

La gestion de la crise de la pandémie de COVID-19 par les restaurateurs : les défis des politiques économiques et sociales

Nabil Messabia^a, Paul Rodrigue Fomi^b, Chokri Kooli^c

RÉSUMÉ. Notre recherche vise à comprendre comment les propriétaires des petites et moyennes entreprises (PME) du secteur de la restauration ont vécu la crise financière engendrée par la pandémie de COVID-19. Par le biais d'entrevues semi-dirigées avec les restaurateurs de la région de l'Outaouais au Québec (Canada) propriétaires de PME, nous avons obtenu les avis réels sur le vécu des propriétaires de PME à la suite de la crise financière engendrée par la pandémie. L'analyse des entrevues à l'aide du logiciel NVivo nous a permis de constater que les restaurateurs ont expérimenté plusieurs problèmes : stress, manque de main-d'œuvre et de liquidités, pertes financières, cycle de fermetures soudaines et de réouvertures ainsi que difficultés à s'adapter au changement. Pour passer à travers cette crise, les entrepreneurs ont dû faire preuve de résilience, d'innovation et de gestion stratégique. Notre recherche montre également que le gouvernement, par le biais de programmes d'aide, a apporté un grand soutien aux entrepreneurs en temps de crise. Malgré la performance du programme fédéral canadien, le soutien gouvernemental québécois reste limité. Nos résultats suggèrent que les administrateurs publics et les évaluateurs de programmes améliorent les défaillances soulevées par notre recherche.

ABSTRACT. This research aims to understand the experience of small and medium-sized business (SME) owners in the food service sector during the COVID-19 crisis. Through semi-structured interviews with restaurant owners in the Outaouais region (Quebec, Canada), the authors were able to collect authentic opinions on the experiences of SME owners. The analysis of the interviews through the Nvivo software enabled us to observe that the restaurant owners went through several problems including: stress, shortage of employees, financial losses, liquidity problems, closures and re-opening, and difficulties to adapt to change. To get through this crisis, entrepreneurs had to demonstrate resilience, innovation and strategic management. The research suggests that public administrators and program evaluators should address the shortcomings raised in this research.

Introduction

La pandémie de COVID-19 a eu plusieurs impacts sur les êtres humains sur les plans sanitaire, éducatif, humanitaire, social et économique. Les gouvernements ont pris des mesures préventives, restrictives, consécutives et prolongées dans le temps. Des mesures comme le confinement, la distanciation, l'interdiction des rassemblements et activités ainsi que les fermetures soudaines des commerces ont eu des impacts négatifs sur les populations et sur les commerces.

Au sein de l'économie canadienne, différents secteurs ont été touchés durant la pandémie. L'Institut du Québec (IDQ) a produit un rapport portant sur les effets de la pandémie, laquelle aurait affecté de façon inégale les divers secteurs de l'industrie (Abboud et collab., 2020). Un des secteurs les plus fortement frappés durant cette pandémie est le secteur de la restauration, où on enregistre une énorme perte d'emplois. Selon Abboud et ses collègues (2020), « la restauration, qui comprend le gros effectif du secteur, ne pourra pas non plus retrouver rapidement son niveau antérieur. En effet, même si les activités ont

^a Professeur agrégé, Département de gestion, Collège Militaire Royal du Canada

^b Étudiant, Université de Sherbrooke

^c Research associate professeur, Université du Québec en Outaouais

repris cet été, les règles sanitaires limitent toujours le taux d'occupation des établissements » (p. 13).

Par ailleurs, le bulletin *Le Quotidien* diffusé le 26 mai 2020 par Statistique Canada mentionne que les ventes dans le sous-secteur des services de restauration et des débits de boissons ont régressé de 36,6 % en mars 2020 pour s'établir à 4 milliards de dollars (Statistique Canada, 2020). Cette diminution enregistrée dans ce sous-secteur est due aux fermetures soudaines d'entreprises partout dans le pays à la suite de la mise sur pied de nouvelles règles pour limiter la propagation de la COVID-19.

Le secteur canadien de la restauration a été un des services les plus fragilisés durant la pandémie. Ainsi, la présente recherche vise à comprendre comment les propriétaires des PME de ce secteur ont vécu la crise financière engendrée par la pandémie.

Notre question de recherche s'intéresse essentiellement à comprendre comment les propriétaires des PME en restauration dans la région de l'Outaouais ont géré la situation de crise engendrée par la pandémie.

Après la revue intensive de la littérature, nous expliquons le choix des interviews comme outil de recherche. L'analyse des résultats et la discussion portent sur les impacts de la pandémie auprès des restaurateurs de la région de l'Outaouais. Une attention spéciale est également portée sur la gestion de la crise par les entrepreneurs. Cette étude se conclut par la présentation des limites et des pistes de recherche.

1. Revue de la littérature

1.1 Les impacts de la pandémie sur les entrepreneurs

La nouvelle pandémie du coronavirus (COVID-19) a été déclarée par l'Organisation mondiale de la santé (OMS) le 11 mars 2020 (Sirajudeen et collab., 2021). Commencée de manière explosive à Wuhan en Chine (Helmi et collab., 2021) à la fin de l'année 2019, l'épidémie s'est transformée en une pandémie en deux mois. Puis, cette pandémie a fragilisé les économies mondiales de plusieurs pays (Kooli et Lock Son, 2021).

La pandémie a entraîné des maladies généralisées, des décès, de graves restrictions à la vie privée et professionnelle ainsi que la contraction rapide des

économies mondiales (Kooli, 2021a). D'ailleurs, le Fonds monétaire international (FMI) indique que l'humanité est entrée dans une crise égale ou pire que la crise économique mondiale de 2008 (Jordà et collab., 2020).

Ainsi, la pandémie a entraîné des répercussions sociales, économiques et humaines dans la société en général et au sein des entreprises en particulier.

Répercussions sociales

Une grande partie des effets sociaux résultent d'un changement des conditions de vie et de travail, et en particulier d'une menace directe sur l'être humain (Sidhom, 2021). Cela a créé un besoin de s'éloigner socialement des autres et une dépendance accrue aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (Kooli, 2021b). Certains secteurs de l'économie mondiale ont été plus touchés par les restrictions liées à la pandémie, par exemple le tourisme et l'hôtellerie, qui dépendent de contacts étroits entre les individus dans le cadre de leur modèle d'entreprise, ce qui a entraîné un nombre croissant de personnes au chômage (Ratten, 2020) et un grand stress auprès des interlocuteurs (Abdelghaffar et collab., 2021).

Répercussions économiques

Sur le plan économique, la crise pandémique a entraîné une grande crainte d'une importante récession due à la fermeture des frontières entre pays et aussi entre régions, ce qui a perturbé l'économie mondiale ainsi que la performance des entreprises (Kooli et Lock Son, 2021). Le verrouillage des frontières a gravement paralysé l'économie et a entraîné le monde dans un scénario d'arrêt brutal. Partout sur la planète, les activités économiques ont atteint leur point le plus bas, au point où une récession et une crise financière mondiale ont été préméditées par le Forum économique mondial, par la Banque mondiale et par le FMI (Jordà et collab., 2020).

Les PME représentent plus de 90 % de toutes les entreprises dans le monde, ce qui en fait l'épine dorsale de l'économie mondiale dans les secteurs commerciaux formels et informels dans plusieurs pays (Thorgren et Williams, 2020). La crise pandémique a affecté l'entrepreneuriat des propriétaires de PME, leur modèle de gestion et leur culture entrepreneuriale. Elle a eu un effet global désastreux sur la plupart des entreprises à l'échelle mondiale (Zakaria,

2021), a perturbé les activités des entreprises (Kooli, 2021 c; Baburajan, 2020) et a créé de nombreux problèmes, différents selon la situation géographique. Malgré le rôle important que jouent ces PME dans l'économie mondiale, celles-ci étaient les plus menacées par la crise pandémique, qui a eu des impacts financiers et stratégiques.

