

La résilience réactive, un processus de management des ressources : le cas de la Haute Gastronomie Française face à la crise de la Covid-19

ST-AIMS 10 : Orchestrer et valoriser les ressources pour de nouveaux BM face aux grands défis sociétaux et environnementaux (GT BMRC)

Calypso COUDEVILLE
IAE de Lille
104 Av. du Peuple Belge
59800 LILLE
calypso.coudeville@univ-lille.fr

Résumé :

La résilience organisationnelle réactive est une phase du processus de résilience où l'on observe les *réactions* des organisations. Dans cet article, nous observons, dans un premier temps, les diverses réponses organisationnelles des restaurants trois étoiles au Guide Michelin en France entre Mars 2020 et Juin 2021 face à la crise de la Covid-19. Puis, nous étudions les processus de management des ressources de ces organisations dans le cadre des réponses organisationnelles proposées. Pour ce faire, nous nous concentrons sur deux cas, la Maison Troisgros*** et la Maison Meilleur***. Nous observons les innovations business model et les processus de management des ressources stratégiques et ordinaires durant la phase de résilience réactive. Cinq processus de management des ressources se distinguent au sein de notre étude : le maintien, le redéploiement, l'inutilisation, la disparition et l'acquisition.

Mots clés : résilience organisationnelle - management des ressources - innovation business model – étude de cas - PME

INTRODUCTION

La résilience organisationnelle est un concept qui se développe particulièrement ces vingt dernières années dans la littérature, autant du côté des chercheurs que de celui des praticiens. Cette expansion de l'utilisation du concept n'a fait que croître davantage avec la crise de la Covid-19 : numéros spéciaux dans les revues académiques¹, dans les journaux managériaux², dans les médias grand public³, aujourd'hui, le sujet est sous tous les masques.

Ce choc exogène violent met nos organisations à rude épreuve en leur demandant une adaptation constante et une reconfiguration permanente de leurs business models. Le secteur de la Haute Gastronomie a été particulièrement mis en avant pendant cette période de crise : communication décuplée sur les réseaux sociaux, articles dans les magazines spécialisés, diffusion sur les médias grand public... C'est un idéal type du secteur en crise que nous avons choisi afin d'observer ce qui s'est passé en coulisses pendant cette période. Dans ce contexte de crise, où les organisations doivent faire preuve de résilience afin de répondre à ce défi sans précédent, nous nous interrogeons sur les réponses stratégiques et organisationnelles. Les organisations choisiront-elles de maintenir leurs ressources? De les redéployer? D'en acquérir de nouvelles ou encore de s'en séparer? Ces interrogations nous amènent à formuler la problématique suivante : **Quels sont les processus de management des ressources qui caractérisent les différentes réponses organisationnelles lors d'une phase de résilience réactive ?**

Dans cet article, nous mobilisons la littérature sur la crise (Hermann, 1963 ; Boin *et al.*, 2010) de manière contextuelle, sur la résilience organisationnelle (Vogus et Sutcliffe 2007 ; Koninckx et Teneau, 2010 ; Bégin et Chabaud, 2010 ; Linnenluecke, 2017) en nous concentrant plus particulièrement sur la résilience réactive. Nous utilisons la littérature sur les business models (Casadesus-Masanell et Ricart, 2011 ; Massa et Tucci, 2013) afin d'observer les BMI (Business Model Innovation) mises en place par les organisations afin de s'adapter face à la crise. L'approche BM nous permet d'étudier les réponses organisationnelles, que nous associons à des BMI, dans un contexte particulier qu'est celui de la crise sanitaire. Afin d'observer au mieux ces BMI, nous exploitons la littérature sur les ressources (Penerose, 1959 ; Teece *et al.*, 1997 ; Barney, 1991), une littérature qui nous permet d'observer les pratiques de management des ressources que nous apposons au processus de résilience réactive. Cet article a pour but, dans

¹ RFG Volume 46, Numéro 293, novembre-décembre 2020 - "Les crises à la lumière des sciences de gestion »

² HBR Juin-Juillet 2020 Renaître

³ <https://www.franceculture.fr/emissions/le-temps-du-debat/le-temps-du-debat-emission-du-mardi-03-novembre-2020>

un premier temps, d'observer les diverses BMI mises en place face à la crise. Pour cela, nous effectuons une étude descriptive des BMI de l'ensemble des restaurants trois étoiles au Guide Michelin entre Mars 2020 et Juin 2021. Puis, dans un second temps, nous observons les différentes BMI et les processus de management des ressources associés pendant cette même période en nous concentrant sur deux cas : La Maison Troisgros*** et la Maison Meilleur***.

1. LA RESILIENCE ORGANISATIONNELLE « REACTIVE » DANS UN CONTEXTE DE CRISE

1.1 MOBILISATION DU CONCEPT DE CRISE DE MANIERE CONTEXTUELLE

Accordons-nous ici sur la résilience comme élément indissociable de la crise, et sur la crise comme « *une situation nocive et perturbatrice de grande ampleur, soudaine et consommatrice de ressource* » (Reilly, 1993). Il s'agit d'un événement à faible probabilité et à fort impact (Shrivastava *and al.*, 1988) qui menace les buts fondamentaux d'une organisation (Weick, 1988). Ces précisions sur la crise sont indispensables de manière à distinguer clairement la résilience organisationnelle soit l'adaptation du BM dans le cadre d'une crise, et l'ajustement du BM à un environnement évoluant naturellement. La crise engendrée par la pandémie mondiale de la Covid-19 a plongé la France dans une situation sans précédent. Cette crise qualifiée de « guerre contre un virus » par Emmanuel Macron le 12 Mars 2020 poussa le gouvernement à imposer un certain nombre de mesures que nous connaissons tous : multiples confinements, gestes barrières, couvre feux, télétravail, jauges etc... Ces mesures ont eu un impact considérable sur nos organisations, ces dernières ont dû faire face à un choc exogène violent paralysant en partie l'économie de notre pays. Cette crise sanitaire et économique nous permet d'observer des comportements organisationnels plus ou moins résilients. Nous ne mobilisons le concept de crise que de manière contextuelle, c'est pourquoi nous ne nous attarderons pas sur la littérature sur les crises, nous nous concentrons plutôt sur la littérature sur la résilience.

1.2 DEFINITION DE LA RESILIENCE ET MOBILISATION DU CONCEPT DE RESILIENCE REACTIVE DANS LE CADRE DE L'ETUDE

La résilience est un concept né dans le domaine de la physique, plus particulièrement en métallurgie. En physique des matériaux, la résilience concerne l'évaluation de la résistance des matériaux à des chocs élevés et leur capacité à absorber l'énergie cinétique sans se rompre. Les sciences écologiques développent également le concept de résilience (Holling et al, 1973) avec

deux caractéristiques principales: (1) la capacité d'un écosystème à intégrer une perturbation dans son fonctionnement, sans modifier sa structure, (2) la capacité à se remettre du choc et à retourner à son état initial. Puis le concept évolue dans le domaine des sciences humaines, et plus particulièrement en Psychologie. Dans ce domaine, la résilience se révèle face à des stress importants et/ou cumulés, face à des traumatismes ou des contextes à valeur traumatique. Une grande partie de la littérature sur la résilience individuelle nous vient de la Psychologie (Bonnano, 2004 ; Flach, 1988 ; Masten et al., 1990 ; Cyrulnik et Seron, 2012). Ainsi un certain nombre de chercheurs en gestion s'intéressent alors à la résilience organisationnelle (Burnard and Bhamra, 2011 ; Lengnick-Hall *et al*, 2011 ; Bégin et Chabaud, 2010 ; Hollnagel *and al*, 2009 ; Koninckx and Teneau, 2010). La résilience est divisée en deux types : la résilience proactive et la résilience réactive, ces dernières sont interdépendantes l'une de l'autre. La résilience réactive sera mise en place pour réagir à un choc. La résilience proactive sera utilisée avant et après le choc, de manière à développer les capacités d'adaptation et d'exploration de l'organisation (Hollnagel, 2017). Nous rejoignons, dans le cadre de notre étude, la définition de la résilience de Hamel et Valikangas (2003) soit comme « *La capacité d'une organisation à réinventer son business model et sa stratégie à mesure que les circonstances changent. Cela comprend l'anticipation et l'ajustement continu face aux changements qui menacent les fonctions vitales de l'organisation* ». Dans le cadre de cette étude, nous nous concentrerons particulièrement sur la phase de résilience réactive.

