

## **Tous les chemins mènent à la résilience**

L'évolution de business models de la Haute-Cuisine française

face à la crise de la Covid-19

**Coudeville, Calypso**

**IAE Lille, University School of Management**

[Calypso.coudeville@univ-lille.fr](mailto:Calypso.coudeville@univ-lille.fr)

### **Résumé :**

---

Ces vingt dernières années, les business models sont devenus un concept central au sein de la recherche académique et des préoccupations managériales. Quelques travaux récents s'intéressent aux business models en contexte de crise. Notre recherche prolonge ces travaux en couplant la littérature BM au concept de résilience organisationnelle afin d'observer les dynamiques de résilience des business models en contexte de crise. Pour cela, nous avons mené une étude qualitative processuelle sur le secteur de la Haute-Gastronomie Française face à la crise de la Covid-19. Nous nous intéressons aux différentes dynamiques de résilience des BM au sein d'un secteur qui, frappé de plein fouet par un choc exogène violent, a formulé différents types de réponses organisationnelles. Trois trajectoires idéales typiques d'évolution de business model ont émergé dans nos résultats : maintien du business model, modification temporaire du business model et modification définitive du business model. Nos analyses montrent que la résilience est un processus dynamique multiniveau pouvant prendre des formes variées de transformations de business models.

**Mots-clés :** Evolution Business Model, résilience organisationnelle , Haute-Cuisine , Covid-

19

---

## Tous les chemins mènent à la résilience

# L'évolution de business models de la Haute-Cuisine française face à la crise de la Covid-19

### INTRODUCTION

*« Je suis en plein service, j'apprends à 20h qu'on doit fermer à minuit, donc là c'est la douche froide, ça été très traumatisant (...) ça c'était Samedi. Dès le lundi, je me dis : si je reste comme ça je vais devenir fou, il faut qu'on fasse quelque chose... » - Chef étoilé*

Dirigeant/Propriétaire

La crise de la Covid-19 a eu un impact important sur de nombreux secteurs d'activités dans le monde entier et le secteur de la restauration n'y fait pas exception. D'après une étude de l'INSEE en France sur les impacts de la crise sur les secteurs de l'hébergement/restauration en 2020<sup>1</sup>, ce secteur a été le plus touché par la crise liée à la Covid-19. Les décisions gouvernementales ont imposé trois périodes de fermeture des établissements, du jamais vu dans l'histoire de la restauration en France. Particulièrement affectée par les restrictions sanitaires, l'activité du secteur a plongé dans des proportions considérables au gré des différents épisodes de confinement : - 71 % de mars à mai 2020, et - 63 % en novembre-décembre. Les restaurants gastronomiques ainsi que leur écosystème (clients, fournisseurs, écoles de cuisine, journalistes) ont pu faire preuve de résilience afin de s'adapter à ce changement brutal. Même si la survie de ces organisations était, en partie, assurée par le soutien financier de l'état français (chômage partiel, PGE, aides de l'état), certains ont

---

<sup>1</sup> <https://www.insee.fr/fr/statistiques/5758810?sommaire=5759063>

formulé différentes réponses organisationnelles à cette crise : vente à emporter, marchés, food-truck, mise en place d'épicerie... De plus, le secteur a connu un fort soutien médiatique pendant cette période, suscitant l'intérêt de la population. La rupture d'activité qu'a subi le secteur ainsi que la diversité dans les réponses organisationnelles proposées en font un terrain de recherche pertinent pour notre étude.

La formulation de réponses organisationnelles face aux conditions environnementales a été étudiée par de nombreux auteurs (Perrow, 1967 ; Hannan & Freeman, 1977 ; Chakravarthy, 1982 ; Teece & al., 1997). De manière consensuelle, les auteurs se rejoignent autour de l'idée selon laquelle les organisations doivent prendre des décisions appropriées de manière à rester alignées avec leur environnement. Plus récemment, de nombreuses recherches en sciences de gestion utilisent la crise de la Covid-19 pour observer/expliciter les comportements organisationnels en contexte de crise (Chesbrough, 2020; Clauss & al., 2022; Kraus & al., 2020; Ritter & Pedersen, 2020; Wenzel & al., 2021). D'un côté, certains chercheurs mobilisent alors le concept de business model (BM) en contexte de crise (Breier & al., 2021; Clauss & al., 2022; Sahebalzamani & al., 2022) en se concentrant principalement sur les innovations de business model mises en place en réponse à la crise. De l'autre, certaines recherches reprennent un concept qui se développe particulièrement en science de gestion depuis 2009 (Hepfer & Lawrence, 2022) : la résilience organisationnelle. Nous nous positionnons dans la continuité de ces deux littératures en étudiant les dynamiques de résilience des business models en contexte de crise. Le concept de business model et celui de résilience communiquent très peu au sein de la littérature en management. Malgré l'existence de certaines recherches tentant de coupler les deux concepts (Gittell & al., 2006; Hamel & Välikangas, 2003 ; Carayannis & al., 2014 ; Schaffer & Pă, 2021 ; Dewald & Bowen, 2010)

la résilience des business model demeure un concept méconnu et peu défini en sciences de gestion.

Le business model, et plus particulièrement, le business model thinking (Demil et al., 2018) est une approche renouvelée de la stratégie nous permettant d'observer de manière holistique, en tenant compte de l'organisation et de son écosystème, et dynamique ( Amit & Zott, 2010; Demil & Lecocq, 2010; Volberda et al., 2018) les phénomènes organisationnels complexes. La résilience organisationnelle peut être définie comme *'the ability of a system to return to its original state or move to a new, more desirable state after being disturbed'*, (p. 138) (Demirel & al., 2019) adapté de (Christopher & Peck, 2004). Le mariage de ces deux littératures nous permet d'observer l'évolution des business model au prisme d'analyse de la résilience organisationnelle en contexte de crise afin de répondre à la question de recherche suivante : **quelles sont les dynamiques de résilience des business models en contexte de crise ?**

Pour cela, nous avons mené une étude qualitative processuelle sur le secteur de la Haute-Gastronomie Française face à la crise de la Covid-19. Nous avons réalisé 40 entretiens avec des chefs une, deux et trois étoiles et collecté un total de 316 articles de presse. Trois trajectoires idéales typiques d'évolution de business model ont émergé dans nos résultats. La première étant le maintien du business model tout au long du processus de crise, la seconde étant la modification temporaire du business model puis le retour à l'état initial. Enfin, la troisième étant la modification définitive du business model et un retour à un état plus favorable lors de la phase post-crise. Nos analyses montrent que la résilience est en réalité un processus multiniveau dont les dynamiques co-évoluent entre le dirigeant, le BM et son écosystème. L'approche du business model thinking (Demil et al., 2018) nous permet d'obtenir une vision holistique du phénomène et d'observer les différentes transformations de BM sous-jacente à la résilience des business model, sans se concentrer uniquement sur les

innovations. Cette recherche nous permet de valoriser l'utilisation du business model thinking comme approche renouvelée de la stratégie que nous mobilisons afin d'observer les dynamiques de résilience des BM de manière processuelle et holistique pour comprendre ce phénomène complexe et multiniveau .

## **CADRE THEORIQUE**

### **MOBILISATION DU BUSINESS MODEL COMME APPROCHE RENOUVELEE DE LA STRATEGIE**

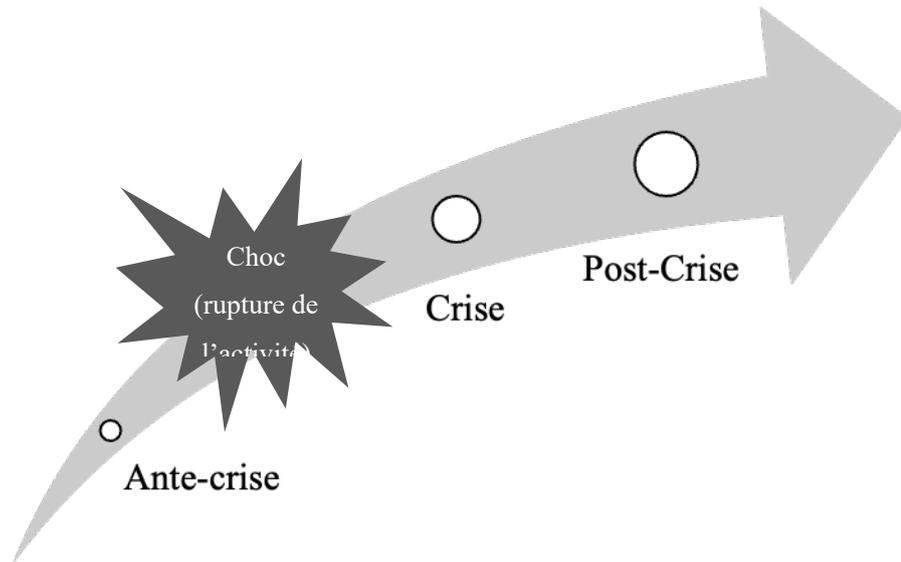
Malgré certaines divergences au sein des approches, les auteurs s'accordent à définir le BM comme la manière dont l'organisation crée et capture de la valeur (DaSilva & Trkman, 2014; Fjeldstad & Snow, 2018; Gassmann et al., 2016; Massa et al., 2017; Prescott, 2021). Courant 2010, le concept de BM (Business Model) se diffuse au sein de la littérature académique, devenant une véritable approche renouvelée de la stratégie, aujourd'hui considéré comme un programme de recherche (Shepherd & al., 2021; Snihur & Zott, 2020), au sens de Lakatos, (cité par (Demil et al., 2015; Demil & Lecocq, 2010) Cette approche confère une place importante aux innovations changeant régulièrement les règles du jeu dans les secteurs économiques (Demil & al., 2013) au lieu de se concentrer sur le rôle des éléments structurants du secteur comme le fait la pensée Porterienne. L'approche BM thinking (Demil et al., 2018) suggère un nouveau niveau d'analyse de l'entreprise étendue (Demil & Lecocq, 2021), conférant une place importance à l'écosystème de l'organisation (Demil et al., 2018). Cette perception holistique nous permet de mieux appréhender la complexité du business model mais surtout de mieux observer sa capacité à se transformer.

Après avoir été traité pendant quelques années comme un objet statique, les auteurs optent aujourd'hui principalement pour une vision processuelle des BM avec la diffusion de concepts comme l'innovation de business model (Amit & Zott, 2010; Chesbrough, 2010; Massa & Tucci, 2014), l'évolution de business model (Demil & Lecocq, 2010; Saebi, 2014;

Velu, 2017), le changement de business model (Osiyevskyy & Dewald, 2015) ou encore plus récemment les pivots de business model (Kirtley & O'Mahony, 2023; Morgan & al., 2020). Cependant, cette perspective dynamique n'est pas ou peu appliquée aux recherches mobilisant les BM en contexte de crise.

### **MOBILISATION DE L'APPROCHE BM EN CONTEXTE DE CRISE**

Nous définissons la crise comme (1) un événement à faible probabilité et à fort impact (Shrivastava & al., 1988), (2) menaçant les buts fondamentaux d'une organisation (Weick, 1988) entraînant (3) peu de temps pour y répondre (Hermann, 1963), (4) impliquant une situation mal structurée (Turner, 1976), et (5) où les ressources sont inadéquates pour faire face à la situation (Reilly, 1993; Starbuck & al., 1978). Bien qu'une crise remette en question la survie d'un système, elle peut conduire à des résultats organisationnels positifs ou négatifs (Marcus & Goodman, 1991). La crise peut être perçue comme un événement soudain (Hermann, 1963; Shrivastava & al., 1988; Weick, 1988) ou comme un processus (Altintas & Royer, 2009; Pauchant & al., 1992). Même si les deux perceptions co-existent, la plupart des chercheurs s'accordent pour intégrer à la crise une notion de rupture des activités (Ursacki-Bryant & al., 2008). Nous prendrons le parti, tout comme Altintas & Royer, (2009) et Pauchant & al., (1992), de définir la crise comme un processus et non comme un événement soudain car nous souhaitons intégrer la notion de temporalité. Nous observons ici la crise comme un processus dynamique dont la rupture des activités sera appelée « choc ». Nous dissocions ensuite la crise en trois temporalités principales : (1) ante-crise ; (2) crise ; (3) post-crise que nous modélisons dans la Figure 2 .



