

[Page de garde]



Les contributions d'un pilotage stratégique agile au redressement et au repositionnement d'une PME en crise à partir de la série The Bear

par

Taieb Aziz TEKAYA

Marine Agogué

HEC Montréal

Directrice de recherche

**Sciences de la gestion
(Spécialisation Stratégie)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion
(M. Sc.)*

Décembre 2025

© Taieb Aziz TEKAYA, 2025

Résumé

La survie d'une PME en crise dépend de sa capacité à se réinventer rapidement dans l'incertitude. Pourtant, le rôle qu'une planification stratégique agile peut jouer dans un tel redressement reste largement méconnu. Ce mémoire contribue à combler cette lacune en explorant comment l'adoption progressive d'une planification agile permet à une PME de se réorganiser, de stabiliser ses opérations puis de se repositionner stratégiquement en contexte de crise. Pour ce faire, une étude de cas qualitative inductive a été menée en analysant le cas fictionnel d'un restaurant familial en détresse tiré de la série *The Bear*, permettant d'observer in vivo les mécanismes de redressement. Les résultats mettent en évidence un modèle de redressement « agile » en trois temps : instauration d'une discipline minimale pour juguler le chaos initial, amélioration continue par itérations successives pour consolider l'activité, puis élaboration d'une nouvelle stratégie fondée sur une équipe mobilisée et un leadership adaptatif. Ce processus agile s'avère catalyseur d'une transformation profonde, menant à un repositionnement réussi de l'entreprise. Sur le plan théorique, l'étude enrichit la littérature en articulant agilité stratégique et gestion de crise dans les PME. Sur le plan managérial, elle fournit une feuille de route concrète aux dirigeants de petites entreprises pour conduire leur redressement - de la stabilisation d'urgence à la relance stratégique - en conjuguant structure minimale, adaptation continue et mobilisation du capital humain.

Mots clés : *planification agile ; agilité stratégique ; redressement d'entreprise ; gestion de crise ; PME ; logique effectuale ; bricolage entrepreneurial ; transformation organisationnelle ; apprentissage organisationnel*

Méthodes de recherche : La méthodologie adoptée est qualitative et inductive, reposant sur une étude de cas unique (la PME fictive de la série *The Bear*) analysée par codification thématique (approche Gioia) en vue de faire émerger un modèle conceptuel du redressement agile.

Abstract

The survival of a small business in crisis often hinges on its ability to reinvent itself swiftly under extreme uncertainty. Yet the role that agile strategic planning can play in such a turnaround remains largely unexplored. This thesis contributes to addressing that gap by examining how the gradual adoption of agile planning enables a struggling SME to reorganize, stabilize its operations, and ultimately reposition itself strategically during a crisis. To do so, a qualitative inductive case study was conducted, analyzing the fictional case of a family restaurant in distress from the TV series *The Bear*, which provided a rich, real-time portrayal of the transformation process. The findings reveal a three-stage “agile” turnaround model: establishing minimal structure to stem initial chaos, continuous improvement through successive iterations to stabilize and enhance performance, and finally formulating a new strategic direction driven by an engaged team and adaptive leadership. This agile process serves as a catalyst for deep transformation, leading the firm to a successful repositioning. Theoretically, the study bridges the strategic agility and crisis management literatures, offering a novel perspective on SME turnarounds. Managerially, it delivers a concrete roadmap for practitioners to navigate severe turbulence, from emergency stabilization to strategic renewal by combining disciplined structure, ongoing adaptation, and the mobilization of human capital.

Keywords: *agile strategic planning; strategic agility; business turnaround; crisis management; SMEs; effectuation; entrepreneurial bricolage; organizational transformation; organizational learning*

Research methods: The research adopts a qualitative, inductive methodology, based on a single case study (the fictional SME from the TV series *The Bear*) analyzed via thematic coding (Gioia approach) to develop a conceptual model of the agile turnaround process.

Table des matières

Résumé.....	4
Abstract.....	5
Table des matières	6
Liste des tableaux et des figures.....	8
Remerciements.....	9
Chapitre 1 : Introduction	10
1.1 Contexte, problématique et question de recherche	10
1.2 Mobiliser la fiction : un choix méthodologique singulier.....	12
Chapitre 2 : Revue de littérature	15
2.1 Transformation des PME en difficulté.....	15
2.2 Vers une planification stratégique plus agile	20
2.3 Cadre conceptuel de la recherche	27
Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche	32
3.1 L'usage de la fiction dans la recherche en management.....	32
3.1.1 Approches traditionnelles et renouvellement par la fiction.....	32
3.1.2 Positionnement du terrain fictionnel et justification du choix	34
3.2 Présentation du cas et contexte de l'étude	36
3.3 Collecte des données : sources et procédures	39
3.5 Analyse des données : démarche d'analyse thématique	42
3.6 Qualité, validité et limites de l'étude.....	44
Chapitre 4 : Résultats	47
4.1 Du chaos initial à la première tentative de structuration	47
4.2 Des tensions initiales aux premiers ajustements.....	51
4.3 La crise du service en ligne	58
4.4 Un apprentissage collectif post-crise.....	62
4.5 Stabilisation progressive des opérations et consolidation des pratiques	65
4.6 Émergence d'une nouvelle vision stratégique et repositionnement de l'entreprise	72
4.7 Synthèse inductive des enseignements du cas et liens avec la question de recherche	79
Chapitre 5 : Discussion	85
5.1. Réponse au cadre théorique : confrontation des résultats au corpus établi.....	85
5.1.1. Crise et incertitude : un contexte initial de vulnérabilité extrême.....	85
5.1.2. Un levier de redressement agile face au chaos.	86
5.1.3. Stabilisation d'urgence agile : arrêter l'hémorragie par ajustements successifs et victoires rapides.	88

5.1.4. Relance stratégique agile : pivoter et se repositionner grâce à l'innovation itérative.	91
5.1.5. Équilibrer flexibilité et discipline : les limites de l'agilité et l'importance d'une "stabilité agile".	95
5.1.6. Synthèse de la discussion du cadrage théorique initial	96
5.2. Ouverture conceptuelle : apport de la logique effectuale et du bricolage entrepreneurial.....	98
5.2.1. Le redressement effectual.	98
5.2.2. Le bricolage entrepreneurial : innover frugalement avec les moyens du bord.	102
5.2.3. Logiques voisines et articulation avec l'approche agile : effectuation, causation, improvisation, bricolage.	105
5.2.4. Synthèse finale : la planification agile comme institutionnalisation de l'effectuation.....	106
Chapitre 6 : Conclusion.....	109
6.1 Conclusion générale	109
6.2. Contributions théoriques	110
6.3 Contributions pratiques	111
6.4 Limites de la recherche.....	113
6.5 Perspectives futures de recherche.....	114
Bibliographie.....	116
Annexe	124

Liste des tableaux et des figures

- Tableau 1 - Comparaison entre la planification "classique" et la planification "agile"
- Tableau 2 - Principales composantes du cadre conceptuel proposé
- Tableau 3 - Extrait simplifié du journal de collecte de données
- Tableau 4 - Exemple de codage des données selon l'approche de Gioia
- Tableau 4.1.1 - Chronologie de la phase du chaos initial à l'ébauche de structuration
- Tableau 4.1.2 - Codification inductive (méthode Gioia) de la phase 4.1
- Tableau 4.2.1 - Chronologie des tensions initiales et ajustements improvisés
- Tableau 4.2.2 - Codification inductive (méthode Gioia) de la phase 4.2
- Tableau 4.3.1 - Chronologie de la crise « du service en ligne » et de ses impacts
- Tableau 4.3.2 - Codification inductive (méthode Gioia) de la phase 4.3
- Tableau 4.4.1 - Chronologie de la remise en question et du rebond post-crise
- Tableau 4.4.2 - Codification inductive (méthode Gioia) de la phase 4.4
- Tableau 4.5.1 - Chronologie de l'apprentissage collectif et de la stabilisation des opérations
- Tableau 4.5.2 - Codification inductive (méthode Gioia) de la phase 4.5
- Tableau 4.6.1 - Chronologie du repositionnement stratégique de l'entreprise
- Tableau 4.6.2 - Codification inductive (méthode Gioia) de la phase 4.6
- Tableau 4.7.1 - Chronologie synthétique des phases du cas et mécanismes observés
- Tableau 4.7.2 - Modèle inductif des résultats (codification Gioia complète)
- Tableau 5 - Principes de l'effectuation dans The Bear selon les deux phases du redressement
- Tableau 6 - Chronologie des phases du cas et mécanismes observés
- Tableau 7 - Modèle inductif des résultats (codification Gioia complète)

Remerciements

Réaliser ce mémoire a été une aventure exigeante, riche en défis et en apprentissages, et surtout immensément formatrice. Ce projet m’a poussé à me dépasser, à affronter mes limites et à découvrir des forces que je ne soupçonnais pas. Il représente aujourd’hui une véritable étape de croissance, autant sur le plan académique que personnel, et je suis sincèrement fier du chemin parcouru.

Je remercie particulièrement Marine Agogué, ma directrice de recherche, qui m’a d’abord inspiré par ses travaux et surtout par son podcast *Management Popcorn*, que j’écoute avec énormément de plaisir et qui a orienté le choix d’un sujet qui me passionnait vraiment. Je lui suis profondément reconnaissant pour son accompagnement attentif, sa patience, ses retours toujours précis et constructifs, ainsi que la clarté qu’elle a su apporter à chaque étape du projet. Sa passion authentique pour la recherche et sa capacité à transmettre cette énergie ont été une véritable source de motivation.

Je souhaite également remercier le corps professoral d’HEC Montréal, dont la rigueur, l’engagement et la qualité des enseignements ont enrichi ma réflexion et façonné ma manière d’aborder les enjeux de gestion.

Enfin, j’adresse toute ma gratitude à ma famille, dont le soutien constant, les encouragements et la confiance indéfectible ont compté bien plus qu’ils ne l’imaginent. Leur présence morale et leur bienveillance ont été déterminantes dans les moments clés de ce mémoire.

Chapitre 1 : Introduction

1.1 Contexte, problématique et question de recherche

Au cours des deux dernières décennies, le paysage économique et organisationnel s'est profondément transformé. Les entreprises évoluent dans un environnement marqué par l'incertitude, l'accélération des cycles technologiques et la multiplication de crises (financières, sanitaires, géopolitiques, environnementales). Des événements imprévisibles, d'une crise financière mondiale à une pandémie, ont rappelé la fragilité des plans établis. En 2018, l'imposition soudaine de tarifs douaniers par l'administration américaine a pris de court des PME exportatrices, illustrant comment un choc géopolitique peut ébranler des chaînes d'approvisionnement. Ce foisonnement de crises a dissipé l'illusion d'une stabilité héritée des Trente Glorieuses et révélé les limites de modèles de gestion conçus pour une époque plus prévisible (Taleb, 2007; Doz & Kosonen, 2010). Comme le note Taleb (2007), des événements extrêmes et imprévus, ces « cygnes noirs », redéfinissent les règles du jeu, rendant caduques les approches fondées sur la prévision linéaire. Dans le même esprit, Doz et Kosonen (2010) soulignent que, face à l'accélération technologique et à l'incertitude permanente, les entreprises doivent dépasser la planification stratégique rigide et développer une agilité stratégique, sinon leur modèle économique devient obsolète.

Parmi les organisations les plus vulnérables face à ces bouleversements, les petites et moyennes entreprises (PME) occupent une place particulière. Essentielles au tissu économique, elles représentent plus de 90 % des entreprises et la majorité des emplois (OCDE, 2020), mais restent les moins armées pour encaisser les chocs. Taille réduite, ressources limitées, dépendance à quelques clients ou fournisseurs critiques et accès restreint aux financements les exposent aux turbulences. En crise, ces fragilités se traduisent par des défaillances rapides : trésorerie faible, incapacité d'absorber une chute de revenus ou des retards d'approvisionnement. La pandémie de COVID-19 l'a illustré : alors que les grandes firmes pouvaient pivoter ou emprunter, nombre de PME ont vu leur chiffre d'affaires chuter et ont dû licencier ou fermer temporairement (Bartik et al., 2020). Aux États-Unis, au printemps 2020, plus de 43 % des petites entreprises avaient suspendu leurs activités et, sans intervention, plus de la moitié risquaient d'être à court de liquidités en moins de trois mois (Bartik et al., 2020). St-Pierre et Fadil (2011) montrent aussi que les PME québécoises ont été déstabilisées par la crise financière de 2008, peinant à absorber la contraction du crédit et la volatilité des marchés internationaux. Chaque nouvelle secousse (guerre commerciale, crise énergétique, choc sanitaire) rappelle que, pour ces structures, la capacité d'adaptation est une condition de survie.

Dans ce contexte, renforcer la capacité d'adaptation des PME est devenu un impératif stratégique. Par capacité d'adaptation, nous entendons l'aptitude d'une organisation à détecter les changements et à réagir en ajustant ses opérations, ses ressources et sa stratégie : une compétence dynamique pour absorber les chocs et saisir les opportunités. Or, les outils classiques de planification

stratégique, conçus pour un horizon stable, apparaissent mal adaptés aux réalités actuelles. La planification stratégique « à l'ancienne » se caractérise par des cycles longs (plans quinquennaux) et une logique prédictive. Inspirée d'Ansoff (1965) et d'Andrews (1971), elle procède de façon séquentielle : analyse exhaustive de l'environnement, définition d'objectifs à long terme, élaboration de plans détaillés. Dans ce modèle, le dirigeant prévoit l'avenir à partir des tendances passées. Cette approche a fait ses preuves durant les Trente Glorieuses, lorsque les marchés évoluaient lentement dans un cadre certain. Mais face à l'incertitude radicale, sa logique figée montre vite ses limites (Mintzberg, 1994). Dans *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Mintzberg (1994) critique l'illusion qu'une planification formelle puisse anticiper tous les imprévus : l'obsession des plans aveugle les décideurs et les enferme dans des schémas rigides.

À rebours de cette vision, des approches plus flexibles ont émergé depuis les années 1990, prônant une stratégie adaptative. Le concept d'agilité stratégique s'est imposé comme paradigme alternatif (Doz & Kosonen, 2010; Teece, Peteraf & Leih, 2016). Être « agile », c'est intégrer des mécanismes d'expérimentation rapide, de réallocation flexible des ressources et de rétroaction continue. Plutôt que des plans figés, l'entreprise avance par itérations : elle teste, apprend et ajuste sa trajectoire. Inspirée du développement logiciel agile, cette approche met l'accent sur la flexibilité, l'apprentissage continu et la remise en question (Rigby, Sutherland & Noble, 2018). Des recherches suggèrent que les firmes dotées de fortes capacités dynamiques, capables de reconfigurer rapidement actifs et processus, surmontent mieux les environnements turbulents (Lengnick-Hall & Beck, 2016; Teece et al., 2016). Ainsi, dans l'incertitude extrême, la stratégie gagnante n'est plus un plan optimal fixé à l'avance, mais un processus adaptatif en évolution.

Se dessine ainsi une tension : les organisations ont besoin d'une vision stable pour orienter l'action, tout en devant se réinventer dans un monde imprévisible. Comment concilier ces exigences ? Ce dilemme cohérence/flexibilité est particulièrement aigu pour les PME en crise. En redressement, une PME doit restaurer la confiance de ses parties prenantes (employés, clients, créanciers) par des mesures stabilisatrices, tout en explorant de nouvelles orientations pour retrouver un avantage compétitif. Théoriquement, cette contradiction renvoie à deux paradigmes : la planification classique (discipline, formalisation, continuité) et l'agilité (réactivité, expérimentation, remise en question), un clivage bien documenté (Wolf & Floyd, 2017). D'un côté, les travaux issus de la planification soulignent l'importance d'outils structurés alignant l'organisation sur des objectifs de long terme (plans stratégiques formalisés, budgets pluriannuels) (Ansoff, 1965; Andrews, 1971). De l'autre, des recherches récentes insistent sur des pratiques émergentes et adaptatives, quitte à accepter une part d'improvisation et de « chaos créateur » (Doz & Kosonen, 2010; Lengnick-Hall & Beck, 2016). Les grandes entreprises cherchent à combiner ces logiques via des capacités dynamiques (Teece et al., 2016) ou l'ambidextrie stratégique (exploiter l'existant tout en explorant). Certaines mettent ainsi en place une double structure : planification classique d'un côté, initiatives agiles de l'autre. Mais pour les PME en difficulté, la conciliation discipline/flexibilité reste largement un point aveugle : elles disposent de moins de ressources et ne peuvent séparer les unités ; leur défi est donc de repenser la planification au cœur de la crise.

Malgré l'intérêt croissant pour l'agilité organisationnelle, plusieurs lacunes justifient cette recherche. Premièrement, la majorité des études sur l'agilité stratégique porte sur de grandes entreprises disposant de ressources importantes (Doz & Kosonen, 2010; OCDE, 2020). Les PME, pourtant cruciales, restent relativement négligées, alors que leurs contraintes (ressources limitées, centralisation du pouvoir, polyvalence du personnel) peuvent freiner ou modifier l'adoption de pratiques agiles (St-Pierre & Fadil, 2011). Un angle mort empirique demeure : comment l'agilité se manifeste-t-elle (ou non) dans les PME? Deuxièmement, l'agilité est souvent traitée comme un état plutôt que comme un processus graduel. Or, une PME devient « agile » par essais, ajustements et parfois retours en arrière; ce cheminement reste peu documenté, les études de cas détaillées étant rares. Troisièmement, un cloisonnement persiste entre la littérature sur la planification stratégique (et l'agilité) et celle sur le turnaround management. Les travaux sur le retournement (Hofer, 1980; Arogyaswamy, Barker & Yasai-Ardekani, 1995) décrivent surtout des mesures de stabilisation et de recentrage, puis une phase de relance orientée vers la croissance retrouvée (Pearce & Robbins, 1993; Kotler & Keller, 2016), sans intégrer la question d'une planification plus agile. Pourtant, si l'on sait qu'il faut « arrêter l'hémorragie » puis se réinventer (Pearce & Robbins, 1993), le rôle d'une planification itérative et flexible dans cette transition reste largement inconnu.