Les impacts financiers englobent essentiellement les difficultés de financement, la récession et la diminution des ventes.

D'abord, la crise a fait en sorte que les entrepreneurs ont éprouvé des difficultés à obtenir du financement (Kottika et collab., 2020) parce que leurs sources de financement étaient extrêmement volatiles durant la pandémie; en effet, le financement des entrepreneurs a alors atteint un stade précoce (Brown et Rocha, 2020). Par exemple, lorsqu'une entreprise veut prendre de l'expansion, les liquidités doivent être prises en considération (Alberca et Parte, 2018), ce qui pourrait être difficile dans un contexte de crise et de rareté de ressources.

Ensuite, la pandémie a causé un début de récession. En effet, les investissements en actions se sont effondrés de façon spectaculaire au lendemain de la déclaration de pandémie par l'OMS en mars 2020, ce qui a entraîné une diminution de 60 % du volume total des investissements levés entre le premier trimestre 2019 et le premier trimestre 2020 (Brown et collab., 2020; Singh et collab., 2021). Selon ces auteurs, depuis le début de la crise, la Chine a connu une diminution brutale et dramatique des niveaux globaux de capitaux propres. La gravité de cette baisse dépasse de loin les baisses observées sur les marchés plus établis du financement des entreprises comme les États-Unis. L'incertitude causée par la crise pandémique est susceptible de dépasser considérablement d'autres crises financières. Les PME ont subi profondément des dommages pour le démarrage ou le maintien de leurs activités à cause du ralentissement économique (Türkcan et Erkuş-Öztürk, 2020).

Enfin, la crise a également eu de graves impacts sur la diminution des ventes et du chiffre d'affaires au sein des PME. Les entrepreneurs ont en effet arrêté leurs activités de façon temporaire – et même permanente. Le ralentissement de leurs activités a affecté leurs revenus et profits dans les différents secteurs d'activité (Ratnasingam et collab., 2020). Cette nouvelle réalité a provoqué des tensions au sein de multiples entreprises (Thorgren et Williams, 2020), au point où il a

été nécessaire d'adopter une nouvelle approche commerciale des opérations (Cortez et Johnston, 2020; Kottika et collab., 2020). Les activités de fabrication et de logistique ont également été suspendues ou perturbées, ce qui a affecté les ventes des produits en raison des restrictions imposées aux commerçants et aux détaillants (Singh et collab., 2021).

Répercussions humaines

Sur le plan humain, la pandémie a généré un nouveau modèle économique se basant sur les petits emplois fragiles et sur la précarisation de la main-d'œuvre (Ratten, 2020). Elle a affecté les entreprises sur tous les niveaux d'emplois, ce qui a augmenté le chômage à une cadence assez dramatique (Singh et collab., 2021; Kooli, 2021a).

La pandémie a également eu des impacts stratégiques portant sur la chaîne d'approvisionnement des entreprises en raison du nombre de travailleurs confinés chez eux et de la réduction des activités de certaines industries (Cortez et Johnston, 2020; Ratten, 2020; Singh et collab., 2021). La fermeture partielle ou totale des usines ainsi que les mesures d'hygiène des installations et de protection (Cortez et Johnston, 2020) ont également eu d'énormes répercussions sur les chaînes d'approvisionnement (Singh et collab., 2021) parce que les usines devaient gérer de nouvelles opérations en tenant compte de nouvelles mesures et restrictions. Les mesures mondiales de confinement mises sur pied par plusieurs pays ont également perturbé l'approvisionnement, la production, les ventes et la consommation, ce qui a entraîné des pertes énormes de revenus (Björklund et collab., 2020).

1.2 La gestion de la crise par les entrepreneurs

Les mesures sanitaires mises en place pour lutter contre la propagation de la COVID-19 ont eu des impacts directs sur les politiques économiques. Les propriétaires et les gestionnaires d'entreprises ont dû adopter de nouvelles stratégies commerciales et organisationnelles afin d'assurer leur résilience et leur survie (Cortez et Johnston, 2020).

La littérature démontre que le développement de l'entrepreneuriat est nécessaire pour gérer la crise pandémique puisqu'il y a eu un changement substantiel dans le mode de vie, dans la culture et dans les interactions sociales des populations. Par conséquent, les entrepreneurs ont dû démontrer une capacité à réagir

à la crise en s'adaptant à ses conséquences (Björklund et collab., 2020). De son côté, Ratten (2020) admet que les entreprises doivent afficher une solide orientation entrepreneuriale pour traiter les problèmes associés au changement. L'orientation entrepreneuriale fait référence aux caractéristiques comportementales de l'entreprise qui consistent à s'engager dans l'innovation sur les marchés, à promouvoir un comportement innovant et à entreprendre. Cela dit, les entrepreneurs doivent adopter une vision plus contemporaine de l'orientation entrepreneuriale en intégrant des éléments culturels, sociaux et un nouveau style de vie comme moyens pour gérer la crise pandémique (Ratten, 2020).

Björklund et ses collègues (2020), Ratten (2020) et Kooli (2021a) estiment également que, dans le nouvel environnement de travail imposé par la pandémie, les entreprises doivent développer des stratégies d'adaptation en se concentrant sur la reconnaissance des opportunités.

La littérature rappelle également l'importance de la coopération et du partage des expériences et connaissances en temps de crise. Pour ce faire, les entrepreneurs doivent identifier et analyser les conditions commerciales actuelles afin d'anticiper le changement (Björklund et collab., 2020), ce qui leur permet de s'adapter rapidement afin de se concentrer sur les nouvelles tendances pour mieux gérer la crise (Cortez et Johnston, 2020; Ratten, 2020; Thorgren et Williams, 2020). À long terme, afin de protéger les objectifs stratégiques de l'entreprise, une bonne coopération entre la direction et les employés permet d'établir les nouvelles normes relationnelles adaptées à la crise (Ansell et Boin, 2019; Cortez et Johnston, 2020).

De son côté, Doern (2016) souligne que la gestion de la crise devrait se concentrer à la fois sur la prévention et sur la réponse aux changements majeurs. En temps de crise, il est important d'être réactif et de clarifier l'évolution de la situation à travers différents moyens de communication (Ansell et Boin, 2019; Cortez et Johnston, 2020).

D'autres pratiques managériales qui aident les entrepreneurs à survivre à la crise pandémique passent à travers les revenus provenant des mesures et de l'aide gouvernementales. Pendant la pandémie, plusieurs gouvernements ont recommandé aux employés de tous les secteurs de faire du télétravail et de maintenir l'offre de services à distance (Cortez et Johnston,

2020). Plusieurs gouvernements ont également fourni du soutien financier sous forme de subventions et de prêts aux PME afin de les aider à minimiser les conséquences négatives de la crise, d'assurer la survie de leurs opérations et de limiter la perte des opportunités de travail (Björklund et collab., 2020; Türkcan et Erkuş-Öztürk, 2020).

En gros, afin de mieux gérer la crise et de réduire les stocks, la plupart des entreprises ont pris des actions immédiates, qui englobent entre autres le report des investissements, les mises à pied, le soutien du salaire à travers des indemnités de travail financées par le gouvernement, la réduction des coûts de main-d'œuvre et des dépenses d'exploitation ou encore la négociation des conditions des contrats (Alberca et Parte, 2018; Brown et collab., 2020; Ratnasingham et collab., 2020).

