'il a continué d'utiliser un grand espace³² pour des clients qui achetaient la plupart du temps « pour emporter ». De plus, l'horaire du café, considéré en gestion des opérations une méthode pour gérer la capacité, n'était pas ajusté en fonction des habitudes de sa clientèle. Le café ouvrait ses portes à 7h, mais très rarement se présentait un client avant 8h. En soirée, l'ouverture du café s'étirait jusqu'à 19h, mais, encore une fois, rarement les clients le fréquentaient après 18h. Quant à notre troisième proposition, le café D a fermé ses portes après trois années de fonctionnement et peu de turbulences enregistrées. En le comparant aux autres cas, nous considérons que le plus grand défi du café D a été l'alignement de service.

À l'opposé du café D se trouvent les cafés A et E, nos deux cas considérés agiles. Ils ont attentivement choisi une localisation près d'une intersection, ce qui les rendait plus visibles aux clients et aux passants. Ils ont aligné leur service en fonction des tendances du marché et de leur évolution interne. Finalement, ils continuent leurs activités depuis respectivement plus de cinq ans pour le café E, et plus de quatre ans pour le café A, et ce malgré le fait qu'ils aient présentés le plus de turbulences parmi nos cas.

4.4.2 Cadre conceptuel final

Il ressort de nos résultats et de nos propositions qu'un service devrait être aligné pour connaître du succès; et il devrait être agile pour réagir aux turbulences et ainsi survivre.

³² Il est fort possible qu'il n'avait pas vraiment une autre option, si son bail avait été signé pour trois ou cinq ans, mais il aurait pu repenser son aménagement dans le but d'attirer plus de clients, comme les étudiants des cycles supérieurs, qui semblaient apprécier le café. En ajoutant d'autres grandes tables communes, il aurait pu influencer la durée du cycle de consommation entre autres.

Ainsi, à la lumière de nos résultats et de nos propositions, nous avons construit le cadre conceptuel final de cette étude que nous présentons à la figure 12.

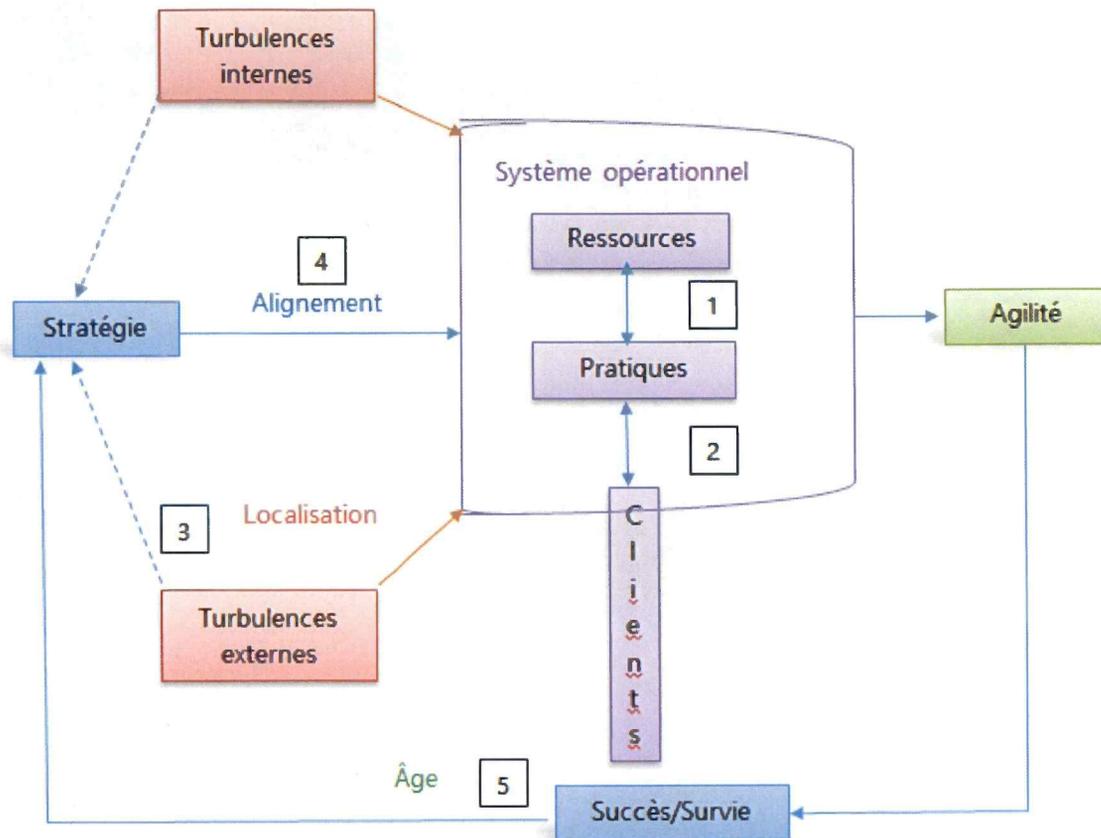


Figure 12 - Cadre conceptuel final

Pour l'expliquer, nous nous servons d'un des concepts ressorti de notre étude comme ayant le plus de connexions avec les autres concepts essentiels, l'horaire d'affaires. Tout d'abord, l'horaire d'affaires représente une pratique d'alignement de service qui permet d'aligner la stratégie et le système opérationnel dans les premiers mois d'ouverture d'un café en fonction de sa localisation. Une fois l'ajustement d'horaire réalisé, l'entreprise acquiert de l'agilité pour continuer ses activités. L'horaire d'affaires intervient alors à un deuxième niveau et il devient une pratique pour optimiser la capacité opérationnelle. L'horaire a aussi un impact sur un critère de succès qui est la rétention du personnel (critère qui représente en fait une pratique développée pour éviter le roulement du

personnel, une des turbulences), le personnel étant une des ressources les plus importantes d'un café. Enfin, dépendamment des turbulences qui affectent les activités du café, l'horaire d'affaires pourrait être ajusté par le propriétaire-gestionnaire qui déciderait de changer sa stratégie et le cycle recommencerait alors.

CONCLUSION

Les facteurs qui influencent pour la première fois le déroulement des activités d'un café ont un effet perturbateur. Comme ils ont un effet perturbateur, puisque ce sont des changements imprévisibles, les chercheurs utilisent l'appellation « turbulences » pour les identifier. Plus ces facteurs se répètent, plus l'entreprise devrait développer une meilleure façon d'y réagir. Elle deviendra alors plus agile et, implicitement atteindra un niveau de maturité supérieur. L'agilité permettra à l'entreprise d'identifier rapidement les moments où elle devrait réagir ou non aux turbulences auxquelles elle fait face. Effectivement, le fait de réagir à toutes les turbulences, ou de répondre à toutes les demandes des clients, ne signifie pas nécessairement que l'entreprise est devenue plus agile. Notre conclusion s'appuie sur le cas C qui subit beaucoup de turbulences, mais qui, selon nos résultats, ne semble pas avoir de succès. Nous en sommes donc venue à la conclusion qu'une entreprise agile ne voit pas les turbulences comme étant des perturbateurs dans son développement, mais plutôt comme des stimulateurs (Sharifi et Zhang, 2001) pour la garder « éveillée ».

Contributions théoriques

Cette étude contribue à la théorie concernant l'agilité en services de plusieurs façons. Premièrement, notre recherche enrichit la littérature par l'identification des ressources et pratiques au niveau du système de livraison de service. Les ressources et pratiques identifiées, soit créer une ambiance sociale, les niveaux dans la hiérarchie et développer la confiance barista-clients, sont reliées aux critères de l'agilité. Deux de ces critères proviennent de la littérature. Quant au troisième, l'organisation spatiale, il est un critère caractéristique au milieu des services et a été identifié dans cette étude. En effet, en considérant la serviscène une des ressources les plus importantes pour une TPE en services³³, l'organisation spatiale pourrait devenir le critère pour distinguer les entreprises

³³ Le critère est valable pour les TPE où l'intrant est la personne, le lieu de prestation est l'entreprise et la participation des clients est moyenne.

agiles de celles non agiles. Effectivement, pour les cas A et E, nous avons remarqué une organisation spatiale similaire : un grand salon à l'entrée du café, en forme de l'entonnoir, qui laissait toute la place nécessaire aux clients et aux déplacements.

La deuxième contribution théorique de notre étude est de nuancer la théorie sur l'alignement. Comme présenté dans le chapitre 4, deux niveaux d'alignement ont été identifiés. Le premier, l'alignement stratégique, très étudié par les chercheurs en stratégie, est le plus connu et le plus utilisé. Quant au deuxième alignement, il est relié au système opérationnel, soit le système de livraison de services, et nous l'avons appelé *alignement opérationnel*. L'alignement opérationnel représente une des quatre conditions qui permettent à l'entreprise de passer d'une étape à une autre dans le cercle vertueux de l'agilité. Le cercle comprend quatre étapes qui se succèdent de façon harmonieuse : (1) les turbulences, (2) les nouvelles pratiques, (3) les niveaux d'agilité et (4) le succès. Ces quatre étapes, ainsi que les quatre conditions essentielles à l'entreprise pour pouvoir se déplacer d'une étape à une autre, sont identifiées à la figure 13. Ainsi, les tendances et les renouvellements entraînent l'entreprise à expérimenter des turbulences qui, à travers des changements et, dépendamment du temps de réaction, incitent l'entreprise à développer des nouvelles pratiques. Ces nouvelles pratiques, bien alignées au niveau du système opérationnel, entraînent l'organisation à devenir plus agile. Devenir plus agile favorise l'entreprise, dans son évolution, à continuer à avoir du succès. Et le cercle recommence.