C'est précisément dans cette zone d'ombre à l'intersection de l'agilité stratégique et du redressement organisationnel que se situe la problématique de ce mémoire.

À partir de ces constats, la question de recherche guidant ce travail peut être formulée ainsi :

Comment l'adoption progressive d'une planification stratégique agile permet-elle à une PME en difficulté de se réorganiser, de stabiliser ses opérations puis de se repositionner stratégiquement en contexte de crise?

Pour apporter des éléments de réponse à cette question, ce mémoire poursuit une double ambition, à la fois théorique et pratique. D'une part, il vise à enrichir la littérature en gestion stratégique en documentant de manière fine comment une PME peut évoluer d'une planification classique vers des pratiques de planification agile en situation de crise, comblant ainsi les lacunes identifiées sur l'agilité en contexte de PME et de redressement. Il s'agit notamment d'analyser l'impact de ces nouvelles pratiques sur la réorganisation interne, la performance opérationnelle et la capacité de l'entreprise à se repositionner sur son marché. D'autre part, ce travail entend offrir des enseignements concrets aux dirigeants de PME aux prises avec des turbulences majeures, en identifiant des bonnes pratiques pour naviguer dans l'incertitude d'un processus de redressement. Par la même occasion, il explore une approche méthodologique innovante en mobilisant une œuvre de fiction comme support d'analyse, évaluant ainsi la pertinence de la fiction comme laboratoire conceptuel pour mieux comprendre les dynamiques organisationnelles en contexte de crise.

1.2 Mobiliser la fiction : un choix méthodologique singulier

Sur le plan méthodologique, l'étude s'appuie en effet sur une démarche qualitative et inductive (Gioia, Corley & Hamilton, 2013; Van de Ven, 2007), particulièrement appropriée pour explorer en profondeur un phénomène encore peu documenté. Cette approche inductive vise à faire émerger des concepts et des modèles à partir de l'observation empirique, plutôt qu'à tester des hypothèses prédéfinies. Elle offre la souplesse nécessaire pour appréhender toute la richesse et la complexité des dynamiques organisationnelles à l'œuvre dans un cas de transformation en situation de crise. Concrètement, notre recherche prend la forme d'une étude de cas unique (Yin, 2018) une étude monographique détaillée choisie pour son caractère à la fois extrême et révélateur. L'unicité du cas permet de plonger finement dans les mécanismes internes du processus étudié, et de suivre son évolution pas à pas, ce qu'une comparaison superficielle de multiples cas ne permettrait pas aussi aisément.

De façon originale, ce cas n'est pas celui d'une entreprise réelle, mais d'une entreprise fictionnelle : la PME familiale mise en scène dans la série télévisée *The Bear*. Le recours à une œuvre de fiction comme terrain de recherche peut surprendre de prime abord, mais il s'appuie sur des arguments méthodologiques solides et sur une reconnaissance croissante de sa légitimité dans la recherche en gestion (Agogué & Sardais, 2020; Julliot, Lenglet & Rouquet, 2022). En effet, la fiction offre plusieurs atouts précieux pour l'analyste. D'abord, elle propose une représentation synthétique et intelligible de phénomènes organisationnels complexes. Dans une série télévisée, les dilemmes managériaux, les tensions d'équipe ou les décisions critiques sont portés à l'écran de manière concrète et incarnée, rendant explicites des dynamiques parfois diffuses dans la réalité (Phillips, 1995; Grimand, 2009). Une œuvre bien construite, quoique fictionnelle, peut ainsi servir de miroir grossissant qui clarifie le réel en exposant les logiques sous-jacentes. Ensuite, un récit fictionnel constitue un matériau stable, complet et partageable. Contrairement à une entreprise réelle dont l'accès aux données serait partiel ou soumis à confidentialité, la série *The Bear* est accessible dans son intégralité à tout chercheur : il est possible de revoir autant que nécessaire chaque scène, de la disséquer, et même pour d'autres analystes de reproduire l'examen du cas de façon indépendante (Germain & Laifi, 2018; Agogué & Sardais, 2020). Cette stabilité du corpus renforce la fiabilité de l'analyse en permettant une certaine reproductibilité un critère rare en sciences de gestion qualitatives. Comme le souligne Amaury Grimand dans la préface de l'ouvrage collectif *Management en séries*, Saison 1, en s'appuyant sur les travaux d'Esquenazi (2009), les séries télévisées déploient un « monde parallèle » immersif, une réalité alternative où l'on peut confronter les théories à des situations extrêmes. Ce matériau fictionnel offre ainsi aux sciences de gestion « une opportunité formidable de mettre à l'épreuve les théories existantes » et d'en imaginer de nouvelles. Dans le prolongement de cette perspective, Szpirglas (2023) montre, à partir de *La casa de papel*, comment les séries peuvent servir de laboratoire conceptuel pour interroger les pratiques managériales. Enfin, les récits fictionnels facilitent la médiation des connaissances : en touchant l'imaginaire et l'émotion du public, ils permettent de diffuser plus largement des concepts théoriques et de stimuler une réflexion critique aussi bien chez les étudiants, les praticiens que les chercheurs (Savage et al., 2018 ; Gabriel, 2015). Une étude adossée à une fiction soigneusement

choisie peut donc avoir un impact pédagogique et pratique accru, en rendant les idées plus accessibles et mémorables.

Il convient de préciser que l'option d'étudier une entreprise réelle en crise a été envisagée puis écartée en raison de difficultés opérationnelles. Les contextes de redressement dans la réalité sont en effet difficiles d'accès : les dirigeants d'une PME en détresse se montrent naturellement réticents à exposer leurs faiblesses et ont peu de temps à consacrer à des entretiens approfondis (Yin, 2018). Les données disponibles sont souvent parcellaires ou confidentielles, et les témoignages a posteriori peuvent être biaisés par la justification ou la reconstruction des événements (Gioia *et al.*, 2013). En mobilisant la fiction, nous nous affranchissons de ces contraintes sans pour autant renoncer à la richesse empirique qu'offre l'étude d'un cas concret et détaillé. *The Bear* présente à cet égard un cadre narratif particulièrement pertinent : la série met en scène, avec un réalisme reconnu par la critique, le redressement chaotique d'un petit restaurant familial confronté à de graves difficultés. Elle offre ainsi un laboratoire virtuel où observer, quasiment en temps réel, l'introduction progressive de pratiques nouvelles, les résistances qu'elles suscitent, les échecs, les apprentissages et finalement la transformation globale de l'organisation. Le choix de *The Bear* comme cas d'étude unique se justifie donc par la profondeur analytique de son récit (cohérent sur trois saisons successives) et par la congruence de la situation dépeinte avec notre problématique (une PME en crise qui tente de se réinventer). Les justifications détaillées de ce choix, ainsi que la démarche précise d'analyse adoptée, seront présentées dans le chapitre méthodologique.

Le choix du cas fictionnel et le dispositif méthodologique seront d'avantage détaillés sont présentés dans le chapitre 3.

Chapitre 2 : Revue de littérature

2.1 Transformation des PME en difficulté

2.1.1 Réorganisation et stabilisation d'urgence des PME en crise

Les petites et moyennes entreprises (PME) en difficulté c'est-à-dire confrontées à un déclin de performance marqué ou à une situation de crise présentent des symptômes organisationnels typiques. On observe généralement une baisse soutenue des ventes, des pertes financières, des problèmes de liquidité et une certaine désorganisation interne. St-Pierre et Fadil (2011) notent par exemple que les PME en déclin souffrent souvent d'un manque de structure managériale adéquate : l'organisation informelle qui pouvait fonctionner en phase de croissance montre ses limites, avec des rôles flous, une confusion des responsabilités et une prise de décision erratique (St-Pierre & Fadil, 2011). Parmi les signaux d'alarme courants figurent également la détérioration de la trésorerie et l'endettement croissant, la démobilisation du personnel, ou encore un management dépassé, parfois « paralysé » par l'ampleur des problèmes (St-Pierre & Fadil, 2011). Autrement dit, la PME en crise se caractérise par une vulnérabilité élevée face aux turbulences de son environnement vulnérabilité accentuée par la structure légère et les ressources limitées propres aux PME (Bennett & Lemoine, 2014). En effet, les PME sont généralement plus sensibles aux chocs externes du fait de leur taille modeste, mais paradoxalement leur flexibilité peut devenir un atout dans la réponse à ces chocs (Bennett & Lemoine, 2014).

Face à une situation de crise avérée, la littérature en management de la crise et du redressement (turnaround management) recommande classiquement un processus en deux phases successives (Hofer, 1980; Robbins & Pearce, 1992; Pearce & Robbins, 1993). D'abord, une phase de stabilisation d'urgence, souvent désignée par le terme de « retrait » ou *retrenchment* en anglais c'est-à-dire une réduction immédiate de la voilure pour stopper l'hémorragie financière. Ensuite, une phase de relance stratégique (*recovery*), visant à remettre l'entreprise sur une trajectoire de croissance durable (Arogyaswamy et al., 1995). Lors de la première phase de stabilisation/retrait, l'objectif central est d'assurer la survie à court terme en rétablissant un fonctionnement opérationnel viable. Cela passe généralement par des mesures drastiques de redressement interne : réduction rapide des coûts (compression des dépenses non essentielles, gel des embauches, éventuels licenciements), recentrage sur les activités ou produits rentables (abandon des segments déficitaires), amélioration de la gestion du fonds de roulement (recouvrement accéléré des créances, écoulement des stocks obsolètes) et recherche de liquidités additionnelles (rééchelonnement de la dette, apport de capital d'urgence) (Hofer, 1980; Pearce & Robbins, 1993). Pearce et Robbins (1993) soulignent que le redressement financier est la priorité absolue à ce stade : sans trésorerie suffisante, aucune relance n'est possible. Stabiliser la situation financière implique souvent de renouer rapidement avec une profitabilité d'exploitation, quitte à sacrifier temporairement des investissements ou projets stratégiques de long terme (Pearce & Robbins, 1993). Hofer (1980), dans son article fondateur, indique d'ailleurs que plus la crise est aiguë, plus

le *retrenchment* initial doit être radical pour assurer la survie immédiate (Hofer, 1980). En parallèle, un travail de réorganisation interne s'impose : clarifier les rôles et responsabilités, rétablir une chaîne de commandement fonctionnelle et améliorer l'efficacité des processus. Souvent, cela passe par des changements au niveau de la direction on parle de *management change* avec l'arrivée de nouveaux dirigeants ou conseillers externes apportant un regard neuf et prêts à prendre les décisions difficiles que l'ancien management n'osait pas entreprendre. Un leadership fort est en effet essentiel pour naviguer la crise et rassurer à la fois le personnel, les clients et les créanciers (Kotter, 1996). Kotter (1996) insiste notamment sur l'importance pour la direction de communiquer une vision claire de la sortie de crise et de mobiliser le personnel autour d'objectifs de court terme atteignables ses fameux « *succès rapides* » (« *quick wins* ») qui redonnent confiance aux parties prenantes malgré l'adversité (Kotter, 1996). Dans le contexte d'un redressement, ces succès rapides peuvent être par exemple la signature d'un gros contrat salvateur ou la réduction d'un poste de coût de X % en trois mois, exploits qui créent un élan positif et prouvent que le redressement est amorcé. La planification flexible et opportuniste est précieuse à ce stade pour identifier et exploiter ces quick wins : plutôt que de suivre un plan figé, le management doit ajuster les priorités au fil des semaines afin de capitaliser sur toute amélioration aisément réalisable, dans le but de stabiliser l'entreprise au plus vite.

Dans la plupart des cas documentés, cette phase initiale de retrait est incontournable. Robbins et Pearce (1992) notent que quasiment toutes les entreprises ayant réussi un redressement sont passées par une étape de *retrenchment* consistant à « réduire, couper, contrôler » pour rétablir un équilibre minimal (Robbins & Pearce, 1992). De même, Arogyaswamy et al. (1995) proposent un modèle intégratif du redressement en deux temps : *Stop the bleeding*, puis *Start the recovery* (Arogyaswamy et al., 1995). Un point crucial durant la stabilisation est de gagner du temps : éviter la faillite immédiate et dégager un répit suffisant pour préparer la relance stratégique ultérieure. Beaucoup d'actions de *retrenchment* (licenciements, fermetures d'unités, cessions d'actifs) sont douloureuses et peuvent affaiblir l'entreprise à long terme si on s'y attarde trop d'où la nécessité de passer dès que possible à l'étape suivante de revitalisation (Arogyaswamy et al., 1995). En résumé, la stabilisation d'urgence vise à arrêter la chute. Une fois cet objectif atteint lorsque les pertes cessent, que la trésorerie redevient positive, et que l'organisation interne est « resserrée » et assainie l'entreprise peut envisager la phase de relance.

Ainsi, après avoir colmaté la brèche en stabilisant l'entreprise à court terme, il faut dès à présent la remettre durablement sur de bons rails. En d'autres termes, la survie immédiate acquise n'est qu'une première étape : pour pérenniser le redressement, la PME doit désormais opérer un repositionnement stratégique qui lui redonne un nouvel élan sur son marché. C'est précisément ce second volet du redressement que nous abordons à présent.

2.1.2 Repositionnement stratégique post-stabilisation

La deuxième étape du processus de redressement consiste à redonner à l'entreprise une trajectoire de croissance et de pérennité, en s'attaquant aux causes profondes de la crise et en repositionnant l'entreprise sur son marché. Alors que la phase de retrenchment est surtout interne et défensive, la phase de relance stratégique est tournée vers l'extérieur et l'offensive. Il s'agit de répondre à la question : « *Quelle nouvelle direction stratégique prenons-nous pour retrouver le succès ?* » Kotler et Keller (2016) définissent le repositionnement comme le fait de modifier l'offre et l'image d'une entreprise afin d'occuper une nouvelle place dans l'esprit de la clientèle visée. Autrement dit, après une crise, le repositionnement implique souvent de redéfinir en profondeur la proposition de valeur de l'entreprise : cela peut passer par le ciblage d'un nouveau segment de marché, l'amélioration drastique d'un produit, l'introduction de services inédits, ou même un changement de modèle d'affaires (Kotler & Keller, 2016). L'objectif est de regagner un avantage concurrentiel durable dans un environnement reconfiguré.

Plusieurs facteurs clés de succès d'un repositionnement ressortent des études empiriques. D'abord, l'innovation est fréquemment nécessaire pour sortir d'une ornière stratégique. Johnson (1988) observait déjà que les entreprises capables d'innover que ce soit par de nouveaux produits, procédés ou modèles économiques se donnent de nouvelles chances de succès après un déclin, là où celles qui se contentent de « plus de la même chose » risquent de reproduire les erreurs du passé (Johnson, 1988). En ce sens, innover permet de renouveler l'offre et de susciter un intérêt renouvelé du marché. Ensuite, une connaissance fine du marché est cruciale pour orienter correctement le pivot stratégique : repositionner sans étude de marché approfondie serait hasardeux. Il convient d'identifier des segments porteurs ou des besoins non satisfaits sur lesquels capitaliser. Pour une PME, cela se traduit par une écoute attentive des clients (existants et potentiels) et par une veille concurrentielle agile afin de détecter les opportunités émergentes. Un autre facteur de succès est la différenciation : un repositionnement réussi clarifie en quoi l'entreprise renouvelée sera unique aux yeux de sa nouvelle clientèle cible (Kotler & Keller, 2016). Que ce soit par un service supérieur, une technologie innovante, un positionnement éco-responsable ou un meilleur rapport qualité-prix, il faut se démarquer pour sortir du lot. Enfin, un élément souvent sous-estimé est l'adhésion du personnel au nouveau positionnement. Comme souligné plus tôt, les employés d'une PME ont un impact proportionnellement plus grand sur la performance qu'au sein d'une grande firme. Après une crise, leur moral est souvent au plus bas (peur des licenciements, perte de fierté). Restaurer la confiance et l'engagement du personnel est donc un facteur clé du succès de la relance (St-Pierre & Fadil, 2011). Kotter (1996) insiste sur la nécessité de communiquer largement la vision du redressement et d'impliquer le management intermédiaire dans l'élaboration des solutions, afin de créer un sentiment d'appropriation du changement (Kotter, 1996). Le vieil adage de Confucius « *Dis-moi et j'oublierai, montre-moi et je me souviendrai, implique-moi et je comprendrai* » illustre que pour qu'un plan de relance fonctionne, il doit être compris et porté par ceux qui le mettront en œuvre, c'est-à-dire l'ensemble du personnel dans une petite entreprise.

Concrètement, le repositionnement post-crise d'une PME peut prendre des formes variées selon le contexte : cela peut être un recentrage sur un cœur de métier profitable (abandon d'activités périphériques non rentables), une réorientation de marché (viser une nouvelle clientèle ou un nouveau territoire), une montée en gamme ou au contraire une stratégie plus accessible en prix, ou encore une transformation du modèle économique (par exemple passer de la vente de produits à un modèle d'abonnement ou de service). Kotler et Keller (2016) soulignent qu'après une crise, il est souvent nécessaire de rafraîchir l'ensemble du *marketing mix* de l'entreprise produit, prix, distribution, communication pour coller à la nouvelle réalité du marché (Kotler & Keller, 2016). Un exemple classique est celui d'Apple dans les années 1990 : au bord de la faillite en 1997, Apple s'est repositionnée en réduisant drastiquement sa gamme de produits (abandon de nombreuses lignes peu rentables) pour se recentrer sur quelques produits innovants (iMac en 1998, puis iPod en 2001), le tout soutenu par une image de marque renouvelée axée sur le design et la simplicité. Ce repositionnement radical, combiné à une restructuration interne serrée, a permis un spectaculaire retour en grâce de l'entreprise. Cela illustre comment une crise peut être l'occasion d'une transformation stratégique profonde débouchant sur une proposition de valeur entièrement renouvelée.