La littérature révèle également que les actions immédiates prises par les PME sont axées sur la réduction des flux de trésorerie négatifs et sur la réduction du capital immobilisé. Thorgren et Williams (2020) mentionnent que les entreprises doivent également prendre des mesures à long terme : licencier les employés, faire des investissements différés, mettre fin aux contrats des consultants, renégocier les contrats et les conditions ainsi que réduire les coûts associés à la main-d'œuvre. Kottika et ses collègues (2020) admettent qu'en temps de crise, les entreprises doivent réorganiser leurs produits afin de mieux répondre aux besoins des consommateurs, mettre l'accent sur la clientèle soucieuse de l'environnement et ajuster le prix de leurs produits et services.

La revue de la littérature montre que la plupart des recherches se sont concentrées sur l'étude des effets de la pandémie sur l'entrepreneuriat de façon générale. Ainsi, il s'avère intéressant et urgent d'étudier les effets de la pandémie sur l'entrepreneuriat dans les services de restauration.

2. Méthodologie

Notre recherche se base sur une approche qualitative. À travers des entrevues semi-dirigées, nous avons été en mesure de collecter des avis réels sur le vécu des restaurateurs à la suite de la pandémie de COVID-19. L'approche qualitative nous a permis d'examiner les perceptions, les sentiments et les émotions des entrepreneurs en lien avec les impacts de la crise sanitaire et financière qu'ont vécus les restaurateurs canadiens de la région de l'Outaouais. Notre recherche s'est

basée sur la méthode de l'étude de cas multiples (Yin, 2011) avec l'individu comme niveau d'analyse et le propriétaire d'une PME comme unité d'analyse.

Notre population a ciblé tous les propriétaires des PME dans la région de l'Outaouais au Québec (Canada) du domaine de la restauration. La démarche d'échantillonnage s'est déroulée comme suit : à partir des pages jaunes (section entreprises, produits et services) du bottin téléphonique de la région Gatineau/Outaouais publié en janvier 2021, nous avons cherché la liste des restaurants de la région ($n = \pm 200$).

Par la suite, pour chaque entrée, nous avons consulté la base de données du Registre des entreprises du Québec (REQ) afin de connaître le type d'entreprise et l'identité de son propriétaire. Cela nous a permis de ne retenir que les PME et d'obtenir la liste de leur propriétaire ainsi que leur adresse.

À partir de cette étape, nous avons procédé par échantillonnage de convenance, dans la mesure où nous avons choisi les propriétaires en fonction de leur proximité. En raison des restrictions sanitaires et du confinement en vigueur au moment de notre démarche, nous nous sommes limités à six entrevues effectuées en personne. Nous nous sommes

assurés de respecter strictement les mesures de distanciation sociale imposées. Nous avons demandé et obtenu un certificat d'éthique auprès du comité de l'éthique de la recherche à l'Université du Québec en Outaouais. Tous les participants et participantes ont signé un avis de consentement.

Les entrevues ont été menées en présentiel et avaient pour objectif de permettre aux participants de nous raconter le vécu de leur expérience de la crise sanitaire. Les entrevues ont été transcrites. Les verbatims ont été codés en utilisant le logiciel NVivo. Les phrases essentielles ont été associées à un code dans le but de créer une arborescence capable de faciliter notre travail d'analyse.

3. Résultats

Notre recherche visait à explorer comment les propriétaires de PME de la restauration ont vécu la crise sanitaire et financière engendrée par la pandémie (voir Figure 1). Nous voulions également savoir comment ils ont géré cette crise financière (voir Figure 2). Enfin, nous cherchions à tirer des leçons de l'expérience vécue par les restaurateurs lors de cette crise.

3.1 Le vécu des propriétaires de PME des services de restauration



Figure 1 – Vécu des propriétaires de PME de la restauration

Stress

La crise financière a occasionné beaucoup de stress aux propriétaires de PME. Les répondants affirment avoir vécu du stress énorme et le vivre encore au moment où nous les avons interviewés. Les entrevues dégagent des sentiments de crainte et d'incertitude sur l'étendue et l'ampleur de la pandémie :

« Ce n'est pas facile, ce que nous avons vécu. Même si je l'explique en détail, c'était très difficile. C'est du stress total. Imagine si tu es malade, tu ne peux pas rentrer travailler, si tu as des problèmes familiaux, n'importe quoi... Tu n'as pas le choix de te présenter pour travailler parce qu'à un moment donné, tu n'as pas d'employés, mais il faut que tes portes restent ouvertes pour la livraison ou le service à emporter. » (JK)

Un autre répondant affirme que « c'est sûr et certain qu'au début de la crise, cela a été très très stressant parce que personne ne savait où on s'en allait avec la crise financière engendrée par la COVID-19. » (KF)

Manque de main-d'œuvre

En plus du stress, les propriétaires de PME de la restauration ont fait face au grand défi de manque de main-d'œuvre. En effet, il leur était très difficile de trouver des gens qui voulaient travailler. Les différents répondants confirment qu'une des causes de ce manque de main-d'œuvre est la Prestation canadienne d'urgence (PCU) et la Prestation canadienne d'urgence pour les étudiants (PCUE). Afin de soutenir les populations vulnérables, le gouvernement du Canada a adopté des mesures d'urgence pour soutenir financièrement les personnes ayant perdu leur emploi. Or, les prestations versées ont incité et motivé les travailleurs potentiels à rester hors du marché du travail le plus longtemps possible, plutôt que de chercher à réintégrer la vie professionnelle active. Cela se reflète dans les propos d'un répondant :

« Oui, le gouvernement a fait des subventions pour aider les gens, les citoyens et surtout les travailleurs. Il a mis les conditions de 5 000 \$ de revenus en 2019 et d'autres conditions. Mais cela n'a pas été à 100 % bien fait parce qu'il y a des étudiants qui faisaient 5 000 \$ ou

moins de 5 000 \$ avant la crise et qui ne travaillaient pas à temps plein qui ont préféré avoir l'aide du gouvernement, plutôt que d'aller travailler, parce qu'ils faisaient plus d'argent avec la PCU. » (JK)

Au moment de notre entrevue, un répondant était toujours à la recherche d'un cuisinier, mais personne ne déposait de candidature, bien qu'il ait fait plusieurs annonces dans les médias sociaux, dans les journaux et sur le moteur Indeed. Selon ce répondant, la PCU en est toujours la cause :

« Un cuisinier est payé environ 400 \$ à 500 \$ par semaine sensiblement pour les restaurants à déjeuner. Présentement, avec la PCU, il peut rester à la maison et avoir le même montant, plutôt que de venir travailler à la cuisine dans la chaleur et faire 40 heures de travail. » (KF)

D'ailleurs, lors de notre entrevue sur le lieu de travail, nous avons constaté que ce répondant était seul à la cuisine à travailler parce qu'il n'avait pas encore trouvé de cuisinier depuis qu'il avait publié une offre d'emploi.

Pour couvrir le manque de main-d'œuvre, malgré les contraintes financières et les coûts excessifs, les jeunes entrepreneurs n'avaient d'autre choix que de recourir aux agences de placement. À défaut, ils ont été obligés de fermer leur restaurant pour manque de personnel.

