

HEC MONTRÉAL

**L'impact de la culture organisationnelle sur l'adaptation des restaurants montréalais
en temps de crise**

**par
Sandrine Gilbert-Blanchard**

**Sciences de la gestion
(Option Entrepreneuriat – intrapreneuriat - innovation)**

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

Décembre 2021
© Sandrine Gilbert-Blanchard

Résumé

L'arrivée de la COVID-19 au Québec en mars 2020 a provoqué des chamboulements importants dans tous les secteurs économiques. Cela est d'autant plus vrai pour l'industrie de la restauration, qui a été une des plus touchées par cette crise. Les longues périodes au cours desquelles les restaurants ont été fermés ont forcé les restaurateurs à revoir leurs façons de faire et à adapter leur modèle d'affaires. D'autres ont simplement fermé leurs portes le temps que les restrictions soient levées. Alors que la fin de la crise se profile et que des assouplissements ont été mis en place, certains restaurants sont encore ouverts, certains ont mis la clé sous la porte alors que d'autres ont complètement changé leur façon d'exercer leurs activités.

Divers facteurs peuvent expliquer les différences observées dans la facilité avec laquelle les restaurateurs ont pu, ou non, s'adapter à cette crise. Un des facteurs qui peut avoir un impact sur ce niveau de facilité est la culture organisationnelle. Cela amène la question de recherche suivante : « *Dans quelle mesure la culture organisationnelle des restaurants a-t-elle un impact sur la façon dont ceux-ci se sont adaptés durant la crise de la COVID-19?* ».

Pour répondre à cette question, une démarche qualitative exploratoire a été effectuée. Des entretiens semi-dirigés auprès de douze chefs restaurateurs montréalais représentant vingt restaurants ont été conduits. Les résultats obtenus démontrent que la culture organisationnelle a un effet sur la facilité avec laquelle les restaurants se sont adaptés. Il a notamment été observé que les établissements présentant une culture de type clan ont eu, de façon générale, plus de facilité à s'adapter que les autres. L'ensemble des résultats sont présentés et ensuite discutés dans ce travail. Cette recherche permet d'avoir une meilleure compréhension de la réalité organisationnelle des restaurants montréalais, ainsi que de la façon dont ces derniers se sont adaptés à une crise sans précédent.

Mots-clés : culture organisationnelle, restauration, adaptation, gestion de crise, COVID-19, chefs restaurateurs

Table des matières

Résumé.....	iii
Liste des figures.....	vii
Liste des tableaux.....	viii
Remerciements	ix
Chapitre 1: Introduction	2
1.1 Mise en contexte	2
1.2 Question de recherche.....	4
1.3 Structure du mémoire.....	6
Chapitre 2: Revue de littérature.....	7
2.1 Domaine de la restauration et de l'hospitalité au Québec	7
2.1.1 <i>Le domaine de la restauration au Québec</i>	8
2.1.2 <i>Pertinence de ce domaine</i>	9
2.1.3 <i>Conclusion</i>	9
2.2 Culture organisationnelle	9
2.2.1 <i>Historique</i>	10
2.2.2 <i>Définitions</i>	10
2.2.3 <i>Outils de classification de la culture organisationnelle</i>	13
<i>Culture hiérarchique</i>	15
<i>Culture de marché</i>	15
<i>Culture de type clan</i>	15
<i>Culture adhocratique</i>	16
2.2.4 <i>La culture organisationnelle et concepts de gestion</i>	16
2.2.5 <i>La culture organisationnelle dans le domaine de l'hospitalité</i>	17
2.2.6 <i>Conclusion</i>	18
2.3 Adaptation.....	18
2.3.1 <i>Gestion de crise</i>	18
2.3.2 <i>Gestion de crise dans le domaine de l'hospitalité</i>	21
2.3.3 <i>Gestion de crise de la COVID-19 et domaine de l'hospitalité</i>	23
2.3.4 <i>Conclusion</i>	24
2.4 Conclusion et question de recherche	24
Chapitre 3 : Méthodologie	26
3.1 Contexte	26
3.2 Recherche qualitative.....	26
3.3 Collecte de données	27
3.3.1 <i>Échantillonnage et bassin de population</i>	27

3.3.2 Recrutement des participants.....	28
3.4 Entretiens semi-dirigés	31
3.4.1 Choix de la méthode d'entrevue	31
3.4.2 Guide d'entretien	31
3.4.3 Entretiens	33
3.4.4 Processus d'analyse.....	34
3.5 Limites	36
Chapitre 4 : Présentation des résultats	38
4.1 Rappel des types de culture	38
4.2 Culture hiérarchique	39
4.3 Culture hiérarchique avec un autre type de culture	44
4.4 Culture de type clan	48
4.5 Culture adhocratique.....	52
4.6 Culture adhocratique et de type clan.....	54
4.7 Synthèse des résultats	58
Chapitre 5 : Discussion générale et conclusion	60
5.1 Rappel	60
5.2 Discussions sur les résultats.....	60
5.3 Contributions à la recherche	65
5.4 Limites de la recherche	66
5.5 Implications de gestion	68
5.6 Pistes de recherche futures.....	69
5.7 Conclusion	71
Bibliographie	i
Annexe 1 – Approbation éthique de la recherche.....	vii
Annexe 2 - Certificat d'approbation éthique de la recherche	viii
Annexe 3 – Formulaire de consentement des participants	ix
Annexe 4 – Courriel d'introduction envoyé aux restaurateurs (1^{ère} version)	xi
Annexe 5 - Courriel d'introduction envoyé aux restaurateurs (2^e version)	xii
Annexe 6 – Guide d'entretien (1^{ère} version).....	xiii
Annexe 7 – Guide d'entretien (2^e version).....	xiv
Annexe 8 – Tableau de codes (1^{ère} version).....	xv

Annexe 9 – Tableau de codes pour le succès d’adaptation	xvii
--	-------------

Liste des figures

Figure 1 – Les trois niveaux de culture.....	12
Figure 2 – Éléments de la culture organisationnelle.....	12
Figure 3 – <i>Competing values model of organizational effectiveness</i>	13
Figure 4 – Le <i>Competing Values Framework</i>	14
Figure 5 – Matrice de classification des crises	19
Figure 6 – Types de crises	20
Figure 7 – Stratégies implantées en gestion de crise	21
Figure 8 – Emplacement des restaurants par rapport aux types de culture organisationnelle	63

Liste des tableaux

Tableau 1 : Définitions de la culture organisationnelle	10
Tableau 2: Présentation des restaurants et restaurateurs.....	30
Tableau 3 : Codage de la culture organisationnelle	35
Tableau 4 : Présentation des résultats de la culture hiérarchique	41
Tableau 5 : Présentation des résultats de la culture hiérarchique mixte	46
Tableau 6 : Présentation des résultats de la culture de type clan	50
Tableau 7 : Présentation des résultats de la culture adhocratique.....	53
Tableau 8 : Présentation des résultats de la culture adhocratique et de type clan	56
Tableau 9 : Présentation de l'ensemble des résultats	58

Remerciements

Ce mémoire a été une aventure intéressante, exigeante et riche. Elle m'aura fait apprendre beaucoup, sur le domaine de la restauration, sur l'univers de la recherche, et sur moi. Je regarde le chemin parcouru et je réalise plus que jamais que ce travail en a été un d'équipe.

Tout d'abord, un merci tout spécial à ma directrice de mémoire, Marine Agogué. C'est dans ton cours que l'idée de faire un mémoire est apparue et c'est aussi grâce à toi que ce projet est devenu concret. Merci d'avoir cru en moi, de m'avoir guidé et de m'avoir fait confiance. Mon parcours à la maîtrise aura été marqué par ton ouverture, ton accueil, tes bons conseils et la passion que tu mets à épauler tes étudiants. Je suis privilégiée d'avoir croisé ton chemin. Merci.

Il y a ensuite mon amoureux, mon meilleur ami et ma plus grande source d'énergie, au quotidien et encore davantage lors de ces derniers mois, qui n'ont pas été de tout repos. Merci pour ces milles attentions que tu as eu à mon égard, à ton optimisme inépuisable et surtout à ton amour. Merci Mathieu d'avoir cru en moi. Merci.

Merci aussi à mes parents, mes fans de la première heure. Vos yeux aiguisés, vos relectures, vos corrections et tout le temps et l'amour que vous avez mis dans ce projet m'ont permis d'avancer avec les meilleurs coéquipiers à mes côtés. Merci d'avoir accueilli avec amour et bienveillance mes doutes, mes questionnements, mes petites angoisses et mes bons coups aussi. Merci pour tout.

Merci à ma petite sœur Ophélie, tu as été dans ce projet ma mentor, celle qui a tout relu, commenté et qui a répondu à mes (très!) nombreuses questions. Tu m'as guidé dans ce projet en y apportant tes lumières qui ont été essentielles. Merci.

Un grand merci à Laurent Simon, qui, il y a trois ans maintenant, a fait germer dans ma tête l'idée de faire une maîtrise. Je n'en serais pas là aujourd'hui si tu n'avais pas allumé dans ma tête cette étincelle de possibilité. Merci.

Un merci essentiel à tous les chefs qui ont accepté de me rencontrer. Merci de vous être livré à moi, de m'avoir ouvert les portes de votre univers, même si vous étiez débordés, même si les sujets abordés n'étaient pas toujours facile. Ce mémoire n'aurait pas été possible sans vous. J'espère qu'il vous sera utile et que vous saurez y trouver un peu du vôtre. Merci pour votre générosité.

[...] the professional kitchen is the last refuge of the misfit. It's a place for people with bad pasts to find a new family.

- Anthony Bourdain, Kitchen Confidential (2000)

Chapitre 1: Introduction

1.1 Mise en contexte

L'industrie de la restauration constitue un moteur de premier plan pour l'économie québécoise. Génératrice d'emplois et de revenus importants, elle est également une figure majeure du rayonnement de la métropole montréalaise. On comptait, en 2018, près de 21 000 établissements de restauration au Québec (Association Restauration Québec). La gastronomie prend également une place de plus en plus considérable à Montréal. La Ville de Montréal a d'ailleurs annoncé à l'été 2021 la mise sur pied d'un Office montréalais de la gastronomie ayant comme objectif de faire de Montréal « LA capitale gastronomique en Amérique du Nord » (Boulianne, 2021). Montréal est aussi reconnue à l'international pour ses chefs, notamment Normand Laprise (Toqué!), Fred Morin et David McMillan¹ (Joe Beef) ou encore Martin Picard (Au Pied de Cochon).

La crise de la COVID-19 a ébranlé sérieusement l'industrie de la restauration, particulièrement les restaurants haut de gamme, qui comptent beaucoup sur le tourisme pour leurs affaires. Le Québec a été la première province à mettre en place des restrictions pour les restaurants (Statistique Canada, 2020). En effet, le 15 mars 2020, le Gouvernement du Québec annonce que les restaurants devront dès ce moment fonctionner à la moitié de leur capacité (Institut national de santé publique, 2021). Le 22 mars, la fermeture complète de tous les restaurants de la province est décrétée (Gouvernement du Québec, 2021). Ces annonces sont un coup dur pour les restaurateurs, qui nagent alors dans l'inconnu, ne sachant pas quand ils seront en mesure de rouvrir leurs portes. Le 25 mai 2020, les commerces qui ont pignon sur rue obtiennent l'autorisation d'ouvrir, mais les restaurants demeurent fermés. Il faudra attendre le 22 juin 2020 pour que les restaurants de la grande région de Montréal reprennent leurs opérations, avec, malgré tout, plusieurs mesures à respecter, entre autres, une distance de deux mètres entre les tables.

Le 28 septembre 2020, la région de Montréal atteint le niveau d'alerte rouge, ce qui entraîne la fermeture des restaurants, et de certains lieux de loisirs, pour ce qui devait être

¹ David McMillan a annoncé avoir vendu ses parts en novembre 2021

une période de 28 jours. Ce n'est finalement que huit mois plus tard, soit le 28 mai 2021, que les restaurants ont l'autorisation d'ouvrir leur terrasse. Le 7 juin, les salles à manger intérieures peuvent aussi accueillir de nouveau des clients.

Ces différentes mesures ont eu des impacts importants sur la restauration, qui représente un des secteurs les plus touchés par la crise de la COVID-19. Au Québec, 50,9% des restaurateurs ont déclaré une baisse de revenus de 40% ou plus en 2020, en comparaison avec 2019 (Statistique Canada, 2021), ce qui en fait la province la plus touchée. Avant la crise, 35% des dépenses en alimentation des Canadiens étaient effectuées en restaurant. Au mois de mars 2021, cela ne représentait plus que 24,3% (Charlebois, 2021).

Afin d'aider les restaurateurs, les différents paliers de gouvernement ont déployé diverses mesures. Le Gouvernement du Canada a entre autres offert la Subvention salariale d'urgence du Canada, qui aidait les employeurs ayant subi une baisse de revenus à payer une partie des salaires de leurs employés. La Ville de Montréal a aussi investi 4,5 M\$ pour venir en aide aux restaurants du centre-ville, des subventions qui permettent aux restaurateurs de mettre en place des mesures pour augmenter l'achalandage.

Malgré ces mesures, la COVID-19 a représenté une véritable épreuve pour les restaurateurs. Face à cette crise, ils ont été forcés, pour survivre, de se réinventer et d'adapter leurs façons de faire. Ces entrepreneurs aux multiples chapeaux ont dû user de créativité et d'ingéniosité afin de naviguer à travers les consignes sanitaires changeantes. À Montréal, comme ailleurs dans le monde, des restaurants ont fermé définitivement, d'autres ont changé de modèle d'affaires et certains ont arrêté momentanément leurs opérations lorsque les restrictions gouvernementales étaient les plus contraignantes. Le Petit Mousso, Agrikol et Grumman 78, toutes des adresses phares de Montréal, ont mis la clé sous la porte durant la pandémie. L'Association Restauration Québec a d'ailleurs affirmé, après avoir sondé ses membres, que 60% d'entre eux n'auraient pas pu survivre si le confinement avait duré six mois supplémentaires. À l'inverse, certains restaurants comme le Larrys ont profité de la crise pour revoir leurs façons de faire et changer complètement le mode de distribution des pourboires. Le Vin Mon Lapin, situé dans la Petite Italie, a quant à lui revu

entièrement son concept afin d'offrir du poulet frit, soit un menu plus adapté à la livraison et aux commandes à emporter. Certains restaurateurs ont choisi de ne pas ouvrir leurs portes durant la crise alors que d'autres ont conservé leur menu habituel, en l'offrant en livraison ou pour emporter.

Parce que l'industrie de la restauration a été particulièrement touchée par la crise, il est intéressant de l'étudier et de comprendre comment les entreprises qui la composent se sont adaptées aux mesures imposées en raison de la COVID-19. L'objectif de ce mémoire est donc de saisir pourquoi les restaurateurs n'ont pas tous réagi de la même façon aux changements dictés par la crise et n'ont pas opté pour les mêmes stratégies pour l'affronter. L'hypothèse posée dans ce mémoire est que la culture organisationnelle aurait eu un impact sur la façon dont les restaurateurs se sont adaptés, ou non, à la crise de la COVID-19. Cette hypothèse découle de la prémisse selon laquelle la culture organisationnelle de ce secteur diffère de celle d'autres milieux de travail (Lefrançois et al., 2014). De plus, le contact étroit que les employés développent avec la clientèle influe sur cette culture. À l'intérieur même de l'industrie de la restauration, cette culture n'est pas la même pour tous les restaurants. Il devient alors pertinent de comprendre comment cette culture a eu un impact sur la façon dont les restaurants se sont adaptés.

C'est dans ce contexte que s'inscrit cette recherche, dont l'objectif est de comprendre l'impact de la culture organisationnelle des restaurants sur la façon dont ils se sont adaptés durant la crise. Il est pertinent de comprendre et d'identifier les facteurs qui peuvent faciliter ou freiner cette adaptation, compte tenu que la crise de la COVID-19 n'est pas encore terminée et qu'il est probable que d'autres événements majeurs bouleverseront l'économie dans le futur.

1.2 Question de recherche

Dans quelle mesure la culture organisationnelle des restaurants a-t-elle un impact sur la façon dont ceux-ci se sont adaptés durant la crise de la COVID-19?

Afin d'étudier cette question, il a été décidé de s'intéresser à un type d'organisation clairement défini, soit les restaurants indépendants dont le chef a un rôle-clé dans les opérations et les prises de décisions stratégiques. Ce type d'organisation est intéressant car peu d'études existent déjà, au Québec, sur la culture organisationnelle en restauration. La crise étudiée est celle de la COVID-19, qui a secoué la planète, et dont les premiers effets se sont manifestés au début de l'année 2020. Afin de bien circonscrire la recherche, l'étude porte uniquement sur des restaurants situés sur l'île de Montréal.

Les données qualitatives recueillies pour analyser ces questions seront obtenues grâce à des entretiens semi-dirigés auprès de chefs ou de dirigeants de restaurants montréalais, qui ont été durement touchés par la crise de la COVID-19 mais qui y ont survécu. Ces données seront ensuite analysées. Le détail de cette démarche sera présenté dans la section méthodologie de ce mémoire.

Au plan académique, il est souhaité que ce mémoire puisse paver la voie à davantage d'études portant sur la culture organisationnelle des restaurants indépendants. Il s'agit d'un type d'organisations qui se distingue d'une PME classique, et qui possède ses réalités propres. Il importe donc de pouvoir y jeter un regard analytique et de bien comprendre les façons de fonctionner de cette industrie. En ce sens, ce mémoire se propose comme une contribution à ce champ de recherche. Une autre contribution de ce mémoire réside dans le lien qui sera établi entre la culture organisationnelle et les capacités d'adaptation, pour un secteur précis, en temps de crise. Les analyses et réponses apportées contribueront à l'avancement des connaissances dans un secteur précis de l'activité économique jusqu'à maintenant trop peu étudié.

Finalement, l'objectif de ce mémoire sur le plan pratique est d'outiller les restaurateurs dans la gestion de leur organisation. Peu de dirigeants et de chefs restaurateurs possèdent des études ou même une expérience en gestion d'équipe ou en ressources humaines. Les conclusions tirées dans ce mémoire pourront servir de base pour les accompagner dans la mise en place d'une culture organisationnelle qui les aidera à s'adapter plus facilement lors de la prochaine crise, ou même à franchir divers obstacles inhérents à leur industrie. Ce

mémoire sera l'occasion de comprendre les cultures organisationnelles qui caractérisent le milieu de la restauration et ainsi donner une nouvelle perspective à ce sujet aux chefs restaurateurs et à l'écosystème de la restauration à Montréal.

1.3 Structure du mémoire

Ce mémoire sera divisé en quatre parties principales: la revue de littérature, la méthodologie, la présentation des résultats et la discussion générale et conclusion. La revue de littérature traitera de culture organisationnelle, de la facilité d'adaptation et de gestion de crise, ainsi que de la littérature existante sur les liens entre ces deux concepts. La section méthodologie, quant à elle, détaillera les processus mis en place pour récolter les données qualitatives et pour analyser les données recueillies. Finalement, ces résultats seront discutés dans la dernière section qui exposera également les implications et les limites de cette recherche.

Chapitre 2: Revue de littérature

Le présent chapitre a comme objectif d'apporter un cadre théorique à la question de recherche et d'appuyer les résultats obtenus sur des concepts théoriques existants et probants. L'objectif est également de démontrer en quoi la question de recherche est pertinente. Cette question comporte deux thèmes principaux, qui seront développés dans ce chapitre, soit la culture organisationnelle et l'adaptation, particulièrement en temps de crise. En plus de ces deux grandes thématiques, une revue de littérature sur le domaine de la restauration et de l'hospitalité au Québec sera effectuée.

La première partie de ce chapitre a comme objectif de présenter le domaine de la restauration au Québec, notamment la littérature existante pour ce sujet. Il sera également question de la restauration en temps de crise. Par la suite, le concept de la culture organisationnelle et la littérature sur les impacts de la culture organisationnelle sur divers concepts de gestion sera exposée. Cela permettra de faire le lien avec la section suivante sur la gestion de crise et servira à répondre à la question de recherche, qui porte sur l'effet de la culture organisationnelle sur un concept de gestion, soit l'adaptation en temps de crise. Enfin, dans la section sur la gestion de crise, différents facteurs, internes et externes, seront proposés pour expliquer les meilleures stratégies développées par les restaurateurs rencontrés. Cela viendra justifier la question de recherche afin de déterminer si la culture organisationnelle pourrait aussi être considérée comme un facteur de succès dans une situation de gestion de crise.

2.1 Domaine de la restauration et de l'hospitalité au Québec

Le secteur d'activité associé à la question de recherche est celui de la restauration. Plus largement, ce secteur fait partie du domaine de l'hospitalité. Différentes études ont été faites sur ce sujet au Québec. La section suivante brosse un portrait de ces études.