Dans la mise en œuvre d'un repositionnement, on retrouve la notion de pivot stratégique. Un *pivot* désigne un changement substantiel de trajectoire stratégique opéré rapidement pour exploiter une opportunité émergente ou échapper à une menace. Harraf et al. (2015) notent que les organisations dotées d'une forte agilité stratégique sont précisément celles qui réussissent leurs pivots, car elles peuvent changer d'orientation rapidement sans perdre en efficacité (Harraf et al., 2015). Ce lien entre agilité et capacité de pivot renvoie à la problématique de notre recherche : comment une planification stratégique plus agile peut-elle faciliter et accélérer le repositionnement d'une PME en crise ? Intuitivement, une planification rigide rend le pivot difficile l'entreprise s'accroche à son plan initial et tarde à reconnaître la nécessité de changer de cap tandis qu'une planification agile rend possible un pivot « en douceur », car l'entreprise a l'habitude de réévaluer fréquemment sa situation et de considérer des alternatives. Par exemple, imaginons une PME industrielle en crise qui, après stabilisation, constate (via ses analyses de marché régulières) qu'un de ses produits a un succès inattendu auprès d'une clientèle différente de sa cible traditionnelle. Avec une démarche agile, elle pourra rapidement réallouer ses ressources vers ce segment porteur, adapter son produit aux besoins de cette nouvelle clientèle, et ainsi pivoter sur un marché plus prometteur avant que les concurrents ne s'en rendent compte. Ce scénario illustre l'intérêt d'un état d'esprit agile : ne pas rester enfermé dans la définition initiale du métier de l'entreprise, mais être prêt à le redéfinir en fonction des signaux du terrain (Harraf et al., 2015).

Un aspect crucial du repositionnement est la gestion de la communication et de l'image associée au changement stratégique. Après une crise, l'entreprise peut souffrir d'une image ternie (auprès des clients, des fournisseurs, des banques). Le repositionnement doit donc s'accompagner d'un effort de *rebranding* par exemple via une campagne de communication soulignant l'évolution de l'entreprise, voire un changement de nom ou de logo pour faire savoir aux parties prenantes que

l'entreprise a changé et qu'elle propose désormais quelque chose de nouveau et de meilleur. Ceci vaut en externe mais aussi en interne : il faut raconter une *nouvelle histoire* de l'entreprise à ses employés, afin qu'ils se sentent partie prenante de ce nouveau chapitre (St-Pierre & Fadil, 2011). La littérature sur les redressements souligne l'importance de marquer le changement symboliquement par exemple en célébrant la concrétisation d'un nouveau projet, en mettant en avant les nouveaux clients gagnés afin de signaler que l'entreprise n'est plus en mode « crise » mais en mode « rebond ». Cela aide à regagner la confiance des clients et partenaires, tout en mobilisant les salariés autour d'une vision positive (plutôt que sous la seule contrainte de la peur de la faillite).

En résumé, la transformation d'une PME en difficulté suit généralement une séquence en deux temps : stabilisation interne d'abord, repositionnement stratégique ensuite. La première phase sécurise la survie à court terme, la seconde assure la prospérité à long terme. Ces deux volets sont interdépendants : sans stabilisation, toute tentative de repositionnement échouerait faute de ressources ou de crédibilité; mais sans repositionnement, la stabilisation restera précaire et l'entreprise risque de rechuter. Dans ce schéma, on peut déjà pressentir que l'agilité stratégique discutée plus loin peut jouer un rôle de facilitateur à chaque étape. Durant la crise aiguë, une approche agile aide à multiplier les ajustements rapides et à saisir les petites victoires (ce qui correspond bien à l'esprit des *quick wins* du retrenchment). Puis, pendant la phase de relance, l'agilité offre la souplesse nécessaire pour explorer diverses pistes de repositionnement et pivoter si une initiative ne porte pas ses fruits du premier coup.

Les mutations de l'environnement des affaires, de plus en plus rapides et imprévisibles, mettent en évidence les limites des approches traditionnelles de planification stratégique. La cadence et l'incertitude des changements rendent caduc un plan figé sur plusieurs années, imposant de revoir en profondeur la manière de concevoir et de piloter la stratégie de l'entreprise. Pour être efficace dans un tel contexte volatil, le processus stratégique doit désormais être pensé de façon circulaire et itérative : les orientations sont testées rapidement sur le marché, les hypothèses ajustées en continu, et la dichotomie linéaire entre élaboration et exécution de la stratégie perd sa pertinence. Une telle évolution correspond à la planification stratégique agile, qui préconise de fragmenter la planification en cycles plus courts assortis d'évaluations et d'ajustements périodiques, tout en privilégiant la collaboration et la flexibilité pour réagir promptement aux aléas de l'environnement. Les bénéfices attendus d'une telle agilité se vérifient d'ailleurs empiriquement : selon une étude de McKinsey, les entreprises ayant adopté des pratiques agiles étaient 1,8 fois plus susceptibles de surmonter les défis posés par la pandémie de Covid-19 que leurs concurrentes moins flexibles. **II** apparaît donc indispensable d'examiner plus en détail les principes de l'agilité stratégique, afin de comprendre comment cette approche peut apporter à une PME en redressement la souplesse nécessaire pour naviguer dans l'adversité. Cet examen constituera le second grand volet théorique de cette revue.

2.2 Vers une planification stratégique plus agile

2.2.1 De la planification formelle à l'agilité stratégique

La planification stratégique « classique » s'est imposée dans les années 1960 comme une approche formalisée et à long terme de l'élaboration de la stratégie d'entreprise. H. Igor Ansoff en a été l'un des pionniers en proposant un processus séquentiel structuré en étapes rationnelles diagnostic interne/externe, formulation des options, choix et mise en œuvre du plan (Ansoff, 1965). Cette école de la planification formelle postulait qu'une stratégie efficace pouvait être conçue à l'avance de manière analytique puis déroulée selon un plan pluriannuel détaillé (Ansoff, 1965). Les dirigeants devaient prévoir l'évolution de leur environnement et allouer les ressources en fonction d'objectifs de long terme prédéterminés. Une telle démarche, symbolisée par les travaux d'Ansoff, supposait un environnement relativement stable ou du moins prévisible, où la rationalité du plan garantissait une performance durable.

Dès les décennies suivantes, cependant, de vives critiques de ce modèle ont émergé. Henry Mintzberg notamment a remis en question la rigidité et le caractère parfois illusoire d'une planification formelle figée. Dans *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Mintzberg souligne que dans la pratique, la stratégie ne peut être réduite à un plan statique : moins de 10 % des stratégies intentionnelles aboutissent exactement comme prévu (Mintzberg, 1994). Il distingue la planification stratégique de la pensée stratégique et met en évidence plusieurs *fallacies* (erreurs) de la planification traditionnelle, notamment l'illusion de prédictibilité et le danger de confondre l'élaboration du plan avec la capacité stratégique réelle (Mintzberg, 1994). Avec James Waters, il introduit la notion de stratégie émergente : les entreprises doivent apprendre « ce qui fonctionne » en avançant pas à pas, en ajustant leur trajectoire au gré des retours du terrain (Mintzberg & Waters, 1985). Cette vision insiste sur l'adaptation continue : la stratégie est vue comme un pattern qui se façonne a posteriori, combinant des éléments délibérés et des réactions improvisées aux événements imprévus (Mintzberg & Waters, 1985). Ainsi, une organisation doit être capable de réviser et de faire évoluer sa stratégie en cours de route en fonction des changements de son environnement, plutôt que de s'enfermer dans un plan rigide élaboré ex ante.

Les limites de la planification formelle sont apparues de façon évidente dans les environnements de plus en plus dynamiques et incertains des années 1990-2000. Le contexte des affaires a été marqué par l'acronyme VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) soulignant l'instabilité croissante des marchés, l'accélération du changement technologique et l'imprévisibilité des disruptions. Dans de telles conditions, les plans quinquennaux figés perdent de leur pertinence : il devient pratiquement impossible de prévoir précisément les tendances sur plusieurs années, et une entreprise qui s'accroche à un plan détaillé risque de subir un dangereux décalage avec la réalité (Grant, 2003). Grant (2003) observe que plus l'environnement est turbulent, plus les démarches de planification doivent intégrer de la flexibilité (Grant, 2003). Il préconise notamment le recours à la planification par scénarios multiples afin d'envisager plusieurs futurs

alternatifs plutôt que de miser sur une seule prévision centrale (Grant, 2003). Dans une étude sur les firmes pétrolières, ce même auteur montre que sous forte incertitude, les entreprises devraient moins chercher à tout planifier en détail qu'à définir une direction stratégique claire un cap général au sein duquel les décisions de court terme pourront s'aligner de façon cohérente (Grant, 2003). En d'autres termes, il s'agit de passer d'une logique de plan figé à une logique de cadre stratégique souple : fixer une vision et quelques balises, tout en laissant de la marge pour ajuster les initiatives au fil de l'eau.

Face à ces constats, la littérature en management stratégique a évolué vers des approches plus flexibles et adaptatives. On assiste à un véritable glissement paradigmatique, de la planification stratégique traditionnelle vers ce qu'on appelle aujourd'hui l'agilité stratégique. Un tournant symbolique a été le Manifeste Agile publié en 2001 dans le domaine du développement logiciel, qui valorisait l'adaptation au changement plutôt que le suivi rigide d'un plan. Ce manifeste rédigé par Beck et al. (2001) posait 4 valeurs fondamentales et 12 principes pour une gestion de projet itérative et collaborative. Bien qu'à l'origine conçu pour les projets informatiques, l'esprit Agile a rapidement trouvé un écho en stratégie d'entreprise : plusieurs auteurs ont suggéré d'importer ces principes dans le processus stratégique des organisations (Rigby et al., 2018; Appelbaum et al., 2017). L'idée directrice est de rompre avec le cycle de planification annuelle descendant, au profit d'une démarche plus réactive, continue et participative. Dès le début des années 2000, R. M. Grant notait que des pratiques comme les revues stratégiques fréquentes, l'actualisation régulière des plans et l'intégration des remontées du terrain pouvaient aider les firmes à conserver un alignement stratégique sans sacrifier leur capacité d'adaptation (Grant, 2003). Plus récemment, Wolf et Floyd (2017), dans une vaste revue de la recherche sur la planification, soulignent que les processus stratégiques peuvent être repensés pour intégrer des décisions émergentes en cours de route : la planification stratégique n'est plus nécessairement un exercice autoritaire et figé, elle peut au contraire viser à coordonner à la fois les initiatives délibérées et les apprentissages émergents de l'organisation (Wolf & Floyd, 2017). En ce sens, la frontière entre planification et adaptation tend à s'estomper. On parle ainsi de planification dynamique, de planification continue ou de *strategy-as-learning* (stratégie conçue comme un apprentissage permanent), où la stratégie se construit en temps réel par une série d'ajustements successifs plutôt qu'en une seule fois initiale.

En résumé, la pratique de la stratégie a évolué d'un modèle linéaire *prévoir puis appliquer un plan* vers un modèle agile dans lequel *prévoir* rime avec *s'adapter en continu*. La planification stratégique classique telle que formalisée par Ansoff reste un socle conceptuel important (ne serait-ce que pour souligner l'importance d'une vision cohérente). Mais ses limites, dénoncées par Mintzberg et d'autres, ont conduit les organisations à rechercher plus de souplesse. L'agilité stratégique apparaît ainsi comme une évolution des pratiques de planification, permettant de concevoir la stratégie non plus comme une trajectoire immuable, mais comme un processus itératif d'orientation et de réorientation permanentes. Cette transition est motivée par la nécessité de survivre et prospérer dans des environnements changeants : les entreprises doivent être capables

de remettre en question leurs plans dès que la réalité l'exige, sans pour autant perdre de vue leur mission et leur vision globales.

Après avoir mis en évidence le passage d'une planification rigide à une approche plus flexible, il importe de clarifier ce qu'implique concrètement cette agilité stratégique. La section suivante propose donc de définir précisément la planification stratégique agile et d'en présenter les principes directeurs ainsi que les principaux avantages avancés par la littérature.

2.2.2 Définition, principes et avantages de la planification stratégique agile

L'agilité stratégique peut se définir de façon générale comme la capacité d'une organisation à percevoir rapidement les changements de son environnement et à y répondre de manière prompte et créative en ajustant si nécessaire sa trajectoire (Doz & Kosonen, 2010). Appliquée à la planification, cette agilité se traduit par une approche itérative de l'élaboration de la stratégie, intégrant une adaptation continue et de fréquentes boucles de rétroaction (*feedback*). Doz et Kosonen (2010), qui ont largement contribué à populariser le concept, décrivent l'agilité stratégique comme reposant sur trois méta-compétences organisationnelles : la sensibilité stratégique (capacités de veille et d'anticipation des signaux du marché), la fluidité des ressources (aptitude à reconfigurer rapidement les ressources et processus internes) et l'unité de leadership (cohésion et réactivité de l'équipe dirigeante face aux enjeux stratégiques) (Doz & Kosonen, 2010). De façon similaire, Teece et al. (2016) soulignent que l'agilité stratégique s'apparente à une capacité dynamique de l'organisation c'est-à-dire une aptitude à recombinaison rapidement ressources et compétences pour faire face à l'incertitude (Teece et al., 2016). Concrètement, en matière de planification, cela implique que la stratégie n'est plus un plan arrêté une fois pour toutes, mais un processus adaptatif où l'on avance par petits pas, en ajustant en permanence les objectifs et les actions en fonction des résultats obtenus et de l'évolution du contexte.

Plusieurs auteurs soulignent l'influence directe des méthodes Agile issues du développement logiciel sur cette nouvelle façon de piloter la stratégie. Par exemple, Rigby et al. (2018) notent que transposer les principes de l'Agile en gestion stratégique conduit à adopter de courts cycles de planification, une réévaluation fréquente des priorités et une prise de décision plus décentralisée, au plus près du terrain (Rigby et al., 2018). La planification devient alors un exercice continu, plutôt que périodique. Au lieu d'élaborer une fois par an un plan stratégique exhaustif, l'organisation agile procède par *sprints* stratégiques réguliers (trimestriels par exemple) où sont définis des objectifs à court terme alignés sur la vision long terme, puis où ces objectifs sont rapidement révisés en fonction des retours du marché (Rigby et al., 2018). Cette approche en boucle itérative permet de corriger promptement la trajectoire si une initiative ne produit pas les résultats escomptés ou si de nouvelles opportunités/menaces apparaissent. Elle privilégie l'expérimentation et l'apprentissage en marchant on parle parfois de *stratégie minimum viable* par analogie avec le concept de produit minimum viable : tester une orientation stratégique à petite échelle, apprendre, puis l'étendre ou la modifier selon les enseignements obtenus (Rigby et al., 2018). Notons que la

littérature récente sur la stratégie agile s’est considérablement enrichie des termes comme « *strategic agility* », « *agile strategy* » ou « *continuous planning* » apparaissent fréquemment dans les publications des dernières années (Wolf & Floyd, 2017; Reed, 2021), témoignant de la diffusion de ces idées dans le monde académique et professionnel.

Une caractéristique clé de la planification agile est son caractère à la fois participatif et transversal. Contrairement à la planification traditionnelle souvent conduite de manière top-down par un groupe restreint de dirigeants, l’agilité stratégique encourage une implication beaucoup plus large des équipes dans le processus de réflexion. Il s’agit d’impliquer non seulement la haute direction, mais aussi les managers de terrain et même les employés, dans la définition et l’exécution de la stratégie (Wolf & Floyd, 2017). Ceci favorise un fonctionnement transversal de l’organisation cassant les silos fonctionnels au profit d’équipes pluridisciplinaires autonomes. Des organisations pionnières comme Spotify en offrent un exemple emblématique : la société suédoise a mis en place un modèle d’équipes autonomes appelées « *squads* », regroupées en *tribes* et en *chapters*, qui collaborent de manière agile pour innover et ajuster rapidement l’offre musicale en fonction des retours utilisateur. Cette décentralisation extrême a permis à Spotify de conserver une grande réactivité malgré sa croissance, en encourageant la coopération inter-fonctionnelle et l’autonomie des petites équipes (Trzaskowska-Dmoch et al., 2025). L’enseignement clé est que plus les employés sont inclus dans le processus stratégique, plus l’organisation devient agile pour détecter et traiter les problèmes ou opportunités en temps réel. Ainsi, les plans ne sont plus élaborés en vase clos au sommet puis simplement communiqués à la base pour exécution ; ils émergent d’un dialogue constant entre la direction et le terrain. Wolf et Floyd (2017) notent d’ailleurs que « *qui est impliqué dans le développement de la stratégie est tout aussi important que la manière dont ce développement est conduit* » (Wolf & Floyd, 2017). En faisant participer davantage les opérationnels, l’entreprise agile bénéficie d’une meilleure remontée d’information et d’une plus grande adhésion aux décisions prises. On retrouve ici les vues de Mintzberg sur l’importance des stratégies émergentes issues du terrain : la contribution d’acteurs variés permet de détecter plus vite les changements et d’y répondre de façon innovante et adéquate.