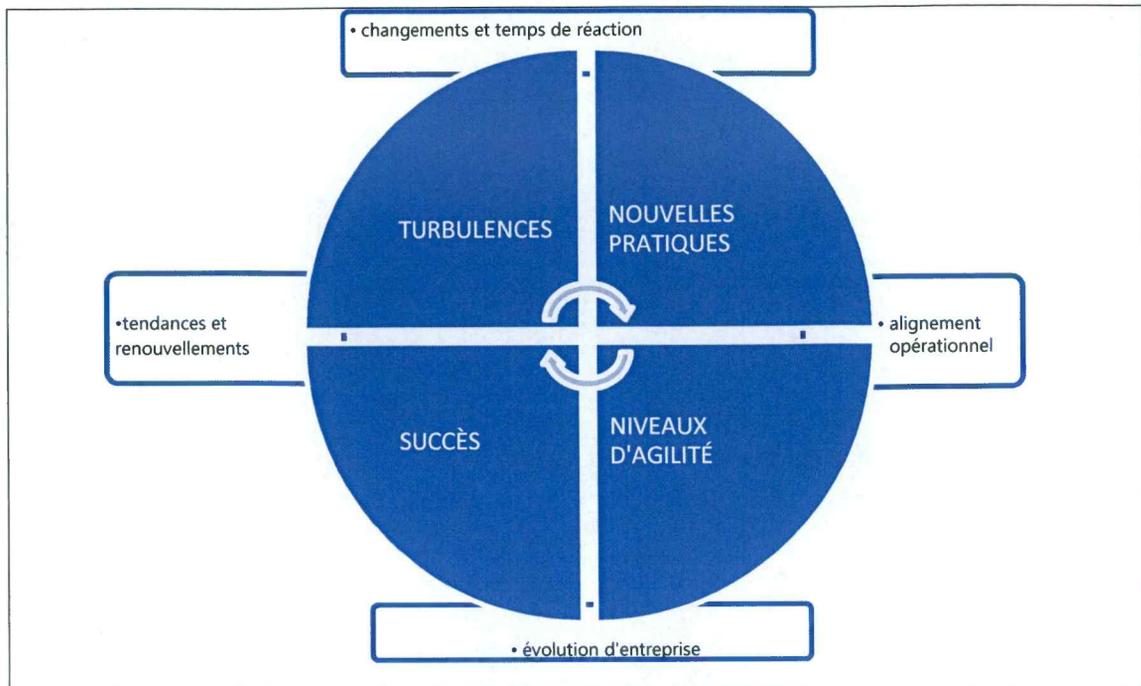


Figure 13 - Cercle vertueux de l'agilité

Troisièmement, notre recherche enrichit la théorie à propos des turbulences. En effet, le travail sur le terrain nous a permis d'élargir la liste des facteurs potentiels de turbulence en ajoutant cinq nouveaux facteurs, soit les problèmes d'eau, les pannes d'électricité, les travaux routiers, les bris/dégâts et le roulement du personnel. De plus, à partir de nos résultats, nous avons développé une typologie des turbulences dans le secteur des services, soit les turbulences externes, reliées aux causes externes hors du contrôle de l'entreprise, et les turbulences internes, issues des facteurs internes que l'entreprise peut contrôler directement. Comme notre cadre conceptuel final le montre, les deux catégories influencent simultanément la stratégie de l'entreprise et le système opérationnel. Nous estimons que cette influence est valable dans un contexte de TPE, où la structure organisationnelle est plus informelle et dynamique.

Implications managériales

Par rapport aux implications managériales qui peuvent découler de notre étude, nous considérons que les ressources et les pratiques identifiées dans l'analyse des résultats constituent des pistes à considérer pour stimuler l'agilité au niveau opérationnel pour les

très petites entreprises de services. Les propriétaires-gestionnaires pourront s'en inspirer. Cependant, ils devraient prendre en compte que ces ressources et pratiques sont différentes d'un type de service à un autre. Tel que présenté à la figure 11 (section 4.4), les autres types d'entreprises de services, situées dans le cadran en haut à gauche (ex. salon de coiffure, bons restaurants), pourraient considérer les ressources et pratiques présentées dans cette études comme des solutions pour continuer à survivre.

Une autre implication managériale à mentionner est relié à l'alignement de service. Nous estimons que l'intégration d'une pratique d'alignement dans le système de livraison de service des TPE pourrait avoir un impact positif sur leur performance d'autant plus en sachant qu'à la base, leur vision stratégique est essentiellement informelle.

Finalement, les cinq propositions représentent des options à considérer par les propriétaires-gestionnaires afin d'améliorer leurs pratiques et de mieux mobiliser leurs ressources dans le but de continuer les activités de leurs entreprises.

Limites et avenues de recherche

Bien que cette recherche exploratoire parvienne à enrichir les volets théoriques et pratiques à propos du rôle de l'agilité dans les services, elle comporte certaines limites que nous devons mentionner et qui s'avèrent également, dans quelques cas, des avenues de recherche.

Notre étude s'est déroulée dans le contexte des TPE. La représentativité de nos résultats dans un autre contexte ne serait donc pas réaliste, ni souhaitable d'ailleurs, selon Edvardson (2005), qui prône la particularisation des services. D'autres recherches qualitatives auprès des PME, ou d'autres types de services, pourraient valider nos résultats. De plus, sur la base des résultats de notre étude exploratoire, une étude quantitative pourrait tester les concepts développés dans un but confirmatoire.

Comme cette étude fait partie des pionnières dans le domaine des services, nous estimons que d'autres recherches sur l'agilité, dans d'autres industries de services, pourraient apporter plus de lumière, soit sur les turbulences découvertes, ou les ressources et pratiques ciblées, afin de mieux comprendre comment atteindre l'agilité dans le secteur tertiaire.

Cette recherche a permis d'identifier les pratiques et ressources utilisées par des TPE en services, soit les cafés progressifs montréalais, pour stimuler l'agilité. Parmi les pratiques suggérées pour les entreprises manufacturières, Sharifi et Zhang (2001) énuméraient l'utilisation de l'internet et des autres applications issues de celui-ci pour communiquer à l'extérieur de l'entreprise. Comme les cafés progressifs sont une communauté en soi, ils utilisent les médias sociaux comme canal de communication entre eux et également avec leurs clients. À cause d'une limite de temps, nous avons exploré cette source d'informations que de façon très superficielle. Toutefois, les découvertes réalisées sur les plateformes *Twitter* et *Facebook* nous laissent croire qu'il y existe des données riches en contenu qui permettraient d'approfondir le sujet.

Finalement, nous suggérons d'autres études afin d'apprendre davantage sur la relation qui existe entre l'agilité et l'expérience-client. Dans notre recherche, nous n'avons fait qu'observer que cette relation existe à travers l'ambiance sociale et l'*empowerment* des clients. Approfondir les recherches dans cette direction pourrait nous éclairer davantage sur la façon dont l'agilité guiderait les entreprises à construire une expérience-client supérieure, ce qui ressort comme étant l'objectif ultime recherché dans un tel contexte.

ANNEXES

Annexe 1 : Le café, une matière première recherchée

Matière agricole la plus négociée dans le monde³⁴, le café est reconnu pour son prix parmi les plus volatiles. Ceci est dû en grande partie à la fragilité des conditions propices des cultures de caféiers, très sensibles aux changements climatiques et aux maladies. Ces causes peuvent entraîner soit des augmentations de prix, soit une diminution dans la diversité des arômes. Étant donné que le goût du café est un paramètre essentiel pour les cafés progressifs, nous considérons qu'il est utile de passer en revue les facteurs qui pourraient l'influencer. À part la méthode de service³⁵ décrite dans le chapitre 3, quatre autres facteurs influencent le goût du café : l'origine, appelée aussi le terroir, la méthode de récolte, le traitement des cerises et la torréfaction (la cuisson des grains). Prenons à tour de rôle chacun des facteurs pour en discuter.

Tout d'abord, l'origine du café fait référence au terroir, à la zone où sont cultivés les arbres caféiers. Ceux-ci poussent surtout à des grandes altitudes entre 1 000 et 2 200 mètres et dans les régions les plus chaudes de la planète. Généralement, les caféiers éclosent les premières fleurs cinq ans après leur plantation. Un caféier produit environ 2,5 kg de cerises par année (correspondant à 500 grammes de grains verts) et peut vivre entre 30 et 40 ans. En 2005, le Canada se trouvait en cinquième position dans la liste des régions importatrices, avec un volume entre 200 et 299 milliers de tonnes (USDA, 2005). En 2011³⁶, les deux plus grands fournisseurs de grains verts de café pour le Canada étaient la Colombie (27 %) et le Brésil (23 %), ce qui signifie 50 % de la quantité totale importée. Toutefois, ce ne sont pas ces pays fournisseurs que les cafés progressifs favorisent. Pourquoi? Les propriétaires des cafés progressifs sont majoritairement des grands connaisseurs de café. Leur positionnement se fait entre autres par la sélection de leur

³⁴ L'autre amertume du café brésilien récupéré le 18 mars 2014 dans

<http://ici.radiocanada.ca/nouvelles/Economie/2014/03/17/003-cafe-bresil>

³⁵ La méthode de service se réfère aux manières d'infuser le café moulu et aux façons de le servir.

³⁶ Coffee Association of Canada, récupéré le 20 mars 2014 dans <http://www.coffeassoc.com/coffee-in-canada/2011-imports-and-exports/>

matière première, les grains de café. Pour cette raison, ils développent des relations avec des torréfacteurs artisanaux. À leur tour, ces micro-torréfacteurs développent des relations avec des fermes de caféiers. Ils vont sur place et choisissent la récolte en fonction de sa qualité. C'est un café appelé d'importation unique³⁷ qui provient majoritairement des fermes de caféiers d'Éthiopie, du Kenya ou du Rwanda en Afrique, du Costa Rica, d'El Salvador, du Guatemala ou du Nicaragua en Amérique Centrale, du Pérou et de Bolivie en Amérique du Sud. Issu de cette variété de terroirs, le café offert par les cafés progressifs comporte une grande diversité d'arômes. Certains propriétaires changent régulièrement leur café, en offrant des origines différentes à chaque semaine ou à chaque mois. D'autres offrent des mélanges exclusifs, conçus spécialement pour eux par leur micro-torréfacteur. Un autre facteur qui influence le goût du café est la méthode de récolte. On distingue deux types de cueillette : sélective (ou manuelle) et l'égrappage (ou mécanique) présentés à l'image 1. Dans la méthode manuelle, les cerises de caféiers sont cueillies manuellement, une à une. Le travail est ardu et requiert une grande habileté manuelle. Comme les cerises mûrissent graduellement, la fréquence des passages des cueilleurs dépend du pays cultivateur. Par exemple, au Kenya, des cueilleurs passent sept fois durant la saison de récolte afin de cueillir seulement des cerises arrivées à maturité³⁸. En général, les cerises deviennent mûres après huit ou neuf mois et la période de récolte dépend principalement de la zone géographique. Par exemple, au Costa Rica, au Guatemala et au Nicaragua d'octobre à mars; au Kenya et au Rwanda de juillet à décembre.