*Figure 1 Représentation du processus temporel de la crise*

Nous pouvons observer une augmentation de publication d'articles mobilisant les business model en contexte de crise depuis la crise de la Covid-19 (Chesbrough, 2020; Clauss & al., 2022; Kraus & al., 2020; Ritter & Pedersen, 2020; Wenzel & al., 2021). La plupart de ces études se concentrent sur les innovations de BM et plus particulièrement sur la crise comme génératrice de BMI (Breier & al., 2021; Clauss & al., 2022; Sahebalzamani & al., 2022). Ces recherches, s'intéressant sur l'émergence d'innovation de business model en contexte de crise, se concentrent sur un seul type d'évolution de BM. Ce choix nous semble pertinent, mais n'englobe qu'une forme d'évolution qu'est l'innovation. Aussi souhaitons-nous observer l'ensemble des évolutions de BM possible. De plus, la majorité des auteurs ayant étudié les BM en contexte de crise n'ont pas adopté de perception processuelle du phénomène (Chesbrough, 2020; Kraus & al., 2020; Wenzel & al., 2021). Les études tâchant d'observer le phénomène de manière dynamique ne se concentrent que sur la période de crise (Clauss & al., 2022; Ritter & Pedersen, 2020) et ne considère pas la phase ante-crise et post-crise. Dans le cadre de notre étude, notre conceptualisation processuelle de la crise nous amène à l'observer

en trois temps : avant, pendant et après crise. Ce, afin d'obtenir une vision globale du phénomène. Nous souhaitons donc nous positionner dans la continuité de ces recherches en mobilisant l'approche BM, permettant d'observer le phénomène de manière holistique et processuel.

Résilience organisationnelle et business model : mariage de deux littératures pour la compréhension d'un phénomène processuel complexe

Afin de pouvoir étudier l'évolution des Business Model dans un contexte de crise, nous pouvons nous appuyer sur la notion de résilience organisationnelle (Meyer, 1982; Staw et al., 1981). En effet, la résilience organisationnelle est un concept fortement corrélé au contexte de crise (Hamel & Välikangas, 2003; Lengnick-Hall et al., 2011; Lengnick-Hall & Beck, 2005; McCann et al., 2009). La résilience a été développée au sein de la recherche principalement au niveau individuel ou à l'échelle de petits groupes d'individus (Coutu, 2002; Luthans, 2002), puis définie dans les sciences ingénieriques notamment par le biais des courants HRO (High Reliability Organisation) et NAT (Natural Accident Theory) (Perrow, 1999; Sutcliffe, 2011; Wildavsky, 1988). Enfin, la résilience organisationnelle s'est beaucoup développée au sein du champ de la supply chain (Pettit et al., 2010; Sheffi et al., 2003). Il s'agit donc d'un concept appliqué principalement à un niveau d'analyse micro aujourd'hui peu appliqué à un niveau stratégique (Hepfer & Lawrence, 2022). Nous pensons que l'approche BM peut nous aider à clarifier ce concept. Il existe quelques recherches sur la résilience organisationnelle et les business models (Dewald & Bowen, 2010; Hamel & Välikangas, 2003; Sutcliffe & Vogus, 2003). Cependant les auteurs ne définissent pas précisément le business model ni l'approche business model employée. C'est pourquoi, dans la continuité de ces travaux, nous souhaitons

lier ces deux concepts afin de favoriser l'étude de l'évolution de BM au prisme d'analyse de la résilience organisationnelle.

Nous pouvons définir la résilience organisationnelle comme '*the ability of a system to return to its original state or move to a new, more desirable state after being disturbed*', p. 138 (Demirel et al., 2019) adapté de (Christopher & Peck, 2004). Dans le cadre de notre recherche, nous mobilisons une approche dynamique processuelle de la résilience, c'est pourquoi nous parlerons de dynamique de résilience. Malgré les nombreuses études sur la résilience organisationnelle, de nombreux chercheurs appellent à plus de recherches sur le sujet (Conz & Magnani, 2020; Hillmann & Guenther, 2021; Linnenluecke, 2017). En effet, la résilience organisationnelle demeure critiquée pour sa définition floue (Amann & Jaussaud, 2012; Burnard & Bhamra, 2011; Linnenluecke, 2017) le manque d'observations processuelles du concept (Conz & Magnani, 2020) et sa faible application au niveau stratégique (Hepfer & Lawrence, 2022). Quelques articles tentent de coupler ces deux littératures (Gittell & al., 2006; Hamel & Välikangas, 2003 ; Carayannis & al., 2014 ; Schaffer & Pă, 2021 ; Dewald & Bowen, 2010). Ces articles comportent toutefois certaines limites : ces derniers ne conceptualisent pas toujours clairement l'un des termes clés mobilisé, ils ne proposent pas forcément une étude dans un réel contexte de crise. Enfin, ils ne proposent pas de perception processuelle du phénomène. C'est donc dans la continuité des travaux mobilisant les BM en contexte de crise (Breier et al., 2021; Clauss et al., 2022) et des travaux tentant de concilier les deux littératures ( Gittell & al., 2006; Hamel & Välikangas, 2003 ; Carayannis & al., 2014 ; Schaffer & Pă, 2021 ; Dewald & Bowen, 2010) que nous positionnons notre recherche.

Nous définissons la dynamique de résilience des BM comme **La capacité d'un BM à retourner à son état initial ou évoluer vers un état plus favorable après avoir traversé une crise**. Nous souhaitons observer les différentes dynamiques inhérentes au processus de

résilience des business model. C'est pourquoi, dans la suite de cette recherche, nous nous appliquerons à répondre à la question de recherche suivante : **Quelles sont les dynamiques de résilience des business models en contexte de crise ?**

## **METHODOLOGIE**

### **DESIGN DE RECHERCHE ET CONTEXTE**

L'objectif de notre recherche est d'observer les différentes dynamiques de résilience en contexte de crise. Afin de permettre l'émergence de nos trajectoires, nous choisissons une étude de cas comparés. Puisque nous optons pour une perception processuelle de ces trajectoires, notre design de recherche est basé sur une comparaison processuelle des cas (Miles et al., 2018). Nous avons utilisé une méthodologie qualitative pour collecter et analyser notre donnée et construire nos trajectoires d'évolution de BM. Nous avons suivi une approche inductive basée sur des études de cas multiples afin d'obtenir des résultats généralisables (Eisenhardt, 1989). Cette étude processuelle des cas comparés nous a permis de générer une illustration graphique de notre donnée brut (Gioia et al., 2013) nous menant à la modélisation de nos différentes trajectoires d'évolution de business model résilientes (*Figure 3*). Pour ce faire, notre échantillon est composé de restaurants étoilés au guide Michelin en France ayant subi de plein fouet la crise de la Covid-19.

*Mi-mars, lorsque bistrot et tables triplement étoilées confondus ont dû fermer, la stupeur a figé toute la filière, des restaurateurs aux producteurs brutalement privés d'une bonne part de leurs débouchés. Le coronavirus a saisi au col bleu-blanc-rouge une profession pour laquelle tout ou presque allait bien. Le président de la République lui-même, quelques mois auparavant, ne suggérerait-il pas à un jeune chômeur de « traverser la rue » pour chercher du travail dans les hôtels, les cafés et les restaurants alentour ? Aujourd'hui, le secteur, qui a joué comme un seul homme le jeu du confinement, est proche de la rupture sinon de la*

*révolte. Le cauchemar est vraiment en cuisine et pas que sur le petit écran, s'époumone*

*le médiatique chef Philippe Etchebest<sup>2</sup>*

Ce choc exogène violent est un contexte favorable pour une étude processuelle de la résilience. Notre échantillon est présenté en Tableau 1. Le secteur de la Haute-Cuisine est un secteur ayant été particulièrement impacté par la crise de la Covid-19. Pour la première fois dans l'histoire de la restauration, la crise et les décisions gouvernementales ont imposé la fermeture de ces établissements (Figure 2) , entraînant une impossibilité de ces derniers à maintenir leur création et capture de valeur habituelle.

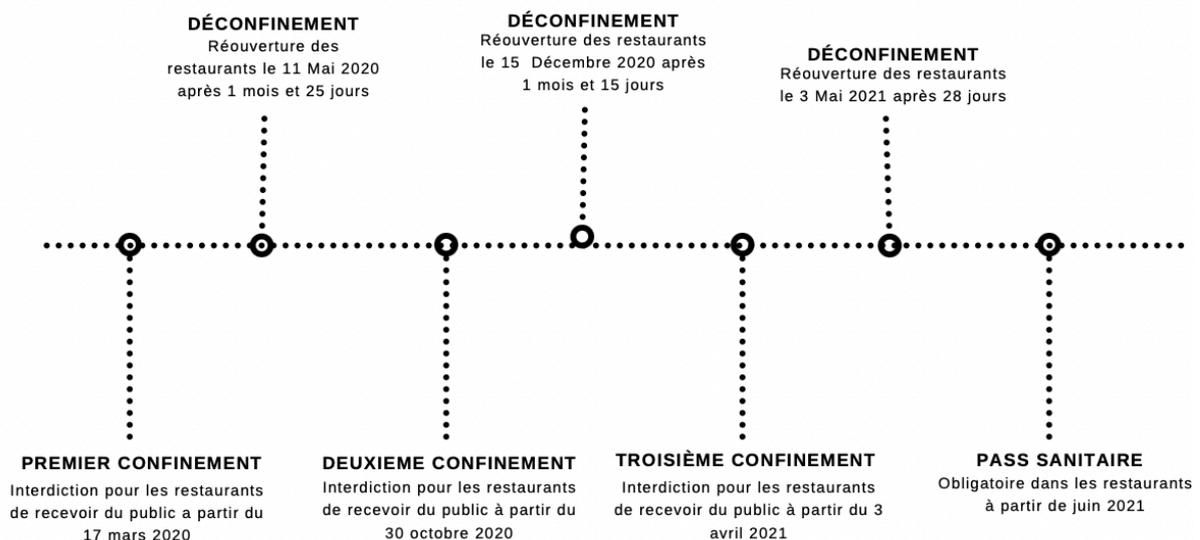


Figure 2 Décisions gouvernementales majeures liées à la crise de la Covid-19 et impactant le secteur de la restauration en France

Certains restaurants gastronomiques ainsi que leur écosystème (clients, fournisseurs, écoles de cuisine, journalistes) ont pu faire preuve de résilience afin de s'adapter à ce changement brutal. Même si la survie de ces organisations était assurée par le soutien financier de l'état

<sup>2</sup> <https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/marketing-vente/0603981861825-gastronomie-les-chefs-se-reinventent-avec-le-covid-19-340348.php>

français (chômage partiel, PGE, aides de l'état), ces derniers ont pu modifier leurs business model de manière à maintenir le lien avec leur écosystème, notamment leurs salariés, leurs fournisseurs et leurs clients. En plus du soutien de l'état, ces derniers ont bénéficié d'un fort soutien médiatique. La Haute-Cuisine est un secteur d'élite dont le succès global est institutionnellement défini par les principaux guides gastronomiques (Bouty & Gomez, 2013; Rao et al., 2003). Le Guide Michelin est l'un des guides culinaires les plus reconnus pour son internationalisation et son sérieux (Ottenbacher & Harrington, 2007). En 2022, 627 restaurants sont étoilés au Guide Michelin en France, c'est parmi eux que nous avons sélectionné nos cas. Le Guide Michelin et son classement a donc été utilisé à de multiples reprises afin de délimiter le secteur dans la littérature en management stratégique (Bouty et al., 2018; Bouty & Gomez, 2010; Durand et al., 2007; Rao et al., 2003; Svejenova et al., 2010). Plusieurs recherches, se concentrent plus particulièrement sur les business model dans la Haute-Gastronomie (Nlemvo & Surlémond, 2008; Presenza et al., 2019; Svejenova et al., 2010). Ces études sur les BM des restaurants étoilés nous montrent que les gros établissements et les trois étoiles sont, majoritairement, les moins rentables. Ces derniers doivent remplir un cahier des charges d'excellence en termes de produits, de service et de lieu, et les coûts sont si élevés qu'il est difficile de capturer de la valeur économique importante. Les plus petites structures (souvent une étoile) sont souvent plus rentables, sauf si ces derniers investissent en vue d'obtenir une deuxième ou une troisième étoile. Nous avons volontairement sélectionné des restaurants une, deux et trois étoiles afin d'obtenir une observation globale des différentes trajectoires d'évolution de BM des restaurants étoilés en France.