Pour mieux cerner la spécificité de la planification agile, il est utile de la comparer point par point avec la planification classique. Le Tableau 1 ci-dessous synthétise leurs différences sur quelques dimensions clés :

Tableau 1 - Comparaison entre la planification "classique" et la planification "agile"

Élément	Approche classique (planification stratégique)	Approche agile (planification stratégique)
Horizons temporels	Long terme prédictif (plans pluriannuels fixes)	Courts/moyens termes avec révisions fréquentes
Processus	Formels, séquentiels, descendants	Itératifs, adaptatifs, pilotage continu
Prise de décision	Centralisée au sommet, fortement formalisée	Décentralisée, responsabilisation des équipes

Réaction aux imprévus	Retardée (plans rigides, peu de place pour l'improvisation)	Rapide (planification souple, opportunisme assumé)
Culture organisationnelle	Hiérarchique, axée sur la prévision	Collaborative, orientée client et innovation

Cette comparaison met en évidence que la planification agile n'est pas qu'une simple technique, mais s'accompagne d'un changement culturel profond. Elle requiert de la part des dirigeants une certaine humilité stratégique (accepter que le plan initial pourra être abandonné) et de la part des équipes une plus grande proactivité (surveiller l'environnement, remonter les alertes, proposer des idées en continu). Les bénéfices attendus d'une planification agile sont abondamment soulignés dans la littérature récente. Un premier avantage est une réactivité accrue face aux aléas. Dans un environnement turbulent, une organisation agile repère plus vite les signaux de changement et peut réorienter ses actions en quelques semaines plutôt qu'en quelques années. Grâce à des cycles décisionnels courts et à la délégation de l'autorité, les entreprises agiles évitent l'inertie bureaucratique qui empêche souvent les grandes structures de bouger à temps. Par exemple, une étude McKinsey rapporte que les équipes fonctionnant selon des principes agiles sont en moyenne 1,5 fois plus susceptibles que les autres de surpasser leurs concurrents financièrement, et 1,7 fois plus sur des indicateurs non financiers (Comella-Dorda *et al.*, 2019). De même, IBM en adoptant une planification plus agile aurait réduit le cycle complet de planification stratégique de 18 mois à 3 mois, lui permettant d'ajuster son cap bien plus vite dans un secteur technologique évolutif (donnée rapportée par un cadre dans Rigby *et al.*, 2018). Ces exemples illustrent le lien entre agilité de planification et avantage concurrentiel dans les secteurs volatils.

Un deuxième bénéfice clé est le renforcement de la résilience organisationnelle. La résilience désigne la capacité d'une entreprise à absorber les chocs, à maintenir un niveau de fonctionnement acceptable et à se réorganiser après des perturbations imprévues (Duchek, 2020). Plusieurs travaux montrent que cette capacité repose sur des compétences d'adaptation stratégique et d'apprentissage organisationnel (Lengnick-Hall et al., 2011). Des études empiriques indiquent par ailleurs que des organisations plus résilientes obtiennent de meilleures performances opérationnelles, notamment en termes de coûts, de délais et de temps de récupération après perturbation (Lotfi et Saghiri, 2018), et que, dans le cas des PME, des capacités dynamiques de détection, d'absorption et de reconfiguration renforcent significativement leur résilience (García-Valenzuela et al., 2023). Autrement dit, une démarche de planification plus agile, qui institutionnalise la détection rapide des signaux, des ajustements fréquents et la reconfiguration régulière des ressources, peut être interprétée comme un moyen concret de développer ces capacités de résilience.

En outre, la planification agile favorise l'innovation stratégique. Parce qu'elle encourage l'expérimentation et la remise en question fréquente du statu quo, elle incite les entreprises à explorer de nouvelles idées plus régulièrement. Les itérations successives servent de laboratoire pour tester des approches novatrices à petite échelle (nouveaux segments de marché, offres pilotes, partenariats), ce qui accroît les chances de découvrir des relais de croissance. D'après une analyse

du Boston Consulting Group, les organisations adoptant une démarche itérative de type *test & learn* auraient eu nettement plus de chances de se redresser rapidement après un creux conjoncturel (Danoesastro *et al.*, 2020). L'exemple d'Airbnb face à la pandémie de 2020 est souvent cité : voyant son activité d'hébergement s'effondrer du jour au lendemain, Airbnb a très rapidement pivoté en lançant des expériences en ligne (cours de cuisine virtuels, visites virtuelles, etc.) pour générer de nouveaux revenus, tout en se repositionnant aussi vers les locations de longue durée pour répondre aux nouvelles formes de télétravail et de séjours prolongés. En quelques mois seulement, l'entreprise a ainsi transformé son modèle et a pu rebondir au point de réussir son introduction en bourse à la fin de 2020 (Reinhold et Dolnicar, 2021). Cet exemple illustre comment l'agilité dans la planification (décider très vite d'un pivot stratégique et le mettre en œuvre à l'essai) peut permettre à une entreprise de saisir une opportunité en pleine crise et de trouver un nouveau souffle.

Enfin, un bénéfice souvent moins quantifié mais tout aussi important est l'engagement accru des collaborateurs. Une planification participative où les employés ont voix au chapitre stimule leur adhésion à la stratégie de l'entreprise. Les individus se sentent co-acteurs du changement plutôt que simples exécutants d'ordres venus d'en haut. Cela améliore le climat interne et facilite la conduite des transformations. Edmondson et Reynolds (2016) ont montré que les organisations pratiquant une forte collaboration inter-fonctionnelle obtenaient un taux de succès de l'innovation bien supérieur (leurs travaux sur le « *big teaming* » indiquent qu'une collaboration intense entre métiers peut multiplier par 2,5 le succès des projets innovants) (Edmondson & Reynolds, 2016). Par ailleurs, la transparence et la fréquence de communication inhérentes à l'approche agile (revues régulières, informations partagées en temps réel) réduisent l'incertitude pour le personnel et renforcent la confiance envers la direction. En période de turbulences, cette confiance et cette cohésion interne sont des atouts majeurs pour mobiliser les énergies dans la bonne direction.

Toutefois, l'agilité stratégique comporte aussi des défis et ne doit pas être idéalisée sans nuance. Des auteurs soulignent qu'une agilité extrême, non tempérée par une certaine stabilité, peut mener à l'effet inverse de celui recherché à savoir une forme de chaos stratégique où l'entreprise change de cap en permanence et perd son identité. Weber et Tarba (2014) parlent de la nécessité de trouver un équilibre *flexibilité vs. stabilité*, ce qu'ils appellent la « *stabilité agile* » : une organisation doit pouvoir réagir vite aux changements tout en conservant certaines assises stables (structures de base, vision partagée) pour ne pas se désintégrer (Weber & Tarba, 2014). Par analogie, l'agilité ne doit pas se traduire par de l'opportunisme myope : il faut préserver une perspective à long terme pour ne pas sacrifier l'avenir à force d'itérer sur le court terme (Lewis *et al.*, 2014). Ensuite, le passage à une planification agile requiert un changement de culture qui peut rencontrer des résistances internes. Les managers habitués au contrôle hiérarchique peuvent être déstabilisés par la délégation accrue et par l'acceptation du droit à l'erreur inhérente à l'apprentissage itératif. De nombreuses transformations agiles échouent justement à cause de ces barrières culturelles (Conboy *et al.*, 2020). Par exemple, la transparence qu'implique l'agilité (partage d'informations, visibilité sur les résultats des équipes) peut se heurter à des craintes politiques en interne, certains cadres redoutant de perdre du pouvoir ou d'exposer des problèmes (Conboy *et al.*, 2020). Il faut donc un

accompagnement du changement pour instiller une « *mindset agile* » à tous les niveaux. Enfin, il convient de noter que toutes les situations ne se prêtent pas également à l'agilité : dans des environnements très stables ou des secteurs à cycles longs (par ex. infrastructures lourdes, industries réglementées), une planification traditionnelle peut conserver des mérites, tandis que l'agilité déploie tout son potentiel surtout en contexte évolutif (haute technologie, biens de consommation, etc.). D'ailleurs, des recherches récentes suggèrent que l'agilité a un coût qui n'est pas toujours compensé dans les milieux calmes Reed (2021) a montré que dans les environnements à faible turbulence, une trop grande agilité peut même nuire à la performance car elle entraîne des dépenses inutiles et une dispersion d'efforts (Reed, 2021). Les entreprises doivent donc calibrer leur degré d'agilité en fonction de l'incertitude de leur contexte.

En dépit de ces nuances, la tendance générale en gestion stratégique va clairement vers davantage d'agilité. Des termes tels que « agile strategy », « strategic agility », « continuous planning » ou « stratégie adaptative » sont désormais courants dans la littérature (Wolf & Floyd, 2017 ; Appelbaum et al., 2017), témoignant d'une convergence entre les approches de management stratégique traditionnel et celles issues du mouvement Agile. Dans le cadre de ce mémoire, l'agilité stratégique forme un premier bloc conceptuel essentiel : elle constitue le levier méthodologique par lequel une organisation en difficulté pourrait mieux naviguer dans l'incertitude, grâce à une planification plus souple, réactive et inclusive. Cependant, il apparaît qu'il existe un manque d'études liant explicitement l'agilité stratégique au processus de redressement des PME.

Malgré l'intérêt croissant porté à l'agilité organisationnelle, plusieurs lacunes subsistent dans nos connaissances, ce qui justifie pleinement l'apport de cette recherche. Premièrement, l'écrasante majorité des études sur l'agilité stratégique porte sur de grandes entreprises (souvent des multinationales technologiques) disposant de ressources importantes (Doz & Kosonen, 2010 ; Ocede, 2020). Les PME, pourtant majoritaires et cruciales dans le tissu économique, ont été relativement négligées par les travaux sur l'agilité. Or, leurs contraintes spécifiques, ressources financières limitées, centralisation du pouvoir, polyvalence du personnel, etc., peuvent freiner ou modifier l'adoption de pratiques agiles (St-Pierre & El Fadil, 2011). Il y a donc un angle mort empirique : comment l'agilité se manifeste-t-elle (ou non) dans le contexte des PME ? Deuxièmement, la littérature existante traite souvent l'agilité comme un état à atteindre (une qualité que l'organisation possède ou non) plutôt que comme un processus graduel d'adoption. En réalité, une PME ne devient pas subitement « agile » du jour au lendemain : elle tâtonne, introduit de nouvelles pratiques à petite échelle, apprend de ses essais et de ses échecs, parfois revient en arrière, avant d'ancrer progressivement une nouvelle façon de planifier. Ce processus d'apprentissage progressif de l'agilité demeure peu documenté. Les études de cas approfondies décrivant pas à pas comment une organisation bascule d'un mode de planification traditionnel vers une approche agile sont rares (Appelbaum et al., 2017). Troisièmement, et surtout, il existe un cloisonnement entre deux champs de recherche pourtant complémentaires : d'un côté les travaux sur la planification stratégique (et l'agilité), de l'autre ceux sur le redressement d'entreprises en crise). La littérature sur le retournement d'entreprise (Hofer, 1980 ; Arogyaswamy, Barker & Yasai-Ardekani, 1995)

s'est principalement intéressée aux mesures de stabilisation financière et de recentrage stratégique permettant à une organisation en déclin de se redresser. On y décrit classiquement deux phases : une phase de retrait (réduction des coûts, cession d'actifs non essentiels, recentrage sur le core business) suivie d'une phase de relance ou de repositionnement orientée vers une croissance retrouvée (lancement de nouveaux produits, conquête de nouveaux marchés une fois l'entreprise assainie) (Pearce & Robbins, 1993 ; Kotler & Keller, 2016). Cependant, ces travaux n'intègrent pas la question d'une planification plus agile dans le processus de redressement. Autrement dit, on sait qu'une entreprise en crise doit d'abord « arrêter l'hémorragie » puis se réinventer pour pérenniser son retournement (Pearce & Robbins, 1993), mais le rôle qu'une approche de planification plus itérative et flexible pourrait jouer dans cette transition reste largement inconnu.

Notre recherche vise précisément à combler en partie ces lacunes. En étudiant comment une PME en difficulté a transformé son mode de planification stratégique pour gagner en agilité, et quel impact cela a eu sur son processus de redressement, nous espérons apporter des éclairages nouveaux à l'intersection de ces champs. En particulier, nous explorerons comment l'adoption progressive d'une planification agile peut faciliter et accélérer le redressement d'une PME, en activant plus efficacement les leviers de stabilisation et de repositionnement discutés plus haut. Ce faisant, nous contribuerons à documenter le processus d'agilisation d'une PME (et non le seul état final « agile »), tout en rapprochant la littérature sur l'agilité stratégique de celle sur les entreprises en crise. Ce positionnement permettra d'enrichir la théorie du redressement par les apports de l'agilité, et vice versa, de nuancer la théorie de l'agilité stratégique par les réalités du redressement de PME. C'est dans cette optique que s'inscrit le cadre conceptuel qui sera présenté dans la section suivante, intégrera ces notions afin de guider l'analyse empirique de manière cohérente.

La revue de littérature ci-dessus a permis d'identifier trois ensembles de notions clés pour la suite de l'analyse : (1) l'agilité stratégique et la planification adaptative, (2) la gestion de la transformation d'une PME en difficulté, incluant stabilisation et relance, et (3) le repositionnement stratégique après la crise. Ces concepts constituent les blocs théoriques mobilisés. Il existe néanmoins une lacune à leur intersection, dans la mesure où l'articulation entre la manière de planifier et la dynamique effective du redressement en PME demeure peu documentée. D'où l'intérêt d'examiner de manière systématique comment des principes de planification plus agiles peuvent faciliter le processus de transformation et de repositionnement d'une PME en situation de crise. La section suivante propose un cadre conceptuel intégrant ces apports afin de guider l'analyse empirique de manière cohérente.

2.3 Cadre conceptuel de la recherche

Dans une démarche de recherche qualitative inductive comme la nôtre, le cadre conceptuel joue le rôle d'une « carte de navigation intellectuelle » souple (Maxwell, 2013). Il ne s'agit pas d'un modèle figé et déterministe, mais d'un ensemble d'idées et de relations présumées qui orientent la réflexion tout en pouvant évoluer à mesure que les résultats empiriques se précisent. Autrement

dit, notre cadre conceptuel initial offre une grille de lecture provisoire du phénomène étudié, susceptible d’être révisée en cours d’étude (Dumez, 2013). Dans notre cas, le sujet étant exploratoire, à savoir comment une PME en crise peut réussir sa transformation en s’appuyant sur une planification agile, il est logique d’adopter une vision processuelle du problème. En effet, nous cherchons à comprendre un enchaînement d’événements et d’actions (de la crise initiale au repositionnement final), plutôt qu’un simple lien de cause à effet statique. Penser le sujet sous forme de processus permet de mieux saisir la dynamique du changement à l’œuvre. Cela est important car une perspective processuelle aide à saisir comment les actions et décisions se succèdent et s’influencent au fil du temps, reflétant la nature évolutive du redressement. En adoptant ce point de vue, on reconnaît que la transformation d’une organisation ne se fait pas en un instant, mais via une série d’étapes où le timing et la succession des mesures importent autant que leur contenu.

Le cadre conceptuel que nous proposons s’est construit progressivement à partir de nos premières lectures et de l’observation des approches d’autres chercheurs sur des problématiques proches. Il ne sort donc pas ex nihilo, mais s’inscrit dans un cheminement logique inspiré de la littérature. Plus précisément, deux sources ont nourri l’élaboration de ce cadre : d’une part, les modèles de redressement en deux étapes (retrait puis relance) issus de la littérature sur les entreprises en difficulté (Hofer, 1980 ; Arogyaswamy et al., 1995) ; d’autre part, les travaux sur l’agilité stratégique comme processus continu d’adaptation (Doz & Kosonen, 2010 ; Teece et al., 2016 ; Rigby et al., 2018). En rapprochant ces deux perspectives, nous formulons l’idée qu’une approche agile peut venir renforcer ou accélérer chacune des étapes d’un redressement classique de PME. Cette intuition est cohérente avec la question de recherche posée, puisqu’il s’agit en somme de voir en quoi penser le redressement d’une PME sous la forme d’un processus agile aide à mieux comprendre et réussir ce redressement.

Avant de mobiliser les notions d’agilité dans l’analyse, il est nécessaire de distinguer rigoureusement quatre concepts souvent confondus dans la littérature et dans les usages managériaux. Dans ce mémoire, les termes “méthodes agiles”, “planification agile”, “agilité managériale” et “agilité stratégique” sont utilisés avec des périmètres distincts. Cette clarification permet ensuite de vérifier que chaque occurrence du terme “agile” renvoie bien au phénomène analysé, au bon niveau d’abstraction.

Notion	Définition (ce que c’est)	Finalité	Indices observables (signaux empiriques)
Méthodes agiles	Cadres opérationnels structurés (Scrum, Kanban, sprints, rituels, artefacts) issus du développement logiciel, parfois transposés partiellement à d’autres contextes	Accélérer l’exécution, réduire les frictions, améliorer la coordination	Rituels réguliers, feedback, itérations courtes, backlog, routines formalisées
Planification agile	Logique de pilotage par cycles courts, ajustements continus et	Adapter les priorités et	Ajustements successifs, priorités révisées,

	apprentissage progressif, sans plan figé une fois pour toutes	décisions en continu sous incertitude	expérimentation, corrections rapides
Agilité managériale	Capacité à adapter rapidement les routines internes, la coordination, la gestion des tensions, la répartition des rôles et l'apprentissage collectif	Stabiliser et faire fonctionner l'organisation en contexte instable	Discipline minimale, routines, clarification des rôles, coordination en service, résolution de conflits, apprentissage en action
Agilité stratégique	Capacité à reconfigurer la trajectoire de l'entreprise (positionnement, proposition de valeur, offre, clientèle cible, modèle)	Repositionner durablement l'organisation sur son marché	Pivot, changement de concept, changement d'offre, nouvelle proposition de valeur, nouvelle cible

Dans le cas étudié, l'agilité observée renvoie d'abord à une agilité managériale, car la stabilisation opérationnelle constitue une condition nécessaire à toute stratégie exécutable. Ce socle managérial permet ensuite l'émergence d'une planification stratégique plus agile, puis, dans un second temps, la formulation d'une stratégie plus délibérée et le repositionnement final.

