

Le restaurant dans la ville
et l'attractivité touristique

Transfert

Publication de la Chaire
de tourisme Transat



CHAIRE

**de tourisme
Transat**

ESG UQAM

Directeur de la publication / Bruno Sarrasin
Adjointe à la rédaction / Véronique Israël

COMITÉ DE DIRECTION ET RÉDACTION

Paul Arseneault, professeur au Département d'études urbaines et touristiques de l'ESG UQAM et titulaire de la Chaire de tourisme Transat

Claude Péloquin, directeur des études de la Chaire de tourisme Transat

Bruno Sarrasin, professeur au Département d'études urbaines et touristiques de l'ESG UQAM et directeur scientifique de la Chaire de tourisme Transat

RÉVISION LINGUISTIQUE — TEXTES EN FRANÇAIS
Tony Bureau

CONCEPTION GRAPHIQUE ET MISE EN PAGE
B Graphistes

COUVERTURE
iStockphoto.com

Avertissement : Les articles n'engagent que la responsabilité de leurs auteurs.

Chaire de tourisme Transat > <http://bit.ly/ZJvTgZ>

Transfert, une publication de la Chaire de tourisme Transat de l'ESG UQAM, a pour mission de diffuser dans un format scientifique des travaux, rapports, actes de colloques et autres matériaux de recherche provenant de la Chaire, du Réseau de veille en tourisme, de ses membres ou associés. Visant le transfert de connaissances, cette publication annuelle a pour vocation de nourrir les décideurs de l'industrie touristique en contenus à valeur ajoutée analytique.

Le restaurant dans la ville
et l'attractivité touristique

Transfert

Publication de la Chaire
de tourisme Transat

PRÉSENTATION	/	4
LE RESTAURANT DANS LA VILLE ET L'ATTRACTIVITÉ TOURISTIQUE		
PRESENTATION	/	5
THE RESTAURANT IN THE CITY AND TOURISM ATTRACTION		
FRANÇOIS PAGEAU	/	6
INNOVER EN GASTRONOMIE ET ACCROÎTRE L'ATTRAIT D'UNE DESTINATION		
NELSON THÉBERGE ET JEAN-BAPTISTE HERLEM	/	18
LES MODÈLES D'AFFAIRES INNOVANTS DANS LA RESTAURATION MONTRÉLAISE		
RICHARD I. WADE	/	27
CHALLENGES OF FULL-SERVICE RESTAURANT BRANDS EXPANDING ACROSS THE CANADA / U.S. BORDER		
MARGOT GUENEL	/	33
PENSER UNE NOUVELLE TYPOLOGIE DES RESTAURANTS Le cas du Vieux-Montréal		

PRÉSENTATION

Le restaurant dans la ville et l'attractivité touristique

Le 14 mars 2013 se tenait à l'Université du Québec à Montréal (UQAM) le 4^e colloque sur la recherche en tourisme, en hôtellerie et en restauration, organisé en alternance à Montréal et à Toronto. Cette initiative réunissait des chercheurs provenant de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM, de l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec (ITHQ) et de la Ted Rogers School of Hospitality and Tourism Management de l'Université Ryerson. L'édition 2013, organisée sur le thème « Le restaurant dans la ville et l'attractivité touristique », a profité d'un partenariat avec la Chaire de tourisme Transat de l'ESG UQAM, le Centre international de formation et de recherche en tourisme de l'ESG UQAM (CIFORT) et le Centre d'expertise et de recherche de l'ITHQ. L'événement visait à croiser les expertises et les intérêts des chercheurs, des professionnels de l'industrie touristique ainsi que des étudiants en gestion du tourisme et de l'hôtellerie de Montréal et de Toronto. Au-delà de la simple fonction de nourrir ses citoyens, le restaurant permet en effet de définir l'identité d'une destination, voire de la faire rayonner au-delà des limites de la ville. Ce secteur de la restauration est également ancré dans un monde de traditions confronté à un univers d'entrepreneurs qui font preuve de créativité et d'innovation. Aborder ce sujet sous l'angle touristique a permis d'évaluer la manière par laquelle le domaine de la restauration distingue sa portée sociale de celle plus commerciale.

Des six conférences présentées lors du colloque, quatre font l'objet de la présente publication. Le texte de François Pageau, de l'ITHQ, aborde la gastronomie sous l'angle des raisons et des facteurs qui amènent celle-ci à se renouveler. Des éléments de réponse sont présentés et permettent de lier les facteurs identitaires culinaires à la production et à la commercialisation de la gastronomie. Toujours à Montréal, et dans une perspective de mutation de l'industrie, Nelson Théberge, également de l'ITHQ, présente une analyse qui associe l'émergence d'innovation en restauration à des particularités de modèles d'entreprises. Ainsi, les caractéristiques d'organisations mettent en évidence les moteurs de l'innovation observés dans certaines entreprises de restauration. Richard Wade, de la Ted Rogers School of Hospitality and Tourism Management de l'Université Ryerson, propose de son côté d'étudier le phénomène de l'expansion de la restauration au-delà des frontières du Canada. En prenant une perspective économique et managériale, il montre combien le restaurant de chaîne canadien se distingue du restaurant étatsunien. Nous finissons avec le texte de Margot Guenel, de l'ESG UQAM, qui dans une démarche de catégorisation propose une réflexion sur la typologie des restaurants permettant de mieux délimiter le territoire local et touristique. En s'intéressant au cas du Vieux-Montréal, les résultats de l'étude permettent de saisir la complexité d'un tel exercice pour la restauration. Ainsi, le colloque et la publication associée ont permis de clarifier comment la ville utilise ses restaurants pour se présenter aux visiteurs, et le rôle qu'ils jouent dans l'évolution de cette identité culinaire, dans un monde touristique en constante mutation.

BRUNO SARRASIN
Professeur à l'ESG UQAM

JEAN LAGUEUX
Professeur à l'ITHQ

PRESENTATION

The Restaurant in the City and Tourism Attraction

In March 14th 2013 took place, at the Université du Québec à Montréal (UQAM), the 4th Research Symposium in tourism, hotels and restaurants, organized alternately in Montreal and Toronto. The initiative brought together researchers from *Ecole des sciences de la gestion* at UQAM, the *Institut du tourisme et de l'hôtellerie du Québec* (ITHQ) and the Ted Rogers School of Hospitality and Tourism Management of Ryerson University. The 2013 edition, with the theme "Restaurant in the City and Tourism Attraction" was made possible through a partnership with the *Chaire de tourisme Transat* (ESG UQAM), the *Centre international de formation et de recherche en tourisme* (CIFORT) of ESG UQAM and the *Centre de recherche et d'expertises* of ITHQ. The goal of the event was to cross the expertise and interests of researchers, professionals in the tourism industry and students in tourism management and hospitality programs from Montreal and Toronto. Beyond the simple function of feeding its dwellers, the restaurant contributes in defining the identity of a destination and, even, to make it shine beyond the city limits. The restaurant industry finds its roots in a world of traditions which are challenging entrepreneurs and bring them to demonstrate creativity and innovation. Addressing these issues in the tourism perspectives was used to assess the way in which the restaurant sector distinguishes its social contribution from another, more commercial.

Of six papers presented at the symposium, four are included in this publication. First of all, François Pageau's from ITHQ paper addresses gastronomy in terms of reasons and factors that cause it to renew itself. Response elements are shown that connect the culinary identity factors in the production and marketing of food. Also in Montreal and from ITHQ, and with a view of the industry transformation, Nelson Théberge presents an analysis that combines the emergence of innovation in restaurants along with specific features of their business models. Thus, the characteristics of companies highlight the innovation drivers observed in some restaurant. Richard Wade, from Ted Rogers School of Hospitality and Tourism Management at Ryerson University, proposes to study the phenomenon of expansion of food beyond Canada's borders. Taking an economic and managerial perspective, it shows how the Canadian restaurant chain differs from American restaurant. Finally, in a process of categorization, Margot Guenel, ESG UQAM, proposes a reflection on the type of restaurants to better define the local and tourist area. By looking at the case of Old Montreal, the results show the complexity of such an exercise for the restaurant sector. Thus, the conference and associated publication, helped to expose how the city uses its restaurants to introduce visitors and their role in the evolution of this culinary identity in a changing tourism world.

BRUNO SARRASIN
Professor, ESG UQAM

JEAN LAGUEUX
Professor, ITHQ

INNOVER EN GASTRONOMIE ET ACCROÎTRE L'ATTRAIT D'UNE DESTINATION

FRANÇOIS PAGEAU

Professeur

Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec

RÉSUMÉ

Dans une perspective d'identité touristique, les restaurants gastronomiques sont confrontés à démontrer une persistance à innover sur une base continue, tout comme les autres types d'entreprises, afin de survivre et de concurrencer les autres établissements et destinations. L'innovation ne se limite pas seulement au développement de nouveaux produits. Souvent associée aux succès et au développement, la culture de l'innovation s'intègre dans un processus qui fait appel à des compétences managériales. L'innovation a davantage à être intégrée dans les pratiques de gestion des restaurants. Cette intégration est favorisée par des facteurs organisationnels et une adaptation de l'organigramme typique de ces entreprises innovantes. Cet article vise à positionner les bases conceptuelles de l'innovation des entreprises de restauration haut de gamme avec l'attractivité d'une destination touristique, par le biais de sa gastronomie. Les praticiens et gestionnaires sont confrontés à gérer ces processus d'innovation dans le but de se distinguer et de contribuer à l'identité d'une destination touristique.

Introduction

Quel que soit le domaine d'activité d'une entreprise, ses efforts d'innovation seront le résultat à la fois d'un élément de sa propre culture, d'une activité récurrente bien intégrée dans ses démarches quotidiennes, et d'une préoccupation managériale significative et essentielle dans le but de maintenir son produit attractif aux yeux de la clientèle (Drucker, 1985). L'introduction réussie de nouveaux produits et services caractérise les entreprises qui se positionnent dans le segment « haut de gamme » dans les industries du tourisme, de l'hôtellerie, du service de la restauration et de la cuisine gastronomique. Cependant, l'innovation n'est pas exclusive aux restaurants « haut de gamme » ; on retrouve aussi le phénomène dans les autres types d'établissements. Les entreprises de grande taille et franchisées en particulier innovent constamment, ce processus y étant facilité par des structures solides.

S'adressant aux praticiens et aux intervenants de l'industrie, cette recherche exploratoire vise à positionner les concepts d'innovation avec l'attractivité d'une destination touristique par le biais de sa gastronomie. Une fois démontrée, la capacité des entreprises à innover en gastronomie pourra influencer l'attrait d'une destination, pour autant que ces entreprises acquièrent les pratiques de gestion et les facteurs organisationnels propices à leur émergence et à leur

implantation. Plusieurs cadres théoriques seront présentés afin d'inspirer les gestionnaires et de guider leurs actions axées dans ce sens.

L'attrait d'une destination et l'innovation en gastronomie

Cette partie vise à faire le lien entre la destination touristique et l'importance de l'innovation de sa gastronomie. Dans un contexte de dynamique socio-économique liée au tourisme, la gastronomie, définie comme l'offre et les habitudes alimentaires en globalité (domestique et commerciale) d'une région/destination, peut être considérée comme un facteur identitaire de celle-ci, incluant ses propres innovations culinaires (Lin, Pearson et Cai, 2011). Un processus d'innovation de l'offre et des manières de gérer ces innovations peuvent influencer, par nature, l'évolution de cette « gastronomie » caractéristique de la destination.

L'innovation axée sur la gastronomie peut être considérée comme un facteur identitaire d'une destination, incluant ses propres innovations culinaires. (Lin, Pearson et Cai, 2011).

L'expérience gastronomique permet aux touristes de prendre contact avec la culture locale, car la nourriture en est une bonne représentation (Bessière, 1998), surtout lorsque celle-ci est composée de produits locaux et préparée selon des recettes régionales typiques et uniques.

Puisque le touriste consomme de la nourriture, celle-ci est un élément essentiel au succès d'une destination touristique. Construite autour des produits locaux disponibles, la cuisine régionale doit cependant dépasser ses origines issues du vieux monde (Hashimoto et Telfer, 2006). La cuisine régionale est le fruit de l'imagination et des innovations des cuisiniers locaux actuels.

Faut-il encore que la gastronomie régionale, avec son caractère innovateur, soit mise de l'avant dans l'image véhiculée de la destination. L'identité d'une destination est créée par son image composée des attributs, des bénéfices et des attitudes qui seront retenus et intégrés dans sa mise en marché, d'où le rôle crucial des médias dans la construction de cette image (Gartner, 1993, cité par Gunn, 1997). La gastronomie régionale participera à la définition de l'identité d'une destination touristique à la condition qu'elle soit présentée sur les sites Web, les brochures, les publicités, les films et les romans faisant référence à Montréal, à Québec ou à la province de Québec.

Les exemples de la symbiose entre des chefs de file de l'industrie de la restauration considérés comme « innovateurs gastronomiques » et leur territoire touristique sont nombreux. Pensons à Paul Bocuse et la ville de Lyon, Ferran Adria et Barcelone, Wolfgang Puck et San Francisco, Alain Ducasse et Paris, René Redzepi et le Danemark, Heston Blumenthal et Londres, Daniel Boulud et New York, ainsi que, plus près de nous, Normand Laprise, Jérôme Ferrer, Alain Pignard, Martin Picard, Denise Cornellier et Daniel Vézina, associés aux villes de Montréal et de Québec.

Lin, Pearson et Cai (2011) ont identifié des dimensions et catégories déterminantes de la gastronomie, comme facteurs identitaires d'un territoire touristique (voir le tableau 1).

