

Résilience organisationnelle comme stratégie de gestion de Crise du COVID-19 :

Etude exploratoire auprès des restaurants en Tunisie

Organizational resilience as a crisis management strategy for COVID-19 :

Exploratory study of restaurants in Tunisia

FEZZANI Imene

Diplômée d'un Master de Recherche en Marketing
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Nabeul
Université de Carthage – Tunisie
Laboratoire Environnement de l'Entreprise (ENVIE)

BOULABIAR MEJDOUB Narjess

Enseignante chercheuse
Faculté des sciences économiques et de gestion de Nabeul
Université de Carthage – Tunisie
Laboratoire Environnement de l'Entreprise (ENVIE)

Date de soumission : 23/12/2023

Date d'acceptation : 05/03/2024

Pour citer cet article :

FEZZANI. I & BOULABIAR MEJDOUB N. (2024) « Résilience organisationnelle comme stratégie de gestion de crise du COVID-19 : Etude exploratoire auprès des restaurants en Tunisie », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 5 : Numéro 3 » pp : 399 – 421 .

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

La présente étude vise à comprendre et expliquer les différents facteurs contribuant à la résilience des restaurants en Tunisie pendant la crise du COVID-19. Une étude exploratoire a été adoptée au niveau de la méthodologie de cette recherche. Des entretiens individuels semi-directifs ont été réalisés auprès de 12 professionnels de la restauration. Les données issues de ces entretiens ont fait l'objet d'une analyse thématique à l'aide du logiciel Nvivo 10. Les résultats ont permis de dégager plusieurs nouveaux facteurs contribuant à la résilience des restaurants, à savoir : la disposition d'une autre source de revenus en parallèle avec le restaurant, les caractéristiques physiques, la réputation du restaurant, avoir une clientèle fidèle, le partage des connaissances et la veille. Cette étude vient enrichir la littérature existante sur la résilience organisationnelle dans le contexte de crise.

Mots clés : Résilience organisationnelle ; Crise ; Restaurants ; Analyse thématique ; Tunisie.

Abstract

This study aims to understand and explain the different factors contributing to the resilience of restaurants in Tunisia during the COVID-19 crisis. An exploratory study was adopted for the methodology of this research. Semi-structured individual interviews were conducted with 12 restaurant professionals. The data from these interviews were analysed thematically using Nvivo 10 software. The results revealed a number of new factors contributing to the resilience of restaurants, namely: the availability of another source of income alongside the restaurant, physical characteristics, the restaurant's reputation, having a loyal clientele, knowledge sharing and monitoring. This study adds to the existing literature on organisational resilience in the context of crisis.

Keywords : Organisational resilience ; Crisis ; Restaurants; Thematic analysis ; Tunisia.

Introduction

La pandémie de la COVID-19 a bouleversé le monde entier (Bennis & Oudda, 2021 ; Elouali & al, 2021). Plusieurs entreprises se sont trouvées dans une situation difficile et délicate et ce quelque soit leur taille et leur secteur d'activité. Le tourisme a été considéré parmi les premiers secteurs les plus impactés par la crise du COVID 19 (Sheresheva & al, 2021 ; Bennis & Oudda, 2021).

Historiquement, il y a eu plusieurs crises sanitaires qui ont déjà eu un effet direct sur le tourisme mondial comme l'épidémie à Ebola, le syndrome respiratoire aigu sévère (SARS) de 2003 et le syndrome respiratoire du moyen orient (MERS) de 2015 mais ce secteur touristique a su rebondir vite selon Sharma, G.D & al. (2020) ; Gössling & al (2021). La Tunisie est déjà passée par des événements marquants et difficiles comme la révolution du pain et de la dignité (2011), l'attentat terroriste du Bardo et celui de Sousse (2015), ce qui a engendré une baisse significative de l'activité des professionnels du secteur touristique (Othmani & Dhaher, 2018). Mais ce pays a su rebondir et a été assez résilient (Boulabiar & Zaiem, 2020).

La résilience constitue une stratégie de la gestion de crise permettant aux entreprises de faire face et de s'adapter à n'importe quel type de risque dans le domaine des affaires (Sharma, G. D. & al, 2021). Elle a été largement discutée par les chercheurs de multiples disciplines durant le temps de la pandémie mondiale du COVID-19 (Adams & al, 2021). Ainsi, certains chercheurs (Dias & al, 2022) ont traité la résilience de plusieurs types d'entreprises touristiques (restaurants, Hébergement, transport...). D'autres ont examiné la gestion de crise du COVID-19 par les restaurants dans des contextes différents (Elshaer, 2021 ; Burhan & al , 2021 ; Messabia & al, 2022).

Plusieurs facteurs favorisant la résilience des entreprises touristiques ont été discutés dans la littérature comme la collaboration (Rogerson, 2021 ; Elshaer, 2021 ; Li & al, 2021), la prise de risque (Dias & al, 2022), la réduction des coûts (Sheresheva & al, 2021 ; Rogerson, 2021 ; Burhan & al, 2021 ; Li et al, 2021) ..., l'innovation (Sharma, A. & al, 2021 ; Sheresheva & al, 2021 ; Li & al, 2021 ; Korede & al, 2023).

Selon Castro & Zermeño (2020), ce n'est pas encore bien clair la manière avec laquelle la résilience des entreprises est déterminée et aussi les facteurs possibles qui contribuent à développer ou à améliorer cette résilience. Dans un environnement de plus en plus concurrentiel et vulnérable aux différents types de crise, c'est très important de connaître ce qui permet de former ou de renforcer la résilience (Mokline & Ben Abdallah, 2021a). Comme il a été déclaré clairement par Zhang & Qi (2021) : « Alors qu'une entreprise peut être résiliente à un type

d'adversité, elle peut être moins résiliente à d'autres types ». Selon ces auteurs, les stratégies adoptées afin d'améliorer la résilience des entreprises aux perturbations normales peuvent ne pas être efficaces dans le contexte de l'épidémie du COVID-19.

Les études ayant abordé le contexte tunisien pour étudier la résilience se sont concentrées principalement sur la thématique de la résilience individuelle (Kamel & Hentati, 2021 ; Mokline & Ben Abdallah, 2021a). La première et la seule recherche traitant de la résilience organisationnelle en Tunisie comme étant une réponse à la pandémie COVID-19 est l'étude de Mokline & Ben Abdallah (2021b). Mais dans leur étude, ils ont travaillé sur les entreprises tunisiennes de différents secteurs (assurance, banque, digital et IT...). Les recherches ayant confondu toutes les entreprises touristiques (hôtels, agences de voyage, tours opérateurs...) dans une même étude n'ont pas étudié la résilience de ces entités d'une manière isolée (Sheresheva & al, 2021 ; Dias & al, 2022). Or, chaque entité a ses propres caractéristiques et c'est plus intéressant d'étudier la résilience de chacune, comme la restauration par exemple, à part. À notre connaissance, aucune étude n'a traité les facteurs de la résilience organisationnelle dans le secteur de la restauration en Tunisie.

