

### LES TENDANCES QUI CONDITIONNENT LE SECTEUR DE LA RESTAURATION

Concentration, rationalisation, restructuration, etc. sont des mots qui témoignent de changements structurels importants dans l'ordre économique actuel. L'industrie agroalimentaire n'échappe pas à ces nouvelles règles et, par voie de conséquence, le secteur de la restauration également. Il faut maintenant savoir jongler avec un environnement d'affaires en constante évolution, des politiques publiques en mutation, un consommateur que l'on qualifie de plus en plus de « caméléon », une concurrence accrue où finalement les restaurateurs ne se disputent pas seulement entre eux, mais aussi avec les magasins d'alimentation, l'estomac du consommateur, etc. Ce ne sont là que quelques-unes des nombreuses influences auxquelles est soumis le secteur de la restauration. Ce dernier a donc tout intérêt à se doter d'une stratégie d'adaptation articulée autour de grandes tendances. Aussi, l'objectif de cet article est-il de faire ressortir certaines de ces tendances afin de pouvoir défier les profonds bouleversements qui se dessinent.

#### LES GRANDES TENDANCES

Un consommateur aux formes «variées»

Le secteur en bref

Une industrie en évolution

1. Des capacités moyennes en baisse
2. La multiplication des catégories «budget» et «spécialité»
3. Les chaînes de restaurant : une progression de l'internalisation
4. Prévoir une phase de concentration
5. Des modes de fonctionnement qui demandent à être remaniés
6. La sous-traitance : une option des plus avantageuses
7. Miser sur les nouvelles technologies
8. L'importance croissante de la commercialisation et du marketing
9. Explorer et développer les marchés touristiques

CONCLUSION

---

## LES GRANDES TENDANCES

De nombreux facteurs agissent sur le développement du secteur de la restauration. Ceux-ci sont soit liés à la « demande » (ou plus précisément au consommateur) ou encore à l'offre. De ce fait, pour maintenir sa place dans l'industrie alimentaire, ce secteur a davantage à bien connaître les nouvelles « fantaisies » du consommateur et les changements qui se profilent dans l'industrie de manière à pouvoir adopter des stratégies favorisant la polarisation du secteur vers des intérêts communs.

### Un consommateur aux « formes » variées

Certains grands phénomènes sociologiques, comme le vieillissement de la population, la diversité ethnique en croissance ou encore le ménage à deux revenus, modèlent certes le secteur de la restauration et influencent son expansion, mais comprendre le consommateur est également un atout précieux pour l'avenir des acteurs en alimentation.

Ainsi, pour certains, le consommateur se définit aujourd'hui comme étant de plus en plus « caméléon », alors que pour d'autres, il se regroupe selon certains profils distincts.

Très succinctement, au regard de son appellation de « caméléon », le consommateur peut être méfiant, nettement infidèle, changeant selon ses humeurs ou les circonstances, etc. Exiger beaucoup d'information et pas n'importe quoi, de l'information juste et de qualité, fait également partie de ses nouvelles revendications. Il peut vivre en deçà de ses moyens dans certaines sphères de sa vie pour pouvoir vivre au-dessus dans d'autres. Enfin, il dispose de moins de temps, cherche à se simplifier la vie et souhaite ardemment pouvoir faire ses achats en se divertissant.

Par ailleurs, lorsque observé sous certains profils, il peut se définir comme :

- « affairé » compte tenu des contraintes imposées par les modes de vie actuels;
  - « curieux et méticuleux » face à ses choix alimentaires;
  - « désarmé » quand arrive le temps de préparer un repas (sachant peu ou pas cuisiner);
  - « désorganisé » au chapitre des habitudes alimentaires, puisqu'il mange à toute heure et/ou en même temps qu'il effectue d'autres activités, etc.
- 



## LE SECTEUR EN BREF

Au Québec, environ 30 % de la demande alimentaire intérieure est comblée par le secteur de la restauration. Les Québécois affectent en moyenne 6 % de leur revenu personnel disponible aux repas pris au restaurant et boissons consommées à l'extérieur du domicile, des proportions légèrement supérieures à la moyenne canadienne. Les recettes totales du secteur de la restauration s'élèvent annuellement à environ 5,5 milliards de dollars. Elles sont réparties entre divers établissements, soit 51 % dans les restaurants à service complet, 30 % dans les restaurants à service restreint, 10 % chez les traiteurs (contractuels et sociaux) et 9 % dans les brasseries, bars et tavernes. Le nombre d'établissements oscille annuellement aux environs de 13 000. Seuls les établissements dont l'activité principale est la restauration sont inclus dans cette évaluation. En d'autres termes, les restaurants d'hôtels, par exemple, ne sont pas considérés dans ce calcul, puisqu'ils sont enchâssés dans les activités d'hébergement des établissements hôteliers. La plus forte concentration d'emplois de l'industrie bioalimentaire québécoise se trouve dans le secteur de la restauration. En effet, environ 125 000 emplois sont générés par ce secteur, soit 35 % des emplois bioalimentaires ou encore 4,5 % des emplois de l'ensemble de l'économie du Québec. En définitive, le secteur de la restauration est un joueur important de l'industrie bioalimentaire. Il contribue pour une part non négligeable à notre économie, tant au chapitre des dépenses personnelles des consommateurs que des activités connexes qu'il stimule, que ce soit sur le plan de la transformation des aliments, du commerce de gros et du transport.