## COLLECTE DE DONNEES

Nous avons collecté des données primaires sous la forme d'entretiens semi-directifs. Nos entretiens ont été principalement guidés par la littérature sur les évolutions de business model et la résilience organisationnelle. Guidés par la littérature sur la résilience organisationnelle et sur les business models, notre guide d'entretien s'est concentré sur l'évolution du BM des organisations interrogées tout au long du processus temporel de crise: (1) Le business model du restaurant ante-crise, (2) impact de la crise et potentielles modifications du business model de l'organisation et (3) le business model post-crise de l'organisation. L'ensemble de nos entretiens répondent aux critères suivants (1) restaurants (2) étoilés au Guide Michelin (3) en France (4) ayant subi la crise de la Covid-19. Nous avons effectué 40 entretiens avec 24 chefs trois étoiles, 5 chefs deux étoiles, 4 chefs triplement étoilés et 7 entretiens avec chefs non-étoilés. Comme il est d'usage dans le cadre d'une recherche inductive, (Eisenhardt, 1989), notre étude s'appuie principalement sur des entretiens semi-directifs. Nous avons interviewé essentiellement des chefs étoilés, ces derniers ayant un poste clé au sein de leurs organisations (Bouty & Gomez, 2010; Capdevila et al., 2015). Les organisations observées sont diverses au sein de notre échantillon et vont du restaurant gastronomique de quartier recevant une dizaine de couverts au palace parisien en passant par des grandes maisons triplement étoilées reconnues mondialement (par exemple la Maison Troisgros\*\*\* ou la Maison Bocuse\*\*\*).

La collecte de données a duré de Mars 2020 à Septembre 2022, incluant la préparation de la collecte, l'effectuation des entretiens, la retranscription. Nous avons également réalisé, entre Mars 2020 et Août 2021, une revue systématique de cinq magazines spécialisés<sup>3</sup> et deux journaux nationaux<sup>4</sup> afin de trianguler nos données (Denzin & Lincoln, 2011). Au total, notre

---

<sup>3</sup> Atabula, Food&Sens, Le Chef, Hôtellerie Restauration et Bra tendance restauration

<sup>4</sup> Le Monde (Gastronomie), Les Echos (Food)

collecte de données se compose de 40 entretiens avec des chefs étoilés d'une durée comprise entre 40 et 90mn ainsi que d'une analyse de 316 articles de presse.

## **ANALYSE DE DONNEES**

Le nombre limité d'étude sur notre question de recherche nous a conduits à une conception inductive de cette dernière (Glaser & Strauss, 2010). Plus précisément, nous avons choisi d'effectuer une comparaison processuelle des cas. La comparaison processuelle des cas compare graphiquement deux ou plusieurs processus d'évolution de cas basés sur une série d'actions comparables (Miles et al., 2018). Dans le cadre de notre recherche, nous comparons les trajectoires d'évolution de business model tout au long du processus de crise en découpant cette dernière de manière temporelle en trois temps : (1) ante-crise ; (2) crise et (3) post-crise. Le but de cette modélisation est de représenter temporellement la façon dont les cas réalisent leurs objectifs de manières différentes/similaires (Miles et al., 2018). Ici, nous avons réparti nos entretiens au sein de trois grandes trajectoires d'évolution de business model en contexte de crise que nous modélisons dans la Figure 3. Considérons donc nos trajectoires comme des cas au sein desquels sont répartis différents entretiens (Trajectoire 1 : 10 entretiens ; Trajectoire 2 : 12 entretiens ; Trajectoire 3 : 14 entretiens). Comme pour toute autre recherche qualitative, notre approche a englobé un processus itératif de collecte et de traitement simultanés des données. En outre, contrairement à la recherche fondamentale "inductive", notre analyse a été continuellement informée par la littérature existante (Eisenhardt, 1989; Weick, 2007). Nous avons utilisé le logiciel NVivo 11 afin de coder nos entretiens et nos données secondaires visant à faire émerger nos trajectoires résilientes (Miles & Huberman, 1994).

La *Figure 3* représente notre data structure finale. La data structure permet non seulement de configurer les données avec un support visuel mais elle représente également une illustration

graphique de notre donnée brute à nos concepts et thèmes (Gioia et al., 2013). La data structure de la *Figure 3* résume les interrelations entre les concepts de premier ordre, les concepts de second ordre et les dimensions agrégées sur lesquelles nous nous basons pour la construction de nos trajectoires. Guidés par la littérature sur les business models et leurs évolutions ainsi que la littérature sur la résilience organisationnelle, nous avons effectué un premier codage avec des codes de premier ordre (Gioia et al., 2013). Puis nous avons rattaché ces différents codes de premier ordre à des codes de second ordre qui représentent les choix stratégiques effectués face à la crise. Ces deux ordres de codes nous amènent à nos « agregates dimensions » qui représentent les trois grandes trajectoires d'évolution de business model résilientes. Nous considérons ces trois grandes trajectoires comme des idéaux types (Weber, 1978) de dynamiques de résilience des BM.

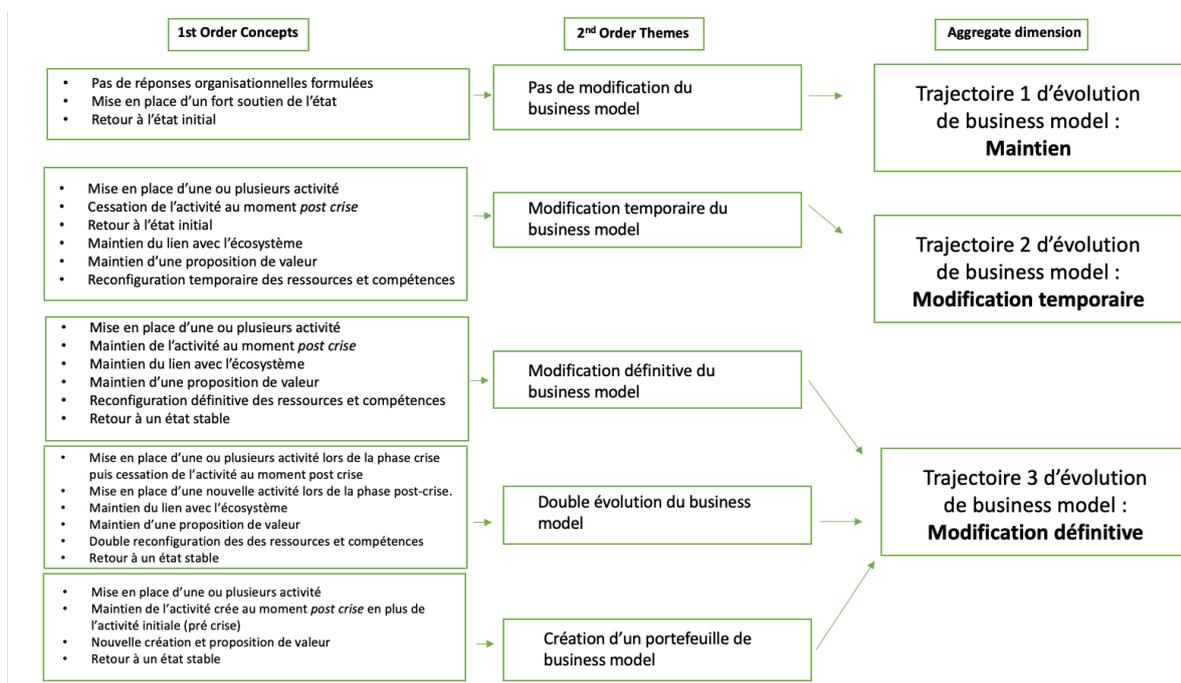


Figure 3 Data structure

## DE LA DATA STRUCTURE A LA MODELISATION DES TRAJECTOIRES D'EVOLUTION DE BUSINESS MODEL EN CONTEXTE DE CRISE

Si notre data structure met en avant les dimensions théoriques principales nous ayant conduit à l'émergence de nos trois trajectoires, elle n'explique pas de manière processuelle ces trajectoires. Nous avons détaillé dans la *Figure 4* nos trois trajectoires ainsi que trois sous trajectoires pour la troisième. Nous expliquons l'évolution de business model pour chaque trajectoire et sous trajectoire puis nous l'illustrons en trois temps : (1) avant crise, (2) pendant crise et (3) post crise. Nous détaillons chacune de ces trajectoires et sous trajectoires dans nos résultats

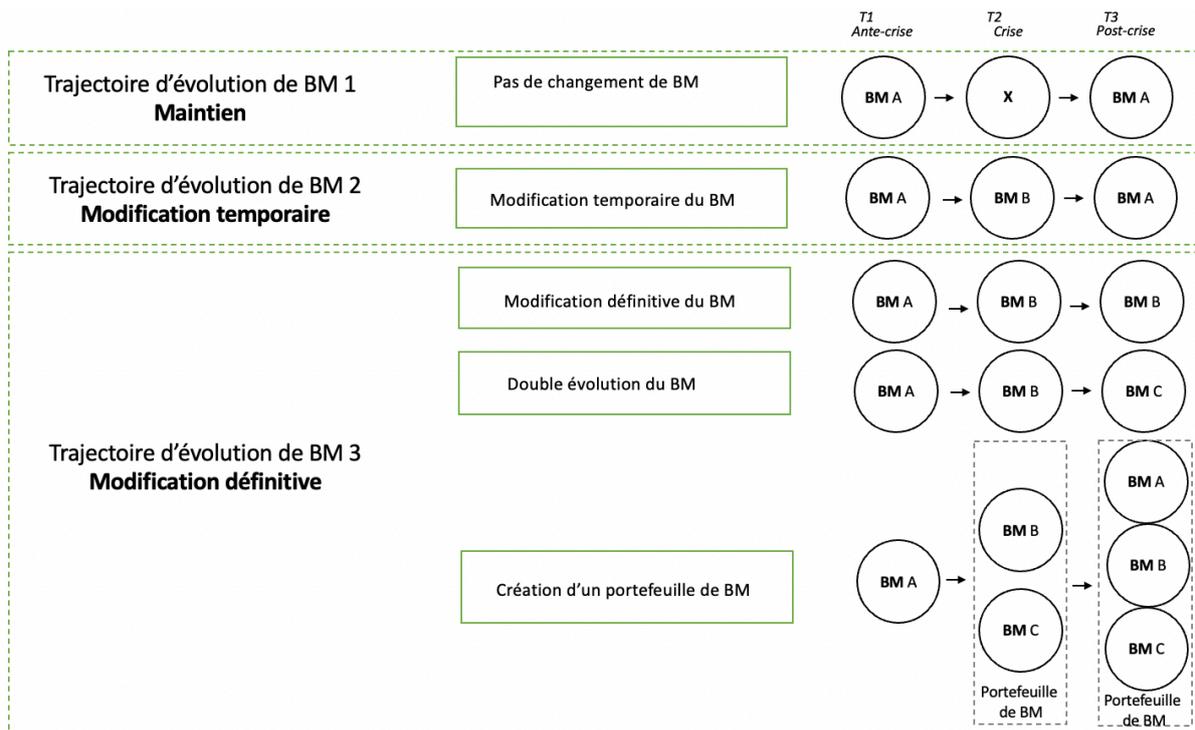


Figure 4 Les trajectoires d'évolution des business model résilientes

## RESULTATS

Nous présentons les résultats de cette étude en modélisant l'ensemble les trajectoires d'évolution de business model en contexte de crise (*Figure 4*). Nous considérons l'ensemble des trajectoires présentées ci-dessous comme résilientes d'après la définition de la résilience présentée plus tôt en revue de littérature.