Plus concrètement, notre cadre conceptuel s'articule autour de **quatre composantes principales** en chaîne : **(1) le contexte initial**, **(2) le levier managérial**, **(3) les transformations internes** et **(4) l'aboutissement stratégique**. On peut les décrire ainsi :

(1) Contexte initial - la crise dans un environnement incertain : Il s'agit de la situation de départ de la PME. On y retrouve deux éléments combinés : un environnement externe instable (contexte VUCA, changements technologiques, etc.) et une crise interne de l'entreprise (déclin de performance, vulnérabilités structurelles). C'est ce contexte qui crée la nécessité impérieuse du changement. Ce point de départ fait écho aux descriptions de la vulnérabilité des PME en temps de crise (St-Pierre & Fadil, 2011) et à la notion d'environnement turbulent nécessitant de nouvelles capacités stratégiques (Bennett & Lemoine, 2014). Dans le cas étudié, on aura par exemple une PME faisant face à une baisse de ses ventes et à des difficultés structurelles, menacée de disparition si rien n'est fait.

(2) Levier managérial - adoption d'une planification stratégique agile : Il s'agit du choix managérial effectué par l'entreprise pour répondre à la crise. Notre proposition est que l'entreprise opte pour l'adoption progressive de principes de planification agile (revues stratégiques fréquentes, implication élargie des équipes, culture du feedback et de l'expérimentation, etc.) comme **levier** de redressement. Ce levier conceptuel est directement inspiré du bloc 1 de la littérature : l'agilité stratégique (Doz & Kosonen, 2010; Teece et al., 2016). On formule l'hypothèse que face à l'incertitude et à la crise, l'entreprise décide délibérément d'augmenter sa **flexibilité stratégique** en changeant sa façon de planifier et de piloter ses initiatives. Ce choix s'apparente à l'adoption d'une « *capacité dynamique* » nouvelle (au sens de Teece et al., 2016) destinée à affronter un contexte mouvant.

(3) Processus de transformation interne - stabilisation et changements induits : Ce troisième élément représente l'ensemble des transformations concrètes qui se produisent au sein de l'organisation grâce (ou en réponse) à l'adoption du levier agile. On peut subdiviser ce processus en deux volets successifs : (a) les mesures de **stabilisation interne** (restructuration financière, économies, recentrage, quick wins) qui correspondent à la phase de retrenchment décrite précédemment; (b) les initiatives de **repositionnement stratégique** (innovation, exploration de nouveaux marchés, refonte du modèle d'affaires) qui correspondent à la phase de relance. L'idée centrale est que l'approche agile permet d'engager ces transformations de façon plus rapide, itérative et participative que ne le ferait une approche traditionnelle. Par exemple, dans la phase (a), une planification agile aide à détecter rapidement les dysfonctionnements opérationnels et à y remédier via des ajustements continus plutôt qu'attendre un audit annuel (Harraf et al., 2015). De même, dans la phase (b), l'agilité offre la possibilité de tester plusieurs pistes de relance à petite échelle, d'apprendre de ces expérimentations, et de pivoter si besoin ce que souligne la littérature sur les *pivots stratégiques* (Harraf et al., 2015; Rigby et al., 2018).

(4) Outcome final - le repositionnement réussi de l'entreprise : C'est le résultat ultime visé : l'entreprise, grâce aux transformations menées, parvient à se redéfinir stratégiquement et à retrouver une trajectoire de croissance durable. Cet outcome peut se mesurer par divers indicateurs selon le cas (retour à la rentabilité, gain de parts de marché, succès d'un nouveau produit, etc.). La question est de voir dans quelle mesure l'adoption du levier agile et les transformations internes auront contribué à atteindre cet outcome plus efficacement ou plus rapidement que dans un schéma de redressement classique.

Les relations logiques entre ces composantes sont les suivantes : le **contexte de crise incertaine** (1) pousse l'entreprise à adopter un **levier agile** (2) pour s'en sortir; ce levier agile facilite des **transformations internes réussies** (3) d'abord la stabilisation puis le redéploiement, ce qui conduit in fine à un **repositionnement stratégique abouti** (4). On peut visualiser l'enchaînement comme un processus séquentiel : **Contexte → Levier → Transformations → Outcome**. Toutefois, il ne faut pas y voir un déterminisme rigide. Au contraire, des **boucles de rétroaction** existent probablement entre ces éléments. Par exemple, les transformations internes réussies renforcent a posteriori la culture agile (les succès des quick wins encouragent l'équipe à poursuivre dans cette voie adaptative), et le repositionnement réussi valide la pertinence du levier agile utilisé. Notre cadre conceptuel intègre donc aussi l'idée de retours itératifs et d'apprentissage continu, cohérente avec notre approche inductive.

Pour plus de clarté, le **Tableau 2** ci-dessous récapitule les principales composantes du cadre conceptuel proposé et leur rôle :

Tableau 2 - Principales composantes du cadre conceptuel proposé

Composante	Description succincte
------------	-----------------------

Contexte initial	Situation de crise de la PME dans un environnement incertain (VUCA). Rend le changement impératif pour éviter la défaillance.
Levier managérial : planification agile	Adoption de principes Agiles dans le pilotage stratégique (décisions itératives, participatives et flexibles) afin de naviguer l'incertitude. C'est la capacité dynamique déployée pour orchestrer le redressement.
Transformations internes	Ensemble des actions de redressement découlant du levier agile : (a) mesures de stabilisation d'urgence (retrenchment) menées de façon rapide et adaptative ; (b) initiatives de repositionnement stratégique (recovery) explorées de manière itérative et collaborative.
Outcome final	Repositionnement stratégique réussi de l'entreprise, se traduisant par un retour à la performance et une nouvelle trajectoire de croissance pérenne. C'est l'aboutissement du processus, rendu possible par les transformations internes.

Il convient de souligner que ce cadre conceptuel n'est pas présenté comme une théorie achevée comblant un gap, mais bien comme une vision initiale pour structurer l'étude. Il repose sur des notions empruntées à des travaux antérieurs, ancrant ainsi notre démarche dans le dialogue scientifique existant : l'idée de séquence *retrait/reliance* s'appuie sur la littérature en redressement (Hofer, 1980; Arogyaswamy et al., 1995), celle d'agilité stratégique sur la littérature en management agile (Doz & Kosonen, 2010; Weber & Tarba, 2014), et la notion de pivot/repositionnement sur la littérature en stratégie d'innovation (Kotler & Keller, 2016; Harraf et al., 2015). Ce cadre a une visée heuristique : il guidera l'analyse du cas empirique en suggérant quels phénomènes observer et quelles relations explorer, tout en restant assez souple pour être ajusté au regard des données. En particulier, nous examinerons si les faits observés confirment ou infirment que l'adoption d'une planification agile (2) a bien joué un rôle dans la réussite des transformations internes (3) et du repositionnement final (4) de la PME étudiée. Si nécessaire, nous ferons évoluer le cadre conceptuel en cours de route pour mieux refléter la réalité du terrain conformément à l'esprit de l'induction itérative.

En résumé, notre cadre conceptuel propose une intégration entre la gestion de crise, l'agilité managériale et une planification stratégique plus agile dans les PME. Il suggère que l'agilité peut agir comme un catalyseur du redressement, en insufflant vitesse, adaptation et apprentissage tout au long du processus de transformation. Ce cadre nous servira de guide pour l'étude de cas : il orientera la collecte et l'analyse des données en mettant l'accent sur les éléments clés identifiés (contexte initial, levier agile, transformations internes, repositionnement) et leurs interactions. Il ne s'agit pas de prouver un modèle figé, mais d'utiliser ce cadre comme fil conducteur pour interpréter le cas et éventuellement enrichir ou réviser le modèle à la lumière des enseignements empiriques. Ainsi, nous restons fidèles à une posture inductive où le cadre conceptuel est un référentiel évolutif plutôt qu'une hypothèse définitive, assurant une cohérence d'ensemble sans brider la découverte.

Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche

3.1 L'usage de la fiction dans la recherche en management

Dans cette recherche, nous adoptons une approche inductive qui met l'accent sur l'étude des données empiriques pour construire notre travail. Nous utilisons un modèle inductif afin de permettre aux thèmes et aux concepts émergents de guider notre analyse et nos conclusions.

3.1.1 Approches traditionnelles et renouvellement par la fiction

La recherche en management s'est historiquement appuyée sur des dispositifs empiriques devenus canoniques, tels que les enquêtes par questionnaire, les entretiens semi-directifs, l'observation participante, l'analyse documentaire ou les études de cas réels. Ces méthodes, associées à des traditions épistémologiques variées (positiviste, interprétative, critique), ont produit des descriptions fines des routines, des jeux d'acteurs, des mécanismes de performance et des formes de coordination au sein des organisations. Elles restent aujourd'hui indispensables. Toutefois, lorsqu'il s'agit de saisir des processus rapides, situés et hautement contingents (par exemple l'adoption progressive d'une planification stratégique agile par une PME en crise), ces approches se heurtent à des contraintes pratiques et cognitives bien identifiées : difficulté d'accès prolongé à des organisations fragilisées, caractère éphémère des bascules décisionnelles, biais rétrospectifs inhérents aux récits a posteriori, et perte de granularité dès que l'on tente de reconstituer des enchaînements causaux à partir de traces fragmentaires. En d'autres termes, le chercheur risque de passer à côté de dynamiques cruciales simplement parce qu'elles sont trop rapides, trop fugaces ou trop difficiles à documenter sur le terrain.

Dans ce contexte, un mouvement désormais conséquent plaide pour l'usage raisonné de la fiction comme matériau d'analyse complémentaire au service de la recherche et de la formation en gestion. Par fiction, nous entendons toute œuvre narrative issue de l'imagination (roman, film, série télévisée), par opposition à un récit factuel. La fiction présente des intrigues et des personnages fictifs, mais peut refléter des situations organisationnelles bien réelles. L'argument n'est pas de substituer la fiction au terrain « réel », mais de reconnaître son pouvoir heuristique dès lors qu'elle est arrimée à un cadre théorique explicite et soumise à un protocole d'analyse rigoureux (Phillips, 1995 ; Germain & Laïfi, 2018). En effet, les œuvres narratives mettent en scène des dilemmes d'action, condensent des situations-limites, exposent des controverses, montrent des arbitrages irréversibles et, ce faisant, rendent observables des phénomènes qui échappent fréquemment à l'observation in situ. Autrement dit, elles offrent un dispositif de visibilité inédit des mécanismes organisationnels, là où les méthodes classiques peinent à capter simultanément la vitesse, la densité et la dimension multi-acteurs des épisodes pertinents (Phillips, 1995 ; Holt & Zundel, 2014 ; Savage, Cornelissen & Franck, 2018).

Dans l'espace francophone, les travaux de Marine Agogué et Cyrille Sardais constituent un repère pour l'analyse des fictions comme véritables terrains d'enquête en management. Leur *Petit traité*

de management propose, à partir de *Game of Thrones*, une lecture didactique et exigeante de trois logiques managériales (charismatique, technique et organique) incarnées par des figures distinctes (Daenerys, Tyrion, Jon), afin de mettre à l'épreuve des notions souvent jugées trop abstraites sans en réduire la complexité (Agogué et Sardais, 2019). Au-delà de la sphère académique, l'ouvrage vise aussi un public de praticiens et un lectorat élargi, ce qui renforce sa portée de pont entre recherche et action (Agogué et Sardais, 2019). Leur démarche répond à une double exigence : d'un côté, professionnaliser l'usage de la fiction par un protocole d'observation, de codage et de discussion aussi rigoureux que pour une étude de cas réelle ; de l'autre, préserver la fécondité heuristique de la narration en encourageant l'abduction c'est-à-dire ces allers-retours disciplinés entre données empiriques et concepts théoriques, propices à l'émergence d'explications nouvelles (Miles & Huberman, 2003). Il s'agit moins d'« illustrer » passivement des théories préexistantes que de mettre à l'épreuve des mécanismes, de problématiser autrement des phénomènes (par exemple revisiter l'articulation planification vs adaptation) ou encore de dé-naturaliser des routines de gestion trop vite tenues pour évidentes (Moriceau & Soparnot, 2019). En ce sens, Agogué & Sardais (2020) démontrent que l'analyse approfondie d'une fiction peut faire émerger des concepts novateurs dans leur cas, le *management organique* inspiré de la Garde de Nuit offrant un éclairage inédit sur des pratiques managériales contemporaines.

La légitimité scientifique du recours à la fiction en recherche découle de propriétés concrètes de ce matériau. D'abord, la stabilité des épisodes, que l'on peut visionner et revisiter à l'identique, autorise la réplication des analyses et renforce la fiabilité du codage par contre-lecture et délibération inter-juges (Champoux, 1999). Ensuite, la densité narrative accroît la probabilité d'observer, en un temps réduit, des séquences critiques (pannes, conflits, décisions décisives, moments de bascule) qui, dans les organisations réelles, surviennent rarement à portée d'observateur. Par exemple, un film ou une série peut concentrer en quelques heures plusieurs crises ou incidents significatifs, là où un observateur sur le terrain devrait attendre des mois pour en voir autant (Holt & Zundel, 2014 ; Savage et al., 2018). En outre, la pluralité des points de vue intrinsèque au récit audiovisuel (montage alternant différents personnages et niveaux) rend visibles des articulations micromacro gestes, signaux faibles et émotions d'une part ; positions hiérarchiques, ressources et contraintes institutionnelles d'autre part qu'il est difficile de saisir simultanément par un entretien ou une observation unique (Phillips, 1995). Enfin, la disponibilité de supports écrits (scripts, sous-titres) et la possibilité de timecodage précis facilitent la constitution d'une chaîne d'évidence vérifiable, depuis le verbatim brut jusqu'aux catégories et aux propositions conceptuelles, condition essentielle de la confirmabilité des résultats (Gioia, Corley & Hamilton, 2013 ; Lincoln & Guba, 1985).

Bien sûr, ces atouts n'annulent pas les exigences de scientificité ; ils en déplacent les modalités. L'usage de la fiction ne devient légitime qu'au prix d'un arrimage théorique explicite (préciser les concepts qui orientent la lecture et leur pertinence), d'un protocole d'analyse transparent (définir l'unité d'observation et les critères d'inclusion/exclusion des scènes), d'une traçabilité documentaire (*dictionnaire de codes codebook versionné, mémos de recherche, journaux de bord, versions successives des analyses*) et d'une triangulation systématique avec la littérature (Germain

& Laïfi, 2018 ; Agogué & Sardais, 2020). En pratique, le chercheur doit satisfaire deux exigences parfois en tension : d'une part, se laisser surprendre par des régularités inattendues émergeant du corpus ; d'autre part, soumettre ses interprétations au crible de la communauté scientifique en les confrontant aux connaissances existantes, afin d'en éprouver la solidité (Moriceau & Soparnot, 2019). Cette posture abductive impose un va-et-vient permanent entre données fictionnelles et théories : accepter de modifier ses catégories à la lumière de ce qui est observé, tout en vérifiant constamment que les résultats s'alignent ou se confrontent délibérément aux savoirs consolidés.

L'intérêt de la démarche, dans le cas précis de ce mémoire, est qu'elle permet d'observer avec finesse l'entrelacement de routines, apprentissages et arbitrages qui composent, au fil des épisodes, l'adoption progressive d'une planification stratégique agile en contexte de crise. On y voit apparaître concrètement les ingrédients de l'agilité stratégique : cycles décisionnels courts, retours d'information rapprochés, décisions fondées sur des preuves tangibles, réallocations rapides de ressources, montée en capacité d'absorption face aux imprévus autant d'éléments au cœur des cadres mobilisés (Doz & Kosonen, 2010 ; Teece, Peteraf & Leih, 2016 ; Rigby, Sutherland & Noble, 2018).

Au total la fiction, lorsqu'elle est traitée comme un terrain de recherche encadré, n'est ni un simple outil pédagogique ni une anecdote illustrative : c'est un espace de visibilité des mécanismes organisationnels et un laboratoire conceptuel au service de la construction de connaissances. Cela n'est vrai qu'à condition de rendre explicites les choix, discutables les inférences et réplicables les opérations. C'est à ces conditions que la présente étude inscrit l'analyse de *The Bear* dans une perspective de généralisation analytique : il ne s'agit pas d'induire des lois statistiques, mais de proposer des explications plausibles et transférables, valables sous conditions, solidement adossées à la littérature existante (Yin, 2014).

3.1.2 Positionnement du terrain fictionnel et justification du choix

Dans cette étude, la série *The Bear* (FX/Hulu/Disney+, saisons 1, 2 et 3) sert de terrain fictionnel au sens strict : un corpus d'artefacts narratifs (  pisodes, scènes, dialogues, actions, décors) mobilisé comme un ensemble de traces systématiques d'interactions organisationnelles. Ce choix méthodologique se justifie par la forte congruence entre la trame narrative de *The Bear* et notre problématique de recherche.

D'abord, l'ouverture de la saison 1 présente une petite entreprise de restauration en crise un restaurant indépendant d'une dizaine d'employés, aux finances exsangues qui cumule des symptômes classiques de PME en difficulté : endettement chronique, désorganisation des opérations, qualité instable, climat relationnel dégradé. Or ces éléments sont centraux dans la littérature sur le redressement des petites entreprises (Hofer, 1980 ; Pearce & Robbins, 1993 ; Arogyaswamy, Barker & Yasai-Ardekani, 1995).

