

**Innovation marketing au service de la résilience organisationnelle pendant
la crise du COVID-19 : Étude exploratoire auprès des restaurants en
Tunisie**

**Marketing innovation for organizational resilience during the COVID-19
crisis: Exploratory study among restaurants in Tunisia**

BOULABIAR MEJDOUB Narjess

Enseignante chercheuse

Faculté des sciences économiques et de gestion de Nabeul

Université de Carthage – Tunisie

Laboratoire Environnement de l'entreprise

FEZZANI Imene

Diplômée d'un master de recherche en Marketing

Faculté des sciences économiques et de gestion de Nabeul

Université de Carthage - Tunisie

Laboratoire Environnement de l'entreprise

Date de soumission : 30/07/2024

Date d'acceptation : 07/09/2024

Pour citer cet article :

BOULABIAR MEJDOUB. N. & FEZZANI. I. (2024) « Innovation marketing au service de la résilience organisationnelle pendant la crise du COVID-19 : étude exploratoire auprès des restaurants en Tunisie », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 5 : Numéro 9 » pp : 340-363.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

Le secteur de la restauration en Tunisie a été gravement impacté par la crise du COVID-19. Cette crise sans précédent a obligé certains établissements de fermer complètement leurs portes. D'autres ont réussi à adopter des pratiques innovantes pour s'adapter à cette nouvelle normalité. L'objectif de cette étude est d'explorer ces différentes pratiques marketing innovantes adoptées par les restaurants en Tunisie contribuant à leur résilience durant la crise. Par le biais d'entretiens semi-directifs avec les professionnels de la restauration, nous avons pu obtenir des avis réels sur leur vécu après cette pandémie. Au moyen de logiciel NVivo 10, l'analyse thématique nous a permis de dégager de nouvelles pratiques MKG innovantes touchant essentiellement la communication (recours aux influenceurs digitaux et la communication assurée par leurs partenaires), prix (augmentation des prix) et le produit (changement important de recettes ainsi que l'emballage). Cette recherche peut enrichir la littérature existante sur l'innovation marketing et la résilience organisationnelle dans le contexte de crise. Ces résultats ont contribué également à dégager des recommandations managériales cruciales pour une meilleure résilience des restaurants.

Mots clés : Innovation marketing ; résilience organisationnelle ; COVID-19 ; analyse de contenu thématique ; NVivo.

Abstract

The restaurant sector in Tunisia has been severely impacted by the COVID-19 crisis. This unprecedented crisis has forced some establishments to close their doors completely. Others have managed to adopt innovative practices to adapt to this new normal. The objective of this study is to explore these different innovative marketing practices adopted by restaurants in Tunisia contributing to their resilience during the crisis. Through semi-directed interviews with restaurant professionals, we were able to obtain real opinions on their experiences after this pandemic. Using NVivo 10 software, thematic analysis allowed us to identify new innovative MKG practices mainly affecting communication (use of digital influencers and communication provided by their partners), price (price increase) and product (significant change in recipes and packaging). This research can enrich the existing literature on marketing innovation and organizational resilience in the context of crisis. These results also helped to identify crucial managerial recommendations for better restaurant resilience.

Keywords : Marketing innovation ; organisational resilience ; COVID-19 ; thematic content analysis ; NVivo.

Introduction

La crise sanitaire du COVID-19 a touché tout le monde (Bennis & Oudda, 2021 ; Elouali & al, 2021). Plusieurs entreprises ont connu une crise sans précédent. Elles ont passées par une période très difficile et délicate quelque soit leur taille et également leur secteur d'activité, y compris les entreprises touristiques (hôtels, agences de voyage...). D'ailleurs, c'est le tourisme qui est l'un des secteurs les plus impactés par cette pandémie du COVID-19 (Sheresheva & al., 2021 ; Bennis & Oudda, 2021). La restauration, qui fait partie intégrante de l'industrie touristique, constitue aussi l'un des secteurs les plus affectés par cette crise (Elshaer, 2021).

L'économie tunisienne n'a pas échappé aux effets de cette conjoncture. Suite aux restrictions mises en place pour contenir la propagation du virus (fermeture temporaire des restaurants, couvre-feu, limites de capacité), l'industrie des restaurants en Tunisie a été gravement touchée. En conséquence, les restaurants avaient du mal à se rétablir et être résilients.

La résilience représente un outil de gestion de crise permettant à une entreprise d'affronter et de s'adapter à n'importe quelle situation à risque dans le domaine des affaires (Sharma, G. D & al. 2021). La littérature a révélé multiples facteurs améliorant la résilience des entreprises touristiques en temps de crise comme la collaboration (Elshaer, 2021 ; Li & al., 2021), la réduction des coûts (Sheresheva & al., 2021 ; Burhan & al, 2021 ; Li & al, 2021) et l'innovation (Sharma, A & al., 2021 ; Sheresheva & al., 2021 ; Li & al, 2021 ; Korede & al., 2021).

Ce dernier facteur lié à l'innovation a suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs. Les crises ou catastrophes constituent des événements déclencheurs dans la théorie du chaos. Ces événements perturbateurs sont généralement perçus comme étant destructeurs. Mais ils peuvent aussi entraîner de nouvelles structures plus efficaces que celles précédentes (Prideaux & al, 2003). A part que ces événements ont des impacts négatifs, ils peuvent également faire l'objet de transformations positives vers le meilleur telles que stimuler l'innovation et accéder à de nouveaux marchés (Faulkner, 2001). Sharma, A. & al (2021) se sont intéressés à l'analyse de trois types d'innovation pratiquées par les hôtels (innovation produit-processus, innovation marketing et celle organisationnelle) afin de protéger la santé et la sécurité des clients et des employés. Sheresheva & al (2021) se sont focalisés uniquement sur les innovations marketing adoptées par les entreprises touristiques russes pour répondre aux différents défis causés par la pandémie du COVID-19.

Les études portant sur l'innovation marketing, en tant que facteur de résilience pendant la crise sanitaire du COVID-19, ont été menées auprès de plusieurs types d'entreprises touristiques (agences de voyage, hôtel, restaurants) évoluant dans des contextes différents (Sheresheva &

al., 2021 ; Larsson & Gustavsson, 2020). Certains chercheurs (Larsson & Gustavsson, 2020) ont étudié l'innovation, au niveau des 4 variables du marketing mix (4P), seulement dans les entreprises touristiques pour identifier les changements introduits dans leur façon de commercialiser afin de faire face à la crise du COVID-19. Mais ces derniers n'ont pas pris en considération les spécificités du service. Par ailleurs, d'autres chercheurs ont examiné l'innovation au niveau de quelques éléments du marketing des services (Sheresheva & al, 2021), dans le secteur de la restauration (Messabia & al, 2022 ; Elshaer, 2021 ; Li & al, 2021 ; Korede & al, 2023 ; Chakravorty & Uike, 2020 ; Khare & Alkonda, 2021).