L'ensemble des trajectoires de BM résilientes observées ne capturent pas forcément de valeur pendant le processus de crise. En effet, avec le soutien de l'état, les organisations en contexte de crise n'avaient pas besoin, économiquement, de maintenir une quelconque proposition de valeur veillant à générer de la capture de valeur.

*« Parce que tu avais des aides, tu avais du chômage technique, tu avais pas besoin de bosser, et il y a des grosses structures qui ont décidé de fermer parce que ça ne servait à rien ».*

Ancien chef étoilé / Caviste

De plus, nous observons que les organisations ayant maintenu une proposition de valeur ont perdu de l'argent. Les acteurs nous parlent de leur proposition de valeur maintenue pendant la crise comme d'un « *Rêve qui n'était pas viable économiquement* », nombreux sont ceux pour qui cela a généré un déficit financier. Mais n'oublions pas que notre terrain est composé de passionnés pour qui générer du chiffre d'affaires n'est pas fondamentalement une priorité, l'emblématique chef Paul Bocuse évoquait déjà dans une interview en 2007 : « **L'argent n'est pas mon souci. On ne mange pas l'argent.** » – *Le Figaro / 2007*<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> <http://foodandsens.com/non-classe/hommage-a-paul-bocuse-paroles-du-chef-les-citations-les-plus-emblematisques-de-mr-paul>»

« *Moi, personnellement, en l'occurrence, j'ai perdu beaucoup d'argent* » - Chef dirigeant  
propriétaire d'un restaurant doublement étoilé

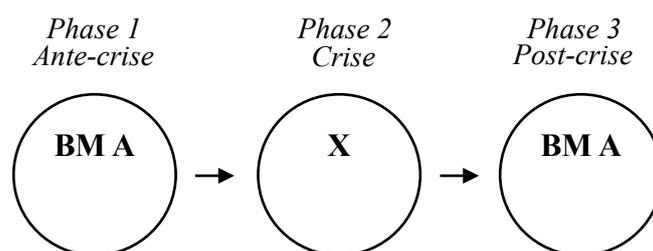
« *On ne gagnait pas, mais au moins le restaurant vivait et on faisait plaisir aux gens* » - Sous-  
Chef d'un restaurant étoilé

« *Bon en fait ce n'est pas du tout rentable, c'est juste pour dire de travailler et de maintenir le  
lien avec les gens* » - Cheffe dirigeante/propriétaire d'un restaurant étoilé

Nous observons donc globalement une survie organisationnelle principalement due au soutien de l'état et une absence de capture de valeur à court terme au profit du maintien du lien avec l'écosystème. Au-delà de ces caractéristiques globales, trois trajectoires d'évolution de business model résilientes émergent de notre terrain.

### **TRAJECTOIRE 1 D'ÉVOLUTION DE BUSINESS MODEL : LE MAINTIEN DU BUSINESS MODEL PENDANT LES TROIS PHASES (ANTE-CRISE, CRISE ET POST-CRISE)**

La première trajectoire que l'on observe est le maintien du business model. Il s'agit de la non réaction de l'organisation face à la crise. Comme nous le modélisons dans la *Figure 5*, on observe alors le même business model (BM A) avant (1), pendant (2) et après la crise (3). Cette première trajectoire peut être caractérisée par une absence de réponse organisationnelle lors de la phase de crise (2). L'Annexe 2 reprend l'ensemble des caractéristiques et de verbatims illustratifs de la trajectoire 1.



*Figure 5 Modélisation de la trajectoire 1 d'évolution de BM*

Lors de cette première trajectoire, les acteurs ont préféré prendre du temps pour eux sans maintenir de proposition de valeur au sein de l'organisation. Ils nous expliquent avoir « *Passé le temps, tué le temps* ». Ils en ont souvent profité pour faire des travaux, passer du temps en famille, ce qui arrive rarement lorsque l'on exerce le métier de restaurateur. Malgré le besoin de profiter de ce temps sans activité pour se reposer, nous observons une certaine fatigue et anxiété de la part des acteurs, notamment dues à l'incapacité de se projeter lors de la phase post-crise.

*« Ça va vous paraître bizarre tout ce que je vais vous dire, mais moi je n'avais jamais regardé Koh-Lanta, (...) et forcément, pendant le confinement, tout le monde y a pris goût. Faire l'apéritif avec sa copine le soir, voir ses copains le week end... »* - Sous-chef dans un restaurant étoilé

*« Donc le premier confinement (...) très dur. Avec le recul, je me demande même si je n'ai pas fait une petite déprime parce que j'ai très mal vécu le fait de ne pas savoir quand on allait pouvoir rouvrir et dans quelles conditions »* - Chef dirigeant/propriétaire d'un restaurant triplement étoilé

Les acteurs nous expliquent que le business model ante-crise et post-crise sera le même malgré ce temps suspendu qu'a été la période de crise : Cette première trajectoire se contextualise également par un fort soutien de l'état français pendant la crise de la Covid-19, permettant à ces organisations de survivre sans créer ni capturer de valeur pendant ce laps de temps. Les acteurs mettent l'accent sur l'importance du soutien de l'état pendant cette période.

*« Heureusement que l'État a pris en charge le salaire du personnel parce que ça a permis de maintenir des familles. Moi, dans mon personnel j'ai une famille qui a vraiment juste ce qu'il faut pour vivre tous les mois. Si on avait touché à leur salaire, avec les enfants ça aurait été très compliqué ». - Chef dirigeant/propriétaire d'un restaurant étoilé.*

*« Économiquement, je vous le dis, chapeau l'État français » - Chef dirigeant/propriétaire d'un restaurant étoilé.*

Cette première trajectoire peut être définie comme résiliente puisqu'on observe de manière processuel le retour à l'état initial du BM. Nous observons que le facteur déterminant causant la résilience de cette trajectoire n'est pas interne mais externe, en l'occurrence l'Etat. Cette trajectoire nous montre que le processus de résilience n'est pas l'unique fruit de l'organisation mais peut également être causée par l'écosystème, en l'occurrence l'État. Le choix de cette trajectoire de maintien du BM a différents facteurs explicatifs : premièrement, elle se justifie principalement par une fatigue intense du dirigeant, voir même un effondrement psychologique de ce dernier, empêchant alors toute forme de réponse organisationnelle

*Je trouve qu'il y avait un côté catastrophe. (...) Mais pour moi, ça m'a permis de souffler.-*

*Chef étoilé*

*Moi, j'ai pris ça un peu comme des vacances. Ça nous a permis quand même de se poser, se reposer, profiter des familles, profiter de nos enfants. Et ça, ça faisait des années qu'on n'avait pas été tous les soirs chez soi- Chef executif étoilé*

*J'étais un peu angoissé, stressé de rien faire (...) le restaurant prenait la poussière. C'était triste, c'est le train fantôme, Je venais tout le jour, tous les jours, tous les jours... pour rien faire – Chef dirigeant propriétaire*

Deuxièmement, le choix de cette trajectoire peut s'expliquer par un soutien financier solide de la maison mère, rendant le BM du restaurant assez robuste pour ne pas avoir à réfléchir à une quelque réponse organisationnelle

*On fait partie d'une holding de 80 sociétés différentes, certaines marchaient très très bien, donc ça s'est fait en interne.- Chef salarié*

*On a la chance de faire partie de ce groupe d'investissement avec un propriétaire qui est ultra présent. Mais dans ce groupe, on a perdu de l'argent et ils ont réinjecté de l'argent dans l'activité. - Sous chef d'un établissement étoilé*

Certains chefs n'ont pas maintenu de proposition de valeur pour se concentrer sur la création de valeur, que ce soit au niveau du produit (recherche et développement), de l'offre (passage au menu unique) ou encore de l'organisation (travaux)

*On a fait des journées d'essais, de textures, des journées de transformation de l'argile pour la céramique, des journées de questionnement sur le moment et aussi comment j'allais mettre en place ma colonne vertébrale autour des cinq sens – Chef étoilé dirigeant/propriétaire*

*Un timing parfait! Aujourd'hui , nous avons fermé le @piro\_paris pour lui refaire une beauté et ouvrir à nouveau et en terrasse le 19 mai! On vous attend nombreuses et nombreux pour fêter ça! – Article de Food&Sens*

Enfin, d'autres chefs ont fait le choix de ne pas renouveler de proposition de valeur pendant la crise, jugeant les propositions de valeurs formulées par leurs concurrents en inadéquation avec la haute cuisine.

*Je n'ai pas voulu me lancer dans le food truck ou ouvrir une épicerie en ville. J'ai assumé le principe de ne rien faire et de profiter de cet espace-temps donné dans une vie de folie comme celle que j'ai eue depuis l'âge de 15 ans.- Extrait d'entretien (Bauer, 2021)*

*On ne va pas perdre notre identité. On va faire ce qu'on avait fait jusqu'à maintenant, qui a très bien marché, et je ne vais pas prendre le risque de devenir un funambule de la cuisine à mon âge - Extrait d'entretien (Bauer, 2021)*

*La cuisine gastro, ça ne se met pas en boîte. (...) Il n'y a pas d'émotion. - Chef étoilé*

## **Trajectoire 2 d'évolution de business model : Modification temporaire du business model lors de la phase crise puis retour à l'état initial**

La seconde trajectoire que l'on observe est une modification temporaire du business model comme nous le modélisons dans la *Figure 6*, les organisations font le choix de renouveler leur proposition de valeur dans un environnement temporairement changé. On observe donc une modification du BM (BM B) lors de la phase de crise (2) afin de maintenir cette proposition

de valeur. Cependant, les organisations reviennent à leur business model initial (BM A) lors de la phase post crise (3). Nous observons également lors de la phase post-crise (3), l'arrêt de cette proposition de valeur soit l'aspect temporaire de modification du BM. Enfin, l'organisation revient à son BM initial (BM A). L' Annexe reprend l'ensemble des caractéristiques et de verbatims illustratifs de la trajectoire 2 en annexe.