Ces dimensions et catégories de l'expérience gastronomique représentent un cadre précieux pour définir et circonscrire le concept de « gastronomie régionale » perçue par la clientèle. Ce

Tableau 1 : Dimensions et catégories de facteurs de l'expérience gastronomique locale

Dimensions	Catégories
Classes	Types de nourriture
	Style de nourriture
Rôles	Lié à un établissement notoire
	Lié à une activité précise
Caractères	Symboles d'une culture
	Indicateurs d'une société
	Réflexions d'un environnement naturel
Valeurs	Expérience globale de manger
	Expérience sociale et culturelle
	Qualités sensorielles
	Qualités promises
Éléments liés	Enjeux sociaux associés
Attributs de l'entreprise	Services connexes, décors
Disponibilité	Heures d'ouverture, prix, transports

Note : traduction libre.

cadre peut aussi servir de support à l'innovation. Il suggère comme référents plusieurs facettes de la gastronomie, et pas seulement les caractères des établissements « haut de gamme ». On constate également que les catégories proposées par Lin, Pearson et Cai (2011) touchent aussi des éléments qui relèvent de la gestion, tels que les heures d'ouverture, les prix de vente et les types d'établissement. Les décisions managériales influencent aussi l'identité.

La gastronomie régionale ne gravite pas seulement autour du caractère touristique de l'identité d'une destination. Elle est également au cœur du quotidien des citoyens d'une ville et d'un pays. L'identité d'une destination n'est pas créée intentionnellement. Elle est le reflet de la culture locale, de ses ressources et de ses citoyens. Le restaurant La Binerie, par exemple, situé rue Mont-Royal, à Montréal, offre une expérience incontournable de « gastronomie québécoise traditionnelle » riche et authentique, bien que modeste.

L'innovation, moteur de l'évolution des entreprises

Dans une perspective économique, les concepts théoriques se rattachant à l'innovation sont tournés vers l'entreprise et rarement vers la vie quotidienne de la population. Notre propos s'orientera donc vers la pratique managériale du processus d'innovation.

Dans la vision de Joseph Schumpeter, la survie et la croissance de l'entreprise sont les objectifs premiers qui stimulent l'innovation entrepreneuriale (Becker, Knudsen et Swedberg, 2011). Pour plusieurs, la performance de l'entreprise est directement liée à la présence même d'un processus d'innovation (Den Hertog, Gallouj et Segers, 2011), bien qu'elle apporte à la fois des avantages et des désavantages (Simpson, Siguaw et Enz, 2006).

Grâce à l'innovation, l'entreprise maintient la présence de son offre sur le marché pour une longue période et contribue, en collaboration avec les autres entreprises, à l'identité d'une destination. On peut citer certains établissements célèbres et emblématiques, comme l'hôtel Ritz-Carlton et la charcuterie hébraïque Schwartz's, établis à Montréal, ou les hôtels Fairmont Le Château Frontenac et Le Manoir Richelieu, indissociables de la ville de Québec et de Pointe-au-Pic dans la région de Charlevoix.

Signe de son importance, le processus d'innovation est une pratique exercée par les meilleurs de l'industrie hôtelière et de la restauration (Dubé et al, 2000; Enz et Siguaw, 2003). Leur succès financier est associé à la présence de l'innovation comme processus dans les pratiques de gestion.

La capacité d'innover

La capacité d'innover repose sur le pouvoir de créer quelque chose de nouveau, de le produire et de le livrer au client. Cela nécessite à la fois les ressources pour réfléchir, concevoir et produire, mais aussi le contexte organisationnel favorable. Sur ce point, les entreprises hôtelières et de restauration sont malheureusement structurées très souvent de manière artisanale. L'étude des organigrammes typiques des entreprises du tourisme, de l'hôtellerie et de restauration démontre qu'il est atypique de consacrer des ressources à la recherche-développement uniquement, par exemple. Les entreprises comme Agnus Dei Traiteur font bande à part à cet égard, en consacrant des efforts spécifiques à l'innovation de son offre et de sa gestion.

« *The Little Black Book of Innovation* » d'Anthony (2012) définit l'innovation comme « quelque chose de différent qui procure un impact ». Il peut s'agir d'une nouveauté pour le client ou pour l'entreprise qui existe déjà. Bien que la technologie représente souvent une occasion d'innovation, elle n'est pas toujours impliquée (Anthony, 2012).

La créativité n'est qu'un élément de l'innovation et se colle à la notion d'idée. L'innovation est un processus global qui inclut à la fois la création de l'idée et les étapes qui la génèrent et la mettent en application, afin d'obtenir des résultats (Berkun, 2011; Anthony, 2012).

Les différents types d'innovations (Anthony, 2012) consistent à trouver une meilleure manière de mettre en marché et de promouvoir un produit ou service, d'améliorer de manière incrémentielle un produit ou service existant, d'introduire une nouveauté qui accroît la performance d'un produit ou de créer distinctement un nouveau type de produit ou service.

Au début du siècle, l'économiste allemand Joseph Schumpeter identifiait cinq types d'innovations (Becker, Knudsen et Swedberg, 2011) : une nouvelle source d'un matériau brut, une nouvelle méthode de production, un nouveau produit, un nouveau marché et une nouvelle organisation (structure).

De manière plus adaptée à la réalité moderne des restaurants et hôtels nord-américains, la professeure de stratégie Cathy Enz (2012) propose une définition de l'innovation comme étant « l'introduction de nouvelles manières de délivrer les services, de nouveaux concepts, de nouveaux modèles d'entreprises ou l'amélioration continue des activités, de la technologie et de la performance du personnel ainsi que de la gestion de l'expérience client. »

Les facteurs organisationnels favorables aux innovations

Bien que la nécessité d'innover soit reconnue et admise et que les processus soient relativement connus, plusieurs facteurs structurels sont à considérer afin d'en optimiser le succès.

Ottenbacher (2007) propose une série de facteurs liés au choix de l'innovation en fonction d'un marché « réceptif », mais également en fonction d'une communication efficace, d'une bonne notoriété, d'une qualité tangible et perceptible, et d'autres facteurs importants touchant la performance financière et l'amélioration de la relation employé-client.

The study obtained data on 185 hospitality innovations and identified three performance dimensions: market performance, financial performance, employee and customer relationship enhancement. Of the 23 potential success determinants, 13 were found to be drivers of performance. (Ottenbacher, 2007)

Ces facteurs représentent autant de pistes pour guider le développement des organisations.

Performance par rapport au marché (*Market performance*)

- Réponse du marché à la nouveauté (*Market responsiveness*)
- Communication marketing efficace (*Effective marketing communication*)
- Accroissement de l'intérêt pour la nouveauté (*Raising awareness*)
- Qualité tangible (*Tangible quality*)

Performance financière (*Financial performance*)

- Attractivité du marché (*Market attractiveness*)
- Gestion stratégique de la main-d'œuvre (*Strategic human resource management*)
- Implication des employés dans le processus (*Employee involvement in the process*)
- Activité de pré-lancement (*Prelaunch activity*)

Rehaussement de la relation « employé-client » (*Employee and customer relationship enhancement*)

- Engagement de l'employé (*Employee commitment*)
- Évaluation basée sur le comportement (*Behaviour based evaluation*)
- Formation (*Training*)
- Enrichissement de la tâche (*Empowerment*)
- Qualité tangible (*Tangible quality*)

Sources : Ottenbacher, 2007 ; Ottenbacher et Gnoth, 2005.

« Innover consiste à créer un "produit/service/processus", perçu comme nouveau et que le client est prêt à acheter » (Ottenbacher et Gnoth, 2005). Les auteurs ajoutent qu'il est primordial de **reconnaître que l'innovation aura un effet sur l'objectif et l'approche de l'entreprise**. En effet, lancer un projet d'innovation changera inévitablement l'entreprise. Le processus exige des changements de structure et le résultat est en soi un changement qui touchera l'offre, les manières de faire, l'aménagement ou simplement les résultats réels. Ils mentionnent également l'importance

de **bien comprendre son marché et ses clients**. Une bonne compréhension de la concurrence, de la clientèle, des fournisseurs et des fluctuations saisonnières permet d'identifier des possibilités pertinentes, d'évaluer les retombées avec justesse et d'instaurer efficacement un nouveau produit. Un autre enjeu est d'**implanter un programme de développement et de saines pratiques de gestion de la main-d'œuvre**. Le développement et la gestion de la main-d'œuvre sont des enjeux cruciaux à chacune des étapes du processus d'innovation. Le choix du personnel et les modes de recrutement ont aussi des effets sur la capacité d'innover. Le recrutement d'employés plus polyvalents aura une influence positive sur la capacité à innover de l'entreprise (Chang, Gong et Shum, 2011). Créer une qualité tangible afin que le client perçoive l'intérêt du service est également un point clé. Le client doit voir clairement les avantages que l'innovation lui procure.

D'autres auteurs insistent sur les stratégies d'implantation (Enz, 2012 ; Hoholm, 2011) ou encore sur le climat organisationnel, le *leadership* des dirigeants et le comportement adopté devant certaines menaces de l'environnement (*behavior*) (Scott et Bruce, 1994).

Miller et Côté (2012) énoncent des principes qui guident l'approche à adopter en matière d'innovation. Celle-ci doit être une poussée stratégique afin de créer une valeur ajoutée. Il est judicieux de déterminer dans laquelle des six dynamiques de développement on se situe, de confier les responsabilités d'innover aux employés de ligne en contact avec la clientèle, de gérer un portfolio de projets d'innovations, d'explorer plusieurs sources d'idées nouvelles, de maintenir la santé de l'écosystème (fournisseurs/distributeurs) et de choisir la stratégie du leader ou du suiveur.

La motivation à innover

La motivation à innover est liée au désir individuel de créer, donc intrinsèque (*leadership* et esprit entrepreneur) ou extrinsèque à l'individu par la pression de l'environnement et du marché ou parce que le processus d'innovation est intégré dans la culture de l'entreprise (Becker, Knudsen et Swedberg, 2011).

Indépendamment des habitants qui constituent une communauté ou appartiennent à un territoire, l'innovation est essentielle aux entreprises afin de se maintenir et de survivre. L'innovation s'assimile au principe de l'évolution des espèces de Darwin, qui pour s'adapter à l'environnement extérieur et améliorer leurs chances de survie, modifient leurs caractéristiques (Ottenbacher, 2007). Comme l'évoque le paradoxe d'Icare, l'entêtement de certaines entreprises aux succès passés à ne pas se remettre en question peut même les mener à l'échec, voire à la disparition (Miller, 1992). L'innovation est une condition de survie de l'entreprise (Drucker, 1985).

La mise en œuvre et l'application continue du processus d'innovation, axées sur l'offre de produits et services, ont un impact énorme sur la capacité d'acquérir ou de défendre des parts de marché, de maintenir des prix forts, de se différencier de la concurrence et ainsi de conserver un avantage concurrentiel (Hudson, 1994).

En somme, innover est synonyme d'évoluer, de survivre par mutation, donc de changer son identité aux yeux des différentes clientèles et des autres acteurs qui composent l'environnement de l'entreprise : fournisseurs, concurrents, gouvernements, groupes de pression, société, syndicats, etc. (Andrews, 1984).

La recherche de valeur ajoutée s'articule autour des avantages recherchés par chaque client individuellement, qu'il trouvera dans la qualité de la nourriture, du service et du décor selon ses besoins du moment (Pageau, 2006). Ces avantages changent selon la motivation du touriste, ses intérêts, l'heure de la journée, l'environnement physique. La valeur ajoutée s'articule également autour de l'ajout de produits ou services, ou l'élimination d'irritants.

La manière d'approcher l'innovation repose sur ses motifs liés à la performance de l'entreprise de restauration (Den Hertog, Gallouj et Segers, 2011 ; Davenport, 1992). Le processus d'innovation permet d'augmenter les ventes (achalandage), de hausser les prix, de réduire les coûts, d'accroître la productivité, d'augmenter la satisfaction de la clientèle et de réduire les insatisfactions de la clientèle.

Comme pour bien des pratiques de gestion propres aux entreprises de service, la nature intangible, les variations dans sa livraison, l'implication des clients et des employés ainsi que la périssabilité des services distinguent aussi le processus d'innovation dans ces entreprises (Enz, 2012 ; Johnston, 1989).

Innover en gastronomie : modes d'emploi

« L'innovation vient de la destruction créative. »
– Yoshihisa Tabuchi

Cette partie de la recherche présente différentes méthodes observées dans l'industrie et susceptibles de servir aux entreprises qui désirent développer leurs actions dans ce sens. Selon les études d'Ottensbacher (2005, 2007, 2008, 2009), le processus d'innovation appliqué par les grands chefs étoilés de plusieurs pays s'articule autour du produit, donc de la dimension « production ».

Le processus décrit par Ottensbacher (2005) comporte six étapes principales (voir le tableau 2). La **génération de l'idée** touche les produits à offrir, les compétences disponibles et nécessaires, les goûts, couleurs et textures agréables, intenses et spectaculaires. Les sources d'inspiration les plus populaires pour générer de nouvelles idées sont les visites de restaurants connus et les livres de cuisine. La génération de l'idée comporte la formulation d'objectifs : créer un nouveau menu, augmenter les choix et la diversité, maintenir une image ou augmenter la rentabilité.

Le **filtrage (screening)** consiste à conserver les idées en fonction des objectifs préétablis et des contraintes réalistes auxquelles l'entreprise ne peut trouver de solution : disponibilité des ingrédients, type d'accueil et de service, et signature du restaurant.