### Une industrie en évolution

Les années 2000 s'annoncent sujettes à de nombreux bouleversements. Plusieurs de ceux-ci sont susceptibles d'avoir une incidence sur les stratégies des restaurateurs et même sur l'offre de produits. Ainsi, pour aider les personnes concernées à maîtriser au mieux leur environnement et à se préparer à « innover » au cours des prochaines années, un bref portrait de ces tendances a été dégagé.

#### 1. Des capacités moyennes en baisse

Même si, avec la couverture de presse qu'ils reçoivent, les ouvertures de grands restaurants font plus de bruit, il n'en demeure pas moins que le nombre d'ouvertures de petites unités dans les pays industriellement développés demeure plus élevé que le nombre d'ouvertures de grandes unités. Partout dans le monde (Allemagne, France, Unis, Canada, etc.), le poids de la restauration de capacité moyenne (entre 50 et 100 places) augmente.

La restauration est de plus en plus taillée sur mesure et cette tendance devrait aller en s'amplifiant. En effet, compte tenu de l'importance des coûts de construction et d'implantation combinés à des difficultés notoires en matière de financement, le secteur de la restauration est appelé à optimiser le nombre de places disponibles.



#### 2. La multiplication des catégories « budget » et « spécialité »

Plusieurs restaurants québécois ont été développés dans le passé, par et pour des marchés d'élite (entres autres, pour les gens d'affaires à l'emploi d'organisations d'envergure et pour les gens à l'aise sur le plan financier). À quelques exceptions près, les aspirations de la masse n'étaient pas au centre des préoccupations des restaurateurs.

Ceci dit, il semble bien qu'un certain niveau de saturation soit désormais atteint sur ces marchés. L'offre s'avère, à l'heure actuelle, beaucoup plus grande que la demande. Les restaurateurs n'ont donc maintenant plus le choix. Ils doivent se tourner vers d'autres marchés et envisager le développement de nouvelles bannières spécialisées de façon à répondre aux besoins de plus en plus spécifiques des différents segments du marché. À cela peut s'ajouter la pratique d'une « politique » de prix moyens qui, de plus en plus, satisfait à certaines exigences du consommateur, la restauration se définissant comme étant un produit discrétionnaire par opposition à un produit de première nécessité.

Dans ce contexte et compte tenu que de nombreuses chaînes d'envergure développent davantage leurs activités sur la base de créneaux correspondant aux catégories budget, spécialité et restauration à thème, le bilan du secteur de la restauration pourrait vraisemblablement se lire comme suit, dans un avenir rapproché :

- « diminution des catégories de restaurants les plus modestes où le restaurant offrant une cuisine sans personnalité et à bas prix serait un type d'établissement en voie de disparition;
- « progression sensible de la restauration à thème et des catégories « spécialités » qui adoptent des politiques de prix moyen;
- « très faible croissance des catégories « luxe et super luxe ».

### **3. Les chaînes de restaurants : une progression de l'internationalisation**

La concurrence internationale est devenue une réalité avec laquelle tous les acteurs doivent savoir composer. La restauration ne fait pas bande à part.

Les grandes chaînes de restaurants sont aujourd'hui engagées, sous différentes formes et à des degrés divers, dans l'exploitation et la gestion d'établissements de restauration dispersés un peu partout dans le monde.

Selon de nombreux observateurs, l'avenir appartient aux restaurants à succursales multiples (budget et/ou de spécialité, comme Da Giovanni, La Piazzetta, St-Hubert, etc.), affiliés à une grande chaîne et visant une clientèle bien définie. Manifestement, les chances sont bonnes pour qu'au cours des prochaines années émergent de méga-chaînes de restaurants. L'arrivée de grandes chaînes au Québec a changé le visage de la restauration dans diverses régions et, selon toute vraisemblance, ce mouvement devrait se poursuivre dans les années à venir.



### **4. Prévoir une phase de concentration**

La prochaine décennie serait synonyme de concentration. Le phénomène de la mondialisation aidant, le jeu des acquisitions et des fusions devrait s'accroître.