À la lumière de ces différents constats, il nous semble intéressant de s'interroger sur les facteurs de la résilience organisationnelle dans ce secteur de la restauration propres au contexte tunisien. D'où notre problématique : Quels sont les facteurs permettant d'améliorer la résilience des restaurants en période de crise du COVID-19 ?

L'objectif de cette recherche est de comprendre les facteurs contribuant à la résilience des restaurants en Tunisie pendant la crise du COVID-19. Pour atteindre cet objectif, notre recherche s'articule de la manière suivante : dans un premier temps, nous présentons les concepts de la résilience organisationnelle ainsi que ses facteurs. Nous détaillons, par la suite, la méthodologie poursuivie et les résultats. Enfin, nous présentons la discussion des résultats qui sera suivie par des recommandations managériales.

1. Revue de la littérature

1.1. Résilience organisationnelle

Selon Duchek & al (2020), la résilience organisationnelle peut être considérée selon deux perspectives : Résultat ou processus.

Tableau N°1 : définitions de la résilience organisationnelle selon les deux perspectives

Auteurs	Définitions	Perspectives
Zhang & Qi (2021 : 3)	« la capacité d'une entreprise à se remettre des perturbations et se limite à la phase de gestion des événements indésirables »	Résultat
Duchek & al (2020 : 390)	« la capacité d'anticiper les menaces potentielles, de faire face efficacement aux événements inattendus et d'apprendre de ces événements afin de produire une capacité dynamique visant à faciliter le changement organisationnel »	Processus
Lengnick-Hall & al (2011 : 244)	« la capacité d'une entreprise à absorber efficacement, à développer des réponses spécifiques à la situation et, finalement, à s'engager dans des activités de transformation pour tirer parti des surprises perturbatrices qui menacent potentiellement la survie de l'organisation ».	Processus

Source : Contribution des auteurs

Selon la perspective de résultat, l'évaluation de la résilience n'est abordée qu'après l'évènement perturbateur (Williams & al, 2017 ; Duchek & al, 2020). Il s'agit de la nature statique de la résilience (Zhang & Qi, 2021). La résilience organisationnelle correspond à l'aptitude d'une entreprise à se récupérer après la crise (Zhang & Qi, 2021).

La perspective du processus représente « la nature dynamique de la résilience en tant qu'interaction entre l'organisation et l'environnement. » (Williams & al, 2017 : 742). La résilience organisationnelle ne se limite pas à un simple retour d'une entreprise à son état d'équilibre de pré-crise. Elle englobe sa capacité d'anticipation des événements perturbateurs potentielles et sa capacité d'apprentissage de leurs expériences vécues durant les crises passées (Zhang & Qi, 2021). Dans cette recherche, la résilience organisationnelle sera traitée comme un résultat. Les études sur la crise du COVID-19 ont focalisé sur l'analyse du comportement des entreprises durant et post crise vu la non anticipation de cette crise et ses impacts (Burhan & al, 2021).

1.2. Facteurs de la résilience organisationnelle

La littérature a révélé plusieurs facteurs de la résilience organisationnelle. Nous allons les présenter et comprendre chacun de ces facteurs dans ce qui suit.

1.2.1 Capital économique et humain

Le capital économique correspond à la disposition de ressources sous forme d'argent et d'autres moyens financiers (l'assurance...) afin de surmonter les catastrophes (Brown & al, 2019). Le capital humain représente les compétences de son personnel formant des ressources adéquates pour la planification et la gestion des catastrophes (Filimonau & al, 2020). Filimonau & al (2020) ont montré que l'investissement dans le capital humain et économique améliore la résilience organisationnelle. Cette dernière permet une meilleure réponse des hôtels à cette crise sanitaire. Selon Neise & al (2021), le fait d'avoir des difficultés à accéder au capital financier avant la crise du COVID-19 réduit la probabilité qu'une entreprise soit perçue comme étant résiliente.

1.2.2 Responsabilité sociétale des entreprises (RSE)

La RSE correspond aux différentes actions réalisées par une entreprise volontairement ou obligatoirement pour le bien de ses clients, employés et les communautés locales (Li & al, 2021 ; Filimonau & al, 2020). Elle est l'une des stratégies adoptées par les restaurants chinois comme une réponse d'urgence à la crise du COVID-19. Par exemple, la préparation de repas gratuits pour les employés de la santé. Ceci afin d'aider l'Etat à la prévention de cette pandémie (Li & al, 2021). Selon Filimonau & al (2020), les pratiques RSE réalisées par les hôtels envers ses employés et l'environnement/communauté permettent de renforcer leur résilience organisationnelle et ainsi élaborer une réponse efficace aux crises actuelles comme celle du COVID-19 et celles futures pouvant perturber le secteur hôtelier.

1.2.3 Collaboration

La plupart des entreprises touristiques ont eu recours à la coopération avec d'autres entreprises et parties prenantes pour réagir à la crise du COVID-19. Ce qui a été confirmé par les deux études de Rogerson (2021) et Elshaer (2021). Ces entreprises comprennent que cette coopération permet d'aider d'autres entreprises. Mais surtout, elle contribue à leur union pour commercialiser la destination touristique. La majorité des restaurants (propriétaires et dirigeants) ont souligné l'importance de cet élément dans le plan de résilience d'une entreprise. Ils ont évoqué même quelques formes de coopération. Par exemple, Ils ont attribué les commandes de nourriture des clients avec d'autres restaurants à un groupe déterminé de livreurs (Elshaer, 2021).

Pendant la période de récupération COVID-19, les restaurants chinois ont collaboré avec d'autres organisations (banques, géants de e-commerce, des entreprises de logistique ou des plateformes de services de livraison de nourriture, détaillants et fournisseurs) selon Li & al (2021). Par contre, Filimonau & De Coteau (2020) ont confirmé l'incapacité des acteurs du tourisme en grenade de planifier efficacement et se rétablir après les catastrophes. Ceci est constaté malgré leur conscience des atouts de la résilience aux catastrophes. Aussi, de leur aptitude à l'améliorer. Ceci est expliqué par l'insuffisance de collaboration entre ces acteurs.