Aussi, les recherches précédentes n'ont pas déterminé les pratiques innovantes au niveau de toutes les variables du marketing de service à savoir les 7P (Produit, Prix, Place ou distribution, Promotion ou communication, Personnes ou Personnel, Processus, Preuve physique ou Paysage). La seule recherche qui s'est intéressée aux changements effectués au niveau de tous les éléments de marketing des services a été menée par VakadaeRamkumar & al (2021) tout en comparant les restaurants opérant dans les petites et grandes villes en Inde. Aucune recherche, à notre connaissance, n'a exploré les innovations marketing pratiquées par les restaurateurs en Tunisie au niveau des 7P. C'est ce que nous nous proposons de faire dans le cadre de cette recherche.

D'où notre problématique : comment les innovations marketing adoptées par les restaurants peuvent-elles contribuer à leur résilience pendant la crise sanitaire du COVID-19 ?

L'objectif de cet article consiste à explorer les innovations marketing adoptées par une seule entité touristique à savoir les restaurants en Tunisie afin de comprendre comment ils peuvent contribuer à leur résilience pendant la crise du COVID-19.

Afin d'atteindre cet objectif, notre étude débute par une revue de la littérature où nous définissons le concept de l'innovation marketing et la résilience organisationnelle. Aussi, nous présentons les études abordant l'innovation marketing comme un facteur de résilience organisationnelle. Par la suite, nous détaillons la méthodologie adoptée et les résultats obtenus. Enfin, nous présentons la discussion de nos résultats qui sera suivie par des recommandations managériales.

1. Revue de la littérature

1.1. Innovation Marketing

L'innovation marketing reste peu étudiée et peu testée dans toutes les industries, comparée aux innovations de produits et procédés. Cela peut être expliqué par le fait que ce concept est assez récent. Il a été incorporé en 2005 dans la définition du Manuel d'Oslo de l'innovation (Purchase & Volery, 2020). Le tableau suivant présente quelques définitions de ce concept :

Tableau N°1 : Définitions de l'innovation marketing

Auteurs	Définition de l'innovation marketing
Kotelnikov (2003 : 1)	« Le processus de transformation de nouvelles connaissances en nouveaux produits, ce qui en fait une source de création de valeur, d'accroître la productivité et une source de connaissances pour répondre aux besoins du client ».
Robbins & Coulter (1999 : 404)	« adopter des idées innovantes et les présenter sous la forme de biens et de services utiles ou adopter une méthode de fonctionnement, et des organisations efficaces qui ont le potentiel d'orienter leurs innovations vers des résultats utiles pour servir leurs clients ».
Abu Juma (2003 :4)	« Le développement du groupe des opérations, de la promotion, de la tarification et de la distribution des produits de manière à faciliter et à accélérer les relations d'échange avec le client dans un environnement dynamique ».
OCDE/Eurostat (2005 : 49)	« La mise en œuvre d'une nouvelle méthode de marketing impliquant des changements importants dans la conception ou l'emballage du produit, le placement du produit, la promotion ou la tarification d'un produit ».

Source : OCDE/Eurostat (2005) ; Breesama & al (2019)

Selon la définition de Kotelnikov (2003), l'innovation marketing est un processus dynamique ayant pour source des connaissances nouvelles (compétences, technologie nouvelle...) afin d'en créer de nouveaux produits. Elle est un processus purement « nouveau ». Selon Robbins & Coulter (1999), il s'agit d'un processus de perfectionnement et de réajustement pour se réorganiser et fonctionner au mieux afin d'améliorer le service au client. Rien n'est purement « nouveau ». Selon Abu Juma (2003), il s'agit d'un « booster » pour accélérer les processus d'échanges avec le client. Seulement la vitesse et la facilité des échanges augmentent.

Les trois premières définitions des auteurs ont précisé les objectifs de l'innovation marketing (l'amélioration du rendement, la réponse aux besoins des clients et l'aboutissement à des solutions...). La définition proposée par OCDE/Eurostat (2005) est celle qui est la plus citée et acceptée dans les études (Purchase & Volery, 2020). D'après ces définitions, l'innovation marketing correspond à l'implémentation de nouvelles méthodes de marketing impliquant des changements significatifs au niveau des produits, de tarification, promotion et distribution du produit. Ceci afin de faciliter et accélérer les échanges avec le client dans un environnement incertain. Nous allons adopter cette définition et traiter l'innovation comme étant un résultat. Ce qui différencie l'innovation marketing des autres changements dans les outils marketing d'une entreprise, c'est l'adoption d'une nouvelle méthode non utilisée auparavant par l'entreprise (OCDE, 2005).

1.2. Résilience organisationnelle

Ce concept de la résilience provient « *du verbe latin resilire et resilio qui signifie rebondir /sauter en arrière ou bien bondir en arrière* » (Kim, 2020). Selon Brown & al (2017), il faut être capable de répondre à ces deux questions avant tout : la résilience par qui et à quoi afin d'explorer ce concept de la résilience. D'après Dauphiné & Provitolo (2007), ce terme a été défini et traité dans plusieurs domaines et disciplines telles que la psychologie, la physique et l'économie...Selon Duchek et al (2020), il y a plusieurs perspectives de la résilience organisationnelle. Mais Williams et al (2017) précisent que la résilience organisationnelle correspond à une capacité qui est développée au fil de temps comme convenu par la majorité des chercheurs. Mais la vraie question qu'il faut poser ici : s'agit-elle bien d'un résultat ou un processus.

Certains chercheurs considèrent la résilience organisationnelle comme étant un résultat. Il s'agit de « *la capacité de récupérer* » (Williams et al, 2017). Selon Andreose (2020), la résilience organisationnelle correspond à « *la capacité à rebondir vers l'équilibre d'avant-crise* ». La résilience organisationnelle correspond alors à l'aptitude d'une entreprise à se récupérer après la crise ou à retourner à son état d'équilibre celui de pré-crise. Elle correspond à la capacité d'une entreprise à se remettre sur pied ou reprendre son activité après un arrêt (perturbation). Alors que la perspective du processus désigne « *la nature dynamique de la résilience en tant qu'interaction entre l'organisation et l'environnement. En tant que tel, il inclut les capacités d'avant l'adversité, l'organisation et l'ajustement en temps de crise et la résilience après la crise* » (Williams et al, 2017). Nous allons traiter la résilience organisationnelle comme étant un résultat dans le cadre de cette étude.

1.3. Innovation marketing comme facteur de résilience organisationnelle

Selon Sharma, A et al (2021), les entreprises touristiques ont été obligées d'innover pour s'adapter aux changements causés par le COVID-19. C'est une crise sans précédent mais malgré cela, elles ont su adopter des pratiques innovantes et montrer une capacité de résilience organisationnelle.