2. LA RESILIENCE REACTIVE, UN PROCESSUS D'INNOVATION DU BUSINESS MODEL ET DE MANAGEMENT DES RESSOURCES ASSOCIEES

Malgré de nombreuses études sur la résilience organisationnelle (Koninckx et Teneau, 2010 ; Coutu, 2002 ; Hamel et Välikangas , 2003), cette dernière est critiquée pour demeurer floue et difficilement opérationnalisable. Nous pensons que l'étude de ce processus, au prisme d'analyse des business model (BM) et croisée à la littérature sur les ressources, nous permettra d'ouvrir cette *boite noire* qu'est le processus de résilience organisationnelle.

2.1 L'INNOVATION DE BUSINESS MODEL COMME REPONSE ORGANISATIONNELLE FACE A LA CRISE

Le business model est un concept distinct qui apporte une approche renouvelée du management stratégique (Lecocq *et al.*, 2006), c'est une façon d'opérationnaliser la stratégie. Le BM représente la partie visible de la stratégie de l'organisation et offre une analyse de niveau méso. Il permet la création de connaissances (Zott et Amit, 2013) en se focalisant davantage sur les mécanismes de création et de capture de valeur (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010), que sur

l'avantage concurrentiel. Nous partageons leur vision qui semble adaptée au processus de résilience réactive car, en période de crise, il s'agit d'une lutte pour la survie de l'organisation plutôt que la quête d'un avantage concurrentiel. Au contraire, il n'est pas rare de voir un mouvement de solidarité entre concurrents en période de crise. De plus, alors que dans les théories traditionnelles de la stratégie, la valeur provient de l'offre et est générée exclusivement par l'organisation, dans l'approche BM, la création de valeur intègre l'ensemble de l'écosystème de l'organisation (Priem *et al.*, 2018). La résilience organisationnelle a principalement été étudiée en sciences de gestion à un niveau d'analyse micro (Coutu, 2002 ; Weick et Sutcliffe, 2001). Nous avons choisi d'étudier la résilience au prisme d'analyse BM, ce niveau d'analyse méso nous permet d'étudier l'organisation et ses ressources internes (slack organisationnel) mais aussi la relation de l'organisation avec son écosystème et son environnement (soutien de l'état). Nous verrons que la littérature sur la résilience et plus particulièrement la résilience réactive, observée au prisme d'analyse BM, génère de nombreux questionnements autour de la création et de la capture de valeur.

Les réponses organisationnelles peuvent être définies comme des BMI. Dans la littérature, l'innovation peut en effet être considérée comme une réponse à un environnement changeant et dont les ressources se tarissent (Zajac *et al.*, 1991 cités par Bourgeon et Demil 1999). Il existe un débat au sein de la littérature sur les BMI qui soulève les questions suivantes : à partir de quel degré d'innovation peut-on parler de BMI ? Combien et quelles sont les composantes du BM qui doivent avoir bénéficié d'une innovation pour parler de BMI ? (Foss et Saebi, 2017). Dans le cadre de notre étude, puisque nous parlons de résilience réactive dans un contexte de crise, nous qualifions de BMI toutes les réponses organisationnelles qui ont entraîné un processus de management des ressources et/ou modifié la proposition de valeur de l'organisation. Nous pourrions également parler de Business Model Reconfiguration (Massa et Tucci, 2013). Pour définir les BMI, nous adoptons la définition de Foss et Saebi (2018): "*designed, novel, and non-trivial changes to the key elements of a firm's business model and/or the architecture linking these elements*".

2.2 LA RESILIENCE ORGANISATIONNELLE REACTIVE, UN PROCESSUS DE MANAGEMENT DES RESSOURCES

La théorie des ressources ou ressources based View (RBV) est initialement développée dans les travaux de Penderose (1959). Par la suite, les chercheurs en stratégie se concentrent sur un type de ressources en particulier : les ressources stratégiques. En effet, l'avantage concurrentiel est lié à l'hétérogénéité des ressources contrôlées par les firmes concurrentes (Barney, 1991;

Wenerfelt, 1984) conjugué à leur mobilité imparfaite (Peteraf, 1993), ce qui conduit à déterminer que les ressources pouvant fonder un avantage concurrentiel sont de valeur, rares, non imitables et non substituables (Barney, 1991). Les ressources d'une organisation et la bonne exploitation de ces dites ressources génèrent une certaine performance. Ces ressources peuvent être de différents types : actifs matériels (emplacements ou capacités de stockage) ou immatériels (marques, puissance d'achat, réseau de relations ou savoir-faire). Barney (1991) se concentre sur l'étude de ces ressources stratégiques et explique qu'elles permettent de générer un avantage concurrentiel ainsi qu'une performance supérieure. Décrites par Teece en 1997, « *les ressources sont des actifs spécifiques à la firme qui sont difficiles, sinon impossible, à imiter* ». Nous choisissons ici de considérer que « *les ressources de la firme incluent tous les actifs, capacités, processus organisationnels, information, savoir, etc. qui sont contrôlés par la firme et qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies* » (Barney 1991). D'après les travaux de Weppe *et al.* (2013) nous définirons les ressources stratégiques comme « *une ressource rare, perçue généralement par les entreprises d'un même secteur comme positive en termes de performance, c'est-à-dire ayant une productivité attendue supérieure à son coût (d'acquisition ou de développement interne)* ». Et une ressource ordinaire comme « *une ressource commune sur le marché, perçue généralement comme étant neutre en termes de performance, c'est-à-dire ayant une productivité attendue équivalente à son coût (d'acquisition ou de développement interne)* ». Certaines études se sont concentrées sur le processus de management des ressources (Sirmon *et al.*, 2007) définissant ce processus comme « *the comprehensive process of structuring the firm's resource portfolio, bundling the resources to build capabilities, and leveraging those capabilities with the purpose of creating and maintaining value for customers and owners* ». Cependant, les auteurs adoptent une vision des ressources indifférenciée. C'est pourquoi, nous choisissons ici de distinguer les ressources stratégiques des ressources ordinaires.