1.2.4 Innovation

Plusieurs études ont montré le recours des entreprises touristiques à l'innovation afin de survivre en période de crise du COVID-19 (Sharma, A. & al, 2021 ; Sheresheva & al, 2021 ; Li & al, 2021 ; Korede et al, 2021). Les propriétaires d'hôtels et des agences de voyage ont cherché à créer de nouvelles offres pour leurs clients vu le changement de leur comportement durant la crise du COVID-19. C'est vrai que les personnes ne peuvent pas visiter des endroits publics bondés. Mais ils peuvent utiliser une partie du service à domicile ou recevoir des informations pertinentes à propos du changement dans l'hôtellerie. Les agences de voyage se sont focalisées plutôt sur le maintien et l'élargissement de leurs clients pour les voyages à venir (Sheresheva & al., 2021). Les immigrants bangladais possédant des restaurants en Angleterre ont eu recours à des différentes formes d'innovation afin de survivre en période du COVID-19 (Korede & al, 2023).

1.2.5 Prise de risque

La prise de risque, c'est d'être prêt à accepter les risques et tirer parti des opportunités par les entrepreneurs afin d'atteindre un objectif spécifique tel qu'avoir un avantage compétitif. Ces entrepreneurs acceptant les risques sont plus proactifs que ceux non exposés aux risques. Grâce à leur expérience, ces entrepreneurs peuvent apprendre les stratégies à adopter pour diriger dans les situations à risque (Dias & al, 2022). Dias & al (2022) ont montré que la prise de risque par les PME touristiques influence d'une manière positive et significative leur résilience organisationnelle durant la crise du COVID-19.

1.2.6 Leadership

Le leadership, c'est « établir une orientation stratégique claire basée sur une compréhension du risque, donner aux autres les moyens de mettre en œuvre la vision stratégique et susciter la confiance » (Gibson & Tarrant, 2010 : 8). En période de crise du COVID-19, les gestionnaires et les superviseurs des restaurants ont joué un rôle primordial en guidant et encourageant leur personnel. Par exemple, à l'exécution de leurs différentes tâches d'une manière rapide et

efficace, à l'adoption des comportements responsables (distanciation sociale, le lavage régulier de leurs mains...) (Elshaer, 2021). Une attitude positive des gestionnaires-propriétaires envers leur personnel a permis d'améliorer le moral et la capacité de leurs employés à s'adapter aux nouvelles pratiques adoptées par l'entreprise (Elshaer, 2021). Cette attitude a également aidé à faire comprendre qu'ils sont les deux dans la même situation. Ainsi, il faut travailler ensemble et coopérer afin de traverser ces périodes difficiles de stress et de pression (Burhan & al, 2021 ; Elshaer, 2021).

1.2.7 Réduction des coûts

Des stratégies de réduction des coûts opérationnels ont été adoptées par les entreprises touristiques afin de surpasser la crise de liquidités due au COVID-19 (Sheresheva & al, 2021 ; Rogerson, 2021 ; Burhan & al, 2021 ; Li et al, 2021). Selon Burhan & al (2021), la plupart des restaurateurs ont eu recours à ces stratégies. Les plus courantes consistaient à réduire leur consommation d'énergie. Faute de moyens, de nombreuses entreprises touristiques ont été obligées de réduire l'effectif de leurs employés et leurs heures de travail (Rogerson, 2021 ; Sheresheva & al, 2021). La majorité des agences de voyages ont aussi introduit un transfert vers des congés sans solde. Selon Li & al (2021), il y a une mise en place d'un système de partage de travail afin de diminuer la pression des coûts de la main d'œuvre. Les entreprises en pénurie de main d'œuvre et celles en excès temporaire pouvaient ainsi partager leur main d'œuvre. Ceci a été fait pour parvenir à une situation gagnant-gagnant dans l'allocation des ressources dans une entreprise durant une pandémie.

1.2.8 Aide gouvernementale

Selon Sheresheva & al (2021), les entreprises touristiques russes ont réussi à bénéficier de mesures d'aide de l'Etat (subventions directes, incitations fiscales, prêts...). La majorité d'entre eux ont déclaré que cela était insuffisant et inefficace. Le reste a mentionné que les mesures ont permis de résoudre quelques problèmes par exemple le paiement des salaires ou des factures.

1.2.9 Propre propriété commerciale

Selon Neise & al (2021), le fait d'avoir une propre propriété commerciale par les entreprises améliore la probabilité qu'elles soient perçues comme étant résilientes.

1.2.10 Capital social

Selon Castro & Zermeño (2020), Avoir un réseau social solide de soutien permet à l'entrepreneur de continuer les activités de son entreprise face à une crise. Selon Burhan et al (2021), la majorité des restaurants en Pakistan n'ont pas connu de perturbations au niveau de la gestion de la chaîne d'approvisionnement durant la crise du COVID-19. Il est plutôt dû à

l'existence de liens plus personnels et étroits avec leurs fournisseurs. Ils comprennent que les deux sont confrontés à des défis suite à cette crise. Parfois, ses clients ne peuvent pas honorer tous leurs engagements dans les délais.

1.2.11 Expérience

Neise & al (2021) ont étudié l'effet de la crise du COVID-19 sur l'évaluation des propriétaires et des dirigeants de la résilience de leurs entreprises dans l'industrie de restauration et bars en Allemagne. Ils ont montré que plus le propriétaire ou dirigeant est âgé, plus l'entreprise est susceptible d'être évaluée comme résiliente. L'expérience de ces décideurs est importante. Ils peuvent avoir vécu plus de crises structurelles ou un ralentissement économique précédent. Alors ils sont plus prêts à faire face à la crise du COVID-19.

1.2.12 Détermination

Selon Burhan & al (2021), la détermination des entrepreneurs est l'un des facteurs les plus critiques influençant l'ajustement immédiat des activités opérationnelles en réponse à la crise du COVID-19. La majorité des propriétaires-dirigeants des restaurants à Pakistan étaient positifs à propos de l'idée de rebondir à cette crise du COVID-19.

1.2.13 Réglementation

D'après Neise & al (2021), les contraintes commerciales pré-crise du COVID-19 ont un effet négatif sur la probabilité qu'une entreprise soit considérée comme étant résiliente par ses propriétaires et dirigeants. Il paraît que les coûts, les taxes élevées et une réglementation stricte diminuent la capacité d'absorption des entreprises en temps de crise.

2. Méthodologie

La méthodologie de la recherche adoptée consiste en une étude exploratoire. Elle repose sur 12 entretiens individuels semi-directifs réalisés auprès des professionnels de la restauration. Dans ce qui suit, nous désignons par R_i , les répondants à notre guide d'entretien avec i allant de 1 à 12.