L'**étape des essais et erreurs** consiste à partir d'une visualisation mentale, puis à procéder concrètement à des essais en cuisine et en salle, et enfin à obtenir la rétroaction de la clientèle afin d'apporter des modifications souhaitables.

Le **développement du concept** consiste à réunir l'ensemble des composantes de l'assiette, à rédiger les recettes définitives incluant les calculs de coûts et de prix de vente, à expliciter les méthodes à suivre, à inclure une photo, et à écrire toutes les instructions pertinentes pour assurer la réussite du plat ainsi qu'une qualité égale et constante.

Le **test final** peut se faire auprès des employés ou de clients réguliers ou choisis au hasard, incluant l'accord mets/vins, de manière gratuite et en échange de commentaires. L'étape de la formation peut prendre un certain temps et nécessiter un budget distinct; elle consiste en des démonstrations mais surtout en de nombreuses répétitions afin d'assurer la régularité et la standardisation des ingrédients, des méthodes et des techniques.

La **commercialisation** se déroule en salle à manger et met à contribution les employés en contact avec la clientèle. On détermine ici la manière de présenter l'offre aux clients et de compiler les évaluations formelles ou simplement les statistiques de ventes, les commentaires et les problèmes ressentis lors de la production et du service (Ottenbacher, 2007).

Une telle procédure retrouvée dans certaines grandes maisons sérieuses facilite les processus d'innovation qui caractériseront la gastronomie locale et, par ricochet, la destination. L'étude d'Ottenbacher et Harrington (2008) démontre les étapes du processus suivies par un groupe de chefs étoilés de différentes cultures et souligne les différences constatées dans leurs manières d'appliquer chacune des étapes (voir le tableau 2).

Tableau 2 : Processus dégagé des chefs étoilés et différences entre régions

Étapes	Similitudes	Différences entre régions
1. Génération d'idées Formulation des objectifs Nouvelles idées ou innovation incrémentale	<ul style="list-style-type: none"> • Considérations apportées aux produits • Sources d'inspiration • Compétences innées de créativité 	Espagne – processus individualiste New York (NY) – implication importante des autres très tôt
2. Screening (filtrage) Identification des meilleures idées Concentration sur celles qui possèdent le meilleur potentiel	<ul style="list-style-type: none"> • Critères de choix : saisonnalité, qualité: correspondance aux goûts, aux besoins, acceptabilité, facteurs opérationnels 	Espagne – intégration de nouvelles technologies Allemagne et NY – implication plus forte des clients dans le processus
3. Essais et erreurs Test des éléments des plats nouveaux	<ul style="list-style-type: none"> • Conception mentale puis réelle • Essais gratuits auprès de clients 	Espagne – cuisine test séparée, implication de scientifiques et d'experts NY – utilisation de la rétroaction des sous-chefs
4. Développement du concept pré-test des idées et création du plat global Recette standardisée Présentation Méthodes et instruction	<ul style="list-style-type: none"> • Facteurs de différenciation • Facteurs opérationnels • Recherche marketing • Recettes, photos, présentation, méthode et instruction • Tests avec plusieurs évaluateurs • Présentation officielle et tests 	Espagne – combinaison de plusieurs besoins et attentes en lien avec les commentaires des journalistes NY – inclusion de la description du plat à réciter par les serveurs NY – cette étape est moins utilisée
5. Tests finaux et formation Essai final, selon la méthode optimale, accord mets/vins et séquence de service	<ul style="list-style-type: none"> • Tests avec plusieurs évaluateurs • Présentation officielle et tests 	NY – cette étape est moins utilisée
6. Commercialisation Offre réelle aux clients	<ul style="list-style-type: none"> • Rétroactions et apprentissage • Évaluation de la popularité • Évaluation de la satisfaction • Approches informelles et formelles 	Aucune différence

Note : traduction libre.

Tableau 3 : Types de dynamiques innovantes de Miller et Côté

	Produits autonomes	Produit plate-forme	Système fermé
Marché émergent (introduction et croissance)	Eurêka!	Bataille sur architecture de produit	Invention liée à un système
	Sandwich, service de accompagnement	Pizza sushis Cappuccino de homard Poutine au foie gras	Cuisson sous vide, sauces en poudre, livraison de bière et vin avec une pizza
Marché mature (maturité et déclin)	Nouveau et amélioré	Production personnalisée (Mass customization)	Exploiter davantage (Pushing the envelope)
	Frites sans gras trans, McCafé gratuit Saumon sauvage Source locale	Choix de sauces, vinaigrettes Cuisson sur demande	Épicerie dans le restaurant, livres de cuisine, vente tabliers, cours de cuisine, service de traiteur

Note : traduction libre.

Albors-Garrigos et al. (2013) concluent que les chefs vedettes du guide Michelin espagnol font particulièrement preuve de *leadership* et sont créateurs de mode (*trendsetters*) dans le but de soutenir leur marque de commerce grâce, principalement, à leurs innovations.

Dans une perspective plus stratégique, Miller et Côté (2012) associent l'innovation à un « jeu » qui prendra forme selon le stade de vie du produit dans lequel navigue le produit/service de l'entreprise. Le niveau de maturité du marché scinde les six jeux proposés en deux groupes selon les étapes du cycle de vie du produit (voir le tableau 3).

Dans un marché émergent, le jeu « Eurêka! » consiste en une idée géniale spontanée, le jeu « Bataille sur architecture de produit » consiste à développer un produit à partir d'un produit existant en changeant la structure. L'« Invention liée à un système » est une idée associée à un usage autre, on offre un produit/service utile à un usage non intégré au départ.

Dans un marché mature, le jeu « Nouveau et amélioré » consiste à suggérer un produit/service existant possédant de nouvelles caractéristiques. Le jeu « Production personnalisée » correspond à un produit/service que le client peut modifier à sa convenance. Le jeu « Exploiter davantage » est l'équivalent de l'élargissement de l'offre pour exploiter une forte notoriété.

Bien qu'elle soit définie clairement, l'innovation n'en reste pas moins un processus complexe qui s'étend de la décision de changer à la mesure des résultats des changements apportés, en passant par la mise en œuvre. Charles Massicotte, Président et chef de l'exploitation de Tremblant-Intrawest, propose un cycle perpétuel de l'innovation : 1- Premier constat; 2- Réflexion; 3- Création; 4- Évaluation; 5- Planification; 6- Réalisation; 7- Mise en marché; 8- Remise en question.

Selon lui, « l'innovation s'impose au quotidien dans le milieu touristique. En développement perpétuel, Tremblant ne se limite pas à innover dans la brique et le béton. L'innovation est un processus présent dans toutes les sphères de l'entreprise : produits et activités, outils de financement, développement des marchés. » (Propos recueillis par Claudine Barry lors des Assises

du tourisme 2009 et publiés sur le Réseau de veille en tourisme de l'ESG UQAM [http://veilletourisme.ca/.](http://veilletourisme.ca/))

Conclusion

Les entreprises innovantes, particulièrement de la restauration gastronomique, possèdent le pouvoir de créer un attrait supplémentaire au bénéfice d'une destination. Des liens apparaissent entre les pratiques de gestion, les facteurs organisationnels et les chances de réussite dans l'implantation de nouveaux produits, services ou manières de gérer.

Des questions seront sans doute soulevées à l'égard des moyens efficaces pour implanter ces pratiques de gestion et facteurs organisationnels. Des questionnements légitimes surgissent également devant la protection des innovations par l'entreprise, ou leur partage et leur diffusion, qui favoriseraient l'ensemble d'une destination.

En guise de conclusion, les constats généraux suivants synthétisent les concepts abordés sur le thème de l'innovation.

- Changement essentiel de quelque chose qui existe déjà, marque une cassure avec l'existant, procure un effet et représente un intérêt économique potentiel ;
- L'idée, l'invention et la créativité ne sont pas les bases de l'innovation. Elles font partie d'une série d'étapes allant de la réflexion à l'implantation, en passant par la création, les tests et les validations. La gestion du processus est la clé pour stimuler, créer et soutenir l'implantation d'une nouveauté (Berkun, 2010) ;
- Introduction de nouvelles manières de délivrer les services, nouveaux concepts et modèles d'entreprises, ou amélioration continue des activités, de la technologie, de la performance du personnel ou de la gestion de l'expérience client (Enz, 2012) ;
- Réponse à un problème ou à une frustration vécue par un client, constatés par un entrepreneur qui profite de l'occasion pour offrir une solution (Kanter, 2007) ;
- Le personnel est un élément clé du succès d'une innovation, tant pour la génération d'idées que lors de toutes les étapes de l'implantation ;
- Une culture basée sur l'innovation et l'ouverture aux changements, la taille, l'affiliation à une franchise et une structure bureaucratique forte sont des facteurs associés à une forte propension à innover ;
- Le développement des facteurs favorables à l'innovation en ressources humaines (RH) risque de modifier celles-ci, notamment en matière de gestion du personnel.

À l'intention des praticiens, des intervenants et des écoles de gestion, les écrits sur l'innovation nous encouragent à développer au sein des entreprises hôtelières et de restauration une culture favorisant l'innovation. Il semble aussi opportun de solliciter des organismes (recherche-développement) gouvernementaux et privés.

Finalement, l'entreprise doit s'assurer de posséder une structure forte et adaptée pour accueillir et implanter efficacement l'innovation. Pour plusieurs entreprises typiques des secteurs des RH, cela signifie modifier leur organigramme afin de dégager des ressources responsables de soutenir les processus d'innovation et surtout de les implanter efficacement.

Bibliographie

- Albors-Garrigos, J. et autres (2013). « Creativity and Innovation Patterns of Haute Cuisine Chefs », *Journal of Culinary Science & Technology*, vol. 11, n° 1, p. 19-35.
- Andrews, K. R. (1984). « Corporate Strategy: The Essential Intangibles », *McKinsey Quarterly*, n° 4, p. 43-49.
- Anthony, S. D. (2012). « The Little Black Book of Innovation: How It Works, How to Do It », *Harvard Business Review Press*.
- Becker, M., T. Knudsen et R. Swedberg (2011). « The Entrepreneur: Classic Texts by Joseph A. Schumpeter », *Stanford University Press*.
- Berkun, S. (2010). « The Myths of Innovation », *O'Reilly Media*.
- Bessièrè, J. (1998). « Local Development and Heritage: Traditional Food and Cuisine as Tourist Attractions in Rural Areas », *Sociologia Ruralis*, vol. 38, n° 1, p. 21-34.
- Chang, S., Y. Gong et C. Shum (2011). « Promoting Innovation in Hospitality Companies Through Human Resource Management Practices », *International Journal of Hospitality Management*, vol. 30, n° 4, p. 812-818.
- Davenport, T. H. (1992). « Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology », *Harvard Business School Press*.
- Den Hertog, P., F. Gallouj et J. Segers (2011). « Measuring Innovation in a 'Low-tech' Service Industry: The Case of the Dutch Hospitality Industry », *The Service Industries Journal*, vol. 31, n° 9, p. 1429-1449.
- Drucker, P. F. (1985). « Entrepreneurial Strategies », *California Management Review*, vol. 27, n° 2, p. 9-25.
- Dubé, L. et autres (1999). « Best Practices in the U.S. Lodging Industry », *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, vol. 40, n° 4, p. 14.
- Dubé, L. et autres (2000). « Managing for Excellence: Conclusions and Challenges from a study of Best Practices in the U.S. Lodging Industry », *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, vol. 41, n° 5, p. 30.
- Enz, C. A. (2012). « Strategies for the Implementation of Service Innovations », *Cornell Hospitality Quarterly*, vol. 53, n° 3, p. 187-195.
- Enz, C. A. et J. A. Siguaw (2003). « Revisiting the Best of the Best: Innovations in Hotel Practice », *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, vol. 44, n° 5/6, p. 115-123.
- Gunn, C. A. (1997). « Vacationscape: Developing Tourist Areas », *Taylor & Francis*.
- Hashimoto, A. et D. J. Telfer (2006). « Selling Canadian Culinary Tourism: Branding the Global and the Regional Product », *Tourism Geographies: An International Journal of Tourism Space, Place and Environment*, vol. 8, n° 1, p. 31-55.
- Hoholm, T. (2011). « The Contrary Forces of Innovation: An Ethnography of Innovation Processes in the Food Industry », *Palgrave Macmillan*.
- Johnston, R. (1989). « Chapter 3: The Management of Service Operations », p. 33-49.
- Kanter, R. M. (2007). « Change Masters », *Bloomsbury Business Library – Management Library*, p. 15.

Lin, Y.-C., T. E. Pearson et L. A. Cai (2011). «Food as a Form of Destination Identity: A Tourism Destination Brand Perspective», *Tourism & Hospitality Research*, vol. 11, n° 1, p. 30-48.

Miller, D. (1992). «The Icarus Paradox: How Exceptional Companies Bring About Their Own Downfall», *Business Horizons*, vol. 35, n° 1, p. 24-35.

Miller, R. et M. Côté (2012). «Innovation Reinvented: Six Games that Drive Growth», University of Toronto Press.

Ottenbacher, M. et J. Gnoth (2005). «How to Develop Successful Hospitality Innovation», *Cornell Hospitality Quarterly*, vol. 46, n° 2, p. 205-222.

Ottenbacher, M. et R. J. Harrington (2007). «The Innovation Development Process of Michelin-starred Chefs», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 19, n°s 6/7, p. 444-460.