Dans ce sens, une répondante propriétaire affirme qu'elle a fait appel à une agence pour trouver le personnel : « Les jeunes ne veulent rien savoir de travailler, rien savoir, rien savoir. Je trouve cela aberrant que le gouvernement donne encore de l'argent à ces jeunes-là » (GH). Un autre répondant rapporte « qu'il a eu des difficultés à trouver un cuisinier, au point où il était obligé d'aller chercher les cuisiniers en Tunisie pour venir travailler dans le restaurant. » (BS)

Le manque de main-d'œuvre a également entraîné des répercussions sur les activités des propriétaires de restauration :

« Toutes nos activités ont été arrêtées. Aucun service de livraison (pas de commande en ligne) n'était offert par notre restaurant parce que nous n'avons pas de ressources pour le

faire. Je n'ai aucun employé et le restaurant est familial, donc géré par moi.» (BK)

Certains répondants ont également été obligés de fermer leur établissement parce qu'il n'y avait pas d'employés pour travailler. Une répondante nous explique que son livreur lui a fait comprendre que «certains restaurants sont fermés le lundi et le mardi à cause du manque du personnel.» (GH)

Difficultés d'accès aux subventions

Tous les répondants rencontrés affirment avoir eu de grandes difficultés à obtenir des subventions provinciales du gouvernement du Québec. Selon eux, les subventions provinciales étaient plus basées sur les liquidités que possédaient les propriétaires dans leur compte bancaire. Ainsi, il y a eu une sorte de pénalité chez les répondants qui avaient une bonne situation financière avant la crise. À l'opposé, les restaurateurs qui avaient une mauvaise situation financière avant la crise recevaient plus facilement les subventions du gouvernement provincial, sous prétexte qu'il leur manquait de liquidités.

Un répondant nous fait comprendre que les subventions provinciales ont été mal gérées : «Je peux les classer comme un échec total parce que les subventions étaient basées sur les liquidités.» (JK)

Les entrevues font ressortir une autre difficulté pour obtenir les subventions provinciales, à savoir les conditions d'admissibilité. Par exemple, un répondant n'était pas admissible aux subventions provinciales parce qu'il avait fait une proposition de faillite en 2017, ce qui le disqualifiait. Ainsi, ce répondant trouve que les mesures mises par le gouvernement du Québec étaient beaucoup plus strictes que celles du gouvernement fédéral.

Une autre entrepreneuse trouve que les subventions du Québec étaient un «gros zéro» (GH) parce que le gouvernement n'avait pas à savoir ce qui se trouve dans son compte bancaire pour lui donner une subvention. Selon elle, tout le monde doit avoir le droit d'obtenir la subvention, qu'on ait ou non de l'argent dans son compte bancaire, parce que les fermetures n'ont pas été causées par les entrepreneurs.

Pertes financières

La crise pandémique a entraîné des pertes financières auprès des répondants. Les mesures prises par le gouvernement concernant les fermetures soudaines des restaurants ont poussé les commerçants à fermer leur établissement alors qu'ils possédaient, au moment des fermetures, des stocks d'aliments et de la nourriture périssables :

«Nous avons perdu tous nos légumes en stock dans les premières semaines lorsque la pandémie a commencé par ce que nous ne pouvions pas les garder assez longtemps. Tout a été perdu dans le restaurant, plus précisément les aliments permettant de faire la cuisson des repas, ce qui nous a occasionné d'énormes pertes financières.» (BK)

Une autre répondante justifie ainsi les pertes financières :

«J'ai connu beaucoup de gaspillage de nourriture et, par conséquent, des pertes financières. Ces pertes auraient dû être évitées si on avait été informés un peu avant ou si on avait eu deux à trois jours de délai avant de procéder à la fermeture du restaurant.» (GH)

Un répondant propriétaire affirme également avoir «jeté la totalité des produits laitiers, du pain et les fruits et légumes en stock lors de la fermeture de [son] restaurant [...]. Ceci [lui] a occasionné une perte financière de 3 000 \$ à 5 000 \$.» (BS)

Plusieurs répondants ont également connu une diminution de leur chiffre d'affaires (ventes) parce que le gouvernement a limité la capacité d'accueil de la clientèle. Par exemple, un répondant a connu une baisse de son «chiffre d'affaires d'environ 60 % parce que sa capacité d'accueil était de seulement 45 % de son potentiel» (BK). Malgré la diminution significative de leur chiffre d'affaires, les répondants avaient l'obligation de continuer à assumer les mêmes charges fixes (p. ex., loyer, électricité, assurances) et toutes les autres dépenses nécessaires.

Cycle de fermetures soudaines et de réouvertures

Les différents cycles de fermetures soudaines et de réouvertures ont occasionné un manque d'employés, qui ne voulaient plus retourner à un marché de travail instable et qui préféraient plutôt obtenir la PCU du gouvernement fédéral. Certains répondants trouvent que les pertes occasionnées par les différentes fermetures des restaurants auraient pu être évitées, s'ils avaient été informés un peu avant ou eu un délai de deux à trois jours avant de procéder à la fermeture de leur établissement :

« Ça fait déjà environ un an qu'on vit avec la pandémie. Je pense que le gouvernement a un peu manqué son coup. S'il nous avait donné deux à trois jours pour nous permettre de procéder à la fermeture, cela n'aurait rien changé sur la situation que nous vivons et évité des pertes que nous avons subies à la suite des fermetures. » (GH)

Manque de liquidités

Durant la pandémie, les pertes financières occasionnées ont généré un flagrant manque de liquidités auprès de plusieurs restaurateurs. Les fermetures consécutives, la réduction de la capacité d'accueil et la diminution de la clientèle sont les principales causes du manque de liquidités. Ainsi, pour assurer la prospérité de leur entreprise et pour combler ce manque, plusieurs entrepreneurs ont été dans l'obligation de payer certaines dépenses courantes avec leurs fonds propres. Dans ce même sens, un restaurateur répondant mentionne :

« Le restaurant est familial, sans employés. Ça a été très dur pour nous de vivre financièrement durant les périodes de fermeture. Nous étions obligés de vivre de nos économies personnelles pendant un bon temps avant de toucher l'aide du gouvernement. » (BK)

Dans le même sens, un autre propriétaire mentionne :

« Moi, quand j'ai mis les clés sur la porte au début, tout le monde a été payé. Il me restait environ 300 \$ dans mon compte en banque et je n'avais plus aucune cent comme argent : aucun rond dans mon compte bancaire. Monétairement, ça a été difficile, mais ce n'est pas encore terminé. Les deux prochaines

années vont être vraiment critiques parce que la crise a laissé beaucoup de traces. » (KF)

Les personnes interviewées justifient également le manque de liquidités par les charges fiscales qu'elles doivent rembourser à la fin de l'année à la suite des subventions reçues. Toutes les subventions accordées par le gouvernement ont été considérées comme des revenus imposables. Cela se confirme dans les propos d'un répondant, qui admet :

« Cette année 2020, j'ai fait ma déclaration de revenus. Habituellement, en temps normal, lorsque je produis mes impôts, je paie environ 5 000 \$ à 6 000 \$ par année. Mais, cette année 2020, je dois payer 25 000 \$ d'impôt parce que les subventions sont imposables. Donc, les subventions qui ont été données et qui ont été très nécessaires sont un peu empoisonnées parce que je dois payer de l'impôt, alors que je n'ai pas de liquidités. Avoir su, j'aurais peut-être fermé complètement et juste attendu la réouverture pour ne pas prendre les subventions données. Je n'aurais rien pris et j'aurais peut-être recommencé à zéro sans employés, mais j'aurais été beaucoup moins financièrement dans le trou que je le suis présentement. » (KF)

Difficultés à s'adapter au changement

Tous les répondants affirment avoir eu des difficultés à s'adapter aux différents changements générés par la pandémie. Selon un répondant : « C'était une drôle adaptation. C'est sûr que, pour nous, ce n'était pas du tout une expérience normale. » (KF)

L'analyse des interviews fait ressortir qu'au début de la pandémie, les répondants devaient s'assurer que la clientèle qui vient manger au restaurant porte un masque. Il fallait aussi vérifier les adresses, en plus de maintenir les autres exigences gouvernementales. Tout ceci a constitué une surcharge pour les restaurateurs et pour la clientèle. Il y a eu aussi beaucoup d'adaptation sur le plan de la gestion du restaurant. La nouvelle gestion se basait sur la distanciation entre les clients, sur l'usage de nouveaux ustensiles et sur le recours accru aux livraisons. Bref, toute une nouvelle organisation et un nouveau mode de gestion des restaurants. Selon une entrepreneuse : « Tout le monde était en panique. C'était hallucinant. C'était un peu drôle. » (GH)

3.2 La gestion de la crise par les propriétaires de PME des services de restauration

Les différents répondants rencontrés affirment avoir eu recours à plusieurs stratégies et mécanismes afin d'optimiser leur mode de gestion en

temps de crise. Ainsi, ils se sont servis de leur expérience d'entrepreneur, des subventions du gouvernement fédéral, de la bonne gestion financière (compte d'urgence), de l'innovation à travers le service de livraison, de la gestion stratégique des ressources humaines, du remplacement du manque de main-d'œuvre par la famille. (voir Figure 2).