Echantillon : Les répondants ont été choisis de manière à assurer une diversité de profils des professionnels interrogés en matière des caractéristiques sociodémographiques et également des restaurants (voir Tableau N°2 en annexe). La taille de notre échantillon est déterminée en respectant le principe de la saturation théorique (Marshall, 1996). Nous avons choisi de travailler sur les restaurants situés dans 4 Villes de la Tunisie. La constitution de l'échantillon est basée sur la méthode de convenance. Cette dernière permet de sélectionner les villes les plus accessibles pour administrer le guide d'entretien.

Déroulement des entretiens et analyse des données : Les entretiens ont duré entre 40 minutes et 1 heure. Ils étaient enregistrés à l'aide d'un dictaphone après avoir reçu la permission du répondant. Ceci nous a permis d'être plus concentrés sur la conduite de l'entretien, et surtout avoir l'intégralité du discours pour une transcription et une analyse plus fine. La période de collecte des données a duré trois mois, principalement en Août 2022. Ces entretiens ont été retranscrits manuellement. Les données collectées ont fait l'objet d'une analyse thématique à l'aide du logiciel NVIVO 10.

Types de restaurants étudiés : Trois types de restaurants ont été retenus dans le cadre de cette étude. Les restaurants de restauration rapide « Fast Food » comme leur nom indique, jouent sur la rapidité du service, les restaurants décontractés qui proposent généralement un service à table en offrant des plats à prix modérés et abordables dans une atmosphère informelle (Wikipédia) et les restaurants gastronomiques. Selon Khare & Alkonda (2021), un restaurant gastronomique représente un établissement servant une cuisine raffinée dans des salles à manger conçues soigneusement et formellement par des serveurs bien formés. L'importance est donnée non seulement à la nourriture mais aussi au décor, au style de service, à l'attitude du personnel et à la qualité de la nourriture. Ce qui peut expliquer leurs prix plus élevés que les autres types.

3. Résultats

Les facteurs de la résilience organisationnelle dégagés de cette recherche ont été classés en 7 grandes catégories exclusives à savoir : les caractéristiques de l'entrepreneur, les pratiques adoptées par l'entreprise, les ressources de l'entreprise, un facteur externe de la résilience d'une entreprise, une autre source de revenus, les caractéristiques physiques du restaurant et une clientèle fidèle.

3.1. Caractéristiques de l'entrepreneur

Les caractéristiques de l'entrepreneur occupent 19,35% de pourcentage relevé. L'entrepreneur possède plusieurs caractéristiques telles que la motivation, la persévérance, l'intégralité, la détermination, l'efficacité, la prise de risque et le leadership. Parmi les caractéristiques entrepreneuriales les plus soulevées, nous retrouvons la prise de risque, la détermination et le leadership.

3.1.1 Prise de risque

La prise de risque occupe la deuxième position avec un pourcentage de 37,79%. Les propriétaires des restaurants ont pris une décision à risque pour survivre à cette crise du

COVID-19. Ces décisions sont représentées par : Garder le restaurant ouvert et/ou garder tout le personnel, travailler sans faire de bénéfice pendant un an, prendre un crédit de la banque et vendre sa voiture... « *Bon, toutes les décisions sont à risque (rire). Déjà le risque de ne pas fermer et garder le personnel, c'était un risque à prendre. On ne savait pas à l'avance si on allait arriver. Toute la période était à risque. Le risque, on l'a pris. Heureusement, on a survécu et on est encore là.* » (R7)

3.1.2 Détermination

La détermination est la plus citée avec un pourcentage d'encodage de 46,25%. Les propriétaires et des dirigeants de restaurants ont été positifs à l'idée de rebondir. Ils étaient déterminés à faire fonctionner leur projet. Nous citons à titre d'exemple ces extraits : « *Lorsque la crise est survenue, il était évident que les pertes étaient imminentes. Pour moi, la question vitale était comment rester en activité. Je ne pensais pas au profit mais pensais surtout à comment survivre et à maintenir mon activité. Les pertes pouvaient être après surmontées sur le long terme même si mon bilan était neutre. Je ne cherchais pas à gagner de l'argent mais à préserver la survie de mon activité : il fallait que le client revienne même si ce n'est pas comme avant, il fallait garder le personnel.* » (R10)

3.1.3 Leadership

Le leadership se présente avec un pourcentage d'encodage de 15,96%. Les propriétaires et des dirigeants des restaurants ont guidé et encouragé leurs employés pour exécuter leurs tâches rapidement et efficacement. Egalement, ils les ont guidés pour adopter les comportements responsables pendant la crise du COVID-19. Il ne s'agit pas d'une relation patron-employé. C'est comme une famille qui travaille ensemble pour passer ces périodes très difficiles. « *C'était la grande famille. Ce n'est pas la relation patron-employé. Pendant la crise du COVID-19, on s'entraidait tout le monde. On était là pour s'entraider.* » (R7)
« *Le patron nous guide en terme d'adoption de comportements responsables comme le port du masque, les gants et le nettoyage régulier des mains.* » (R5)

3.2 Pratiques adoptées par l'entreprise

Les pratiques adoptées par l'entreprise représentent 59,22% de pourcentage relevé. Nous avons essayé d'encadrer les pratiques les plus utilisées par les restaurateurs dans la littérature à savoir : la collaboration, la RSE, la réduction des coûts et l'innovation. Nous avons dégagé à partir de notre étude deux autres pratiques qui sont le partage des connaissances et la veille.

3.2.1 Veille

La veille occupe 2,74% du pourcentage d'encodage. Surveiller d'une manière régulière l'environnement de l'entreprise a permis les restaurateurs de prendre les bonnes décisions. *« Je suivais les actualités et les bulletins sanitaires, alors c'était important de faire attention à tout changement pour pouvoir s'adapter. » (R6)*

3.2.2 Collaboration

La collaboration a été évoquée avec un pourcentage de 9,46%. Les professionnels de la restauration ont déclaré avoir collaboré avec d'autres personnes (instagrameuses...) ou entreprises (de livraison, fournisseur...) pour surmonter la crise du COVID-19. *« J'ai collaboré avec des entreprises de livraison. Leur service était facturé en surplus. La livraison à sidi Bouzid a été initiée avec la crise. » (R8)*

D'autres n'ont pas eu recours à la collaboration. Parmi les causes, nous avons trouvé : le coût élevé des influenceurs, le secteur de la restauration est en détresse et n'encourage personne à collaborer avec un restaurateur. *« L'incertitude d'un retour à la normale n'encourageait personne à investir dans ce domaine non encore moins à aider ou à collaborer avec un restaurateur en détresse. » (R9)*