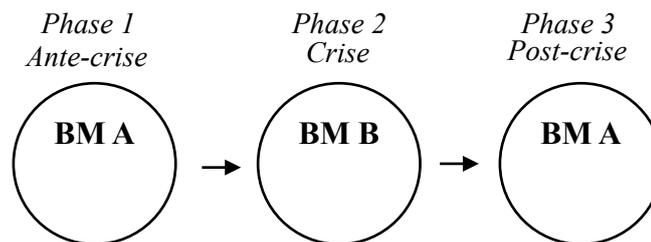


Figure 6 Modélisation de la trajectoire 2 d'évolution de BM

Au sein de cette trajectoire, nous observons une grande diversité dans les réponses organisationnelles formulées ainsi qu'une rapidité de mise en place. Cela malgré l'absence d'anticipation inhérente à cette crise en particulier

*Depuis la mi-mai, avec Le Chef chez vous, Christophe Bacquié propose d'aller en personne préparer à domicile cette cuisine méditerranéenne très personnelle où la créativité rivalise avec la technique qui a fait sa réputation.- Extrait des échos*

*Reconfinement et couvre-feu obligent, de nombreux restaurants se sont convertis à la vente à emporter.- Extrait du Monde*

*Durant la période de confinement, J'ai essayé de faire travailler mes équipes en Click & Collect, ça a bien marché -. Extrait d'entretien (Bauer, 2021)*

*Donc ici en vente à emporter. On avait, plusieurs propositions : une proposition de la brasserie, une proposition du gastro. - Sous-chef d'un restaurant étoilé*

*Après quelques jours, on a parlé aux producteurs. On a mis en place une espèce de marché éphémère les jours de Week end pour que les gars puissent vendre leurs produits. – Chef étoilé, dirigeant propriétaire*

Les acteurs verbalisent l'aspect temporaire de cette modification de business model. Cette modification est éphémère et les acteurs reviennent au BM ante-crise (BM A) lors de la phase (3) post-crise.

*« Aujourd'hui, vous me demanderiez que je vous refasse la même chose, ça ne marchera pas. Les Dark Kitchen et tout ça, c'est fini. Ça ne marchera pas. C'était une époque de la vie mais les gens aujourd'hui ils veulent ça là \*montre la terrasse bondée autour de nous\*. Donc c'est fini ce temps-là.» - Chef salarié d'un restaurant deux étoiles*

La plupart du temps, cette modification demeure temporaire pour des raisons de difficultés d'articulation des ressources. En effet, les ressources initialement attribuées au bon fonctionnement du BM ante-crise (1) ont été reconfigurées pour maintenir une nouvelle proposition de valeur lors de la phase de crise mais sont insuffisantes pour maintenir cette proposition de valeur lors de la phase post-crise (3). Malgré le maintien d'une proposition de valeur pendant la période de crise, nous observons dans cette trajectoire 2, un retour à l'état initial de l'organisation.

*« Franchement, ça c'était formidable mais c'est le retour à la normale depuis maintenant plusieurs mois » - Chef exécutif anciennement triplement étoilé.*

*« Je fonctionne de la même façon qu'avant aujourd'hui, que ce soit le dernier jour avant la fermeture due au COVID au premier confinement ou que ce soit le premier jour de la réouverture » - Chef dirigeant/propriétaire d'un restaurant triplement étoilé*

Nous constatons donc une modification temporaire de l'activité afin de maintenir une proposition de valeur pendant la période de crise puis un retour à l'état initial de l'organisation.

### **TRAJECTOIRE 3 D'EVOLUTION DE BUSINESS MODEL : MODIFICATION DEFINITIVE DU BUSINESS MODEL LORS DE LA PHASE CRISE ET POST-CRISE.**

La troisième trajectoire que nous observons est la modification définitive du business model. Cette troisième trajectoire est caractérisée par un renouvellement de la proposition de valeur lors de la phase de crise (phase 2) et un non-retour à l'état initial (BM A) lors de la phase 3, post crise. Elle peut se décliner sous plusieurs sous trajectoires : (3.1) modification définitive du BM, (3.2) Double évolution du BM ou (3.3) création d'une nouvelle activité au sein du portefeuille de BM.

On observe, au sein de la trajectoire 3, une diversité dans les réponses organisationnelles similaires à la trajectoire 2.

*Face à la crise sanitaire et la fermeture des restaurants qui en découlent, une nouvelle tendance émerge parmi les chefs étoilés peu habitués à la vente à emporter : lancer son food*

*truck. Au-delà d'un simple outil pour garder la tête hors de l'eau, ce nouveau concept  
pourrait s'inscrire dans la durée – Article d'Atabula*

Comme pour la trajectoire 1, dans les trajectoires 2 et 3, la réaction personnelle du chef a une importance déterminante dans la formulation de réponses organisationnelles.

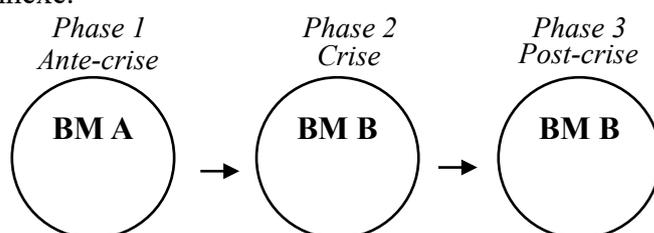
*Je ne suis pas du genre à rester chez moi alors au bout d'une semaine chez moi j'en avais  
marre – Chef étoilé*

*Nous, on ne voulait pas attendre les aides on voulait survivre et toujours travailler. – Chef  
dirigeant propriétaire*

*J'avoue avoir plutôt un tempérament fonceur : on fonce, on verra après. – Chef étoilé*

### **Sous trajectoire 3.1 Modification du business model lors de la phase de crise et maintien de ce business model lors de la phase post-crise.**

Cette sous trajectoire, dans la continuité de la Trajectoire 2, décrit des organisations ayant modifié leur BM (BM B) afin de maintenir une proposition de valeur pendant la crise (2) et ayant maintenu ce business model (BM B) de manière pérenne lors de la phase post crise (3). Cette trajectoire 3.1 est modélisée en *Figure 7*. Nous n'observons pas de retour à l'état initial de l'organisation, cependant il existe un retour à un état de « stabilité » lors de la phase 3. L'Annexe 2 reprend l'ensemble des caractéristiques et de verbatims illustratifs de la trajectoire 3.1 en annexe.



*Figure 7 Modélisation de la trajectoire 3.1 d'évolution de BM*

Comme pour la Trajectoire 2, nous observons ici une nouvelle proposition de valeur mise en place pendant la crise. Alors que dans la Trajectoire 2 nous parlions principalement de vente à emporter, d'épicerie ou encore de chefs à domicile, que nous pourrions associer à des innovations incrémentales. Ici nous faisons principalement face à des innovations de business model radicales. En effet, les organisations ont eu tendance à changer fondamentalement leur identité pendant la crise et maintenir ce nouveau business model lors de la phase post-crise. Par exemple, l'un de nos restaurants a fait le choix de se transformer, pendant la crise, en poissonnerie et ce dernier a maintenu ce nouveau business model lors de la phase post-crise.

*« En Septembre j'ai attaqué direct ici en poissonnerie et traiteur de la mer »*

*« En 21, changement de typographie, arrêt du Vagabond pour ouvrir le Poisson Roux » -*

Ancien chef étoilé / Dirigeant du Poisson Roux

Contrairement à la Trajectoire 1 et 2, nous n'observons pas, ici, de retour à l'état initial de l'organisation (BM1). Nous parlerons plutôt de retour à un état plus favorable.

*« Aujourd'hui je perds moins d'argent que quand j'étais ouvert tout le temps » - Chef*

dirigeant/propriétaire de restaurant étoilé

### **Sous trajectoire 3.2 Première modification du BM lors de la phase de crise puis seconde modification du BM lors de la phase post-crise**

Cette sous trajectoire, dans la continuité de la Trajectoire 2, décrit des organisations ayant modifié une première fois leur BM (BM A → BM B) afin de maintenir nouvelle proposition de valeur pendant la crise (2). Comme nous le modélisons dans la *Figure 8*, les organisations

modifient une seconde fois leur business model (BM B → BM C) lors de la phase post crise (3). Comme pour la trajectoire présentée précédemment, nous observons un retour à la stabilité lors de la phase 3. L'Annexe 2 reprend l'ensemble des caractéristiques et de verbatims illustratifs de la trajectoire 3.2 en annexe.

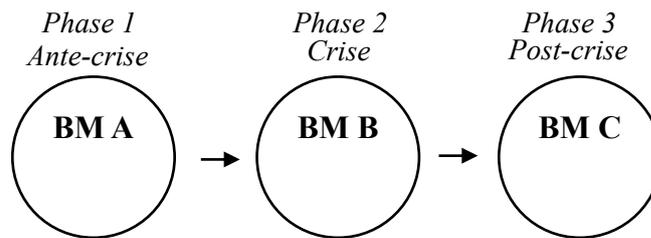


Figure 8 Modélisation de la trajectoire 3.2 d'évolution de BM

Dans la double évolution de BM, nous observons, comme la Trajectoire 2 et la Sous trajectoire 3.1, la mise en place d'une nouvelle proposition de valeur pendant la période de crise (2). Cependant nous observons ici une deuxième reconfiguration du BM lors de la troisième phase post-crise. Comme nous avons pu l'observer lors de la Sous trajectoire 3.1, il s'agit souvent d'une innovation radicale soit une reconfiguration totale du business model de l'organisation. La phase de crise est en réalité la phase de « construction » pour atteindre le « BM C ». Par exemple, l'un de nos restaurant est devenu, pendant la crise (2), un établissement proposant des repas à emporter ainsi que du vin en vente additionnelle .

*« Et puis COVID donc on transforme notre restaurant en boutique et cave à vin, on essaie de bricoler des étagères (...) On essaye de faire du plat à emporter et en même temps vendre du vin en vente additionnelle » - Ancien chef étoilé / Caviste*

Ces derniers se sont alors rendus compte que la vente de vin était plus rentable et leur demandait moins d'amplitudes horaires. Ils décident alors, lors de la phase post-crise (3) de transformer leur établissement uniquement en cave à vin.

*« On a ouvert une boutique, on est reparti à 0 (...)Un peu d'épicerie fine, un peu de saucisson, un peu de tartinade mais il n'y a plus de restauration sur place. Maintenant, le client ne peut plus boire un verre de vin (sur place), ne peut plus manger ici » - Ancien chef étoilé / Caviste*

Nous voyons alors émerger un business model totalement différent du BM ante-crise (BM A). Lors de la phase post-crise (3), nous observons, comme pour la trajectoire 3.1, non pas un retour à l'état initial mais un retour à un état plus favorable

*« Moi, je suis sorti de ma cuisine et je trouve mon compte aujourd'hui » - Ancien chef étoilé /*

Caviste

### **Sous trajectoire 3.3 Création d'un portefeuille de BM lors de la phase de crise et maintien de ce portefeuille lors de la phase post-crise**

Cette sous trajectoire, dans la continuité de la Trajectoire 2, décrit des organisations ayant mis en place une (ou plusieurs) nouvelle(s) proposition(s) de valeur pendant la crise. L'organisation décide alors de reconfigurer son BM (BM B, BM C...) lors de la phase de crise (2). Lors de la phase post-crise, ces dernières font le choix de maintenir le(s) BM (BM B, BM C...) mis en place pendant la phase de crise, ce, en plus de leur business model initial (BM A). Comme l'illustre la *Figure 8*, ce processus génère la création d'un portefeuille de BM composé de plusieurs BM, chacun rattaché à une activité. L'Annexe 2 reprend l'ensemble des caractéristiques et de verbatims illustratifs de la trajectoire 3.3 en annexe.