Le secteur de la restauration n'échappera pas à cette vague. Déjà, les chaînes de restaurants américains accaparent plus de 50 % du marché québécois. Les chaînes d'ici devront s'ouvrir sur les différents marchés, voire s'internationaliser; autrement, elles seront appelées à périr.



### **5. Des modes de fonctionnement qui demandent à être remaniés**

Chez de nombreux clients, la volonté de bien manger n'est souvent plus l'unique motivation. Dans certains cas, c'est le divertissement et l'agrément qui, sous toutes leurs formes, déterminent le choix d'un restaurant.

Par conséquent, il ne suffit plus d'offrir uniquement une bonne nourriture. Chaque restaurateur devrait dorénavant offrir un produit personnalisé, capable de répondre aux besoins précis d'un certain type de consommateur. Le marché exige un profil de produits adaptés. La combinaison des fonctions « restauration, divertissement et services complémentaires » permet d'envisager pour l'avenir une restauration à la fois accessible, améliorée et typique.

## **6. La sous-traitance : une option des plus avantageuses**

Pour différentes raisons, telles qu'éviter un investissement incertain ou accroître la rentabilité immédiate ou encore contourner les difficultés relatives à la gestion du personnel et aux conventions de travail, nombreux sont les restaurateurs qui font appel à des sous-traitants pour réaliser certaines activités, dont : le nettoyage des locaux; le recrutement et la sélection du personnel; la formation du personnel; la comptabilité; la location et le traitement du linge; la commercialisation des produits et autres activités de marketing; l'entretien technique; la gestion des systèmes informatiques, etc.

Dans un futur rapproché, la sous-traitance risque de devenir inévitable, puisqu'il est important de canaliser ses efforts dans ce qu'il faut faire de mieux. Sans un bon réseau de sous-traitants, il pourrait être difficile de progresser. Pour les restaurateurs, la plus grande difficulté réside dans la sélection des opérations à confier aux sous-traitants et dans le choix des meilleurs sous-traitants.



## **7. Miser sur les nouvelles technologies**

Le secteur de la restauration se caractérise, entre autres, par l'importance de ses coûts d'exploitation et de main-d'œuvre et des investissements non négligeables. Les impératifs de la rentabilité obligent le restaurateur à accorder une attention grandissante à la gestion de son entreprise (coût de la nourriture, coût de la boisson, coût de la main-d'œuvre, frais généraux de préparation des aliments, etc.). En affaires, tenter de réduire ses frais d'exploitation et les charges inutiles fait partie des règles de conduite à suivre pour se maintenir sur la voie du succès.

Par ailleurs, le restaurateur d'aujourd'hui est confronté à une mobilité et à une diversité sans cesse grandissantes des clientèles. En outre, il cherche ou vise à s'établir sur plusieurs marchés (national et international).

Tous ces facteurs combinés engendrent un environnement propice à l'implantation de systèmes de traitement électronique de l'information. Plusieurs produits de cette nature ont été adaptés au secteur de la restauration, et les baisses de coûts de ces équipements ces dernières années devraient faire évoluer favorablement l'implantation de ceux-ci. L'éventail des outils offerts est déjà assez large. Certains facilitent la gestion de l'entreprise et d'autres permettent de répondre à des besoins particuliers de la clientèle. Figurent parmi ceux-ci, par exemple :

- les services de téléconférences, qui non seulement apportent une solution aux besoins de communications interrégionales, mais peuvent aussi profiter au monde des affaires par l'accessibilité à divers équipements;
- le commerce électronique ou la communication par modem, qui favorisent l'échange de données avec leurs fournisseurs et leurs clients, la distribution de produits et services, etc.;
- les « centres multimédias », qui mettent à la disposition des clients, des salles spécialement aménagées et équipées de modules de communication, incluant des logiciels de présentation, par exemple.

D'autres produits sont également disponibles et peuvent entraîner d'importantes réductions de coûts. C'est le cas notamment des technologies développées pour gérer les coûts de l'énergie.

## **8. L'importance croissante de la commercialisation et du marketing**

Dans un environnement en constante évolution, où l'offre se situe bien souvent au-delà de la demande, conquérir un marché exige de faire preuve d'originalité, d'innovation, d'adaptabilité, etc. Il est révolu le temps où il était possible



de faire des affaires et même de prospérer sans trop d'efforts de commercialisation. Par conséquent, les restaurateurs ont un avantage certain à entreprendre un véritable virage marketing. Aux pratiques traditionnelles devront s'ajouter des façons de faire complètement nouvelles. À ce chapitre, il est nécessaire de demeurer en alerte.