3.2.3 Réduction des coûts

La réduction des coûts occupe la deuxième position des pratiques adoptées par l'entreprise avec un pourcentage égal à 24,09%. Les restaurants étudiés ont eu recours à des stratégies de réduction des coûts relatives à : la masse salariale du personnel employé par réduction de l'effectif et du nombre d'horaire de travail, la consommation d'énergie par fermeture temporaire *« On a diminué les horaires de travail pour chaque employé et aussi les salaires. Le patron a enlevé une petite somme d'argent du salaire de chaque employé pour survivre. On a travaillé une journée alternée. Au lieu de travailler quatre par jour, nous travaillons deux. Du côté financier pour le propriétaire de ce restaurant, c'est mieux. » (R5)*

« S'il n'y a pas de clients. Je ferme mon restaurant. S'il y a des commandes, ça se fait à travers le téléphone. Tu sais qu'on consomme beaucoup d'énergie, d'électricité. Ces fermetures temporaires nous ont permis de réduire les coûts. » (R3)

Deux d'entre eux ont diminué d'autres charges que celle du personnel et la consommation d'énergie : un a éliminé les ingrédients qui sont supplémentaires et l'autre a cherché des ingrédients moins chers. *« J'ai cherché pendant la crise des ingrédients de moindre coûts. J'ai éliminé les éléments qui ne sont pas nécessaires. Par exemple, dans un plat de salade. Le fromage parmesan me coûtait cher même les 100 grammes. » (R12)*

3.2.4 RSE

La RSE se présente avec un pourcentage de 2,79%. Cette pratique peut influencer la résilience des restaurants en période du COVID-19. Nos interviewés ont dit qu'ils avaient fait du bénévolat durant la crise du COVID-19 en distribuant gratuitement des repas pour les malades isolés dans les centres et pour les professionnels de la santé publique. *« Je me suis porté volontaire par patriotisme pour alimenter bénévolement les malades du COVID-19 dans les centres d'isolement et les acteurs de la santé publique. À ce moment-là, j'ai pu obtenir des 'laisser passer'. » (R3)*

3.2.5 Partage des connaissances

Le partage des connaissances est la pratique dégagée dans notre étude avec un pourcentage de 2,65%. Il est l'échange des connaissances et des informations en interne (entre les individus ou les équipes) ou en externe (entre les communautés ou les organisations). Ce partage de connaissances a vraiment aidé les restaurateurs à être adaptés aux changements causés par la crise et ainsi garantir leur survie. *« On a commencé à parler par téléphone avec d'autres propriétaires des restaurants. On leur demandait qu'est-ce que vous avez fait concernant ce sujet. On dialogue entre nous pour trouver une solution. On échange les idées. Si on ne fait pas comme ça, on ne peut pas survivre. » (R4)*

3.2.6 Innovation

La totalité des répondants ont évoqué un facteur de la résilience qui se rapporte à l'innovation, avec un pourcentage d'encodage de 58,27%. Comme par exemples : *« Il y a des clients qui veulent payer avec le téléphone. On l'a introduit. Il s'agit d'un mode de paiement. Ils scannent le code QR et ils payent avec le téléphone. Ils veulent payer avec la carte TPE. Ils passent juste la carte sur l'appareil. Ils n'aiment pas donner ou prendre de l'espèce. C'est un mode de paiement sans utiliser le contact. » (R6)*

3.3 Ressources de l'entreprise

Les ressources de l'entreprise occupent 12,48% du pourcentage d'encodage relevé. Ces ressources englobent toutes les ressources que l'entreprise possède. Ces dernières peuvent être utiles et adéquates pour surmonter une crise telle que celle du COVID-19 à savoir le capital financier, le capital social, le capital humain, la propre propriété commerciale et la réputation du restaurant.

Nous avons remarqué que la majorité de nos répondants ont insisté dans leurs discours sur l'importance du capital humain avec un pourcentage égal à 42,54%. Ce dernier représente presque la moitié des verbatim qui correspond aux ressources de l'entreprise. Ensuite, nous avons trouvé le capital social avec un pourcentage de 20,39%. Le capital financier occupe la

troisième position avec un pourcentage de 16,67%. La réputation du restaurant avec un pourcentage d'encodage égal à 15,79%. Et finalement, la propre propriété commerciale avec 4,61% d'encodage.

3.3.1 Capital financier

Les répondants ont souligné l'importance de la disposition des ressources financières suffisantes pour résister à n'importe quelle crise et notamment celle du COVID-19. « *Un autre point important à mentionner est le capital financier. Il est important pour résister à telle crise ou autres en payant vos employés et faire des changements suite au COVID-19.* » (R11)

3.3.2 Capital humain

Le capital humain, représenté par des employés compétents et qualifiés, est très important dans la résilience des restaurants en période de crise du COVID-19. « *On a des employés compétents. Ils apprennent comment faire sur le tas. Lorsque l'employé est déjà expérimenté et compétent, il doit savoir tout seul ajouter ou développer ses propres compétences. Avec la coopération avec nos employés, on a pu surmonter la période difficile. Ils étaient compréhensifs. On se connaît depuis longtemps, j'ai des employés qui travaillent avec moi depuis six ou sept ans.* » (R2)

3.3.3 Capital social

Le capital social signifie la disposition de l'entrepreneur d'un réseau social solide de soutien (membres de famille, fournisseurs...) lui permettant de garder la continuité de l'activité de son entreprise en temps de crise. « *Nos fournisseurs ont patienté avec nous concernant le paiement des factures... et petit à petit, nous avons surmonté cette crise du COVID-19.* » (R2)

3.3.4 Propre propriété commerciale

Les répondants ont spécifié que le fait d'être propriétaire de son local procure une aisance dans la gestion des charges pendant la crise du COVID-19 car ce qui pèse lourd dans leurs charges, c'est le loyer. « *L'avantage en sa faveur est qu'il est propriétaire des lieux. Même s'il investit de l'argent, c'est toujours sa propriété* » (R9)

3.3.5 Réputation du restaurant

La réputation du restaurant est le fait d'être avantageusement connu par les gens. « *Le restaurant est déjà connu. La réputation de notre restaurant de 30 ans nous a beaucoup aidé.* » (R11)

3.4 Facteur externe de la résilience d'une entreprise

Le facteur externe de la résilience d'une entreprise représente 3,48% du pourcentage d'encodage. Les facteurs externes de la résilience correspondent aux variables qui sont fortement liées à l'environnement et au secteur de l'activité. L'entreprise a une très faible capacité de les contrôler à savoir l'aide gouvernementale et la réglementation. Dans notre étude, seulement l'aide gouvernementale a été retenue. Certains restaurants interrogés ont dit avoir bénéficié d'une aide gouvernementale pour survivre en période de crise : crédits, allocations de salaires de 200 dinars. Cette aide est négligeable mais elle a aidé un peu pour résoudre quelques problèmes tels que le paiement du personnel. Ce qui explique ce faible pourcentage constaté par rapport à celui des pratiques adoptées par l'entreprise et les ressources.