Ottenbacher, M. C. (2007). «Innovation Management in the Hospitality Industry: Different Strategies for Achieving Success», *Journal of Hospitality & Tourism Research*, vol. 31, n° 4, p. 431-454.

Ottenbacher, M. C. et R. J. Harrington (2008). «U.S. and German Culinary Innovation Processes: Differences in Involvement and Other Factors», *Journal of Foodservice Business Research*, vol. 11, n° 4, p. 412-438.

Ottenbacher, M. C. et R. J. Harrington (2009). «Institutional, Cultural and Contextual Factors: Potential Drivers of the Culinary Innovation Process», *Tourism & Hospitality Research*, vol. 9, n° 3, p. 235-249.

Pageau, F. (2006). «Ambiance des restaurants et expériences touristiques», *Téoros*, vol. 25, n° 1, p. 43-49.

Phillips, P. A. et L. Mouthino (1998). «Strategic Planning Systems in Hospitality and Tourism», CABI Publishing.

Scott, S. G. et R. A. Bruce, (1994). «Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace», *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 3, p. 580-607.

Simpson, P. M., J. A. Siguaw et C. A. Enz (2006). «Innovation Orientation Outcomes: The Good and the Bad», *Journal of Business Research*, vol. 59, n°s 10/11, p. 1133-1141.

LES MODÈLES D’AFFAIRES INNOVANTS DANS LA RESTAURATION MONTRÉLAISE

NELSON THÉBERGE

Professeur

Institut de tourisme et d’hôtellerie du Québec

JEAN-BAPTISTE HERLEM

Consultant

Zins Beauchesne et associés

RÉSUMÉ

L’entreprise moderne cherche à redéfinir son secteur d’activités ou tente d’en inventer de nouveaux. Pensons à Amazon, à Apple, à Netflix ou encore à Google. Ces entreprises modernes ont comme point commun leurs comportements innovants. L’innovation est un sujet de préoccupation tant pour les entreprises que pour les chercheurs, et depuis quelques années, ce questionnement est devenu fondamental à la survie même des entreprises. La restauration est un secteur d’activité économique dont les modèles d’affaires peuvent être qualifiés de traditionnels, et cette étude tente de définir et de cerner le comportement innovant de quatre modèles d’affaires sur le marché de la restauration montréalaise. De nouvelles tendances innovantes se retrouvent à Montréal, et la créativité de la ville en matière culinaire est d’ailleurs reconnue sur le plan international. Plusieurs la qualifient d’« unique et folle, individualiste et robuste, excessive et merveilleuse ». Alors, nous devons examiner et identifier les nouveaux modèles d’affaires qui dynamisent la restauration montréalaise afin d’en cerner les éléments innovants.

Introduction

À travers le monde, on retrouve aujourd’hui de nombreuses entreprises qui ont redéfini leur secteur d’activités ou qui en ont inventé de nouveaux. On peut, par exemple, penser à Amazon, à Spotify, à Apple, à Netflix ou encore à Google. Ces entreprises modernes ont comme point commun leurs comportements innovants. L’innovation a toujours été un sujet de préoccupation tant pour les entreprises que pour les chercheurs, mais depuis quelques années, ce questionnement est devenu encore plus fondamental à la survie des entreprises.

Les restaurants n’échappent pas à cette règle, et l’innovation est pour eux de plus en plus importante afin de faire face à la forte concurrence. Dans son mémoire de M. Sc., Jean-Baptiste Herlem, l’un des auteurs de cet article, a mis en évidence toute l’importance de l’innovation dans le secteur de la haute gastronomie en étudiant le modèle d’affaires de trois restaurants, en l’occurrence El Bulli (Espagne), Noma (Danemark) et Next (États-Unis) ainsi que d’un groupe culinaire, le Groupe Ducasse (France).

Cependant, cette étude n’est pas adaptée à l’univers de la restauration montréalaise. En effet, comme le soulignait Normand Laprise, chef du Toqué, le 28 mars 2012 lors d’une conférence sur la

gastronomie québécoise organisée par *La Presse*, il n'existerait pas de restaurants gastronomiques à Montréal. Bien qu'on puisse discuter longuement la définition de ce qu'est la gastronomie, il faut reconnaître qu'il n'existe à Montréal aucun restaurant étoilé ou figurant dans le classement des meilleurs restaurants du monde du magazine *Restaurant Magazine*. Ainsi, bien que l'on retrouve à Montréal l'une des plus fortes concentrations de restaurants au monde, au point de vue des restaurants de type gastronomique, la métropole n'arrive pas à être reconnue comme innovante et créative, comme peuvent l'être actuellement d'autres pays comme l'Espagne ou le Danemark.

Pouvons-nous en conclure pour autant que Montréal n'est pas créative sur le plan culinaire? Clairement, de nouvelles tendances culinaires innovantes se retrouvent à Montréal. La créativité de la ville dans ce domaine est d'ailleurs reconnue sur le plan international depuis plusieurs années. En 2006, par exemple, le magazine culinaire américain *Gourmet* y avait consacré un numéro spécial.

En 2012, le célèbre chef américain Anthony Bourdain a tourné un épisode de son émission *The Layover* à Montréal. Pour lui, la cuisine montréalaise est « unique et folle, individualiste et robuste, excessive et merveilleuse ». Dans ce contexte, nous posons la question suivante : **Quels sont les nouveaux modèles d'affaires innovants de la restauration montréalaise ?**

Revue de littérature

Le concept de modèle d'affaires est récent dans le vocabulaire de gestion. En 1990, un seul article scientifique utilisait le terme plus de trois fois (Shafer, Smith et Linder, 2005). En 2000, plus de 500 articles l'employaient, et le concept est aujourd'hui l'un des plus utilisés dans la littérature en gestion. De manière simple, « *a business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value* » (Osterwalder et Pigneur, 2009). Dans sa thèse publiée en 2004, Osterwalder met en avant trois raisons pour expliquer la popularité grandissante de ce concept : les changements technologiques des années 1990, soit l'arrivée d'Internet, la complexité de l'environnement due à la mondialisation accrue des échanges et l'augmentation sans cesse grandissante de l'incertitude.

Une entreprise peut chercher à innover son modèle d'affaires pour plusieurs raisons. Tout d'abord, l'innovation de son modèle d'affaires peut lui permettre de renforcer son avantage concurrentiel, voire d'en dégager un nouveau en se différenciant de la concurrence (Mitchell et Coles, 2003). De plus, elle peut permettre à une entreprise de redéfinir son industrie et mener à une forte croissance (Magretta, 2002). Le problème est que moins de 10 % des investissements en innovation faits par les entreprises sont consacrés au développement du modèle d'affaires, selon une étude réalisée par l'IBM Institute for Business Value (Johnson, Christensen et Kagermann, 2008). Cela s'expliquerait, d'une part, par le fait que les entreprises connaissent mal leurs modèles d'affaires, et d'autre part, par le fait qu'elles ne savent pas comment innover dans ce dernier. Pour faire face à cette situation, plusieurs outils ont été développés afin de permettre aux entreprises de mieux comprendre leurs modèles d'affaires et d'innover.

On peut notamment penser au canevas de modèle d'affaires développé par Osterwalder et Pigneur dans leur livre *Business Model Generation* (2009) ou au *Lean Canvas* qui résulte du livre écrit par Eric Ries, *The Lean Startup* (2011).

Les modèles d'affaires innovants de la restauration montréalaise

Avant de présenter les modèles d'affaires innovants de la restauration montréalaise, il est important de bien définir le modèle d'affaires traditionnel de la restauration. En effet, afin de pouvoir discuter d'innovation, il est crucial d'établir un référentiel solide qui s'appuie sur le modèle d'affaires traditionnel du secteur. C'est en comparant les modèles d'affaires choisis avec le référentiel traditionnel que l'on peut rendre compte du caractère innovant d'un restaurant.

Le modèle d'affaires traditionnel de la restauration

Un restaurant offre de la nourriture préparée sur demande à ses clients. Cela lui permet de satisfaire facilement un besoin élémentaire de l'être humain : se nourrir. De plus, le restaurant est un lieu qui permet aux gens de se reposer et de récupérer de leurs efforts. Finalement, c'est aussi un lieu de socialisation (Warde et Martens, 2000). Les gens vont au restaurant pour partager un repas avec des amis, célébrer un événement, voire négocier des affaires.

Traditionnellement, le secteur de la restauration tente de satisfaire l'éventail le plus large possible de clients potentiels. Le restaurant est, en effet, un lieu de rencontres sociales pour les individus, il se veut donc le plus ouvert possible. Limitées, les relations se résument à l'interaction entre le client et le personnel de service. Cette relation est une partie importante de la création de la satisfaction du client, comme peuvent l'être l'ambiance, le lieu, et ultimement la qualité du repas (Gustafsson et autres, 2006). Pour se faire connaître, les restaurateurs comptent surtout sur le bouche-à-oreille entre les clients.

En résumé, les principales activités d'un restaurant sont de préparer les aliments et de transformer la nourriture en mets prêts à consommer.

On peut distinguer quatre étapes dans la transformation de la nourriture : l'approvisionnement, la production, la distribution et le service. Parallèlement, il y a aussi les activités de sécurité, d'hygiène et d'entretien (Spears et Grégoire, 2006).

Plusieurs ressources sont cruciales pour qu'un restaurant fonctionne. Tout d'abord, il faut un lieu physique équipé pour préparer les mets qui seront vendus aux clients. De plus, il faut un lieu réservé à la consommation des produits finis. Les produits transformés par les restaurants doivent être bons au goût, pour satisfaire aux exigences et aux attentes du client (Fine, 1992). Finalement, la dernière ressource importante dans le secteur de la restauration est le cuisinier, celui qui crée, transforme les produits en plats. Dans la restauration, les principaux partenaires sont les fournisseurs de nourriture, qui permettent aux restaurateurs d'obtenir des produits frais livrés chaque jour. Sans eux, la restauration n'est pas possible.

De la littérature, nous pouvons dégager trois catégories de coûts de la restauration : l'achat de matières premières, les salaires des employés ainsi que le loyer du restaurant. Dans le secteur de la restauration traditionnelle, la logique veut que l'on minimise ces différents coûts afin de dégager la plus grande marge bénéficiaire possible, tout en demeurant compétitif. Au niveau des revenus, un restaurant encaisse de l'argent en retour de la vente d'un plat ou d'une boisson à un client. Pour l'établissement des prix, plusieurs techniques sont utilisées dans l'industrie. Couramment, les restaurateurs le font en fonction de leurs matières premières (*direct cost pricing*)

ou en fonction des prix proposés par la concurrence (*competitive pricing*). Cette description du modèle d'affaires traditionnel que l'on rencontre couramment en restauration a servi de référence à l'identification des modèles d'affaires innovants.

Nous avons pu identifier plusieurs modèles d'affaires innovants dans la restauration montréalaise et avons choisi d'étudier quatre d'entre eux, soit :

- le modèle d'affaires du renouveau de la cuisine québécoise ;
- le modèle d'affaires de la bouffe de rue (*streetfood*) ;
- le modèle d'affaires de la bistronomie ;
- le modèle d'affaires du traiteur innovant.

La Cabane à sucre Au Pied de Cochon : le renouveau de la cuisine québécoise

Dans la Cabane à sucre Au Pied de Cochon, Martin Picard et son équipe revisitent les recettes traditionnelles québécoises du temps des sucres. Le lieu rend ainsi hommage à cette cuisine traditionnelle en la repensant et en la traduisant en une cuisine que l'on pourrait qualifier de gastronomique. Le sirop d'érable est à l'honneur et se retrouve dans la plupart des plats. Le menu du temps des sucres se compose de onze plats plus gargantuesques les uns que les autres. Chacun met à l'honneur des produits québécois. Pour y arriver, Martin Picard a sélectionné des fournisseurs locaux de qualité, tels que la ferme Gaspior, à Saint-Canut, qui fournit les cochons de lait, ou encore Le Cerf de Boileau. Outre la nourriture, d'autres ressources sont fondamentales au succès de la cabane, en particulier le personnel, vrai guide dans l'expérience offerte aux clients. On retrouve Martin Picard, son associé Marc Beaudin, le chef Vincent Dion ainsi que le personnel saisonnier. La créativité de l'équipe est une autre ressource intangible importante à la cabane. Il faut être capable d'inventer et de développer des recettes solides tout en respectant les traditions de la cabane à sucre, notamment l'utilisation du sirop d'érable et des autres composantes traditionnelles d'un menu de cabane à sucre.

En ce qui concerne la clientèle, La Cabane à sucre Au Pied de Cochon est victime de son succès. En 2011, près de 2 000 courriels pour quelque 10 000 réservations avaient été reçus le 1^{er} décembre, à 10 h du matin. La cabane prend ses réservations uniquement par courriel. Les clients sont à la fois des amateurs de cuisine, des Québécois désireux de découvrir cette nouvelle cabane à sucre et des touristes. Pour garder un contact avec eux tant avant qu'après le repas, le restaurant utilise les réseaux sociaux tels que Twitter. Le compte de l'établissement est suivi par plus de 8 000 personnes. Chaque jour, l'équipe publie des messages d'information, partage des liens vers des articles, répond aux messages des abonnés. *Un chef à la cabane*, la nouvelle émission de télévision diffusée sur Télé-Québec, est un autre moyen de garder le contact, d'entretenir l'expérience avec les clients et de les rendre fiers de leurs origines, car, comme le dit Martin Picard, « les Québécois et la cabane à sucre, c'est génétique ».

