

Étude portant sur les modèles d'affaires en restauration indépendante au Québec en temps de COVID : résultats préliminaires

L'activité de la restauration indépendante au Québec : gérer dans la turbulence – pratiques et modèle d'affaires

Robert Laporte^{1,3}, Jean-Charles Marin^{1,3}, Nelson Théberge^{1,3}, Sophie Veilleux^{2,3}

¹ Professeur-chercheur, Institut de tourisme et d'Hôtellerie du Québec (ITHQ); ² Professeure titulaire, Université Laval; ³ GastronomiQc Lab, unité mixte de recherche ITHQ - U. Laval

Résumé

La situation actuelle provoquée par la COVID-19 contraint les acteurs de l'industrie de la restauration à subir la transformation, voire même la rupture des modèles d'affaires connus en restauration. Pourtant, les restaurateurs ont vécu les conséquences néfastes causées par le virus du SRAS en 2003, celui du H1N1 en 2010 ainsi que la crise financière de 2008. Au fil des ans, des transformations rendues nécessaires par les modes et les changements dans les habitudes de consommation ont contribué à l'actualisation de l'environnement proposé aux clients. En effet, le concept, le menu, le décor et même le service se sont modelés à cette modernité. À chaque fois, le restaurateur a su s'adapter et même innover, mais cette fois-ci, le choc de la pandémie à l'échelle de la planète crée une rupture affectant non pas uniquement le menu, le service et le concept, mais bien la structure même du commerce de la restauration. La crise sanitaire menace le restaurateur et ses choix ne sont malheureusement pas nombreux : s'adapter, se redéfinir ou jeter le tablier.

Cette étude, réalisée à la suite de la première vague de la crise sanitaire de la COVID-19 durant l'été 2020, nous a permis de jeter un regard critique sur les modèles d'affaires de restaurants indépendants de cinq régions du Québec. Les résultats préliminaires de cette recherche qualitative identifient quatre composantes du modèle d'affaires qui doivent s'adapter afin d'en dégager tout le potentiel d'actions créatrices de valeur pour les restaurateurs indépendants :

1. La diversification de l'offre et la diminution de la durée de consommation ;
2. L'expérimentation des processus d'affaires pour le design de nouveaux produits et services ;
3. L'analyse du modèle de coûts en se questionnant sur la rentabilité au-delà du chiffre d'affaires ;
4. L'importance de la proximité avec la communauté pour un développement de partenariats.

Les résultats complets de l'étude seront publiés à l'été 2021.

Introduction

Le GastronomiQc Lab, le Centre d'expertise de l'ITHQ et l'Association Restauration Québec collaborent à la réalisation de cette étude afin d'identifier les actions à entreprendre pour adapter les opérations d'un restaurant en temps de pandémie. La diffusion rapide des résultats préliminaires vers l'industrie permet de soutenir concrètement les restaurateurs afin qu'ils puissent saisir l'opportunité de développer de nouveaux modèles d'affaires. Les thèmes abordés avec les dix restaurateurs provenant de cinq régions du Québec portaient sur des thèmes tels que la vision du gestionnaire, les stratégies émergentes de même que les impacts de cette crise sur les opérations et sur leur modèle d'affaires. À la suite de l'analyse de ces entretiens, les résultats préliminaires mettent en évidence les actions que les établissements de restauration ont identifiées et adoptées ainsi que les nouvelles pratiques adaptées à la situation provoquée par les conséquences de la COVID-19. De plus, ces adaptations ont été mises en œuvre en considérant le niveau de risque, le potentiel d'affaires et la pérennité estimée de ces changements lors du retour à une situation moins incertaine.

Les restaurateurs indépendants veulent identifier de nouvelles balises pour la conduite de leur entreprise durant cette période tumultueuse. Actuellement, les outils à la disposition des restaurateurs sont de l'ordre de la prévention, de la gestion sanitaire, de mesures d'adaptation dans le but d'assurer la survie de l'entreprise. Cependant, sans canevas défini ou modèle de référence robuste en appui à ces changements, il est fort possible que ces nouvelles pratiques n'atteignent pas leur plein potentiel au niveau de la création de valeur. L'utilisation d'outils de gestion demeure peu efficace s'ils ne sont pas adaptés à la réalité de chaque entreprise. Le modèle d'affaires sert de

vecteur de prise de décisions et permet aux restaurateurs de faire un choix plus éclairé des outils de gestion proposés.