³⁷ Certaines règles de transport et d'entreposage des sacs de fèves vertes doivent être considérées.

³⁸ Cette cueillette se ressemble à celle des bleuets cultivés au Québec, qui s'étire sur plusieurs semaines.



Image 1 - Types de cueillette : sélective (à gauche) et l'égrappage (à droite)

Quant à l'autre méthode de récolte, celle mécanique, elle se réalise à l'aide de machines ou des peignes aux dents écartées et souples. L'égrappage est moins onéreux, mais la qualité du café issu n'est pas certifiée puisque les machines ramassent, en plus des cerises rouges mûres, des fleurs, des fruits verts, jaunes (immatures) ou noirs (trop mûrs), des rameaux et des feuilles, qui passeront ensuite par les mêmes étapes de transformation que les fruits.

Le troisième facteur qui influence le goût du café est le traitement des cerises récoltées. Il existe deux principales méthodes : naturelle (avec la pulpe) et lavée (sans pulpe). La première, appelée aussi la méthode sèche, consiste à laisser les cerises sécher au soleil pendant quelques semaines. Ensuite, la pulpe des fruits est éliminée mécaniquement pour extraire les deux grains de l'intérieur. La deuxième, appelée aussi la méthode humide, consiste à laver et dépulper les fruits après leur cueillette, pour ensuite laisser les fèves (les grains de café) fermenter dans l'eau entre 12 et 48 heures. Finalement, celles-ci sont lavées et séchées. Cette deuxième méthode apporte aux fèves une plus grande acidité, mais aussi une plus grande variété et subtilité d'arômes, très recherchées par les cafés progressifs.

Dans le monde des micro-torréfacteurs ou des torréfacteurs artisanaux, il est devenu maintenant standard d'inclure sur l'étiquette d'identification des informations comme l'origine (le pays, la région, l'altitude), la méthode de traitement, ainsi que les notes de dégustation, comme indiqué au tableau 21.

Tableau 21 - Informations inscrites sur les sacs de café en grains en vente

PAYS : Éthiopie	FERME : Petits producteurs	PROCÉDÉ : Lavé
RÉGION : Sidama	ALTITUDE : 1800-2200m	NOTES : Pêche, thé noir, floral

Finalement, le quatrième facteur qui influence le goût du café est la torréfaction. Ce procédé consiste à griller les grains verts pour libérer les arômes du café. L'opération est délicate et sa réussite dépend des compétences du maître torréfacteur ainsi que de la qualité de l'équipement utilisé. Les maîtres torréfacteurs jouent avec deux variables, la température et la durée de cuisson, afin de faire ressortir les arômes. 500 grammes de grains verts vont donner environ 400 g de café torréfié. Quatre niveaux principaux de torréfaction sont connus par les amateurs de café : léger ou blond, moyen, brun et noir, tel qu'indiqué à l'image 2.

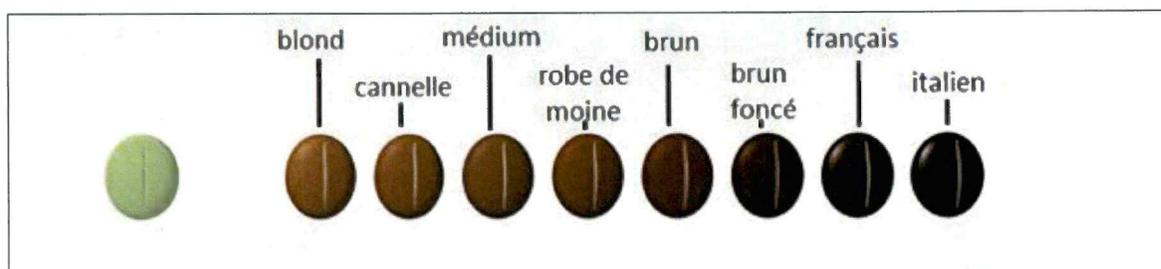


Image 2 - Niveaux de torréfaction

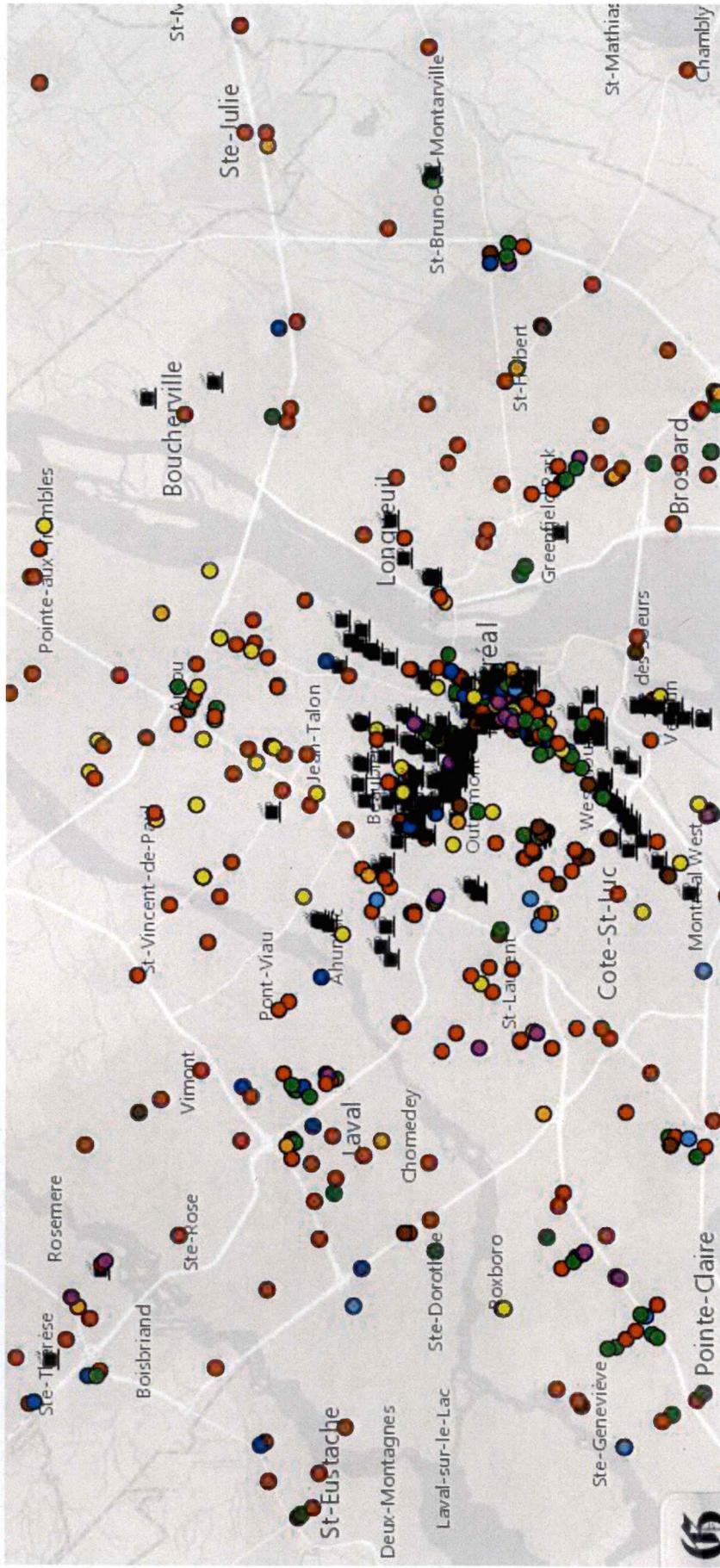
Pendant la torréfaction, les grains verts perdent l'eau et les acides (leur poids devient jusqu'à 20 % plus léger), mais gagnent en volume (jusqu'à 30 %) et en arômes selon le type de torréfaction. 800 molécules aromatiques ont été identifiées jusqu'à présent³⁹. Les arômes les plus courants se retrouvent répertoriés dans la roue des saveurs du dégustateur du café développée par *Specialty Coffee Association of America* (SCAA). La première version, créée en 1995, est présentée à l'annexe 10. Après 20 ans, une deuxième version apparaît en 2016, mise à jour et enrichie⁴⁰.

³⁹ Certains spécialistes comparent le café au vin et considèrent qu'il peut y avoir autant de variétés dans le café comme on retrouve dans le vin.

⁴⁰ Source : <http://www.scaa.org/?page=resources&d=scaa-flavor-wheel>, récupéré le 20 mars 2014 dans Specialty Coffee Association of America (SCAA).