2.1.1 Le domaine de la restauration au Québec

Une partie de la littérature porte sur les différents types de cuisine offerts dans les restaurants du Québec. C'est le cas de l'article de Turgeon et Pastinelli (2002), qui s'intéresse aux restaurants ethniques de la Ville de Québec et le rôle qu'ils jouent dans la différence et la distance ressenties face à ces cultures. Il y est aussi question d'appropriation culturelle et géographique. Une autre étude s'intéresse plus spécifiquement au restaurant Au Pied de Cochon, institution montréalaise, et à la façon dont cet établissement combine des éléments traditionnels québécois et des éléments de haute cuisine, se retrouvant ainsi à personnifier le mythe du « bohème bourgeois » (Turgeon-Gouin, 2012). L'évolution de la cuisine ethnique à Montréal a aussi été étudiée, de 1951 à 2001, à travers un recensement mené dans les Pages Jaunes. L'augmentation du nombre de ce type de restaurants est en lien avec l'immigration, davantage qu'avec les tendances et les goûts culinaires de la population (Nash, 2009).

Une autre étude porte sur la place de la gastronomie à Montréal (Lemasson, 2006) ou encore, sur l'ambiance des restaurants et le rôle de celle-ci dans la satisfaction de la clientèle et l'attraction de segments de clientèles différentes (Pageau, 2006). Un historique de la cuisine au Québec est dressé dans une étude d'Edouard Behr, dans *La cuisine québécoise*. L'identité alimentaire des Québécois est aussi explorée, de l'époque de Jacques Cartier jusqu'à l'Expo 67, en analysant le rapport des Québécois à quatre ingrédients de base, soit le sucre, le lard, le maïs et les pommes de terre.

Enfin, un autre volet de la littérature s'intéresse au travail dans le domaine de l'hospitalité. Il y est entre autres question de l'intérêt de parler de la restauration comme un milieu de travail distinct et qui affecte la conciliation travail-famille, notamment en raison de ses horaires atypiques (Lefrançois et al., 2014). L'étude de Laperrière et al. (2010) brosse le portrait de la situation des serveuses au Québec, en se penchant entre autres sur leurs revenus moyens et le haut taux de roulement (Laperrière et al., 2010).

2.1.2 Pertinence de ce domaine

Ce domaine d'activité est intéressant à étudier pour plusieurs raisons. Tout d'abord, les restaurants sont nombreux au Québec, soit plus de 21 000 établissements (Association Restauration Québec). De plus, la gastronomie est identifiée comme un créneau d'avenir pour l'économie montréalaise, comme le démontre entre autres la mise sur pied récente d'un Office de la gastronomie (Ville de Montréal). Ce milieu permet également à Montréal de se distinguer à l'international, notamment par la présence de grands chefs et de restaurants réputés.

Ce domaine a été fortement touché lors de la crise de la COVID-19. Il s'agit d'un des premiers secteurs à devoir fermer ses portes, et un des derniers à rouvrir. Cela a eu des impacts majeurs sur ce milieu, alors que 50,9% des restaurateurs ont déclaré une baisse de revenus de 40% ou plus en 2020, en comparaison avec 2019 (Statistique Canada, 2021).

2.1.3 Conclusion

Cette section a permis de brosser le portrait de ce qui existe en termes de littérature sur le domaine de la restauration au Québec, et de comprendre les particularités qui caractérisent cette industrie. Mieux connaître les études effectuées dans ce domaine permet de réaliser qu'il existe peu d'études au Québec sur ce domaine. De plus, il a été possible d'établir que le domaine de la restauration joue un rôle important dans l'économie, de façon plus particulière à Montréal, et que la crise de la COVID-19 a eu des impacts importants sur cette industrie.

2.2 Culture organisationnelle

La section de ce chapitre se décline en cinq sous-thématiques, soit un survol de l'historique du concept de culture organisationnelle, les définitions les plus pertinentes liées à ce concept, les outils utilisés pour définir et classer des types de culture, les liens étudiés entre la culture organisationnelle et des concepts de gestion et, enfin, le concept de culture organisationnelle dans le domaine de l'hospitalité.

2.2.1 Historique

Le développement du champ de recherche de la culture organisationnelle remonte aux recherches faites sur la culture dans les études sur les organisations (Denison & Mishra, 1995). La culture organisationnelle est aussi un champ d'étude qui est intrinsèquement lié à la littérature sur les organisations, qui a émergé dans les années 1980 (Denison & Mishra, 1995), avec des auteurs comme Schein, qui est une figure importante. Le texte de Pettigrew (1979) est parfois considéré comme un texte jalon de l'étude de la culture organisationnelle (Koutroumanis & Alexakis, 2009). Dans ce texte, Pettigrew présente une recherche longitudinale d'organisations qui offre un regard sur les concepts et processus associés à la création d'une culture organisationnelle (Pettigrew, 1979). La décision d'étudier ce concept provient du besoin de mieux comprendre les implications du comportement organisationnel et ce qui fait l'unicité des organisations (Ouchi, 1981). Quinn et Rohrbaugh (1983) ont élaboré un modèle servant à distinguer les types de culture organisationnelle. Ce modèle, ainsi que d'autres développés par différents auteurs, seront présentés dans une section subséquente.

2.2.2 Définitions

De nombreuses définitions ont été proposées pour décrire le concept de culture organisationnelle. Plusieurs définitions présentent des éléments communs, tels que les valeurs, les croyances partagées et les lieux communs qui se reflètent dans les attitudes et comportements des membres d'une organisation (Kopelman et al., 1990). Le tableau suivant liste, de façon non exhaustive, des définitions de la culture organisationnelle.

Tableau 1 : Définitions de la culture organisationnelle

Définition	Auteur
« Culture is the system of such publicly and collectively accepted meanings operating for a given group at a given time. This system of terms, forms, categories, and images interprets a people's own situation to themselves. »	(Pettigrew, 1979)
« What a group learns over a period of time as that group solves its problems of survival in an external environment and its problems of internal integration. Such learning is simultaneously a behavioral, cognitive, and a emotional process. »	(Schein, 1990, cité dans (Koutroumanis & Alexakis, 2009)

« Culture can be studied as an integral part of the adaptation process of organizations [...]. »	(Denison & Mishra, 1995)
« Organizational culture refers to the taken-for-granted values, the underlying assumptions, expectations, collective memories, and definitions present in the organization. [...] »	(Cameron & Quinn, 1999, cité dans Koutroumanis & Alexakis, 2009)
« Organizational culture, understood as the set of norms of conduct, work attitudes, and the values and assumptions about relationships that govern behaviour at the organization [...]. »	(Baron & Kreps, 1999, cité dans Ballesteros-Rodriguez et al., 2012)
« [...] a set of core values, behavioural norms, artefacts and behavioural patterns which govern the way people in an organisation interact with each other and invest energy in their jobs and the organisation at large. »	(Hartog & Verburg, 2004)

Les définitions de la culture organisationnelle dans la littérature indiquent également que ce concept se divise en plusieurs niveaux. C'est notamment le cas de Schein (2010), qui identifie trois niveaux à la culture organisationnelle, soit les artefacts, les croyances et valeurs partagées et les hypothèses sous-jacentes de base. Les artefacts, qui sont à la surface, sont les manifestations visibles d'un groupe, qui peuvent inclure le langage ou les cérémonies. Les éléments constituant les artefacts peuvent être observés mais difficilement décodés (Schein, 2010). Les croyances et valeurs, quant à elles, font davantage référence aux idéologies et aux aspirations d'une organisation. Ces éléments sont parfois discordants entre eux, car trop abstraits, ce qui peut rendre difficile la compréhension d'une culture (Schein, 2010). C'est pour cela que le troisième niveau, les hypothèses sous-jacentes de base, sont tenues pour acquies, et qu'il existe donc peu de variations au sein d'une organisation (Schein, 2010).

Figure 1 – Les trois niveaux de culture (Schein, 2010)

1. Artéfacts

- Processus et structures visibles et perceptibles
- Comportement observé
 - Difficulté à décoder

2. Croyances et valeurs prônées

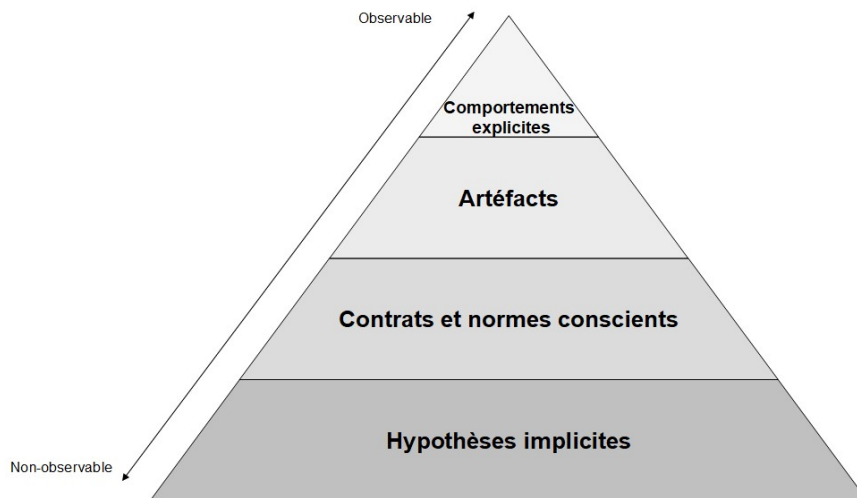
- Idéaux, objectifs, valeurs, aspirations
- Idéologies
- Rationalisation
 - Peuvent ou ne peuvent pas être congruents avec les comportements et autres artéfacts

3. Hypothèses sous-jacentes de base

- Croyances et valeurs inconscientes et prises pour acquies
 - Détermine le comportement, la perception, la pensée et le sentiment

Une autre façon de voir la culture organisationnelle est de la considérer sous forme pyramidale, des éléments les plus observables jusqu'aux éléments impossibles à observer. Il est possible de constater que les comportements explicites sont facilement observables, alors que les présomptions implicites ne se manifestent que si elles sont mises en compétition par des présomptions contradictoires (Quinn & Cameron, 2011).

Figure 2 – Éléments de la culture organisationnelle (Quinn & Cameron, 2011)

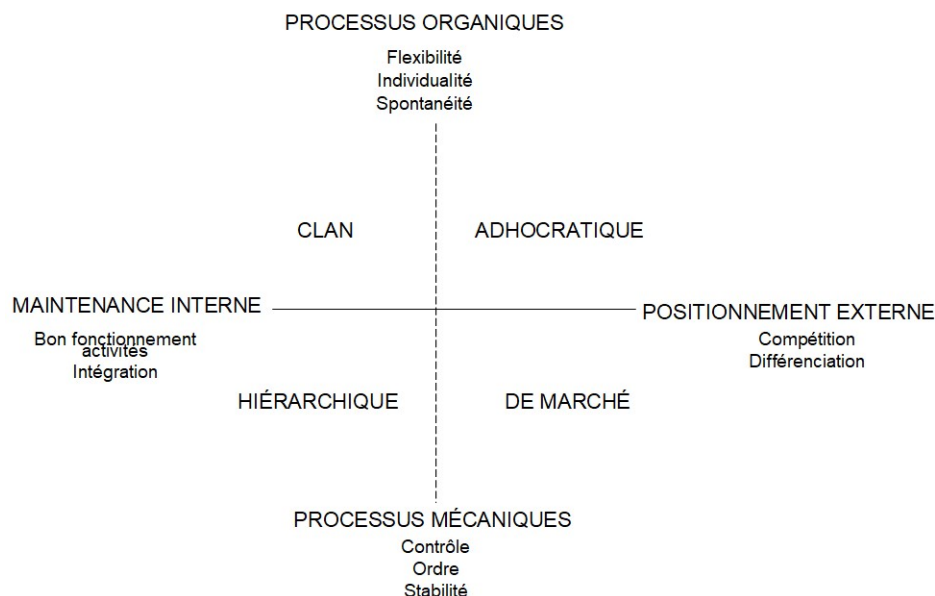


C'est la définition de Hartog et Verburg (2004), qui sera utilisée dans le cadre de ce travail de recherche. Ces derniers définissent la culture organisationnelle comme étant un ensemble de valeurs centrales, de normes comportementales, d'artéfacts et de modèles comportementaux qui gouvernent la façon dont les gens d'une organisation interagissent les uns avec les autres et investissent leur énergie dans leur travail et dans l'organisation de façon plus large. Cette conception de la culture organisationnelle est celle qui cadre le plus avec la façon dont les chefs restaurateurs ont décrit les éléments composant leur culture organisationnelle lors des entretiens.

2.2.3 Outils de classification de la culture organisationnelle

Plusieurs outils ont comme objectif de catégoriser les différents types de culture organisationnelle et sont utilisés dans diverses études. Un des premiers est celui de Quinn et Rohrbaugh (1983), qui définit quatre types de culture organisationnelle, soit la culture de type clan, la culture adhocratique, la culture hiérarchique et la culture de marché. Ce modèle, nommé le *competing values model of organizational effectiveness*, sert de base à la typologie de la culture organisationnelle (Cameron & Freeman, 1991).

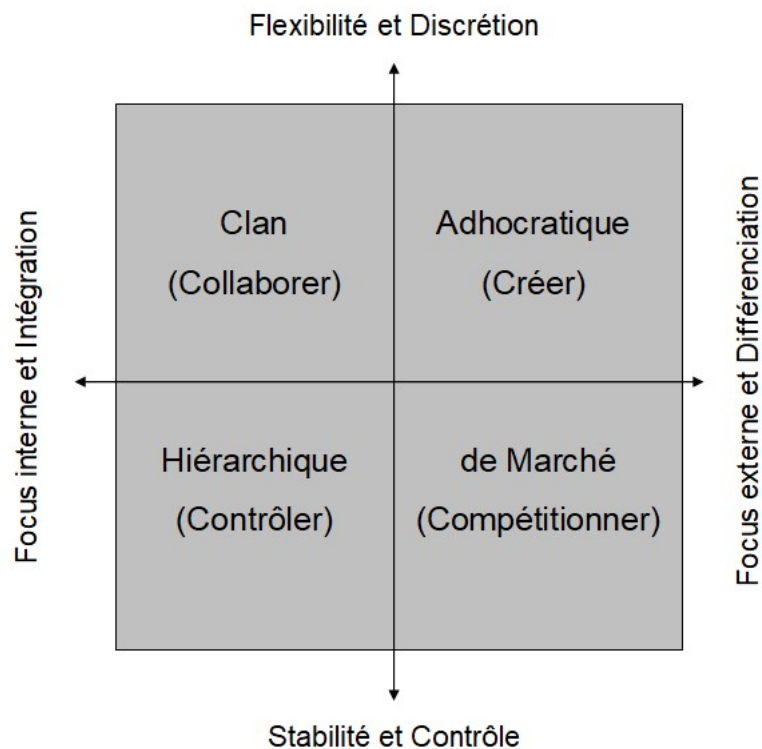
Figure 3 – *Competing values model of organizational effectiveness* (Cameron & Freeman, 1991)



Un autre instrument développé est le *Organizational Culture Profile* (OCP), d'O'Reilly, Chatman, et Caldwell (1991). Cet outil recense cinquante-quatre valeurs afin de caractériser les valeurs d'une organisation et celles qui sont importantes pour les individus qui la composent (O'Reilly III et al., 1991). L'outil développé sert davantage à évaluer si les valeurs des individus et celles caractérisant la culture d'une organisation concordent.

L'outil utilisé dans le cadre de cette recherche est celui développé par Cameron et Quinn (1999), le *Competing Values Framework*. Cet outil distingue quatre types de culture organisationnelle, soit la culture de type clan, la culture adhocratique, la culture de marché et la culture hiérarchique. Ce modèle théorique est aujourd'hui un des plus utilisés dans le monde pour définir l'état de la culture d'une organisation (Quinn & Cameron, 2011). C'est sur cet outil que se basera la classification des cultures organisationnelles dans le cadre de cette recherche, car il permet une distinction claire entre les types de culture, qui cadre avec la réalité des restaurants.

Figure 4 – Le *Competing Values Framework* (Quinn & Cameron, 2011)



Culture hiérarchique

Le premier type de culture à émerger est la culture hiérarchique, basée sur les travaux de Max Weber, dans lesquels il étudie les organisations européennes au début des années 1900. L'objectif à cette époque était de produire des biens et services de façon efficace. Les principes mis en place pour y arriver ont marqué la façon dont la culture hiérarchique est caractérisée (Quinn & Cameron, 2011). Les organisations présentant une culture hiérarchique sont caractérisées par un environnement de travail formel et structuré, où les procédures dictent ce que les employés doivent faire. Les leaders de ces organisations sont de bons coordinateurs et organisateurs. Les objectifs à long terme de ce type d'organisation sont la stabilité, la prévisibilité et l'efficacité (Quinn & Cameron, 2011).

Culture de marché

La culture de marché émerge dans les années 1960. Les principes de base de cette culture proviennent principalement des travaux de Williamson (1975) et Ouchi (1981). Les organisations caractérisées par ce type de culture fonctionnent elles-mêmes comme des marchés, et sont tournées vers l'environnement externe plutôt que vers les affaires internes (Quinn & Cameron, 2011). Ces organisations fonctionnent comme un marché, soit avec des dynamiques de compétitivité et des échanges monétaires. L'objectif principal de ces organisations est de mener à bien des transactions afin de créer un avantage compétitif. La rentabilité est la clé (Quinn & Cameron, 2011).

Culture de type clan

La culture de type clan a pour principale caractéristique d'être axée sur la collaboration. Les organisations présentant ce type de culture ont une approche familiale, partagent des valeurs et des objectifs communs. La cohésion et la participation sont importantes. Il s'agit davantage de familles élargies que d'entités économiques (Quinn & Cameron, 2011). Cette culture était particulièrement présente dans les firmes japonaises, après la Deuxième Guerre mondiale, avant de commencer à s'implanter dans les organisations américaines et occidentales (Quinn & Cameron, 2011).

Culture adhocratique

La culture adhocratique trouve sa place dans un environnement hyper-turbulent et toujours en mouvement. Les organisations présentant ce type de culture misent sur l'innovation et la création de produits et services uniques. L'innovation, l'entrepreneursip et la créativité sont des éléments sur lesquels mise le management de ce type d'organisation (Quinn & Cameron, 2011). Il s'agit du dernier type de culture à avoir émergé lors de la transition d'une économie industrielle vers une économie de l'information (Quinn & Cameron, 2011).

2.2.4 La culture organisationnelle et concepts de gestion

Plusieurs études existent sur les liens entre la culture organisationnelle et divers phénomènes de gestion. Un lien a notamment été fait entre la culture organisationnelle et la rétention des employés (Sheridan, 1992). Les firmes qui présentent des valeurs axées sur les relations interpersonnelles conservent leurs employés quatorze mois de plus que les organisations qui misent sur les tâches, ce qui a un impact direct sur l'efficacité organisationnelle (Sheridan, 1992). Un lien a aussi été fait entre la culture organisationnelle et l'incapacité des organisations à former leurs employés, en fonction des différents éléments de culture et des niveaux de la culture organisationnelle (Bunch, 2007). La littérature examine aussi le lien entre la culture organisationnelle et le maintien d'une performance financière supérieure, en indiquant qu'il peut y avoir un lien positif dans la mesure où la culture est unique, a une grande valeur et est difficilement imitable (Barney, 1986). Plusieurs auteurs font aussi un lien entre l'efficacité d'une organisation et une culture forte et congruente (Sathe, 1983 : Schall, 1983 : Schein, 1984). Un lien a aussi été fait entre une haute performance des systèmes de travail, la performance d'une organisation, et la culture organisationnelle (Hartog & Verburg, 2004). Quatre traits culturels (participation, constance, adaptabilité et mission) ont aussi été identifiés et corrélés de façon positive avec les perceptions de performance et des indicateurs concrets tels que la croissance des ventes et la rentabilité des actifs (Denison & Mishra, 1995). La culture organisationnelle a donc un effet clair sur différents concepts de gestion.

Le lien entre le changement et la culture organisationnelle a aussi été étudié. L'importance du style de leadership sur le type de culture organisationnelle et son impact en termes

d'adaptation à l'environnement externe a été démontrée. Ainsi, le rôle des gestionnaires est essentiel pour créer une culture interne qui renforce l'implantation de changements à l'environnement externe (Vrdoljak Raguž & Borovac Zekan, 2017). Si plusieurs études portent sur le changement et l'adaptation d'une culture organisationnelle, peu semblent s'intéresser au lien entre la culture organisationnelle et les capacités d'une organisation à s'adapter à son environnement externe.

2.2.5 La culture organisationnelle dans le domaine de l'hospitalité

La culture organisationnelle est un concept qui a aussi été étudié dans un contexte d'hospitalité, notamment la restauration, en arguant que ce domaine possède des cultures dominantes différentes (Koutroumanis & Alexakis, 2009). Cette même étude présente l'effet de la culture organisationnelle sur le climat dans le domaine de la restauration en utilisant le modèle de Cameron et Quinn (1999). Il apparaît clairement dans cette recherche que la culture de type clan crée un environnement permettant aux employés de maximiser leur implication, et par le fait même, d'augmenter la productivité (Koutroumanis & Alexakis, 2009).