En fin de compte, ce premier modèle d'affaires innovant se caractérise par une large place accordée aux recettes traditionnelles revisitées et à la culture culinaire québécoise. La Cabane à sucre Au Pied de Cochon est le porte-étendard de ce type de modèles d'affaires qui propose une nouvelle cuisine québécoise. À partir d'un ensemble de mets traditionnels souvent exécutés de façon quasi industrielle, cet établissement a su revisiter cette tradition et en permettre sa modernisation. D'autres restaurants comme Au Pied de Cochon ou Joe Beef suivent aussi cette tendance à Montréal.

Grumman 78 : la cuisine de rue à Montréal

Lorsque cette recherche a été menée, Grumman 78 proposait une expérience culinaire qui sortait de l'ordinaire montréalais. En effet, pour des questions d'hygiène publique, il était depuis 1947 interdit à Montréal de vendre de la nourriture dans la rue. Depuis peu, la loi a évolué. En 2010, l'arrivée en ville du camion de Grumman 78 a constitué une vraie surprise et la découverte d'une nouvelle expérience culinaire pour les Montréalais. À l'époque, celui-ci offrait principalement des tacos à ses clients, exclusivement en période de festivals ou d'événements privés, selon ce que la Ville de Montréal autorisait. Grumman 78 se défend d'être un camion de cuisine mexicaine. Selon son chef Marc-André Leclerc, le taco est plus un support pour servir la nourriture. La nourriture servie dans le camion est préparée dans un autre lieu, à savoir le Quartier Général, dans le quartier de Saint-Henri, où sont également organisés des événements comme des tacos partys, des soirées hockey ou des événements privés pour les particuliers. L'établissement est aussi impliqué dans l'organisation des Premiers vendredis au Parc olympique.

La clientèle de Grumman 78 est très hétérogène : amateurs de cuisine, curieux, admirateurs de la bouffe de rue en passant par les familles ou les gens d'affaires. Le restaurant entretient une relation étroite et conviviale avec ses clients, tant à travers ses différents points de vente qu'à l'extérieur de ces derniers. Il utilise massivement les réseaux sociaux pour communiquer avec ses clients et pour les tenir informés des différents lieux où le camion se stationnera au cours des semaines à venir.

Comme à la Cabane à sucre Au Pied de Cochon, le personnel de Grumman 78 joue un rôle déterminant dans le succès de l'entreprise. Outre l'équipe dirigeante composée de Marc-André Leclerc, Gaëlle Cerf et Hilary McGown, l'équipe emploie plus de 20 personnes. La qualité des matières premières est aussi une autre ressource fondamentale dans l'entreprise. Une dernière ressource clé est l'expérience acquise dans le secteur. Étant les précurseurs du concept sur le marché montréalais, ils ont à la fois les avantages et les inconvénients de cette position innovante.

L'Association des restaurateurs de rue du Québec (ARRQ) constitue un partenaire clé de Grumman 78. Elle rassemble tous les camions de rue de Montréal, liés par une forte solidarité, s'entraîdant et se donnant des conseils. Un autre soutien de l'entreprise est Marie-Claude Lortie, chroniqueuse et critique gastronomique au journal *La Presse*. Depuis longtemps, elle appuie Grumman 78 et milite pour un retour de la bouffe de rue à Montréal.

Les revenus de Grumman 78 proviennent majoritairement de la vente de nourriture et de boissons. Sur le plan des coûts, les principaux sont dus au personnel, à la nourriture ainsi qu'aux loyers. Peu d'information sur la rentabilité globale de l'entreprise a transpiré de nos entretiens. Dans son ensemble, celle-ci est rentable grâce à la diversité de ses points de vente. Un élément important à noter est qu'à lui seul, le camion n'est pas rentable. Les frais d'exploitation élevés, combinés au règlement de la ville ainsi qu'à la variabilité de la demande font qu'il est plus un outil de communication qu'une source de revenus. Les ventes journalières de ce dernier peuvent, en effet, varier de 150 à 7000 \$!

Ce deuxième type de modèle d'affaires innovant que nous avons identifié se caractérise donc par l'utilisation d'un restaurant/camion mobile qui offre de la cuisine dans les rues aux clients et par un aspect « fruit défendu » qui a été un déclencheur majeur de sa popularisation. À l'époque, Grumman 78 était le plus représentatif de ce modèle d'affaires. Depuis, d'autres camions de rues comme Monsieur Crémeux ou Lucky's Truck s'en sont inspirés.

Restaurant Pastaga : modèle d'affaires bistronomique

Le restaurant Pastaga propose une cuisine bistronomique d'inspiration classique. Qu'est-ce que la bistronomie? Ce néologisme est apparu dans les années 1990 et est issu de la contraction de deux mots : bistrot et gastronomie. Il s'applique aux restaurants qui proposent des plats de qualité, une cuisine inventive, et ce, à petits prix, comme c'est le cas au Pastaga. Martin Juneau y propose en effet une cuisine inventive et inspirée qui a fait sa réputation. Il faut rappeler que Martin Juneau a été élu étoile montante du Québec en cuisine et meilleur chef canadien de l'année en 2011 lors de la compétition « Des chefs en or », le plus prestigieux concours culinaire au Canada.

Le menu du Pastaga propose une dizaine de plats variés, qui coûtent entre 12,50 \$ et 16 \$ chacun : on passe d'un tartare de thon blanc à la longe de cochon bio, du ris de veau au gâteau aux carottes. L'aménagement du restaurant est cohérent avec le menu et vient appuyer l'expérience bistronomique voulue par Martin Juneau. Un des concepts clés du Pastaga est le partage entre les clients. En effet, volontairement, les plats sont de taille moyenne, de type tapas, afin de faciliter le partage entre les convives.

Les clients du Pastaga sont à la fois des amateurs de cuisine, des groupes d'amis, ainsi que des épicuriens de la génération Y. Les prix modestes proposés par le restaurant permettent à tous de s'y retrouver. Le Pastaga demeure le lieu privilégié de la rencontre entre le restaurant et ses clients, et c'est là que la magie opère. À l'extérieur du restaurant, d'autres moyens sont utilisés avant et après le passage dans l'établissement. En effet, les gestionnaires utilisent de manière poussée les réseaux sociaux : chaque jour, ils publient des messages concernant le restaurant et son actualité, et répondent aux messages envoyés par les clients. La renommée de Martin Juneau au Québec ainsi que l'omniprésence du chef dans les médias joue aussi un rôle dans la promotion de sa cuisine. Martin Juneau participe à deux émissions culinaires à la télévision: *Sortez vos verres* sur TVA et *Et que ça saute!* sur V Télé. De plus, son implication dans divers projets culinaires, comme le camion de bouffe Monsieur Crèmeux ou encore La Cabane du Vieux-Port, dont il était le chef en 2012, contribue à faire la promotion de son restaurant et de sa cuisine.

Le succès du restaurant Pastaga repose aussi sur son équipe. En cuisine, on retrouve Martin Juneau, le sous-chef Frederick Boucher et Isabelle Leroux, la pâtissière de la maison. En salle, David Ward est le sommelier qui conseille chaque client sur les vins proposés par la maison. Louis-Philippe Breton, l'associé de Martin Juneau dans cette aventure, est responsable de la gestion de l'établissement. Comme dans tout restaurant, la nourriture, plus précisément la qualité de cette dernière, constitue une autre ressource clé. Finalement, la créativité de l'équipe est aussi une ressource de première importance. En effet, les membres de celle-ci sont responsables de réinventer tous les jours la carte du restaurant.

En conclusion, le modèle d'affaires bistronomique se définit par une proposition d'une série de plats raffinés à petit prix. Le restaurant Pastaga est un bon exemple de bistronomie à Montréal, comme peuvent l'être par ailleurs Les 400 coups ou l'Hôtel Herman.

Agnus Dei : modèle d'affaires innovant dans l'univers du traiteur

Ce qui fait le succès d'Agnus Dei est que ce dernier offre une véritable expérience culinaire. Que ce soit pour un particulier ou une entreprise, ce traiteur offre son savoir-faire et son expertise pour faire de tout événement un succès.

Les clients d'Agnus Dei sont principalement des entreprises. On retrouve parmi eux le Cirque du Soleil, Infopresse et C2-MTL. Afin de démarcher de nouveaux clients et d'assurer la pérennité de l'entreprise, le traiteur réalise une veille stratégique qui lui permet d'identifier les grandes tendances macroéconomiques. Cette activité lui permet de s'assurer d'être présent et proche des secteurs en croissance ou en devenir, et a contrario, de quitter les secteurs en décroissance. Plusieurs canaux de distribution et de communication sont utilisés par Agnus Dei. Il y a tout d'abord le traiteur en lui-même, qui lui permet de rencontrer de potentiels clients aux quatre coins du Québec. Un autre canal utilisé est l'organisation d'événements, comme le défilé culinaire, qui a lieu tous les trois ans. Ce défilé gastronomique présente à la presse et à quelques clients les tendances à venir dans l'événementiel. À noter qu'Agnus Dei ne fait pas de publicité et n'a pas recours à des produits dérivés pour faire sa promotion, car, comme nous le mentionnait Pierre Carrier, l'un des fondateurs, ils n'en ont pas besoin : « Tout le monde connaît Agnus Dei ».

Le succès d'Agnus Dei repose principalement sur son équipe. À sa tête, on retrouve les fondateurs Pierre Carrier et Jacqueline Besson, ainsi que David Carrier, l'actuel président. En tout, 150 personnes sont embauchées au sein de l'entreprise. La créativité constitue une autre ressource clé essentielle de cette entreprise. Dans l'équipe permanente, plusieurs postes sont étroitement liés à l'innovation et à la créativité. Agnus Dei possède même son charpentier à temps plein et travaille régulièrement avec plusieurs ingénieurs. Au-delà des ressources humaines, la créativité fait partie intégrante de la culture de l'entreprise. Pierre Carrier considère que chaque événement doit être unique et que la créativité, dans le cas d'un traiteur, résulte de la personnalisation de l'événement. Elle provient de voyages, d'idées, de livres de recettes. Cet accent mis sur la créativité lui a permis très vite de se démarquer des autres traiteurs. Agnus Dei a ainsi été le premier à lancer les fontaines de chocolat et le méchoui de crèmes glacées. Pierre Carrier considère que l'entreprise a deux ans d'avance en matière d'innovation par rapport à la concurrence. Chez Agnus Dei, on distingue quatre types de partenaires clés. Il y a tout d'abord la Maison Carrier Besson, qui rassemble les quatre entreprises du groupe : Agnus Dei traiteur, Avec Plaisirs traiteur, Origine Bistro et Scena. Il existe entre eux une forte entraide, un partage de connaissances et de ressources, sources d'avantages concurrentiels. Les fournisseurs de nourriture constituent un autre partenaire clé dans le développement de produits de qualité. De plus, les organisateurs d'événements sont un autre type de partenaires clés. Ils donnent à Agnus Dei accès à une multitude de clients potentiels. Finalement, le cabinet de consultation Nitro consultants constitue le dernier partenaire clé. Ce dernier aide Agnus Dei à résoudre ses différents problèmes de gestion et de planification stratégique.

Agnus Dei est aujourd'hui le traiteur le plus important de Montréal. Ses revenus proviennent des différents services de traiteur et événements qu'il organise tout au long de l'année. Il est le seul traiteur à dépasser plus de 10 millions de dollars de chiffre d'affaires.

Sur le plan des coûts, peu d'informations ont filtré de notre rencontre avec Pierre Carrier. Un élément intéressant que nous avons appris est que l'entreprise n'a aucune dette. Cette décision

découle du désir des dirigeants de l'entreprise d'être plus aptes à faire face aux fluctuations de la dynamique économique.

Ce modèle d'affaires du traiteur innovant consiste donc à proposer des événements personnalisés et innovateurs à ses clients.

Conclusion

Cette recherche nous a permis d'amorcer le développement d'une catégorisation des modèles d'affaires innovants dans la restauration montréalaise. Au cours de notre étude, nous avons examiné, validé et mis à jour quatre modèles d'affaires innovants dans la restauration montréalaise (figure 1).



Figure 1 :
Modèles d'affaires innovants dans la restauration montréalaise.

Un autre apport de notre recherche a été le développement du modèle d'affaires traditionnel de la restauration et sa validation dans la réalité de la restauration montréalaise. Ce modèle d'affaires a des intérêts multiples, tant pour les chercheurs que pour les praticiens du secteur, à savoir les restaurateurs.

En effet, pour les premiers, cette représentation ouvre la voie à des discussions et à des critiques, au développement de nouvelles connaissances et à l'élaboration de meilleurs standards pour le secteur. Pour les restaurateurs, elle leur permet de se comparer aux standards de l'industrie, de se caractériser et même de s'ajuster, de se rendre compte des possibilités et, pourquoi pas, de développer un nouveau modèle d'affaires innovant.

Au cours de notre recherche, nous avons aussi constaté certains éléments qui nécessiteraient une étude plus approfondie, du point de vue de la restauration montréalaise comme du modèle d'affaires. Tout d'abord, nous n'avons étudié que quatre modèles d'affaires innovants. Ces derniers

ne sont qu'une partie de l'innovation dans la restauration montréalaise, il faudrait ainsi réaliser une étude plus large sur la restauration montréalaise afin d'intégrer d'autres modèles d'affaires intéressants comme ceux du Groupe Europea, des restos-boutiques et des microrestaurants.

De plus, il faudrait s'assurer de l'actualisation et de la pertinence du modèle d'affaires traditionnel dans le secteur montréalais. Bien qu'on ne puisse douter de son universalité, il serait intéressant de voir si le développement d'un modèle d'affaires plus proche du contexte et de l'histoire culinaire de la ville serait plus révélateur.