Annexe 2 : Carte des cafés à Montréal

(Source : Montreal Gazette, 2 février 2014)



Légende

-  Independent
-  Café Dépot
-  Java U
-  McDonald's
-  Presse Café
-  Second Cup
-  Starbucks
-  Tim Hortons
-  Van Houtte

Annexe 3 : 100 cafés et cafés-bistros indépendants à Montréal via Abdeus

52	Flyjin café	Myriade
1880	Griffintown café	Navarino
2 sorelle gelato	H8S bar à café	Névé Mille End
8 oz	Hinnawi Bros	Noble café
Arts café	Hoche Café	Odessa
Au festin de Babette	Humble Lion	Olimpico
Aunja	Kafein	Olive et Gourmando
B&M	Kahwa café	Paolo's café
Bloom	Kitsuné	Paquebot
Buck 15	Kouign Amann	Parvis
Café Central portugais	L'Étincelle	Pikolo Espresso
Café Club Social	La Caravane	Pista
Café de Mercanti	La cornerteria	Plume
Café la lumière du Mille End	La Distributrice	Pourquoi pas espresso bar
Cafellini Beaubien	La petite cuillère	Prague
Caffe in Gamba	Laika	Rapido Espresso
Caffe Italia	Lapin pressé	Replika
Caffe San Simeon	Larue & fils	Résonance
Campanelli	Le Berri café	Saint-Henri
Candide café	Le Brûloir	Santropol
Cartet Vieux	Le café des bois	September surf café
Chez Boris	Le Cagibi	Sfouf
Chez José	Le Couteau	Soucoupe café
Code black	Le moineau masqué	Station W
Crudessence	Le petit trianon	Télégraphe
De farine et d'eau fraîche	Les Givrés	Toi, moi & café
Différance	Lili & Oli	Tommy
Dispatch coffe	M	Tunnel Espresso
Dispatch coffee truck	Martin	Vachement bon
EM Café	Méchant café	Veritas
Fabergé	Melbourne	Village café
Ferlucci	Melk bar à café	Vito
Fixe	Melk bar rue Stanley	
Flocon Espresso	Moustache	

Annexe 4 : Guide d'entrevue du propriétaire-gestionnaire

INTRODUCTION

Présentation du chercheur

Rappel de l'objectif de la rencontre et du sujet de l'entrevue

Signature du formulaire de consentement

DÉVELOPPEMENT

Le profil du gestionnaire

1. J'aimerais que vous me parliez de votre café.
 - ses débuts
 - ses raisons d'être
 - son type d'entreprise
2. Comment voyez-vous votre rôle?
 - motivation et perspectives

Capacités

3. Comment se positionne votre café par rapport aux autres?
 - choix d'offres : principale, secondaires
 - unicité
 - bannière versus indépendant
4. J'aimerais que vous me parliez de votre clientèle.
 - type de clientèle (visée aux débuts du café versus temps présent)
 - changements des attentes & besoins (facteur temps)

Turbulences

5. Quelles sont les périodes les plus achalandées?
 - journée/ semaine/année
6. Selon vous, quels autres facteurs externes influencent les activités de votre entreprise?
7. Comment ces facteurs influencent-ils les activités de votre café?
 - effet sur : le personnel en contact, la clientèle, l'atmosphère générale du café

Ressources

8. Comment vos ressources internes contribuent-elles à votre stratégie d'affaire?
 - identification & rôle
 - sélection et développement de compétences
 - formation (formelle/informelle)
9. Parlez-moi de l'aménagement du café.

- fonctions et motivation
 - type d'aménagement
10. Selon vous, quels sont les effets d'un tel aménagement?
- effets sur : le personnel en contact, les clients, vous
 - avantages & contraintes & conséquences
11. Quelle importance accordez-vous à l'équipement?
- motivation du choix des machines / bris machines
 - nouvelles technologies

Pratiques

12. Comment décririez-vous la participation des clients sur les lieux?
- durée/fréquence de consommation
 - degré de participation
13. Comment décririez-vous les interactions entre vos clients et votre personnel?
- relationnelles versus transactionnelles
 - pouvoir d'agir du personnel: prendre des décisions ou suivre les procédures
14. Quelle importance accordez-vous à l'interaction des clients entre eux-mêmes?
- délibérée versus émergente

CONCLUSION

Aimeriez-vous ajouter un élément que vous considérez important?

Remerciements et clôture de l'entrevue

Appréciation de la rencontre

Disponibilité pour un suivi de recherche

Annexe 5 : Guide d'entrevue du client

INTRODUCTION

Présentation du chercheur

Rappel de l'objectif de la rencontre et du sujet de l'entrevue

Signature du formulaire de consentement

DÉVELOPPEMENT

Le profil du client

1. J'aimerais que vous me parliez de votre intérêt pour le café
 - Motivation de fréquentation : prix, qualité, diversité de produits, proximité, atmosphère
 - Durée/visite
 - Périodicité
2. Comment vous décririez-vous comme client du café...?
 - Habitude de consommation
 - Degré de participation
3. Comment décririez-vous le café en général?
 - Atmosphère, luminosité & bruits & musique
 - Emplacement dans le quartier
 - Facilité de s'y rendre

Pratiques

4. Quelle importance accordez-vous à l'aménagement du café?
 - Durée visite
5. Comment décririez-vous les interactions entre les clients et le personnel du café?
 - Relationnelle versus transactionnelle
 - Temps d'attente
6. Quels effets ont les interactions entre les clients sur vous?

CONCLUSION

Aimeriez-vous ajouter un élément que vous considérez important?

Remerciements et clôture de l'entrevue

Appréciation de la rencontre

Disponibilité pour un suivi de recherche

Annexe 6 : Description des codes

Code	Définition/Description
acceptation communauté	comportement développé par les habitants ou les passants d'un quartier d'inclure la fréquentation d'un nouveau commerce dans leurs habitudes de vie
achalandage	grand nombre de clients sur les lieux: servis, en train d'être servis ou en file d'attente
ambiance	inclut décoration, éclairage, musique, propreté, température ambiante, senteurs, bruits
ambiance sociale	atmosphère développée sur les lieux par les interactions entre les clients et entre les clients et le personnel
aménagement	se réfère au type de mobilier (chaises, bancs, comptoir, tables, etc.) et à la façon dont il est placé sur les lieux, son agencement
appropriation lieu	attitude d'un client de prendre possession d'un lieu où il s'installe pour consommer
bris/dégâts	inclut les pannes de machines, cassure de vaisselle, perte de matières premières, versement ou échappement des produits finis ou en train d'être consommés
carte fidélité	stratégie de fidélisation des clients: pour un nombre défini de cafés achetés, un café est offert gratuitement
changements/temps réaction	les imprévus qui surgissent dans un café et le temps de réaction: immédiatement, quelques heures, une journée ou plus
choix employés	sélection du personnel selon les critères établis par le propriétaire du café
concurrence	à quel niveau les coffee-shops partagent leur clientèle avec les grandes chaînes ou les autres cafés indépendants
confiance barista	attitude d'attachement développée par un client envers un barista : à force d'interagir régulièrement, le client est habitué à être servi par le même barista et celui-ci connaît les goûts du client
degré participation	indique quel est le niveau d'autonomie qu'un client peut atteindre (exemple: autonome = libre-service = haut degré de participation) sur les lieux du service
demandes clients	les besoins que les clients sont prêts à demander au personnel ou au propriétaire
eau	matière première essentielle à la préparation d'un café, l'eau est disponible en même temps pour les clients (en pichet ou en distributrice liée au système de traitement d'eau) étant donné que le café a un effet diurétique sur le corps humain

Code	Définition/Description
emplacement/proximité	fait référence à la localisation d'un commerce
empowerment clients	le degré de liberté à prendre des décisions laissé aux clients par le gestionnaire du commerce
empowerment employé	le degré de liberté à prendre des décisions laissée par le gestionnaire à ses employés
électricité	élément essentiel pour faire fonctionner une machine à café; les pannes d'électricité sont vues comme une turbulence pour un coffee-shop
équipement	Inclut la machinerie (machines à espresso, à moultre, à glaçons), les appareils (réfrigérateur, lave-vaisselle) et les installations (système de traitement d'eau, système d'air climatisé)
fonctionnalités	incluent principalement les prises électriques, les tables communes et la possibilité de les déplacer ou non, la (les) toilette(s), les crochets pour les manteaux
formation	la période d'apprentissage pour former un nouvel employé à réaliser une ou plusieurs tâches
fréquence/durée visites	fréquence = nombre de visites d'un client pour une période donnée; durée = la période que le client se trouve sur les lieux
hiérarchie	la position de pouvoir et de droit de décision qu'un employé occupe à un moment donné dans un café
horaire	les heures d'ouverture d'un coffee-shop
météo	inclut les changements prévisibles ou imprévisibles de températures qui ont un impact sur les activités d'un café
méthodes de préparation	procédures et étapes à suivre pour préparer et servir un café; certaines sont communes à tous les coffee-shops, d'autres sont spécifiques
motivation	fait référence aux raisons pour lesquelles les clients fréquentent un commerce: dégustation d'un café, études, travail, rencontre amis, ou plusieurs en même temps
multitâche	la capacité qu'a un employé de réaliser plusieurs tâches avec différents niveaux de responsabilité (polyvalence)
positionnement	inclut les éléments différenciateurs qui distinguent un café d'un autre. Un premier niveau de positionnement est celui d'un café progressif, un deuxième niveau est lié à l'offre principale (préparer et servir du café et non pas des repas); le troisième niveau est directement lié aux aspects individuels (le plus beau café, celui qui offre un café exclusif en ville, celui qui offre le plus de variétés de café, etc.)

Code	Définition/Description
prix	l'argent que les clients déboursent pour se procurer un produit dans un café progressif; généralement, le prix est directement lié à une quantité précise: les sacs de grains sont de 330 g, les espresso de 50 ml
proprio&employé	fait référence à la réalité des cafés progressifs où les propriétaires travaillent en même temps comme employés, comme barista
qualité	inclut la qualité du produit fini en respectant les méthodes de préparation, mais aussi la qualité des matières premières (la qualité de l'eau, des grains de café sélectionnés)
renouvellement clients	fait référence à la capacité d'un coffee-shop de changer régulièrement sa clientèle, d'attirer des nouveaux clients
réussite	le résultat d'un café de continuer ses activités et de survivre malgré une concurrence élevée dans le secteur
roulement employés	après quelques mois de travail, les employés quittent régulièrement leur emploi
saisonnalité	fait référence au niveau cyclique de la demande durant une année
santé/sécurité	les mesures prises par le commerce afin d'assurer la santé et la sécurité de sa clientèle
travaux routiers	les travaux sur la route à proximité d'un commerce sont vus comme des turbulences qui demandent au personnel d'ajuster le mode de fonctionnement
turbulence_aménagement	fait référence aux modifications d'aménagement entreprises par le propriétaire après l'ouverture de son café, et qui ont été nécessaires pour la survie de son TPE
turbulence_horaire	Les changements d'horaire appliqués aux coffee-shops par leurs propriétaires
type clients	les catégories de la clientèle: étudiants, habitants du quartier, travailleurs indépendants, clients occasionnels
type consommation	fait référence à la raison de consommation des clients qui peut être un produit, un service, un lieu, ou tous en même temps
type service	personnalisé ou standardisé, relationnel ou transactionnel.