Ensuite, les trois saisons déroulent, sur environ un an de récit (du rachat du restaurant jusqu'à sa réouverture transformée), une séquence complète de redressement et de mutation. On y voit

successivement : une phase de réorganisation interne (clarification des rôles, introduction de standards d'hygiène et de sécurité, rituels d'équipe, discipline de service) ; puis une stabilisation opérationnelle progressive (réduction de la variabilité des flux, diminution des incidents, fiabilité accrue, trésorerie assainie), portée par l'apprentissage et l'amélioration continue ; enfin un repositionnement stratégique complet (montée en gamme de l'offre culinaire, transformation de l'expérience client, nouvelle image de marque). Ce triptyque « stabiliser pivoter repositionner » reflète étroitement les étapes identifiées par la littérature sur le changement agile et le marketing stratégique : repli défensif puis relance (*retrenchment* → *recovery*) menant à un repositionnement sur le marché (Kotter, 1996 ; Kotler & Keller, 2016 ; Harraf, Wanasika, Tate & Talbott, 2015 ; Teece *et al.*, 2016). En d'autres termes, *The Bear* donne à voir, de manière incarnée, le passage d'une organisation en survie à une organisation innovante et repositionnée ce qui correspond précisément aux thèmes de l'agilité stratégique et de la transformation interne que nous cherchons à étudier.

Enfin, la série met explicitement en scène des cadences de décision rapides et des boucles de rétroaction itératives (revues d'équipe fréquentes, rituels quotidiens, arbitrages de type *stop/adjust/scale*) qui incarnent les principes de la planification stratégique agile : travail en cycles courts, formulation explicite d'hypothèses, expérimentations empiriques à petite échelle et réallocations conditionnelles de ressources (Doz & Kosonen, 2010 ; Rigby *et al.*, 2018). *The Bear* offre ainsi de nombreux exemples de ce mode de pilotage par ajustements successifs. Par exemple, dans l'épisode final de la saison 2, l'équipe organise une soirée d'ouverture « à blanc » en invitant des proches à tester le nouveau restaurant. Cette expérimentation grandeur nature met en évidence les derniers dysfonctionnements et permet de corriger le tir avant l'ouverture officielle une illustration concrète du principe de « piloter par les preuves » prôné par l'approche agile (Rigby *et al.*, 2018).

On pourrait objecter qu'il aurait été préférable de conduire des entretiens ou des observations dans des PME réelles. Toutefois, trois arguments étayent le choix d'un terrain fictionnel dans notre cas. Premièrement, la traçabilité des séquences critiques : dans les organisations, les décisions charnières surgissent souvent sans prévenir ; il est rare de pouvoir les observer précisément au moment où elles se produisent, et les entretiens a posteriori ont tendance à en aplanir le récit. La série offre, à l'inverse, des traces synchrones, détaillées et rejouables de ces moments clés (Holt & Zundel, 2014). Deuxièmement, l'accès aux organisations en crise est difficile et coûteux : contraintes de confidentialité, enjeux réputationnels, stress des acteurs, etc. *The Bear* donne à voir une PME en pleine tourmente de façon immédiate, sans les barrières d'accès et sans perturber une organisation réelle déjà fragilisée. Troisièmement, la granularité de l'action : des aspects tels que la micro-coordination d'une brigade en cuisine, la gestion de la *passe* (l'envoi des plats) ou la correction instantanée des erreurs sont difficiles à restituer fidèlement par des entretiens, alors qu'ils sont pleinement visibles à l'écran (Champoux, 1999). L'objectif n'est donc pas de substituer la fiction à des cas réels, mais d'élargir l'éventail méthodologique à disposition du chercheur dans une logique de généralisation analytique (Yin, 2014), en ancrant chaque inférence dans des extraits vérifiables et en discutant sa portée à la lumière des connaissances accumulées dans la littérature.

Enfin et c'est décisif pour la cohérence d'ensemble de ce mémoire *The Bear* fournit un terrain particulièrement adapté pour examiner la chaîne logique formulée en Partie I : input (crise initiale et incertitude) → levier (adoption progressive d'une planification stratégique agile) → transformations internes (réorganisation puis stabilisation opérationnelle) → outcome (repositionnement stratégique réussi). Les épisodes permettent en effet d'observer concrètement comment des rituels d'alignement d'équipe et des décisions fondées sur des preuves tangibles modifient la variabilité opérationnelle ; comment la stabilisation qui en découle crée l'espace nécessaire à des *pivots* maîtrisés ; et comment, finalement, la recomposition de la promesse client et des opérations aboutit à un repositionnement visible sur le marché. Par exemple, dès la saison 1 on voit Carmy instaurer le rituel du « Yes, Chef » (adhésion collective immédiate à chaque ordre donné) qui améliore la discipline de communication en cuisine ; plus tard, l'équipe met en place un système de « tickets » pour maîtriser le flux des commandes en ligne après une surcharge catastrophique (S1E07), ce qui réduit la variabilité du service ; enfin, toute la saison 2 est consacrée à tester, ajuster et mettre en œuvre le projet de nouveau restaurant, depuis l'élaboration du menu jusqu'à la refonte du local, de sorte qu'au terme de l'épisode final, *The Bear* se présente comme un établissement radicalement repositionné par rapport à *The Original Beef* d'origine. Ce pouvoir de lisibilité pour autant qu'il soit encadré théoriquement et documenté méthodologiquement légitime pleinement le recours à la fiction comme terrain d'enquête au sein d'un dispositif de recherche rigoureux (Agogué & Sardais, 2020 ; Germain & Laïfi, 2018).

3.2 Présentation du cas et contexte de l'étude

Contexte narratif de The Bear (saisons 1 à 3) : *The Bear* se déroule dans la restauration urbaine à service rapide, autour d'une sandwicherie qui évolue progressivement vers la restauration gastronomique. Il s'agit d'une petite entreprise indépendante à gestion familiale, comptant environ 10 à 15 employé·e·s. L'établissement fonctionne avec une trésorerie fragile, sous des normes sanitaires strictes et des inspections fréquentes, dans un contexte de saisonnalité de la demande et de forte pression temporelle en cuisine. Au départ, il fait face à une dette financière d'environ 300 000 dollars, à des routines de travail défaillantes, à une qualité et une constance insuffisante et à un climat relationnel tendu au sein de l'équipe. L'ambition est de transformer ce restaurant en une expérience culinaire différenciée, fiable et rentable, tout en préservant l'héritage familial.

Saison 1 (2022) : Carmy revient d'une prestigieuse carrière de chef pour reprendre *The Original Beef*, un modeste comptoir à sandwiches en pleine déliquescence. Dès son arrivée, il tente d'imposer des méthodes inspirées de la haute cuisine : propreté rigoureuse, discipline de brigade avec appellation « Chef » pour tous, rationalisation du menu.

Ces changements heurtent l'équipe en place et suscitent de vives résistances, notamment de la part de Richie, le meilleur ami du défunt propriétaire, qui voit d'un mauvais œil l'autorité de Carmy et l'arrivée d'une jeune cheffe talentueuse, Sydney. Les premiers épisodes sont marqués par des confrontations internes : disputes autour des recettes traditionnelles (Carmy supprime le spaghetti

spécial hors menu cher à Richie), incidents sanitaires (une inspection surprise vaut au restaurant une note d'hygiène désastreuse « C »), et pressions financières (Carmy accepte un service traiteur humiliant pour rembourser partiellement l'oncle Jimmy, créancier du restaurant).

Face au chaos opérationnel, Carmy formalise progressivement l'organisation : il instaure un système de brigade à la française pour structurer les tâches et responsabiliser chacun. Petit à petit, quelques améliorations émergent : Tina, cuisinière chevronnée d'abord hostile, commence à respecter Sydney après avoir goûté son plat ; une routine de nettoyage et de contrôle qualité se met en place, réduisant les erreurs de base. Néanmoins, l'équilibre reste précaire.

Un événement imprévu fait tout basculer : Sydney, trop enthousiaste, invite un critique gastronomique sans en informer personne, et l'article élogieux qui paraît déclenche une avalanche de commandes en ligne impossible à absorber par la petite équipe mal préparée. L'épisode du ticket day (S1E7) montre la cuisine submergée par une pile interminable de bons de commande, les temps d'attente qui explosent et la tension qui dégénère en crise ouverte : Carmy perd son sang-froid en plein rush, Sydney blesse accidentellement Richie dans la bousculade puis quitte son poste en pleurant. Cette implosion révèle les limites des changements entrepris par Carmy.

Dans le final de la saison 1, alors que tout semble perdu, Carmy découvre in extremis que son frère décédé lui avait légué un trésor caché (des liasses de billets dissimulées dans des boîtes de sauce tomate). Ce coup de théâtre financier permet de rembourser les dettes et, surtout, offre l'opportunité de repartir de zéro. Carmy prend alors la décision audacieuse de fermer définitivement The Beef pour concevoir un nouvel établissement à partir d'une page blanche, marquant un point de pivot majeur vers le repositionnement à venir.

Saison 2 (2023) : La deuxième saison s'articule autour du chantier de transformation du restaurant, sur les plans matériel et humain. Forts des fonds inespérés, Carmy et Sydney projettent d'ouvrir un nouvel établissement gastronomique, The Bear, en seulement quelques mois. Une série de défis concrets jalonnent le parcours : obtention des permis, respect d'un budget serré vite menacé par la découverte de moisissures structurelles imprévues, coordination des travaux et élévation du niveau de compétence du personnel. Natalie, la sœur de Carmy, rejoint l'équipe pour piloter le projet en tant que cheffe de projet, ce qui illustre l'importance d'un leadership partagé et d'une gestion de projet rigoureuse. Parallèlement au chantier, l'équipe est engagée dans un vaste mouvement de montée en compétences. Carmy encourage ses employé·e·s clés à se former à l'extérieur : Marcus part en stage chez un chef renommé où il apprend l'exigence et la précision du métier, tandis que Tina suit des cours du soir en techniques culinaires et revient en cuisine plus confiante et plus exigeante. À l'inverse, Ebraheim abandonne la formation, ce qui rappelle que tout le monde ne s'adapte pas au changement. La saison met aussi en lumière la vision créative de Sydney, qui arpente Chicago à la recherche d'inspirations culinaires pour concevoir le futur menu de The Bear et affirme progressivement son rôle de cheffe de cuisine.

Juste avant l'ouverture, un épisode flashback revient sur le passé familial de Carmy et aide à comprendre son rapport ambivalent à la cuisine, pris entre passion, trauma et quête de perfection, ce qui éclaire la pression qu'il fait peser sur lui-même et sur son équipe. Arrive enfin le moment crucial du service test friends & family : l'équipe organise une soirée d'essai en conditions réelles avec des proches comme clients. Ce galop d'essai se révèle riche en enseignements. Quelques plats ratent leur cuisson, la salle est perturbée par des demandes imprévues et Richie se laisse parfois déborder, mais l'équipe parvient à s'ajuster en temps réel et à identifier les derniers points faibles à corriger. Sydney et Carmy tirent parti de ce retour d'expérience pour affiner leurs non négociables, par exemple en clarifiant la politique de tolérance zéro en salle et en améliorant la communication en cuisine.

L'ouverture officielle de The Bear a lieu en finale de la saison 2. Le soir du grand opening, chaque table est réservée et la pression est à son comble. Un incident majeur survient en plein service inaugural : la porte de la chambre froide se bloque accidentellement et emprisonne Carmy à l'intérieur. Coupé du reste de l'équipe, il ne peut plus assurer la coordination du service. Pendant ce temps, Sydney reprend lucidement la direction des opérations en cuisine et Richie gère la salle, ce qui démontre la résilience collective acquise par l'équipe. Le service d'ouverture, bien que chaotique en coulisses, est sauvé par la réactivité de chacun et les convives repartent conquies. Carmy, libéré en fin de soirée, prend alors la mesure de la fiabilité de son équipe et de la nécessité de leur faire confiance. The Bear est lancé avec un succès immédiat auprès des premiers clients, ce qui consacre la bascule du modeste Beef vers un restaurant gastronomique en devenir.

Saison 3 : Après l'ouverture triomphale, The Bear s'impose rapidement comme l'une des tables en vue de Chicago, ce qui amène son lot de défis de croissance. Face à des semaines de réservations complètes des mois à l'avance, Sydney propose d'augmenter la capacité d'accueil en ajoutant un second service chaque soir. Cette idée déclenche un débat interne : si Carmy y voit un moyen nécessaire d'accroître les revenus pour consolider la viabilité financière, Richie s'inquiète de la surcharge pour le personnel et du risque de diluer l'expérience haut de gamme. Le duo se heurte ainsi à la question classique de l'arbitrage entre efficacité et excellence.

Parallèlement, Carmy part affiner son art culinaire lors d'un stage d'observation dans un restaurant new-yorkais étoilé. Là-bas, il présente un plat de sa création mais se heurte aux critiques sévères du chef en place, qui lui reproche un manque de simplicité et de cohérence. Cet épisode humilie Carmy tout en lui offrant une leçon d'humilité : malgré son talent, il a encore à apprendre. De retour à Chicago, il transmet à Sydney et à l'équipe ces enseignements pour sans cesse élever le niveau d'exigence du Bear.

La mi-saison 3 est marquée par une période de tensions et de fatigue : plusieurs incidents (plats manqués, clients mécontents, retards en cuisine) poussent Carmy à vouloir resserrer la discipline. Sous le coup du stress, il rédige à chaud une liste de règles strictes (non-negotiables) qu'il affiche en cuisine, espérant éviter à tout prix de nouvelles erreurs. Cette dérive autoritaire braque une partie

de l'équipe, et Richie s'insurge ouvertement contre ces « politiques insensées ». Natalie doit intervenir comme médiatrice pour apaiser les esprits. Carmy réalise progressivement qu'il reproduit malgré lui les excès de contrôle de son propre mentor new-yorkais.

Côté vie privée, sa relation avec Claire bat de l'aile en raison de son implication dévorante au restaurant. Lors d'une dispute, Carmy, à bout de nerfs, prononce des paroles dures qui poussent Claire à prendre ses distances. Ébranlé, Carmy prend conscience qu'il doit trouver un équilibre entre sa passion et sa vie personnelle. Dans l'avant-dernier épisode (S3E9 « Apologies »), il présente des excuses sincères à Claire et promet de mieux gérer ses priorités illustrant une évolution notable de son leadership : il apprend à admettre ses torts et à accepter d'être vulnérable.

En fin de saison 3, *The Bear* trouve son rythme de croisière. L'équipe, éprouvée mais soudée, célèbre le chemin parcouru. Richie, désormais maître d'hôtel accompli arborant veston et fierté, motive les troupes avant le service en les appelant affectueusement les « bear » (petits ours). Sydney, pleinement affirmée en cheffe de cuisine, propose déjà de nouvelles idées de menus pour continuer d'innover. Tina, forte de ses compétences fraîchement acquises, forme à son tour les jeunes recrues. Carmy observe son équipe transformée une véritable famille professionnelle et mesure que leur pari insensé est en passe de réussir. La saison s'achève sur ce tableau d'un collectif résilient qui, après avoir surmonté crise après crise, se projette avec confiance dans l'avenir de *The Bear*.

3.3 Collecte des données : sources et procédures

Les sources primaires de l'étude sont constituées par l'intégralité des épisodes de *The Bear* (saisons 1 à 3, soit 28 épisodes d'environ 30 minutes chacun). Afin de convertir ce matériau audiovisuel en données analysables, chaque épisode a été segmenté en micro-séquences d'action (d'une vingtaine de secondes à quelques minutes) correspondant chacune à une situation cohérente (par exemple un briefing d'équipe, un échange en cuisine, une panne de matériel, un service en coup de feu, un arbitrage budgétaire). Pour chaque scène sélectionnée, un enregistrement standardisé a été réalisé : (i) identifiant unique de la scène (Saison / Épisode / Timecode de début), (ii) résumé descriptif de la situation, (iii) extrait de dialogue clé (lorsque via les scripts) et (iv) observation analytique brute notée par l'analyste. L'unité de collecte retenue est la scène, ce choix permettant de capter à la fois la micro coordination (gestes, interactions, routines locales) et la macro-orchestration (décisions d'allocation de ressources, arbitrages stratégiques) au moment précis où elles s'articulent. Chaque scène importante fait l'objet d'une timecodification précise (repérage minuté au format mm:ss) et, lorsque nécessaire, d'une transcription partielle des dialogues clés. Cette procédure garantit la traçabilité rigoureuse de l'analyse : toute inférence tirée des données peut renvoyer à un extrait audiovisuel exact et vérifiable, condition indispensable de confirmabilité (Lincoln & Guba, 1985). En d'autres termes, le matériau empirique fictionnel est traité avec le même niveau d'exigence qu'un verbatim d'entretien ou qu'une observation

participante classique, en consignant soigneusement les « preuves » sur lesquelles reposent les interprétations.

En source secondaire, à titre de triangulation, l'étude mobilise de manière limitée quelques entretiens publics de l'équipe créative (réalisateur, acteurs) et des analyses critiques du secteur de la restauration, uniquement pour contextualiser le cas sans influencer le codage primaire. La véritable triangulation s'appuie surtout sur le rapprochement constant avec la littérature en gestion : tout au long de l'étude, les observations issues de *The Bear* ont été confrontées aux connaissances établies sur des contextes réels comparables (par exemple la gestion des brigades en cuisine d'excellence, la coordination sous forte pression temporelle, les pratiques de redressement d'entreprise familiale), afin d'enrichir l'analyse et d'en vérifier la crédibilité (Balazs, 2001 ; Bouty & Gomez, 2013 ; Stierand, 2015 ; Lortie, Cabantous & Sardais, 2023).