Des recherches dans des hôtels et restaurants, portant sur les effets de changements forcés sur la culture d'une organisation, ont aussi été effectuées (Ogbonna & Harris, 2002). Le lien entre le climat organisationnel, concept voisin de la culture organisationnelle, et la qualité du service dans les hôtels a aussi été fait. Ainsi, les initiatives liées à la qualité du service doivent être effectuées avec une compréhension du climat organisationnel pour prévenir un échec (Davidson, 2003). Les notions de ressources humaines et de culture organisationnelle sont parfois étudiées conjointement, notamment pour établir le succès de la formation dans les restaurants. Les résultats démontrent que la culture organisationnelle n'influence pas le succès des programmes de formation si la gestion des ressources humaines ne supporte pas les programmes (Ballesteros-Rodriguez et al., 2012).

Le lien entre la culture et la performance organisationnelle a aussi été étudié dans le domaine de la restauration. La variable de l'orientation de marché a été utilisée. Un lien direct a été établi entre les types de culture dits innovants et encourageants et la

performance organisationnelle. L'orientation de marché a partiellement modéré l'effet positif de cette relation (Jogaratnam, 2017).

2.2.6 Conclusion

Les éléments de cette section ont permis de bien comprendre l'historique et les différentes définitions existantes au sujet de la culture organisationnelle. C'est celle de Hartog et Verburg (2004) qui a été sélectionnée pour cette recherche. Des outils de classification de la culture organisationnelle ont ensuite été présentés et c'est le *Competing Values Framework* de Quinn et Cameron (2011), qui classe la culture organisationnelle, qui servira de base à la présentation et l'analyse des résultats de ce travail de recherche. Enfin, des liens entre la culture organisationnelle et différents concepts de gestion ont été présentés, notamment dans le domaine de l'hospitalité. Par contre, cela n'a pas été effectué à Montréal. Il faut maintenant mieux comprendre le concept de gestion étudié dans le cadre de ce travail, soit l'adaptation à la crise de la COVID-19 et la facilité avec laquelle elle a été vécue par les chefs restaurateurs. Une revue de littérature sur ce sujet est présentée dans la prochaine section.

2.3 Adaptation

L'autre volet important de la question de recherche concerne la facilité d'adaptation en temps de crise. Une première partie traitera donc de la gestion de crise de façon globale et ensuite de la gestion de crise dans le domaine de l'hospitalité. Finalement, une brève revue de la littérature entourant la réaction du domaine de l'hospitalité à la crise de la COVID-19 sera faite.

2.3.1 Gestion de crise

Beaucoup de littérature existe sur la gestion de crise et l'adaptation des organisations dans des contextes particuliers. Ces concepts sont parfois liés à la notion de résilience. Une crise peut être définie par trois composantes, soit la menace, la surprise et le court délai pour la prise de décision (Mikušová & Horváthová, 2019). Les crises peuvent également être différenciées en trois grandes catégories : les crises immédiates, qui arrivent avec peu ou sans préavis, les crises émergentes, qui se développent plus lentement et les crises

soutenues, qui peuvent durer des semaines, des mois et même des années (Parsons, 1996). Il existe aussi une classification de ces crises, en fonction du niveau de menace et du degré de contrôle (Burnett, 1998).

Figure 5 – Matrice de classification des crises (Burnett, 1998)

Contrainte de temps		Intense		Minimal	
Niveau de menace	Degré de contrôle Options de réponse	<i>Bas</i>	<i>Élevé</i>	<i>Bas</i>	<i>Élevé</i>
<i>Faible</i>	<i>Beaucoup</i>	(4) Niveau 2	(3) Niveau 1	(2) Niveau 1	(1) Niveau 0
	<i>Peu</i>	(8) Niveau 3	(7) Niveau 2	(6) Niveau 2	(5) Niveau 1
<i>Élevé</i>	<i>Beaucoup</i>	(12) Niveau 3	(11) Niveau 2	(10) Niveau 2	(9) Niveau 1
	<i>Peu</i>	(16) Niveau 4	(15) Niveau 3	(14) Niveau 3	(13) Niveau 2

Les facteurs majeurs de la crise, soit internes ou externes (Lerbinger, 1997), constituent une autre façon de classer le type de crises.

Figure 6 – Types de crises (Lerbinger, 1997, cité dans Stafford et al., 2002)

Types de crise d'entreprises

Facteurs majeurs	Environnement spécifique	Type de crises	Exemple de crises
Facteurs externes	Environnement physique	Désastre naturel	Un tremblement de terre endommage un hôtel, une éruption volcanique effraie les touristes.
		Bris de technologie	Une fuite d'huile contamine une plage et empêche les touristes de visiter ce complexe.
	Environnement humain ou social	Confrontation	Une grève interrompt les opérations régulières, des groupes d'intérêts boycottent le restaurant.
		Malveillance	Une attaque terroriste: la nourriture est empoisonnée en raison de l'altération d'aliments, des pirates introduisent un virus dans les systèmes de réservation.

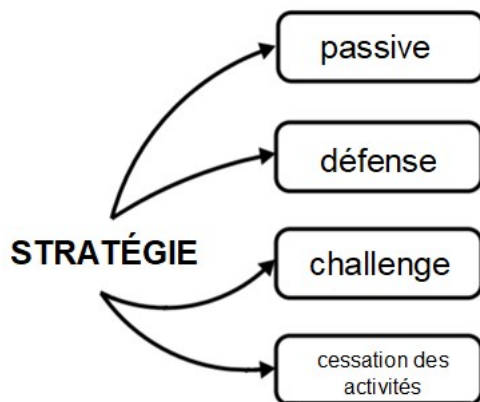
Facteurs internes	Échec du management	Valeurs non respectées	Des bateaux de croisière déversent du pétrole dans l'océan (afin de privilégier les coûts à court terme plutôt que la préservation de l'environnement).
		Déception	Un restaurant sert, en toute connaissance de cause, de la nourriture périmée ou contaminée.
		Mauvaise conduite	Le vice-président des finances détourne des fonds ou reçoit des pots-de-vin.

La gestion de crise doit être adaptée facilement en fonction des variations qu'elle induit, ce qui va à l'encontre de la bureaucratie de certains types d'organisations, dont les gouvernements (Stark, 2014). De plus, le fait de ne pas avoir de comportements collaboratifs et d'ouverture entre organisations réduit les capacités d'adaptation (Pramanik

et al., 2015). Cela est vrai dans des contextes où la crise vécue rend certaines organisations dépendantes les unes des autres.

Différentes stratégies peuvent être mises en place dans une organisation lorsque survient une crise. Pour que ces stratégies soient réussies, il doit y avoir un support clair de la part des gestionnaires, ainsi que des ressources allouées à cet effet (Mikušová & Horváthová, 2019). De plus, l'organisation doit avoir une stratégie claire à mettre en œuvre lorsqu'une crise survient. Différentes stratégies peuvent être implantées, allant de passives jusqu'aux arrêts des opérations de l'organisation.

Figure 7 – Stratégies implantées en gestion de crise (Mikušová & Horváthová, 2019)



2.3.2 Gestion de crise dans le domaine de l'hospitalité

Une vaste littérature existe sur la gestion de crise dans le domaine de l'hospitalité et dans l'industrie du tourisme. Ce phénomène s'explique entre autres par le nombre grandissant de crises et désastres qui affectent cette industrie (Faulkner, 2001).

Une étude réalisée dans des restaurants en Israël démontre que les pratiques de gestion de crise les plus observées étaient réactives (en opposition à proactives). De plus, l'étude s'attardait à une crise externe. Les résultats démontrent que les organisations ont tendance à se tourner vers les entités responsables de la crise pour obtenir du soutien. Il s'agit, dans le cas qui nous intéresse, du gouvernement à qui les restaurants ont demandé une aide importante (Israeli, 2007).

À la suite des attentats terroristes du 11 septembre 2001, un modèle a été créé afin de préparer l'industrie hôtelière à la gestion d'une future crise. Ce modèle sert principalement à réagir dès les premiers moments de la crise (Stafford et al., 2002).

Une étude s'est aussi intéressée à la façon dont les hôtels chinois ont survécu à la crise du SRAS en 2003. Cette étude démontre que, pour survivre à des périodes difficiles, maintenir le moral des employés par de la communication est essentiel, en plus de réduire les coûts et d'explorer de nouveaux marchés (Lo et al., 2006). Un autre modèle a été créé, afin d'identifier des éléments nécessaires pour bâtir la résilience face aux crises vécues par les hôtels. Ce modèle identifie six portes d'entrée pour bâtir la résilience organisationnelle, soit le capital économique, le capital social, le capital humain, le capital physique, le capital naturel et le capital culturel. Cet outil offre aux hôtels une nouvelle façon d'évaluer leur résilience face à une crise (Brown et al., 2018).

Un modèle pour la gestion de crise dans l'industrie touristique a aussi été développé par Faulkner (2001). Ce dernier identifie des réponses et des stratégies pour chacune des six étapes d'une crise. Cet outil a comme objectif d'aider les organisations de cette industrie à minimiser les dommages causés par une crise. Cela s'effectue en étudiant les événements passés et la réponse à ceux-ci, tout en évaluant rétrospectivement le développement de stratégies de gestion de crise et les réponses développées lors d'une crise (Faulkner, 2001).

Un autre modèle est celui de Ritchie (2004), qui le construit à partir, entre autres, des travaux de Faulkner (2001). Ce modèle holistique s'adresse aussi à l'industrie touristique, et présente une planification suivant les mêmes six étapes que celles identifiées par Faulkner (2001). Une approche stratégique, holistique et proactive de gestion de crise est prônée. Elle nécessite de développer une planification et une veille proactives, d'implanter des stratégies lorsque la crise survient et, finalement, d'en évaluer l'efficacité, afin de raffiner continuellement les stratégies de gestion de crise (Ritchie, 2004).

2.3.3 Gestion de crise de la COVID-19 et domaine de l'hospitalité

Même s'il s'agit d'un phénomène récent, certains articles ont déjà été publiés sur les effets de la crise de la COVID-19 sur le domaine de la restauration et de l'hospitalité. Une étude a été effectuée pour établir les mesures stratégiques à adopter pour les hôtels pour traverser la crise de la COVID-19. L'étude de 237 hôtels espagnols a permis d'identifier les quatre mesures les plus importantes dans cette gestion de crise, soit la santé et sécurité, la gestion et la flexibilité des annulations, le service et l'organisation des ressources humaines (Garrido-Moreno et al., 2021).

Une autre étude s'est penchée sur la résilience face à la COVID-19 des bars et restaurants en Allemagne. Les résultats obtenus démontrent que les établissements qui avaient des problèmes d'affaires et financiers avant la crise se perçoivent comme étant moins résilients. À l'inverse, les restaurants ayant mis en place des services de livraison et de plats pour emporter, ceux qui sont propriétaires de leur établissement et ceux ouverts depuis plus longtemps, se considèrent comme plus résilients (Neise et al., 2021).

L'effet de la COVID-19 sur la performance boursière de restaurants américains a aussi été étudié. Il a été démontré que les restaurants de plus grande taille, ceux avec un plus grand effet de levier, ceux possédant plus de liquidités et ceux ayant une plus grande présence à l'international sont plus résilients face au déclin de leurs actions (Song et al., 2021). Enfin, une étude a été faite sur les petites et moyennes entreprises au Pakistan et leur gestion de crise (Burhan et al., 2021). Les résultats de cette étude démontrent que le soutien du gouvernement, une relation cordiale avec les parties prenantes, la détermination des entrepreneurs et, finalement, une planification formelle, sont les éléments les plus cruciaux dans l'ajustement immédiat des activités et opérations en réaction à la COVID-19 (Burhan et al., 2021). D'autres études ont été effectuées sur d'autres impacts de la COVID-19 sur le domaine de l'hospitalité, notamment concernant le statut des travailleurs, leur santé mentale, la consommation de drogues et les intentions de changement de carrière (Bufquin et al., 2021). Les résultats démontrent que le niveau de détresse psychologique a augmenté chez les employés, ainsi que leur consommation de drogues et d'alcool. L'intention de changer de carrière et d'industrie s'est aussi accentuée (Bufquin et al., 2021).

2.3.4 Conclusion

Cette section a permis de mieux comprendre le concept de gestion de crise, les facteurs qui peuvent causer ces crises et les stratégies utilisées pour les surmonter. Il a également été question de gestion de crise dans le domaine de l'hospitalité, et enfin, de façon plus précise, de la façon dont les entreprises de cette industrie ont fait face à la crise de la COVID-19. Cela permet de placer une autre pierre dans la construction de la question de recherche, qui s'intéresse à la façon dont les restaurants ont eu de la facilité, ou non, à s'adapter à la crise de la COVID-19. Il reste maintenant à poser un regard sur ce qui a été fait dans la littérature au Québec, sur le domaine de la restauration. Cela permettra de poser la question de recherche finale.

2.4 Conclusion et question de recherche

Les différents éléments présentés dans cette revue de littérature ont permis de mieux comprendre et cerner les différents éléments qui composent la question de recherche de ce travail. Tout d'abord, le contexte entourant le domaine de la restauration et celui de la crise de la COVID-19 a été posé. Cela a permis de déterminer que ce domaine d'activités est important pour l'économie montréalaise et que la COVID-19 a eu des impacts indéniables. Ensuite, le concept de la culture organisationnelle a été étudié, ce qui a permis de réaliser que d'autres études avaient déjà été effectuées sur les impacts de la culture sur différents concepts de gestion et même, de façon plus précise, dans le domaine de l'hospitalité. Enfin, des travaux sur la gestion de crise et l'adaptation ont été présentés, certains réalisés dans le contexte de la COVID-19 dans le domaine de l'hospitalité. Cela a permis de mettre en lumière des facteurs qui peuvent faciliter l'adaptation en temps de crise, notamment le fait que les comportements collaboratifs pouvaient avoir un impact sur les capacités d'adaptation (Pramanik et al., 2015).

Ces différents éléments permettent de poser la question, à savoir si la culture organisationnelle peut aussi avoir un impact sur la facilité d'adaptation en temps de crise, dans le domaine de la restauration. La littérature à ce sujet est inexistante, bien qu'il mérite d'être étudié. Le lien a déjà été fait entre la culture organisationnelle et divers concepts de gestion. D'autres études ont été faites sur la gestion de crise dans le domaine de

l'hospitalité, et certaines mêmes lors de la crise de la COVID-19. Ce travail de recherche a comme objectif de mettre en relation ces différents concepts déjà étudiés afin d'arriver à une question de recherche nouvelle, c'est-à-dire : « *Dans quelle mesure la culture organisationnelle des restaurants a-t-elle un impact sur la façon dont ceux-ci se sont adaptés durant la crise de la COVID-19?* »

Chapitre 3 : Méthodologie

3.1 Contexte

La recherche de ce mémoire est qualitative et exploratoire. Le champ de recherche initial portait sur le domaine de la restauration et la façon dont les restaurants se sont adaptés à la crise de la COVID-19. Toutefois, la question de recherche n'était pas fixée au moment de récolter les données. Les entretiens avec les restaurateurs ont permis de cibler une thématique récurrente, soit le rôle de la culture organisationnelle dans l'adaptation vécue en lien avec la COVID-19. C'est à la suite des entretiens que cette question s'est précisée. À la suite de ces entretiens, un codage thématique a été effectué afin d'en arriver à la question de recherche finale, soit: « *Dans quelle mesure la culture organisationnelle des restaurants a-t-elle eu un impact sur la façon dont ceux-ci se sont adaptés durant la crise de la COVID-19?* ». Une analyse plus approfondie des résultats a ensuite été effectuée afin de répondre à cette question. Ce chapitre présente la façon dont les données ont été collectées, le processus d'analyse des résultats et enfin les validités et limites de ces derniers.

3.2 Recherche qualitative

La nature de ce mémoire étant exploratoire, la recherche qualitative s'est imposée comme la méthode appropriée afin de dégager des résultats pertinents. Tisdell et Merriam (2016) présentent la recherche qualitative ainsi:

Qualitative researchers are interested in understanding how people interpret their experiences, how they construct their worlds, and what meaning they attribute to their experiences.

Ce type de recherche est notamment utilisé lorsqu'il y a un manque de théories ou de compréhension sur le sujet étudié (Tisdell et Merriam, 2016). Ce type de recherche s'applique aussi aux recherches inductives, comme c'est le cas dans ce mémoire.

3.3 Collecte de données

3.3.1 Échantillonnage et bassin de population

Avant de commencer les entretiens, un choix sur le type de restaurant à étudier a été fait. Plusieurs études américaines se penchent sur cette question de la classification, notamment Canziani et al. (2016), ou encore Parsa et al. (2020), qui proposent quatre catégories, soit les restaurants de luxe, les restaurants gastronomiques, les restaurants décontractés et les établissements de restauration rapide. Le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) et l'ARQ distinguent quant à eux les restaurants à service restreint, où la facture est payée avant la consommation et les restaurants à service complet, où la facture est payée à la fin du repas. Le bassin total de restaurants au Québec en 2018 est estimé à 21 000 (Association Restauration Québec) dont 58,2% (soit 12 222), sont indépendants, et 46% sont à service complet. Pour cette recherche, il a été décidé que les restaurants étudiés seraient ceux à service complet, qui sont indépendants et situés sur l'île de Montréal.

Les restaurants à service complet et ceux à service restreint ne fonctionnent pas de la même façon. Chacun possède un modèle d'affaires distinct ainsi que des réalités et enjeux qui ne sont pas les mêmes. Par exemple, les restaurants à service restreint sont davantage associés à la restauration rapide; leurs façons de fonctionner ainsi que la relation avec les clients diffèrent grandement de ce qu'on observe dans un restaurant à service complet. Pour ces raisons, il a été décidé d'exclure les restaurants à service restreint. Dans le même ordre d'idées, le choix a été fait de cibler uniquement les restaurants qui ne font pas partie d'une chaîne. Ici aussi, les façons de fonctionner diffèrent et les prises de décision ne s'effectuent pas de la même manière. Enfin, la recherche dans le cadre de ce mémoire s'est concentrée sur les restaurants situés sur l'île de Montréal. Cette décision est pertinente du fait que les mesures sanitaires imposées aux restaurateurs durant la pandémie ont varié d'une région administrative à l'autre. Ainsi, en concentrant la recherche à un territoire délimité, il devient plus simple de comparer entre eux les résultats obtenus.

3.3.2 Recrutement des participants

Une fois les critères de sélection identifiés, le recrutement des participants a débuté. Un tableau a été bâti avec les noms d'une liste potentielle de restaurants à contacter. Au total, cinquante restaurants ont été identifiés. Cette identification s'est faite à partir des connaissances de la chercheuse, ainsi que de recherches effectuées sur différents sites Internet regroupant des listes de restaurants montréalais (p. ex. Tastet). Par la suite, les chefs de ces restaurants ont été identifiés, grâce à diverses méthodes, soit la recherche sur le site Internet ou les réseaux sociaux des établissements, la recherche dans des articles et des critiques sur les restaurants, ou encore, grâce à la connaissance générale de la chercheuse. Les propriétaires des restaurants ont ensuite été listés, sur la base du Registraire des entreprises. L'objectif était de sélectionner des établissements dont le chef possédait également des parts dans le restaurant. Cette liste a été bâtie au fur et à mesure, et a été bonifiée au fil des discussions et articles publiés dans les médias. En continu, les coordonnées des restaurants ont été inscrites dans le tableau. L'objectif principal était de trouver l'adresse courriel du chef, car c'est ce dernier qui serait interviewé. Cependant, très peu de ces adresses ont pu être identifiées. Ce sont plus souvent les courriels généraux des restaurants qui ont été trouvés. Si cela n'était pas possible non plus, le numéro de téléphone et / ou les liens vers la page Facebook étaient inscrits.

Une première vague de prise de contact a été effectuée entre le 28 et le 30 mars 2021, alors que 11 courriels ont été envoyés². À la suite de cet envoi, cinq rendez-vous ont été fixés. Une relance, sur Facebook, a été faite aux restaurateurs qui n'avaient pas répondu mais cela n'a pas mené à d'autres rendez-vous. Une deuxième vague de prise de contact a été faite entre le 7 juin et le 2 juillet 2021, alors que 26 messages sur Facebook et courriels ont été envoyés³. Ces envois ont mené à l'organisation de trois rendez-vous. Des relances ont de nouveau été faites sur Facebook et ont mené à l'organisation d'un autre rendez-vous. Certains restaurateurs ont écrit pour manifester leur intérêt mais n'avaient pas le temps pour la démarche. Plusieurs des courriels sont toutefois demeurés sans réponse. Sur les 52 demandes et relances effectuées, 22 sont restées sans réponse. Deux rendez-vous

² Le modèle de ce courriel se trouve à l'Annexe 4

³ Le modèle de ce courriel se trouve à l'Annexe 5

supplémentaires ont été organisés à la suite d'interventions faites par des contacts de la chercheuse. Au total, ce sont donc douze entretiens qui ont eu lieu entre le 4 avril et le 12 juillet 2021. Les entretiens se sont déroulés par téléphone, par visioconférence ou en personne.