Annexe 7 : Thèmes et codes

Thème	Code
AGILITÉ (2)	Changement/temps réaction
	Réussite
CLIENTS (7)	Appropriation lieu
	Degré participation
	Fréquence/durée visite
	Motivation (de fréquentation)
	Santé/sécurité
	Type clients
	Type consommation
CONTEXTE (7)	Concurrence
	Méthodes de préparation
	Positionnement
	Prix
	Proprio&employé
	Qualité
	Saisonnalité
PRATIQUES (8)	Ambiance sociale
	Carte fidélité
	Confiance barista
	Empowerment clients
	Empowerment employés
	Horaire
	Renouvellement clients
	Type service

Thème	Code
RESSOURCES INTERNES (9)	Ambiance
	Aménagement
	Choix employés
	Emplacement/proximité
	Équipement
	Formation
	Fonctionnalités
	Hierarchie
	Multitâche
TURBULENCES (11)	Acceptation communauté
	Achalandage
	Bris/dégâts
	Demandes clients
	Eau
	Électricité
	Météo
	Roulement employés
	Travaux routiers
	Turbulence_aménagement
	Turbulence_horaire

Annexe 8 : Tableau synthèse des cas

1. RESSOURCES

	CAS A	CAS B	CAS C	CAS D	CAS E
CHOIX D'EMPLOYÉS	Plus de 3 employés Personnalité calme, expérience en restauration	Une dizaine d'employés Pas d'étudiants, plutôt du milieu des arts, « énergie vivante »	Plus de 3 employés Ils restent quelques mois à l'emploi	Plus de 3 employés Passionné par le café et le service	Une dizaine d'employés Expérience dans un café et/ou forte motivation de travailler dans un café
FORMATION	Intensive : 12 heures Ponctuelle : sur le terrain Continue	2 mois, dont 2 semaines au début à la caisse Continue	20 heures Continue	« Ne dure pas longtemps »	quelques semaines : lectures obligatoires, dégustation et utilisation machines
MULTITÂCHE	Oui De la caisse à la machine à espresso	Oui	Oui	Oui	Oui
HIÉRARCHIE	inexistante	Respect de la position 3 positions : cassier, barista et aide	Le gérant occupe une place importante : il est la référence pour le personnel	Aucune mention	Pas d'hierarchie, mais plutôt une position dans la structure de l'entreprise
ÉQUIPEMENT	Machine à espresso, moulin à café, récipients pour café filtre, réfrigérateur, machine à glaçons, lave-vaisselle, système de traitement d'eau	Machine à espresso, moulin à café, lave-vaisselle, réfrigérateur, congélateur, four	Machine à espresso, moulin à café, réfrigérateur et mode de paiement particulier	Machine à espresso, moulin à café et réfrigérateur	machine à espresso, moulin à café, système d'eau, machine à torréfier, réfrigérateur, grand présentoir, système de traitement d'eau
AMÉNAGEMENT ET FONCTIONNALITÉ	4 types d'agencement (A2, A3, A4, A5) Différenciateur par les bancs, grand espace, 40-45 places	4 types d'agencement (A1, A2, A3, A5); 36 places	3 types d'agencement (A1, A2, A5); 15 places	4 types d'agencement (A1, A2, A3, A5) 35 places	3 types d'agencement (A1, A3, A5) Différenciateur par les bancs Diversité du mobilier: 30-36 places
AMBIANCE	Design raffiné, matériaux nobles, style minimaliste, propreté, éclairage naturel, volume de la musique ajusté selon le taux d'occupation et la partie de la journée	Café toujours plein Éclairage surtout artificiel, volume de la musique élevée, il fait chaud à l'intérieur	Atmosphérique (lumineux, simplicité, pureté, propreté) Musique à bas volume	Calme, musique à volume raisonnable, taux d'occupation faible	Atmosphère de partage éclairage naturel Musique à volume raisonnable, Authenticité par l'odeur du café fraîchement torréfié
LOCALISATION	résidentiel, près d'une intersection	À proximité des campus,	résidentiel, emplacement peu passant	À proximité des campus, peu visible	Secteur résidentiel, près d'une intersection, un des plus anciens quartiers montréalais

2. CLIENTS

	CAS A	CAS B	CAS C	CAS D	CAS E
TYPE CLIENTÈLE	Varié Étudiants/résidents quartier Pigistes, artistes Piétons, amateurs de café	4 types : étudiants, commerçants et travailleurs du secteur, résidents du quartier, les touristes et banlieusards	2 types : résidents du quartier et étudiants	2 types : les occasionnels et les habitués	Varié : Étudiants, Résidents du quartier, Travailleurs indépendants, Amateurs de café, commerçants, restaurateurs
MOTIVATION DE FRÉQUENTATION	Selon type clientèle	2 types : circonstancielle et pour les travaux universitaires	Selon type clientèle Résidents : pour emporter en matinée Étudiants : pour travaux	Selon type clientèle Résidents : pour emporter en matinée Étudiants : pour travaux	La plus diversifié
DEGRÉ DE PARTICIPATION	Selon type clientèle : les habitués sont orientés vers le libre-service	Pas élevé, les clients laissent leur vaisselle sur les tables	Plutôt orienté vers le libre-service	Pas élevé, les clients laissent leur vaisselle sur les tables	Plutôt orienté vers le libre- service
FRÉQUENCE DES VISITES	Selon type clientèle 3-4 fois par semaine Régulière ou occasionnelle	Aucune mention	Selon type clientèle : Régulière ou occasionnelle	Selon type clientèle : Journalière, 2-3 fois par semaine ou occasionnelle	Selon type clientèle : Régulière ou occasionnelle
DURÉE DE VISITES	Selon type clientèle : - temps d'acheter un café - 30-60 minutes - 4 à 7 heures	Selon type clientèle : - temps d'acheter un café - 60-90 minutes - 5 à 6 heures	Selon type clientèle : - temps d'acheter un café - 30-60 minutes - 3 à 4 heures	Selon type clientèle : - temps d'acheter un café - 60-90 minutes - 3 à 6 heures	Selon type clientèle :
APPROPRIATION DU LIEU	Existante	Limité par l'aménagement (l'espace est petit, le café tousjours plein)	Limité par l'aménagement (l'espace est petit)	Fort, le café un deuxième chez-soi	Fort, le café est considéré une extension du salon

3. TURBULENCES (1)

	CAS A	CAS B	CAS C	CAS D	CAS E
CHANGEMENT HORAIRE	Oui, après quelques mois de fonctionnement 3 fois en 3 ans	Non pour l'horaire régulier, mais modification pour les congés fériés	Oui, après quelques mois de fonctionnement	Oui, après quelques mois de fonctionnement	Oui, après quelques mois de fonctionnement
CHANGEMENT AMÉNAGEMENT	Aucune mention	Non, car design du système opérationnel pensé avant l'ouverture	Oui, après quelques mois de fonctionnement	Aucune mention	Aucune mention
DEMANDES CLIENTS	Prolongation heures d'ouverture Introduction de repas	Prolongation d'heures Introduction de repas Plus de tables communes, de prises électriques, plus d'espace pour circuler, baisse du volume de la musique	Au niveau de l'offre	Introduction de repas	L'ajout d'une terrasse Plus d'entretien à salle de toilette
ACCEPTATION COMMUNAUTÉ	Aucune mention	Aucune mention	construire une relation de confiance avec sa clientèle	Souhaitée, mais l'intégration dans le quartier se fait lentement	Le café correspond à l'image du quartier : communautaire, partage
ROULEMENT EMPLOYÉS	Très faible, employés en service depuis 1 an, ce qui est rare pour ce milieu	Aucune mention	Taux élevé	Aucune mention, mais taux élevé remarqué à travers l'observation	Très faible, car le même personnel de janvier à décembre 2014(visites)
BRIS ET DÉGÂTS	Surtout par un employé en formation	Aucune mention	surtout par un nouvel employé	Aucune mention	Aucune mention
MÉTÉO	-40 ou +40	-30 et tempête de neige ou +30 avec un taux d'humidité élevé	Aucune mention	Aucune mention	Les températures agréables attirent les clients, celles désagréables les éloignent
ACHALANDAGE ET SAISONNALITÉ	Printemps et automne, les saisons les plus occupés, hiver occupé et été très calme	Achalandage régulier : café toujours plein; de plus en plus de clients en après-midi Saisonnalité : Printemps et automne, les saisons les plus occupés	Achalandage : presque inexistant, lieu peu passant	Achalandage : presque inexistant, dû en partie à la localisation	Printemps et automne, les saisons les plus occupés, hiver occupé et été très calme

4. TURBULENCES (2)

	CAS A	CAS B	CAS C	CAS D	CAS E
PROBLÈMES D'EAU	Alerte d'eau non potable	Aucune mention	Alerte d'eau contaminée dans ses premiers mois de fonctionnement	Aucune mention	Coupures d'eau entre 24 et 48 heures, annoncées par la Ville ou pas
PANNES D'ÉLECTRICITÉ	4 durant l'été 2013	Aucune mention	Aucune mention	Aucune mention	Aucune mention
TRAVAUX ROUTIERS	Aucune mention	Aucune mention	Aucune mention	Aucune mention	Les visites des clients sont pénibles, certains évitent de fréquenter le café durant les travaux