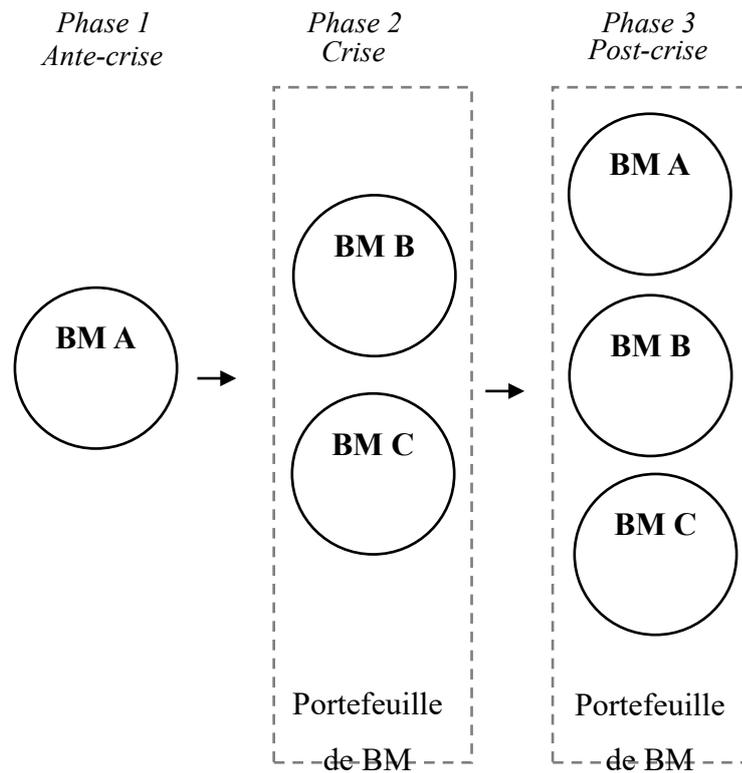


Figure 9 Modélisation de la trajectoire 3.3 d'évolution de BM

Cette dernière trajectoire, comme les précédentes, maintient une proposition de valeur lors de la phase de crise. Cependant, contrairement aux trajectoires précédentes, cette dernière ajoute cette nouvelle activité à son BM initial lors de la phase post-crise. Générant ainsi un portefeuille de business models avec, en son sein, plusieurs activités. Dans la Trajectoire 2 nous avons constaté que certains restaurants ont mis en place une boutique/épicerie pendant la phase de crise avant de revenir à leur état initial (BM1). Dans le cadre de cette trajectoire ci, certains ont mis en place cette même activité mais de manière définitive

*« On a été pratiquement les derniers à mettre en place une boutique parce qu'on voulait mettre en place une boutique pro et non pas éphémère, (elle) est toujours en activité aujourd'hui »* - Chef dirigeant/propriétaire d'un restaurant étoilé

Les acteurs nous expliquent alors qu'il leur semblait dommage de mettre en place ces activités pour ne pas les valoriser en les conservant lors de la phase post-crise.

*« On a créé deux offres à emporter, une boutique en ligne (...) on se dit, maintenant que tout est structuré, même si les restaurants rouvrent c'est quand même dommage de perdre Central, de perdre Bocal ET ce côté un peu épicerie. Donc on se met à la recherche il y a quelques mois d'un local, sur Armentières où les gens vont pouvoir, même si on est ouverts, commander des menus Central des menus Bocal (...) Donc les gens peuvent continuer à passer commande sur le site pour leurs menus, et ils viennent récupérer leurs commandes directement dans l'épicerie » - Chef dirigeant/propriétaire d'un restaurant étoilé*

Nous observons alors une diversification au sein des activités. Comme pour les trajectoires précédentes, nous observons un retour à un état stable lors de la phase post-crise.

## **DISCUSSION**

### **MOBILISATION DE L'APPROCHE BUSINESS MODEL POUR L'ETUDE DE LA SURVIE DE L'ORGANISATION EN CONTEXTE DE CRISE**

Le premier point que nous souhaitons évoquer est l'utilisation de l'approche business model dans un but quasi unique d'observation de la performance organisationnelle. Nous observons une augmentation des études sur les BM (Foss & Saebi, 2017) mais ces dernières se concentrent principalement sur l'étude de la performance générée par ces derniers (Amit & Zott, 2015; Massa et al., 2017; Spieth et al., 2014). De récentes recherches ont critiqué cette mobilisation du concept uniquement pour l'observation de la performance. Comme le mentionne Laasch, (2018), la logique de valeur principale du Business Model est souvent plutôt de nature commerciale. (Kraus et al., 2020) appellent à plus de mobilisation des

recherches sur les business models, au-delà de l'unique création et capture de valeur économique, mais plus globalement environnementale et sociale. Nous faisons le choix de mobiliser le cadre d'analyse BM dans un contexte différent : le contexte de crise. Dans la continuité des quelques récents travaux sur les BM en contexte de crise (Breier et al., 2021; Clauss et al., 2022; Mattera et al., 2021), nous mobilisons le concept de résilience organisationnelle afin d'observer au mieux les trajectoires d'évolution de business model en contexte de crise. En effet, dans ce cas, le but des organisations n'est pas de capturer de la valeur à court terme mais plutôt d'assurer leur survie. Dans le cadre de notre recherche, les organisations n'avaient pas besoin de maintenir une proposition de valeur puisque leur survie était assurée par le soutien de l'État. De ce fait, nous nous désintéressons de la capture de valeur économique de ces organisations en contexte de crise. Mais notre terrain a fait émerger que le maintien d'une proposition de valeur pendant la crise n'assure pas forcément de capture de valeur. Au contraire, les acteurs en ont même perdu. Ce résultat inattendu nous amène à penser que les organisations en contexte de crise priorisent le maintien du lien avec leur écosystème au lieu de se concentrer sur la capture de valeur économique à court terme. Cette perception de création de valeur par le biais de l'écosystème (Demil et al., 2018) rejoint la perception de (Laasch, 2018). Il souligne qu'il n'existe pas encore de cadre d'analyse permettant de prendre en considération les différentes valeurs créées simultanément pour les différentes parties prenantes. Ce dernier appelle à plus de recherches sur le sujet. Notre recherche s'inscrit donc dans une perception de la valeur comme une création de l'ensemble de l'écosystème.

## L'ÉVOLUTION DE BUSINESS MODEL AU PRISME D'ANALYSE DE LA RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE

Le deuxième point dont nous souhaitons discuter soulève la difficulté de la littérature à conceptualiser la résilience des business models. La littérature sur la résilience, au niveau stratégique est critiquée pour demeurer vague, floue et difficilement opérationnalisable (Linnenluecke, 2017). Le peu d'études existantes sur la résilience des business model ne définissent pas clairement le concept de BM (Dewald & Bowen, 2010; Hamel & Välikangas, 2003) , n'aidant pas à construire la littérature sur la résilience des BM. Nous souhaitons apporter une perception plus précise de la résilience de business model. De plus, nous souhaitons observer ce phénomène de manière dynamique pour répondre à l'appel de Conz & Magnani, (2020). C'est pourquoi nous choisissons de clarifier le concept de résilience à l'aide de l'approche BM. Nous pensons que l'approche business model peut permettre d'articuler l'articulation d'un concept initialement organisationnel (la résilience organisationnelle) à un niveau d'analyse stratégique. Nous pourrions donc définir la résilience des business model comme « *La capacité d'un business model à retourner à son état initial ou évoluer vers un état plus favorable après avoir été perturbé* » adapté de Demirel et al., 2019. Cette définition de la résilience des business model nous permet de clarifier le concept, mais nous permet également de générer les différentes dynamiques de résilience des BM en contexte de crise. Toutes nos trajectoires idéales-typiques présentées peuvent être qualifiées de résilientes selon la définition employée. Toutes ont subi la crise, certaines sont retournées vers leur BM initial, d'autres ont évolué vers un état plus favorable. De nombreuses études ont été menées sur la résilience organisationnelle à un niveau d'analyse micro (Coutu, 2002; Luthans, 2002) mais peu ont été effectuées au niveau stratégique (Hepfer & Lawrence, 2022). L'approche BM thinking (Demil et al., 2018) comme approche renouvelée de la stratégie nous permet d'opter pour un niveau d'analyse de l'entreprise étendue (Demil & Lecocq, 2021) afin d'observer les

évolutions de BM en contexte de crise. Notre étude se concentre sur les trajectoires résilientes. Cependant nos résultats démontrent que les dynamiques ne sont pas les mêmes et que les facteurs déterminants de ces trajectoires divergent, par exemple le rôle du chef comme déterminant dans le choix de la trajectoire ou encore le soutien de l'écosystème et notamment de l'état

### **Diversité des dynamiques de résilience**

Le dernier point que nous souhaitons discuter est la modélisation d'une typologie d'évolution de business models en contexte de crise. Jusqu'à présent, la littérature sur les évolutions de business model (Demil & Lecocq, 2010; Saebi, 2014; Velu, 2017) n'a pas été mobilisée en contexte de crise. Malgré une certaine unicité au sein de la littérature sur une perception dynamique et processuelle des business models (Amit & Zott, 2010; Casadesus-Masanell & Zhu, 2013). Le peu d'études récentes sur les BM en contexte de crise (Breier et al., 2021; Clauss et al., 2022) n'offre pas de vision processuelle de cette dernière. La littérature sur la résilience appelle également à une observation plus processuelle du concept (Conz & Magnani, 2020). Nous proposons ici, en croisant la littérature sur la résilience et la littérature sur les évolutions de business model, une perception processuelle de ce phénomène complexe. Nous avons présenté précédemment la définition de la résilience des business model que nous adoptons. Pour observer ce concept de manière processuelle, nous le découpons en trois temps : avant, pendant et après crise. Cela nous permet d'observer les évolutions des BM en contexte de crise en comparant le BM ante-crise, pendant crise et post-crise.

La littérature sur les business model mobilisent de nombreuses typologies. Qu'il s'agisse de typologies de BM (Amit & Zott, 2001; Chesbrough & Rosenbloom, 2002) ou de typologies de BMI (Velu, 2015, 2016) la littérature se développe encore aujourd'hui sur ces deux axes. Cependant, aucune typologie n'existe sur les évolutions de business model en contexte de

crise. C'est pourquoi nous proposons une modélisation composée de trois trajectoires idéales typiques d'évolution de business model en contexte de crise. Cette modélisation de typologies permet de participer aux recherches sur les réponses stratégiques possibles dans les environnements turbulents (Brammer et al., 2019; Hamann et al., 2020) Nous proposons une modélisation des idéaux types de BM au sens de Weber (Baden-Fuller & Morgan, 2010). Soit une combinaison des observations empiriques qui nous permet de modéliser des archétypes de trajectoires d'évolution de BM. Nous formulons trois trajectoires types de comportements organisationnels possibles en contexte de crise : Le maintien du BM, la modification temporaire du business model ou la modification définitive de ce dernier. Ces différentes trajectoires montrent qu'il existe diverses dynamiques de résilience. Ainsi, il n'existe pas de *one best way* résiliente, et nos résultats montrent que la résilience englobe différentes formes de transformations de business model.

## **CONCLUSION ET LIMITES**

Dans cet article nous combinons la littérature sur la résilience organisationnelle et celle sur les business models afin de proposer une définition et une typologie des trajectoires d'évolutions résilientes des BM. Nous faisons le choix de mobiliser l'approche BM dans un contexte peu étudié à ce jour, le contexte de crise. Trois trajectoires d'évolution de business model se dessinent en contexte de crise au sein de notre étude. (1) La première est le maintien du business model. Il n'y a pas de modification du business model, une absence de renouvellement de la proposition de valeur. La structure de coût est uniquement due au soutien de l'état. (2) La seconde est une modification temporaire du business model. L'organisation fait le choix de renouveler sa proposition de valeur afin d'être en accord avec l'environnement temporairement changé. Lors de la phase post-crise, l'organisation revient à

son état initial. (3) La troisième est une modification définitive du business model. Elle peut prendre trois formes :

- (3.1) Dans la continuité de la trajectoire 2, l'organisation fait le choix de maintenir le BM mis en place pendant la crise, initialement supposé temporaire, et décide de le maintenir lors de la phase post-crise.
- (3.2) Dans la continuité de la trajectoire 2, l'organisation fait le choix de renouveler sa proposition de valeur afin d'être en accord avec l'environnement temporairement changé lors de la phase de crise. Elle décide ensuite d'intégrer cette nouvelle activité en plus de son business model initial. Créant ainsi un portefeuille de business models.
- (3.3) Le BM de l'organisation évolue deux fois : une première fois lors de phase « crise » et une seconde fois lors de la phase « post-crise ».