Ce document présente quatre (4) des composantes du modèle d'affaires pour accompagner les restaurateurs dans leurs décisions:

1. La proposition de valeur;
2. Le modèle de coûts;
3. Les processus;
4. Les partenariats.

La proposition de valeur

Pourquoi le client vient-il à mon restaurant? Qu'est-ce qui distingue mon offre de la concurrence? La période de confinement du printemps 2020 a été propice aux questionnements pour certains restaurateurs et les réponses à ces questions ont pu être actualisées parfois avec succès. Cependant, dans plusieurs cas, d'autres questions ont émergé. Selon nos résultats préliminaires, le client a apprécié la réouverture des restaurants, retrouvant en partie ses habitudes. Souvent avec un service adapté à la situation, un menu plus restreint, mais surtout un endroit de socialisation et une ambiance somme toute amicale. Les restaurants en région ont su profiter de l'affluence de touristes locaux pour les soutenir. La gestion des contraintes sanitaires, une réduction de l'offre caractérisée des menus simplifiés, des tables d'hôte, mais de façon plus spécifique, un intérêt marqué pour la diversification des options offertes au client. Les gestes des restaurateurs pour modifier leur proposition de valeur se sont concrétisés par l'offre de boîtes à lunch, implantation d'une épicerie temporaire, repas pour emporter le tout dans un packaging réfléchi, recyclable et souvent réutilisable.

Les restaurants de centres urbains, quant à eux, ont traversé cette période en proposant des promotions séduisantes avec des prix attractifs. Les observations recueillies confirment que les gestes posés durant la période estivale 2020 ont permis d'adapter leur offre habituelle avec comme contrainte majeure, des équipes réduites par des considérations de rentabilité. Le client a développé de nouveaux réflexes de consommation. En général, il a consommé plus, en se laissant guider par les choix du restaurateur. Paradoxalement, bien que la facture moyenne fût plus élevée, le temps de consommation en salle à manger et sur la terrasse était significativement plus court. Les restaurateurs avisés ont su développer un parcours du client avec des étapes de service appuyées sur la fluidité de la transaction et l'accélération de la fonction service. Aussi, en plus du menu et du design de service, la proposition de valeur a permis des ajustements importants quant à la diminution des heures d'ouverture. Cette décision amène le restaurateur à revoir ses façons de faire et à privilégier la profitabilité.

Le modèle de coûts

Pour le restaurateur avisé, les coûts de nourriture et de main d'œuvre sont les indicateurs privilégiés pour évaluer la performance économique de son établissement. La pandémie est venue bousculer les façons d'analyser des états financiers en faisant apparaître l'angle mort du contrôle des coûts. En clair, pourquoi cela me coûte-t-il si cher ? Les données recueillies lors de l'étude font ressortir la prise de conscience des restaurateurs vis-à-vis le coût important des loyers. Cette particularité touche plus durement les restaurateurs des centres urbains. Les restaurateurs veulent revoir leurs baux, réfléchissent à des espaces plus petits, même pour certains, franchissent l'étape de rompre leur bail. Ces décisions économiques oblitèrent souvent des histoires riches en émotion, tablettant ainsi de nombreuses années d'expériences et souvent

entamment ces démarches avec une rationalité sans merci.

Revoir le modèle de coûts pour mieux identifier les centres de profitabilité et l'opération de la salle à manger en est un exemple probant. Générant un chiffre d'affaires important, de nombreux restaurateurs contestent le statu quo ; à savoir, maintenir un service conventionnel sept jours sur sept. La diminution des heures, voire des jours d'ouverture est devenue pratique courante, non pas uniquement par le manque de main d'œuvre, mais par une volonté de mieux contrôler les coûts et mesurer la contribution réelle sur la profitabilité du restaurant. La diversification de l'offre a produit des marges bénéficiaires plus intéressantes pour le restaurateur. Cette quête à retrouver une profitabilité, avec l'aide des différents paliers de gouvernement et des initiatives locales, s'est cristallisée autour du développement de nouveaux processus d'affaires.

Les processus

Avant la COVID-19, le client en salle à manger était d'une certaine façon captif, le rythme et la qualité de son expérience étant contrôlés par le restaurateur. Aujourd'hui, le client est devenu intangible, car plusieurs étapes de pré-consommation sont maintenant en mode numérique. Pensez à la consultation des menus, à la prise de commande et au paiement de la facture, et ce, avant même que le client se déplace ou reçoive sa commande par l'entremise d'un service de livraison. La panoplie d'options de repas pour emporter, la livraison de kit repas ou sous vide constituent des pratiques recensées chez les restaurateurs interviewés. Les répercussions positives sur les affaires sont conditionnelles au niveau de préparation et d'expérimentation en amont par l'équipe du restaurant. Pour maximiser la qualité du produit final, il faut alors tester, goûter, refaire une standardisation de la

recette en tenant compte des impacts du transport et de la manipulation par le client lors de la préparation à la maison.

L'assiette préparée au resto est une chose, la mise en place d'un nouveau processus de distribution en est une autre. Pour le succès de la transition de l'assiette à la barquette pour emporter, l'alliance avec des ressources maîtrisant des compétences nouvelles est un atout. Lors de nos entrevues, des restaurateurs ont mentionné avoir découvert à même leurs ressources des compétences chez un membre de l'équipe existante dans l'élaboration et la mise en marche d'un système transactionnel pour la nouvelle offre de produit. Considérer le savoir-faire des employés marque une pratique novatrice dans le design de service.