5. PRATIQUES

	CAS A	CAS B	CAS C	CAS D	CAS E
TYPE DE SERVICE	classique et courtis Relationnel pour les réguliers Centré sur l'expérience-client	Matin: transactionnel Après 10h : relationnel	relationnel	Relationnel ou transactionnel (si nouvel employé)	Adapté à chaque type de clients : transactionnel ou relationnel
CARTE FIDÉLITÉ	Café participant à ICP édition 2014 (25 \$ pour 26 cafés, 26 cafés participants, valide de mai à novembre)	Offerte : 10 ^e café gratuit	Café participant à ICP édition 2014 (25 \$ pour 26 cafés, 26 cafés participants, valide de mai à novembre)	Offerte : 9 ^e café gratuit Café participant à ICP édition 2014	Un café gratuit à l'achat d'un sac de grains
AMBIANCE SOCIALE	Salon spacieux qui stimule les interactions : P-C, C-C, C-S	Selon type clients : circonstanciels : peu conviviale réguliers : chaleureuse	Incite peu aux interactions entre les clients, en partie dû à l'aménagement	assurée par l'interaction entre les clients et le barista	Sentiment d'appartenance Rassurance de retrouver et reconnaître les visages
EMPOWERMENT EMPLOYÉS	Oui : Ouverture/fermeture du café, liberté de faire des tests de préparation	Plutôt réduit Le personnel a la liberté d'informer et conseiller les clients	Le personnel a le pouvoir de réagir en diverses circonstances survenues spontanément	Le personnel a la liberté d'informer et conseiller les clients Ouverture/fermeture café	Le personnel a la liberté d'informer et conseiller les clients, « ambassadeurs » Ouverture/fermeture café
CONFIANCE BARISTA	Attachement des clients Barista connaît les goûts des clients Départ du barista = perte de clients, moins de raisons de fréquentation	Aucune mention	Le gérant connaissait le nom de ses clients réguliers, mais il a quitté son emploi	Le barista connaissait les goûts et les noms des habitués, mais il a quitté son emploi	Gagné auprès de la clientèle par le service offert Barista : attentif et à l'écoute des besoins clients
RENOUVELLEMENT CLIENTS	Aucune mention	oui	Aucune mention	Aucune mention	Aucune mention

Annexe 9 : Définitions du succès des propriétaires-gestionnaires

Durant les entretiens, les propriétaires ont défini le succès de différentes façons. Nous présentons quelques-uns de leurs propos afin de justifier nos choix :

- taux d'occupation et survie :

« Pour les cafés indépendants comme nous, c'est vraiment important d'avoir le maximum de clients possibles pendant la journée. C'est pour survivre en fait. » (P1, 75)

« Le succès de notre café c'est le *take-out*. Mais, on vise la diversification de la clientèle. » (P4, 8)

- offrir un produit de grande qualité :

« Une de raisons qu'on réussit ici, c'est parce que les gens sentent que j'ai de la passion pour ce que je fais, je suis vraiment intéressé dans ce que je fais (...) Une façon de réussir c'est vraiment de rester passionné et offrir un produit très, très bon. » (P1, 65)

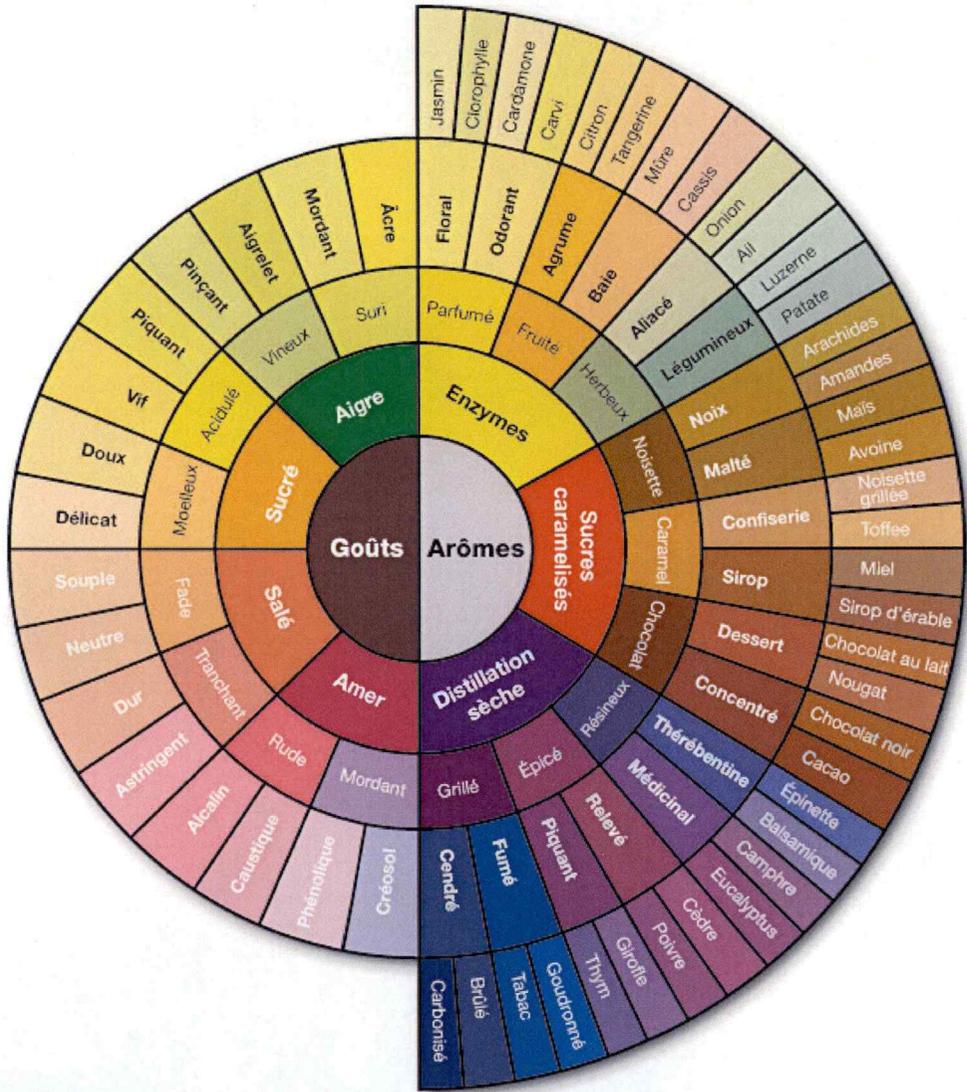
- évolution de l'entreprise et alignement de service :

« C'est de s'adapter avec l'évolution et les changements de l'entreprise. Donc, exemple, le *line-up* jusqu'à la porte : il n'y avait pas de *line-up* jusqu'à la porte, c'est quelque chose qui a évolué. Donc, la journée où je me rends compte que le volume augmente, il faut que moi, je me pose la question... Je pense que c'est ça qui fait qu'un entrepreneur réussit, c'est la capacité à s'adapter aux changements et à bien gérer ça. » (P2, 13-15)

« On essaie de se donner une structure (...) C'est sûr qu'on est parti d'une toute petite entreprise... et l'entreprise a grandi un peu. C'est important de bien structurer le rôle de chacun à ce moment-là. » (P5, 24)

« Après plus d'un an de l'ouverture, je trouve qu'on a plusieurs choses à changer. » (P3, 8)

Annexe 10 : Roue des saveurs du café – version 1995



BIBLIOGRAPHIE

- Aaker, J et al. (2004). When good brands do bad, *Journal of Consumer Research*, Vol. 31, No. 6, pp. 1-16
- Achrol, R.S. (1991). Evolution of the marketing organization: New forms for turbulent environments, *Journal of Marketing*, Vol. 55, No. 10, pp. 77-93
- Adeleye, E.O. et Yusuf, Y.Y. (2006). Towards agile manufacturing: models of competitions and performance outcomes, *International Journal Agile Systems and Management*, Vol. 1, No. 1, pp. 93-110
- Akesson, Maria, Bo Edvardsson et Bard Tronvoll (2014). Customer experience from self-service system perspective, *Journal of Service Management*, Vol. 25, No. 5, pp. 677-698
- Altman, I. (1975). The environment and social behavior: privacy, personal space, territory, crowding, Monterey, Brooks/Cole Publishing, 256 pages
- Arlotto, Jacques et al. (2011). Très petites entreprises et croissance: À la découverte d'un continent inexploré, *Management Prospective Ed.*, Vol. 3. No. 43, pp. 16-36
- Baker, J. (1987). The Role of the Environment in Marketing Services: The Consumer Perspective, *The Services Challenge: Integrating for Competitive Advantage*, Chicago: American Marketing Association, pp. 79-84
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120
- Baudry, Christian (1986). Manager les services : La qualité comme principe unificateur, Paris, Éd. Economica, 208 pages
- Berkowicz, Sylvie (2013). 100 adresses à Montréal pour un café, un lunch, un brunch, dans *Mixeur, les goûts et les idées*, Éditions Infopresse, Vol. 3, No. 3, 129 pages
- Bernardes, E.S. et Hanna, M.D. (2009). A theoretical review of flexibility, agility, and responsiveness in the operations management literature, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 29, no 1, pp. 30-53
- Berry, L. et Sandra Lampo (2000). Teaching an Old Service New Tricks. The promise of service redesign, *Journal of Service Reseach*, Vol. 2, No. 3, pp. 265-275
- Bitner, M. J. (1990). Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses, *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4, pp. 69-82
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees, *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 2, pp. 57-71
- Black, Janice et Gérard Farias (2000). Dynamic strategies: Emergent journeys of entrepreneurs, *Emergence*, Vol. 2, No 1, pp. 101-113
- Bottani, Eleonora (2010). Profile and enablers of agile companies: An empirical investigation, *International Journal of Production Economics*, vol. 125, pp. 251-261
- Breu, K. et al. (2001). Workforce agility: the new employee strategy for the knowledge economy, *Journal of Information Technology*, Vol. 17, pp. 21-31
- Brown, S. et al.(1991). Service quality: Multidisciplinary and multinational perspective, Toronto, Lexington Books, 350 pages
- Brown, Shona L. et Kathleen M. Eisenhardt (1997). The Art of Continuous Change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No. 1, pp. 1-34
- Cadwallader, Susan et al. (2010). Frontline employee motivation to participate in service innovation implementation, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 38, pp. 219-239