La procédure de collecte s'est déroulée de façon itérative en plusieurs étapes. (1) *Familiarisation* : un premier visionnage intégral de la série, sans codage formel, a été réalisé afin de s'imprégner du contexte narratif global et de relever de manière exploratoire les événements saillants. L'analyste a pris des notes libres et rédigé des *mémos* à chaud pour consigner ses premières impressions, surprises ou questions (par ex. l'omniprésence du thème de la *famille* ou la récurrence de problèmes de communication). (2) *Repérage* : lors des visionnages suivants, les scènes potentiellement liées aux concepts d'agilité stratégique, de transformation interne, de stabilisation ou de repositionnement ont été systématiquement identifiées. Concrètement, on a marqué les segments montrant, par exemple, une décision structurante, un rituel d'équipe, une situation de crise, un apprentissage suite à échec, etc. (3) *Extraction* : toutes ces scènes repérées ont été extraites et documentées dans un tableau de collecte (sous format tableur). Chaque entrée du tableau correspond à une scène et comporte les champs décrits plus haut (ID, résumé, verbatim, note analytique brute). On a ainsi constitué un *corpus brut* de plus d'une centaine de scènes couvrant l'ensemble des moments jugés pertinents de l'intrigue. (4) *Pré-codage* : dans un premier temps, un libellé provisoire a été attribué à chaque note analytique brute, sous forme de *code descriptif de 1er ordre* reflétant l'événement observé au plus près des termes du terrain (par ex. « conflit de légitimité », « mise en place d'une nouvelle routine », « incident de coordination », « décision stop/adjust »). Ces codes initiaux ont ensuite été regroupés et organisés dans un codebook évolutif. Le *codebook* a fait l'objet de mises à jour itératives à chaque nouvelle passe de visionnage ou de codage : les définitions des codes ont été affinées, certains codes redondants ont été fusionnés, de nouveaux codes ont émergé au besoin, conformément aux bonnes pratiques de l'analyse de contenu qualitative (Bardin, 2013 ; Yin, 2014). Le Tableau 3 ci-dessous illustre un extrait simplifié du journal de collecte de données, présentant le format d'enregistrement pour trois scènes du début de la saison 1.

Tableau 3 - Extrait simplifié du journal de collecte de données

ID scène (S×E, timecode)	Résumé de la situation	Note analytique brute (extrait)
S1E1 00:18:00	Carmy et Richie s'affrontent à propos des changements introduits (nouvelles recettes, recrutement de Sydney) sans concertation. Richie invoque la mémoire du frère décédé pour critiquer Carmy.	Conflit de légitimité Richie résiste aux initiatives de Carmy au nom de la tradition et de son lien avec le fondateur, tandis que Carmy affirme son autorité pour reprendre le contrôle du restaurant.
S1E3 00:15:00	Après une inspection sanitaire catastrophique (note « C »), Carmy annonce à l'équipe la mise en place d'une brigade de cuisine à la française (hiérarchie des postes, nouvelles routines de travail).	Structuration de l'organisation Face au chaos ambiant et aux manquements hygiéniques, Carmy formalise la discipline en cuisine (rôles, procédures) afin de rétablir l'ordre et la cohérence opérationnelle.
S1E7 00:27:00	En plein service du déjeuner, une vague soudaine de commandes en ligne submerge la brigade. Sous la pression extrême, Carmy crie sur ses cuisiniers, Sydney blesse accidentellement Richie dans la cohue, puis quitte la cuisine en pleurant.	Bouleversement incontrôlé L'absence de capacité d'absorption face à un afflux imprévu révèle les failles persistantes de la coordination. L'organisation implose temporairement sous le stress, illustrant le coût d'une adaptation incomplète.

Au plan opérationnel, le choix de la *micro-scène située* comme unité d'observation s'avère décisif : il permet de saisir la granularité fine des processus organisationnels. L'analyste peut suivre, scène après scène, *comment une règle est instituée, comment elle transforme la variabilité des flux, comment elle crée la possibilité d'un essai à petite échelle, et comment la preuve issue de cet essai alimente une réallocation de ressources*. Ce sont précisément ces enchaînements fins que la littérature sur l'agilité stratégique et les capacités dynamiques identifie comme des mécanismes explicatifs clés du succès du changement (Doz & Kosonen, 2010 ; Teece et al., 2016). Par exemple, on voit dans *The Bear* qu'après l'introduction de petites routines disciplinaires (checklist quotidienne, annonce collective « Yes, Chef »), la variabilité opérationnelle diminue (moins d'incidents de base), ce qui augmente la capacité d'absorption de l'organisation et ouvre l'espace à des expérimentations (nouveaux plats testés, services pilotes). Ces expérimentations contrôlées fournissent à leur tour des preuves pour orienter des décisions stratégiques plus larges (fermeture puis reconception du restaurant), illustrant concrètement la boucle apprentissage-ajustement au cœur de l'agilité. Ainsi, le *terrain fictionnel* étudié, de par la richesse et la précision de ses traces, permet de documenter pas à pas la logique d'évolution que nous cherchons à comprendre.

3.5 Analyse des données : démarche d'analyse thématique

L'analyse des données recueillies repose sur une approche qualitative inductive de type thématique, visant à identifier, décrire et organiser les motifs récurrents (Braun & Clarke, 2006).

Pour assurer une montée en généralité maîtrisée à partir du matériau empirique, nous avons mobilisé la méthodologie de Gioia et collègues, qui distingue explicitement trois paliers de conceptualisation : les termes de 1er ordre (formulations proches du langage des informateurs, ici des personnages et situations de la série), les catégories de 2e ordre (conceptualisation par le chercheur) et les dimensions agrégées plus abstraites englobant plusieurs catégories (Gioia, Corley & Hamilton, 2013). Ce dispositif analytique garantit la traçabilité de la chaîne d'évidence, du matériau brut jusqu'aux constructions théoriques, et prévient les surinterprétations en ancrant chaque niveau dans les données. En complément, une stratégie d'analyse de contenu dirigée a été employée, laissant émerger les thèmes inattendus tout en s'appuyant sur les cadres conceptuels existants pour orienter l'attention (Hsieh & Shannon, 2005).

Concrètement, l'analyse a suivi six étapes principales :

1. **Familiarisation** Immersion approfondie du chercheur dans le corpus : visionnages intégraux répétés des épisodes et lecture des transcriptions, afin de bien contextualiser chaque événement. Durant cette phase, des mémos réflexifs ont été rédigés pour noter les premières impressions et questionnements (p. ex. l'étonnement face à la violence de certaines scènes, l'identification de motifs récurrents comme le stress temporel).
2. **Codage initial (1er ordre)** Attribution à chaque unité signifiante (scène ou séquence d'action) d'une étiquette descriptive, en restant au plus près des termes et actions du terrain fictionnel. On obtient ainsi une liste relativement brute de codes *in vivo*, parfois redondants, couvrant l'ensemble des faits marquants relevés. Par exemple, ont été codés tels quels : « impose "Yes, Chef" », « ouvre commandes en ligne sans limite », « chambre froide bloquée », « Sydney prend la tête en cuisine », etc.
3. **Recherche de thèmes (2e ordre)** Regroupement des codes de 1er ordre en catégories conceptuelles plus larges en fonction de leurs similitudes ou relations sous-jacentes. Cette phase implique une première interprétation de l'analyste. Par exemple, les codes « nettoyage des postes », « impose le rituel du "Yes, Chef" » et « checklist quotidienne affichée » ont été rapprochés sous un thème provisoire routines disciplinaires (illustrant la structuration de l'exécution) ; de même, des incidents tels que « fourneau qui explose » et « erreur de commande client » ont été agrégés sous le thème défaillance de coordination. L'objectif est de faire émerger des motifs récurrents plus significants que les incidents isolés par exemple leadership adaptatif, expérimentation contrôlée, résistance au changement, etc. À ce stade, chaque thème candidat est examiné quant à sa cohérence interne (les éléments du regroupement racontent-ils une histoire unifiée ?) et sa distinction vis-à-vis des autres thèmes.

4. **Revue et affinement des thèmes** Vérification de la robustesse et de la pertinence des thèmes de 2e ordre identifiés. L'analyste confronte chaque catégorie à l'ensemble du corpus pour repérer d'éventuels *cas négatifs* ou contre-exemples non pris en compte. Par exemple, le thème initial adhésion progressive de l'équipe a dû être nuancé par l'intégration du cas d'Ebraheim qui, lui, n'adhère pas au changement et quitte l'organisation sans quoi le thème serait resté biaisé. Cette phase peut conduire à scinder un thème trop englobant, à fusionner deux thèmes proches, ou à écarter certains thèmes jugés périphériques. Par ailleurs, un second lecteur a été ponctuellement sollicité pour effectuer un double codage indépendant sur un sous-ensemble de scènes sensibles (notamment les scènes de crise comme S1E7), puis une comparaison a été menée et les divergences discutées. Ces échanges inter-juges ont contribué à affiner les définitions des thèmes et à renforcer la fiabilité de la classification.
5. **Définition et nomination des thèmes** Pour chaque catégorie de 2e ordre retenue, un libellé clair, explicite et ancré théoriquement a été choisi. Il s'agit souvent de mobiliser la terminologie issue de la littérature pour nommer le phénomène observé de façon conceptuelle. Dans notre cas, les thèmes finaux ont été intitulés par exemple discipline d'exécution, capacité d'absorption, apprentissage itératif, décisions par options ou repositionnement stratégique. Chaque thème fait l'objet d'une fiche définissant son contenu, listant les critères d'inclusion/exclusion et fournissant des exemples illustratifs extraits des données garantissant ainsi la transparence de l'abstraction opérée.
6. **Rédaction et théorisation** Transcription des résultats de l'analyse sous forme narrative et analytique. Pour chaque thème ou dimension, les scènes les plus probantes sont décrites de manière vivante et mises en regard de l'analyse interprétative, puis reliées aux références théoriques pertinentes. Cette étape finale consiste donc à articuler extraits empiriques → analyse → cadre théorique, de manière à construire un argumentaire cohérent et étayé. La rédaction s'efforce de restituer les données de façon concrète (description des situations, citations dialoguées clés) tout en dégagant leur portée conceptuelle, conformément aux recommandations de Gioia et al. (2013).

Afin d'illustrer la chaîne d'analyse allant des observations brutes aux dimensions conceptuelles, le **Tableau 4 - Exemple de codage des données selon l'approche de Gioia**

Termes de 1er ordre (exemples)	Catégories de 2e ordre (exemples)	Dimension agrégée (exemples)
Carmy généralise le rituel du « Yes, Chef », Nouvelle checklist de tâches affichée, Postes de travail nettoyés à fond après chaque service	Implantation de routines et standards (<i>structurer la discipline au quotidien</i>)	Discipline d'exécution (<i>rigueur opérationnelle</i>)
Carmy retire du menu un plat ingérable, Portions uniformisées selon des recettes	Stabilisation des opérations (<i>réduction de la variabilité et des erreurs</i>)	Capacité d'absorption (<i>souplesse et fiabilité accrues</i>)

fixes, Temps de service réduits grâce à la nouvelle organisation		
Sydney teste un nouveau plat en édition limitée, Service « friends & family » avant ouverture officielle, Marcus part en formation chez un grand chef	Expérimentation contrôlée (<i>apprentissage par essais à petite échelle</i>)	Adaptation agile (<i>itération et apprentissage</i>)
,Fermeture de <i>The Beef</i> et changement de concept, Nouvelle promesse client haut de gamme, Richie adopte les codes du service étoilé (<i>fine dining</i>)	Changement d'identité stratégique (<i>réorientation de l'offre et de la culture</i>)	Repositionnement (<i>transformation aboutie</i>)

Plusieurs outils de rigueur ont accompagné ce processus d'analyse. D'une part, un *journal de bord* a été tenu sous forme de mémos réflexifs datés, où le chercheur consigne ses décisions analytiques, ses doutes et l'évolution de sa pensée tout au long du codage. Par exemple, un mémo précoce (après le visionnage de l'épisode S1E7) note : « *La démission de Sydney après le chaos en cuisine remet en question mon hypothèse d'une progression linéaire de la cohésion d'équipe il faudra explorer le rôle de cet échec dans les apprentissages ultérieurs.* » Ce type de note de réflexion permet de garder une trace explicite des inflexions de l'analyse et d'atténuer les biais subjectifs en dévoilant le raisonnement de l'analyste. D'autre part, comme mentionné, un double codage indépendant a été réalisé sur certaines scènes sensibles, suivi d'une discussion des divergences : cette démarche de contre-vérification renforce la dépendabilité de la classification en s'assurant que les catégories ne dépendent pas d'une vision idiosyncrasique du chercheur (Lincoln & Guba, 1985). En outre, une triangulation intra-corpus a systématiquement été pratiquée en confrontant les observations issues des épisodes avec les scripts écrits correspondants lorsqu'ils étaient disponibles : cela a aidé à clarifier certains dialogues difficiles à l'audition et à s'assurer qu'aucun détail sémantique important n'était omis dans l'analyse. L'ensemble de ces précautions visent à asseoir la crédibilité et la confirmabilité de l'analyse (Lincoln & Guba, 1985), en offrant une véritable piste d'audit depuis les données sources (scènes minutées, verbatims) jusqu'aux constructions théoriques finales.

3.6 Qualité, validité et limites de l'étude

Pour garantir la qualité scientifique de cette recherche, nous nous sommes appuyés sur les critères de confiance de Lincoln & Guba (1985) adaptés à un terrain fictionnel.

(a) Crédibilité : obtenue par une immersion prolongée dans le corpus (visionnages multiples) et par l'ancrage de chaque interprétation dans des scènes précises. Chaque assertion s'appuie sur au moins une scène identifiée par timecode, permettant au lecteur de vérifier la correspondance entre les données et l'interprétation. Nous avons confronté chaque explication à d'éventuels contre-exemples, ce qui a affiné certaines conclusions – la défection d'un membre nuance l'idée d'une adhésion totale de l'équipe. Enfin, nous avons comparé nos observations à la littérature en management (ex. brigades de cuisine, redressement de PME) pour confirmer que les phénomènes

observés dans *The Bear* possèdent des équivalents dans la réalité, gage de leur plausibilité (Balazs, 2001 ; Bouty & Gomez, 2013 ; Stierand, 2015 ; Lortie et al., 2023). (b) Dépendabilité : repose sur un corpus stable (scènes disponibles pour relecture) et une traçabilité rigoureuse de l'analyse. Toutes les étapes ont été documentées (versions du codebook, mémos de recherche, journal des décisions), constituant un audit trail permettant à un tiers de retracer le cheminement interprétatif. Des comparaisons de codage entre analystes ont apporté une validation intersubjective, limitant l'arbitraire. (c) Transférabilité : renforcée par des descriptions détaillées du contexte et des processus pour juger de la portée des conclusions dans d'autres situations. Cette richesse contextuelle permet de déterminer si les conditions de *The Bear* correspondent à celles d'un contexte réel. (d) Confirmabilité : garantie par une chaîne d'évidence transparente et la réflexivité du chercheur. Chaque proposition est étayée par des données tangibles de la série, avec un lien direct entre données et interprétation (timecodes, verbatims, codes). L'analyste a tenu un journal pour expliciter ses biais et prendre du recul. Les résultats proviennent des données plutôt que de présupposés, et sont vérifiables indépendamment.

Pour la validité interne, nous avons reconstitué les enchaînements causaux du cas. Chaque mécanisme a été retracé à travers plusieurs scènes illustrant chaque maillon. Confrontée aux concepts de la littérature (ex. rôle des routines dans le changement), cette reconstitution assure une explication fondée sur les données. Quant à la validité externe, elle relève d'une généralisation analytique et non statistique (Yin, 2014). Les enseignements de *The Bear* sont transposables, sous conditions, à d'autres PME. Au lecteur de juger si le contexte (taille de l'entreprise, nature de la crise, secteur) est suffisamment proche pour que les mêmes mécanismes s'y appliquent.

La fiction présente des limites atténuées par des garde-fous. D'abord, la licence poétique et la dramatisation peuvent nuire au réalisme : nous avons privilégié les scènes de gestion ordinaires aux scènes trop spectaculaires ou émotionnelles, et chaque motif identifié a été confronté à la littérature. Si un phénomène de *The Bear* n'avait aucun équivalent dans les organisations réelles, nous l'avons écarté ou signalé avec prudence. Ensuite, pour éviter l'« envoûtement narratif », nous avons appliqué une codification stricte (modèle Gioia), consigné des mémos réflexifs et recherché des cas négatifs pour contester les explications trop linéaires (Braun & Clarke, 2006), en sollicitant au besoin un regard externe. Enfin, pour prévenir le biais de confirmation (ne garder que ce qui conforte une hypothèse), nous avons adopté une posture abductive, alternant induction et déduction en testant des hypothèses sur les données de la série. Certaines ont été réfutées par les scènes (nous obligeant à réviser nos attentes), d'autres confirmées. Par exemple, l'idée d'une progression linéaire de la cohésion d'équipe a été démentie par un épisode chaotique des commandes en ligne (S1E7), révélant la nécessité d'un apprentissage par l'échec. Cette démarche itérative (Miles & Huberman, 2003) garantit que la théorie finale émane des données, non de nos préconceptions.