Puisque, dans le cadre de cet article, nous choisissons un prisme d'analyse BM. Notre point de vue se détache de la recherche de l'avantage concurrentiel au profit de la création et de la capture de valeur générées par les BMI observées. Nous assimilons le processus de management des ressources au processus d'innovation des business model. Nous verrons qu'il existe plusieurs types de processus de management des ressources distincts mis en place pour répondre à la crise. Les acteurs effectuent des choix stratégiques plus ou moins efficaces, certains en basant l'entièreté de leur reconfiguration sur les ressources stratégiques, d'autres, en valorisant des ressources ordinaires, ou encore en faisant l'acquisition de nouvelles ressources

3. METHODOLOGIE

3.1 QUESTION DE RECHERCHE

Après avoir fait un bref rappel de la littérature sur les crises de manière contextuelle, nous avons évoqué les différentes phases de la résilience en nous concentrant sur la résilience réactive. Nous avons ensuite mobilisé la littérature sur les BM, qui nous permettra d'observer les différentes BMI mises en place par les organisations comme réponses organisationnelles à la crise. Enfin, nous avons mobilisé une partie de la littérature sur les ressources puisque cette dernière nous permettra de répondre à notre problématique : **Quels sont les processus de management des ressources qui caractérisent les différentes réponses organisationnelles lors d'un processus de résilience réactive ?** Pour répondre à cette question, nous avons étudié les BMI de l'ensemble des restaurants trois étoiles au Guide MICHELIN en France entre Mars 2020 et Juin 2021, soit au cœur de la crise de la Covid-19. Cette période englobe les trois confinements et peut donc, selon nous, être associée à la phase de résilience réactive. Puis, afin d'observer plus précisément les processus de management de ressources, nous nous concentrerons particulièrement sur les cas de la Maison Troisgros*** et de la Maison Meilleur***.

3.2 CHOIX DU TERRAIN ET DES CAS TROISGROS*** ET MEILLEUR***

De nombreux secteurs ont été fortement impactés par la crise sanitaire, nous avons alors eu un large choix de terrains pertinents à observer (Évènementiel, tourisme, secteur aérien, restauration...). Notre choix s'est porté sur le secteur de la restauration car ces derniers ont très rapidement proposé une large diversité de réponses organisationnelles, ce qui nous a paru très riche pour l'étude. Nous nous sommes ensuite focalisés sur le sous-secteur de la Haute Cuisine Française, et plus spécifiquement les restaurants étoilés au Guide Michelin, de manière à définir notre échantillon de manière plus précise. Ce sous-secteur nous offre également un large choix de données secondaires grâce aux réseaux sociaux des restaurants et des chefs associés ainsi qu'à la médiatisation locale et nationale de ces derniers. Nous nous concentrons plus particulièrement sur les restaurants trois étoiles au Guide Michelin de manière à observer les répondants et non répondants de manière exhaustive. Nous choisissons ensuite d'illustrer les processus de management des ressources à l'aide des cas Troisgros et Meilleur. Ces deux cas répondent aux critères de notre échantillon puisqu'ils ont tous les deux trois étoiles au Guide Michelin et ont mis en place des BMI différentes pour répondre à la crise, ce qui a entraîné des processus de management des ressources différents pour nos deux cas.

3.3. CHOIX METHODOLOGIQUES

Notre étude est basée sur des données primaires et secondaires. Nous avons effectué, entre Mars 2020 et Août 2021, une revue systématique de cinq magazines spécialisés⁴ et deux journaux nationaux⁵ (un total de 316 articles) afin d'obtenir une liste exhaustive des réponses organisationnelles des restaurants trois étoiles au Guide Michelin en France. En plus de notre revue des magazines spécialisés, nous avons effectué une analyse du site internet et des réseaux sociaux (Facebook, Twitter et Instagram) des restaurants et des chefs associés sur la période étudiée (Mars 2020 à Juin 2021). Nous avons complété ces informations via deux moteurs de recherche avec les mots clés suivants : *nom du restaurant* + *Covid* ; *nom du restaurant* + *confinement* ; *nom du chef* + *Covid* ; *nom du chef* + *confinement*, ce qui nous a parfois permis d'accéder à des informations complémentaires via des journaux locaux. Nous avons également effectué 19 entretiens semi-directifs avec des chefs 1, 2 et 3 étoiles (Annexe 1). Ici nous nous concentrerons sur deux cas en particulier : La Maison Troisgros et La Maison Meilleur. Tous les entretiens ont été enregistrés puis retranscrits. Notre étude se veut principalement descriptive, c'est pourquoi nous avons, dans un premier temps, codé toutes les réponses organisationnelles afin d'obtenir (1) le pourcentage de répondants face à la crise et (2) quels types de réponses ont été apportées. Nous avons également codé l'intégralité de nos entretiens via le logiciel InVivo, guidés par la littérature sur les BM, afin d'observer les BMI potentielles se dessiner et par la littérature sur les ressources afin d'observer les différents processus de management des ressources et les types de ressources associées.

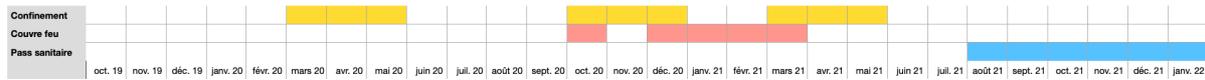
3.1. PRESENTATION DU SECTEUR ETUDIE ET DES REPNSES ORGANISATIONNELLES FACE A LA CRISE

Le secteur de la Haute Gastronomie a subi de plein fouet la crise de la Covid-19. Ils ont dû faire évoluer leurs business models rapidement face à un environnement hyper-changeant (Fig.1).

4 Atabula, Food&Sens, Le Chef, Hôtellerie Restauration et Bra tendance restauration

5 Le Monde (Gastronomie), Les Echos (Food)

Figure 1. Frise chronologique des décisions gouvernementales liées à la crise de la Covid-19 impactant le secteur de la restauration en France.

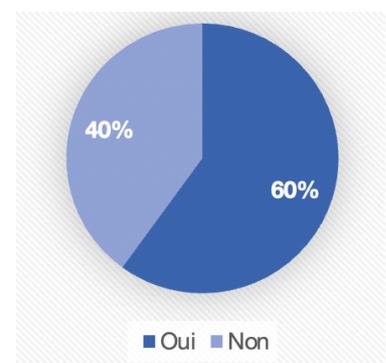


Il n'est pas rare de parler d'environnement changeant ou hyper-changeant dans la littérature managériale (Pettigrew *et al.*, 2001 ; Brown et Eisenhardt, 1997) cependant la situation entraînée par la crise sanitaire est sans précédent pour le secteur. Ce choc brutal a entraîné trois fermetures temporaires de ces établissements (lors des trois confinements), une première dans l'histoire de la restauration. Depuis Mars 2020, cet environnement instable ne laisse que peu de temps aux organisations pour s'adapter et faire preuve de résilience. Encore récemment, le variant Omicron inquiète la profession⁶ qui avance à tâtons depuis maintenant des mois voire des années.

Certains ont choisi de ne pas répondre à cette crise et de rester dans l'inaction, cependant, nombreux sont ceux qui ont reconfiguré les ressources qui leur restaient afin de proposer des BMI de manière à assurer une continuité dans la proposition de valeur. Les business models dans le secteur de la Haute-Gastronomie ont déjà fait l'objet de quelques recherches (Nlemvo et Surlemont, 2008 ; Svejenova et al 2010 ; Presenza et Petruzzelli, 2019). En nous basant sur les témoignages et entretiens issus de notre terrain ainsi que sur la littérature sur le sujet, notamment les travaux de Nlemvo et Surlemont en 2008 sur les modèles de revenus dans le secteur de la Haute Gastronomie et les différents travaux de Bouty et Gomez (2010, 2013) sur ce terrain. On peut observer deux business models principaux se dessiner dans le milieu de la Haute Gastronomie Française : un business model basé sur la diversification des activités (Par exemple Alain Ducasse*** ou Anne Sophie Pic***) et un business model basé sur la seule gastronomie (Par exemple René Meilleur*** ou Arnaud Lallement***).