L'innovation marketing a porté sur les variables du marketing mix. Selon Saeys (2011), le marketing mix traditionnel est composé de 4 variables (4P) qui sont : produit, prix, distribution et communication. Le marketing mix classique a été remis en question car il ne prend pas en considération les caractéristiques des services. D'autres éléments au nombre de trois ont été ajoutés : Personnes, Processus et Preuves physiques (Melese & Belda, 2021 ; Saeys, 2011). L'innovation opérée au niveau de chaque élément du marketing mix durant la crise du COVID-19 sera présenté dans cette partie.

1.3.1. Produit

L'assortiment représente des produits et services offerts par une entreprise pour être vendus aux clients (Saeys, 2011). Selon VakadaeRamkumar & al (2021), les restaurants de grandes villes ont introduit de nouvelles variétés d'aliments. Tandis que ceux de petites villes ont gardé les mêmes menus vu les coûts. Durant une crise économique, l'introduction de nouveaux produits a tendance à être coûteuse. Ce qui fait que l'accent est plutôt mis sur des facteurs du marché (la gestion de la demande...) (Grewal & Tansuhaj, 2001). Alors que D'après Korede & al (2021), il y a une introduction des menus de déjeuner d'affaires par certains restaurateurs après la crise. Pendant l'étape d'urgence du COVID-19, les restaurants chinois ont eu recours à l'ajustement de la gamme des produits soit en vendant des matières premières ou en créant des produits semi-finis. Parmi les réponses de récupération du COVID-19 adoptées par ces restaurants, il y a eu le lancement de nouveaux produits dans leur portefeuille de produits (Li & al., 2021).

1.3.2. Prix

Le prix représente la somme d'argent payé par un client d'avoir consommé ou acheté un produit (bien ou service) donné (Melese & Belda, 2021). Selon VakadaeRamkumar & al (2021), les restaurants ont gardé les mêmes prix de leurs produits. Ils ont trouvé qu'en cas d'augmentation des prix, ils vont perdre des clients. Alors qu'en cas de diminution des tarifs, cela ne leur permet pas de résister à leurs coûts d'exploitation. Selon Elshaer (2021), une stratégie de tarification différentielle a été adoptée par la majorité des restaurants. Ces derniers ont fait des remises et des offres spéciales afin de stimuler la demande.

1.3.3. Communication (Promotion)

La communication comprend l'ensemble des instruments permettant à une entreprise de communiquer avec son public cible et ses parties prenantes (Saeys, 2011).

Durant la crise du COVID-19, la plupart des restaurants ont beaucoup servi de leur présence sur les réseaux sociaux. Il y a eu recours aux stratégies de marketing digital. Ceci afin de rester en contact avec les clients en leur communiquant d'une manière régulière leurs offres et promotions (Burhan & al, 2021 ; Li & al, 2021). Les réseaux sociaux les plus mentionnés sont Facebook et Twitter (Elshaer, 2021). Selon Burhan & al (2021), certains restaurants ont pu obtenir des résultats positifs en communiquant sur l'aspect sanitaire et l'hygiène. Il s'agit d'une stratégie cruciale pour gagner la confiance des clients. Par exemple, en partageant des vidéos qui montrent le respect des procédures d'exploitation standard par le personnel (Burhan & al, 2021 ; Elshaer, 2021). Selon VakadaeRamkumar & al (2021), la promotion des restaurants de grandes villes était basée sur l'hygiène alors que ceux de petites villes n'ont pas fait beaucoup de promotion vu le manque de moyens.

Selon Chakravorty & Uike (2020), la diffusion en direct par caméra des restaurants a significativement favorisé l'attraction des clients. Avant la crise du COVID-19, les restaurateurs n'ont pas eu recours aux médias sociaux. Rien ne remplace à leur avis l'interaction de face à face avec leurs clients. En plus, la technologie est coûteuse. Après la crise, ces restaurateurs ont tiré avantage de la maîtrise de la technologie par les membres de leur famille pour gérer leurs pages et les campagnes sur les réseaux sociaux (Korede et al., 2021).

1.3.4. Lieu/Distribution

La distribution correspond à l'ensemble des activités marketing qui permettent à l'entreprise de commercialiser le produit pour le rendre accessible aux clients (Saeys, 2011).

Durant le confinement, quelques restaurants se sont focalisés plus ou principalement sur les services des plats à emporter et la livraison à domicile après la suspension de leur activité. D'autres ont choisi plutôt de planifier leur reprise suite au confinement surtout les restaurants à thèmes. Ces derniers offrent essentiellement des expériences irremplaçables par ces services (Burhan & al., 2021).

Avant la crise du COVID-19, les restaurants de minorités ethniques offrent uniquement des services de restauration sur place. Après la pandémie, ils sont passés aux services à emporter et de livraison pour survivre. Après le déconfinement, les restaurateurs ont eu recours aussi aux services de traiteur à domicile (Korede & al., 2021). Selon Neise & al (2021), le recours aux services de livraison à domicile et la vente à emporter améliorent la probabilité qu'une

entreprise soit considérée comme étant résiliente. Les commandes à emporter en ligne et la livraison à domicile ont aidé les restaurants à attirer les clients durant cette crise du COVID-19. Les clients préfèrent de se déplacer et de prendre leurs commandes directement du restaurant plutôt que d'attendre devant leur porte. D'autres choisissent de rester chez eux selon Chakravorty & Uike (2020).

A noter que selon Messabia & al (2022), certains restaurateurs de la région d'Outaouais n'ont pas adopté le service de livraison à domicile. Cela conduisait à réduire leurs bénéfices qui étaient déjà impactés par la crise du COVID-19. D'autres ont rejeté cette idée de peur que leurs produits ne soient endommagés lors du transport ou mal présentés à la fin de la course de livraison. Selon Fusté-Forné & Hussain (2021), les restaurants ont utilisé les kits à emporter, une des pratiques innovantes, pour garder leur activité pendant cette pandémie même durant les confinements les plus stricts. Prenant l'exemple d'un restaurant italien à Londres "Passo". Le client lui-même participe à la préparation des plats.

1.3.5. Personnes

Les personnes correspondent aux différents acteurs humains qui participent à la fabrication des produits et la fourniture des services dans une entreprise (Devi & Triyuni 2021 ; Saeys, 2011). La majorité des restaurants ont formé leur personnel. Ceci afin qu'ils se conforment aux procédures d'exploitation standard du gouvernement et de l'industrie en constante évolution en période du COVID-19 d'après Burhan & al (2021). Les propriétaires des restaurants en Angleterre ont restructuré et redéployé leurs ressources humaines existantes pour faire face au COVID-19. Par exemple, Certains de leurs chefs cuisiniers se sont transformés en chauffeurs livreurs locaux (Korede & al., 2021). D'après Messabia & al (2022), le manque de personnel généré par la crise du COVID-19 a été pallié par l'aide des membres de la famille des restaurateurs à la région d'Outaouais ou bien ils ont compté sur eux-mêmes pour effectuer les tâches.