A travers cette recherche, nous agissons sur deux implications théoriques majeures. La première implication théorique est le rapprochement des littératures sur la résilience organisationnelle et les business model. Dans la continuité des travaux de (Hamel & Välikangas, 2003; Sutcliffe & Vogus, 2003), qui manquent de définition dans la mobilisation du business model, nous avons proposé une définition et une modélisation du processus de résilience des business model. La seconde implication théorique est la création d'une typologie d'évolution de BM en contexte de crise. Malgré la création de nombreuses typologies dans le domaine des BM (R. Amit & Zott, 2001; Chesbrough & Rosenbloom, 2002) il n'en existe aucune proposant des trajectoires idéales typiques d'évolutions de BM en contexte de grande turbulence. Cette création de typologies d'évolution de business model se révèle être également une implication managériale importante. La résilience organisationnelle étant une capacité indispensable à acquérir dans les organisations actuelles, la proposition de

ces trajectoires permet de définir les différents comportements organisationnels adoptables en contexte de crise. Nous encourageons les recherches futures en ce sens, particulièrement utiles dans un environnement où les organisations sont constamment confrontées aux Grands Challenges de ce monde.

Cette recherche n'est pas sans limites. Dans un premier temps, cet article ne distingue pas les capacités de résilience des business models et la capacité de robustesse de BM. Aussi, des recherches en ce sens pourraient être menées afin de distinguer les trajectoires d'évolution de BM résilientes et les trajectoires d'évolution de BM robustes. Dans un second temps, nous avons mentionné la préférence des organisations étudiées de maintenir le lien avec leur écosystème plutôt que de capturer de la valeur économique à court terme. De récentes études appellent à la distinction entre les différentes formes de capture de valeur (Laasch, 2018) et notre étude n'approfondit pas cette distinction. Enfin, notre recherche se positionne sur un terrain empirique au sein duquel le soutien de l'état a assuré la survie des organisations étudiées. Il s'agit d'une caractéristique de la crise de la Covid-19 et de des choix institutionnels français effectués. De prochaines études comparatives pourraient être menées dans d'autres pays ayant appliqué une gestion différente de la crise.

## BIBLIOGRAPHIE

- Altintas, G., & Royer, I. (2009). Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise : Une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence. *M@n@gement*, 12(4), 266-293. <https://doi.org/10.3917/mana.124.0266>
- Amann, B., & Jaussaud, J. (2012). Family and non-family business resilience in an economic downturn. *Asia Pacific Business Review*, 18(2), 203-223. <https://doi.org/10.1080/13602381.2010.537057>
- Amit, R. ('Raffi, & Zott, C. (2010). *Business Model Innovation : Creating Value in Times of Change* (SSRN Scholarly Paper N° 1701660). <https://doi.org/10.2139/ssrn.1701660>
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520. <https://doi.org/10.1002/smj.187>
- Amit, R., & Zott, C. (2015). Crafting Business Architecture : The Antecedents of Business Model Design. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(4), 331-350. <https://doi.org/10.1002/sej.1200>
- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business Models as Models. *Long Range Planning*, 43(2), 156-171. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.005>
- Bauer, A. (2021). *Confessions gastronomiques : Le restaurant d'après*. Fayard.
- Bouty, I., & Gomez, M.-L. (2010). Des ressources à la pratique. Analyse de la stratégie légumière dans le champ de la haute cuisine. *Revue française de gestion*, 36(203), 149-161. <https://doi.org/10.3166/rfg.203.149-161>
- 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. <https://doi.org/10.1080/15428052.2012.728979>
- Bouty, I., Gomez, M.-L., & Stierand, M. (2018). The Creative Leadership Practices of Haute Cuisine Chefs. In *Creative Leadership*. Routledge.
- Brammer, S., Branicki, L., Linnenluecke, M., & Smith, T. (2019). Grand challenges in management research : Attributes, achievements, and advancement. *Australian Journal of Management*, 44(4), 517-533. <https://doi.org/10.1177/0312896219871337>
- Breier, M., Kallmuenzer, A., Clauss, T., Gast, J., Kraus, S., & Tiberius, V. (2021). The role of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102723. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102723>
- Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organisational resilience : Development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5581-5599. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563827>
- Capdevila, I., Cohendet, P., & Simon, L. (2015). *Establishing New Codes for Creativity through Haute Cuisine. The Case of Ferran Adrià and elBulli*. (SSRN Scholarly Paper N° 2598942). <https://doi.org/10.2139/ssrn.2598942>
- Carayannis, E. G., Grigoroudis, E., Sindakis, S., & Walter, C. (2014). Business Model Innovation as Antecedent of Sustainable Enterprise Excellence and Resilience. *Journal of the Knowledge Economy*, 5(3), 440-463. <https://doi.org/10.1007/s13132-014-0206-7>
- Casadesus-Masanell, R., & Zhu, F. (2013). Business Model Innovation and Competitive Imitation : The Case of Sponsor-Based Business Models. *Strategic Management Journal*, 34(4), 464-482.
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation : Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43(2), 354-363. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- Chesbrough, H. (2020). To recover faster from Covid-19, open up : Managerial implications

- from an open innovation perspective. *Industrial Marketing Management*, 88, 410-413. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.04.010>
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555. <https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>
- Christopher, M., & Peck, H. (2004). *Building the resilient supply chain*. <https://doi.org/10.1108/09574090410700275>
- 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. <https://doi.org/10.1111/radm.12498>
- Conz, E., & Magnani, G. (2020). A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal*, 38(3), 400-412. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.004>
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46-50, 52, 55 passim.
- DaSilva, C. M., & Trkman, P. (2014). Business Model : What It Is and What It Is Not. *Long Range Planning*, 47(6), 379-389. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.004>
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business Model Evolution : In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, 43(2-3), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.004>
- Demil, B., & Lecocq, X. (2021, Automne). Le business model Apports d'un programme de recherche progressif au management stratégique. *Vol. 17, n° 3*, 7-15.
- Demil, B., Lecocq, X., Ricart, J. E., & Zott, C. (2015). Introduction to the SEJ Special Issue on Business Models : Business Models within the Domain of Strategic Entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 1-11. <https://doi.org/10.1002/sej.1194>
- Demil, B., Lecocq, X., & Warnier, V. (2013). *Stratégie et Business Models*. Pearson Education France.
- Demil, B., Lecocq, X., & Warnier, V. (2018). "Business model thinking", business ecosystems and platforms : The new perspective on the environment of the organization. *M@n@gement*, 21(4), 1213-1228. <https://doi.org/10.3917/mana.214.1213>
- Demirel, G., MacCarthy, B. L., Ritterskamp, D., Champneys, A. R., & Gross, T. (2019). Identifying dynamical instabilities in supply networks using generalized modeling. *Journal of Operations Management*, 65(2), 136-159. <https://doi.org/10.1002/joom.1005>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. SAGE.
- Dewald, J., & Bowen, F. (2010). Storm Clouds and Silver Linings : Responding to Disruptive Innovations Through Cognitive Resilience. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 197-218. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00312.x>
- Durand, R., Rao, H., & Monin, P. (2007). Code and conduct in French cuisine : Impact of code changes on external evaluations. *Strategic Management Journal*, 28(5), 455-472. <https://doi.org/10.1002/smj.583>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making Fast Strategic Decisions In High-Velocity Environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543-576. <https://doi.org/10.5465/256434>
- Fjeldstad, Ø. D., & Snow, C. C. (2018). Business models and organization design. *Long Range Planning*, 51(1), 32-39. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.008>
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). *Fifteen Years of Research on Business Model Innovation : How Far Have We Come, and Where Should We Go ? - Nicolai J. Foss, Tina Saebi, 2017*. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206316675927>

- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Sauer, R. (2016). *Exploring the Field of Business Model Innovation : New Theoretical Perspectives*. Springer.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Gittell, J. H., Cameron, K., Lim, S., & Rivas, V. (2006). Relationships, Layoffs, and Organizational Resilience: Airline Industry Responses to September 11. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(3), 300-329. <https://doi.org/10.1177/0021886306286466>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2010). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research* (5. paperback print). Aldine Transaction.
- Hamann, R., Makaula, L., Ziervogel, G., Shearing, C., & Zhang, A. (2020). Strategic Responses to Grand Challenges: Why and How Corporations Build Community Resilience. *Journal of Business Ethics*, 161(4), 835-853. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04345-y>
- Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52-63, 131.
- Hepfer, M., & Lawrence, T. B. (2022). The heterogeneity of organizational resilience: Exploring functional, operational, and strategic resilience. *Organization Theory*, 3(1). <https://ora.ox.ac.uk/objects/uuid:b2a4247e-5cd7-4292-a0ac-92b57ba56690>
- Hermann, C. F. (1963). Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 8(1), 61-82. <https://doi.org/10.2307/2390887>
- Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7-44. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
- Kirtley, J., & O'Mahony, S. (2023). What is a pivot? Explaining when and how entrepreneurial firms decide to make strategic change and pivot. *Strategic Management Journal*, 44(1), 197-230. <https://doi.org/10.1002/smj.3131>
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: Initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(5), 1067-1092. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2020-0214>
- Laasch, O. (2018). Beyond the purely commercial business model: Organizational value logics and the heterogeneity of sustainability business models. *Long Range Planning*, 51(1), 158-183. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.09.002>
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive Fit Versus Robust Transformation: How Organizations Respond to Environmental Change. *Journal of Management*, 31(5), 738-757. <https://doi.org/10.1177/0149206305279367>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- 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. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Marcus, A. A. (1991). VICTIMS AND SHAREHOLDERS: THE DILEMMAS OF PRESENTING CORPORATE POLICY DURING A CRISIS. *Academy of Management Journal*.

- Massa, L., & Tucci, C. (Éds.). (2014). *Business Model Innovation. Oxford Handbook of Innovation Management*.
- Massa, L., Tucci, C. L., & Afuah, A. (2017). A Critical Assessment of Business Model Research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 73-104. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0072>
- Mattera, M., Soto Gonzalez, F., Alba Ruiz-Morales, C., & Gava, L. (2021). Facing a global crisis—How sustainable business models helped firms overcome COVID. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 21(6), 1100-1116. <https://doi.org/10.1108/CG-07-2020-0309>
- McCann, J., Selsky, J., & Lee, J. (2009). Building agility, resilience and performance in turbulent environments. *People & Strategy*, 32(3), 44-52.
- Meyer, A. (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27, 515-537.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. SAGE.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2018). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE Publications.
- Morgan, T., Anokhin, S., Ofstein, L., & Friske, W. (2020). SME response to major exogenous shocks: The bright and dark sides of business model pivoting. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 38(5), 369-379. <https://doi.org/10.1177/0266242620936590>
- Nlemvo, F., & Surlemont, B. (2008). Le choix des modèles de revenu dans la haute gastronomie. *Revue française de gestion*, 181(1), 145-159. <https://doi.org/10.3166/rfg.181.145-159>
- Osiyevskyy, O., & Dewald, J. (2015). *Explorative versus Exploitative Business Model Change: The Cognitive Antecedents of Firm-Level Responses to Disruptive Innovation* (SSRN Scholarly Paper N° 2534476). <https://papers.ssrn.com/abstract=2534476>
- Ottenbacher, M., & Harrington, R. J. (2007). The innovation development process of Michelin-starred chefs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(6), 444-460. <https://doi.org/10.1108/09596110710775110>
- Pauchant, T. C., Mitroff, I. I., & Ventolo, G. F. (1992). The dial tone does not come from God! how a crisis can challenge dangerous strategic assumptions made about high technologies: The case of the hinsdale telecommunication outage. *Academy of Management Perspectives*, 6(3), 66-79. <https://doi.org/10.5465/ame.1992.4274193>
- Perrow, C. (1999). *Normal Accidents: Living with High Risk Technologies*. Princeton University Press.
- Pettit, T. J., Fiksel, J., & Croxton, K. L. (2010). Ensuring Supply Chain Resilience: Development of a Conceptual Framework. *Journal of Business Logistics*, 31(1), 1-21. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2010.tb00125.x>
- Prescott, F. (2021). *The Business Model Phenomenon: Towards Theoretical Relevance—Prescott—2021—Journal of Management Studies—Wiley Online Library*. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/joms.12610>
- Prezenta, A., Messeni Petruzzelli, A., & Sheehan, L. (2019). Innovation through tradition in hospitality. The Italian case of Albergo Diffuso. *Tourism Management*, 72, 192-201. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.11.020>
- Rao, H., Monin, P., & Durand, R. (2003). Institutional Change in Toque Ville: Nouvelle Cuisine as an Identity Movement in French Gastronomy. *American Journal of Sociology*, 108(4), 795-843. <https://doi.org/10.1086/367917>
- Reilly, A. H. (1993). Preparing for the worst: The process of effective crisis management.