- Chakravarthy, Bala (1997). A New Strategy Framework for Coping with Turbulence, *MIT Sloan Management Review*, winter, pp. 69-82
- Chase, R. B. et al. (2006). *Operations Management for Competitive Advantage* (11 éd), Boston, McGraw-Hill Irwin, 806 pages
- Chaussé, Louis (2013). Les représentations des médias sociaux par les propriétaires-gestionnaires de la Très Petite Entreprise (TPE), mémoire de maîtrise, Montréal, HEC Montréal, 140 pages
- Chebat, J-C, et al. (1999). *La gestion des services*, Montréal, Chenelière/McGraw-Hill, 308 pages
- Collier, D. et J. Evans (2007). *Operations Management*, Mason, Thomson Higher Education, 830 pages, pp.376-377
- Conner, D. (1992). *Managing at the speed of change*, NY, Random House, 290 pages
- Conner, D. (1998). *Leading at the edge of the chaos*, New York, John Wiley, 352 pages
- Cooper, D.R. et P.S. Schindler (2006). *Business Research Methods*, NY, McGraw-Hill/Irwin, 744 pages
- Creswell, J.K. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (2e éd.), Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Crocitto, Madeline et M. Yussef (2003). The human side of organizational agility, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 103, No. 6, pp. 388-397
- Cross, B. et Julie Paquette (2014). Service complexity and the peril of productization, *Ivey Business Journal*, Vol 1-2, pp. 1-5
- Davis, T. (1984). The Influence of the Physical Environment in Offices, *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2, pp.271-83
- Davis, D., Morris, M. et Allen, J. (1991). Perceived Environmental Turbulence and Its Effect on Selected Entrepreneurship, Marketing, and Organizational Characteristics in Industrial Firms, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 19, No. 1, pp. 43-51
- Demers, Christiane (2007). *Organizational change theories*, Thousand Oaks, Sage Publications, 277 pages
- Demers, C. (2013). 6-411-92 – Le changement dans les organisations, notes des séances 4 et 10 (présentation PowerPoint), HEC Montréal
- Dries, N. et al. (2012). The role of learning agility and career variety in the identification and development of high potential employees, *Personnel Review*, Vol. 41, No. 3, pp. 340-358
- Du, Jiangang et al. (2011). Multiple emotional contagions in service encounters, *Journal of the AMS*, Vol. 39, pp. 449-466
- Evans, G.W. et Rachel Stecker (2004). Motivational consequences of environmental stress, *Journal of Environmental Psychology*, Vol. 24, pp.143-165
- Edvardsson, B., M.D. Johnson, A. Gustafsson et T. Strandvik (2000). The effects of satisfaction and loyalty on profits and growth: products versus services, *Total quality management*, Vol. 11, No. 7, pp. 917-927
- Edvardsson, Bo, Anders Gustafsson et Inger Roos, (2005). Service portraits in service research: a critical review, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 16 No. 1, pp. 107 - 121
- Ferrier, Olivier (2002). *Les très petites entreprises*, Bruxelles, De Boeck, 354 pages
- Fischer, G-N. (1980). *Espace industriel et liberté*, PUF, France, 223 pages
- Fitzsimmons, James et Fitzsimmons, Mona (2000). *New Service Development: Creating Memorable Experiences*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 321 pages
- Fleury-Bahi, G. (2010). *Psychologie et environnement. Des concepts aux applications*, De Boeck
- Flidner, G. et R. Vokurka (1997). Agility: competitive weapon of the 1990s and beyond, *Production Inventory and Management Journal*, Vol. 38, No. 3, pp. 19-24

- Fortin, M-F (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche* (2e éd.), Montréal, Chenelière Éducation, 632 pages
- Froehle, C.M., Roth, A., Chase, R.B., Voss, A.C. (2001). Antecedents of New Service Development Effectiveness: An Exploratory Examination of Strategic Operations Choices, *Journal of Service Research*, Vol. 3, No. 1, pp. 3-17
- Giachetti, R.E. et al. (2003). Analysis of the structural measures of flexibility and agility using a measurement theoretical framework, *International Journal of Production Economics*, Vol. 86, No. 1, pp. 47-62
- Giroux, Héléne (2013). 6-505-93 – Gestion des opérations dans les entreprises de services, notes des séances 1 et 6 (présentation PowerPoint), HEC Montréal
- Giroux, H. et al. (2014). *La gestion des opérations et de la logistique : méthodes et principes fondamentaux*, JFD Éditions, 448 pages
- Goldman, S.L. et Nagel, R.N. (1993). Management, technology and agility : the emergence of a new era in manufacturing, *International Journal of Technology Management*, Vol. 8, No. 1-2, pp. 18-38
- Goldman, S.L., Nagel, R.N. et Preiss K. (1995). *Agile competitors and virtual organizations: strategies for enriching the customer*, New York, Von Nostrand Reinhold, 414 pages
- Goldstein, S.M. et al. (2002). The Service Concept: The Missing Link in Service Design Research, *Journal of Operations Management*, Vol. 20, pp. 121-134
- Grégoire, Y. (2013). *Le marketing des services*, notes des séances 8 et 9 (présentation PowerPoint), HEC Montréal
- Groen, B. et al. (2012). Enabling Performance measurement in a small professional service firm, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 61, No. 8, 839-862
- Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: A framework for research and development, *International Journal of Production Economics*, Vol. 62, pp. 87-105
- Gupta, S. et M. Vajic (2000). The Contextual and Dialectical Nature of Experiences (chapter 2) dans *New Service Development: Creating Memorable Experiences*, Thousand Oaks, Sage Publications, 321 pages
- Hallgren, M. et J. Olhager (2009). Lean and agile manufacturing: external and internal drivers and performance outcomes, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 29, No. 10, pp. 976-999
- Haksever, Cengiz et Barry Render (2013). *Service management: an integrated approach to supply chain management and operations*, Upper Saddle River, Pearson Education, 584 pages
- Harvey, J. (2006). *Managing Service Delivery Processes – Linking Strategy to Operations*, Milwaukee, ASQ Quality Press, 352 pages
- Heskett, J. L. et al. (1990). *Service Breakthroughs*, NY, The Free Press, 306 pages
- Heskett, J. L. et al. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work, *Harvard Business Review*, Vol. 72, No. 2, pp. 164-170
- Hudson, Mel et al. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21, No. 8, pp. 1096-1105
- Hunt, S.D. et R.M. Morgan (1996). The resource-advantage theory of competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions, *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 10 (October), pp. 107-114
- Jaouen, Annabelle et Olivier Torrès (2008). *Les très petites entreprises: un management de proximité*, Paris, Hermès Science publications, 379 pages

- Jennings, P. et G. Beaver (1997). The performance and competitive advantage of small firms: A Management Perspective, *International Small Business Journal*, vol.15, No. 2, pp. 63-75
- Joroff, M. et al. (2003). The agile workplace, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 5, No. 4, pp. 293-311
- Kaplan, Stephen (1987). Aesthetics, Affect, and Cognition: Environmental Preference from an Evolutionary Perspective, *Environment and Behavior*, Vol. 19, No. 1, pp. 3-32
- Khandwalla, Pradip (1977). The design of organisations, NY, Harcourt Brace Jovanovich, 713 pages
- Kwortnik, R. J., & Thompson, G. M. (2009). Unifying service marketing and operations with service experience management, *Journal of Service Research*, Vo. 11, No. 4, pp. 389-406
- Lane, D. A. et M. Down (2010). The art of managing for the future: leadership of turbulence, *Management Decision*, Vol. 48, No. 4, pp. 512-527
- Lin, Ingrid (2004). Evaluating a Servicescape: The Effect of cognition and emotion, *Hospitality Management*, Vo. 23, pp. 163-178
- Lovelock, C. et al. (2008). Marketing de services, 6e edition, Paris, Pearson Education, 620 pages
- Malina, M. et F. Selto (2001). Communicating and controlling strategy: An empirical study of the effectiveness of the balanced, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 13, pp. 47-90
- McBane, D.A. (1995). Empathy and the salesperson: A multidimensional perspective, *Psychology & Marketing*, Vol. 12, No. 4, pp. 349-370
- Maltz, A. et al. (2003). Beyond the Balanced Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measures, *Long Range Planning*, Vol. 36, pp. 187-204
- Mason, R. B. (2007). The External Environment's Effect on Management and Strategy, A complexity theory approach, *Management Decision*, Vol 45, No. 1, pp. 10-28
- Mason, R. B. (2009). An exploration of marketing tactics for turbulent environments, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 109, No. 2, pp.173 - 190
- Menor, L. et al. (2001). Agility in Retail Banking: A Numerical Taxonomy of Strategic Service Groups, *Manufacturing & Service Operations Management*, Vol. 3, No. 4, pp. 273-292
- Menor, L. et al. (2002). New Service Development: Areas for Exploitation and Exploration, *Journal of Operations Management*, Vol. 8, No. 4, pp. 135-157
- Menor, L. et al. (2007). Examining the influence of operational intellectual capital on capabilities and performance, *Manufacturing & Service Operations Management*, Vol. 9, No. 4, pp. 559-578
- Menor, L. et A. Roth (2008). New Service Development Competence and Performance, *Production and Operations Management*, Vol. 17, No. 3, pp. 267-284
- Milliman, R. (1982). Using Background Music to Affect the Behavior of Supermarket Shoppers, *Journal of Marketing*, Vol. 46 (summer), pp. 86-91
- Morelli, Nicola (2009) "Service as value co-production: reframing the service design process", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 20, No. 5, pp. 568 - 590
- Morval, J. et Marc Corbière (2000). L'appropriation de l'espace. Un concept à la recherche d'une définition opérationnelle, *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, Vol. 50, No. 1, pp. 127-32
- Morval, Jean (2007). La psychologie environnementale, Les Presses de l'Université de Montréal, 115 pages, p. 79
- Nagel, R. et Dove, R. (1991). 21st Century Manufacturing Enterprise Strategy, Lehigh University, Bethlehem, USA
- Narasimham, R. et Das, A. (1999). Manufacturing agility and supply chain management practices, *Production and Inventory Management Journal*, Vol. 40, No. 1, pp. 4-10