18/30 Restaurants trois étoiles ont mis en place des BMI pendant le confinement (Fig. 2), majoritairement de la vente à emporter ou livrée (13 d'entre eux) (Fig.3). Certains d'entre eux ont également mis en place des food trucks (3), d'autres, des paniers afin de valoriser les producteurs locaux ou ont exploité leur établissement afin d'en

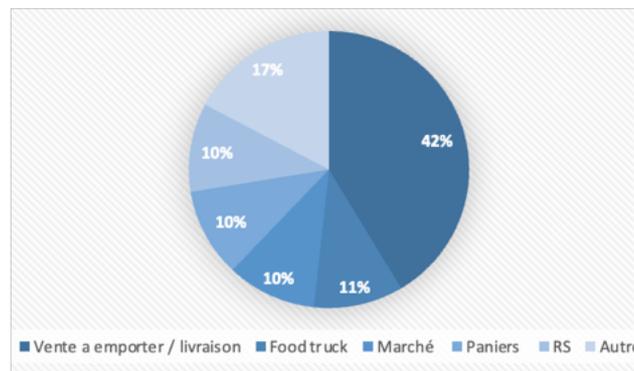
Fig 2. Restaurants triplement étoilés ayant mis en place une BMI entre Mars 2020 et Juin 2021



⁶ https://www.bfmtv.com/economie/entreprises/industries/le-variant-omicron-un-nouveau-coup-de-massue-pour-les-restaurateurs_AN-202112010263.html

faire des marchés locaux. On a pu constater également une hausse importante de l'utilisation des réseaux sociaux pendant cette période. Aussi a-t-on pu suivre de nombreux chefs concoctant des recettes de cuisine sur ces différentes plateformes, et y poster un peu plus régulièrement⁷. Sans considérer cela comme une BMI, certains chefs voulant mettre à profit ce temps « perdu » ont décidé d'effectuer des travaux plus ou moins importants dans leurs établissements. Pour la plupart d'entre eux, c'est l'occasion de faire ce qu'ils repoussaient déjà depuis des années.

Fig 3. Types de BMI mises en place par les restaurants triplement étoilés entre Mars 2020 et Juin 2021



Deux temporalités stratégiques se dessinent tout de même ici, certaines de ces BMI font désormais partie intégrante du BM du restaurant post-confinement. Par exemple, Anne-Sophie Pic avec les Daily-Pic ou les Paniers d'Alain Passard encore disponibles aujourd'hui. Il est alors possible de distinguer deux types de BMI : les BMI temporaires (Clausse *et al.*, 2022), qui vont être mises en place pour s'adapter à court terme à un environnement temporairement changé avec de retourner vers le BM initial. Et une BMI définitive, qui sera, lors de la phase post-crise, intégrée au BM de l'organisation.

3.3 CLASSIFICATION DES RESSOURCES CHOISIES

Les travaux sur les processus de management des ressources (Sirmon *et al.*, 2007) considèrent de manière indifférenciée les ressources, qu'elles soient stratégiques ou non, c'est pourquoi nous faisons le choix de distinguer les ressources stratégiques et ordinaires. Nous caractérisons les ressources stratégiques comme fortes en termes de performance, puisque génératrices d'un avantage concurrentiel, et les ressources ordinaires comme neutres en termes de performance (Weppe *et al.*, 2013). Nous avons pu observer plusieurs processus de management des ressources mis en place par les organisations en réponse à la crise : (1) Maintien : les ressources

⁷ <https://www.europe1.fr/societe/confinement-cinq-recettes-de-chefs-etoiles-faciles-a-realiser-chez-soi-3957938>

non modifiées par l'organisation ; (2) redéploiement : les ressources utilisées différemment par l'organisation ; (3) disparition : les ressources que l'organisation a supprimées; (4) inutilisation: les ressources inexploitées par l'organisation et (5) acquisition: les ressources nouvellement acquises par l'organisation.

4 RESULTATS

Nous avons eu l'opportunité d'échanger avec les chefs Michel Troisgros et René Meilleur et de compléter ces entretiens avec différents articles de presse locale ou spécialisée, d'analyse des réseaux sociaux, podcast ou interview de ces chefs.

4.1 CAS N°1 - MAISON TROISGROS***

4.1.1 La vente à emporter

La Maison Troisgros propose, lors du premier confinement, une première BMI : la vente à emporter. Cette première réponse organisationnelle entraîne plusieurs processus de management des ressources organisationnelles (techniques, ressources humaines, ressources logistiques).

« D'ailleurs, pendant ces 3 mois, on a fait des plats cuisinés à emporter. On ne livrait pas à domicile, on n'avait pas le service, mais les plats cuisinés ont marché très très fort au premier confinement. On faisait une cuisine qui n'était pas de la cuisine 3 étoiles parce qu'elle ne convient pas aux plats à emporter, mais une cuisine de qualité. »

Ils n'ont cependant pas fait le choix de la livraison puisque cela aurait demandé l'acquisition de nouvelles ressources. Ce choix n'a pas été partagé par tous les chefs, certains ont fait le choix de développer la livraison. Une nouvelle start-up a d'ailleurs émergé, spécialisée dans la livraison pour les restaurants gastronomiques⁸. La maison Troisgros a reconfiguré son business model et a redéployé ses ressources associées de manière à fournir une nouvelle offre, la vente à emporter, en prenant en considération que cette nouvelle optimisation des ressources ne permettait pas d'obtenir une cuisine qualifiée de *trois étoiles*, mais qui reste néanmoins une cuisine de qualité.

« On a mis en place la vente à emporter avec mes fils, avec des horaires bien particuliers, tout était adapté. C'est une période où il a fallu se remettre en cause et être judicieux. Il fallait à la fois maintenir et à la fois ne pas trop dépenser puisqu'il n'y avait pas de rentrée

⁸ <https://www.hippoleat.com/chefs-en-livraison>

d'argent donc au niveau comptable, il fallait être juste. Vraiment, on était face à des situations économiques inconnues et périlleuses. On devait effectuer un minimum de dépenses tout en maintenant la relation vis-à-vis de nos clients. On voulait être là pour eux, qu'ils ne nous oublient pas, alors il fallait proposer quelque chose».

La Maison Troisgros a reconfiguré ses ressources en maintenant les ressources stratégiques que représentent les chefs Léo et César⁹. Certaines ressources financières ont été redéployées, notamment la structure des coûts, puisqu'il s'agit des mêmes compétences et ressources (produits, ressources humaines) pour un produit fini vendu beaucoup moins cher. Nous considérons cette BMI comme résiliente puisque Michel Troisgros évoque un besoin de « maintenir l'activité » et à la fois de « se remettre en cause » et « s'adapter » face à une « situation économique inconnue et périlleuse ». Ces verbatim ne sont pas sans nous rappeler la définition précédemment évoquée de la résilience organisationnelle de Hamel et Valikangas (2003) puisque la Maison Troisgros reconfigure son business model au fil des changements induits par la crise et fait preuve d'un ajustement continu face aux menaces externes.