1.3.6. Processus

Selon Devi & Triyuni (2021), le processus fait référence à « la mise en œuvre des actions et des fonctions d'une entreprise dans la prestation d'un service ». Selon Li & al (2021), les restaurants chinois durant la période de récupération ont eu recours à la prévention du COVID-19 : procédures de désinfection visibles, la continuité de l'utilisation des mesures de distanciation sociales (contrôler la capacité, paiement par mobile seulement...). Ces restaurants ont utilisé des systèmes technologiques pour les livraisons sans contact pour assurer la sécurité

alimentaire. Par exemples, les codes QR pour choisir les repas par les clients ou voir les procédures de prévention épidémique....

Fusté-Forné & Hussain (2021) ont souligné le recours des restaurants à l'implémentation plus rapide de robots de services pour s'adapter à cette nouvelle normalité. Selon Li & al (2021), la réorganisation d'un processus de service a aidé les restaurants chinois à la prévention pandémique à long terme. La majorité a compris que la sécurité alimentaire est très importante. Ils ont repensé le processus sous ses différents aspects (les systèmes de livraison, l'achat des matières premières...).

1.3.7. Preuves physiques (Environnement physique)

Les preuves physiques correspondent à tout ce qui est en rapport avec l'atmosphère et l'ambiance d'un endroit. Ils contiennent les installations qu'on peut toucher physiquement (bâtiments, décors, jardins...). C'est n'importe quel élément qui peut être visible et captivant durant la consommation des produits par les clients (Saeys, 2011 ; Melese & Belda, 2021). Selon Messabia & al (2022), certains restaurateurs au Québec ont trouvé l'occasion pendant le confinement pour effectuer des travaux de rénovation. Par contre selon VakadaeRamkumar et al (2021), les restaurants n'ont pas investi dans l'infrastructure. Ceci est constaté malgré la préférence des consommateurs après la crise pour les endroits avec des installations sanitaires et plus d'espace. Selon Fusté-Forné & Hussain (2021), des mesures de distanciation sociales créatives ont été prises par les restaurants (création de serres séparées...).

2. Méthodologie de la recherche

Nous avons opté pour une recherche qualitative. 12 entretiens individuels semi-directifs sont réalisés auprès des professionnels de la restauration. Ces entretiens ont été réalisés au moyen d'un guide d'entretien. Nous avons choisi les répondants de façon à assurer une diversité de profils interrogés et des restaurants en matière des caractéristiques sociodémographiques. La taille de notre échantillon est délimitée tout en respectant le principe de la saturation théorique (Marshall, 1996). Selon ce principe, le chercheur peut arrêter la réalisation des entretiens dès qu'il constate qu'un nouvel entretien n'apporte plus de nouvelles idées et explications comparées aux entretiens précédents (Campenhoudt & Quivy, 2011).

Les résultats de Hennink & Kaiser (2022) ont démontré que les recherches qualitatives pouvant atteindre la saturation théorique avec des échantillons de petite taille (9 à 17 entretiens). Nous avons travaillé sur les restaurants qui sont situés dans 4 villes de la Tunisie : Nabeul, Tunis, Hammamet et Sidi Bouzid. La méthode de convenance a été utilisée pour constituer notre

échantillon. Elle nous a permis de sélectionner les villes les plus accessibles afin d'administrer notre guide d'entretien.

La durée de ces entretiens est comprise entre 40 minutes et 1 heure. Nous avons eu recours à une transcription manuelle des entretiens. Les données issues de ces entretiens ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique via logiciel Nvivo 10. L'analyse thématique « consiste à repérer dans chaque entretien les passages concernant tel ou tel thème » (Bertaux 2016).

Nous nous sommes focalisé dans le cadre de notre recherche uniquement sur trois types de restaurants en Tunisie. Les restaurants de restauration rapide « Fast Food » qui 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 et les restaurants gastronomiques. 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 (Fezzani & Boulabiar Mejdoub, 2024).

3. Résultats

Nous avons essayé d'identifier les pratiques innovantes effectuées par les professionnels de la restauration au niveau des 7 variables du marketing mix (7P) afin de surmonter la crise du COVID-19. Ce marketing mix englobe le produit, prix, communication, distribution, processus, personnes et l'environnement physique.

3.1. Innovation produit

L'innovation produit a été évoquée avec un pourcentage d'encodage de 14,51%. Elle consistait essentiellement en un lancement de nouveaux produits et à un degré moindre en un changement important de l'emballage et des recettes. D'après les résultats obtenus, nous avons recensé :

Un groupe qui n'a pas introduit de nouveaux produits durant la crise mais qui l'a fait après la période aiguë du COVID-19. « *Après la phase aiguë de la crise, j'ai travaillé plus et j'ai ajouté les sandwiches et les pizzas. D'habitude, je vends des plats avec des poissons ou des fruits de mer. Après la phase aiguë de la crise, je l'ai presque éliminé. La plupart des gens veulent emporter les pizzas, les sandwiches... Ce n'est pas comme avant, les gens ne veulent plus des plats traditionnels.* » (R8)

Un dernier groupe de restaurants n'a rien introduit de nouveau ni pendant ni après la phase aiguë du COVID-19 par manque de moyens comme précisé par ce verbatim : « *On ne peut pas ajouter. On ne peut pas varier. On ne peut pas faire un autre plat. On était dans la perte.* (R4)

Le changement important au niveau des recettes se présente avec un pourcentage de 1,91%. *« Même après la phase aigüe de la crise, j'ai gardé les mêmes produits proposés aux clients car mon restaurant est spécialisé en poissons et fruits de mer. Par contre, j'ai apporté des changements au niveau des méthodes de cuisson et la présentation. »* (R10)

Le changement de l'emballage occupe 4,26% du pourcentage d'encodage relevé. *« On a changé significativement l'emballage de telle sorte qu'il soit pratique, hermétique et assez rigide pour les services à emporter et la livraison à domicile. Il permet de maintenir le repas au chaud. Le client peut le réchauffer tout en gardant la même qualité comme s'il était servi au restaurant. Ce sont des emballages micro-ondables. Il peut manger dedans directement. Egalement, pour que nos coordonnées soient clairement visibles sur l'emballage permettant ainsi aux clients de passer des commandes. »* (R6)

3.2. Innovation prix

L'innovation prix se présente avec un pourcentage de 15,62%. Elle a été étudiée en deux volets : le premier représenté par l'adoption d'une stratégie de tarification bien particulière et le deuxième par la proposition de remises et offres spéciales en période du COVID-19.