- Neu, Wayve a. et Stephen W. Brown (2005). Forming Successful Business-to-Business Services in Goods-Dominant Firms, *Journal of Service Research*, Vol. 8, No. 1, pp. 3-17
- Nollet, Jean et John Haywood-Farmer (1992). Les entreprises de services, Montréal, De Boeck, 271 pages
- Oldenburg, Ray (1997). The great good places: Cafés, coffee shops, bookstores (2e éd.), Cambridge, Da Capo Press, 336 pages
- Ostrom, A. et al. (2010). Moving Forward and Making a Difference: Research Priorities for the Science of Service, *Journal of Service Research*, Vol. 13, No. 1, pp. 4-36
- Overby, Eric et al. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology, *European Journal of Information Systems*, Vol. 15, pp. 120-131
- Pacitto, Jean-Claude et Franck Tordjman (2000). Très petite entreprise et marketing : les causes d'un malentendu, *Revue internationale P.M.E.*, Vol. 13, No. 3-4, pp. 37-62
- Paquette, Julie et al. (2013). Combining multicriteria analysis and tabu search for dial-a-ride problems, *Transportation Research Part B*, Vol. 52, pp. 1-16
- Parasuraman, A., Berry, L et V. Zeithaml (1991). Understanding customer expectations of service, *Sloan Management Review*, Vol. 32, No. 3, pp. 39-48
- Parish, J.T., Berry, L. L. et Lam, S. Y. (2008). The Effect of the Servicescape on Service Workers, *Journal of Service Research*, Vol. 10, No. 3, pp. 220-38
- Pareigis, J., P. Echeverri et Bo Edvardsson, (2012). Exploring internal mechanisms forming customer servicescape experiences, *Journal of Service Management*, Vol. 23, No. 5, pp. 677 - 695
- Parker, David (2012). Service Operations Management: the total experience, Cheltenham, Edward Elgar, 557 pages
- Parsa, H.G. et al. (2015). Why restaurants fail? Part IV: The relationship between restaurant failures and demographic factors, *Cornell Hospitality Quarterly*, vol. 56, no. 1, pp. 80-90
- Patton, Michael (2002). Qualitative Research and Evaluation Methods (3^e éd.), Thousand Oaks, Sage Publications
- Pavlovich K. et Krahnke, K. (2012). Empathy, connectedness and organisation, *Journal Business Ethics*, Vol. 105, pp. 131-137
- Quivy, R. et L.V. Campenhoudt (2006). Manuel de recherche et sciences sociales (3^e éd.), Dunod
- Ragain, P. et al. (2012). Complexity and agility: Why the Human Element Is Critical to Operational Safety, *EHS Today*
- Ramaswamy, Rohit (1996). Design and management of service processes: keeping customers for life, Reading, Addison-Wesley, 424 pages
- Ramesh, G. et Devadasan, S.R. (2007). Literature review on the agile manufacturing criteria, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 18, No. 2, pp. 182-201
- Randall, W. et al. (2010). Value Propositions of the U.S. Trucking Industry, *Transportation Journal*, Vol. 49, No. 3, pp. 5-23
- Rosenbaum, M.S. et Massiah, C. (2011). An Expanded Servicescape Perspective, *Journal of Service Management*, Vol. 22, No. 4, pp. 471-90
- Routroy, S et al. (2015). Measurement of manufacturing agility: a case study, *Journal of Service Science and Management*, Vol. 19, No. 2, pp. 1-18
- Roth, A. et M. van der Velde (1991). Operations as Marketing: A Competitive Service Strategy, *Journal of Operations Management*, Vol. 10, No. 3, pp. 303-328
- Roth, A. (1996). Achieving strategic agility through economies of knowledge, *Strategy & Leadership*, Vol. 24, No. 2, pp. 30 -37

- Roth, A. et L. Menor (2003). Insights into Service Operations Management: A Research Agenda, *Production and Operations Management*, Vol. 12, No. 2, pp. 145-164
- Russell, J. et Ward, L. (1982). Environmental Psychology, *Annual Review of Psychology*, Vol. 33, pp. 651-81
- Sarkis, J. (2001). Benchmarking for agility, *Benchmarking. An International Journal*, Vol. 8, No. 2, pp. 88-107
- Sasser, W. E., P. Olsen et D. Wyckoff (1978). Management of service operations. Text, Cases and Readings, Boston, Allyn and Bacon, 734 pages
- Sasser, W. E. (1995). Service Operations Management, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Sharifi, H. et Z. Zhang (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction, *International Journal of Production Economics*, Vol. 62, pp. 7-22
- Sharifi, H. et Z. Zhang (2001). Agile manufacturing in practice. Application of a methodology, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21, No. 5-6, pp. 772-794
- Stacey, Ralph D. (1995). The science of complexity: An alternative perspective for strategic change processes, *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 477-495
- Stake, Robert E. (2006). Multiple case study analysis, NY, The Guilford Press, 342 pages
- SubbaNarasimha, P.N. (2001). Strategy in Turbulent Environments: The Role of Dynamic Competence, *Managerial and Decision Economics*, Vol. 22, No. 4-5, pp. 201-212
- Sundstrom, E. et Sundstrom, M. G. (1986). *Workplaces*, Cambridge, Cambridge University Press, 461 pages
- Thomke, S. et Reinertsen, D. (1998). Agile Product Development: Managing Development Flexibility in Uncertain Environments, *California Management Review*, Vol. 41, No. 1, pp. 8-30.
- Thompson, Craig et Zeynep Arsel (2004). The Starbucks Brandscape and Consumers' (Anticorporate) Experiences of Globalization, *Journal of Consumer Research*, Vol. 31, pp. 631-642
- Vazquez-Bustelo, D. et al. (2007). Agility drivers, enablers and outcomes: Empirical test of an integrated agile manufacturing model, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27, No. 12, pp. 1303-1332
- Verhoef, P. et al. (2009). Customer experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies, *Journal of Retailing*, Vol. 85, No. 1, pp. 31-41
- Verma, R. et al. (2001). Effective Design of Products/Services: An Approach Based on Integration of Marketing and Operations Management Decision, *Decision Sciences*, Vol. 32, No. 1, pp. 165-193
- Vischer, Jacqueline (2007). The concept of workplace performance and its value for managers, *California Management Review*, Vol. 49, No. 2, pp. 62-79
- Vinodh, S. et al. (2013). Design of agile supply chain assessment model and its case study *Journal of Manufacturing Systems*, Vol. 32, No. 4, pp. 620-641
- Vinodh, S. et S. Aravindraj (2015). Benchmarking agility assessment approaches: a case study, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 22, No. 1, pp. 2-17
- Vokurka, R. et Flidner, G. (1998). The journey towards agility, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 98, No. 4, pp. 165-171
- Volberda, H.W. et G.H. van Bruggen (1997). Environmental turbulence: a look into its dimensionality, dans NOBO, pp. 137-145
- Voss, Chris et al. (2002). Case Research in Operations Management, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22, No. 2, pp. 195-219

- Voss, C., Roth, A et Chase, R. (2008). Experiences, Service Operations Strategy, and Services as Destinations, *Production and Operations Management*, Vol. 17, No. 3, pp. 247-266
- Wemmerlov, U. (1990). A taxonomy for Service Processes and Its Implications for System Design, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 1, No. 3, pp. 20-40
- Wieseke, Jan, Anja Geigenmuller et Florian Kraus (2012). On the role of empathy in customer-employee interactions, *Journal of Service Research*, Vol. 15, No 3, pp. 316-331
- Yauch, C. (2011). Measuring agility as performance outcome, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 22, No. 3, pp. 384-404
- Yin, Robert (2009). Case study research: Design and methods (4e éd.), Thousand Oaks, Sage Publications, 219 pages
- Yusuf, Y. et al. (1999). Agile manufacturing: the drivers, concepts and attributes, *International Journal of Production Economics*, Vol. 62, pp. 33-43
- Zhang, Z. et H. Sharifi (2007). Towards Theory Building in Agile Manufacturing Strategy. A Taxonomical Approach, *IEEE*, Vol. 54, No. 2, pp. 351-370
- Zelbst, Pamela et al. (2010). Relationships among market orientation, JIT, TQM and agility, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 110, No. 5, pp.637-658
- Zomerdijk, Leonieke G. et Christopher A. Voss (2010). Service Design for Experience-Centric Services, *Journal of Service Research*, vol. 13, no 1, p. 67-82.

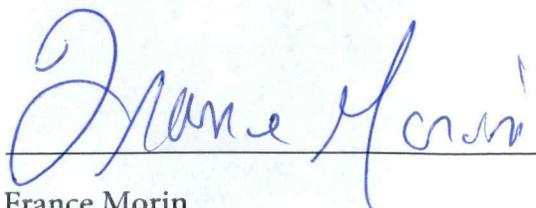
CERTIFICATION

Déclaration de transfert de support par numérisation

En conformité avec l'article 2842 du Code civil du Québec, je, soussignée, France Morin, affectée au transfert de support des documents par procédé de numérisation, déclare ce qui suit :

1. J'atteste que j'ai été désignée à titre de personne responsable de la conservation des documents par le Directeur du Service de la gestion des documents et des archives conformément à la délégation de pouvoir du Conseil d'administration de HEC Montréal adoptée par une résolution datée du 8 octobre 2009;
2. J'ai procédé à la numérisation de «Mémoire - A089W90851»
 - 2.1 Format d'origine : Papier
 - 2.2 Délai de conservation : 0308
 - 2.3 Procédé de transfert : Numérisation
 - Numériseur : Paper Stream IP fi-6770 dj
 - Format de fichier : PDF/A
 - Résolution de l'image : 300 ppp
 - Mode colorimétrique : couleur
3. J'ai effectué cette opération à HEC Montréal, 5255, avenue Decelles, Montréal, Québec, le 11 décembre 2017;
4. Je certifie que lesdits documents ont été fidèlement numérisés et que les copies présentent la même information que les documents originaux;
5. En conformité avec l'article 17 de la *Loi concernant le cadre juridique des technologies de l'information*, l'intégrité des copies des documents reproduits est assurée par les garanties suivantes :
 - 5.1 le format PDF/A constitue un support non altérable et pérenne;
 - 5.2 les procédures de gestion des documents et archives adoptées par le Service de la gestion des documents et des archives de HEC Montréal et soutenant les activités de transfert de support respectent toutes les exigences du cadre législatif et réglementaire en vigueur au Québec;
 - 5.3 les conditions de conservation répondent aux normes archivistiques et de sécurité.

En foi de quoi, j'ai signé à Montréal



France Morin
Date : 11 décembre 2017

HEC MONTRÉAL

Service
de la gestion des documents
et des archives