Bibliographie

Fine, G. A. (1992). «The Culture of Production: Aesthetic Choices and Constraints in Culinary Work», *American Journal of Sociology*, vol. 97, n° 5, p. 1268-1294.

Gustafsson, I.-B. et autres (2006). «The Five Aspects Meal Model: A Tool for Developing Meal Services in Restaurants», *Journal of Foodservice*, vol. 17, n° 2, p. 84-93.

Johnson, M. W., C. M. Christensen et H. Kagermann (2008). «Reinventing Your Business Model», *Harvard Business Review*, vol. 86, n° 12, p. 50-59.

Magretta, J. (2002). «Why Business Models Matter», *Harvard Business Review*, vol. 80, n° 5, p. 86-92.

Mitchell, D. et C. Coles (2003). «The Ultimate Competitive Advantage of Continuing Business Model Innovation», *Journal of Business Strategy*, vol. 24, n° 5, p. 15-21.

Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology – A Proposition in a Design Science Approach*, thèse de doctorat, École des Hautes Études Commerciales, Université de Lausanne.

Osterwalder, A. et Y. Pigneur (2009). *Business Model Generation*, autopublication, Amsterdam.

Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, Crown Business.

Shafer, S. M., H. J. Smith et J. C. Linder (2005). «The Power of Business Models», *Business Horizons*, vol. 48, p. 199-207.

Spears, M. C. et M. Gregoire (2006). *Foodservice Organizations: A Managerial and Systems Approach*, Pearson Prentice Hall.

Warde, A. et L. Martens (2000). *Eating Out: Social Differentiation, Consumption and Pleasure*, Cambridge University Press.

CHALLENGES OF FULL-SERVICE RESTAURANT BRANDS EXPANDING ACROSS THE CANADA / U.S. BORDER

RICHARD I. WADE

Professor, Ted Rogers School of Hospitality and Tourism Management
Ryerson University

OVERVIEW

This executive summary represents a research study that was precipitated by the author's observation of two North American Restaurant Industry phenomena, one recent and the other over the past several decades. The first was the recent influx of American full-service restaurant brands into the Canadian marketplace. The second has been the number of full-service Canadian and American restaurant brands that have expanded across the Canada/US border over the past several decades. Some have achieved only limited success at best, but many others have failed and been forced to close their cross-border outlets. The purpose of the study is to explore the challenges that both American and Canadian full-service restaurant brands encounter when expanding their brand across the Canada/US border.

Methodology

Since there is so little written on the subject matter, the methodology deemed most appropriate for investigating the research question relied primarily on personal interviews of senior executives of major full-service restaurant brands on both sides of the Canada/US border. Several knowledgeable restaurant and legal professionals within the industry were also interviewed for their insight. However, on occasion telephone interviews were held when face-to-face interviews could not be scheduled. For logistical reasons participants were sampled in Canadian and American cities where corporate offices of the restaurant brands are concentrated.

Fifty-four senior executives or former executives of the full-service restaurant brands were interviewed for the study including 32 presidents, CEO's, COO's or CFO's (Table 1). Other interviewees were primarily Vice Presidents and/or Directors of Operations, Marketing, or Development of the different restaurant companies. The Canadian brand operators that participated simply provided their perceptions about the challenges that American brands may encounter when expanding into Canada. For Canadian brands expanding across the Canada/US border most executives were quite aware of those brands that had headed south and shared their experience, knowledge or perceptions about these ventures into the US. Similarly, American brand executives provided their opinions about the challenges Canadian restaurant brands may experience when expanding south of the border. In order to encourage open and candid

dialogue, interviewees were assured about the confidentiality of the interviews so that neither their names nor direct quotes would be made available to any third party. Two executives also requested that the name of their company not be released or listed in the final report.

Table 1: Participating Full-Service Restaurant Brands by Country of Origin

Canadian Restaurant Brands	No. of Outlets	Usa Restaurant Brands	No. of Outlets
ABC Country Restaurants	30	Appleby's	2000+
Baton Rouge	29	Anonymous	50+
Boston Pizza	390+	Beef O' Brady's	215
Cara Operations	700+	Bennigan's	32
Chez Cora	125	Brinker International	1500+
Crabby Joe's	37	Buffalo Wild Wings	855
Earl's	61	Coyote Ugly	22
Eggspectation	15	Anonymous	600+
East Side Mario's	98	Denny's	1600+
Firkin Group	45	El Chico's Mexican Restaurants	75+
Jack Astor's	32	Hurricane Grill and Wings	47
Fox & Fiddle	28	Hooter's	430
Jimmy the Greek	43	IHOP	1532
Joey Restaurants	18	Johnny Rockets	290
La Cage aux Sports	52	Lettuce Entertain You Enterprises	80+
Les Rotisseurs Scores	41	Morton's	70
Mandarin Restaurants	20	O' Charlie's	270
Mike's	85	Olive Garden	735
Milestone's	47	Peter Piper Pizza	135
Montana's Cookhouse	91	P. F. Chang's	200+
Moxie's Restaurant & Bar	63	Romano's Macaroni Grill	214
Mr. Greek	24	Sizzler USA	170+
Mr. Mike's Steakhouse	20	TGI Friday's	920
Original Joe's	54	Tony Roma's	200+
Sunset Grille	35		
St. Hubert	113		
The Works	19		
Wild Wings	91		
White Spot Restaurant	67		

The number of restaurant outlets in this table, refer to the number or approximate number of restaurant outlets the company had at the time of the interview. They were obtained either during the interview or from the companies' website.

Limitations

There were several limitations to the study undertaken.

- Due to the number of provinces and states within North America only six states and four provinces were addressed in this study
- A limited number of US restaurant brands expressed an interest in participating in the study
- Some of the following dominant response themes received a cursory assessment due to the inordinate amount detail within them

Findings

A US Perspective on the Challenges of US Restaurant Brands Expanding into Canada

The twenty-four American brand representatives were asked "What challenges or perceived challenges do you believe American full-service restaurant brands encounter when expanding across the Canada/US border?" Table 2 below, identifies the top seven response themes in descending order that were obtained during the interviews. They range from as frequent as 16 interviewees' opinions down to 4, representing 67% to 17% respectively of the twenty-four brand executives who were interviewed.

Two underlying themes appear to have emerged from the interviews with the American restaurant brand executives. They are:

- 1- A Lack of Knowledge of the Canadian Marketplace
- 2- A Low Return on Capital

Table 2: The Top Seven Dominant Response Themes by US Restaurant Executives

Top Seven Dominant Response
Labour Costs and Labour Laws (67%)
Canada's Supply Management System Leading to Higher Product Costs (58%)
Cultural Differences (46%)
Distribution Challenges and Proprietary Products (46%)
Cost of Alcohol Based Beverages (42%)
More Regulated Society/Less Pro-Business (25%)
Real estate issues/higher occupancy costs (21%)

The first theme denotes they did not understand the significant differences in operating restaurants between Canada and the United States. As one executive stated “they should not have viewed Canada as though it was the 51st state of the Union” (anonymous, personal communication October 12, 2012). Another executive said “they underestimated the subtle and not so subtle differences that exist between the two countries” (anonymous, personal communication February 14, 2012). In essence, inadequate market research and insufficient due diligence appears to have characterized the approach to the expansion of American brands into Canada.

The second identified theme was the low return on capital that American brands experience when expanding their brands into Canada. A number of interviewees identified Canada’s Supply Management System that impacts on the cost of certain food products: the cost of labour due to Canada’s more stringent labour laws; the high cost of alcohol based beverages resulting from the provinces tighter control over the distribution, sale and pricing of wines, spirits and beers and higher occupation costs due in part to a tighter real estate market as the main reasons for the low return on capital.

A Canadian Perspective on the Challenges of US Restaurant Brands Expanding into Canada

Similarly, the thirty Canadian restaurant brand representatives were asked, “What challenges or perceived challenges do you believe American full-service brands encounter when expanding into the Canada?” The most frequent dominant response themes identified by the Canadian operators are presented in Table 3. The dominant response themes presented in this study are based on the investigator’s interpretation of information extracted during the interviews. It appears there is much agreement between the two countries’ brand representatives on the challenges American full- service restaurant brands encounter on entering Canada. The differences appear to be mostly in the ranking of response themes with two exceptions; Canadian interviewees did not identify More Regulated Society/Less Pro- Business in their top seven themes, but instead included Large Country/Small Population.

Table 3: The Top Seven Dominant Response Themes by Canadian Restaurant Executives on the Challenges US Brands Encounter when Expanding Across the Canada/US Border

Top Seven Dominant Response Themes
Labour Costs and Labour laws (53%)
Canada’s Supply Management System Leading to Higher Product Costs (50%)
Real Estate Issues/Higher Occupancy Costs (27%)
Cost of Alcohol Based Beverages (23%)
Cultural Differences (23%)
Large Country/Small Population (23%)
Distribution Challenges/Proprietary Products (13%)

Table 4: The Top Seven Dominant Response Themes by Canadian Restaurant Executives on the Challenges Canadian Brands Encounter when Expanding Across the Canada/US Border

Top Seven Dominant Response Themes

Competition Intensity (50%)
Cultural Differences and Dining Customs (40%)
Distribution and Supply Chain Issues (30%)
Gaining Presence/Market Penetration (27%)
Regulatory Issues (17%)
Different Taste Profiles (17%)
Complexity and not Understanding the Marketplace (17%)

A Canadian Perspective on the Challenges of Canadian Restaurant Brands Expanding into the USA

Similarly, the thirty Canadian restaurant brand representatives were asked, “What challenges or perceived challenges do you believe Canadian full- service brands encounter when expanding into the USA?” The top seven response themes are presented in descending order in Table 4. The results are similar to the American respondents’ themes ranging from as frequent as 15 interviewees’ opinions down to 5, representing 50% to 17% respectively of the thirty brand executives who were interviewed.

In reference to these dominant response themes, there were no common underlying themes identified by the participating companies as there were for American brands venturing into Canada. Previously, both American and Canadian brand executives identified a Lack of Understanding the Canadian Marketplace and the Low Return on Capital to be the two resulting underlying themes. In the table above, the two dominant response themes that received a significantly greater number of mentions than the rest were Competition Intensity and Cultural Difference and Dining Customs. The former was not identified as an issue for American brands venturing north.

An American Perspective on the Challenges of Canadian Restaurant Brands Expanding into the USA

Lastly, the American brand representatives were asked “What challenges do you believe Canadian full- service restaurant brands face when expanding into the USA?” The dominant response themes obtained during the interview process were also ranked in descending order of frequency (Table 5).

On reviewing the American brand executives’ themed responses about the challenges Canadian brands encounter when expanding into the US, the results are very similar, only the actual rankings differ. Interestingly, both ranked Competition Intensity as their most common dominant theme by a significant margin.

Table 5: The Top Seven Dominant Response Themes by US Restaurant Executives on the Challenges Canadian Brands Encounter when Expanding Across the Canada/US Border

Top Seven Dominant Response Themes

Competition Intensity (54%)

Gaining Presence/Market Penetration (29%)

Cultural Differences and Dining Customs (29%)

Complexity and not Understanding the Marketplace (29%)

Distribution and Supply Chain Issues (17%)

Regulatory Issues (17%)

Different Taste Profiles (13%)

Conclusion

The paper has attempted to address the challenges that full-service restaurant brands encounter when expanding across the Canada/US border. Fifty-four senior executives of brands on both sides of the border were interviewed to gain their perspective on the research question. The results suggest that there are a number of challenges that full-service brands experience when venturing north or south of the border. However, there is marked differences in the viewpoints of the participating brand executives with respect to brands expanding north versus those expanding south. For the American brands, there were two common themes with respect to the challenges they face in expanding across the Canada/US border. They were a Lack of Knowledge of the Canadian Marketplace and a Low Return on Capital their brands experienced in Canada. For Canadian brands venturing south there was the key issue of Intense Competition.

Interestingly, there was considerable agreement among both American and Canadian brand executives with respect to the top seven interview response themes for brands venturing north. They were: Labour Costs and Labour Laws; Marketing Boards/Canada’s Supply Management System Leading to Higher Product Costs; Cultural Differences; Distribution Challenges and Proprietary Products, Real Estate Issues/Higher Occupation Costs, More Regulated Society/Less Pro-Business and Large Country/Small Population. For Canadian brands expanding south the top seven challenges as expressed by both Canadian and American brand executives were: Competition Intensity; Cultural Differences and Dining Customs; Distribution and Supply Chain Issues; Gaining Presence/Market Penetration, Complexity and Not Understanding the Marketplace, Regulatory Issues and Different Taste Profiles.

As this study sought to answer the research question, it did not attempt explore the rationale of the respective brands’ “modus operandi” in their planned expansions. This presents an opportunity for further research.