Figure 2 – Gestion de la crise par les restaurateurs

Expérience entrepreneuriale

Plusieurs répondants affirment avoir eu recours à leur expérience entrepreneuriale afin de gérer la crise et de passer à travers, tout en minimisant les dégâts. La plupart possédaient une moyenne de 15 à 20 ans dans le secteur de la restauration. Ces années d'expérience entrepreneuriale leur ont permis de bien savoir gérer les « chiffres », le stress et les dettes. La bonne connaissance du secteur de la restauration et de leur propre entreprise les a aussi bien aidés à passer à travers une crise à laquelle personne ne s'attendait ni ne s'était préparé. Ainsi, deux répondants (GH et BK) qui ont une longue expérience dans le secteur de la restauration mentionnent : « Mon expérience d'entrepreneur m'a aidé à passer à travers cette crise. »

Un autre propriétaire répondant explique comment son expérience d'entrepreneur l'a aidé à gérer la crise :

« J'étais au courant de mon entreprise. Je connais mon entreprise, je connais les chiffres, les coûts; je les gère bien. C'est peut-être pour ça que je suis encore dans les affaires après 10 ans. Quelqu'un qui n'est pas à l'aise avec ces informations peut facilement tomber très rapidement lors d'une crise, surtout lorsqu'on est fermé et qu'il n'y a pas d'argent qui entre. » (KF)

Des répondants mentionnent également que les entrepreneurs qui n'ont pas assez d'expérience ou qui gèrent mal leur entreprise ne pouvaient pas être prêts pour passer à travers une crise comme celle générée par la pandémie : « Cela prenait des gens d'expérience qui pouvaient être prêts à vivre la situation et passer à travers cette crise. » (JK)

Subventions du gouvernement fédéral

Les restaurateurs qui ont obtenu des subventions gouvernementales affirment qu'elles les ont aidés à

mieux gérer les répercussions issues de la pandémie. Selon un répondant : « Le gouvernement a bien soutenu les entrepreneurs lors de la crise sanitaire; il a même trop soutenu [...]. Le gouvernement fédéral était surtout présent pour soutenir financièrement les entreprises » (JK). Même chose pour un autre répondant : « L'aide du gouvernement a été un élément très important pour gérer la crise. » (BS)

La plupart des personnes interviewées affirment avoir reçu des subventions salariales, des subventions de loyer et/ou d'autres subventions. Cela leur a permis d'avoir des liquidités, de cumuler un surplus financier et de mieux gérer la reprise des activités. Cela est reflété par les propos d'un propriétaire répondant : « Oui, l'aide a été grandement appréciée et nécessaire. Sans cette aide, je n'aurais pas pu rouvrir. » (KF)

Bonne gestion financière

Les restaurateurs possédant un compte d'urgence ont pu mieux gérer les répercussions financières de la pandémie. Un répondant affirme la nécessité d'avoir un compte d'urgence :

« C'est-à-dire ne pas dépenser l'argent ou des profits qu'on a faits dans le passé. Prendre une partie de ces profits et toujours la garder pour les situations difficiles ou des urgences m'a beaucoup aidé à mieux gérer la crise au début, avant l'arrivée des subventions du gouvernement fédéral. Parce qu'entre-temps, il fallait continuer de payer certaines dépenses fixes du restaurant. » (JK)

Pour sa part, un autre restaurateur déclare : « Nous étions obligés de vivre de nos économies personnelles pendant un bon temps avant l'aide du gouvernement grâce à notre compte bancaire d'urgence. » (BK)

Enfin, une répondante confirme qu'elle a été capable de payer ses versements hypothécaires grâce à la santé financière du compte bancaire d'urgence du restaurant. Elle a également continué à payer toutes ses factures à temps sans retard, toujours grâce à la bonne gestion financière de son entreprise : « C'est grâce à la santé financière de mon compte bancaire que j'ai payé mes factures, pas avec l'aide du gouvernement du Québec. » (GH)

Innovation en vue de diversifier l'offre de services

Les entrepreneurs les plus résilients ont fait face à la pandémie en ayant recours à l'innovation dans leur offre de services. Ainsi, certains des restaurateurs interviewés ont mis sur pied un service de prêt-à-emporter ou de livraison à domicile. L'adaptation rapide, stratégique et opérationnelle a permis à ces entrepreneurs de rester opérationnels et d'avoir des revenus durant la crise. Un répondant trouve que la mise sur pied de ce service au sein de son restaurant l'a beaucoup aidé durant la crise, bien que ce service ne remplace jamais la salle à manger parce que son restaurant est connu pour le déjeuner et le dîner.

La mise sur pied de ce service a eu des effets positifs pour certains répondants qui ont été capables de le faire :

« Un de mes amis a un restaurant de sushis. Le service de livraison a sauvé son entreprise, car son année 2020 a été une de ses meilleures années financières, simplement à cause du service de livraison qu'il a mis sur pied durant la pandémie. » (KF)

Pour un autre répondant, la mise sur pied du service de livraison et de commandes à emporter a « permis à son restaurant d'être actif et présent pour sa clientèle durant la pandémie » (BS). D'ailleurs, ce même répondant mentionne également que cela lui a permis de faire entre « 15 à 20 % de son chiffre d'affaires qu'il effectuait avant la crise afin de couvrir les charges fixes du restaurant ». Enfin, cette stratégie lui a permis d'éviter de perdre sa part de marché à travers la fidélisation de sa clientèle et l'attrait d'une nouvelle.

À l'opposé, certains répondants ont décidé de ne pas adopter le service de livraison puisqu'ils trouvaient qu'une partie de leurs profits allait être donnée en commission au transporteur. D'autres ont abandonné cette idée par crainte de fragiliser la qualité des services fournis à leur clientèle. Les restaurateurs basant leurs activités sur le déjeuner chaud estimaient que la qualité du service ne serait pas pareille en cas de recours au service de livraison à domicile.

Gestion stratégique des ressources humaines

La pandémie a créé une grave pénurie de main-d'œuvre. En accordant la PCU aux personnes qui ont perdu leur emploi et la PCUE aux étudiants, le gouvernement canadien a involontairement et indirectement contribué à l'aggravation de cette pénurie de main-d'œuvre.

Les différents répondants affirment avoir stratégiquement opté pour continuer leurs activités afin d'éviter de perdre leurs compétences. Par exemple, un répondant a gardé son restaurant ouvert uniquement pour les commandes à emporter pour être certain de garder son personnel. Il mentionne : « Un des choix faits a été de garder mon personnel et surtout mes bons employés. » (KF) Une répondante mentionne qu'elle a été « très chanceuse » (GH) parce qu'elle a réussi à fidéliser ses employés.

Remplacement du manque de main-d'œuvre par la famille

Cependant, d'autres restaurateurs ont perdu beaucoup de compétences durant la crise sanitaire. Certains n'avaient d'autre choix que d'être imaginatifs et innovateurs. Ainsi, ils ont compté soit sur eux-mêmes, soit sur l'aide et le dévouement des membres de la famille.