La stratégie de tarification particulière représentée par l'augmentation des prix a été évoquée dans les réponses collectées avec un pourcentage de 30,04%. Les restaurants concernés ont augmenté leurs prix pendant la crise en rapport avec l'inflation galopante des matières premières. Un restaurateur a indiqué : *« Après la phase aigüe de la crise, j'ai augmenté les prix suite à l'augmentation des prix des matières premières. Par exemple, la boîte de conserve de thon de 2 kilos est passée de 19.5 dt à 29 dt en l'espace de quelques mois. »* (R8)

La stagnation des prix en période de crise a été expliquée selon l'un des interviewés (R3) par le risque de perdre la clientèle s'il y a une augmentation des prix avec le risque des pertes financières s'il y a une diminution des prix.

« J'ai gardé les mêmes prix de nos produits tels qu'ils sont durant la crise du COVID-19. Je ne peux ni augmenter ni diminuer ces prix en période d'une crise. Si je vais augmenter ces prix, je vais perdre mes clients qui sont habitués à fréquenter notre restaurant. Dans le cas contraire, ça ne nous permet pas de supporter les coûts opérationnels. » (R3)

Concernant les remises et les offres spéciales, elles ont été rapportées par un taux de 69,69% pour encourager plus à la consommation. Ce recours a été estimé le plus souvent comme efficace comme il a été rapporté par l'interviewé R12 suivant :

« J'ai fait une roue qui tourne durant les confinements partiels sur toutes les années 2020 et 2021. Elle comporte des remises ou offres spéciales. Le client tourne la roue et gagne, par

exemple, une remise de 10% ou 20% sur la facture, l'offre d'une canette gazeuse gratuite. Si je n'ai pas fait comme ça, j'aurai été obligé de fermer la porte. C'est pour stimuler la demande. Ça m'a aidé énormément. » (R12)

3.3. Innovation au niveau de la communication

L'innovation au niveau de la communication a été la plus observée avec un pourcentage de 18,34%. Elle a été étudiée selon trois aspects représentés par : le recours intensif aux réseaux sociaux, le recours aux influenceurs digitaux et la communication assurée par les partenaires des restaurants.

Le recours intensif aux réseaux sociaux a été évoqué avec un pourcentage de 85,78% d'encodage relevé. Les restaurateurs interrogés ont déclaré qu'ils ont intensifié leur communication sur les réseaux sociaux. Ils ont essayé d'améliorer leur présence sur ces plateformes. Ils ont mis l'accent sur les remises/offres adoptées, l'emballage, la livraison et l'aspect sanitaire afin de gagner la confiance des clients. Les réseaux sociaux les plus mentionnés sont Facebook et Instagram. Ceci est confirmé selon les dires suivants : *« Nous avons intensifié le recours aux réseaux sociaux. Nous avons une page officielle Facebook et Instagram. C'est pour garder le contact avec nos clients et en même temps, attirer d'autres nouveaux. Avant la crise, nous publions seulement 3 fois par semaine. Après la crise, nous mettons tous les jours des publications. Nous avons mis l'accent sur la roue comportant les remises et les offres, la livraison et l'aspect sanitaire en publiant des photos ou des vidéos qui prouvent cela afin de gagner la confiance des clients. » (R12)*

La communication assurée par les partenaires a été évoquée avec un taux de 7,43%. D'autres personnes font la promotion au lieu des restaurateurs eux-mêmes. Par exemple, un employé fait la promotion sur son compte personnel ou les entreprises de livraison avec lesquelles ils travaillent comme souligné dans ce verbatim : *« J'ai un employé qui fait de la promotion sur son profil personnel. Les entreprises de livraison faisaient un peu de publicité pour mon restaurant, car elles travaillaient avec moi et avaient une certaine commission. » (R8)*

Quant au recours aux influenceurs digitaux, il se présente avec un pourcentage de 6,79% selon les extraits suivants : *« Bon, on a travaillé avec des instagrameuses. Elles ont fait des stories et d'autres choses. On a fait venir beaucoup d'instagrameuses. Ni une ni deux. » (R1)*

3.4. Innovation au niveau de la distribution

L'innovation au niveau de la distribution occupe 17,94% du pourcentage relevé. Nous nous sommes intéressés à rapporter le type innovant de la distribution à savoir la vente à emporter et la livraison à domicile.

La vente à emporter a reçu un taux de 46,1% d'encodage. Les restaurants ont plus accentué le service de la vente à emporter pendant la crise du COVID-19. Les gens préféraient commander et prendre leur nourriture chez eux à la maison. Et même après la phase aigüe de la crise, les personnes sont devenues plus habituées à emporter comme le montre ce verbatim : *« Parce que les gens ici ne veulent pas rester sur place, il y avait le côté à emporter. On préparait les plats que le client prenait chez lui. Ça a aidé énormément. » (R7)*

La livraison à domicile a été évoquée avec un pourcentage plus élevé par rapport à la vente à emporter avec un pourcentage d'encodage de 53,9%. Les restaurateurs ont proposé un service de livraison à domicile pendant la crise soit en collaborant pour la première fois avec des entreprises de livraison soit en recrutant un livreur. Un des restaurateurs précise : *« On a collaboré pendant la crise avec une nouvelle entreprise autre que Jumia Food, c'est yassir food. Cette entreprise a ses applications. Ses employés reçoivent les commandes directement du client. Les notifications apparaissent sur notre téléphone. Ses employés nous passent les commandes. Leur livreur vient pour les récupérer et les ramener au client. » (R2)*

L'un des restaurateurs a amélioré la rapidité de service et était toujours à l'écoute des feedbacks des clients comme souligné dans ce verbatim : *« J'ai fait des changements majeurs au niveau de la livraison gratuite. Je travaillais pour améliorer la qualité du service au niveau de la rapidité. Après une heure de la réception de la commande, j'appelais le client pour voir son feedback. Et à partir de ses remarques, je pouvais améliorer le service dans la prochaine commande. » (R12)*

D'autres restaurants interrogés n'ont pas eu recours au service de livraison à domicile. Les différents arguments avancés dans leurs réponses sont :

- Un restaurant à la carte ne propose pas un service de livraison.
- Ils ne savent pas dans quel état le client va recevoir la nourriture s'ils collaborent avec les entreprises de livraison.
- Le restaurant est de catégorie hôtellerie. Les prix des produits proposés à emporter semblaient excessifs pour les gens.
- Il n'y a pas la mentalité de commander des plats coûteux à Nabeul.
- Les entreprises de livraison prennent une commission. Ce qui va diminuer encore les bénéfices qui sont déjà impactés par la crise.

Nous relatons un des propos de nos interviewés en rapport avec la livraison à domicile : *« Je n'ai pas eu recours aux applications de livraison. Je pense que les entreprises de livraison*

prennent une commission de 10%, 20% ou plus. Cela va diminuer encore les bénéficiaires qui sont déjà impactés par la crise du COVID-19. » (R12)

3.5. Innovation au niveau du personnel

L'innovation au niveau du personnel se présente avec un pourcentage d'encodage de 11,45%. Nous avons recensé deux pratiques innovantes : une formation spéciale en temps de crise et la réorganisation des ressources humaines existantes.