« Sincèrement, on a surmonté la crise avec un petit peu de l'aide de l'Etat mais sous des conditions. Pour avoir les avantages de l'Etat, on devait garder le personnel. Normalement nous prenons des crédits pour faire des investissements pour faire plus de chiffre d'affaires. Là c'est des crédits pour payer le personnel. » (R7)

Dans notre étude, plusieurs facteurs améliorant la résilience des restaurants sont apparus :

3.5 Autre source de revenus

Autre source de revenus occupe 2,43% du pourcentage d'encodage soulevé. Le restaurateur dispose d'autre(s) source(s) de revenus soit en exerçant une autre profession soit en lançant un nouveau projet en pleine crise. Avoir un autre travail en parallèle avec le restaurant par le propriétaire occupe 34,78% du pourcentage d'encodage relevé. Certains restaurateurs exercent déjà une autre profession ou ils ont d'autres restaurants connus avant la crise du COVID-19 : *« Le propriétaire a d'autres restaurants connus. Lorsque les clients viennent. Il leur informe qu'il a ouvert dans tel endroit : Un nouveau restaurant à sidi Bou Saïd. » (R1)*

Lancer un nouveau projet est l'une d'autres solutions trouvées par les restaurateurs pour récupérer plus rapidement à cette crise du COVID-19, qui se présente avec un pourcentage d'encodage égal à 65,22%. Investir un petit capital pour lancer une nouvelle société dans un secteur prometteur comme celui de l'hygiène en temps de crise permet d'alimenter l'autre activité en détresse et garder le niveau de vie du restaurateur. Tel l'exemple d'un restaurateur qui a créé une nouvelle entreprise de nettoyage automatique de tapis : *« Durant la crise du COVID-19, j'ai lancé une petite société pour que mon revenu ne diminue pas. C'est une station de nettoyage automatique des tapis. Puisque la recette a atteint 50%, j'ai récupéré rapidement. Je savais qu'elle allait réussir. J'ai cherché sur internet ce qui marche (les tendances) et ce qui n'existe pas en Tunisie. Et je l'ai fait. » (R6)*

3.6 Caractéristiques physiques du restaurant

Les caractéristiques physiques du restaurant occupent 1,61% du pourcentage d'encodage relevé. L'espace a été évoqué avec un pourcentage de 45,9%. C'est plus rassurant pour le consommateur lorsque l'espace est grand ce qui permettra de respecter la distanciation sociale. *« La présence de la terrasse en plein air reconfortait les clients. Ce qui a aidé à maintenir l'activité. » (R10)*

L'emplacement se présente avec un pourcentage d'encodage de 54,1%. L'emplacement du restaurant dans une artère commerciale ou stratégique est un privilège commercial. *« Heureusement, nous sommes situés dans la rue principale. Celui qui entre à la clinique, vient à notre restaurant. Si une personne a une affaire, il va passer par là et nous rend visite. » (R4)*

3.7 Clientèle fidèle

Une clientèle fidèle occupe 1,43% du pourcentage d'encodage relevé. Le restaurant dispose d'une base de clientèle solide : des clients qui fréquentent ce même restaurant avec assiduité. Cette base aide à faire tourner la roue de l'argent. *« Heureusement, j'ai des clients fidèles qui viennent presque tous les jours pour manger dans notre restaurant. Ce sont des médecins, avocats et des enseignants... » (R12).*

4. Discussion des résultats

Les résultats de la recherche montrent que plusieurs facteurs contribuent à la résilience des restaurants tunisiens durant la crise de COVID-19. Certains résultats confirment les conclusions des recherches antérieures au sujet des facteurs de la résilience organisationnelle, d'autres sont dégagés à partir de notre étude.

La plupart des restaurateurs ont jugé avoir pris une décision à risque afin de surmonter la crise du COVID-19. Cela confirme l'étude de Dias & al (2022). Notre recherche a mis en évidence que la plupart des propriétaires dirigeants des restaurants étaient positifs à l'idée de rebondir à la crise du COVID -19. Ils ont été déterminés et ont fait de leur mieux pour assurer la continuité de leurs activités malgré les circonstances. Ce résultat s'accorde avec les travaux de Burhan & al (2021). Comme il a été mentionné dans l'article d'Elshaer (2021), les pratiques de leadership ont été bénéfiques pour améliorer le moral et la capacité des employés à s'adapter aux nouvelles pratiques spéciales COVID-19.

Une surveillance permanente de l'environnement de l'entreprise par les restaurateurs était importante pour pouvoir prendre les bonnes mesures et décisions. Nous avons trouvé que les restaurateurs ont collaboré avec des entreprises de livraison à domicile qui n'étaient pas fréquentes avant la crise du COVID-19. Le recours aux instagrameuses a été mentionné par l'un de nos répondants. Une autre interviewée a déclaré qu'elle a collaboré avec un nouveau

fournisseur, comme il a été constaté par Li & al (2021). D'autres restaurants n'ont pas collaboré avec d'autres personnes ou organisations. Notre étude a mis l'action sur le coût élevé des influenceurs n'encourageant pas certains à collaborer avec eux. Comme il a été rapporté par Filimonau & De Coteau (2020), le secteur de la restauration est en détresse et n'encourage aucune personne à collaborer avec ses acteurs. La plupart des entreprises touristiques, notamment les restaurants ont eu recours à des pratiques pour diminuer les charges. La majorité d'entre eux ont diminué le nombre des employés, leurs salaires et les heures de travail de chaque employé. Ces résultats s'accordent avec les travaux de Rogerson (2021) ; Sheresheva & al (2021). Un des répondants a fermé son restaurant pour réduire la consommation d'énergie, comme rapporté par Burhan & al (2021). La RSE a été marquée par la distribution de repas gratuits pour les confinés dans les centres d'isolement et le personnel de la santé. Cette action sociale a été observée par certains restaurateurs, ce qui est conforme aux travaux de Li & al (2021). La majorité des restaurants étudiés n'ont pas distribué gratuitement de repas. La cause évoquée était le déficit financier et la non-conformité de leurs locaux. L'innovation est l'une des pratiques utilisées par les restaurants en Tunisie pour faire face au COVID-19. Ce résultat a été confirmé par ces recherches (Li & al, 2021 ; Korede & al, 2023). Le partage des connaissances est une autre nouvelle pratique constatée dans notre étude.