« Finalement, on faisait du Troisgros même si ce n'est pas le 3 étoiles, mais c'était les mêmes acteurs et la même compétence. On faisait du Troisgros pour environ 40€, enfin pas cher du tout. »

Le but ici n'est pas de maximiser le profit, puisque la valeur créée n'est pas financière, mais plutôt le maintien du lien avec les clients, et ce, en redéployant les ressources humaines et les compétences de ces dites ressources.

« ...toutes les semaines, un menu différent, et là pour le coup, ça a permis de toucher une nouvelle clientèle. »

Non seulement cette BMI a permis de maintenir une première ressource, le lien avec leurs clients, mais leur a permis de générer une ressource supplémentaire : un nouveau segment de clientèle.

4.1.2 La présence sur les réseaux sociaux

De nombreux chefs ont développé leur présence sur les réseaux sociaux, particulièrement pendant le premier confinement. Nous pouvons penser notamment aux rendez-vous quotidiens

⁹ César TROISGROS et Léo TROISGROS sont les deux fils de Michel TROISGROS. Ils étaient, en période pré-crise, chacun chef dans l'un des trois établissements de la Maison Troisgros

avec Cyril Lignac sur M6 avec **#cuisinonsensemble** ou encore la multiplication des live recettes par les chefs sur Instagram.

« Après, il y a une chose qu'on a beaucoup, beaucoup, beaucoup développé, c'est les réseaux sociaux à ce moment-là. Mes fils et moi-même, on se filmait à faire régulièrement des plats cuisinés simples pour animer nos réseaux sociaux. Et là ça a eu un énorme succès puisque les gens n'avaient que ça à faire »

Alors que les réseaux sociaux représentaient un outil de communication peu exploité par certains chefs, ils sont rapidement devenus une ressource indispensable au business model afin de maintenir le lien avec les clients et de communiquer à propos des BMI mises en place par les établissements.

4.1.3 L'acquisition et la mise en place du Food Truck

Lors du second confinement, les chefs se sont réinventés une fois de plus. La vente à emporter a connu un succès moindre au regard de la diversification des offres proposées sur le marché. La Maison Troisgros décide alors de faire l'acquisition d'une ressource qui deviendra l'élément central de sa seconde BMI: le Food truck (Tab 2).

*« C'est César et Léo qui ont orchestré ce Food truck, donc ils ont cherché des Food Truck, à droite, à gauche, ils en ont finalement trouvé un à Nantes. Ils l'ont ramené, on l'a aménagé et ils l'ont lancé, **Petite Cuisine**, ça s'appelait. Ils allaient de place en place avec un itinéraire et un calendrier préétabli dans Roanne. »*

Cette nouvelle ressource acquise permet à une nouvelle BMI d'émerger au sein du groupe : **Petite Cuisine**. Le Food Truck se déplace, donc il n'y a plus de problème de vente à emporter ou livraison. Ce, en maintenant la qualité des produits eux-mêmes et les compétences techniques de César et Léo.

« Nous proposons des sandwiches mais d'une qualité formidable. Et là, ça a été un succès de dingue. Ce qu'on pensait faire de la mi-mars jusqu'à fin avril, s'est prolongé jusqu'à début juin, jusqu'à l'ouverture et ça a été un succès fou. Il y avait des files d'attente pour acheter des sandwiches Troisgros, c'était fou. »

Cette BMI participe au processus de résilience réactive puisqu'elle propose une adaptation du business model initial de la Maison Troisgros face à la crise. Ce, en maintenant certaines ressources stratégiques et en redéployant d'autres ressources ordinaires. La création de valeur est

maintenue par le biais de la proposition d'une nouvelle offre, du maintien des compétences des ressources humaines actives et du maintien de lien avec les clients.

« Permettre à des personnes qui ne sont jamais allées chez Troisgros d'aller chez Troisgros, parce que même un petit camion et un menu à 14€, les gens allaient chez Troisgros, c'est incroyable ! On continuait à faire rêver avec un petit camion et ça c'est très réjouissant. Il y a vraiment eu des instants, des images, des relations, des partages, des rencontres merveilleuses pendant ces trois mois extraordinaires. »

La Maison Troisgros a reconfiguré son business model et ses ressources associées tout au long des deux confinements en proposant rapidement des réponses organisationnelles variées. La dernière BMI, à savoir la mise en place du Food Truck, est particulièrement intéressante car elle est, aujourd'hui encore, en activité¹⁰.

Il y aurait donc une distinction entre deux types d'innovations de business model comme réponse organisationnelle face à la crise : une adaptation temporaire et une innovation définitivement ancrée dans le business model de l'organisation. Si l'on observe ce phénomène en s'appuyant sur la littérature sur la résilience organisationnelle, nous pourrions associer l'adaptation à de la résilience réactive et l'innovation définitive à de la résilience à la fois réactive et proactive. En effet, la résilience réactive a lieu lors de la phase « crise » et la résilience proactive lors des phases « pré-crise » et « post-crise ». La première serait sur une temporalité à court terme tandis que la seconde, puisqu'elle est définitive, sur une temporalité à long terme.

4.1.4 Synthèse

Tableau 2. Synthèse des processus de management de ressources stratégiques et ordinaires de la Maison Troisgros* de Mars 2020 à Juin 2021**

Maison Troisgros***	Ressources	
	Stratégique (s)	Ordinaire (s)
Maintien	<ul style="list-style-type: none"> • Michel Troisgros, Léo Troisgros et César Troisgros • Trois étoiles au Guide Michelin 	<ul style="list-style-type: none"> • Fournisseurs • Produits • Services support minimum
Redéploiement		<ul style="list-style-type: none"> • Mode de livraison

¹⁰ https://www.troisgros.fr/page_petite-cuisine_troisgros

		<ul style="list-style-type: none"> • Exploitation des réseaux sociaux • Ressources financières investies • Lieux physiques (partiellement) • Matérielles et logistiques
Disparition		<ul style="list-style-type: none"> • Ressources humaines ordinaires (partiellement) • Une des activités (restaurant Tokyo)
Inutilisation	<ul style="list-style-type: none"> • Lieu physique (partiellement) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ressources humaines (partiellement)
Acquisition		<ul style="list-style-type: none"> • Soutien de l'état (ressource financière) • Food Truck • Nouveau segment de clientèle

4.2 CAS N°2 - MAISON MEILLEUR****

4.2.1 Le room service

La maison Meilleur a opté pour une réponse organisationnelle différente, mais ils ont, eux aussi, fait le choix de maintenir certaines ressources stratégiques et de redéployer d'autres ressources ordinaires, afin de réarticuler leur BM de manière résiliente face à la crise. Une fois encore, nous considérons la BMI de la Maison Meilleur comme résiliente puisque cette dernière leur a permis de maintenir leur activité pendant l'ensemble de la période étudiée malgré la crise. René et Maxime Meilleur sont tous deux dirigeants propriétaires d'un unique établissement classé trois étoiles au guide Michelin. Cet établissement propose une partie restauration ainsi qu'une partie hôtellerie afin d'offrir au client une expérience globale¹¹. L'activité restauration et l'activité hôtelière ont été impactées différemment. En effet, le secteur de l'hôtellerie n'a pas été impacté par les restrictions gouvernementales. La Maison Meilleur a donc choisi de redéployer les ressources et les compétences du restaurant sous forme de room service.