La formation spéciale se présente avec un taux de 31,27%. Les restaurateurs interrogés ont assuré une formation spéciale à l'échelle interne en mesures d'hygiène propre à la crise du COVID-19. L'un d'entre eux avait un hygiéniste sur place. Un deuxième parmi ces répondants a cité une implication participative du personnel à une formation polyvalente incluant outre l'hygiène, l'organisation du travail de restaurant : de l'élaboration de la carte du menu à la cuisine....

Ce verbatim indique bien ce changement : *« On a tout changé. Puisqu'on est fermé, on a dit c'est une occasion de faire des changements dans le restaurant. On a changé la cuisine, la mise en place du restaurant. Tous les employés ont été impliqués pour améliorer et rafraîchir la carte. Egalement, pour aménager la cuisine, l'organisation des tables en salle, l'entretien du mobilier, les travaux de peinture, de désinfection... durant la période de confinement strict. » (R9)*

Nos interviewés ont insisté encore plus sur l'importance de la réorganisation des ressources humaines existantes avec un pourcentage de 68,73%. Les restaurants interrogés ont réorganisé leurs ressources humaines afin de survivre et traverser la crise. Et vu que la plupart des propriétaires/dirigeants ont diminué le nombre de personnel, les employés ont été obligés de partager les tâches quelque soit leurs formations. Ceci est révélé par l'interviewé 3 : *« comme je vous avais dit, puisque j'ai diminué le nombre du personnel, un employé va certainement effectuer une autre tâche, celle de son collègue. Par exemple, la femme du ménage dans notre restaurant nettoie la salle mais elle a commencé à travailler sur le comptoir en période de crise du COVID-19. » (R3)*

3.6. Innovation au niveau du processus de service

L'innovation au niveau du processus a reçu 11,86% du pourcentage d'encodage relevé. Nos répondants sont devenus plus conscients de l'importance de la sécurité alimentaire ce qui a amené à réinventer leur processus de service. Ils se sont concentrés sur l'accueil et ont assuré une hygiène rigoureuse respectant le protocole sanitaire ainsi qu'une sécurité alimentaire. L'un parmi eux a conçu une nourriture « healthy » anti COVID-19. Il dévoile : *« la sécurité*

alimentaire est avant tout. Elle est très importante pour nous. Tout se met dans les Tupperware. Tout est fermé dans les paquets aluminium. Tout est organisé. Il n'y a pas à garder les ingrédients dehors surtout en période de COVID-19. Les visites de ministère de la santé sont régulières. On devrait être à la hauteur. » (R4)

Certains d'entre eux ont introduit un changement du mode de paiement soit paiement par carte via TPE soit paiement mobile via code QR.

3.7. Innovation au niveau de l'environnement physique

L'innovation au niveau de l'environnement physique occupe un pourcentage d'encodage de 10,28%. Le changement a consisté en un investissement dans l'infrastructure. Les restaurateurs interrogés ont introduit une transformation (totale, partielle ou minime) chacun selon ses moyens. Ils ont profité du confinement pour effectuer leurs rénovations. Un des interviewés indique : *« Puisqu'on est fermé, on a dit c'est une occasion des faire des améliorations dans le restaurant. On a changé la cuisine. On a procédé au réaménagement et rééquipement (des hottes), à l'entretien et remplacement du mobilier, aux travaux de peinture, à la décoration. Il y a eu un agrandissement du restaurant par ouverture d'une 2ème salle au 1ère étage. » (R9)*

D'autres interviewés ont reconnu n'avoir pas pu introduire des transformations physiques dans leurs restaurants par manque de moyens financiers. Ce verbatim l'illustre bien : *« Durant les deux années, on n'a pas pu changer, investir au niveau de la restauration. Juste il y a eu l'entretien de l'espace, des tables, des chaises et de la cuisine pour qu'on puisse travailler normalement. On n'avait pas les moyens. Les moyens qu'on avait, c'était pour payer le personnel pour survivre. » (R7)*

4. Discussion

Les résultats de notre étude montrent qu'en période du COVID-19, l'innovation a porté sur toutes les 7 variables du marketing mix à savoir : produit, prix, communication, distribution, personnel, processus de service et l'environnement physique.

Concernant l'innovation produit, certains restaurants en Tunisie ont introduit de nouveaux produits durant la phase de la récupération, ce qui confirme les études de VakadaeRamkumar et al, (2021) ; Li et al, (2021). D'autres restaurants ont introduit de nouveaux produits pendant la phase aigüe de la crise pour assurer la continuité de leur activité. Un interviewé a déclaré qu'il a offert trois formules de menu par jour pour diversifier l'offre au client. L'autre a ajouté des sandwichs et des pizzas et il a presque éliminé les plats de fruits de mer puisque la clientèle préfère des plats simples et faciles à emporter. Notre étude a mis en évidence de nouvelles pratiques par certains restaurateurs : Changements importants au niveau des recettes tout en

gardant les mêmes produits de base ainsi qu'au niveau de l'emballage. Mais La plupart des restaurants n'ont pas introduit de nouveaux produits ni pendant ni après la phase aigüe de la crise du COVID-19. Pendant une crise économique, cette pratique semble coûteuse pour les entreprises. Elle est confirmée par les travaux de Grewal & Tansuhaj (2001) ; VakadaeRamkumar et al (2021).

A propos de l'innovation prix, trois répondants ont adopté une nouvelle stratégie de tarification. Ils ont augmenté les prix de leurs produits vu l'inflation. Mais la plupart des restaurants n'ont pas adopté une stratégie bien particulière en période de crise du COVID-19. Ils ont gardé les mêmes prix de leurs produits d'avant crise. S'ils augmentent leur prix, ils risquent de perdre leur clientèle. S'ils diminuent leur prix, ils ne peuvent plus résister à leurs coûts opérationnels c'est comme il a été constaté par VakadaeRamkumar et al (2021). La plupart des restaurants ont proposé des remises et des offres spéciales pendant la crise afin de stimuler la demande. Ce résultat confirme les études de Elshaer (2021). La plupart des répondants ont précisé qu'elles ont été efficaces ou mêmes très efficaces.