Même si cela n'était pas un critère à priori, la majorité des restaurants contactés se trouvent dans les arrondissements centraux de Montréal. Cela s'explique entre autres par la plus grande concentration de restaurants dans ces secteurs. Le tableau suivant présente l'ensemble des chefs restaurateurs rencontrés, les restaurants étudiés qui leur sont associés, ainsi que des détails concernant les entretiens réalisés.

Tableau 2: Présentation des restaurants et restaurateurs

Participant	Sexe participant	Numéro de restaurant	Description restaurant	Arrondissement	Mode entretien	Date de l'entretien	Durée de l'entretien
A	Homme	1	Restaurant de cuisine exotique	Rosemont-La Petite-Patrie	En personne	4 avril 2021	35 minutes
		2	Comptoir de cuisine exotique	Ville-Marie			
B	Homme	3	Restaurant de quartier et brasserie	Le Plateau-Mont-Royal	En personne	5 avril 2021	89 minutes
C	Homme	4	Restaurant gastronomique avec produits locaux	Le Plateau-Mont-Royal	Visioconférence	7 avril 2021	68 minutes
D	Homme	5	Restaurant apportez votre vin, cuisine du marché	Villeray-Saint-Michel-Parc-Extension	Visioconférence	8 avril 2021	41 minutes
E	Femme	6	Restaurant apportez votre vin, cuisine italienne	Verdun	Téléphone	12 avril 2021	28 minutes
F	Homme	7	Restaurant haut de gamme, cuisine française	Le Plateau-Mont-Royal	En personne	16 juin 2021	49 minutes
G	Homme	8	Restaurant gastronomique, cuisine expérimentale	Rosemont-La Petite-Patrie	En personne	21 juin 2021	62 minutes
H	Homme	9	Restaurant gastronomique, cuisine québécoise	Le Sud-Ouest	Téléphone	23 juin 2021	113 minutes
		10	Restaurant de type bar à vin				
		11	Restaurant de style steakhouse				
		12	Restaurant de type rôtisserie				
I	Homme	13	Restaurant avec cuisine de marché	Le Sud-Ouest	Visioconférence	24 juin 2021	24 minutes
J	Homme	14	Restaurant haut de gamme de fruits de mer	Le Plateau-Mont-Royal	Visioconférence	29 juin 2021	47 minutes
		15	Restaurant haut de gamme de cuisine montréalaise	Ville-Marie			
		16	Restaurant de type brasserie avec cuisine italienne	Ville-Marie			
K	Homme	17	Restaurant de quartier, cuisine du marché	Rosemont -La-Petite-Patrie	En personne	3 juillet 2021	53 minutes
L	Homme	18	Restaurant de quartier de type pizzeria	Mercier-Hochelaga-Maisonneuve	En personne	12 juillet 2021	70 minutes
		19	Restaurant apportez votre vin avec cuisine du marché	Mercier-Hochelaga-Maisonneuve			
		20	Restaurant apportez votre vin, cuisine du marché	Le Plateau-Mont-Royal			

3.4 Entretiens semi-dirigés

3.4.1 Choix de la méthode d'entrevue

Afin de récolter les données, il a été décidé de procéder à des entretiens semi-dirigés. Le sujet de ce mémoire étant exploratoire, il était important de choisir une façon de faire qui permettrait d'approfondir certaines grandes thématiques. Selon Anadon & Savoie Zajc (2009): « les entretiens poursuivent des visées d'explicitation et de compréhension en profondeur ». Il devient donc possible, avec cette méthode, d'aborder un certain nombre de thèmes identifiés à l'avance tout en laissant une place à la découverte. Ainsi, certains thèmes abordés dans les entretiens ont été identifiés à l'avance dans le guide d'entretien alors que d'autres, non. Cela a permis d'enrichir les entretiens au fur et à mesure, en ajoutant certaines thématiques abordées dans les entretiens précédents. Les entretiens semi-dirigés permettent en effet de colliger des données ayant trait au cadre personnel de référence des individus (Van der Maren, 1995, cité dans Baribeau & Royer, 2012).

De plus, le sujet abordé pouvait être sensible pour certaines personnes. En effet, la crise de la COVID-19 a eu de nombreux impacts pour les restaurateurs, tant personnels que financiers. Avec l'entretien semi-dirigé, la structure de la rencontre ressemblait davantage à une discussion qu'à une entrevue très formelle. Cela a donc incité la personne interviewée à se sentir à l'aise et d'aborder des thèmes et sujets parfois plus sensibles. Les informations récoltées ainsi n'auraient pu l'être avec un questionnaire, par exemple.

3.4.2 Guide d'entretien

Afin de pouvoir mener à bien les entretiens semi-dirigés, un guide d'entretien a été élaboré et rédigé. Six grandes thématiques ont été identifiées. Ce guide a été approuvé par le Comité d'éthique de la recherche (CER) de HEC Montréal. Pour chacune de ces thématiques, trois à quatre questions ont été élaborées⁴. Les deux premières sections du guide portaient sur la présentation du restaurant et du parcours du restaurateur. Même si cette thématique n'est pas centrale à la question de recherche, cette première catégorie de questions permettait de briser la glace et de mettre en confiance la personne interviewée. Cela permettait également de récolter des informations implicites sur la culture

⁴ Le guide d'entretien se trouve à l'Annexe 6

organisationnelle et sur la perception des chefs de leur établissement. Par la suite, les questions ont porté sur la façon dont le restaurant fonctionnait avant la crise, puis pendant la crise. Des questions sur les sources de revenus, le mode de fonctionnement et le modèle d'affaires ont été posées. Les questions suivantes portaient sur les processus créatifs et d'adaptation, notamment sur la façon dont les décisions étaient prises. Enfin, la dernière section portait sur la perception de succès de l'adaptation à la crise ainsi que sur les perspectives.

Durant les entretiens, certaines questions n'ont pas été posées car non pertinentes dans le contexte de l'entretien, ou encore, parce que la personne interviewée avait répondu avant que la question puisse être posée. D'autres questions encore ont dû être reformulées car elles n'étaient pas claires pour la personne interrogée. À la suite des quatre premiers entretiens, il a été décidé de modifier le guide d'entretien⁵. En effet, l'aspect chronologique de la première version offrait un cadre trop rigide et certaines questions n'étaient pas comprises. Le guide a alors été retravaillé afin de correspondre davantage à la réalité des restaurateurs et leurs façons de fonctionner. Les deux premières sections sont demeurées les mêmes, car elles offrent une façon simple de mettre en confiance la personne interviewée. De plus, plusieurs informations intéressantes et pertinentes ont émané de ces questions, notamment sur la façon dont les restaurateurs parlaient de leur établissement. De plus, les questions sur le restaurant avant la crise et durant la crise portaient moins sur les façons de fonctionner mais plus sur les motivations derrière les décisions et les inspirations des chefs. Ces questions correspondaient davantage à la façon dont les chefs s'expriment. Ensuite, la dernière section se concentrait sur ce qui les avait aidés durant la crise et sur les perspectives d'avenir.

Même si la nouvelle version du guide était davantage collée à la réalité des chefs restaurateurs, une liberté a été prise durant les entretiens de ne pas poser certaines questions, ou encore, d'en ajouter certaines ne se trouvant pas dans le guide. Ces décisions se sont prises instinctivement, au regard de la façon dont chaque entretien se déroulait.

⁵ La 2^e version du guide d'entretien se trouve à l'Annexe 7

3.4.3 Entretiens

Les entretiens se sont déroulés entre le 4 avril et le 12 juillet 2021. Six ont eu lieu en personne, quatre en visioconférence et deux au téléphone. Les entretiens ont duré en moyenne cinquante-sept minutes, le plus court étant de vingt-huit minutes et le plus long d'une heure quinze minutes.

Les entretiens en personne ont été enregistrés sur un téléphone intelligent, après avoir demandé le consentement et fait signer un formulaire de consentement. Lors des entretiens par visioconférence, un enregistrement a été fait directement sur la plateforme. Le consentement a été demandé et le formulaire envoyé par courriel. Pour les entretiens téléphoniques, un autre téléphone a été utilisé pour l'enregistrement. Dans ce cas également, le consentement d'enregistrer a été demandé et le formulaire envoyé par courriel à la suite de l'appel. La chercheuse a également pris des notes manuscrites ou à l'ordinateur, sur certains aspects de la conversation qui semblaient particulièrement pertinents.

De façon générale, les entretiens en personne ont été ceux qui étaient les plus riches et les plus faciles à conduire. Le fait d'être dans un lieu connu du restaurateur, en plus du contact humain, a permis une plus grande ouverture de la part du restaurateur. Le ton était moins formel que lors d'échanges par visioconférence ou par téléphone. Certaines thématiques étaient plus sensibles à aborder et le fait d'être en personne semblait mettre les gens interviewés davantage en confiance. Les entretiens par téléphone ont été les plus complexes car il n'y avait pas la possibilité de décoder le langage non verbal, ce que les deux autres modes d'entretien permettaient.

Quelques chefs se sont dits intimidés par le fait que les entretiens soient effectués dans le cadre d'une recherche universitaire en administration des affaires. La chercheuse a alors porté une attention particulière aux mots utilisés et à la façon dont les questions étaient posées pour s'assurer de ne pas mettre les restaurateurs mal à l'aise et instaurer un climat de confiance. De plus, les participants ont été avisés qu'ils pouvaient refuser de répondre à certaines questions si cela les rendait inconfortables. C'est aussi en raison de ce sentiment

de malaise que certaines questions ont été modifiées afin d'être davantage collées à la réalité des restaurateurs.

3.4.4 Processus d'analyse

La première étape à entreprendre à la suite des entretiens a été la transcription de chacun d'entre eux. Les transcriptions ont toutes été effectuées dans un outil de traitement de texte. Au total, ce sont 123 pages qui ont été produites. Certains passages des entretiens n'ont pas été transcrits, car il n'y avait pas de pertinence avec le sujet étudié. Après avoir transcrit une partie des entretiens et étudié les verbatims, les thèmes de l'appartenance, de la culture organisationnelle et du rôle du dirigeant se sont dégagés. Les transcriptions faites à la suite de l'identification de ces thèmes ont donné des verbatims plus courts, car certains segments non pertinents à la recherche n'ont pas été transcrits.

Le processus d'analyse a ensuite été divisé en trois temps. Il y a d'abord eu un premier codage, qui a permis de dégager les thèmes importants des entretiens. Par la suite, un deuxième codage a été effectué, sur le thème de la culture organisationnelle. Ce thème a été identifié à la suite du premier codage et d'une revue de littérature plus poussée. Enfin, un dernier codage a été effectué, afin de caractériser le concept de facilité d'adaptation.

Une fois les verbatims complétés, un premier codage a été mené. Au total, cinquante-quatre codes ont été créés, qui couvraient les thèmes de l'adaptation, de la culture, du sentiment d'appartenance et des règles liées aux ressources humaines⁶. Ces codes ont été identifiés en partie avec la littérature et en partie lors de la lecture du verbatim, où certains concepts se sont dégagés.

C'est à la suite de ce premier codage que le thème de la culture organisationnelle a été identifié et que la question de recherche finale a été créée. Il n'était alors plus possible d'utiliser ce premier codage, car les codes utilisés ne faisaient pas référence aux différentes cultures organisationnelles à étudier. Un deuxième tableau de codes a spécifiquement été élaboré pour le concept de la culture organisationnelle. Ce tableau s'est divisé en quatre

⁶ Le tableau de codes se trouve à l'Annexe 8

catégories, soit une par type de culture. Au total, trente codes ont été élaborés, tous basés sur la littérature de Cameron et Quinn (1999) ayant trait à la classification des cultures organisationnelles. Ce codage a permis d'identifier à quelle culture appartient chaque restaurant étudié.

Tableau 3 : Codage de la culture organisationnelle

Culture de type clan	
Ambiance de travail amicale	G1
Employés partagent beaucoup	G2
Famille élargie	G3
Leaders sont des mentors + figures parentales	G4
Importance de la loyauté et de la tradition	G5
Fort engagement	G6
Accent sur le bien-être des employés à long terme	G7
Importance de la cohésion et du moral	G8
Succès se définit par le bon climat interne	G9
Importance accordée au travail d'équipe, à la participation et au consensus	G10

Culture adhocratique	
Environnement de travail dynamique, créatif et entrepreneurial	H1
Employés prennent des risques	H2
Leadership innovant, visionnaire et axé sur la prise de risques	H3
Importance accordée à l'expérimentation et l'innovation	H4
Accent sur le développement de nouvelles connaissances, produits et services	H5
Disposition marquée pour le changement et les nouveaux défis	H6
Accent à long terme sur la croissance rapide et l'acquisition de nouvelles ressources	H7
Succès défini par la production de produits et services uniques et originaux	H8

Culture de marché	
Environnement de travail axé sur les résultats	I1
Leadership mise sur la haute performance et exigeant	I2
Accent sur la victoire	I3
Importance à long terme sur le fait d'être meilleur que la compétition	I4
Succès défini par les parts de marché et la pénétration de marché	I5
Importance accordée à être en avance sur la compétition	I6

Culture hiérarchique	
Environnement de travail formel et structuré	J1
Place importante accordée aux procédures	J2
Leadership efficace, organisé et axé sur la coordination	J3
Importance de maintenir une organisation des opérations fluide	J4
Importance à long terme accordée à la stabilité, prévisibilité et efficience	J5
Règles formelles et politiques maintiennent l'organisation en place	J6

Une fois cette étape complétée, c'est le concept de facilité d'adaptation qui a été étudié. Pour ce faire, chaque critère a été associé à un code. Ce sont neuf codes qui ont été créés, en partie grâce à la littérature, et en partie en fonction de ce qui avait été exprimé dans les entretiens⁷. Lors du codage, les passages liés à l'adaptation ont été codés de façon positive ou négative pour chaque critère. Par exemple, si un restaurateur estimait que la clientèle avait bien répondu à son nouveau concept, le code C+ a été attribué.

« Les clients sont de retour, c'est très plaisant, les gens ont envie de vivre un été fun. » - Participant H

À l'inverse, si un restaurateur affirmait plutôt que la clientèle n'avait pas bien répondu, c'était le code C- qui était attribué.

« On a réessayé de rouvrir durant l'été, ça pas vraiment marché. »
- Participant A

Cela a permis de caractériser chaque restaurant et d'établir le niveau de facilité d'adaptation.

Ces deux classifications, une pour le volet culture organisationnelle et l'autre pour le volet adaptation, ont permis de classer les vingt restaurants étudiés en six catégories, soit une catégorie par type de culture ou par amalgame de deux cultures.

3.5 Limites

Malgré les efforts de rigueur mis en place pour mener à bien ce travail de recherche, quelques limites sont tout de même à prendre en considération. Il y a entre autres le fait que

⁷ Le tableau de codes se trouve à l'Annexe 9

l'échantillon est restreint et couvre une portion très précise du territoire de l'île de Montréal. De plus, c'est l'avis des chefs restaurateurs uniquement qui a été pris en compte, et non celui des employés. Ces limites, ainsi que d'autres, seront davantage discutées dans la section discussion générale et conclusion.

Chapitre 4 : Présentation des résultats

Ce chapitre a comme objectif de présenter les résultats issus de l'analyse des entretiens réalisés avec les restaurateurs. Comme mentionné précédemment, l'analyse de ces résultats a été réalisée en deux temps. Tout d'abord, un codage a été effectué afin d'identifier la culture organisationnelle de chaque restaurant. Par la suite, différents critères ont été utilisés afin d'établir avec quelle facilité ces restaurants se sont adaptés à la crise. La présentation de ces résultats a comme objectif de répondre à la question de recherche, qui est:

« Dans quelle mesure la culture organisationnelle des restaurants a-t-elle un impact sur la façon dont ceux-ci se sont adaptés durant la crise de la COVID-19? »

Ce chapitre répondra à cette question en présentant, par type de culture, la facilité d'adaptation de chaque restaurant. Tout d'abord, la culture hiérarchique sera exposée. Ensuite, les restaurants qui utilisent la culture hiérarchique avec un autre type de culture seront présentés. Par la suite, les restaurants ayant une culture de clan seront analysés. Finalement, les restaurants associés à une culture adhocratique et ceux ayant une culture adhocratique et de clan seront analysés.

4.1 Rappel des types de culture

Comme mentionné précédemment, les cultures organisationnelles des restaurants ont été qualifiées en utilisant la nomenclature de Cameron et Quinn (1999). Cette classification permet d'établir quatre types de culture soit: la culture de type clan, la culture adhocratique, la culture de marché et la culture hiérarchique.

La culture de type clan se définit principalement par un environnement de travail amical, où les gens partagent beaucoup et forment une famille (Cameron & Quinn, 1999). La culture adhocratique, quant à elle, se caractérise par un environnement de travail dynamique et entrepreneurial, où les initiatives individuelles sont encouragées (Cameron & Quinn, 1999). La culture de marché est quant à elle axée sur les résultats, et les employés sont compétitifs

(Cameron & Quinn, 1999). Il est à noter qu'aucun restaurant étudié ne possède ce type de culture. Finalement, la culture hiérarchique est définie par des environnements de travail structurés, où de nombreuses règles existent et où les préoccupations à long terme sont la prévisibilité et la performance.

4.2 Culture hiérarchique

En procédant à l'analyse des cultures des restaurants étudiés, sept ont été identifiés comme ayant une culture majoritairement hiérarchique. Il s'agit des restaurants 5, 14, 15, 16, 18, 19 et 20. Ces restaurants sont entre autres définis par des leaders qui sont de bons coordinateurs, qui organisent efficacement les procédures.

« Pis on avait toujours un chef qui était à notre embauche, pis qui pilotait la cuisine selon nos standards, à X. et moi. » - Participant L

Cette caractéristique a été observée au sein des restaurants 14, 15, 16, 19 et 20. Les chefs interviewés font référence au fait qu'il est important pour eux que les opérations dans leur restaurant soient bien organisées et qu'ils soient eux-mêmes maîtres d'œuvre de cette coordination.

Pour les organisations avec ce type de culture, il est aussi important que tout fonctionne bien, sans accroc et qu'il y ait une certaine constance.

« Pis de la constance, moi, ça a toujours été ça dans mon restaurant. Pas une bonne nouvelle, une mauvaise nouvelle, le restaurant est plein, le restaurant est vide. [...] De la constance. Moi, préparer mon monde égal à tous les jours, sont heureux, ils ont leur paie, moi je ne me casse pas la tête, tout le monde est content. Ça a toujours été le but de mes business. La constance, c'est super important. » - Participant D

Les restaurants étudiés qui ont ce type de caractéristiques tiennent à maintenir des façons de faire qui fonctionnent, qui sont éprouvées et qui assurent un bon déroulement des opérations. Ce sont aussi des organisations qui, à long terme, visent une stabilité, une efficience et une prévisibilité.

« Pis c'est le synonyme le plus proche, pas juste le nom mais, c'est le même type de menu, le même type de restaurant, on fait là le même service qu'on fait au (restaurant 20). » - Participant L

Enfin, pour les restaurants étudiés qui possèdent ce type de culture, les règles formelles sont importantes à la cohésion de l'organisation.

*« [...] Oui on est des amis, mais quand la cloche sonne, on peut rester jovial, mais on travaille. C'est important de faire la part des choses. C'est ce qu'on a comme mission. Notre devoir, c'est d'implanter des règles, les règles qui permettent des libertés, mais qui encadrent le travail. »
- Participant L*

Ces différents éléments ont permis de déterminer que ces sept restaurants ont une culture organisationnelle de type majoritairement hiérarchique. Toutefois, il est important de noter que les cultures organisationnelles ne sont pas monolithiques et que certaines caractéristiques identifiées chez quelques-uns de ces restaurants faisaient référence à des types de culture adhocratique ou de clan. C'est cependant la culture hiérarchique qui est ressortie comme étant la plus appropriée pour décrire ces sept organisations.

Un autre fait intéressant à souligner est que parmi les participants qui ont plus d'un restaurant, la moitié possède une culture hiérarchique.

Sur ces sept restaurants, cinq ont eu une adaptation à la crise qui est qualifiée de « passable », un de « succès » et le dernier d'« échec ». Le tableau suivant résume le niveau de facilité d'adaptation pour chaque restaurant.