« Oui, on a été les premiers, et on avait le droit de servir dans la chambre, donc plutôt que de faire des paniers repas, on a servi directement dans les chambres. Donc un jour on a essayé, avec mon fils, on s'est dit, on va manger dans une chambre. Donc nous voilà, mon fils, ma

¹¹ <https://www.la-bouitte.com/media/original/dp-la-bouitte-14102021.pdf>

belle-fille, ma femme et moi même, tous les quatre dans la chambre et on a mangé, voir ce que ça donnait »

Les deux dirigeants sont en pleine réflexion concernant le type de réponse organisationnelle qu'ils pourraient apporter face à la crise, c'est la première partie de la résilience réactive. Ils évaluent rapidement le nouvel environnement organisationnel dans lequel ils se trouvent et essaient d'articuler une réponse organisationnelle avec le slack (ensemble des ressources disponibles dans une organisation), ici l'hôtel (Tab 3).

« C'était un peu cafouilleux quand même, c'est un peu difficile parce que personne ne savait quoi faire. Que soit le service, les serveurs, le maître d'hôtel, ils ne voulaient pas rester dans la chambre mais ils ne pouvaient pas surveiller à quelle vitesse on allait manger. (...) Il nous a dit "Écoutez, je vais m'en occuper, vous allez voir comment ça va se passer : tous les quarts d'heure je monte un plat". Donc les gens, le temps qu'on dresse le plat et qu'ils le mangent 1/4 d'heure, c'est bien Ils débarrassent, en même temps ils servent, donc ça s'est super bien passé. C'était même une expérience assez intéressante. »

L'opérationnalisation de cette reconfiguration se fait via un processus essai-erreurs afin de trouver la configuration adéquate à la nouvelle organisation du business model. Les ressources humaines maintenues prennent part à l'élaboration de ce nouveau processus.

« Le même menu qu'on changeait tous les jours et qu'on adaptait, bien sûr, pour chaque convive, chaque client. En plus, on savait exactement le nombre de clients, ce qui était, pour la salle et pour la cuisine, plus facile. Comme ça, on sait où on va. (...) On a été les premiers à retirer les armoires des chambres et mettre des tables à la place. Comme ça, les gens venaient à l'hôtel et ils pouvaient manger des plats gastronomiques dans les chambres. Bon, on a perdu énormément de chiffre d'affaires mais on a travaillé, On s'est occupés et c'est le plus important. Ça nous a permis de garder les pieds sur terre. »

Cette BMI offre ici certains avantages, notamment, la capacité de connaître à l'avance le nombre de convives. René Meilleur mentionne les difficultés financières qu'il rencontre dans le cadre de cette BMI, tout comme Michel Troisgros, la création de valeur ici n'a pas pour but de générer une capture de valeur à court terme. Le but est de « *travailler quand même* » soit de maintenir les compétences des équipes ce qui est indispensable dans ce secteur d'activité. La Maison Meilleur a maintenu la plupart de ses ressources stratégiques sauf le lieu physique puisque cette ressource a été redéployée afin d'optimiser la BMI room service. Ici, les acteurs n'ont pas fait le choix de maintenir cette activité après les deux premiers confinements. Ils sont

donc ensuite retournés vers leur business model initial notamment pour des raisons d'organisation et de gestion des coûts. Nous observons ici une adaptation temporaire du business model face à la crise, dans une temporalité courte et s'apparentant à de la résilience réactive.

4.2.2 Synthèse

Tableau 3. Synthèse des processus de management de ressources stratégiques et ordinaires de la Maison Meilleur* de Mars 2020 à Juin 2021.**

Maison Meilleur***	Ressources	
Processus	Stratégique (s)	Ordinaire (s)
Maintien	<ul style="list-style-type: none"> • Trois étoiles au Guide Michelin • René et Maxime Meilleur 	<ul style="list-style-type: none"> • Produits • Fournisseurs • Clients (partiellement)
Redéploiement	<ul style="list-style-type: none"> • Lieu physique (chambres et cuisine) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ressources humaines (partiellement) • Ressources financières investies
Disparition		<ul style="list-style-type: none"> • Ressources humaines (partiellement) • Clients (partiellement)
Inutilisation		<ul style="list-style-type: none"> • Ressources humaines (partiellement) • Lieux physiques (Salle de réception)
Acquisition		<ul style="list-style-type: none"> • Mobilier • Soutien financier de l'état

5. DISCUSSION

Nous avons pu observer différentes BMI comme réponses organisationnelles face à la crise ainsi que plusieurs processus de management des ressources associées. Malgré une littérature sur les crises prévoyant un effondrement organisationnel dans le cadre d'un choc de cette ampleur (Bergeron *et al.*, 2020), nous observons dans notre étude une large diversité de réponses organisationnelles résilientes. Concernant les différents processus de management des ressources, nous observons principalement un maintien des ressources stratégiques et un

redéploiement des ressources ordinaires. En effet, les ressources stratégiques étant largement définies dans la littérature comme le fondement de l'avantage concurrentiel (Barney, 1991) il n'est pas surprenant que les organisations choisissent le maintien de ces ressources et la reconfiguration de ressources ordinaires. Rappelons-nous cependant qu'en période de crise, les reconfigurations du BM de l'organisation ne poursuivent non plus une quête d'avantage concurrentiel mais simplement un objectif de survie et de maintien du lien avec son écosystème. Enfin, nous observons une distinction entre la création de valeur lors de la phase de résilience réactive sans capture de valeur. La capture de valeur s'effectuera plutôt lors de la phase post-crise, aussi connue dans la littérature sur la résilience organisationnelle comme phase de résilience proactive.

5.1 UNE MULTIPLICITE DE BMI COMME REPNSES ORGANISATIONNELLES A LA CRISE.

Dans le cadre de notre étude, 60% de notre échantillon a effectué une BMI comme réponse organisationnelle face à la crise de la Covid-19. De la classique vente à emporter au pique-nique en pleine nature en passant par les collaborations avec les grandes enseignes, les chefs étoilés ont regorgé de créativité. Bien-sûr, cette diversité est probablement liée au fait que le secteur que nous étudions est un secteur particulièrement créatif même en période hors crise (Bonnet et Villavicencio, 2016). L'imagination et le processus créatif n'est donc pas nouveau pour nos acteurs, bien qu'ils aient principalement l'habitude de concentrer leur créativité dans l'assiette et non pas pour générer des réponses organisationnelles à une crise d'une telle ampleur.

Le secteur a été violemment touché par une crise sanitaire et économique, du jamais vu pour le secteur de la restauration. Aussi, la rapidité de mise en place des BMI et la diversité de ces dernières est assez exceptionnelle pour être soulignée. Non content de se réinventer une première fois durant le premier confinement, la plupart des chefs ont innové et ont réorganisé leurs ressources tout au long de la crise, et encore aujourd'hui, en naviguant entre les annonces gouvernementales. Cette belle leçon de résilience réactive que nous offre le secteur est intéressante si l'on se penche sur les réactions organisationnelles à court terme de ces organisations, mais elle l'est plus encore si l'on se penche sur l'apprentissage organisationnel (Hollnagel *et al.*, 2009) à plus long terme dont certains acteurs ont fait preuve en intégrant complètement les innovations supposées temporaires dans leur BM. En effet, la littérature ne distingue pas les BMI « temporaires », que l'on pourrait assimiler à du bricolage organisationnel (Baker, 2003), et les BMI définitivement implantées dans le business model de l'organisation. Nous pouvons également observer, si l'on revient aux deux business models principaux dans le secteur de la Haute Gastronomie présentés plus tôt, que les organisations dont le BM était basé sur la

gastronomie ont plus eu tendance à proposer des réponses organisationnelles face à la crise que les organisations dont le BM était basé sur la diversification des activités. En effet, la diversification des activités est un choix stratégique qui améliore également la résilience, mais on parle cette fois de résilience *proactive* lors de la phase *ante-crise*, améliorant les chances de prévenir des impacts d'une potentielle crise. Tandis que les BMI temporaires que nous avons pu observer sont rattachées à la résilience *réactive*.