PENSER UNE NOUVELLE TYPOLOGIE DES RESTAURANTS

Le cas du Vieux-Montréal

MARGOT GUENEL

Chercheure

Département d'études urbaines et touristiques de l'ESG UQAM

RÉSUMÉ

L'analyse typologique est un exercice inhérent à l'homme, souvent effectué par chacun de façon implicite et inconsciente. Ce processus est cependant essentiel pour permettre aux individus de synthétiser les informations qui les entourent et de se construire une vision globale de leur environnement. Initialement utilisée dans le domaine des sciences naturelles (on parlera alors de *taxonomie*), l'analyse typologique s'est étendue depuis les années 1960 à des disciplines très nombreuses et variées. Si l'on s'attache aujourd'hui à développer les théories de l'analyse typologique pour en permettre une application pratique à de nombreux domaines, la littérature relative à cette problématique confirme la confusion qui règne encore dans les connaissances liées à l'exercice. Les méthodes de classification ou les procédures de construction ne font pas l'unanimité quant aux démarches à employer et sont souvent incomplètes, parcellaires ou approximatives. Il n'existe aujourd'hui que très peu de références permettant de mettre en avant la description de la démarche réelle opérée par le chercheur dans l'élaboration d'une typologie. Les années 1990 ont vu apparaître les premières réflexions spécifiquement appliquées au milieu de la restauration, émanant principalement d'institutions publiques ou privées, et de chercheurs ou professionnels du domaine. Si les systèmes de classification institutionnels tentent de clarifier et d'organiser le secteur, le paysage de la restauration reste aujourd'hui largement saturé et brouillé par de nombreux guides qui adoptent des classements multiples et confus. Cette communication s'inscrit dans le travail de recherche effectué lors de la rédaction du *Plan de développement gastronomique et touristique du Vieux-Montréal en 2012*. Elle présente l'état de la recherche typologique pour le secteur de la restauration et vise à engager un processus de réflexion dans un domaine encore largement négligé. Le travail de recherche exploratoire présenté ici se base sur le territoire du Vieux-Montréal.

Approche du concept de typologie

Définition

L'analyse typologique est une méthode d'analyse de données qui permet le regroupement par analogie de certains objets dans différentes catégories, où l'ensemble des composants d'un même groupe recouvre des attributs similaires. La typologie se présente comme une méthode essentiellement descriptive, elle apporte une image statique et objective d'un phénomène. Elle ne constitue pas une fin en soi, mais se positionne comme un instrument qui faciliterait la lecture de certains phénomènes (Chandon et Pinson, 1981 ; Mouton, 1996 ; Du Toit, 2010 ;

Schnapper, 2005). Les groupes identifiés doivent être d'une part aussi peu nombreux que possible et d'autre part les plus homogènes possible. Ces deux aspects traduisent le paradoxe de l'exercice typologique et expliquent la confusion qui règne encore dans ce domaine ainsi que la diversité des analyses proposées. Dans la mesure où «tous les objets sont différents par au moins un aspect [...] l'homogénéité parfaite impliquerait que l'on considère autant de groupes que d'objets.» (Chandon et Pinson, 1981, p. 4). Selon l'importance accordée à l'un ou l'autre de ces facteurs (réaliser des groupes les plus homogènes possible ou bien réduire le nombre de groupes au maximum), la forme finale du classement variera donc de façon significative (Chandon et Pinson, 1981).

Caractéristiques

L'unité de base de la typologie est le «*type*», «*type idéal*» ou «*idéaltyp*», directement issu de la théorisation de Max Weber. L'*idéaltyp* correspond à un portrait schématisé d'un objet de recherche confronté à l'observation du réel et permet de rendre intelligibles les phénomènes que l'enquête analyse. La formation des *idéaltypes* reste extrêmement liée à la pensée des chercheurs (Grémy et Le Moan, 1977 ; Chandon et Pinson, 1981 ; Schnapper, 2005 ; Du Toit, 2010). La littérature fait par ailleurs ressortir deux exigences particulières pour assurer la pertinence et l'efficacité de l'instrument. La première correspond à l'exhaustivité : une typologie devrait inclure l'ensemble des éléments significatifs d'un phénomène particulier. Chaque objet du phénomène étudié doit pouvoir être affecté à au moins un groupe. La seconde correspond à l'exclusion mutuelle : une typologie doit éliminer les chevauchements entre les catégories à travers un processus de raffinement. Chaque objet du phénomène ne peut être affecté qu'à un groupe au plus (Grémy et Le Moan, 1977, p. 15 ; Mouton, 1996). En réalité, outre dans les taxonomies issues des sciences naturelles comme la biologie ou la zoologie, les typologies peuvent ne pas intégrer de façon exhaustive l'ensemble des objets relatifs au phénomène étudié. Ces deux exigences apparaissent néanmoins comme des critères qu'il convient de s'efforcer de respecter dans la démarche de construction (Grémy et Le Moan, 1977 ; Chandon et Pinson, 1981 ; Du Toit, 2010). Finalement, l'instrument de recherche est voué à être comparé, critiqué et par extension reformulé ou dépassé par d'autres outils qui se développent avec l'évolution de la réflexion et des connaissances scientifiques. Une fois une classe formée, il sera toujours possible de la subdiviser en classes plus spécifiques qui pourront elles-mêmes encore être subdivisées, et ainsi de suite jusqu'à l'objet unique. Ces particularités explicitent le fait que les résultats d'une typologie sont généralement évolutifs et adaptables (Grémy et Le Moan, 1977 ; Schnapper, 2005 ; Du Toit, 2010).

Construction d'une typologie pour la restauration

Il existe aujourd'hui deux voies par lesquelles le chercheur peut évoluer pour construire une typologie. La méthode informatique représente un travail fastidieux, et les techniques d'analyse statistique automatiques requièrent beaucoup d'efforts ainsi qu'une expertise poussée pour leur mise en œuvre (Grémy et Le Moan, 1977). Cette méthode pourra être l'objet d'un nouveau travail de recherche pour approfondir la théorisation du problème lié à la construction d'une typologie pour le secteur de la restauration. La seconde voie correspond à une méthode manuelle, la construction d'une typologie manuelle et l'enchaînement des opérations sur les données sont extrêmement difficiles à formaliser (Grémy et Le Moan, 1977). Grâce à la synthèse des informations présentes dans la littérature, plusieurs grandes étapes peuvent être

identifiées dans le processus de construction d'une typologie. La recherche exploratoire menée dans le Vieux-Montréal confirme les périodes de chevauchement et les allers-retours effectués entre les étapes de construction. Les balises présentées ci-dessous font donc abstraction d'un ordre chronologique fixe.

Collecte des données

Cette étape sert principalement à structurer de façon cohérente l'univers étudié pour s'en faire une représentation préliminaire. Une fois l'ensemble des objets identifiés, le chercheur doit se munir d'un maximum de repères pour qualifier les unités qu'il étudie. Il s'agit du choix des variables qui lui permettront de caractériser dans toutes ses nuances les objets dans le contexte du problème donné. Cette étape se fait sans considération pour les redondances que le recensement pourrait engendrer ou le manque de cohérence apparent. Elle se base sur les éléments proposés dans des publications antérieures, sur des notions élémentaires de découpage du phénomène, sur les observations de terrain du chercheur ou encore sur son appréhension personnelle des objets et de l'environnement (Grémy et Le Moan, 1977 ; Chandon et Pinson, 1981). S'agissant de la restauration, les critères descriptifs d'un restaurant relèvent d'éléments tangibles et intangibles. Un restaurant n'offre pas qu'un simple repas, mais une expérience complète. Les variables descriptives devraient alors contenir des éléments tant concrets ou corporels qu'abstraites ou incorporels. Une analyse sémantique des différentes classifications existantes permet de dégager un certain nombre de termes récurrents pour qualifier le secteur (Ball et Roberts, 2003).

Réduction des données

L'ensemble des critères recensés ne pouvant être utilisé en l'état, une étape de filtrage des variables s'impose. Leur nombre et leur choix ne font cependant pas l'unanimité, certains auteurs préconisent l'utilisation d'un maximum de variables (sciences naturelles), d'autres suggèrent un nombre plus réduit en fonction de leur adéquation avec la nature du problème donné (sciences sociales) (Grémy et Le Moan, 1977 ; Chandon et Pinson, 1981). Dans le cas de la réduction des variables, il s'agit de choisir les éléments descriptifs les plus pertinents et de supprimer les critères redondants ou sans signification pour la recherche. Cette étape de construction est une fois de plus fortement liée à la théorie et aux objectifs du chercheur, à sa connaissance du phénomène et du problème, et à son appréhension des objets étudiés. Elle apparaît comme la plus «critiquable du point de vue de la théorie, et du point de vue de la fidélité aux observations» (Grémy et Le Moan, 1977, p. 46). Pour pouvoir positionner chaque unité en fonction des critères choisis, l'analyse typologique prévoit pour chacun d'eux d'établir des échelles de mesure comprenant des valeurs théoriques maximale et minimale, qui correspondent sensiblement aux maxima et minima observés dans la situation réelle. Cette étape se conclut généralement par le regroupement des critères apparentés dans différentes dimensions. Le chercheur pourra aussi accentuer le poids de certains critères en fonction de leur importance théorique pour le problème à travers un système de pondération (Grémy et Le Moan, 1977 ; Chandon et Pinson, 1981).

Schématisation des données

Les différents *idéauxtypes* constituent le schéma de la réalité étudiée et servent de comparaison extérieure afin de positionner les unités dans l'ensemble des caractéristiques qu'elles recouvrent. Le chercheur se familiarise avec le phénomène et les objets de son étude, et élabore de façon

intuitive des types préliminaires (Grémy et Le Moan, 1977 ; Schnapper, 2005). En théorie, l'*idéaltpe* doit lui permettre de rendre compte des différentes caractéristiques de chaque unité qu'il représente et s'intègre dans la théorie globale du chercheur pour exprimer de manière synthétique les postulats que celui-ci veut mettre en évidence (Grémy et Le Moan, 1977). Dans le secteur de la restauration, il est possible de considérer différents *idéaux*types formulés dans les publications existantes ou correspondant à des découpages communément admis. L'utilisation aujourd'hui incohérente et inconsistante des terminologies liées aux types de restaurants suggère le choix d'idéaux-types permettant de communiquer le plus d'information contextuelle sur l'établissement, et parallèlement suffisamment répandus pour que ces informations soient parlantes pour les utilisateurs. Ce faisant, une typologie pertinente admettrait donc des terminologies couramment employées pour faire référence à l'industrie (Canziani, Almanza et McKeig, 2010). Le travail de recherche mené par ces derniers et celui de Demen-Meier (2006) nous éclairent de façon pertinente sur les terminologies usuelles du secteur de la restauration.

Constitution des groupes

La construction d'une typologie implique le regroupement des objets entre eux. Cette étape consiste à synthétiser le positionnement de chaque objet par rapport aux critères établis pour les affecter à un groupe. L'agrégation des données par le chercheur se fait manuellement, par tâtonnement et réajustement, jusqu'à l'obtention d'un faible nombre de groupes homogènes et distincts. C'est la ressemblance globale perçue par le chercheur entre les différents objets qui déterminera la consistance définitive de chaque groupe. Si cette étape ne présente pas de moyens tangibles pour évaluer l'appréciation du chercheur par rapport aux ressemblances entre les objets, il semblerait que cette limite n'ait pas de conséquence directe sur la pertinence du résultat final proposé (Grémy et Le Moan, 1977).

À la suite de ces différentes étapes, tous les objets ont pu être recensés dans différents groupes illustrés par des *idéaux*types représentatifs de l'ensemble des caractéristiques que chaque objet devrait posséder. Les dernières étapes constituent l'interprétation des résultats par le chercheur ainsi que leur validation. Ces deux démarches doivent expliciter la relation de chaque catégorie vis-à-vis des hypothèses formulées dans le travail de recherche et confirmer ces relations avec la réalité du phénomène. Il ne semble cependant pas exister aujourd'hui de procédures systématiques ou de tests standardisés afin de pouvoir attester de la qualité de la typologie construite (Chandon et Pinson, 1981).

État des lieux et problématique actuelle : le cas du Vieux-Montréal

Typologies institutionnelles et classification des guides

Pour la restauration, de nombreux modèles de référence, émanant d'institutions, d'organismes gouvernementaux, de chercheurs ou de professionnels, sont aujourd'hui disponibles. Les classements développés en Amérique du Nord offrent un premier état des lieux, non exhaustif, des segmentations proposées pour organiser le secteur (Jones, 2002 ; Ball et Roberts, 2003 ; Demen-Meier, 2006 ; Canziani, Almanza et McKeig, 2010 ; Guenel, 2012). Ces références sont généralement basées sur des constructions multicritères (type de clientèle visée, structure et mode de gestion/administration, type de produits/services offerts, etc.) et élargissent la classification

des établissements à des dimensions variées (Jones, 2002 ; Ball et Roberts, 2003 ; Demen-Meier, 2006 ; Guenel, 2012). L'analyse comparative des typologies institutionnelles de référence confirme l'incohérence de la langue méthodologique employée pour le secteur, le manque de justification sur la création des groupes et sur l'étiquetage des restaurants, et l'utilisation irrégulière de certaines terminologies.

Parallèlement à l'existence de ces typologies de référence, les guides consacrés à la restauration organisent encore différemment le secteur. Ils fournissent en effet des informations contextuelles utilisées pour informer les lecteurs sur les circonstances et la comparabilité des restaurants, mais ne correspondent pas à un classement objectif requis pour une typologie (Canziani, Almanza et McKeig, 2010). Ces supports utilisent des systèmes de classification épars, mal définis et extrêmement subdivisés, où apparaissent souvent des critères de segmentation aussi divers que l'origine de la cuisine, le type de produits offerts ou d'établissement. On constate des contradictions entre les différents supports concernant la catégorisation de certains établissements, des confusions marquantes entre les catégories et les caractéristiques de celles-ci, un manque généralisé de justification sur l'étiquetage de ces derniers et une absence quasi totale de référence aux typologies institutionnelles.