- Industrial & Environmental Crisis Quarterly*, 7(2), 115-143.  
<https://doi.org/10.1177/108602669300700204>
- Ritter, T., & Pedersen, C. L. (2020). Analyzing the impact of the coronavirus crisis on business models. *Industrial Marketing Management*, 88, 214-224.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.014>
- Saebi, T. (2014). *Business Model Evolution, Adaptation or Innovation? A Contingency Framework on Business Model Dynamics, Environmental Change and Dynamic Capabilities* (SSRN Scholarly Paper N° 2403151).  
<https://papers.ssrn.com/abstract=2403151>
- Sahebalzamani, S., Jørgensen, E. J. B., Bertella, G., & Nilsen, E. R. (2022). A Dynamic Capabilities Approach to Business Model Innovation in Times of Crisis. *Tourism Planning & Development*, 1-24. <https://doi.org/10.1080/21568316.2022.2107560>
- Sheffi, Y., Rice, J. B., Fleck, J. M., & Caniato, F. (2003). *Supply Chain Response to Global Terrorism : A Situation Scan*.
- Shepherd, D. A., Seyb, S., & George, G. (2021). Grounding business models : Cognition, boundary objects, and business-model change. *Academy of Management Review*.  
<https://doi.org/10.5465/amr.2020.0173>
- Shrivastava, P., Mitroff, I. I., Miller, D., & Miclani, A. (1988). Understanding Industrial Crises[1]. *Journal of Management Studies*, 25(4), 285-303. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00038.x>
- Snihur, Y., & Zott, C. (2020). The Genesis and Metamorphosis of Novelty Imprints : How Business Model Innovation Emerges in Young Ventures. *Academy of Management Journal*, 63(2), 554-583. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.0706>
- Spieth, P., Schneckenberg, D., & Ricart, J. E. (2014). Business model innovation – state of the art and future challenges for the field. *R&D Management*, 3(44), 237-247.  
<https://doi.org/10.1111/radm.12071>
- Starbuck, W. H., Greve, A., & Hedberg, B. (1978). *Responding to Crises* (SSRN Scholarly Paper N° 2708264). <https://papers.ssrn.com/abstract=2708264>
- Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat Rigidity Effects in Organizational Behavior : A Multilevel Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 501-524. <https://doi.org/10.2307/2392337>
- Sutcliffe, K. M. (2011). High reliability organizations (HROs). *Best Practice & Research Clinical Anaesthesiology*, 25(2), 133-144. <https://doi.org/10.1016/j.bpa.2011.03.001>
- Sutcliffe, K., & Vogus, T. (2003). *Sutcliffe, K. M. and T. J. Vogus (2003). Organizing for Resilience. Positive Organizational Scholarship : Foundations of a New Discipline. K. S. Cameron, J. E. Dutton and R. E. Quinn. San Francisco, CA, Berrett-Koehler: 94-110. (p. 94-110).*
- 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.  
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.002>
- Turner, B. A. (1976). The Organizational and Interorganizational Development of Disasters. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 378-397. <https://doi.org/10.2307/2391850>
- Ursacki-Bryant, T. J., Smart, C., & Vertinsky, I. (2008). The Fit Between Crisis Types and Management Attributes as a Determinant of Crisis Consequences. In G. P. Hodgkinson & W. H. Starbuck (Éds.), *The Oxford Handbook of Organizational Decision Making* (p. 0). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199290468.003.0009>
- Velu, C. (2015). Business model innovation and third-party alliance on the survival of new firms. *Technovation*, 35, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2014.09.007>
- Velu, C. (2016). Evolutionary or revolutionary business model innovation through

- coopetition? The role of dominance in network markets. *Industrial Marketing Management*, 53, 124-135. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.007>
- Velu, C. (2017). A Systems Perspective on Business Model Evolution : The Case of an Agricultural Information Service Provider in India. *Long Range Planning*, 50(5), 603-620. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.10.003>
- Volberda, H. W., Bosch, F. A. J. V. D., & Heij, K. (2018). *Reinventing Business Models : How Firms Cope with Disruption*. Oxford University Press.
- Weber, M. (1978). *Economy and Society : An Outline of Interpretive Sociology*. Univ of California Press.
- Weick, K. E. (1988). ENACTED SENSEMAKING IN CRISIS SITUATIONS <sup>[1]</sup>. *Journal of Management Studies*, 25(4), 305-317. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00039.x>
- Weick, K. E. (2007). The Generative Properties Of Richness. *Academy of Management Journal*, 50(1), 14-19. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160637>
- Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. (2021). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 42(2). <https://doi.org/10.1002/smj.3161>
- Wildavsky, A. B. (1988). *Searching for Safety*. Transaction Publishers.

## Annexe 1 Caractéristiques des trajectoires et sous trajectoires et verbatims associés

Trajectoire 1 d'évolution de business model : Maintien	Caractéristiques de la trajectoire	Verbatims illustratifs
	Absence de réponse organisationnelle	« J'ai passé le temps, j'ai tué le temps »
		« Donc le premier confinement(...) très dur. Avec le recul, je me demande même si je n'ai pas fait une petite déprime parce que j'ai très mal vécu le fait de ne pas savoir quand ça sera un pouvoir ouvrir à pas savoir dans quelles conditions allaient rouvrir »
		« Quand vous avez nettoyé chaque pièce pendant 3 jours, parce qu'on n'est pas des gens qui ne restent sans rien faire, donc s'asseoir devant la télé et regarder un film, c'est bien, mais à la fin de ta journée ce n'est pas une journée pour moi. »
	Retour à l'état initial de l'organisation	« Je fonctionne de la même façon qu'avant aujourd'hui, que ce soit le dernier jour avant la fermeture du au COVID au premier confinement ou que ce soit le premier jour de la réouverture. »
		« Tout va rentrer dans l'ordre, on reviendra à peu près comme avant. »
Trajectoire 2	Renouvellement de	« Après quelques jours, on a parlé aux

<p><b>d'évolution de business model :</b></p> <p><b>Modification Temporaire</b></p>	la proposition de valeur lors de la phase de crise	<i>producteurs. On a mis en place un espèce de marché éphémère les jours de week end pour que les gars puissent vendre leurs produits »</i>
	Renouvellement de la proposition de valeur lors de la phase de crise	<i>« Donc là, tout de suite, nous, on rouvre le traiteur et on met en place les menus à emporter. On dit à nos clients Venez chez les restaurants est fermé, venez chercher votre menu entrée plat dessert 30 €. »</i>
	Rapidité de mise en place de cette proposition de valeur	<i>« L'annonce samedi soir, (...) lundi matin à 6 h du matin, j'étais chez le fournisseur pour acheter les premières barquettes »</i>
	Rapidité de mise en place de cette proposition de valeur	<i>« Donc on ferme (...) et puis au bout d'un mois, on regarde le compte en banque, on se dit ce n'est pas possible, on peut pas attendre les aides ,on doit-on doit trouver des solutions. »</i>
	Proposition de valeur temporaire	<i>« Ce qui est intéressant commercialement c'est que vous dites, vous dites aux gens. On ferme, on ferme le restaurant et instantanément la vente à emporter démarre. Il n'y a pas de round d'observation. Vous avez tout de suite le premier jour vous avez 80 commandes. Et par contre, vous dites aux gens on ré-ouvre le restaurant, instantanément 80 commandes passées de 80 à 2 commandes. »</i>
	Proposition de valeur temporaire Retour à l'état initial	<i>« Aujourd'hui, vous me dites que je vous refasse la même chose ailleurs, ça ne marchera pas. Les Dark Kitchen Et tout ça, c'est fini. Ça ne marchera pas. C'était une époque de la vie mais les gens aujourd'hui ils veulent ça là *montre la terrasse bondée autour de nous* donc c'est fini ce temps-là. Ils vont vous faire des repas à emporter et tout ça »</i>
		<i>« Je n'ai pas... mes journées sont... en plus avec</i>

		<p><i>le projet qui a émergé avec l'achat et les travaux, je me suis retiré de la société Hippolyte. Je me suis-je lui dis, pour l'instant, je pouvais plus, je leur dis mes journées »</i></p> <hr/> <p><i>« Parce que là en ce moment on se concentre sur le nouveau projet alors on ne fait plus de vente à emporter. »</i></p> <hr/> <p><i>« Franchement, ça c'était formidable parce que le retour à la normale depuis maintenant plusieurs mois »</i></p>
	Retour à l'état initial	<i>« J'ai plus envie quoi, parceque c'est derrière nous. Aucun de mes gars n'a envie de revivre ça. »</i>
<b>Sous trajectoire 3.1 Modification définitive du BM</b>	Mise en place d'une nouvelle proposition de valeur pendant la crise	<i>« En Septembre j'ai attaqué direct ici en poissonnerie et traiteur de la mer. »</i>
	Maintien de cette proposition de valeur lors de la phase post-crise	<i>« En 21, changement de changement de typographie, arrêt du Vagabond pour ouvrir le Poisson Roux»</i>
	Retour à un état stable	<i>« Aujourd'hui je perds moins d'argent que quand j'étais ouvert tout le temps »</i>
<b>Sous trajectoire 3.2 Double évolution du BM</b>	Mise en place d'une nouvelle proposition de valeur pendant la crise	<i>«Et puis COVID donc on transforme notre boutique, notre restaurant en boutique et cave à vin, on essaie de bricoler des étagères et en même temps (...) On essaye de faire du plat à emporter et en même temps vendre du vin en vente aditionnelle. »</i>
	Modification du BM lors de la phase post-crise	<i>« On a ouvert une boutique, on est reparti à 0 (...)Un peu d'épicerie fine, un peu de saucisson, un peu de tartinade mais il y a plus de restauration sur place. Maintenant, le client ne peut plus boire un verre de</i>

		<i>vin, ne peut plus manger ici »</i>
	Retour à un état stable	<i>« Moi, je suis sorti de ma cuisine et maintenant je trouve mon compte aujourd'hui. »</i>
<b>Sous trajectoire 3.3 Création d'une (ou plusieurs) nouvelle(s) activité(s) au sein du portefeuille de BM</b>	Mise en place d'une nouvelle proposition de valeur pendant la crise	<i>« On a été pratiquement les derniers à mettre en place une boutique parce qu'on voulait mettre en place une boutique pro et non pas éphémère, qui est toujours en activité aujourd'hui. »</i>
	Maintien de cette proposition de valeur lors de la phase post-crise	<i>« Oui, elle est encore en cours. Elle a très bien marché pour la Saint-Valentin par exemple. »</i>
	Retour à un état stable	<i>« Donc petit à petit, on va revenir à l'équilibre.»</i>