5.2 DES BMI BASEES PRINCIPALEMENT SUR LES RESSOURCES STRATEGIQUES DE L'ORGANISATION

Dans les deux cas étudiés, nous avons pu observer le choix des organisations de conserver leurs ressources stratégiques dans le cadre de leurs différentes BMI. La littérature sur les ressources stratégiques affirme qu'elles confèrent un avantage concurrentiel durable (Barney, 1991), il est donc naturel que les organisations étudiées maintiennent ces ressources stratégiques et redéployent plutôt leurs ressources ordinaires. Pour revenir à notre terrain, on peut donc observer que les organisations mettent en avant la marque ; ici la *Maison* avec l'histoire et les valeurs qu'elle contient, les étoiles accordées par le Guide Michelin et les compétences techniques que cela induit et enfin les chefs, créateurs des plats et du menu. Ces derniers sont à la source d'une différenciation effective et sont donc la ressource stratégique principale de ces restaurants (Bouty et Gomez, 2010). Même si les acteurs ont maintenu leurs ressources stratégiques, il est intéressant d'observer la reconfiguration des autres ressources. On peut ainsi observer un redéploiement des ressources ordinaires (ressources humaines et/ou logistiques), certains se séparent de certaines ressources, d'autres tentent d'optimiser plusieurs ressources en les combinant. Par exemple la Maison Meilleur avec la réorganisation des chambres afin d'y proposer les repas gastronomiques en room service. On observe également l'acquisition de nouvelles ressources afin d'optimiser une BMI, comme l'a fait la Maison Troisgros avec son Food Truck. Ces différences dans nos résultats montrent l'importance de distinguer les ressources stratégiques des ressources ordinaires dans les futures études sur les processus de management des ressources.

5.3 CREATION ET CAPTURE DE VALEUR : UNE QUESTION DE TEMPORALITE DANS LE PROCESSUS DE RESILIENCE

Comme nous avons pu l'observer, la mise en place de ses différentes BMI a pour but de maintenir une activité, du lien avec les clients, maintenir les compétences des salariés et non pas un objectif financier. La capture de valeur est ici relayée au second plan puisque, dans les deux cas que nous avons évoqués (et dans la majorité des cas lors des interviews que nous avons menées), non seulement les acteurs ne génèrent aucun profit financier à court terme lors de la mise en

place de ces BMI mais perdent de la trésorerie (ressources financières investies dans les BMI). Il est très surprenant d'observer la mise en place d'innovations à perte. De plus, le soutien financier de l'état leur permet de survivre sans nécessité la moindre innovation organisationnelle ; ces derniers pourraient tout simplement attendre la fin de la crise en survivant grâce aux aides de l'état et revenir à leur BM initial pré-crise. Ici, la création de valeur à court terme est le maintien de l'activité, le maintien des compétences techniques des ressources humaines, la notoriété et le maintien du lien avec l'écosystème (fournisseurs, clients, concurrents). Le profil des dirigeants entre également en compte. En effet, ces derniers sont, pour la plupart, auto-entrepreneurs ou ont hérité de la maison étoilée comme Michel Troisgros. Dans le cadre de nos entretiens, nous observons des profils majoritairement incapables de rester passifs face à la crise. On observe alors une forte créativité organisationnelle dans la proposition de BMI. De plus, n'oublions pas que le métier de restaurateur est un métier-passion extrêmement énergivore. Une fois de plus, il paraît impossible pour nos acteurs de demeurer inactifs lorsque ces derniers ont été habitués aux horaires et à la cadence de la restauration.

La résilience réactive serait alors un processus de management des ressources, veillant à maintenir la création de valeur malgré un impact sur la capture de valeur à court terme, en espérant générer une capture de valeur à plus long terme lors de la phase de résilience proactive post-crise. Il y a peut-être une nécessité d'accepter de perdre de la valeur économique pour maintenir un lien social. Puis, sur le plus long terme, générer de la valeur économique. Cependant, si l'on se réfère à notre échantillon, la majorité des établissements ayant effectué une BMI et maintenu le lien avec leurs salariés n'ont pas ou peu été concernés par cette pénurie de ressources humaines¹². Les choix stratégiques de réponse ou de non réponse à la crise en 2020 ont donc des conséquences aujourd'hui, en 2022, sur la capture de valeur de ces organisations.

4. CONCLUSION

Notre recherche décrit les BMI mis en place lors de la phase de résilience réactive par les acteurs de la Haute Gastronomie française face à la crise de la Covid-19 et permet d'observer comment les organisations ont reconfiguré leurs ressources afin d'articuler ces réponses.

Cet article a pour but de croiser les littératures sur les BM, sur les ressources et sur la résilience et les crises, cela nous offre une nouvelle perception sur les processus de management des ressources lors de la phase de résilience réactive. Nous avons pu observer cinq processus de

¹² <https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/ressources-humaines/0700342530277-penurie-de-main-d-uvre-les-solutions-des-restaurateurs-345964.php>

management des ressources : le maintien, le redéploiement, l'inutilisation, la disparition et l'acquisition. Deux processus principaux se distinguent : un processus de maintien basé sur les ressources stratégiques et un processus de redéploiement basé principalement sur les ressources ordinaires. Cette étude nous questionne également sur la temporalité de la création et de la capture de valeur lors du processus de résilience.

Toutefois, notre recherche comporte certaines limites. Le secteur que nous étudions détient un certain nombre de caractéristiques spécifiques, notamment car le rapport à la concurrence y est particulier puisque les acteurs entretiennent un jeu de pouvoir plus fort avec le Guide qu'avec leurs concurrents, qui sont plutôt perçus comme un soutien au sein de l'écosystème. De plus, le soutien de l'état en France, particulièrement pour ce secteur fortement représenté et médiatisé, rend l'étude plus spécifique. Il serait donc intéressant d'observer ces reconfigurations de ressources face à la crise de la Covid-19 dans le cadre d'une étude comparative entre plusieurs pays où l'influence de l'état diffère. Par définition, l'unicité de la crise rend sa généralisation compliquée voire impossible. Cependant, certains apprentissages peuvent tout de même en ressortir. Nous avons fait le choix de nous concentrer ici sur les restaurants triplement étoilés, cependant il serait intéressant de poursuivre cette recherche en l'élargissant aux restaurants une, deux et trois étoiles afin d'observer potentiellement d'autres BMI et d'autres processus de management des ressources. Enfin, la crise sur laquelle nous nous concentrons ici n'est pas terminée, nous n'avons donc pas encore le recul nécessaire pour comparer les phases « ante-crise », « pendant crise » et « post crise », c'est vers cet objectif que nous continuons activement notre travail de recherche sur cet article.