## **9. Explorer et développer les marchés touristiques**

« L'exportation » pave l'une des voies de l'avenir, selon de nombreux observateurs. La restauration devrait soutenir cette tendance et ainsi songer à « exporter » certains concepts de restauration, diverses expertises ou encore vendre aux touristes leurs spécialités et compétences. Parallèlement, conquérir cette clientèle exige de « concevoir, fabriquer et commercialiser » des produits sur mesure répondant aux besoins et aux attentes des marchés régionaux, nationaux et internationaux.



## **10. La main-d'œuvre : savoir compter sur la formation**

Les conditions de travail du secteur de la restauration diffèrent de celles de nombreuses autres industries, notamment en raison des horaires plus longs et irréguliers (un restaurant est normalement ouvert 16 heures sur 24, 7 jours par semaine, 365 jours par année). La nature du travail est également passablement différente étant donné l'importance du contact et de la relation employé « serveur » et client « servi ».

Les travailleurs de ce secteur veulent de plus en plus participer à leur entreprise et évoluer avec celle-ci. Or, les règles de gestion actuelles focalisent beaucoup sur l'importance de la dépense salariale. Les propriétaires de restaurants, souvent obnubilés par une vision à très court terme, cherchent désespérément à améliorer leur productivité. Par conséquent, la réalité des travailleurs et celle des dirigeants évoluant parfois dans des directions opposées, cela entraîne certaines tensions, la plupart du temps dévastatrices.

Prendre conscience de l'importance du capital humain comme facteur de réussite devrait certes profiter au secteur et, dans ce contexte, certaines actions sont à encourager. En effet, sur la route du futur, il ne fait aucun doute que la formation de la main-d'œuvre devra être suffisante et bien encadrée de manière à répondre aux besoins changeants du nouvel ordre économique.

Ainsi, face à de nouveaux équipements, de nouvelles structures, de nouvelles méthodes, etc., l'ouverture d'esprit, ainsi que le développement d'habiletés techniques et relationnelles doivent être stimulés. En fait, les employés devraient posséder à l'avenir une gamme de compétences assez diversifiées.



## **CONCLUSION**

Le secteur de la restauration, comme bien d'autres, doit redoubler d'efforts pour tenter de maintenir avec profit une part de marché devant l'évidence d'un environnement de plus en plus compétitif.

À cet effet, scruter l'environnement externe et interne à la loupe de façon à mieux déchiffrer ce qui se passe ou ce qui est susceptible de se produire peut incontestablement faciliter la prise de décisions et ainsi appuyer l'essor du secteur. Bien entendu, rien ne doit être laissé au hasard. Plus la lecture de ce secteur est approfondie, plus cela permet de s'orienter de manière à être mieux positionné dans le marché à desservir.

L'usage de mécanismes de gestion, le développement de liens d'affaires, la concertation, les percées technologiques et l'innovation, la formation de la main-d'œuvre, le déploiement d'une vision axée davantage sur le moyen terme, une connaissance fine des marchés, l'adaptation des produits sont autant de voies à explorer pour améliorer la

compétitivité de ce secteur et créer un environnement dynamique.



---

Christian Latour, professeur en technique de gestion de services alimentaires au Collège Mérici et président du Groupe Sherpa International, et Pauline Brassard, économiste à la Direction de la recherche économique et scientifique du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation



---

Sources et références : Les Affaires, avril 1999

Le Québec bioalimentaire en un coup d'œil, édition 1998-1999

« Informer, protéger, aider, amuser, éduquer, écouter, promouvoir tout en se nourrissant : des compétences incontournables pour l'avenir », Marie Marquis, professeure à l'Université de Montréal, juin 2000



Bioclips + est produit par : Direction de la recherche économique et scientifique

200, chemin Sainte-Foy, 10<sup>e</sup> étage

Québec (Québec) G1R 4X6

Téléphone : (418) 380-2101 Télécopieur : (418) 380-2164

Courriel : [nicole.lafrance@agr.gouv.qc.ca](mailto:nicole.lafrance@agr.gouv.qc.ca)

Internet : [http://www.agr.gouv.qc.ca/ae/publicat/promo/p\\_biocp+.html](http://www.agr.gouv.qc.ca/ae/publicat/promo/p_biocp+.html)

Dépôt légal

Bibliothèque nationale du Québec

ISSN 1480-2120

00-0082

Webmestre : [Mustapha Gaboune](#)

Accords  
commerciaux

Accueil  
économie

Commerce  
des aliments

Consommation  
alimentaire

Industrie  
bioalimentaire

Production  
agricole

Publications

Les régions

Statistiques

Transformation  
des aliments

**Québec**   
Ministère de  
l'Agriculture, des Pêcheries  
et de l'Alimentation

© Gouvernement du  
Québec- 2000

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation  
200, chemin Sainte-Foy  
Québec (Québec) G1R 4X6  
Téléphone (418) 380-2101