Les ressources financières sont très importantes dans le secteur de la restauration pour survivre à la crise du COVID-19, comme il a été rapporté par Neise & al (2021) ; Filimonau & al (2020). Les capitaux (humain et social) constituent des ressources utiles afin de surmonter la crise du COVID -19 par les restaurateurs. Ceci est conforme aux travaux de Castro & Zermeño (2020). Il est évident qu'un restaurateur propriétaire de son établissement a une capacité plus forte pour faire face aux problèmes financiers engendrés par la crise du COVID-19. Ce résultat est conforme aux travaux de Neise & al (2021). Comme il a été déclaré par Burhan & al (2021), avoir des relations cordiales avec les parties prenantes facilitent la continuité de l'activité des restaurants en période du COVID-19.

Quant aux aides gouvernementales convoitées par tous les restaurateurs et octroyées à certains d'entre eux. Elles n'ont permis que de résoudre quelques problèmes tels que le paiement du personnel, ceci est conforme aux travaux de Sheresheva & al (2021). Dans notre étude, nous avons souligné l'apparition de nouveaux facteurs qui peuvent améliorer la résilience des restaurants en période de crise, et qui sont : Veille, le partage de connaissances, avoir une autre source de revenus, les caractéristiques physiques du restaurant, la réputation et une clientèle fidèle.

Conclusion

L'objectif de cette recherche est d'étudier les facteurs de la résilience des restaurants, en Tunisie, durant la crise sanitaire. L'étude exploratoire menée, nous a permis de mieux comprendre et cerner les facteurs de la résilience. Ce travail présente des apports sur le plan théorique, méthodologique et managérial :

Sur le plan théorique, cette étude vient enrichir la littérature existante sur la résilience organisationnelle dans le contexte de crise. De nouvelles variables améliorant la résilience des restaurants tunisiens ont été dégagées à partir de notre étude : les caractéristiques physiques et la réputation du restaurant, avoir une autre source de revenus en parallèle avec le restaurant, le partage des connaissances, la veille et avoir une clientèle fidèle. Un apport méthodologique a été rapporté dans notre recherche. Nous avons essayé de diversifier notre échantillon en englobant les propriétaires, les dirigeants mais également, les employés exerçant différentes tâches. Plusieurs recherches (Sardar & al, 2022 ; Elshaer, 2021 ; Burhan & al, 2021 ; Neise & al, 2021) n'ont pris en considération que les réponses des restaurateurs et des dirigeants dans le contexte du COVID-19. Sur le plan managérial, cette étude peut guider les professionnels de la restauration et leurs parties prenantes sur deux axes d'orientation améliorant la résilience organisationnelle : un axe interne propre à l'entreprise et un axe externe lié à leurs parties prenantes.

Pour l'axe interne, les professionnels de la restauration devraient échanger des connaissances, des informations et des conseils en période de crise inhabituelle comme celle du COVID -19. Au sein de l'entreprise, cet échange permet la cohésion de l'équipe et l'engagement des employés. Entre les propriétaires des restaurants, il leur fait gagner du temps en étant rapidement alertés et informés pour le bien de leur entreprise. La prise de risque par l'entrepreneur devrait être calculée et bien étudiée selon les ressources de l'entreprise et l'objectif souhaité. La disposition des restaurateurs d'une autre source de revenus s'avère nécessaire avec l'ampleur de l'inflation des produits alimentaires. Ceci peut se faire soit en ayant déjà une autre profession (restauration ou hors restauration) soit en lançant un nouveau projet en période de crise (exp. Station de nettoyage automatique des tapis). Il faudrait que les restaurateurs construisent une base de données solide de clients à travers leur bonne connaissance. En période de récession, les consommateurs sont plus susceptibles de privilégier et soutenir les entreprises avec lesquelles ils ont déjà vécu leurs expériences.

Il faudrait que les restaurateurs maîtrisent et protègent leur réputation auprès de leurs parties prenantes en suscitant leur confiance. Les clients qui ont déjà fréquentés et ils sont satisfaits

vont le recommander à leur entourage. Il faudrait que les restaurateurs pensent et optent pour un espace plus grand pour respecter ainsi la distanciation sociale. Les consommateurs préfèrent un grand espace, c'est plus rassurant pour eux surtout en période de crise. Ces nouveaux comportements et habitudes sont plus susceptibles de perdurer dans la période post-pandémique. Il faudrait que les restaurateurs reconnaissent le privilège d'être situé dans une artère commerciale et l'exploiter pour le bien du restaurant.

Pour l'axe externe, il faudrait que les entreprises de livraison révisent leur mode de fonctionnement en assurant un moyen de transport et un emballage adéquats respectant les normes de la restauration et offrant aux clients des plats dont la qualité est préservée. Elles devraient également réviser leurs prix pour que la collaboration avec les restaurants soit bénéfique. Il faudrait que les restaurants assurent des relations cordiales avec les parties prenantes externes (fournisseurs, membres de la famille, acteurs de la société civile...) est une circonstance primordiale de résilience en période de crise.

N'importe quelle recherche scientifique est constituée de limites. Dans notre étude, la première limite concerne la répartition géographique. Nous nous sommes limités aux restaurants situés dans 4 villes. Nous nous sommes contentés des entretiens individuels comme technique de collecte des données qualitative, ce qui ne permet pas d'assurer la validité interne. Nous étions incapables d'interroger ceux qui ont arrêté complètement leur activité et étaient incapables de s'adapter aux différents changements engendrés par la crise. Leurs propos et déclarations pouvaient être très utiles pour enrichir les résultats de notre étude. La pandémie n'était pas encore finie lors du déroulement de notre enquête.

De futures recherches peuvent couvrir d'autres restaurants de différentes villes en Tunisie, confirmer des résultats de notre étude par une recherche quantitative auprès d'un échantillon élargi ou étudier en profondeur l'un de ces facteurs de la résilience organisationnelle.