Limites d'une classification pour la restauration et approche critique

L'analyse comparative des typologies institutionnelles de référence ainsi que de leur usage pratique par les guides de restauration permet de mettre en évidence quelques caractéristiques et critères qui peuvent entrer en considération dans la classification de ces établissements, ainsi que différentes catégories usuelles susceptibles de constituer un nouveau cadre typologique. Cependant, l'étude conceptuelle de la typologie de la restauration reste un domaine encore aujourd'hui peu analysé en gestion, souffrant de simplifications réductrices, d'un manque de rigueur méthodologique, rendant difficiles les comparaisons des diverses données sur le sujet. L'établissement d'une classification rigoureuse se heurte à l'absence de typologie clairement identifiée comme une unique référence pour spécifier des informations contextuelles d'un restaurant. Aucun modèle typologique normalisé ou de descripteurs standardisés ne semble être adopté par les chercheurs et praticiens ou par l'industrie et les acteurs particuliers pour fournir un contexte méthodologique reconnu, qui organise et homogénéise le secteur de la restauration, et assure la pertinence des segmentations utilisées. Les références dominantes de segmentation typologique de l'industrie semblent tenues pour acquises plutôt que clairement utilisées en pratique dans les domaines universitaire, professionnel et commercial. Par ailleurs, l'analyse des classifications des guides souligne la très grande quantité d'information aujourd'hui disponible, qui sature et brouille le paysage de la restauration à travers de multiples classements confus et peu rigoureux pour orienter les consommateurs (Demen-Meier, 2006 ; Canziani, Almanza et McKeig, 2010 ; Guenel, 2012).

Les difficultés éprouvées aujourd'hui pour l'organisation du secteur de la restauration pourraient s'expliquer par la nature même du phénomène étudié, qui est, particulièrement de nos jours, difficile à qualifier et à identifier. Le restaurant comme objet se définit généralement comme un établissement extérieur à l'habitation privée, où des rafraîchissements ou des repas peuvent être obtenus, généralement contre de l'argent, par le public. Mais cette définition très générale cache une large diversité de types d'établissements (Jones, 2002 ; Ball et Roberts, 2003). Par ailleurs, un mélange complexe et captieux de facteurs a contribué à l'évolution du concept de restaurant

et à la représentation que l'on peut s'en faire aujourd'hui. Depuis quelques années, le secteur est extrêmement fragmenté, et la difficulté à catégoriser de façon cohérente et uniforme l'ensemble des types de restaurants que l'on trouve aujourd'hui serait donc largement influencée par un contexte moderne et mondialisé, où se développe une mixité croissante des menus et des aliments, des marchés cibles et de certaines opérations (Walker et Lundberg, 2005 ; Jones, 2002 ; Ball et Roberts, 2003).

Penser une typologie pour le Vieux-Montréal : expérimentation et hypothèse

Méthodologie suggérée

Définition de l'objet de recherche et des éléments à prendre en compte dans l'élaboration d'une typologie viable et cohérente pour le phénomène étudié

Cette étape vise principalement la compréhension globale de l'exercice, du phénomène étudié, et assure une structure et un encadrement de la recherche. Dans le cas de ce travail et en fonction des objectifs, on s'est attachés à prendre en compte les établissements dont l'activité principale consiste à fournir des services de restauration à des clients qui commandent et sont servis lorsqu'ils sont assis aux tables, puis *règlent l'addition* après avoir mangé ; ou qui commandent ou choisissent les produits à un comptoir de service et paient avant de manger. Sont aussi compris les débits de boissons alcoolisées qui servent principalement des repas, mais ont été exclus de la recherche les traiteurs, les cantines, les bars ou encore les services de restauration contractuels. Les différents aspects à prendre en compte dans la construction d'une typologie pour la restauration ont été précisés précédemment dans cette communication.

Analyse comparative des données disponibles relatives au phénomène et des classements existants

On cherche ici à mettre en lumière les structures, caractéristiques et limites des éléments déjà existants pour qualifier et organiser le secteur. L'inventaire de cette étape permet d'identifier l'ensemble des termes usuels employés pour le domaine spécifique de la restauration, d'évaluer l'ensemble des critères utilisés et de juger de leur pertinence ainsi que de considérer les éléments qui pourront entrer dans la caractérisation des groupes de la nouvelle typologie.

Description approfondie de la restauration locale et recensement de descripteurs quantifiables

Cette phase a pour but de collecter un maximum de données concernant le territoire considéré pour la typologie et d'identifier le maximum de descripteurs pour chaque objet. Dans le cas du Vieux-Montréal, il s'agit donc de spécifier l'ensemble des restaurants actuellement présents et concernés par l'exercice typologique, de compléter et corriger le premier aperçu de la restauration mis en lumière à travers les informations contenues dans les typologies de référence et les guides, et finalement de mettre à jour et de visualiser de façon concrète l'offre et le type de restaurants présents sur le territoire. On peut d'ores et déjà procéder à une réduction des données dans cette phase, et constituer des dimensions opérationnelles regroupant des critères similaires.

Identification des modèles typologiques applicables en fonction des objectifs et des restaurants à l'étude

Il s'agit de sélectionner un cadre conceptuel pertinent et d'adapter les données collectées à cette structure. La typologie prend forme avec l'identification de certains idéaux-types pour schématiser les différents groupes ainsi que l'attribution des dimensions et des critères aux catégories

retenues. La sélection du cadre conceptuel doit se faire en tenant compte de l'ensemble du travail de recherche mené précédemment en vue de considérer le modèle le plus adapté pour le phénomène auquel le chercheur envisage d'appliquer les résultats et les objectifs qu'il poursuit.

Adaptation du modèle, échantillonnage des restaurants et interprétation des résultats

Le cadre conceptuel retenu peut nécessiter un certain niveau d'adaptation en vue de répondre aux exigences d'un classement pertinent, de pallier les limites observées dans le modèle, de s'adapter aux données recueillies et de répondre idéalement aux objectifs de la recherche. Une fois les groupes formés, les idéaux-types formulés, les critères et les dimensions identifiés pour chaque restaurant, il est alors possible de procéder à l'échantillonnage des établissements dans chaque groupe. Celui-ci permet de constituer une idée générale de la répartition des établissements par catégorie et d'explicitier la relation de chaque catégorie au regard des hypothèses formulées dans le travail de recherche.

Au-delà de ces cinq étapes, la méthodologie suggérée induit finalement une étape de validation de typologie proposée prescrite dans le processus de construction. Cette dernière étape n'a cependant pas été mise en œuvre dans le cadre de ce travail exploratoire.

Choix, limites et adaptation du cadre conceptuel

Le modèle fourni par Walker et Lundberg (2005) a été conservé dans la mesure où : 1) il présentait des éléments et une terminologie récurrents dans la plupart des autres typologies institutionnelles analysées ; 2) il conservait l'objectivité des catégories sans hiérarchisation des termes employés pour les types de restaurants ; 3) il introduisait des éléments corporels et incorporels propres aux restaurants dans ses descripteurs ; 4) il était suffisamment renseigné sur la nature de chaque catégorie et sur les critères utilisés. Ces critères correspondaient aux éléments essentiels identifiés dans le cadre de la conception d'une typologie, et la typologie apparaissait adaptable au travail de recherche. Les limites identifiées de ce cadre conceptuel sont l'absence d'exclusivité mutuelle entre certaines catégories, le manque de démarche méthodologique explicitée et l'absence de preuve que la typologie a été testée et validée. Le modèle a donc ensuite été adapté pour contourner ces limites. La structure retenue est finalement formée de six catégories exhaustives et distinctes les unes des autres. La terminologie française doit encore être soumise à une réflexion. La littérature pour ce secteur étant majoritairement anglophone, un glissement de sens dans une traduction d'une langue à une autre (ou par extension d'une culture à une autre), où les terminologies peuvent avoir des connotations différentes, risque de faire perdre une certaine lisibilité du classement et du phénomène (Walker et Lundberg, 2005 ; Guenel, 2012).

Conclusion

La littérature relative à la problématique de cette étude et l'ensemble des connaissances mises en avant au cours du travail de recherche confirment les difficultés éprouvées pour l'établissement d'une forme de classification cohérente et justifiée pour la restauration commerciale. On a alors cherché à produire des connaissances et à formuler des hypothèses dans un domaine de recherche encore aujourd'hui en chantier. La recherche exploratoire présentée ici représente l'hypothèse d'une démarche à suivre pour la constitution d'un classement du secteur de la restauration, dans la mesure où le cadre théorique entourant cet exercice ne fournit, à l'heure

actuelle, aucune donnée validée empiriquement pour ce type d'étude. L'ensemble de la méthodologie suggérée ne doit cependant pas être admis sans une approche et une réflexion critique rigoureuses. L'exercice de construction d'une typologie, on l'a dit, ne fait en effet pas exception de certaines opérations et certains processus mentaux de la part du chercheur (conscients ou non), d'intuitions subites, du poids des connaissances, des a priori théoriques ou encore de la perception de ce dernier (Grémy et Le Moan, 1977). Par ailleurs, la proposition de la nouvelle classification reste encore un outil en cours de construction, et de nombreuses hypothèses restent à vérifier et à approfondir. Les critères devront par exemple être affinés, et des échelles de mesure devront être déterminées de façon précise et adéquate afin de fournir des descripteurs quantifiables. Une connaissance plus approfondie des établissements de restauration peut aussi être envisagée en vue d'enrichir les caractéristiques descriptives de chacun et de les placer de façon plus précise dans le nouveau schéma typologique. Une connaissance plus approfondie du mode d'administration de chaque établissement, de l'intérêt ou de l'ouverture des gestionnaires vis-à-vis de développements stratégiques, du taux d'investissement consacré à chaque part d'activité, etc. permettrait en effet de dresser un profil plus complet pour chaque groupe. La typologie doit aussi être testée et validée, par exemple grâce à un travail de révision de la méthode et du modèle par des pairs, à la constatation de l'identification effective des restaurateurs à la catégorie d'appartenance de leur établissement, à la confirmation d'une correspondance effective entre les stratégies prévues pour certaines catégories et à l'implication réelle des restaurants.

Références

Ball, S. et L. Roberts (2003). «Restaurants», *The International Hospitality Industry: Structure, Characteristics and Issues*, chapitre 2, Routledge, p. 30-58.

Canziani, B. M., B. A. Almanza et M. J. McKeig (2010). «Assessing the Utility of Restaurant Descriptors and Typologies for Advancing the Body of Knowledge in Restaurant Management», *International CHRIE Conference-Refereed Track*, p. 8.

Chandon, J. L. et S. Pinson (1981). *L'Analyse Typologique : Théories et Applications*, Editions Masson, Paris, 251 p.

Demmen-Meier, C. (2006). «Proposition d'une typologie des entreprises de la restauration en Europe», *Tourisme et PME*, Éditions Lavoisier, p. 257-283.

Du Toit, J. L. (2010). «A Typology of Designs for Social Research in the Built Environment», thèse de doctorat, Université de Stellenbosch (Afrique du Sud), 270 p.

Grémy, J. P. et M.-J. Le Moan (1977). «Analyse de la démarche de construction de typologies dans les sciences sociales», *Informatique et sciences humaines*, n° 35, 75 p.

Guenel, M. (2012). «Tourisme et gastronomie dans le Vieux-Montréal : Évaluation de la demande touristique et valorisation d'une identité culinaire traditionnelle québécoise», rapport de recherche pour la Société de développement commercial du Vieux-Montréal, 222 p.

Jones, P. (2002). «Restaurants», *Introduction to Hospitality Operations: An Indispensable Guide to the Industry*, deuxième édition, Continuum, Londres, NYC, p. 147-164.

Mouton, J. (1996). *Understanding Social Research*, Van Schaik Publishers, Pretoria, 272 p.

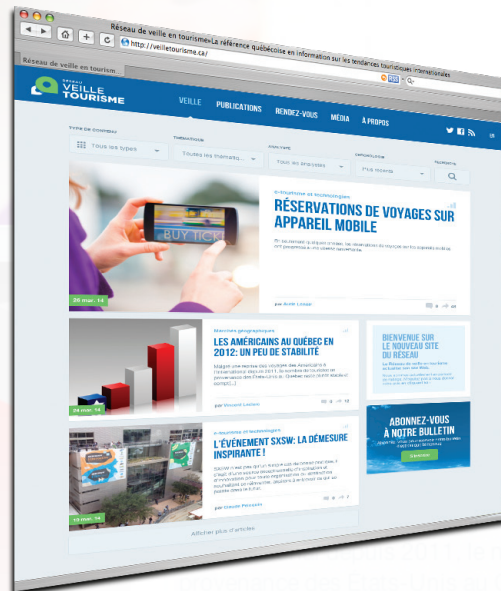
Schnapper, D. (2005). *La compréhension sociologique : démarche de l'analyse typologique*, Presses Universitaires de France, Paris, 146 p.

Teddlie, C. et A. Tashakkori (2006). «A General Typology of Research Designs Featuring Mixed Methods», *Research in the Schools*, vol. 13, n° 1, p 12-28.

Ville de Montréal (2010). *Profil sectoriel – Agglomération de Montréal – Hébergement et services de restauration* (scian 72), 12 p. En ligne : http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/MTL_STATS_FR/MEDIA/DOCUMENTS/PS_HEBERGEMENT_SERVICES_RESTAURATION_0.PDF

Walker, J. R. et D. E. Lundberg (2005). *The Restaurant: From Concept to Operation*, 4^e édition, Wiley, Hoboken, 414 p.

Fier de fêter ses 10 ans,
le Réseau de veille en tourisme
de la Chaire de tourisme Transat,
référence québécoise en information
sur les tendances touristiques
internationales, vous invite à consulter
son **nouveau site web**



www.veilletourisme.ca