Tableau 4 : Présentation des résultats de la culture hiérarchique

Participant	Numéro du restaurant	Culture	Verbatim	Niveau de facilité d'adaptation	Verbatim
D	5	Hiérarchique	« [...] C'est vraiment, j'ai mes tâches, mais c'est beaucoup le contrôle de la matière, la méthode, les méthodes, le fait que tout le monde connaît ses méthodes. Et aussi pour que chacun performe dans son espace, donner les outils appropriés pour qu'ils y arrivent. »	Passable	« Fermé, fermé, moi c'est 65% de mon chiffre d'affaires comme là que j'ai perdu. Pis quand c'est 50% de la salle à manger, c'est encore 55-60% de mon chiffre d'affaires. »
J	14	Hiérarchique	« Il n'y avait pas de job pour plus de monde tant que ça. Alors c'est ça, ça été nous. Pis ça été quand même beaucoup de travail, beaucoup de gestion. C'est de la gestion de papiers, de commandes. »	Passable	« C'est intéressant de constater qu'on se trompe souvent de cible, pis dans le cas de [Restaurants 14,15, et 16], je dirais qu'on s'est peut-être un peu trompé, en effet. Peut-être pas visé, on a peut-être pas réfléchi suffisamment aux cibles potentielles et aux cibles réalistes à atteindre. »
	15				
	16				
L	18	Hiérarchique	« Mais c'est un autre exemple de ressources humaines. Deviens pas trop ami avec tes employés. »	Succès	« Tsé le chiffre d'affaires est resté le même. »
	19			Passable	« En tout cas, ça a été difficile, difficile de trouver ce qu'on pouvait faire, avec une signature, pis de l'envoyer dans une boîte take-out. »
	20			Échec	« Ça allait pas super bien, on n'avait pas vraiment de relève. »

Comme il est possible d'observer dans le Tableau 4, le restaurant D, qui ne fait pas partie d'un groupe, a eu une adaptation qualifiée de « passable ». Le restaurant a survécu à la crise et demeure ouvert aujourd'hui. La traversée des différentes périodes de la crise n'a

toutefois pas été toujours facile. Le chiffre d'affaires durant la pandémie a grandement diminué pour ce restaurant.

« On était à 50%. Moi je pouvais aller, mettons une grosse soirée, jusqu'à 80 clients, et là si on en faisait 46 ou 52, c'était wow!. »

- Participant D

Ce restaurateur a aussi trouvé difficiles les changements de réglementations, qui arrivaient parfois sans beaucoup d'avertissement, et qui exigeaient une grande agilité pour s'y adapter. Sa structure hiérarchique ne lui a pas permis d'être agile dans les modifications apportées à son modèle d'affaires. Quelques réussites ont marqué sa crise, notamment lors des différentes célébrations, comme la fête des Mères.

Le Participant J, quant à lui, possède trois restaurants, qui se sont associés durant la crise. Pour l'ensemble de ces restaurants, l'adaptation a été vécue de façon « passable ». Les trois restaurants sont encore en activité aujourd'hui, mais certaines difficultés ont été rencontrées durant la crise de la COVID-19. Le groupe a d'abord pris du temps avant de réagir à la suite de la première annonce de la fermeture des restaurants, ne croyant pas que cette situation allait durer. Il a également été ardu pour eux de trouver une façon d'adapter leur nourriture haut de gamme à un nouveau concept « pour emporter ». De plus, un enjeu majeur est survenu durant la crise, soit un désaccord entre les associés sur les façons de fonctionner.

« Mais ça reste que, sans promotion, sans organisation, puis sans volonté d'aller de l'avant, il n'y a rien à faire. Moi, j'avais cette volonté là, mais mes associés, non. » - Participant J

Cette différence de vision a apporté de grandes tensions au sein du groupe, ce qui a nui à la facilité d'adapter les façons de faire de ces trois restaurants. Malgré ces embûches, les restaurants sont maintenant tous rouverts et les clients sont au rendez-vous, au dire du restaurateur.

Le dernier participant dont la culture organisationnelle est hiérarchique est le Participant L. Ce restaurateur, qui possède lui aussi trois restaurants, est un cas de figure intéressant car chacun de ses établissements a vécu l'adaptation à la crise de façon différente. Un de ses

restaurants a un type de cuisine qui correspond bien à un format « pour emporter » ou « livraison ». Ce restaurant n'a d'ailleurs pas fermé un seul jour durant la crise et les opérations ont continué même si la salle à manger était fermée. L'adaptation réalisée durant la crise a été un succès pour ce restaurant, dont le chiffre d'affaires est resté à peu près le même pendant cette période.

« On a réussi à faire un montage que même ici où on n'a pas eu de pertes de revenus significatives, même ici on a eu droit aux aides du gouvernement. Avec un montage financier qui a marché. Qui est légal. Je précise (rires). » - Participant L, restaurant 18

Ce restaurant est encore en activité. À l'inverse, les deux autres restaurants de ce participant ont une cuisine qui est typiquement moins associée à un mode livraison ou pour emporter. Les adaptations ont été vécues plus difficilement. Dans le cas de l'organisation 19, l'adaptation a été réussie mais n'a pas été faite sans embûches. Plusieurs problèmes avec les employés ont eu un impact négatif sur l'adaptation. Certains employés-clés de ce restaurant ont d'ailleurs quitté durant la pandémie.

« Pis finalement ce gars-là est parti. Il était maître d'hôtel de soir, il a laissé ses clés au maître d'hôtel de jour, pis il a dit : « moi je m'en vais chez nous, d'ailleurs vous avez pas besoin...vous êtes pas obligés de travailler si vous vous sentez pas en sécurité, vous êtes pas obligés de travailler. » Pis il y a plein de monde qui sont partis, il était comme le leader là-dedans. » - Participant L, restaurant 19

Le restaurateur a tout de même été en mesure d'identifier des employés motivés au sein de son équipe et d'arriver à créer un menu pour des boîtes à emporter qui a bien fonctionné, particulièrement lors des différentes fêtes. Ce restaurant est toujours ouvert et est très souvent à pleine capacité, au dire du restaurateur. Ce n'est pas le cas pour le restaurant 20 qui est, au mois de décembre 2021, encore fermé et dont la réouverture est très incertaine. Un manque de relève lorsque le chef a dû quitter pour des raisons personnelles et une moins grande implication des associés dans les opérations sont également à prendre en compte pour ce restaurant. La clientèle n'a pas été au rendez-vous et la facilité d'adaptation de ce restaurant est un échec. L'établissement n'a pas continué ses opérations après avoir constaté que seulement une cinquantaine de clients réguliers commandaient leurs boîtes pour emporter. Le restaurateur estime également que le fait que son établissement ne se

trouve pas sur une artère passante a nui à la réponse de la clientèle, car il est moins visible que les deux autres, situés sur une rue commerciale. De plus, les restaurants 18 et 19 sont situés à proximité l'un de l'autre, et le restaurateur y a passé plus de temps qu'au restaurant 20.

Il est intéressant de constater que si ces sept restaurants possèdent le même type de culture, la facilité avec laquelle ils se sont adaptés varie, parfois même au sein d'un même groupe de restaurants. Dans l'ensemble, une tendance se dégage, soit que les adaptations associées à ce type de culture sont qualifiées de « passable ». Les deux autres cas (« succès » et « échec ») peuvent partiellement être expliqués par d'autres facteurs que la culture organisationnelle. Dans le cas du restaurant 18 (« succès »), un de ces facteurs est le type de cuisine, qui correspond à un genre de repas que les gens sont habitués de se faire livrer ou de prendre pour emporter. Pour le restaurant 20 (« échec »), cette incapacité à s'adapter peut s'expliquer par le manque de relèvement en cuisine qui a compliqué les choses, en plus d'une implication plus faible du restaurateur. En bref, il est possible d'affirmer qu'une culture organisationnelle de type hiérarchique semble être un facteur qui a une influence sur la capacité des restaurants à obtenir une qualité « passable » quant à leur facilité d'adaptation.

4.3 Culture hiérarchique avec un autre type de culture

Comme mentionné précédemment, les types de culture organisationnelle ne sont pas monolithiques et, parfois, certaines organisations amalgament deux cultures organisationnelles. C'est le cas des restaurants 1, 2 et 7, pour qui la culture possède un aspect hiérarchique et, dans le cas de 1 et 2, un aspect adhocratique. Pour le restaurant 7, il s'agit plutôt d'un aspect de type clan.

L'aspect hiérarchique de la culture des restaurants 1 et 2 est principalement caractérisé par un espace de travail structuré et plutôt formel. Cette structure s'est construite avec le temps et n'était pas présente à l'ouverture du restaurant principal (1) il y a près de cinq ans.

« [...] La première année, le chaos total, essayer de comprendre, ...tsé, instaurer des systèmes, puis une certaine structure, puis comprendre

l'espace, pis comprendre...mille et une choses. » - Participant A, restaurant 1

Pour le restaurant 7, la culture hiérarchique prend plusieurs formes, notamment l'espace de travail, qui est structuré et formel. On note aussi que le leader de cette organisation est un bon coordinateur, au sommet de la hiérarchie.

« [...] C'est à moi de donner le coup de feu à tout le monde, de dire : ça s'en vient les gars, on accélère, on accélère. Pis de prendre cette pression-là. [...]. Presque comme un capitaine de bateau. [...]. C'est ma force. Pour de vrai, ça c'est ma force. » - Participant F

Ces trois restaurants ont également un deuxième type de culture, tout aussi important. Pour les restaurants 1 et 2, il s'agit de la culture adhocratique. Dans le cas de ces restaurants, cela se traduit entre autres par une définition du succès qui passe par une offre de service unique et originale.

« Ouais, toutes ces choses-là, j'aime ça penser à ça. J'aime ça avoir quelque chose qui est unique, qui est « nous »...Ouais c'est ça. Je pense que j'ai une idée forte de ce à...à quoi je veux que le projet ressemble tsé. » - Participant A

Pour les restaurants 1 et 2, il s'agit donc d'une culture organisationnelle qui mélange des éléments associés à la hiérarchie, principalement un espace de travail structuré, avec des éléments de culture adhocratique, comme une offre de service unique, mais aussi, un espace de travail dynamique et créatif.

Pour le restaurant 7, en plus de sa culture organisationnelle hiérarchique, des composantes de culture de type clan sont aussi présentes. Cela s'exprime par le fait que la loyauté est essentielle à la cohésion de l'organisation et que le développement individuel à long terme est important. De plus, le restaurant agit comme une extension de la famille de ceux qui y travaillent.

« Nous on est chanceux. On a bâti le restaurant en étant une famille, on croit vraiment à ce côté-là. » - Participant F

La facilité d'adaptation pour ces restaurants diffère légèrement. Deux sont caractérisés comme étant un succès alors qu'un est qualifié de passable. Le tableau suivant résume le tout.

Tableau 5 : Présentation des résultats de la culture hiérarchique mixte

Participant	Numéro du restaurant	Culture	Verbatim	Niveau de facilité d'adaptation	Verbatim
A	1	Hiérarchique + Adhocratique	« [...] On avait comme une personne qui travaillait au <i>front</i> , depuis un certain temps avec nous autres, qui voulait plus de responsabilités, [...] est comme devenue un peu la gérante du <i>front staff</i> . »	Succès	« C'est sûr qu'on a fait moins de sous qu'on aurait fait si on était ouvert comme normal, mais ça pas été un désastre. On n'a jamais pensé qu'on était pour faire faillite. Non. »
	2			Passable	« On a réessayé de réouvrir durant l'été, ça pas vraiment marché. »
F	7	Hiérarchique + Clan	« Mais des trucs comme ça, au <i>day to day</i> , des reconnaissances, des remarques comme ça, ça reste, pis ça fait du chemin. Pis je trouve que c'est plus payant pour une entreprise que d'y aller sur 1\$ de plus. »	Succès	« [...] on recommence, puis ça n'a jamais arrêté. Ça jamais, jamais arrêté, ça été la folie totale. Des ventes...pas des ventes qui ressemblent à des ventes de restaurant normal, mais des grosses ventes quand même en <i>take-out</i> . »

Le restaurateur A, qui possède deux restaurants, a connu du succès dans une de ses deux adaptations, l'autre étant passable. Le restaurant 2 a été fermé durant une bonne partie de la crise de la COVID-19. Le restaurant était situé dans une foire regroupant plusieurs

comptoirs alimentaires, au centre-ville. La clientèle n'était pas au rendez-vous et les employés étaient démotivés.

« [...] C'était vraiment démotivant pour nos employés. Pis le sous-chef, qui était un peu la personne qui s'occupait un peu plus du kiosque, a démissionné. [...] On n'avait comme pas l'énergie de trouver une nouvelle personne, former cette personne-là. »

- Participant A, restaurant 2

La situation n'était pas catastrophique non plus, et ce restaurant n'engendrait pas de pertes financières. Il est aujourd'hui rouvert au public. Ce même restaurateur a toutefois vécu un succès pour son autre établissement. Le restaurant a été brièvement fermé au tout début de la pandémie avant de rouvrir pour la livraison et les commandes à emporter. La clientèle était présente. Le restaurateur a revu certaines pratiques de ressources humaines afin de s'adapter à cette nouvelle réalité. Il estime que, dans les circonstances, tout s'est plutôt bien déroulé.

« [...] je pense qu'on est...on a une clientèle fidèle, ça je pense que c'est une bonne chose, qui nous aime, pis qui veut nous supporter. [...] ça je pense que c'est un gros facteur dans la raison de notre réussite [...] » - Participant A, restaurant 1

Ce restaurant est encore en activité en date du mois de décembre 2021.

L'autre restaurant ayant une culture hiérarchique mixte est le F. L'adaptation de ses façons de faire durant la crise s'est bien déroulée. Très rapidement après l'annonce de la fermeture des salles à manger par le Gouvernement du Québec, ce restaurateur a adapté son menu afin de l'offrir en version « à emporter ». La réponse a été très positive et le chiffre d'affaires a été relativement bon, surtout en tenant compte des subventions reçues. De plus, les employés sont demeurés motivés et peu de mises à pied temporaires ont été effectuées. Cela a permis à l'équipe de garder un bon moral. Le restaurateur estime même que l'été 2020 a été le plus occupé de son histoire.

« [...] ça été le plus bel été qu'on a eu, le plus gros en matière de ventes, en 11 ans de travail. Ça été notre plus gros été, ça été

incroyable. Ça été fou! J'ai jamais eu autant de personnel en cuisine, j'ai jamais eu autant de personnel en salle. Ça lâchait juste pas! »

- Participant F

Ce restaurant a rouvert sa salle à manger et sa terrasse en juin 2021. Les réservations sont nombreuses et le restaurateur est confiant pour la suite des choses.

L'ensemble des adaptations de ces restaurants se situe entre « succès » et « passable ». En comparaison avec les résultats des restaurants dont la culture organisationnelle est uniquement hiérarchique, la facilité avec laquelle les restaurants se sont adaptés semble plus positive, particulièrement lorsqu'il y a un amalgame entre la culture hiérarchique et celle de type clan. Il est possible de penser que le fait d'avoir un aspect plus humain dans les relations, tout en ayant des règles de conduite claires, permet aux employés d'être équilibrés dans leurs façons de faire, et facilite la vie des chefs restaurateurs. De plus, un amalgame entre une culture hiérarchique et adhocratique semble intéressant. Même si un des restaurants présentant ce mixte a eu une facilité d'adaptation qualifiée de « passable », cela peut s'expliquer, entre autres, par le fait que le restaurant est situé au centre-ville, sous forme de comptoir, ce qui n'est pas du tout adapté à la crise. En bref, une culture organisationnelle, lorsque combinée avec un autre type de culture, semble être un facteur positif d'influence dans la facilité d'adaptation des restaurants.

4.4 Culture de type clan

Un des types de culture organisationnelle les plus fréquentes dans les restaurants étudiés est la culture de type clan. Sept restaurants sont caractérisés par cette culture, soit les restaurants 8, 9, 10, 11, 12, 13 et 17. Parmi ces restaurants, quatre appartiennent au même restaurateur (9, 10, 11 et 12).

Ce type de culture est caractérisé, entre autres, par une ambiance de travail amicale.

« [...] Avant, je disais qu'on est une équipe de feu. Maintenant, je dis qu'on est une famille de feu. Tsé on a bâti des choses. » - Participant G

Pour tous les restaurants appartenant à ce type de culture, les employés sont comme une famille élargie.

« Interviewer: *Il y a beaucoup de restaurateurs qui me parlent aussi de leur équipe comme étant presque une famille. [...] Est-ce que toi tu vois un peu ça de la même façon?*

Participant I: *Absolument. Oui, oui, oui.* » - Participant I

Pour la culture de type clan, les leaders, dans ce cas-ci les chefs restaurateurs, ont un rôle de mentor. Cet élément est important car le chef représente davantage qu'un simple patron. Cette caractéristique est ressortie pour l'ensemble des restaurants de cette catégorie.

« *Après ça t'amène des idées. On est là pour parrainer les gens beaucoup.* » - Participant K

Pour cinq des restaurants, la loyauté est nommée comme étant une valeur importante. Elle s'exprime autant des employés envers leurs supérieurs qu'à l'inverse.

« *Pis y'en a d'autres autour de ça. Beaucoup des gens ici sont là depuis peut-être 4, 5, 7, 8, 10 ans, 15 ans comme X.* » - Participant G

Une caractéristique d'une culture organisationnelle de type clan qui est ressortie de façon très forte chez l'ensemble des restaurateurs est l'importance accordée au travail d'équipe, à la participation et à la notion de consensus. Cela va de pair avec le souci de ces chefs restaurateurs que leurs employés soient heureux au travail.

« *On a pris du temps à parler de comme...où on veut que le restaurant va, on a parlé de comme être capable de mettre en place des systèmes que on peut écouter qu'est-ce que les employés veulent de nous comme employeurs.* » - Participant I

Pour l'ensemble de ces restaurants, il y a eu une grande facilité d'adaptation. Ces adaptations ont toutes été classées comme étant un succès. Le Tableau 6 présente ces résultats.

Tableau 6 : Présentation des résultats de la culture de type clan

Participant	Numéro du restaurant	Culture	Verbatim	Niveau de facilité d'adaptation	Verbatim
G	8	Clan	« Tsé on met beaucoup de temps dans nos humains, énormément de temps. »	Succès	« J'en ai gardé...je dirais à peu près 75% à 80% du staff. Pis les gens qu'on pouvait pas garder on les a référés ailleurs. Pis il y en a qu'on a relocalisés dans d'autres entreprises, dans l'idée qu'un jour ils vont revenir avec nous. »
H	9	Clan	« Eux sont les meilleurs ambassadeurs en expliquant à leurs collègues. On crée un environnement de travail qui est beaucoup moins toxique qu'il l'a été par le passé. »	Succès	« [...] c'est bien de voir que...Il y a des gens qui sont venus manger le dernier jour, il y a des gens qui ont commandé à toutes les semaines pendant la pandémie, qui sont revenus l'été dernier, qui sont revenus, qui ont commandé pis qui sont revenus quand on a ouvert. »
	10				
	11				
	12				
I	13	Clan	« Pis majoritairement, on dépensait de l'argent pour nos employés. Pour nous assurer que eux autres sont bien, pour que eux autres sont au rendez-vous, qu'on peut ouvrir ou pas. »	Succès	« L'idée c'était de garder tout le monde. Pis ça sur le long terme ça va nous gagner parce que on va être capable de toujours...genre les employés sont toujours sûrs qu'ils vont avoir une <i>job</i> . »
K	17	Clan	« En ce moment, il y a vraiment une belle camaraderie. On travaille super fort tout le monde ensemble. »	Succès	« Ça a super bien marché, pis on l'améliorait chaque semaine. »

Le restaurateur G a qualifié de succès son adaptation aux enjeux liés à la crise. Il a trouvé important de mettre ses employés à contribution dès l'annonce de la fermeture des salles à manger, en leur faisant faire du bénévolat pour des causes caritatives. La grande majorité des employés a conservé son emploi, en effectuant parfois des tâches connexes à celles reliées directement à leur poste habituel. L'accent a été mis sur le bien-être des employés durant cette période particulière.

« [...] Cet hiver, on faisait des clubs de marche. On avait des semaines un peu moins occupées des fois, on amenait le monde marcher sur la montagne en groupe de 4 pis tout. Occuper notre monde, garder notre monde vivant. » - Participant G

Le restaurant a pris quelque temps avant de rouvrir à l'été 2021 mais il est maintenant en activité.

Le groupe de restaurants appartenant tous au restaurateur G a aussi vécu des adaptations assez aisées durant la crise. Lors des entretiens, le restaurateur n'a pas établi de différences claires entre chacun de ces restaurants, les abordant davantage comme un tout. En lien avec la culture de type clan, une grande attention est accordée aux employés. Cela se reflète dans une des adaptations effectuées durant la fermeture des salles à manger, qui continue encore à ce jour. En effet, les menus ont été modifiés afin d'être moins chargés et complexes, ce qui ralentit un peu le rythme de travail des gens en cuisine. La fidélité des clients envers les établissements a également été soulignée, ainsi que leur grande réceptivité aux nouvelles façons de faire des restaurants en temps de COVID-19.

« [...] Le public qui voyait des choses comme ça, il venait, il était gentil. Il commandait des trucs. « ''On a commandé à toutes les semaines chez vous, on est content que vous soyez réouverts'' ». [...] S'il y avait une erreur, les gens étaient très, très réceptifs, justement, au processus de correction de l'erreur. » - Participant H

La préoccupation première du restaurateur I lors des adaptations a été le bien-être de ses employés. Tout a été mis en place afin de leur offrir les meilleures conditions de travail, notamment en ne procédant à aucune mise à pied et en conservant les avantages sociaux des employés. Le restaurant a pris quelque temps avant de rouvrir à la suite de l'annonce de la fermeture des salles à manger, mais la réaction de la clientèle a été très positive lorsqu'un menu à emporter a été offert. Enfin, comme le restaurateur I a conservé l'ensemble de ses employés, il a donc pu facilement ouvrir sa terrasse à l'été 2020 car il avait en place une équipe complète et expérimentée. Cela lui a permis une facilité d'adaptation plus grande que plusieurs restaurants qui ont dû embaucher du personnel en catastrophe.