En ce qui concerne l'innovation au niveau de la communication, nous avons trouvé que certains restaurants ont tiré avantage de leur présence sur les réseaux sociaux afin de garder le contact avec leur clientèle en période de crise. Les réseaux sociaux les plus mentionnés sont Facebook et Instagram. Alors que c'étaient plutôt Facebook et Twitter d'après Elshaer (2021). Ils ont mis l'accent dans leurs publications sur l'aspect sanitaire et l'hygiène en partageant des photos ou des vidéos du personnel afin de gagner la confiance des clients. Ceci est semblable aux travaux de Elshaer (2021), VakadaeRamkumar et al (2021). A part cela, les restaurants interrogés ont insisté sur la promotion de l'emballage, les remises, les offres spéciales et la livraison. Nous avons dégagé deux nouvelles pratiques innovantes au niveau de la promotion par les restaurateurs qui sont : le recours aux influenceurs digitaux et la communication assurée par leurs partenaires. La plupart des restaurateurs ont évoqué leur non recours aux réseaux sociaux pour promouvoir leurs établissements en période de crise. Ceci n'est pas expliqué par la préférence des restaurateurs pour l'interaction de face à face avec les clients ou par le coût élevé de la technologie, comme confirmé par Korede & al (2021) avant la crise du COVID-19. Ces restaurateurs disposent déjà de pages sur les réseaux sociaux avant la crise. Ils n'ont pas intensifié leur communication en période de crise pour plusieurs raisons telles que : une clientèle fidèle conséquente, un espace réduit, la mise en avant de la qualité des produits.

Relativement à l'innovation au niveau de la distribution, les personnes se déplaçaient par eux-mêmes au restaurant, passent leur commande et rapportent leur nourriture chez eux, vu qu'ils

avaient peur de la contamination en mangeant sur place et qu'ils s'ennuyaient chez eux en attendant d'être livrées. Cette attitude de vente à emporter a été observée par la majorité des restaurants étudiés, comme il a été mentionné dans les études de Burhan & al (2021) ; Neise & al (2021). La moitié des restaurateurs interrogés ont soit adhéré à ce service pendant la phase aigüe du COVID-19, soit qu'ils l'avaient déjà adopté auparavant. Ce service a été intensifié et a même duré en post crise. Cette attitude a été rapportée par plusieurs auteurs (Burhan & al., 2021 ; Korede & al, 2021 ; Neise & al, 2021 ; Chakravorty & Uike, 2020).

L'autre moitié n'ont pas adopté le service de livraison par crainte de diminuer encore plus leurs bénéfices qui sont déjà impactés par la crise. Mais également, ils mettaient en avant la qualité car ils n'acceptent pas que le client reçoive la nourriture dans un état non présentable. Ces deux causes essentielles ont été évoquées par Messabia & al (2022). Par ailleurs, deux répondants ont avancé le caractère spécifique du restaurant : restaurant à la carte, restaurant de catégorie hôtellerie pour justifier leur non recours au service de livraison. Pour eux, l'expérience client au sein d'une ambiance particulière était plus importante que juste servir de la nourriture. Ceci a été également mentionné par Burhan & al (2021).

Concernant l'innovation au niveau du personnel, les restaurateurs interrogés ont formé leurs employés afin qu'ils respectent les mesures sanitaires évolutives de l'Etat et les comportements responsables, semblables aux travaux de Burhan & al (2021). D'autres n'ont pas prévu de formation particulière en période de crise du fait que leurs employés étaient compétents, diplômés et bien formés. Ils adoptaient par eux-mêmes les comportements responsables. La plupart des restaurants ont réorganisé leurs ressources humaines existantes afin de répondre aux différents changements dans les opérations commerciales. Vu la diminution du nombre d'employés, les restaurateurs ont soit compté sur eux-mêmes pour exercer différentes tâches, soit qu'ils ont redistribué le travail. Cette idée est confirmée par Korede & al (2021) ; Messabia & al (2022). La plupart des restaurants interrogés ont fait un changement au niveau du processus de service. Ces changements ont intéressé le secteur de l'hygiène avec respect du protocole sanitaire et une sécurité alimentaire irréprochable.

A propos de l'innovation de processus de service, les restaurants en Tunisie ont fait un changement au niveau de mode de paiement (paiement par carte via TPE, paiement mobile via code QR). Ce changement de paiement mobile via code QR a été rapporté dans l'étude de Li & al (2021).

Au sujet de l'innovation au niveau de l'environnement physique, certains restaurants ont trouvé que le confinement était une occasion pour effectuer des rénovations au sein de leurs

établissements. Ceci a été confirmé par Messabia & al (2022). Par contre, la majorité des restaurants interrogés n'ont pas investi dans l'infrastructure faute de moyens. Ceci a été aussi constaté par VakadaeRamkumar & al (2021).

Conclusion

Ce travail contribue à une meilleure compréhension du phénomène de la résilience auprès des entreprises de restauration, ainsi qu'une identification des pratiques marketing innovantes adoptées par ces professionnels durant la crise sanitaire du COVID-19. Il comporte des apports sur les trois plans : théorique, méthodologique et managérial. Sur le plan théorique, cette recherche vient enrichir la littérature existante sur l'innovation marketing et la résilience organisationnelle dans le contexte de crise. Nous avons trouvé de nouvelles pratiques marketing innovantes qui sont : le changement des recettes, de l'emballage, l'augmentation des prix, le recours aux influenceurs digitaux et la communication sur les réseaux sociaux était assurée par leurs partenaires.

Sur le plan méthodologique, nous avons essayé dans notre étude de diversifier notre échantillon en englobant des propriétaires, dirigeants et employés exerçant plusieurs tâches. Les recherches précédentes (Elshaer, 2021 ; Burhan & al, 2021 ; Neise & al, 2021) n'ont pris en considération que des réponses des restaurateurs et des dirigeants.

Cette recherche peut guider les professionnels et leurs parties prenantes dans le secteur de la restauration sur plusieurs axes d'orientation renforçant la résilience organisationnelle :

Il faudrait que les restaurateurs comprennent l'importance actuelle de la communication sur les réseaux sociaux et l'utilisent d'une manière régulière. Il ne s'agit pas de vendre uniquement leurs produits, mais de jouer sur la notoriété du restaurant, rester en contact avec leur clientèle et attirer des clients potentiels. Des changements majeurs au niveau des plats existants peuvent être bénéfiques en cas de crise. Le lancement de nouveaux produits a pour objectif de diversifier l'offre pour le client. Cette stratégie attractive le poussera à découvrir ce qui est nouveau dans le restaurant et l'incitera à le fréquenter. La conception d'un emballage solide et adéquat pour valoriser les services de la livraison et à emporter en période de crise est important à considérer. Le packaging constitue un vendeur muet. Il joue différentes fonctions de protection, conservation, transport et non pas juste vendre. Il est primordial de bien soigner la forme, le choix de matière utilisée, couleur et la mise en page de ses éléments. Il faudrait que les restaurateurs suivent les nouvelles technologies et tendances qui les aident à rester performantes et compétitives surtout en période de crise. C'est un secteur en constante évolution. Cela permet d'améliorer les opérations (faciliter les tâches) et réduire les dépenses superflues des

restaurants. Il faudrait que les restaurateurs développent les systèmes de commandes en ligne et les services de livraison à domicile car les clients se sont habitués à commander des repas en ligne et se les faire livrer. Le paiement sans contact est rapide, pratique, hygiénique, plus sûr et rassurant pour les clients et restaurateurs. Ça permet d'éviter tout contact humain au lieu de donner ou recevoir de l'argent. Il faudrait que les restaurateurs optent et investissent dans une solution de paiement mobile et digitale et la technologie des codes QR. Cette dernière permet aux clients d'accéder aux menus en ligne (le choix des repas) et d'en effectuer le paiement avec une simple lecture et aux restaurateurs de présenter les procédures de prévention épidémique adoptées dans leurs établissements aux clients. L'aspect sanitaire et l'hygiène sont indispensables dans l'industrie de la restauration mais plus accentués en période d'une crise surtout sanitaire telle que COVID-19.