Standardiser les processus de distribution nécessite des expérimentations, des tests au fur et à mesure de l'implantation des processus de distribution. Tout comme le commerce de détail, la pandémie est venue accélérer la numérisation et du développement de site transactionnel attractif et convivial pour le client. La mise à niveau du restaurateur quant à l'utilisation des réseaux sociaux confirme l'importance de la qualité des photos des plats, un incontournable pour séduire le client. Cette relation numérique doit en revanche maintenir la promesse d'un repas de qualité, livré à la bonne température et dans un délai le plus court possible. Cette expertise se confirme chez les restaurateurs et permet d'identifier le maintien de ces processus pour apporter pour l'après-COVID. En somme, les nouvelles approches expérimentées dans l'action montrent une agilité du restaurateur à devenir plus qu'un espace de consommation transactionnel, mais une organisation apprenante. Ce parcours d'expérimentation pour maintenir l'expérience du client ne se fait pas en vase clos.

Les partenariats

Le restaurant s'est transformé en partie en un laboratoire/entrepôt pour expérimenter de nouvelles offres. Certains gestionnaires ont mis de l'avant des pratiques un peu par mimétisme. Si le concurrent le fait, pourquoi pas moi? L'approche intuitive est utile pour se frayer un chemin jusqu'à ses clients. Cette démarche doit compter sur l'appui et la collaboration des fournisseurs. Les données recueillies soulignent de façon claire la grande résilience des fournisseurs et leur coopération quant aux conditions de paiement, au développement de nouveaux produits et au support logistique auprès des restaurateurs.

La turbulence des derniers mois confirme chez les restaurateurs une fidélité auprès de leurs fournisseurs, mais également la consolidation d'une relation d'affaires basée sur la confiance. La réciprocité entre restaurateur et fournisseur constitue donc un élément clé d'une pratique d'affaires pour soutenir la mutation et l'évolution du restaurant traditionnel vers un nouveau modèle d'affaires.

Le restaurant a toujours été un espace social, de rencontre pour partager un bon repas. Indépendamment de la facture, le client vit une expérience satisfaisante ou pas. La COVID a maintenu la relation de générosité et de rentabilité du restaurateur envers ses clients. L'équilibre est plus que jamais ancré sur une proximité accrue avec la communauté locale. Cette crise dessine les contours d'un rôle obligatoirement plus social du restaurateur comme acteur, non pas uniquement économique, mais partie prenante d'un milieu de vie faisant la fierté d'une communauté.

Conclusion

La littérature académique établit et mesure des perceptions parfois déjà connues de l'industrie.

La place déterminante du menu demeure la variable clé pour le consommateur. Pour le restaurateur, les autres composantes du restaurant dont le décor de la salle à manger, l'atmosphère, le service aux tables font basculer tous ces médiateurs d'expérience hors du statu quo. Qui peut affirmer que tout reviendra à la normale? L'étude se poursuit afin de déterminer quels aspects du modèle d'affaires du restaurant sont davantage porteurs et potentiellement créateurs de valeurs. Quelles actions faut-il privilégier pour outiller le restaurateur à conduire les changements nécessaires à la pérennité de son entreprise? La stratégie de pivot sera le concept transversal de la recherche afin d'arrimer les pratiques discutées dans ce document. La restauration ne peut se résumer à la contribution du PIB d'un état, à la qualité du système agroalimentaire qui appuie l'industrie de la restauration, mais bien de considérer que la restauration est un vecteur

de l'identité culturelle du Québec et le miroir de notre modèle d'hospitalité.

Modèle d'affaires

Un modèle d'affaires décrit la façon dont une organisation crée, délivre et profite de tout le potentiel de sa propre valeur¹.

L'utilisation du mot délivrer fait référence à l'action de libérer tout le potentiel de l'organisation par l'examen de l'ensemble des dimensions de l'organisation afin de prendre les décisions en toute connaissance de cause. Un mélange de détermination, de résilience et d'humilité peut souvent provoquer la mise en œuvre d'actions hautement innovantes et créatrices de valeur pour l'organisation.

Cette recherche a été financée par le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG), [970-2020-2008].

GastronomiQc Lab

Ce projet s'inscrit dans la programmation du GastronomiQc Lab, unité mixte de recherche conjointe entre l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec (ITHQ) et l'Université Laval ayant pour partenaire fondateur la Société des casinos du Québec., qui a pour mission de réaliser des activités de recherche, de développement, de formation et de transfert des connaissances dans les domaines des sciences alimentaires, culinaires, comportementales et économiques en appui au développement de la gastronomie québécoise.

¹Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: Wiley.