ANNEXES

Tableau N°2: Profil sociodémographique des répondants et caractéristiques
des restaurants (n=12)

Source: Contribution des auteurs

	Caractéristiques des enquêtés	Pourcentage
Sexe	Homme	91,67%
	Femme	8,33%
Age	20- 30 ans	8,33%
	31- 40 ans	58,33%
	41- 49 ans	8,33%
	50 ans et plus	25%
Statut	Propriétaires	66,67%
	Dirigeants (gérants)	8,33%
	Employés	25%
Expérience professionnelle	Moins de 5 ans	16,67%
	6 – 15 ans	41,67%
	16 – 29 ans	16,67%
	Plus de 29 ans	16,67%
Types de restaurants	Fast Food	41,67%
	Décontractés	41,67%
	Gastronomiques	16,67%
Type de nourriture	International	16,67%
	Toutes les spécialités	25%
	Cuisine méditerranéenne	16,67%
	Fruits de mer	8,33%
	Pizza- sandwichs-Hamburgers-Tacos	33,33%
Nombre d'employés	Moins de 6 salariés	16,67%
	6 – 15	58,33%
	15 – 25	8,33%
	25- 35 salariés	8,33%
Ancienneté d'exercice	Moins de 5 ans	25%
	5 – 10	25%
	11 – 29 ans	25%
	30 ans	25%
Ville	Nabeul	75%
	Sidi Bouzid	8,33%
	Hammamet	8,33%
	Grand Tunis (Sidi Bou Saïd)	8,33%

BIBLIOGRAPHIE

- Adams, K. M.,** Choe, J., Mostafanezhad, M., & Phi, G. T. (2021). (Post-) pandemic tourism resiliency: Southeast Asian lives and livelihoods in limbo. *Tourism Geographies*, 23(4), 915-936.
- Bennis L. & Oudda Y. (2021).** « Impact de la crise économique du Covid-19 sur les Entreprises Marocaines » *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 2(3), 292-315.
- Boulabiar, N. M., & Zaiem, I. (2020).** Tourism in Tunisia after the Terrorist Attacks of 2015: A Road Map for Long-Lasting Resilience, *Journal of Travel, Tourism and Recreation*, 2(2), 42-51.
- Brown, N. A.,** Rovins, J. E., Feldmann-Jensen, S., Orchiston, C., & Johnston, D. (2019). Measuring disaster resilience within the hotel sector: An exploratory survey of Wellington and Hawke's Bay, New Zealand hotel staff and managers. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 33, 108-121.
- Burhan, M.,** Salam, M. T., Abou Hamdan, O., & Tariq, H. (2021). Crisis management in the hospitality sector SMEs in Pakistan during COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 98, 103037.
- Castro, M. P., & Zermeño, M. G. G. (2020).** Being an entrepreneur post-COVID-19—resilience in times of crisis: a systematic literature review. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*.
- Dias, Á. L.,** Cunha, I., Pereira, L., Costa, R. L., & Gonçalves, R. (2022). Revisiting Small-and Medium-Sized Enterprises' Innovation and Resilience during COVID-19: The Tourism Sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1), 11.
- Duchek, S.,** Raetze, S., & Scheuch, I. (2020). The role of diversity in organizational resilience: a theoretical framework. *Business Research*, 13(2), 387-423.
- Elouali, A.,** Hafidi A. Laoui A. S, Ettahir N, (2021). « L'apport du Marketing Territorial dans l'amélioration de l'Image de Marque de la Destination Touristique, cas de la pandémie Covid 19. », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(1), 547- 564.
- Elshaer, A. M. (2021).** Restaurants' response to COVID-19 pandemic: the realm of Egyptian independent restaurants. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 1-32.
- Filimonau, V., & De Coteau, D. (2020).** Tourism resilience in the context of integrated destination and disaster management (DM2). *International Journal of Tourism Research*, 22(2), 202-222.

- Filimonau, V.,** Derqui, B., & Matute, J. (2020). The COVID-19 pandemic and organisational commitment of senior hotel managers. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102659.
- Gibson, C. A.,** & Tarrant, M. (2010). A 'conceptual models' approach to organisational resilience. *Australian Journal of Emergency Management*, The, 25(2), 6-12.
- Gössling, S.,** Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1-20.
- Kamel, D. E.,** & Hentati, Y. (2021). Portrait of resilience among Tunisians locked down in times of COVID-19. *Traumatology*, 27(1), 70.
- Khare, M. A. S.,** & Alkonda, M. V. (2021). Impact Of COVID-19 On The Social Media Marketing Campaigns By Stand-Alone Fine-Dine Restaurants In Pune City. *International Journal of Future Generation Communication and Networking*, 14(1), 1739-1751.
- Korede, T.,** Al Mamun, A., Lassalle, P., & Giazitzoglu, A. (2023). Exploring innovation in challenging contexts: The experiences of ethnic minority restaurant owners during COVID-19. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 24(1), 19-31.
- 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.
- Li, B.,** Zhong, Y., Zhang, T., & Hua, N. (2021). Transcending the COVID-19 crisis: Business resilience and innovation of the restaurant industry in China. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 44-53.
- Marshall, M. N. (1996).** Sampling for qualitative research. *Family practice*, 13(6), 522-526.
- Messabia, N.,** Fomi, P. R., & Kooli, C. (2022). La gestion de la crise de la pandémie de COVID- 19 par les restaurateurs: les défis des politiques économiques et sociales. *Revue Organisations & territoires*, 31(1), 53-68.
- Mokline, B. & Ben Abdallah, M.A. (2021a).** Individual Resilience in the Organization in the Face of Crisis: Study of the Concept in the Context of COVID -19, *Global Journal of Flexible Systems Management* (September 2021), 22(3):219–231
- Mokline, B. & Ben Abdallah, M.A. (2021b).** "Organizational resilience as response to a crisis: case of COVID-19 crisis", *Continuity & Resilience Review*, 3(3), 232-247.
- Neise, T.,** Verfürth, P., & Franz, M. (2021). Rapid responding to the COVID-19 crisis: Assessing the resilience in the German restaurant and bar industry, *International Journal of Hospitality Management* 96 (2021) 102960.

Othmani, W., & Dhaher, N. (2018). Le tourisme en Tunisie: menaces anthropiques majeures versus capacité de résilience. *Études caribéennes*, (2).

Rogerson, J.M. (2021). Tourism business responses to South Africa's COVID-19 Pandemic Emergency. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 35(2), 338–347.

Sardar, S., Ray, R., Hasan, M. K., Chitra, S. S., Parvez, A. S., & Avi, M. A. R. (2022). Assessing the Effects of COVID-19 on Restaurant Business From Restaurant Owners' Perspective. *Frontiers in Psychology*, 13, 849249.

Sharma, A., Shin, H., Santa-María, M. J., & Nicolau, J. L. (2021). Hotels' COVID-19 innovation and performance. *Annals of Tourism Research*, 88, 103180.

Sharma, G. D., Thomas, A., & Paul, J. (2021). Reviving tourism industry post-COVID-19: A resilience-based framework. *Tourism management perspectives*, 37, 100786.

Sheresheva, M.; Efremova, M.; Valitova, L.; Polukhina, A.; Laptev, G. (2021). Russian Tourism Enterprises' Marketing Innovations to Meet the COVID-19 Challenges. *Sustainability*, 13, 3756. 2627

Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769.

Zhang, J., & Qi, L. (2021). Crisis preparedness of healthcare manufacturing firms during the COVID-19 outbreak: digitalization and servitization. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10), 5456.

https://en.wikipedia.org/wiki/Types_of_restaurants#cite_note-5