Du point de vue managérial, le défi résidait dans l'automotivation ainsi que dans le renforcement du sentiment de solidarité entre les membres de la famille. En temps de crise, l'entreprise s'est ainsi transformée en projet familial, plutôt que commercial. Le succès est devenu familial, et non plus individuel :

« Quand tu gères une entreprise familiale, on sait bien que le propriétaire et sa famille ne sont jamais payés assez pour les heures qu'ils font. C'est ça vraiment qui est la base et le soutien d'une entreprise familiale ou PME parce que ces heures qui ne sont pas payées assez permettent à l'entreprise de faire des surplus de liquidités. » (JK)

3.3 Les leçons tirées par les restaurateurs à la suite de la crise

Les propriétaires de PME rencontrés ont vécu une expérience exceptionnelle avec des hauts et des bas.

Les forces

Sur le plan positif, la crise générée par la pandémie leur a permis d'améliorer leur bien-être, d'en profiter pour prendre des congés prolongés – rares en temps normal – et de renforcer les liens avec les membres de leur famille. Ainsi, un entrepreneur répondant souligne : « La pandémie m'a permis de passer les trois premiers mois du début de la pandémie à m'occuper de mes deux enfants, à jouer avec eux, à faire l'école à la maison. Dans le secteur de la restauration, prendre trois mois de congé, c'est rare – même une fin de semaine. » (KF)

D'autres répondants résilients ont profité de la fermeture occasionnée par la pandémie pour faire des rénovations et de la réorganisation administrative. Dans ce sens, une entrepreneuse mentionne : « J'ai décidé de tout refaire la peinture du restaurant parce que cela faisait cinq ans que je ne l'avais pas repeint. J'en ai également profité pour faire du ménage dans la paperasse parce que, depuis 14 ans, je n'avais rien jeté comme documents administratifs. » (GH)

Encore sur le plan positif, la crise a permis aux restaurateurs de mieux fidéliser leur clientèle et d'augmenter leur niveau de loyauté. Ainsi, un répondant mentionne : « Ce que j'ai appris comme positif de cette crise, c'est que les gens, notre clientèle, sont devenus plus fidèles et sont merveilleusement satisfaits. » (JK)

Le sentiment de fierté à l'égard du soutien et des mesures prises par le gouvernement fédéral a également été reflété dans les propos de deux restaurateurs, qui mentionnent que « le gouvernement fédéral a bien soutenu les entrepreneurs lors de la crise sanitaire; il a même trop soutenu » (JK) et que « l'aide du gouvernement fédéral a été grandement appréciée et nécessaire. Sans cette aide, [il] n'aurait pas pu rouvrir. » (BK)

Les faiblesses

Dans le sens contraire, certains répondants trouvent que le gouvernement provincial du Québec n'a pas assez soutenu les entrepreneurs durant la crise. Un répondant déclare : « Je peux classer les subventions provinciales du Québec comme un

échec total » (JK). Une répondante mentionne également que les subventions du gouvernement du Québec étaient « un gros zéro. » (GH)

Enfin, certains répondants se sont sentis au bout du gouffre parce que cette crise leur a pris beaucoup d'énergie physique, aux dépens de leur vie familiale. Bref, plusieurs restaurateurs ont exprimé le souhait de ne plus revivre une pareille expérience.

4. Discussion

Notre recherche visait à comprendre comment les propriétaires des PME en restauration dans la région de l'Outaouais ont géré la situation de crise engendrée par la pandémie.

4.1 Le vécu des restaurateurs

Le premier thème de l'analyse s'intéressait au vécu des propriétaires des PME des services de restauration. La littérature (Doern, 2016; Ratten, 2020; Cortez et Johnston, 2020) montre que les crises génèrent une augmentation du niveau de stress des entrepreneurs. L'observation d'un tel sentiment chez les restaurateurs durant la crise pandémique est un effet attendu. Notre recherche vient ainsi confirmer les résultats des recherches précédentes.

D'autres recherches (Berger et Udell, 1998; Kooli et Lock Son, 2021) concluent que le manque de liquidités chez les entrepreneurs est généralement dû à la diminution des ventes ainsi qu'au fardeau des charges fixes qu'il faut continuer à payer en temps de crise. Les deux derniers aspects sont confirmés par notre recherche. Cependant, nous avons également pu observer un nouveau facteur qui a grandement eu des impacts sur le chiffre d'affaires des restaurateurs et généré un manque de liquidités. En effet, notre recherche précise que la diminution des ventes dans le secteur de la restauration a été causée par les mesures de distanciation et par la réduction considérable de la capacité d'accueil des établissements. Ce nouveau cadre d'opération a grandement affecté les restaurateurs et a même constitué une menace à la prospérité et à l'existence de leur commerce.

La plupart des recherches précédentes soulignent que les pertes occasionnées dans le secteur de la restauration sont dues à la destruction des aliments contaminés (Seo et collab., 2014; Thorgren et Williams, 2020). Dans notre recherche, nous avons pu conclure que les pertes sont dues aux fermetures forcées, soudaines

et non planifiées. Sans continuer à générer des revenus, les restaurateurs ont dû continuer à assumer les coûts des dépenses courantes. Les fermetures soudaines ont également occasionné des pertes financières liées aux aliments périssables non consommés. Les restaurateurs n'étaient pas en mesure de remédier à ce problème, essentiellement en raison des décisions gouvernementales soudaines et non planifiées. Les gouvernements sont ainsi appelés à éviter les décisions hâtives sans tenir compte de leurs impacts et conséquences.

La recherche de Cortez et Johnston (2020) montre que la pandémie a considérablement affecté les entrepreneurs dans leur mode de vie et a changé la culture entrepreneuriale de façon négative. Dans le même sens, notre recherche permet de constater qu'au début de la pandémie, les restaurateurs ont eu beaucoup de difficultés à s'adapter à cette nouvelle réalité. Ils devaient mettre sur pied les différentes mesures, tout en respectant les directives des autorités et tout en changeant leur style de vie et leur culture managériale.

Les recherches de Doern (2016) ainsi que celles de Cortez et Johnston (2020) montrent que le manque de main-d'œuvre et les difficultés d'embauche en temps de crise rendent les PME vulnérables. Ainsi, les travailleurs refusent de travailler ou même s'absentent fréquemment. Notre recherche vient confirmer les observations précédentes. Elle apporte un nouvel éclairage concernant l'aide gouvernementale en temps de crise, qui a soutenu les personnes ayant perdu leur travail, mais a constitué en même temps un obstacle qui les démotivait à retourner sur le marché du travail. En effet, la générosité des allocations gouvernementales et leur prolongement ont constitué un agent démotivant envers le retour au travail puisque les avantages tirés des différentes allocations étaient plus avantageux que le retour au travail.

Plusieurs recherches (Doern, 2016; Alberca et Parte, 2018; Ratnasingam et collab., 2020) soulignent l'importance du soutien gouvernemental offert aux entrepreneurs en temps de crise. Dans notre recherche, nous avons pu observer ce même phénomène dans les propos des restaurateurs interviewés. Ainsi, bien que le gouvernement fédéral ainsi que le gouvernement provincial aient mis en place différents programmes d'aide, plusieurs personnes interviewées ont déclaré qu'elles n'étaient pas satisfaites de l'aide offerte par le gouvernement du Québec. En fait, les

programmes adoptés exigeaient des conditions d'admissibilité trop strictes et qui ne reflétaient pas la réalité vécue par les entrepreneurs.

4.2 La gestion de crise par les restaurateurs

Le deuxième thème de l'analyse s'intéressait à la gestion de crise par les restaurateurs. Des études précédentes (Doern, 2016; Brown et collab., 2020) révèlent que les entrepreneurs ayant suivi une bonne formation et cumulant plusieurs années d'expérience managériale auraient plus de chances de mieux gérer les différentes crises. Dans le cadre de notre recherche, nous avons constaté que les restaurateurs les plus expérimentés ont été les plus résilients et innovateurs. Ainsi, ils ont affiché une grande capacité d'adaptation au changement. Conséquemment, ils ont su bien gérer les conséquences de la crise.