« Ce qui fait que, quand les salles réouvrent, on a réouvert le moment où on pouvait, de façon efficace, parce qu'on n'avait pas besoin de faire du 'training' 4 semaines avec des nouvelles personnes, ou faire revenir des personnes que ça fait 1 an qui sont pas dans le restaurant, etc, etc... » - Participant I

Le dernier restaurant de cette catégorie a aussi vécu une adaptation assez facile. Le restaurant a adapté ses façons de faire en moins de deux semaines à la suite des annonces gouvernementales de fermeture des salles à manger. L'établissement a offert son menu en mode « à emporter », et la réaction de la clientèle a été très positive. Lors du deuxième confinement, un volet épicerie a été ajouté à son offre, qui a également connu un succès intéressant. L'ouverture de la terrasse à l'été 2020 s'est aussi bien déroulée. Selon ce restaurateur, l'esprit de famille qui règne au sein de son établissement a eu un impact direct sur le moral de son équipe et, par le fait même, sur la façon dont il a vécu son adaptation.

« Ce que je pense aussi qui nous a sauvés nous un peu le moral, pis qui nous a fait continuer d'avancer, c'est qu'il y avait cette dynamique-là. » - Participant K

Il est possible de constater que les sept restaurants qui ont une culture organisationnelle de type clan ont vécu une facilité dans l'adaptation de leurs façons de faire durant la crise de la COVID-19. Tous ces restaurateurs ont accordé une grande importance à leurs employés et à la façon dont ceux-ci vivaient cette situation. De plus, la plupart de ces restaurants ont conservé une partie importante de leurs employés, ce qui semble avoir eu un impact positif sur la facilité de rouvrir les salles à manger et terrasses à l'été 2021, malgré une pénurie importante de main-d'œuvre.

4.5 Culture adhocratique

Un seul restaurant a une culture totalement adhocratique. Il s'agit du restaurant 6. La culture de ce dernier est caractérisée par un leadership axé sur la prise de risques, avec une vision de l'avenir innovante.

« C'est un 'gamble', c'est sûr. C'est stressant, mais il fallait faire quelque chose. » - Participant E

Cette culture se définit aussi par une disposition marquée vers le changement et le désir de relever de nouveaux défis.

« Pis ça l'a changé...par le temps j'ai comme changé 2-3 choses, pis à toute les fois que j'ai changé le menu, j'ai changé le concept complètement (rires). » - Participant E

La facilité d'adaptation pour ce restaurant a été qualifiée de « passable ».

Tableau 7 : Présentation des résultats de la culture adhocratique

Participant	Numéro du restaurant	Culture	Verbatim	Niveau de facilité d'adaptation	Verbatim
E	6	Adhocratique	« Mais c'est moi finalement qui a décidé de...parce que [Restaurant 6] c'était jamais vraiment à moi. C'est moi qui l'ai repris. Et j'ai décidé qu'avec tous les changements et tout, on va comme renommer le restaurant puis on va le réouvrir comme restaurant plus facile pour faire le <i>take-out</i> . »	Passable	« Mais cette année, on a arrêté pendant six semaines. On a fermé juste après la St-Valentin jusqu'à maintenant pour prendre un petit <i>break</i> , faire des rénovations, puis vraiment réévaluer qu'est-ce qu'on allait faire. »

Cela s'explique par le fait que pendant une bonne partie de la crise, la dirigeante a vécu un stress important, en raison, notamment, d'une baisse importante de la clientèle. En effet, une bonne partie de son chiffre d'affaires reposait sur l'accueil de groupes dans des salles privées. L'annonce de la fermeture des salles à manger a constitué un choc pour la dirigeante, et causé une perte importante de revenus.

« Surtout le mois de décembre. D'avoir perdu le mois le plus occupé de l'année, ça, ça nous a vraiment...ça nous a vraiment beaucoup affectés. Comme dans l'année 2019, on a fait près de...je pense que c'était...on a fait 47 groupes en-dedans de un mois. Donc c'était vraiment...nos salles étaient tout le temps 'bookées', c'était vraiment...Pis on a tout perdu, quand on pouvait pas ouvrir. »

- Participant E

Cependant, cette adaptation n'est pas considérée comme un échec, car cette période stressante a permis au Participant E de revoir complètement le modèle de son restaurant, et le type de nourriture qui y serait servie. Le chef restaurateur a donc su tirer avantage de cette période de fermeture forcée pour créer un menu complètement différent de l'original, tout en rénovant le restaurant de fond en comble. Cela cadre avec le type de culture adhocratique, qui mise sur l'innovation et un espace de travail créatif. Les organisations présentant ce type de culture accordent également une importance au fait de produire des biens et services originaux. C'est le cas de ce restaurateur qui a ouvert récemment un établissement spécialisé dans un type de cuisine peu présente à Montréal.

Il est possible d'avancer que les restaurants ayant une culture adhocratique peuvent vivre des épisodes difficiles mais possèdent les caractéristiques nécessaires pour surmonter une crise et revoir leur modèle d'affaires.

4.6 Culture adhocratique et de type clan

Deux restaurants parmi ceux étudiés possèdent une culture mixte, qui combine une culture de type clan et une culture adhocratique. Il s'agit des restaurants 3 et 4. L'aspect adhocratique des cultures organisationnelles de ces restaurants est entre autres défini par un environnement de travail dynamique et créatif, qui laisse une place importante à l'entrepreneuriat.

« La prise de décision, dans le fond ici ça se passe avec des échanges informels d'abord. Genre « ça ça s'en viens-tu? y'a tu ça qui est dans l'air? c'est quoi tes idées? » machin. Pis à un moment donné on trouve qu'on discute un peu trop en l'air ou quelqu'un a une idée pis c'est comme: « ok, c'est l'heure du meeting! ». Tsé, comme on est dû. Ça se fait jamais tout seul entre X. pis moi. » - Participant B

Ce sont également des organisations où les employés vont au-delà des attentes et prennent des risques, dans le but de faire grandir l'entreprise.

« On a des employés extraordinaires, des gens qui ont...qui se sont appropriés...qui sont allés au-delà de l'attente normale. Des intrapreneurs on dirait au HEC. On en a de ça ici. On en a pas mal

ici. Pis je suis fier d'eux autres, je pourrais pas m'en passer de cette façon-là de travailler. » - Participant B

Ces deux restaurants définissent le succès par le fait d'avoir une offre de produits unique.

« On n'a jamais cru aux menus prédéfinis, donc chaque client est un nouveau client, donc on prenait ses besoins, donc monter les menus par rapport à ça. » - Participant C

En plus de leur aspect adhocratique, les restaurants 3 et 4 ont un fort volet de culture de type clan. Cela se manifeste, entre autres, par un environnement de travail où il fait bon évoluer.

« Le respect apporte le respect et quand les gens sont heureux de travailler, ben la clientèle y trouve son compte. Et c'est la vision du restaurant. » - Participant C

Les deux restaurateurs rencontrés parlent même de leurs employés et du restaurant comme d'une famille.

« Ouais dans le fond quand on a rouvert le restaurant, tout le monde est revenu. On a vraiment un côté familial fort, donc c'est des employés, mais c'est des amis aussi à la fois. » - Participant C

D'ailleurs, les leaders d'organisation présentant ce type de culture sont souvent considérés comme des mentors, parfois même comme des figures parentales. C'est le cas du restaurateur C, qui se présente lui-même comme le « papa » de ses employés.

Ce sont des cultures organisationnelles qui créent un environnement où les employés sont amenés à être très engagés envers leur organisation.

« Pis tout le monde a relevé le défi tout le temps, souvent avec beaucoup de sang-froid pis de volontarisme. » - Participant B

Les chefs de ces deux restaurants ont à cœur le bien-être de leurs employés, ce qui est fondamental dans la culture organisationnelle de type clan. Le profit n'est donc pas le seul enjeu ou objectif; il doit se conjuguer avec le bonheur des gens qui travaillent.

« C'est ça, c'est une expérience, c'est des humains derrière tout ça, c'est pas uniquement des patates et du poulet. Si tu veux venir vivre mon expérience, tu vas payer le bon prix, pis les employés vont avoir leur juste valeur, et vont rester dans l'entreprise et ça va créer des vrais emplois et non des emplois saisonniers ou de passage. »

- Participant C

Dans le cas de ces deux restaurants, ce mixte de culture organisationnelle semble avoir porté ses fruits, les deux ayant eu une facilité d'adaptation durant la crise jugée de « succès », comme il est possible de le constater dans le tableau suivant.

Tableau 8 : Présentation des résultats de la culture adhocratique et de type clan

Participant	Numéro du restaurant	Culture	Verbatim	Niveau de facilité d'adaptation	Verbatim
B	3	Adhocratique et de clan	« On est très très fier de la qualité de notre service à la clientèle, puis de l'amour qu'on met dans nos produits. »	Succès	« Maintenant le « pour emporter » pogne. Les gens ont envie de se déplacer. Les gens sont tannés d'être chez eux. Les gens se déplacent ici, passent leurs commandes, jasant un peu. Ou ils appellent, ils viennent chercher, ils trouvent ça moins cher, ça leur fait prendre une marche, ils arrivent avec leur chien, etc. Ça pogne quand même. »
C	4	Adhocratique et de clan	« Et mon rôle, j'aimerais donner un coup de main à mes jeunes chefs en leur laissant la place et peut-être même leur donner des parts à travers le temps parce qu'ils sont incroyables ceux qui travaillent pour moi, puis ils le méritent, et moi je pense que j'ai fait mon bout de chemin. »	Succès	« On a eu un volume complètement, complètement ridicule de ventes <i>take-out</i> . Ça été complètement fou. »

Les deux restaurants ont effectivement vécu de façon plutôt aisée les nombreux changements durant la crise de la COVID-19. Pour le restaurant B, la clé du succès de ces adaptations passe notamment par le bien-être de ses employés.

« On fait moins de ventes, mais on est aussi rentables pis il n'y 'a personne qui est sur le bord du burnout, pis c'est déjà ça. »

- Participant B

Ce restaurant a mis sur pied plusieurs nouveautés durant la crise, notamment un cellier et des plats sous vide. Il a également modifié ses façons de faire afin d'adapter son menu pour les modes « à emporter » et « livraison ».

Ce restaurateur a vu la crise, et cette période de pause forcée, comme une façon de lancer de nouveaux projets, ce qu'il qualifie de positif.

« Nous, aussitôt qu'on...on a réglé des affaires ici, moi je pars sur une flèche-là « c'est quoi le prochain projet ». On bâtit d'autres choses. »

- Participant B

Son moral est resté bon durant la crise, et le restaurant est encore en décembre 2021.

C'est à peu près le même scénario qu'a vécu le restaurateur C, qui qualifie sa facilité d'adaptation durant cette période de « succès ». Il a réussi à adapter son menu pour offrir des commandes pour emporter, même si la cuisine de cet établissement est considérée comme de la haute gastronomie.

« On a eu un volume complètement, complètement ridicule de ventes take-out. Ça a été complètement fou! » - Participant C

Le restaurateur a eu l'impression, à un moment durant la crise, d'avoir épuisé son personnel. Il a rapidement pris les actions nécessaires pour rétablir la situation et s'assurer que ses employés se portaient bien. Il a en effet fermé ses portes pendant les mois de janvier, février et mars 2021 afin de donner une pause à ses employés et revoir ses façons de faire pour la réouverture. Il a également modifié la façon dont les pourboires étaient gérés afin d'offrir une plus grande équité entre ses employés.

« J'en ai perdu des employés pis j'ai décidé de changer certains trucs au restaurant. La division des pourboires...c'est quelque chose que j'ai pas le droit de faire, c'est illégal, ce que j'ai fait mais j'ai décidé de le faire pis à date tous les employés ont embarqué. » - Participant C

Le restaurant a rouvert sa terrasse à l'été 2021 et a connu un grand succès, affirme le Participant C. Le restaurateur lance actuellement de nouveaux projets parallèles à son restaurant, qui est toujours en activité.

Les établissements qui possèdent une culture mixte combinant celle de type clan et adhocratique semblent donc bien tirer leur épingle du jeu lorsqu'il est question de facilité d'adaptation. L'amalgame entre le côté humain et celui plus dynamique et dans l'action permet de trouver un équilibre entre la capacité d'adaptation et la bonne gestion des ressources humaines. Les deux restaurants sont non seulement demeurés ouverts, mais ils ont développé de nouveaux projets, tout en prenant soin de leurs employés et en assurant leur bien-être.

4.7 Synthèse des résultats

Les résultats présentés dans ce chapitre permettent de penser qu'il est possible d'établir un lien entre le type de culture organisationnelle qui définit un restaurant, et la facilité de ce dernier à s'adapter à la crise de la COVID-19.

Tableau 9 : Présentation de l'ensemble des résultats

Participant	# Restaurant	Type de culture	Facilité d'adaptation
A	1	Adhocratique +	Succès
	2	Hiérarchique	Passable
F	7	Hiérarchique + Clan	Succès
B	3	Adhocratique + Clan	Succès
C	4	Adhocratique + Clan	Succès
E	6	Adhocratique	Passable
D	5	Hiérarchique	Passable
J	14	Hiérarchique	Passable
	15		
	16		

L	18	Hiérarchique	Succès
	19		Passable
	20		Échec
G	8	Clan	Succès
H	9	Clan	Succès
	10		
	11		
	12		
I	13	Clan	Succès
K	17	Clan	Succès

En effet, les restaurants qui présentent une culture de type clan, qu'elle soit la seule culture ou présente avec un autre type de culture, se sont adaptés avec plus de facilité que d'autres types de culture, particulièrement la culture hiérarchique. La culture organisationnelle de type hiérarchique, dans un contexte de restauration, ne semble en effet pas avoir un impact positif sur la facilité avec laquelle les restaurants se sont adaptés. Un seul des sept restaurants a eu une facilité d'adaptation qualifiée de « succès ». De plus, il s'agit du seul type de culture pour lequel la facilité d'adaptation d'un des restaurants a été qualifiée d'« échec ».

Cependant, l'impact négatif de la culture hiérarchique sur la facilité d'adaptation des restaurants semble moindre lorsqu'elle est combinée soit avec une culture de type clan, soit avec une culture de type adhocratique. La culture adhocratique quant à elle semble avoir un impact intéressant sur cette capacité d'adaptation. Le restaurant caractérisé principalement par ce type de culture est en effet celui qui a vécu l'adaptation la plus importante à la suite de la crise. Le concept complet du restaurant a été revu, et les locaux ont été complètement réaménagés. Cela est en adéquation avec l'esprit dynamique et entrepreneurial qui définit cette culture. Il est à noter qu'il s'agit du seul restaurant étudié dont la culture dominante est adhocratique et n'est pas mixée avec un autre type de culture. Cela semble mener à des adaptations importantes, bien que le processus pour y arriver n'ait pas été aisé.

Chapitre 5 : Discussion générale et conclusion

5.1 Rappel

L'objectif de ce travail de recherche était d'évaluer l'impact de la culture organisationnelle des restaurants sur leur facilité d'adaptation durant la crise de la COVID-19. Afin de répondre à cette question, une collecte de données qualitatives a été faite. Douze entretiens semi-dirigés ont été conduits auprès de chefs restaurateurs montréalais. Un codage a été réalisé afin d'identifier à quelle culture appartient chaque restaurant, et avec quelle facilité chacun d'eux s'est adapté à la crise. L'analyse de ces résultats a été faite dans le chapitre précédent. Une revue de littérature a également été effectuée, dans l'objectif de comprendre davantage les concepts de culture organisationnelle, d'adaptation et de gestion de crise.

Dans ce chapitre, les résultats obtenus seront discutés. Par la suite, les contributions théoriques de cette recherche ainsi que ses limites seront abordées. Les implications de gestion des résultats obtenus seront discutées, et des pistes de recherches futures seront exposées. Enfin, une conclusion complétera ce travail de recherche.

5.2 Discussions sur les résultats

Les résultats obtenus démontrent que la culture organisationnelle d'un restaurant a un impact sur la facilité avec laquelle ce dernier s'adapte à une situation de crise comme celle de la COVID-19. Ces résultats sont en concordance avec la littérature, qui lie la culture organisationnelle à divers concepts de gestion, notamment la performance organisationnelle (Hartog & Verburg, 2004). Les restaurants qui ont une culture organisationnelle hiérarchique ont eu, dans l'ensemble, plus de difficulté à s'adapter à la crise, et à modifier leurs façons de faire. Les restaurants avec ce type de culture semblent généralement moins flexibles dans leurs processus et les chefs apparaissent moins à l'aise avec la notion de changement. Cela a eu impact sur la facilité avec laquelle ils ont dû adapter leur modèle d'affaires lorsque la crise de la COVID-19 a commencé. Cette crise a induit des changements fréquents, survenus parfois sans peu de préavis, notamment concernant les restrictions sanitaires et ce qui était permis ou interdit de faire. Les restaurants rencontrés

présentant ce type de culture ont raconté avoir aussi plus de difficultés à embaucher du personnel en prévision de la réouverture de leur salle à manger.

À l'inverse, les restaurants avec une culture de type clan, dont les caractéristiques diffèrent grandement de la culture hiérarchique, ont, généralement, eu beaucoup plus de facilité à s'adapter. Le personnel de ces restaurants fonctionne, à certains égards, comme une famille élargie. Le sentiment de loyauté y est très fort. Cet aspect est crucial dans un environnement de travail changeant, alors que les employés semblent être plus enclins à demeurer au sein de l'organisation, même si celle-ci vit des bouleversements importants. Le fait que les chefs de ces restaurants aient accordé une importance toute particulière au bien-être de leurs employés semble avoir porté fruit. Ce sont des restaurants qui ont eu de la facilité à rouvrir leurs portes une fois les restrictions levées, car le personnel était engagé envers l'établissement et avait, dans certains cas, continué de travailler même durant la crise. Ces résultats sont aussi concordants avec la littérature, qui expose qu'une culture de type clan permet d'augmenter la productivité (Koutroumanis & Alexakis, 2009). Avec une organisation plus performante, la mise en œuvre de changements se fait de façon plus efficace et permet donc de vivre une adaptation plus aisée.

Un seul restaurant étudié dans le cadre de cette recherche a une culture organisationnelle adhocratique. Il s'agit aussi du seul restaurant ayant une femme à sa tête. Ce restaurant a éprouvé quelques difficultés à s'adapter à la crise. Cependant, il s'agit aussi de l'organisation qui a modifié le plus ses façons de faire et ce, de manière pérenne. En effet, la plupart des restaurants ont apporté des modifications à leur modèle d'affaires de façon temporaire, pendant les périodes au cours desquelles les restrictions imposées par la crise étaient en vigueur. Toutefois, la plupart n'ont pas conservé ces changements une fois les restrictions levées. Par exemple, la livraison et le format « pour emporter » ne sont plus disponibles dans beaucoup des restaurants rencontrés, qui ont décidé de retourner à leur modèle d'affaires d'origine. Ce n'est toutefois pas le cas du restaurant E, qui a une culture adhocratique, et qui a changé complètement son menu et le genre de restaurant. Cela est conforme aux caractéristiques d'une telle culture, qui sont axées sur le dynamisme, l'esprit entrepreneurial et la production de biens et services uniques. L'adaptation de ce restaurant

n'a donc pas été particulièrement aisée, mais le résultat final est positif, puisqu'il est toujours ouvert et qu'il a conservé le nouveau concept élaboré durant la crise.