RÉFÉRENCES

- Baker, T., Miner, A. S., & Eesley, D. T. (2003). Improvising firms: Bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process. *Research policy*, 32(2), 255-276.
- Barney, J. B. (1991). 'Firm resources and sustained competitive advantage'. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Bégin, L., & Chabaud, D. (2010). La résilience des organisations. *Revue française de gestion*, (1), 127-142.
- Bergeron, H., Borraz, O., Castel, P., & Dedieu, F. (2020). *Covid-19: une crise organisationnelle*. Presses de Sciences Po.
- Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International journal of production research*, 49(18), 5375-5393.
- Boin, A., Comfort, L. K., & Demchak, C. C. (2010). The rise of resilience. *Designing resilience: Preparing for extreme events*, 1.
- Bonanno, G. A. (2004). Loss, trauma, and human resilience: have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events?. *American psychologist*, 59(1), 20.
- Bonnet, E., & Villavicencio, D. (2016). Sources et ressources des chefs. Les «ingrédients» de la créativité en gastronomie. *La nouvelle revue du travail*, (9).
- Bourgeon, L., & Demil, B. (1999). Slack organisationnel et innovation: application au secteur hospitalier public. In *Conférence de l'AIMS*.
- Bouty, I., & Gomez, M. L. (2010). Des ressources à la pratique. *Revue française de gestion*, (4), 149-161.
- Bouty, I., & Gomez, M. L. (2013). Creativity in haute cuisine: Strategic knowledge and practice in gourmet kitchens. *Journal of culinary science & technology*, 11(1), 80-95.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative science quarterly*, 1-34.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long range planning*, 43(2-3), 195-215.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2011). How to design a winning business model. *Harvard business review*, 89(1/2), 100-107.
- Clauss, T., Breier, M., Kraus, S., Durst, S., & Mahto, R. V. (2022). Temporary business model innovation—SMEs' innovation response to the Covid-19 crisis. *R&D Management*, 52(2), 294-312.
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard business review*, 80(5), 46-56.

- Cyrulnik, B., & Seron, C. (2012). *La Résilience ou comment renaître de sa souffrance?*. Fabert.
- Flach, F. (1988). *Resilience: Discovering a new strength at times of stress*. Ballantine Books.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go?. *Journal of management*, 43(1), 200-227.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2018). Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems. *Long range planning*, 51(1), 9-21.
- Hamel, G., & Valikangas, L. (2003). To be resilient, an organization must dramatically reduce the time it takes to go from 'that can't be true' to 'we must face the world as it is.'. *Harvard Business Review*.
- Hermann, C. F. (1963). Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative science quarterly*, 61-82.
- Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual review of ecology and systematics*, 4(1), 1-23.
- Hollnagel, E. (2017). Resilience—the challenge of the unstable. In *Resilience engineering* (pp. 9-17). CRC Press.
- Hollnagel, E., Journé, B., & Laroche, H. (2009). La fiabilité et la résilience comme dimensions de la performance organisationnelle. *M@n@gement*, 12(4), 224-229.
- Koninckx, G., & Teneau, G. (2010). *Résilience organisationnelle: rebondir face aux turbulences*. De Boeck Supérieur.
- Lecocq, X., Demil, B., & Warnier, V. (2006). Le business model, un outil d'analyse stratégique. *L'expansion management review*, (4), 96-109.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human resource management review*, 21(3), 243-255.
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4-30.
- Massa, L., & Tucci, C. L. (2013). Business model innovation. *The Oxford handbook of innovation management*, 20(18), 420-441.
- Masten, A. S., Best, K. M., & Garmezy, N. (1990). Resilience and development: Contributions from the study of children who overcome adversity. *Development and psychopathology*, 2(4), 425-444.
- Nlemvo, F., & Surlemont, B. (2008). Le choix des modèles de revenu dans la haute gastronomie. *Revue française de Gestion*, (1), 145-159.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.

- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of management journal*, 44(4), 697-713.
- Prezenza, A., & Petruzzelli, A. M. (2019). Investigating business model innovation in Haute Cuisine. Role and behavior of chef-entrepreneurs. *International Journal of Hospitality Management*, 82, 101-111.
- Priem, R. L., Wenzel, M., & Koch, J. (2018). Demand-side strategy and business models: Putting value creation for consumers center stage. *Long range planning*, 51(1), 22-31.
- Reilly, A. H. (1993). Preparing for the worst: The process of effective crisis management. *Industrial & Environmental Crisis Quarterly*, 7(2), 115-143.
- Shrivastava, P., Mitroff, I. I., Miller, D., & Miclani, A. (1988). Understanding industrial crises [1]. *Journal of management studies*, 25(4), 285-303.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of management review*, 32(1), 273-292.
- Svejenova, S., Planellas, M., & Vives, L. (2010). An individual business model in the making: A chef's quest for creative freedom. *Long Range Planning*, 43(2-3), 408-430.
- Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997). 'Dynamic capabilities and strategic management' *Strategic Management Journal*, 18, 7, 509-33.
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007, October). Organizational resilience: towards a theory and research agenda. In *2007 IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics* (pp. 3418-3422). IEEE.
- Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations [1]. *Journal of management studies*, 25(4), 305-317.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected*(Vol. 9). San Francisco: Jossey-Bass.
- Weppe, X., Warnier, V., & Lecocq, X. (2013). Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives. *Revue française de gestion*, (5), 43-63.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Zajac, E. J., Golden, B. R., & Shortell, S. M. (1991). New organizational forms for enhancing innovation: The case of internal corporate joint ventures. *Management Science*, 37(2), 170-184.
- Zott, C., & Amit, R. (2013). The business model: A theoretically anchored robust construct for strategic analysis. *Strategic organization*, 11(4), 403-411.

Annexe 1. Liste des chefs et restaurants rencontrés dans le cadre d'entretiens semi-directifs.

	Nom du chef	Nom du restaurant	Nombre d'étoiles	Date de l'entretien
1	Camille et Diego	Le ROZO	*	05/07/2021
2	Nicolas Gauthier	Le Nature	*	15/06/2021
3	Michel Troisgros	Le bois sans feuilles	***	30/09/2021
4	Eugène Hobraiche	Haut bonheur de la table	*	18/10/2021
5	René Meilleur	La Buitte	***	29/09/2021
6	Alexandre Gauthier	La Grenouillère	**	10/08/2021
7	Arnaud Lallement	L'assiette Champenoise	***	28/10/2021
8	Léo Berthou	Le Cheval Blanc	*	07/10/2021
9	Marc Antoine Mialon	Hameau Albert 1er	*	15/10/2021
10	André Laure	Café de la Paix	Anciennement **	02/11/2021
11	Nicolas Pourcheresse	Le Vagabond	*	18/02/2022
12	Edouard Chouteau	La Laiterie	*	25/02/2022
13	Alexandre Baumard	Le Gabriel	*	14/03/2022
14	Anthony Denon	Auberge du jeu de Paume	*	22/03/2022
15	Saïd Ben Belkacem	L'arbre	Ancienne- ment*	25/03/2022
16	Christophe Hagne- relle	Le Val d'Auge	*	25/03/2022
17	Simon Pagès	Le Gabbro	Ancienne- ment*	08/04/2022
18	Christophe Duffossé	Le Château de Beaulieu	**	11/04/2022
19	Christophe Saintagne	Papillon Anciennement Chef executif du Meurice et du Plaza Athé- née	***	21/04/2022