Plusieurs chercheurs (Doern, 2016; Alberca et Parte, 2018; Björklund et collab., 2020) confirment que le soutien gouvernemental constitue une des clés de sortie lors des crises. Notre recherche souligne également l'importance de l'intervention du gouvernement fédéral canadien et provincial québécois dans le soutien des entrepreneurs restaurateurs. Les différents programmes d'aide et de subventions que le gouvernement fédéral a offerts aux PME durant la crise financière sont similaires à ceux observés dans la revue de la littérature (subventions salariales, loyers et autres). Bien que les personnes interviewées soient satisfaites des mesures fédérales, elles ont mentionné leur mécontentement à l'égard des programmes offerts par le gouvernement provincial. Elles critiquent le manque d'attrait et la complication des conditions d'attribution des programmes québécois. Plus de souplesse et de considération des circonstances devraient être appliquées dans le futur lors de la conception des programmes de soutien.

Notre recherche a été en mesure de conclure l'importance pour les entrepreneurs d'avoir un compte d'urgence. En fait, les restaurateurs qui ont le mieux géré la crise sont ceux qui possédaient un compte bancaire d'urgence. Avoir et maintenir un tel compte s'est avéré important, dans la mesure où il sert à couvrir certaines dépenses, les pertes ainsi que le manque de revenus et de liquidités en attendant l'arrivée de l'aide et des subventions du gouvernement.

Plusieurs chercheurs (Berger et Udell, 1998; Kooli et Al Muftah, 2022) soulignent l'importance de l'innovation technologique en temps de crise. En fait, le recours aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) et la variation de l'offre de services peuvent aider à couvrir le manque de main-d'œuvre et à attirer une nouvelle clientèle. Dans le cadre de notre recherche, certains restaurateurs ont été plus résilients et innovateurs. Ainsi, ils se sont adaptés aux restrictions et aux exigences gouvernementales, et ont été en mesure d'offrir des services adaptés aux besoins de leur clientèle. Le recours aux NTIC a facilité la mise en place du service de livraison ou de commandes à emporter. Par ailleurs, notre étude enrichit le champ de recherche en éclairant de nouvelles réalités : certains entrepreneurs restaurateurs ont refusé la mise en place du service de livraison ou de commandes à emporter par crainte d'augmenter les prix et de perdre leur clientèle. L'adoption par les restaurateurs de tels nouveaux services engendrerait des coûts supplémentaires ou réduirait leur marge de bénéfice.

Les propriétaires de PME ont pris des actions immédiates pour réduire les coûts d'exploitation durant la pandémie. Une des mesures adoptées consistait à procéder à la mise à pied du personnel (Brown et collab., 2020; Ratnasingam et collab., 2020; Ratten, 2020). Notre recherche montre que plusieurs entrepreneurs ont priorisé la gestion stratégique des ressources humaines, plutôt que de recourir aux choix faciles des mises à pied. Ainsi, par crainte de perdre leur capital humain et les compétences précieuses, certains restaurateurs ont préféré cumuler les pertes et ne pas abandonner leurs employés.

Ce dernier constat constitue un apport important de notre étude. Ce choix stratégique du maintien des employés a facilité la reprise des activités des restaurateurs dans un environnement marqué par la rareté de la main-d'œuvre et, donc, par des difficultés d'embauche.

Notre recherche souligne également l'importance de la solidarité familiale en tant qu'outil managérial innovateur en temps de crise. Ainsi, pour pallier le manque flagrant de main-d'œuvre, les propriétaires et les membres de leur famille ont solidairement contribué au maintien ou à la reprise des activités entrepreneuriales. La polyvalence et la compétence de l'entrepreneur et des membres de sa famille peuvent servir comme roue de secours en temps de crise.

Enfin, notre recherche a également été en mesure d'observer les impacts positifs de la pandémie sur les restaurateurs. En défiant la pandémie et en offrant des services diversifiés, les entrepreneurs des services de restauration ont pu fidéliser leur clientèle, voire augmenter leur part de marché. Ils ont également bénéficié d'une expérience exceptionnelle de gestion des ressources humaines et financières. La gestion et l'esprit stratégiques seront à jamais inculqués dans l'esprit des entrepreneurs. En faisant de l'autoévaluation leur mode de gestion et en étant résilients et innovateurs, les restaurateurs ont su transformer les difficultés de la pandémie en opportunités d'apprentissage et de développement.

4.3 Principaux apports

Ce travail de recherche vient enrichir la littérature existante sur le mode de gestion des PME en restauration en temps de crise. Il apporte de nouveaux constats, notamment en ce qui a trait au caractère imprévu de la crise, à l'importance de l'expérience entrepreneuriale pour gérer une crise et à l'utilité de l'aide gouvernementale. La gestion stratégique, l'innovation, la solidarité familiale et la résilience sont également considérées comme des facteurs de succès en temps de crise.

4.4 Limites

Au moment de la conduction de notre recherche, la crise pandémique n'était pas encore terminée. Les restaurateurs interviewés pourraient vivre encore des situations plus difficiles ou alors trouver d'autres solutions pour mieux gérer la crise avec la survenue de prochaines vagues.

Les personnes interviewées concernaient seulement les restaurateurs qui ont continué à exploiter leur commerce pendant la crise. Malheureusement, nous n'étions pas en mesure d'interviewer les restaurateurs qui ont cessé leurs activités à cause de la pandémie. Leurs opinions ou contributions auraient pu être très utiles pour l'enrichissement des résultats de notre recherche.

La taille de l'échantillon constitue une limite additionnelle dictée par le manque de ressources pour financer un élargissement de notre échantillon. Cela aurait pu nous amener à couvrir différents types de restaurants, par exemple ceux qui n'ont pas de salle à manger, ceux

ayant fermé leurs portes ou fait faillite durant la pandémie et ceux des autres régions géographiques à l'échelle québécoise ou canadienne.

Les futures recherches devraient être conduites après la fin de la pandémie à l'échelle canadienne et englober les restaurateurs ayant repris leurs activités après la fermeture.

Conclusion

La pandémie inattendue et imprévisible de COVID-19 a créé une crise sanitaire sans précédent qui a atteint tous les continents et fragilisé les économies mondiales. Notre recherche a permis de comprendre les différents impacts qu'une crise peut occasionner et les mesures à prendre pour mieux gérer ses répercussions. Notre champ d'analyse s'est concentré sur les entrepreneurs dans le secteur de la restauration dans la région de l'Outaouais au Québec.

L'analyse des données montre que les impacts de la crise peuvent être négatifs ou positifs. Sur le plan négatif, nous avons d'abord noté des répercussions financières : détérioration des profits et revenus, récession et difficultés de financement. Concernant les répercussions humaines, la crise a causé des effets sociaux et psychologiques. Enfin, concernant les répercussions économiques, les entrepreneurs ont affronté des problèmes de manque de ressources, des pertes d'emplois et de revenus et, surtout, des restrictions gouvernementales.

Sur le plan positif, notre recherche montre que plusieurs entrepreneurs ont appris à être résilients, innovateurs et, surtout, à gérer stratégiquement leur commerce et à s'adapter rapidement au changement. La crise leur a permis de varier leur offre de services, de fidéliser leur clientèle et de gagner une nouvelle part de marché.

Notre recherche montre également l'importance du soutien gouvernemental des entrepreneurs en situation de crise. Toutefois, les administrateurs publics et les responsables des politiques doivent être plus attentifs lors de la conception et de la mise en place des programmes de soutien. Notre recherche montre en effet que les entrepreneurs ont été très satisfaits par les programmes de soutien adoptés par le gouvernement fédéral canadien, mais insatisfaits du contenu et des conditions d'accès aux programmes québécois.