Il faudrait que les restaurateurs assurent des formations à leur personnel pour acquérir les compétences nécessaires comme le respect des mesures sanitaires évolutives de l'Etat et les comportements responsables. Une bonne gestion et réorganisation des ressources humaines existantes est bénéfique pour diminuer les charges pour les propriétaires ou dirigeants d'un restaurant dans une période très difficile de la crise.

Le recours aux influenceurs digitaux peut être une bonne stratégie pour plus de visibilité et notoriété pour le restaurant. Il faudrait que les restaurateurs tirent avantage de la maîtrise de la technologie de leurs membres de la famille ou leur personnel pour la gestion des campagnes et les pages sur les réseaux sociaux. Se contenter de la promotion faite par les entreprises de livraison partenaires et par les employés sur leur profil personnel peut être une autre stratégie marketing abordable avec le manque de liquidités durant une crise.

Par ailleurs, il convient de souligner quelques limites qui pourraient être prises en compte dans les futures recherches. La première limite se rapporte à la répartition géographique. Uniquement des restaurants qui sont situés dans 4 villes de la Tunisie ont été étudiés. La deuxième étant liée à la limitation à une seule technique de collecte des données qualitative qui est les entretiens individuels ce qui ne permet pas d'assurer la validité interne. Une autre limite concerne notre incapacité d'interviewer ceux qui ont fermé leurs établissements et n'étaient pas capables de s'adapter aux changements générés par la crise sanitaire du COVID-19. Leurs discours pouvaient être bénéfiques à l'enrichissement des résultats de notre recherche. La crise sanitaire n'était pas encore terminée durant la phase de collecte des données.

De futures études peuvent interroger d'autres restaurants situés dans les différentes villes en Tunisie, ce qui permet de confirmer les résultats de notre recherche auprès d'un échantillon plus

élargi. Egalement, il serait intéressant pour de futurs chercheurs de compléter cette étude qualitative par une étude quantitative en cherchant à modéliser la relation entre les pratiques de l'innovation marketing et la résilience organisationnelle des restaurants. Une autre étude peut être réalisée pour comprendre le rôle des innovations marketing dans la résilience des restaurants à d'autres types de crise. L'étude des antécédents et des conséquences de l'innovation marketing d'une manière générale peut être aussi une autre piste à traiter.

BIBLIOGRAPHIE

Andreose, G. (2020): « On the relationship between digital technologies and organizational resilience: insights from a multiple case study ». Master's thesis in entrepreneurship and innovation.

Bennis L. & Oudda Y. (2021). « Impact de la crise économique du Covid-19 sur les Entreprises Marocaines » *Revue Française d'Economie et de Gestion* « Volume 2 : Numéro 3 » pp : 292-315.

Bertaux, D. (2016), Le récit de vie. Paris: Armand Colin

Breesama, M. A., Salmanb, A. D., & Thabitc, I. S. (2019). Marketing innovation and its reflection on improving the marketing performance in the mixed sector hotels of Baghdad. *Marketing, 10(6)*.

Brown, N. A., Rovins, J. E., Feldmann-Jensen, S., Orchiston, C., & Johnston, D. (2017). Exploring disaster resilience within the hotel sector: A systematic review of literature. *International Journal of Disaster Risk Reduction, 22*, 362-370.

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.

Campehouth, L. V., & Quivy, R. (2011), Manuel de recherche en sciences sociales. Paris, Dunod.

Chakravorty, C., & Uike, D. D. (2020). Impact of innovative practices by restaurants to attract customers during COVID-19 crisis. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology, 17(9)*, 5434-5448.

Dauphiné, A., & Provitolo, D. (2007). La résilience: un concept pour la gestion des risques. In *Annales de géographie* (No. 2, pp. 115-125). Armand Colin.

Devi, P. Z. C., & Triyuni, N. N. (2021). Marketing Mix Strategies to Increase Revenue of Le Vista Restaurant, Chamonix, France. *International Journal of Global Tourism, 2(4)*, 185-197.

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 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* « Volume 4 : Numéro1 », 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.

Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism management*, 22(2), 135-147.

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.

Fusté-Forné, F., & Hussain, A. (2021). We are open: understanding crisis management of restaurants as pandemic hits tourism, *Journal of Hospitality*, 3(1), 41-48

Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of marketing*, 65(2), 67-80.

Hennink, M., & Kaiser, B. N. (2022). Sample sizes for saturation in qualitative research: A systematic review of empirical tests. *Social science & medicine*, 292, 114523.

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.

Kim, Y. (2020). Organizational resilience and employee work-role performance after a crisis situation: exploring the effects of organizational resilience on internal crisis communication, *Journal of Public Relations Research*, 32(1-2), 47-75.

Korede, T., Al Mamun, A., Lassalle, P., & Giazitzoglu, A. (2021). Exploring innovation in challenging contexts: The experiences of ethnic minority restaurant owners during COVID-19. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 14657503211051219.

Larsson, S., & Gustavsson, S. (2020). Marketing Innovation for SMEs during COVID-19 Pandemic A case study of the hospitality industry in Norrbotten. Sweden. *Business and Economics, Luleå University of Technology*.

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.

Melese, K. B., & Belda, T. H. (2021). Determinants of Tourism Product Development in Southeast Ethiopia: Marketing Perspectives. *Sustainability*, 13(23), 13263.

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.

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.

OCDE/Eurostat (2005), Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition, The Measurement of Scientific and Technological Activities, Éditions OCDE, Paris.

Prideaux, B., Laws, E., & Faulkner, B. (2003). Events in Indonesia: Exploring the limits to formal tourism trends forecasting methods in complex crisis situations. *Tourism management*, 24(4), 475-487.

Purchase, S., & Volery, T. (2020). Marketing innovation: a systematic review. *Journal of Marketing Management*, 36(9-10), 763-793.

Saeyns, S. (2011) : « Restaurant marketing: le cas Cinémangé » Mémoire de Master en sciences de gestion.

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.

VakadaeRamkumar, U., Raja, M. S., & Varghese, J. (2021). Organisational Agility and 7Ps of the marketing mix for the post-COVID-19 period: A case study of the Indian informal food sector. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government Vol*, 27(05).

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.