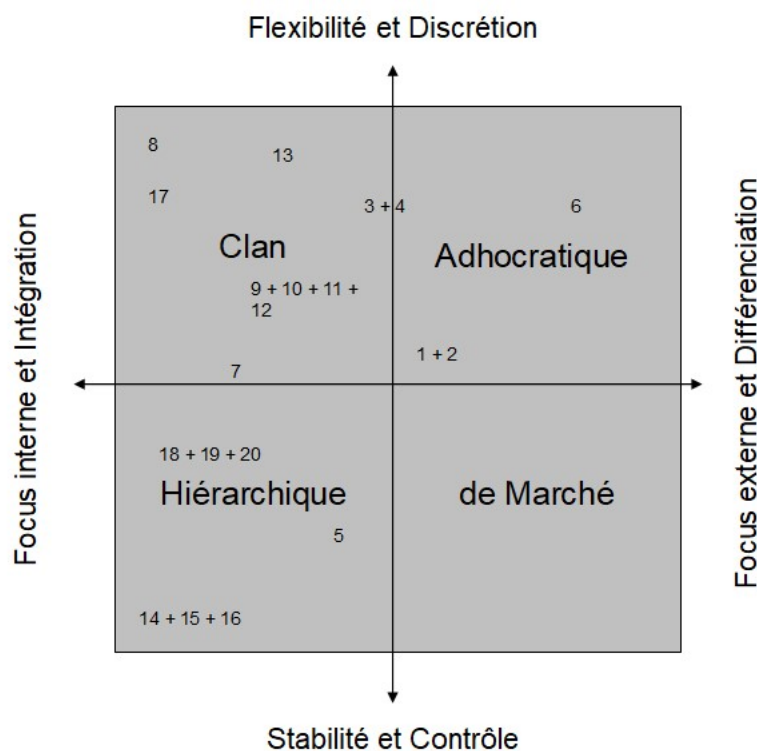
Les restaurants ayant un amalgame de cultures ont, dans l'ensemble, vécu des adaptations plutôt aisées. C'est le cas des deux restaurants qui ont une culture organisationnelle de type clan et adhocratique. Ces organisations présentent un style de gestion moins formel et axé sur le bien-être des employés. Elles mettent aussi de l'avant la prise de risques et d'initiatives ainsi que l'importance de relever de nouveaux défis. Dans un contexte de crise qui impose des changements rapides et une grande part d'inconnu, le mélange de ces caractéristiques semble être une combinaison gagnante. Ainsi, l'effet incertain de la grande prise de risques (culture adhocratique) semble être atténué par l'attention et le soin accordés aux employés (culture de type clan). Certains de ces restaurants ont également mis sur pied des projets durant la crise, qui sont encore présents au sein de leur restaurant, par exemple le cellier mis en place durant la crise dans le restaurant B. Ce mixte de culture semble permettre de trouver un juste équilibre entre les aspects dynamiques et entrepreneuriaux et le côté humain.

Les restaurants qui ont un mélange de cultures adhocratique et hiérarchique ont eux aussi vécu une adaptation à la crise qui s'est relativement bien déroulée. Les deux restaurants appartiennent au même restaurateur. Un de ces restaurants s'est adapté relativement facilement à la crise. L'autre a eu une adaptation plus difficile, mais cela peut s'expliquer par le format du restaurant, qui est en fait un comptoir au centre-ville, dans un complexe abritant plusieurs autres comptoirs. La culture hiérarchique seule semble avoir un impact négatif sur la facilité d'adaptation des restaurants alors que, en combinaison avec un autre type de culture, notamment la culture adhocratique, son impact apparaît positif. En effet, le volet prise de risques induit par la culture adhocratique, en combinaison avec le volet plus structuré de la culture hiérarchique, permet de trouver un moyen de gérer l'organisation efficacement, en permettant des adaptations réussies.

Un restaurant présente quant à lui une combinaison de culture hiérarchique avec une culture de type clan. Bien que ces deux types de culture puissent sembler être aux antipodes, ce

mélange est efficace. Un restaurant qui accorde une importance particulière à la cohésion, au travail d'équipe et au bien-être de ses employés (clan), mais qui établit quand même un certain nombre de règles plus formelles, et un environnement de travail structuré (hiérarchique), présente une bonne facilité d'adaptation. Il semble donc que les restaurants qui traitent les membres de leur organisation comme une famille élargie, mais qui imposent quand même un cadre de travail structuré, parviennent à motiver leurs employés à collaborer aux changements provoqués par la crise. Le restaurateur rencontré dans le cadre de cette étude qui présente ce mixte de cultures n'a pas eu à embaucher de personnel supplémentaire lors de la réouverture de son restaurant, car tous ses employés sont revenus. L'aspect formel de la culture hiérarchique ne semble donc pas nuire aux établissements, lorsque combiné avec une culture de type clan. Cela vient encore réitérer l'importance pour les restaurants de ne pas miser sur une culture principalement hiérarchique, dans un contexte de crise qui nécessite de nombreuses adaptations. La figure suivante permet de situer les restaurants sur le cadran représentant les quatre types de culture organisationnelle.

Figure 8 – Emplacement des restaurants par rapport aux types de culture organisationnelle



Ces résultats sont concordants avec la littérature. En effet, les organisations qui portent une attention particulière aux relations interpersonnelles gardent leurs employés plus longtemps et ont une meilleure efficacité organisationnelle (Sheridan, 1992). La culture de type clan est celle pour laquelle les relations interpersonnelles sont les plus importantes. Ce sont aussi des restaurants qui, dans le cadre de cette recherche, ont vécu une transition plus harmonieuse, un parallèle à faire avec l'efficacité organisationnelle. Cela concorde aussi avec les résultats de (Hartog & Verburg, 2004), qui établissent un lien entre la culture de type clan et une plus grande performance organisationnelle, notamment car les employés vont plus loin que ce qui leur est demandé. Des liens ont aussi été faits entre une organisation qui a une culture unique et difficilement imitable et une meilleure performance financière (Barney, 1986). Ce type de culture est semblable à la culture adhocratique. L'aspect financier des restaurants rencontrés n'a pas été directement évalué. Toutefois, les restaurants qui ont une culture en partie adhocratique se sont quand même bien tirés de la crise, et sont encore ouverts aujourd'hui. Il est aussi intéressant de constater que, dans le cadre de cette étude, les restaurants qui ont un amalgame de cultures organisationnelles ont vécu, dans l'ensemble, des adaptations plutôt aisées. La littérature a quant à elle établi des liens entre une culture forte et congruente et la performance organisationnelle (Sathe, 1983 : Schall, 1983 : Schein, 1984). Cela signifie donc que même si la culture est un amalgame de deux types, elle peut demeurer forte et congruente et même améliorer certains éléments de gestion.

En résumé, la culture organisationnelle d'un restaurant a un impact sur la facilité d'adaptation en temps de crise. Il est toutefois important de noter que la culture n'est pas le seul facteur à prendre en compte. Plusieurs autres éléments, certains ayant été abordés lors des entretiens, ont aussi une influence. Par exemple, la santé financière des restaurants au moment de la crise a aussi un effet important. Les restaurants qui se portaient bien avant la crise ont eu plus de facilité à se tirer d'affaires que les autres, notamment parce que le stress financier pesait moins lourd sur leurs épaules. Aussi, des facteurs personnels, notamment l'engagement ou non d'un autre membre de la famille ou encore, le type d'emploi occupé par les conjoint(e)s des chefs rencontrés a eu une incidence. Plusieurs ont dit avoir profité d'un système de soutien à la maison qui leur permettait de continuer à mettre des efforts

dans leur(s) restaurant(s). Le type de cuisine a aussi une influence sur la facilité d'adaptation des restaurants. En effet, certains établissements ont un type de cuisine qui se prête mieux aux concepts de « pour emporter » et de livraison. Les restaurants qui ont une cuisine plus haut de gamme ont eu plus de difficulté à adapter leur menu. Enfin, la situation géographique des restaurants, leurs liens avec leur communauté et leur capacité à gérer les demandes de prêts et subventions, sont tous des éléments qui ont eu un impact sur les façons dont ils se sont adaptés durant la crise de la COVID-19. Malgré tout, la culture organisationnelle semble demeurer un facteur central important dans la facilité avec laquelle les restaurants se sont adaptés durant la crise. Le concept de culture organisationnelle englobe plusieurs aspects du restaurant, dont un est fondamental : les employés. La recherche effectuée démontre d'ailleurs que le type de culture qui place ses employés comme membres d'une famille élargie (culture de type clan) sont ceux qui, systématiquement, ont vécu une adaptation plus aisée. En bref, les autres facteurs ont certes pu avoir une influence sur le concept de facilité d'adaptation, mais c'est la culture organisationnelle qui a joué un rôle crucial.

5.3 Contributions à la recherche

Ce travail de recherche a permis de mettre en lumière le rôle de la culture organisationnelle dans la facilité d'adaptation des restaurants face à une crise. Il a été démontré que la culture a effectivement un impact, et certains types de culture (ou amalgame de cultures) ont un impact positif sur cette facilité d'adaptation.

Ces résultats sont pertinents dans un environnement en plein changement, où le risque d'une autre crise est réel. Peu de littérature existe sur le rôle de la culture organisationnelle dans un contexte de crise. Le fait d'avoir campé cette recherche dans un domaine précis (celui de la restauration) offre des outils aux chefs restaurateurs sur le type de culture à implanter, afin d'être mieux outillés dans le futur pour affronter ces périodes difficiles.

Bien que ce travail de recherche ait porté spécifiquement sur la crise de la COVID-19, les résultats pourraient éventuellement être transposés dans un autre contexte de crise. Il est également possible de supposer que même si le contexte de crise serait moins intense que

celui de la COVID-19, les résultats demeureraient tout de même pertinents. En effet, la culture organisationnelle est en lien avec la flexibilité d'une organisation, concept qui influence positivement la facilité d'adaptation. Il est donc possible de croire que dans d'autres contextes de crise, le concept de culture serait toujours pertinent. Toutefois, il n'est pas certain que les résultats obtenus puissent s'étendre à d'autres industries, particulièrement celles qui sont très éloignées de la restauration. En effet, les restaurants ont une façon de fonctionner qui diffère de celles d'organisations plus traditionnelles. Les horaires sont différents, les employés travaillent beaucoup en équipe et ils sont directement en lien avec les clients. De plus, les restaurants rencontrés dans le cadre de cette recherche sont des organisations de relativement petite taille. Il y a rarement plus d'une vingtaine d'employés par établissement. Il peut donc être plus simple pour ce genre d'établissements d'avoir un environnement de travail moins formel que celui d'une grande organisation.

Cette recherche permet de jeter les bases de réflexion sur le rôle de la culture organisationnelle dans la restauration. De plus, ayant été réalisé durant la crise de la COVID-19, ce travail permet également de brosser un portrait des restaurants indépendants à Montréal. En effet, en déterminant le type de culture organisationnelle présente chez les vingt restaurants étudiés, il est possible d'affirmer que la culture de type clan et la culture de type hiérarchique sont les deux types de culture les plus présentes. Bien que ces résultats ne puissent être automatiquement étendus à l'ensemble des restaurants montréalais, il s'agit d'un point de départ valable pour des études et recherches futures. Il est aussi pertinent de noter qu'aucun des restaurants étudiés n'a une culture organisationnelle de type marché.

5.4 Limites de la recherche

Malgré l'apport de cette recherche dans la littérature, et malgré tous les efforts consacrés à assurer la validité de cette recherche, certaines limites doivent être prises en considération. Tout d'abord, l'échantillon de chefs restaurateurs rencontrés est restreint. En effet, vingt restaurants sont étudiés, à travers le regard de douze chefs. Cela doit être pris en compte au moment de tirer des conclusions et de généraliser les résultats obtenus à l'ensemble des restaurants.

De plus, les restaurants étudiés sont ceux qui étaient connus de la chercheuse. Cela entraîne nécessairement un biais dans le type de restaurants étudiés et la répartition géographique de ceux-ci. En effet, la plupart se trouvent dans des quartiers centraux de la Ville de Montréal. Il est permis de se demander si les résultats obtenus auraient été les mêmes dans des restaurants plus excentrés. La même question pourrait se poser pour des restaurants moins connus et qui jouissent d'une moins grande notoriété.

Tous les restaurants étudiés (sauf un), sont encore en activité en date du mois de décembre 2021. Ils sont tous demeurés ouverts durant la COVID-19. Il s'agit d'un aspect important à prendre en considération. Les restaurateurs qui ont fermé leurs portes ou qui ont connu de grandes difficultés durant la crise n'ont pas été rencontrés. Certains restaurants qui sont demeurés fermés durant la crise ont été contactés pour une rencontre mais n'ont pas donné suite. Cela vient donc influencer les résultats et le type de culture rencontrée.

Une autre limite réside dans le fait que la question de recherche n'était pas fixée lors des entretiens, et qu'elle a plutôt été bâtie en cours de route. Plusieurs sujets ont donc été abordés dans les entretiens, mais les questions posées ne portaient pas spécifiquement sur la culture organisationnelle. Certaines questions plus précises auraient pu être posées si la question avait été établie auparavant. Il s'agissait toutefois d'un travail de recherche exploratoire, ce qui limitait la possibilité d'établir dès le départ des thématiques très précises. L'identification des cultures pour chaque restaurant a donc été établie en fonction d'éléments de réponses qui ne faisaient pas toujours directement référence à la culture, et ont été extrapolés à partir des témoignages des restaurateurs.

De plus, les entretiens se sont étalés sur une période allant d'avril à juin 2021. Durant cette période, les restrictions imposées aux restaurateurs ont évolué. Au début de la période de recherche, les restaurants n'avaient pas le droit d'ouvrir leurs salles à manger. Cette mesure a été levée à l'été, et certains restaurateurs rencontrés à la fin du processus avaient commencé à rouvrir leur terrasse, ou s'appropriaient à le faire. La différence dans les mesures sanitaires peut avoir eu une influence sur la façon dont les chefs rencontrés ont répondu aux questions, et sur l'état d'esprit dans lequel ils se trouvaient lors des entretiens.

Enfin, une des limites importantes de ce projet de recherche est le fait que les employés des restaurants n'ont pas été rencontrés. Le regard sur la culture organisationnelle et sur la facilité d'adaptation est donc monolithique. La perception des employés sur ces deux éléments n'est pas prise en considération. Il serait intéressant de mesurer à quel point les employés ont la même vision de la culture organisationnelle que leur patron. De plus, la façon dont le personnel a vécu les différentes adaptations survenues dans leur restaurant n'est pas considérée. Il est possible de se demander s'il n'y aurait pas aussi des différences de perception en comparaison avec leurs supérieurs.

Il est toutefois approprié de mettre en lumière les forces de ce travail de recherche. Par exemple, le fait d'interviewer des chefs a permis d'avoir directement accès à l'information et ainsi avoir un regard privilégié sur leur situation. De plus, une variété de restaurants a été étudiée, ce qui permet d'observer les types de culture d'organisations différentes (i.e. restaurant de quartier, restaurant de haute gastronomie, brasserie, etc.). Enfin, chaque restaurateur rencontré a donné beaucoup de son temps pour les entretiens, ce qui a permis d'aller en profondeur et d'obtenir une compréhension fine des éléments de culture et de la facilité avec laquelle ils ont vécu, ou non, leur adaptation.

5.5 Implications de gestion

La majorité des restaurateurs rencontrés n'avaient pas de formation académique qui sortait du champ d'expertise de la cuisine. Ce sont souvent des chefs qui ont pris la décision d'ouvrir un ou plusieurs restaurants, sans détenir de compétences formelles en gestion. Une étude comme celle-ci peut leur donner des outils pour améliorer leur gestion en temps de crise et faciliter le processus d'adaptation.

Bien que ce travail de recherche n'établisse pas la façon de mettre en place une culture organisationnelle facilitant l'adaptation, il démontre tout de même les types de culture permettant une plus grande facilité d'adaptation. Concrètement, cela donne des outils aux chefs restaurateurs pour comprendre quel type de culture organisationnelle est actuellement présent dans leur restaurant, et quel type de culture serait pertinent pour affronter une éventuelle crise.

De plus, même si cette recherche portait plus spécifiquement sur l'impact de la culture organisationnelle sur la facilité d'adaptation, d'autres liens ont été recensés dans la revue de littérature entre la culture organisationnelle et divers concepts de gestion, notamment la rétention de personnel (Sheridan, 1992). Dans un contexte de rareté de main-d'œuvre, notamment dans le domaine de la restauration, il peut être intéressant pour les chefs restaurateurs de comprendre quel genre de culture mettre en place, ou conserver, pour garder leurs employés. Enfin, cette étude jette les bases sur la recherche organisationnelle réalisée dans le domaine de la restauration.

Les résultats de cette recherche sont encore d'actualité et pourraient l'être pour les éventuelles crises auxquelles cette industrie devra faire face. Même si les restaurants sont actuellement ouverts, la pénurie de main-d'œuvre empêche plusieurs d'entre eux de fonctionner de la façon dont ils le souhaiteraient. De nombreux restaurants ont réduit leurs heures d'ouverture par manque de personnel. Certains envisagent même de fermer car ils n'arrivent pas à recruter des employés pour des postes en cuisine, aussi bien qu'au service. Cette situation n'est pas unique au domaine de la restauration mais les conditions difficiles de cet environnement de travail viennent exacerber cette situation. La culture organisationnelle aura donc un rôle majeur à jouer dans cette nouvelle réalité, en donnant aux chefs restaurateurs les outils pour offrir à leurs employés actuels et futurs un cadre de travail qui favorise la rétention et qui est motivant.

5.6 Pistes de recherche futures

Ce travail de recherche ouvre la porte à d'autres recherches connexes. Il serait entre autres intéressant d'étudier comment mettre en place une culture organisationnelle, ou comment modifier une culture organisationnelle existante afin qu'elle cadre davantage avec les résultats obtenus dans ce travail. Il existe de la littérature sur la façon de changer une culture (Quinn & Cameron, 2011), mais il serait intéressant de l'ancrer plus spécifiquement dans le domaine de la restauration. En effet, plusieurs restaurateurs ne possèdent pas de formation en gestion et n'ont pas nécessairement les outils pour bien comprendre ce qu'est une culture organisationnelle et encore moins comment en développer une pertinente à leur

domaine d'activité. Il serait pertinent de développer des outils simples à mettre en œuvre dans un contexte de restauration, qui pourraient aider les chefs restaurateurs à évaluer et mettre des actions en place pour développer une culture organisationnelle propice au domaine de la restauration. Cet outil pourrait permettre aux restaurateurs de connaître le type de culture organisationnelle qui prévaut au sein de leur établissement, d'identifier les forces et les faiblesses de celle-ci afin de pouvoir apporter les ajustements nécessaires qui faciliteront de futures adaptations.

Aussi, il serait pertinent de se pencher sur les caractéristiques organisationnelles propres au domaine de la restauration, afin de savoir si les résultats obtenus dans le cadre de cette recherche sont applicables, ou non, à d'autres domaines d'activités. En effet, comme mentionné précédemment dans cette recherche, la restauration possède un mode de fonctionnement qui diffère de celui qu'on trouve dans plusieurs autres types d'organisations. Ainsi, il serait intéressant d'évaluer si la culture organisationnelle a un impact sur la facilité d'adaptation dans d'autres industries plus traditionnelles, comme le domaine manufacturier ou les technologies, par exemple.

Cette recherche ouvre également des possibilités pour étudier, dans le domaine de la restauration, quels autres facteurs ont un impact sur la facilité d'adaptation. Certains facteurs ont été mentionnés précédemment, par exemple la santé financière du restaurant avant la crise ou le type de cuisine offert, mais n'ont pas fait l'objet d'une analyse plus poussée. Il pourrait être pertinent de s'y attarder afin de voir si la culture organisationnelle joue un rôle prédominant ou si d'autres facteurs ont une influence plus marquée. Il serait également intéressant de mettre à l'étude certains facteurs nommés précédemment et de mesurer leur impact sur cette facilité d'adaptation, afin d'évaluer si un facteur a un impact plus marqué qu'un autre.

Enfin, l'étude du rôle de chef restaurateur, dans un domaine particulier qui est celui de la restauration, avec des dirigeants qui n'ont pas un profil classique de gestionnaire, serait pertinente. Une étude comparant les caractéristiques propres des chefs restaurateurs en tant que gestionnaires, avec ceux de gestionnaires d'autres industries pourrait être pertinente

afin de dresser les particularités et unicités de ces chefs-gestionnaires. Cela pourrait également être l'occasion d'outiller davantage ces chefs dans leur rôle de leader. Cela pourrait être d'autant plus pertinent que le leader d'une organisation joue un rôle clé dans le concept de culture organisationnelle (Vrdoljak Raguž & Borovac Zekan, 2017).

5.7 Conclusion

En définitive, ce mémoire de recherche aura été l'occasion de mettre en lumière les relations qui existent entre la culture organisationnelle et la facilité d'adaptation des restaurateurs en temps de crise. Le chemin parcouru pour arriver à ces conclusions n'a pas été linéaire, mais les résultats obtenus sont intéressants et pertinents, non seulement pour le domaine de la recherche en gestion, mais aussi, pour les chefs restaurateurs rencontrés. Ce travail de recherche a permis de mettre en lumière des types de cultures organisationnelles qui facilitent l'adaptation, dans un contexte de crise externe. Bien que certaines limites soient à considérer, les résultats obtenus sont pertinents. Ils pourront notamment servir à mieux outiller les chefs restaurateurs dans leurs décisions de gestion. Cette recherche est également l'occasion de formaliser et d'amener des contributions théoriques à un domaine d'activités encore trop peu étudié au Québec. Ce travail ouvre la porte à des recherches futures et plusieurs pistes d'exploration sont maintenant possibles. Des réponses ont été trouvées dans cette recherche et sont liées à un phénomène précis, soit la crise de la COVID-19. Des recherches éventuelles pourraient étendre cette problématique de recherche à d'autres types de crises. Il serait aussi intéressant d'évaluer comment les restaurants rencontrés évolueront dans le temps et observer si la culture organisationnelle influence, à long terme, la façon dont ils se sont sortis de la crise.