Enfin, notre recherche fait le constat que les programmes de soutien aux travailleurs et aux étudiants ayant perdu leur travail ont constitué un obstacle à l'emploi et à la reprise des activités des restaurateurs. Une révision du programme est plus que nécessaire afin d'empêcher les futures dérives et la perte de compétences.

RÉFÉRENCES

- Abboud, T., Déry, P., Dubuc, A. et Savard, S. (2020). *L'emploi et la COVID-19 : analyse et propositions pour relancer le marché du travail*. Institut du Québec. https://consultations.finances.gouv.qc.ca/RelanceEconomique/propositions/RelanceEconomique_Institut_du_Qu%C3%A9bec_Bachand_Dubuc.pdf
- Abdelghaffar, W., Haloui, N., Bouchrika, N., Yaakoubi, S., Sarhane, A., Kalai, E., Siala, N., Boulehmi, H., Trabelsi, S., Bourgou, S., Charfi, F., Belhadj, A. et Rafrafi, R. (2021). Psychological support unit design and implementation during COVID-19 pandemic: Case of Mongi Slim Hospital, Tunisia. *Avicenna*, 1(2). <http://dx.doi.org/10.5339/avi.2021.2>
- Alberca, P. et Parte, L. (2018). Operational efficiency evaluation of restaurant firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1959-1977. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0547>
- Ansell, C. et Boin, A. (2019). Taming deep uncertainty: The potential of pragmatist principles for understanding and improving strategic crisis management. *Administration and Society*, 51(7), 1079-1112. <https://doi.org/10.1177/0095399717747655>
- Baburajan, P. K. (2021). Psychological impact of COVID-19 pandemic among expatriate residents in the UAE. *Avicenna*, 1(3). <http://dx.doi.org/10.5339/avi.2021.3>
- Berger, A. N. et Udell, G. F. (1998). The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle. *Journal of Banking & Finance*, 22(6-8), 613-673. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.137991>
- Björklund, T. A., Mikkonen, M., Mattila, P. et van der Marel, F. (2020). Expanding entrepreneurial solution spaces in times of crisis: Business model experimentation amongst packaged food and beverage ventures. *Journal of Business Venturing Insights*, 14, e00197. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00197>
- Brown, M., Chewning, E. et Singh, P. (2020). Preparing the United States for the superpower marathon with China. *Brookings Institution*, 4, 1-20. https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2020/04/FP_20200427_superpower_marathon_brown_chewning_singh.pdf
- Brown, R. et Rocha, A. (2020). Entrepreneurial uncertainty during the COVID-19 crisis: Mapping the temporal dynamics of entrepreneurial finance. *Journal of Business Venturing Insights*, 14, e00174. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00174>
- Cortez, R. M. et Johnston, W. J. (2020). The Coronavirus crisis in B2B settings: Crisis uniqueness and managerial implications based on social exchange theory. *Industrial Marketing Management*, 88, 125-135. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.004>
- Doern, R. (2016). Entrepreneurship and crisis management: The experiences of small businesses during the London 2011 riots. *International Small Business Journal*, 34(3), 276-302. <https://doi.org/10.1177/0266242614553863>
- Helmi, M., Sari, D., Sulistyowati, Y., Meliala, A., Trisnantoro, L., Nurrobi, T. et Ratmono, T. (2021). The challenge of education and training in the COVID-19 National Emergency Hospital Wisma Atlet Kemayoran in Jakarta. *Avicenna*, 2(10). <http://dx.doi.org/10.5339/avi.2021.10>
- Jordà, Ò., Singh, S. R. et Taylor, A. M. (2020). *Longer-run economic consequences of pandemics* [Document de travail n° 2020-09]. Federal Reserve Bank of San Francisco. <https://www.frbsf.org/economic-research/publications/working-papers/2020/09>
- Kooli, C. (2021a). COVID-19: Challenges and opportunities. *Avicenna*, 1(5). <http://dx.doi.org/10.5339/avi.2021.5>
- Kooli, C. (2021b). COVID-19 and the mental health of professionals in the health sector in the UAE: An analytical study. *Avicenna*, 2(9). <http://dx.doi.org/10.5339/avi.2021.9>
- Kooli, C. (2021c). COVID-19: Public health issues and ethical dilemmas. *Ethics, Medicine and Public Health*, 17, 100635. <https://doi.org/10.1016/j.jemep.2021.100635>
- Kooli, C. et Al Muftah, H. (2022). Artificial intelligence in healthcare: A comprehensive review of its ethical concerns. *Technological Sustainability*. <https://doi.org/10.1108/TECHS-12-2021-0029>
- Kooli, C. et Lock Son, M. (2021). Impact of COVID-19 on mergers, acquisitions & corporate restructurings. *Businesses*, 1(2), 102-114. <https://doi.org/10.3390/businesses1020008>

-
- Kottika, E., Özsoyer, A., Rydén, P., Theodorakis, I. G., Kaminakis, K., Kottikas, K. G. et Stathakopoulos, V. (2020). We survived this! What managers could learn from SMEs who successfully navigated the Greek economic crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 352-365. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.021>
- Ratnasingam, J., Khoo, A., Jegathesan, N., Wei, L. C., Latib, H. A., Thanasegaran, G., Liat, L. C., Yi, L. Y., Kamaruzaman, O. et Amir, M. A. (2020). How are small and medium enterprises in Malaysia's furniture industry coping with COVID-19 pandemic? Early evidences from a survey and recommendations for policymakers. *BioResources*, 15(3), 5951-5964. <https://doi.org/10.15376/biores.15.3.5951-5964>
- Ratten, V. (2020). Coronavirus (COVID-19) and entrepreneurship: Changing life and work landscape. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 32(5), 503-516. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1790167>
- Seo, S., Jang, S. S., Almanza, B., Miao, L. et Behnke, C. (2014). The negative spillover effect of food crises on restaurant firms: Did Jack in the Box really recover from an E. coli scare? *International Journal of Hospitality Management*, 39, 107-121. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.02.011>
- Sidhom, O. (2021). Physical and mental health aspects in COVID-19: Two sides of a coin. *Avicenna*, 2(6). <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2017.11.008>
- Singh, S., Kumar, R., Panchal, R. et Tiwari, M. K. (2021). Impact of COVID-19 on logistics systems and disruptions in food supply chain. *International Journal of Production Research*, 59(7), 1993-2008. <https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1792000>
- Sirajudeen, J., Nair, A. P., Hassany, R. W., Purayil, N. K., Mathew, J. V., Elmadhoun, I. T. et Mustafa, M. (2021). All those exanthematous fevers are not COVID-19. *Avicenna*, 1(1). <https://doi.org/10.5339/avi.2021.1>
- Statistique Canada. (2020, 26 mai). Services de restauration et débits de boissons, mars 2020. *Le Quotidien*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/200526/dq200526c-fra.htm>
- Thorgren, S. et Williams, T. A. (2020). Staying alive during an unfolding crisis: How SMEs ward off impending disaster. *Journal of Business Venturing Insights*, 14, e00187. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00187>
- Türkcan, K. et Erkuş-Öztürk, H. (2020). The impact of economic and political crises on the survival of tourism-related firms: Evidence from Antalya. *Tourism Economics*, 26(7), 1152-1174. <https://doi.org/10.1177/1354816619868614>
- Yin, R. K. (2011). *Applications of case study research* (3^e éd.). SAGE.
- Zakaria, M. (2021). To win the global war against COVID-19 terror: Free of charge vaccine to all people who want to be vaccinated. *Avicenna*, 1(4). <http://dx.doi.org/10.5339/avi.2021.4>