Finalement, en tant que chercheuse qui a à cœur le rayonnement et la pérennité de cette industrie, cette rencontre avec des chefs aux profils variés a permis de constater la richesse de ces organisations et de réaliser qu'une chose unit l'ensemble des restaurateurs rencontrés : la passion. Ce travail est une humble contribution à ce champ de recherche fascinant qu'est le monde de la restauration montréalaise, un écosystème unique, diversifié, qui propose une offre qui rayonne sur la scène internationale. Dans un souci de garder bien

vivante cette signature gastronomique qui distingue la métropole, davantage de recherches sur ce sujet sont souhaitables.

Bibliographie

- Anadon, M., & Savoie Zajc, L. (2009). Recherches qualitatives: l'analyse qualitative des données. *Association pour la recherche qualitative*, 28(1).
- Ballesteros-Rodriguez, J. L., Saa-Pérez, P. D., & Dominguez-Falcon, C. (2012). The role of organizational culture and HRM on training success: evidence from the Canarian restaurant industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3225-3242.
- Baribeau, C., & Royer, C. (2012). L'entretien individuel en recherche qualitative : usages et modes de présentation. *Revue des sciences de l'éducation*, 38(1), 23-45.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Baron, J. N., & Kreps, D. M. (1999). *Strategic Human Resources. Frameworks for General Managers*. Wiley.
- Behr, E. (1990). La Cuisine Québécoise. *Journal of Gastronomy*, 5(4), 1-18.
- Bellou, V., & Andronikidis, A. I. (2009). Examining organizational climate in Greek hotels from a service quality perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(3), 294-307.
- Boulianne, M. (2021). Faire de Montréal LA capitale de la gastronomie en Amérique du Nord. *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/politique/montreal/626871/restauration-montreal-aura-son-office-de-la-gastronomie>
- Brown, N. A., Orchiston, C., Rovins, J. E., Feldmann-Jensen, S., & Johnston, D. (2018). An integrative framework for investigating disaster resilience within the hotel sector. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 36, 67-75.
- Bufquin, D., Park, J.-Y., Back, R. M., Vieira de Souza Meira, J., & Hight, S. K. (2021). Employee work status, mental health, substance use, and career turnover intentions: An examination of restaurant employees during COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 93.
- Bunch, K. J. (2007). Training Failure as a Consequence of Organizational Culture. *Human Resource Development Review*, 6(2), 142-163.
- Burhan, M., Salam, M. T., Hamdan, O. A., & Tariq, H. (2021). "Crisis management in the hospitality sector SMEs in Pakistan during COVID-19". *International Journal of Hospitality Management*, 98.

- Burnett, J. J. (1998). A strategic approach to managing crises. *Public Relations Review*, 24(4), 475-488.
- Cameron, K. S., & Freeman, S. J. (1991). Cultural congruence, strength, and type: relationships to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 23-58.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on Competing Values Framework*. Addison Wesley.
- Canziani, B. F., Almanza, B., Frash, R. E., McKeig, M. J., & Sullivan-Reid, C. (2016). Classifying restaurants to improve usability of restaurant research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(7), 1467-1483.
- Charlebois, S. (2021). Le grand dérangement dans l'univers de la restauration. *Le Journal de Montréal*. <https://www.journaldemontreal.com/2021/03/08/le-grand-derangement-dans-lunivers-de-la-restauration>
- Davidson, M. (2003). Does organizational climate add to service quality in hotels? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(4), 206-213.
- Davidson, M., Manning, M., Timo, N., & Ryder, P. (2001). The dimensions of organizational climate in four- and five-star Australian hotels. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 25(4), 444-461.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 22(2), 135-147.
- Garrido-Moreno, A., Garcia-Morales, V. J., & Martin-Rojas, R. (2021). Going beyond the curve: Strategic measures to recover hotel activity in times of COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 96.
- Goodman, E. A., Zammuto, R. F., & Gifford, B. D. (2001). The Competing Values Framework: Understanding the Impact of Organizational Culture on the Quality of Work Life. *Organization Development Journal*, 19(3), 58-68.
- Gouvernement du Québec. (n.d.). *Mesures prises par décrets et arrêtés ministériels en lien avec la pandémie de la COVID-19*. Gouvernement du Québec. Récupéré le 4 septembre 2021 de <https://www.quebec.ca/sante/problemes-de-sante/a-z/coronavirus-2019/mesures-prises-decrets-arretes-ministeriels>
- Hartog, D. N. D., & Verburg, R. M. (2004). High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 14, 55-78.

Institut National de Santé Publique. (n.d.). *Ligne du temps COVID-19 au Québec*. INSPQ. Récupéré le 4 septembre 2021 de <https://www.inspq.qc.ca/covid-19/donnees/ligne-du-temps>

Israeli, A. A. (2007). Crisis-management practices in the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 26(4), 807-823.

Jogarathnam, G. (2017). How organizational culture influences market orientation and business performance in the restaurant industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 211-219.

Jorritsma, P. Y., & Wilderom, C. (2012). Failed culture change aimed at more service provision: a test of three agentic factors. *Journal of Organizational Change Management*, 25(3), 364-391.

Kopelman, R. E., Brief, A., & Guzzo, R. A. (1990). *The Role of Climate and Culture in Productivity*. Ben Schneider.

Koutroumanis, D. A., & Alexakis, G. (2009). Organizational culture in the restaurant industry: implications for change. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 13(2), 45-55.

Koutroumanis, D. A., Alexakis, G., & Dastoor, B. R. (2015). The Influence Organizational Culture Has On Commitment in the Restaurant Industry. *Small Business Institute Journal*, 11(2), 27-40.

Laperrière, È., Messing, K., & Bourbonnais, R. (2010). « Pour être serveuse, tu dois avoir toute ta tête » : efforts et reconnaissance dans le service de table au Québec. *Travailler*, 23(1).

Lefrançois, M., Des Rivières-Pigeon, C., & Fortin, S. (2014). Travailleuses, gestionnaires, syndicat. Trois perspectives sur la conciliation travail-famille au sein de marchés d'alimentation et de restaurants au Québec. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 9(2), 73-97.

Lemasson, J.-P. (2006). Montréal, capitale gastronomique ? *Téoros*, 25(1).

Lerbinger, O. (1997). *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*. Lawrence Erlbaum Associates.

Lo, A., Cheung, C., & Law, R. (2006). The survival of hotels during disaster: A case study of Hong Kong in 2003. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 11(1), 65-80.

Mikušová, M., & Horváthová, P. (2019). Prepared for a crisis? Basic elements of crisis management in an organisation. *Economie Research*, 32(1), 1844-1868.

- Nash, A. (2009). "From Spaghetti to Sushi" An Investigation of the Growth of Ethnic Restaurants in Montreal, 1951–2001. *Food, culture & society*, 12(1), 5-24.
- Neise, T., Verfürth, P., & Franz, M. (2021). Rapid responding to the COVID-19 crisis: Assessing the resilience in the German restaurant and bar industry. *International Journal of Hospitality Management*, 96.
- Neise, T., Verfürth, P., & Franz, M. (2021). Rapid responding to the COVID-19 crisis: Assessing the resilience in the German restaurant and bar industry. *International Journal of Hospitality Management*, 96.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2002). Managing organisational culture: insights from the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*, 12(133-53).
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Ouchi, W. (1981). Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge. *Business Horizons*, 24(6), 82-83.
- Pageau, F. (2006). Ambiance des restaurants et expériences touristiques. *Téoros*, 25(1), 43-49.
- Parsa, H. G., Shuster, B. K., & Bujisic, M. (2020). New Classification System for the U.S. Restaurant Industry: Application of Utilitarian and Hedonic Continuum Model. *Cornell Hospitality Quarterly*, 61(4), 379-400.
- Parsons, W. (1996). Crisis Management. *Career Development International*, 1(5), 26-28.
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Portrait de l'industrie*. (n.d.). ARQ. Récupéré le 4 septembre 2021 de <https://restauration.org/portrait-de-lindustrie>
- Pramanik, R., Ekman, O., Hassel, H., & Tehler, H. (2015). Organizational Adaptation in Multi-Stakeholder Crisis Response: An Experimental Study. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 23(4), 234-245.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. S. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Wiley.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.

- Ritchie, B. W. (2004). Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*, 25(6), 669-683.
- Sathe, V. (1983). Implications of corporate culture: A manager's guide to action. *Organizational Dynamics*, 12(4), 4-23.
- Schall, M. S. (1983). A communications-rules approach to organizational culture. *Administrative Science Quarterly*, 28, 557-581.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Wiley.
- Sheridan, J. E. (1992). Organizational Culture and Employee Retention. *The Academy of Management Journal*, 35(5), 1036-1056.
- Song, H. J., Yeon, J., & Lee, S. (2021). Impact of the COVID-19 pandemic: Evidence for the U.S. restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 92.
- Stafford, G., Yu, L., & Armoo, A. K. (2002). Crisis Management and Recovery: How Washington, D.C., Hotels Responded to Terrorism. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(5), 27-40.
- Stark, A. (2014). Bureaucratic Values and Resilience: An Exploration of Crisis Management Adaptation. *Public Administration*, 92(3), 692-706.
- Statistique Canada. (2020, Mai 26). *Services de restauration et débits de boissons, mars 2020*. Statistique Canada. Récupéré le 9 septembre 2021 de <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/200526/dq200526c-fra.htm>
- Statistique Canada. (2021, Mars 18). *Les services de restauration et les débits de boissons sont durement touchés par la pandémie, premier trimestre de 2021*. Statistique Canada. Récupéré le 9 septembre 2021 de <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/210318/dq210318e-fra.htm>
- Tisdell, E. J., & Merriam, S. B. (2016). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. Wiley.
- Turgeon, L., & Pastinelli, M. (2002). "Eat the World": Postcolonial Encounters in Quebec City's Ethnic Restaurants. *The Journal of American Folklore*, 115(456), 247-268.
- Turgeon-Gouin, C. (2012). The Myth of Québec Traditional Cuisine at Au Pied de Cochon. *Cuizine*, 3(2).

Van der Maren, J.-M. (1995). *Méthodes de recherche pour l'éducation. n. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.*

Ville de Montréal (2021). *COVID-19 : La Ville de Montréal investit 1 M\$ pour la mise sur pied d'un Office de la gastronomie en partenariat avec Tourisme Montréal*, Récupéré le 9 septembre 2021 de

http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=5798,42657625&_dad=portal&_schema=PORTAL&id=33872

Vrdoljak Raguž, I., & Borovac Zekan, S. (2017). Organizational Culture and Leadership Style: Key Factors in the Organizational Adaptation Process. *conviews - Review of Contemporary Business, Entrepreneurship and Economic Issues*, 30(1).

Williamson, O. E. (1975). Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.

Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels

- **Niveau de confidentialité**

- ☐ J'accepte de participer à ce projet de recherche.

Si vous cochez cette case, aucune information relative à votre nom ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Vous pourrez compter sur la protection de votre anonymat.

- **Consentement à l'enregistrement audio de l'entrevue :**

- ☐ J'accepte que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue
- ☐ Je n'accepte pas que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue.

Vous pouvez indiquer votre consentement par signature, par courriel ou verbalement au début de l'entrevue.

SIGNATURE DU PARTICIPANT À L'ENTREVUE :

Prénom et nom : _____

Signature : _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____

SIGNATURE DU CHERCHEUR :

Prénom et nom : SANDRINE GILBERT-BLANCHARD _____

Signature : _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____

Annexe 4 – Courriel d’introduction envoyé aux restaurateurs (1^{ère} version)

Bonjour M. **XX**,

Je me présente, je me nomme Sandrine Gilbert-Blanchard et je suis étudiante à la maîtrise en entrepreneuriat, à HEC Montréal. Je suis une passionnée de cuisine et de gastronomie et j’ai à cœur la santé et le développement de ce secteur. Je travaille actuellement sur mon mémoire dont le sujet porte sur les chefs restaurateurs montréalais, et les façons dont ils s’adaptent à la situation que nous vivons actuellement.

Dans ce contexte, je cherche à rencontrer des chefs qui pourront me parler de leur expérience et me raconter comment les choses se passent pour eux. Le but est de pouvoir comprendre comment ces adaptations se sont déroulées et comment les chefs ont vécu, et continuent de vivre ces changements. Je suis d’avis que les résultats de ce projet pourront être bénéfiques pour l’ensemble des acteurs du domaine de la restauration.

Je viens donc à vous afin de savoir s’il serait possible de discuter de ces différents enjeux ensemble. Nous pourrions organiser une rencontre qui devrait durer environ 1h, et qui peut se dérouler sous la forme que vous souhaitez (Zoom, rencontre, appel, etc.). Afin de valider votre intérêt et trouver le meilleur moment, vous pouvez répondre directement à ce courriel ou m’appeler / texter au 514 816-9517.

Un grand merci à l’avance, et au plaisir
Sandrine Gilbert-Blanchard

Annexe 5 - Courriel d'introduction envoyé aux restaurateurs (2^e version)

Bonjour M. **XX**,

La pandémie de COVID-19 a frappé de plein fouet l'économie québécoise, et les restaurateurs ont été particulièrement touchés. Certains ne survivront malheureusement pas à la vague mais d'autres ont déployé des stratégies originales pour sortir la tête de l'eau. Votre histoire m'intéresse.

Mon nom est Sandrine Gilbert-Blanchard. Je suis passionnée de cuisine, de gastronomie et d'entrepreneuriat. Je suis également étudiante à la maîtrise en entrepreneuriat à HEC Montréal. Pas étonnant que mon projet de mémoire porte sur les chefs restaurateurs montréalais et les façons dont ils s'adaptent à la situation particulière que nous vivons actuellement.

Très peu d'études portent sur ce sujet. Pourtant, il est vital de mettre en commun les bons coups du milieu de la restauration non seulement pour l'avancement des connaissances sur le sujet mais aussi, pour le mieux-être de la communauté des restaurateurs. Je suis convaincue que les résultats de ce projet seront bénéfiques pour vous et pour l'ensemble des acteurs du domaine de la restauration.

J'aimerais que vous me parliez de votre expérience. Je sais que vous êtes très occupés, je ne prendrai donc qu'environ une heure de votre temps. Soyez assuré qu'aucune information nominative ne sera divulguée. Je suis flexible et je peux me rendre disponible pour une rencontre en personne (à votre resto ou tout autre endroit public), en visioconférence ou par téléphone. Vous pouvez répondre directement à ce courriel ou m'appeler / texter au 514 816-9517.

Je vous remercie à l'avance de votre intérêt et vous souhaite une bonne journée.

Sandrine Gilbert-Blanchard

Annexe 6 – Guide d’entretien (1^{ère} version)

Guide d’entretien

Section 1: présentation du chef

1. Pouvez-vous vous présenter et me parler de votre parcours en tant que chef?
2. Comment en êtes-vous arrivé à ouvrir ce restaurant?
3. Est-ce qu’il y a d’autres actionnaires et si oui, quel est leur rôle?
4. Êtes-vous propriétaire ou locataire de votre local?

Section 2: présentation du restaurant

1. Pouvez-vous me présenter votre restaurant?
2. Depuis combien de temps ce restaurant existe-t-il?
3. Est-ce qu’il y a eu des évolutions au fil du temps, et si oui, lesquelles?

Section 3: avant la crise

1. À quoi ressemblait une semaine normale pour vous avant la crise, donc avant mars
2. Combien d’employés travaillaient en moyenne?
3. Quel était votre modèle d’affaires et vos principales sources de revenus (repas en salle, vin vs nourriture, livraison, produits dérivés, etc.)?

Section 4: crise

1. À quoi ressemblait une semaine normale cet été? Avez-vous décidé de réouvrir? Pourquoi?
2. À quoi ressemble maintenant une semaine normale, pour vous et pour le restaurant?
3. Combien d’employés travaillent actuellement?
4. Quel est maintenant votre modèle d’affaires?

Section 5: adaptation & processus créatifs

1. Comment s’est déroulé le changement entre votre modèle d’affaires avant la crise et quel a été votre processus (étiez-vous le seul dans la réflexion, une équipe, etc.)?
2. Quelles ont été vos motivations pour en arriver à ce modèle d’affaires?
3. Qu’est-ce qui vous a le plus aidé dans cette transition? À l’interne du restaurant? Et à l’externe?
4. Comment avez-vous abordé ce processus d’adaptation?

Section 6: succès

1. Quels sont selon vous les facteurs de succès d’une adaptation de modèle d’affaires?
2. Qu’est-ce qui pourrait selon vous aider les restaurateurs à court terme? Moyen-long terme?
3. Comment envisagez-vous la suite des choses? La reprise? Un retour complet aux anciennes façons de faire ou une adaptation qui restera?

Annexe 7 – Guide d’entretien (2^e version)

Guide d’entretien

Section 1: présentation du chef

1. Pouvez-vous vous présenter et me parler de votre parcours en tant que chef?
2. Comment en êtes-vous arrivé à ouvrir ce restaurant?
3. Est-ce qu’il y a d’autres actionnaires et si oui, quel est leur rôle?
4. Êtes-vous propriétaire ou locataire de votre local?

Section 2: présentation du restaurant

1. Pouvez-vous me présenter votre restaurant?
2. Depuis combien de temps ce restaurant existe-t-il?
3. Est-ce qu’il y a eu des évolutions au fil du temps, et si oui, lesquelles?

Section 3: avant la crise (avant mars 2020)

1. Combien d’employés travaillaient en moyenne?
2. Quel était votre modèle d’affaires et vos principales sources de revenus (repas en salle, vin vs nourriture, livraison, produits dérivés, etc.)?
3. Comment vous abordiez la création d’un plat, d’un menu, de votre concept de restaurant en général?
4. Qu’est-ce qui vous motivait à prendre ces décisions?
5. Quelles étaient vos sources d’inspirations?

Section 4: crise

1. Comment avez-vous réagi quand la crise est arrivée?
2. Comment avez-vous abordé le processus de transformation de votre restaurant?
3. Quels ont été selon vous les facteurs de réussite / échec de cette adaptation?
4. Quelles ont été les principales motivations pour adapter votre modèle d’affaires?
5. Qu’est-ce qui vous a le plus aidé dans cette transition? À l’interne du restaurant? Et à l’externe?

Section 5: suite des choses

1. Qu’est-ce qui pourrait selon vous aider les restaurateurs à court terme? Moyen-long terme?
2. Comment envisagez-vous la suite des choses? La reprise? Un retour complet aux anciennes façons de faire ou une adaptation qui restera?
3. Est-ce que cette crise a changé votre façon d’aborder les choses dans votre restaurant? Avez-vous l’impression d’être plus créatif / résilient?

Annexe 8 – Tableau de codes (1^{ère} version)

Indicateurs	Code
Équipe = famille / amis	F1
Employés extraordinaires / amour envers employés	F2
Bonne ambiance / joie de travailler	F3
Pas une famille / travail = travail	F4
Respect	A1
Entraide / solidarité	S1
Loyauté	S2
Manque de loyauté	S3
Facilité	T1
Bien passé	T2
Succès	T3
Manque de clientèle / touristes	T4
Difficulté	T5
Bonne rentabilité	T6
Faible rentabilité	T7
Temps de réflexion avant de repartir	T8
Manque de main-d'oeuvre	T9
Pas de temps de réflexion avant de repartir	T10
Pas de manque de main-d'oeuvre	T11
Insatisfaction des clients / clients fidèles qui ne viennent pas	T12
Difficile au début	T13
Rôles et responsabilités	B1
Collégialité / non formel	B2
Meetings avec staff	B3
Communications interemployés / patrons	B4
Communication informelle	B5
Rappeler staff au besoin	B27
Prise de décision par gestionnaires / boss	B6
Bon lien avec la clientèle = communauté	B7
Plus de temps pour penser / explorer en pandémie	B8
Bonne santé mentale des employés	B9
Conservation des avantages sociaux	B10
Staff gardé durant la pandémie	B11
Prise de décision informelle / spontanée	B12
Prise d'initiatives par employés / implication employés	B13

Transparence	B14
Mauvaise santé mentale / démoralisation employés / épuisement	B15
Donner une pause aux employés	B16
Boss stressé	B17
Boss non stressé	B18
Démission de staff	B19
Gestion formelle des RH / hiérarchie	B20
Employés motivés	B21
Division des pourboires / meilleurs salaires	B22
Staff non gardé durant la pandémie	B23
Bien traiter son staff / investir dans ses employés	B24
Être flexible	B25
Augmentation des prix	B26
Manque de communication	B27
Professionnalisme	B28
Mauvaise communication	B29
Non implication des employés	B30
Non implication des boss	B31
Importance du staff	B32
* responsabilité envers les employés	

Annexe 9 – Tableau de codes pour le succès d'adaptation

Critères « facilité d'adaptation »		
Temps avant que les opérations recommencent	T+	T-
Perception du chef sur le succès de l'adaptation	S+	S-
Clientèle au rendez-vous ou non	C+	C-
Certitude envers le futur	F+	F-
Nombre d'adaptations	A+	A-
Intention de réouvrir post-crise	R+	R-
Rentabilité durant la crise	M+	M-
Bonne gestion des ressources humaines	H+	H-
Moral du chef	B+	B-