Enfin, on peut objecter qu'il aurait été préférable de mener une étude de terrain réelle (observations, entretiens en PME) plutôt que d'analyser une série fictionnelle. Dans la réalité, les moments critiques surviennent sans prévenir en l'absence du chercheur, et les entretiens a posteriori n'en offrent qu'un récit partiel (Holt & Zundel, 2014). La fiction fournit au contraire des séquences

directes et rejouables de ces épisodes. Accéder à une PME en crise est difficile et coûteux (confidentialité, risques, disponibilité), alors qu'une série propose un cas riche sans ces contraintes. Enfin, de nombreux phénomènes fins observés dans *The Bear* (micro-coordination en plein rush, gestion du passe, corrections en temps réel) seraient quasi impossibles à saisir par de simples entretiens, alors qu'ils sont pleinement visibles à l'écran.

Notre objectif n'est pas de remplacer le terrain réel par la fiction, mais de l'ajouter comme outil méthodologique complémentaire. La généralisation demeure analytique et conditionnelle : chaque inférence est ancrée dans des scènes vérifiables et confrontée aux connaissances existantes, permettant d'en évaluer la validité et de tester le transfert à d'autres contextes (Yin, 2014).

Chapitre 4 : Résultats

Dans cette analyse, nous adoptons une démarche strictement inductive pour explorer comment, dans le cas fictif de *The Bear*, une planification stratégique flexible et itérative a permis de sortir une petite entreprise du chaos, de stabiliser ses opérations et de la repositionner. Conformément à la consigne méthodologique, nous partirons exclusivement d'observations concrètes tirées de la série (scènes, dialogues, situations) sans mobiliser d'emblée les concepts théoriques. Nous décrirons d'abord factuellement les événements et l'évolution observée, pour faire émerger progressivement les dynamiques de transformation. Ce n'est qu'en fin d'analyse que nous éclairerons ces résultats à la lumière du cadre théorique, et non l'inverse, afin de répondre à la question de recherche.

Plusieurs étapes se dégagent de l'histoire de *The Bear* et structureront notre analyse. Nous commencerons par dépeindre la situation de départ chaotique (4.1), marquée par l'absence de structure et de planification, puis nous verrons comment les premières tentatives de mettre de l'ordre apparaissent. Ensuite, nous examinerons les tensions initiales provoquées par ces changements et les ajustements improvisés qui s'ensuivent (4.2). Nous identifierons un moment de crise majeur où tout bascule (4.3) et décrirons comment l'équipe en tire des enseignements concrets, amorçant un apprentissage collectif (4.4). Nous montrerons ensuite comment, après les turbulences, les opérations se stabilisent peu à peu et les nouvelles pratiques se consolident (4.5). Forts de cette stabilité retrouvée, nous analyserons l'émergence d'une nouvelle vision stratégique conduisant au repositionnement complet de l'entreprise (4.6). Enfin, dans une synthèse inductive (4.7), nous relierons ces enseignements à la problématique générale : en quoi l'adoption progressive d'une planification agile a permis la réorganisation, la stabilisation et le repositionnement de cette PME en difficulté. Tout au long du cheminement, nous maintenons un ton neutre et descriptif, en laissant parler les faits avant d'en déduire prudemment leur signification.

4.1 Du chaos initial à la première tentative de structuration

Dans notre cadre conceptuel, cette sous-section documente le contexte initial. Nous décrivons la situation de départ de The Original Beef, marquée par un désordre interne et des pressions extérieures. L'objectif est d'établir, à partir des faits, pourquoi le changement devient nécessaire et de poser les premiers indices d'un besoin d'organisation.

Au début de *The Bear*, l'organisation du restaurant est plongée dans le chaos opérationnel, dépourvu de toute planification ou structure claire. Les premiers épisodes brossent le portrait d'une petite cuisine en ébullition, où les tâches s'entremêlent et où chacun agit selon ses habitudes sans coordination d'ensemble. On observe dès le départ une atmosphère anarchique : le restaurant, appelé *The Original Beef*, fonctionne sur des routines informelles héritées de l'ancien propriétaire Michael Berzatto. Les rôles des employés sont flous, la communication se résume à des cris à travers la cuisine, et les tensions sont palpables tant la surcharge de travail et le désordre matériel

pèsent sur le quotidien. Jusqu'à l'arrivée de Carmen Berzatto (surnommé Carmy), le frère du défunt Michael, qui reprend le restaurant suite au décès de son frère.

Un exemple marquant de ce désordre initial apparaît lorsque Carmy, revenu pour reprendre l'établissement, tente d'introduire ses premières idées de changement. Dès qu'il essaie de modifier les habitudes, il se heurte à une hostilité immédiate. Dans S1E1 (~00:18:00), une vive confrontation éclate entre Carmy et Richie (le cousin et gestionnaire informel du restaurant). Carmy vient de prendre des initiatives sans consulter personne (par exemple, commander une nouvelle marque de mayonnaise ou recruter Sydney comme sous-chef), ce que Richie vit comme une trahison. Face à Carmy, Richie explose : « Don't fking do that, Carmen! ... ordering different mayonnaise and hiring new fking broads without talking to me first! This is your brother's house... I was running it fine without you.¹ » Carmy réplique du tac au tac par une pique cinglante : « Why didn't he leave it to you then? » (S1E1).

Ce dialogue révèle d'emblée le chaos organisationnel sous-jacent : Richie revendique une autorité informelle au nom de la tradition et de la mémoire de Michael, tandis que Carmy le nouveau "chef" légitime sur le papier n'a pas encore l'adhésion de l'équipe. On voit que le leadership est disputé et qu'aucune structure formelle n'est établie pour trancher : le restaurant ressemble à « la maison de ton frère » gérée « à sa façon » par Richie, sans règles écrites, ce qui génère un conflit de légitimité dès qu'une nouvelle voix tente de s'imposer. La scène, chaotique, se déroule au milieu d'une cuisine désordonnée : on imagine les casseroles sur le feu, le vacarme ambiant Richie hurle sans aucune procédure de communication respectée, signe qu'aucune discipline de brigade n'existe à ce stade. Carmy vient donc d'hériter d'une entreprise où règne une absence totale de structure formalisée, chaque vétéran agissant en territoire conquis.

Malgré ce chaos ambiant, Carmy entreprend aussitôt de mettre un peu d'ordre. Son arrivée s'accompagne de premières tentatives pour instaurer des règles et des routines plus professionnelles, même si elles sont très basiques. Par exemple, il commence par des gestes simples : nettoyer la cuisine, ranger le stock, remettre à neuf du matériel défectueux autant d'actions concrètes qu'on le voit réaliser en toile de fond. Surtout, Carmy importe des réflexes issus de son expérience dans la haute cuisine new-yorkaise. Dans S1E2 (~00:10:00), on le voit rassembler l'équipe et imposer quelques règles élémentaires inspirées de la brigade de cuisine à la française : il demande à chacun de maintenir son poste propre (« Housekeeping means you have to clean your stations 'cause this place is f**kin' gross. »), et instaure le fait de s'appeler entre eux « Chef » par respect. Il annonce aussi des décisions tranchées pour rationaliser le menu : il supprime le spaghetti à la sauce tomate, un plat pourtant populaire auprès de la clientèle mais qui encombre la cuisine et ne correspond pas à sa vision. Ces changements

¹ Dans le chapitre Résultats, les dialogues sont reproduits en anglais pour préserver le ton original ; les jurons et sacres sont indiqués par **.

immédiats suscitent l'incompréhension, voire la moquerie de ses employés. Richie le regarde d'un air ahuri, se tournant vers les autres : « ...what the f**k are you saying? Anyone understand what he's saying? » (S1E2), se gaussant du jargon de brigade que Carmy emploie soudain. Malgré le scepticisme général, Carmy tient bon. D'un ton calme mais ferme, il explicite son intention de rationaliser et nettoyer le fonctionnement de la petite entreprise : « I never said I couldn't figure out the spaghetti. I said it doesn't make any sense on this menu, so it is done. The end. » (S1E2). Factuellement, on assiste ici aux tout premiers pas d'une structuration de l'organisation du restaurant : Carmy introduit une discipline minimale (un semblant de règles de conduite et d'organisation du travail) là où régnait l'improvisation totale. Il faut noter qu'à ce stade, ces efforts de Carmy restent modestes et unilatéraux il décide seul, sur le champ, sans réelle concertation, ce qui explique la résistance initiale. Néanmoins, on voit pour la première fois une figure d'autorité tenter d'ordonner le chaos : c'est le début d'un changement, encore fragile.

Les limites de cette gestion anarchique ne tardent pas à apparaître plus gravement, forçant Carmy à pousser plus loin la structuration. Un événement marquant survient avec le passage des services de contrôle sanitaires. Dans S1E3 (~00:15:00), le restaurant reçoit la note hygiénique "C", placardée sur la devanture ce qui équivaut, dans le code de la ville, à un sérieux avertissement. Carmy réunit alors son équipe dans la cuisine exiguë, tenant la fiche de score humiliante, et leur fait face pour un constat sans appel : « We can't keep operating like this. We got a C! A 'C' stands for chaos. » (S1E3). Le terme "chaos" est explicitement prononcé, confirmant l'état d'entropie avancé du fonctionnement actuel. Ce constat, appuyé par un indicateur externe (la mauvaise note), pousse Carmy à formaliser davantage l'organisation. Il annonce alors « That's why we're gonna start operating like a French kitchen... We're implementing a French brigade. » (S1E3). Autrement dit, il décide d'instaurer officiellement un système de brigade avec une hiérarchie claire, des postes définis et une chaîne de commandement du chef vers les commis. Concrètement, cela signifie introduire des rôles structurés (chef de cuisine, sous-chef, chefs de partie, etc.) et une discipline collective durant le service. On assiste à Carmy qui explique brièvement aux employés l'origine de cette méthode (Escoffier, la brigade classique), cherchant à légitimer ce changement par les meilleures pratiques du milieu gastronomique. C'est la première démarche délibérée de réorganisation interne que l'on voit dans *The Bear*. Elle survient en réaction directe au chaos diagnostiqué ("C" for chaos) et vise à transformer un groupe informel en une équipe coordonnée.

À ce stade du récit, on observe donc un passage du chaos total vers un début d'ordre. Le changement est encore loin d'être abouti ou accepté, mais il a commencé. En l'espace de quelques épisodes, Carmy est passé d'une position d'observateur dépassé par le désordre (cherchant d'abord à « figure this place out » selon ses mots en S1E1) à celle d'un acteur imposant de premières mesures structurantes. Il faut souligner le caractère empirique et progressif de cette amorce de structuration : Carmy n'a pas déroulé un plan stratégique préconçu dès son arrivée, il a

réagi aux urgences (cuisine insalubre, menu aberrant, sanction sanitaire) en introduisant pas à pas des correctifs pragmatiques. On peut ainsi noter qu’il se dessine une ébauche d’organisation là où régnait le chaos sans que cela ne prenne encore la forme d’une réorganisation aboutie. Il apparaît donc qu’un processus de mise en ordre débute, insufflé par Carmy dans le feu de l’action. Ce constat factuel servira de base pour analyser la suite, sans que l’on parle encore de “succès” ni de théorie : on se contente de noter l’évolution du chaos vers un embryon d’ordre.

Chronologiquement, on peut résumer cette première phase ainsi : (1) Carmy revient et se heurte d’emblée au chaos ambiant et à Richie qui défend l’ancienne façon de faire (conflit de leadership, S1E1) ; (2) Carmy introduit quelques règles basiques pour professionnaliser le fonctionnement (propreté, appellation « Chef », simplification du menu), ce qui suscite l’incompréhension de l’équipe mais amorce un début de discipline (S1E2) ; (3) une inspection sanitaire sanctionne durement le restaurant d’une note « C », soulignant l’urgence de changer les pratiques (facteur externe déclencheur, S1E3) ; (4) en réaction, Carmy instaure officiellement la brigade de cuisine pour structurer le travail et clarifier les rôles (réorganisation interne, fin S1E3). En quelques jours, la petite entreprise est ainsi passée d’une absence totale de structure à l’ébauche d’une organisation.

Tableau 4.1.1 - Chronologie de la phase du chaos initial à l’ébauche de structuration

Dans le tableau synthétique ci-dessous, nous retraçons les étapes en soulignant, pour chacune, les événements clés et les mécanismes observés. Le visuel met en évidence la séquence inductive du chaos initial à la structuration, des ajustements à la crise catalytique, puis l’apprentissage et la consolidation jusqu’au repositionnement.

Phase	Événements clés	Mécanismes observés
Chaos initial sans structure	- Carmy revient et se heurte d’emblée au chaos ambiant et à Richie qui défend l’ancienne façon de faire (conflit de leadership, S1E1).	Absence de planification : fonctionnement au jour-le-jour hérité de l’ancien propriétaire (inertie organisationnelle). Légitimité disputée : aucun leadership formel accepté, tensions dès qu’une autorité tente de s’imposer.
Premières structurations improvisées	- Carmy introduit quelques règles de base issues de son expérience (propreté des postes, appellation « Chef », menu simplifié), ce qui suscite l’incompréhension de l’équipe (S1E2). - Un électrochoc externe survient : la note sanitaire “C” infligée par les autorités (S1E3) révèle l’urgence de changer les pratiques ; en réaction, Carmy instaure officiellement une brigade de cuisine (fin S1E3).	Initiative de formalisation : importation rapide de pratiques professionnelles (règles d’hygiène, discipline de brigade) pour rationaliser l’organisation. Changement réactif : modifications dictées par l’urgence (sanction externe) plutôt que planifiées à l’avance.

Tableau 4.1.2 - Codification inductive (méthode Gioia) de la phase 4.1

Dans le tableau Gioia ci-après, l'analyse inductive fait émerger des concepts et thèmes transversaux. La structure relie les données de terrain aux catégories théoriques de manière compacte et cohérente.

Codes de premier ordre	Thèmes de second ordre	Dimension agrégée (émergente)
Revendication de l'autorité traditionnelle face au nouveau dirigeant Remise en question cinglante de la légitimité du gestionnaire en place	Conflit de légitimité : Leadership contesté dès l'arrivée de Carmy - (Richie) revendique son droit historique au contrôle, et Carmy remet en cause sa légitimité de fait.	Chaos initial à la première tentative de structuration : Petite entreprise fonctionnant sans structure formelle : leadership flou et routines obsolètes. L'entropie ambiante rend impérative une structuration ; les heurts de légitimité initiaux signalent la difficulté à changer.
Introduction autoritaire de nouvelles règles d'hygiène de base Décision unilatérale de supprimer un plat historique du menu	Leadership imposé : Carmy applique d'emblée des changements unilatéraux (nettoyage strict, discipline de brigade, menu raccourci) sans consulter l'équipe, importés de son expérience professionnelle pour tenter de remettre de l'ordre.	Chaos initial à la première tentative de structuration (suite) : Face au chaos, Carmy réagit par des initiatives improvisées inspirées des "grandes cuisines". Ces mesures top down (règles, suppression d'un plat fétiche) provoquent surprise et mécontentement, mais instaurent les premiers éléments d'organisation.
Constat choc des dysfonctionnements majeurs (« C for chaos »)	Signal d'alarme et restructuration : Une sanction extérieure (note sanitaire C) révèle publiquement le désordre. Carmy en tire un électrochoc et décide de structurer formellement la cuisine en instaurant une brigade à la française pour clarifier les rôles.	Chaos initial à la première tentative de structuration (fin) : Un événement catalyseur (mauvaise note) force la remise en cause du statu quo chaotique. Carmy introduit une structure hiérarchique traditionnelle pour tenter de sortir du chaos initial.

4.2 Des tensions initiales aux premiers ajustements

Dans la logique du cadre, cette sous-section suit l'activation d'un premier levier managérial dans un esprit de planification agile. Règles élémentaires, embryon de coordination et essais concrets produisent des frictions visibles. Nous examinons ces tensions et les micro ajustements qui en découlent, car ils matérialisent la recherche d'un appui opérationnel pour sortir du désordre, en restant au plus près des interactions observées.

Les premières initiatives de Carmy pour structurer la PME ne se sont pas faites sans heurts. Bien au contraire, elles ont engendré de vives tensions et résistances au sein de l'équipe, obligeant chacun à s'adapter sur le vif. Cette sous-partie décrit comment, dans The Bear, les changements introduits ont provoqué des conflits ouverts, puis comment l'équipe a improvisé des ajustements face à ces difficultés, dans un processus de tâtonnement adaptatif.

Dès que Carmy impose de nouvelles règles et tente de moderniser le fonctionnement, plusieurs frictions éclatent au grand jour. L'une des premières tensions notables concerne l'instauration de la brigade en cuisine. Si Carmy a annoncé ce changement de structuration (S1E3), son application pratique se heurte aux réalités du terrain et à la communication interne défailante.

Dans S1E3 (~00:25:00), après un service difficile sous le nouveau système, Sydney confronte Carmy sur la manière dont il a procédé. Sydney est la jeune sous-chef que Carmy vient d'embaucher elle partage globalement sa vision de rehausser le niveau, mais son soutien n'est pas inconditionnel. On la voit attendre que le rush retombe pour parler à Carmy en privé. Elle est visiblement nerveuse mais déterminée, et lui dit en substance : « When I said I didn't think that the brigade was a good idea, you didn't listen... and if this is going to work the way that I think we both want it to work... we should probably try to listen to each other. ».

Ce dialogue met en lumière une tension interne subtile mais importante : Sydney, malgré son rang de nouvelle venue, exprime son malaise vis-à-vis du leadership de Carmy. Elle avait émis des réserves sur l'instauration brutale de la brigade (sans doute parce qu'elle sentait l'équipe non préparée), mais Carmy est passé outre sans l'écouter. Sydney se permet donc de lui faire remarquer, avec précaution, que pour réussir la transition qu'ils souhaitent, il faudra de la collaboration et de l'écoute mutuelle. Ce moment traduit un ajustement naissant dans sa façon de diriger : face à la tension (sentiment d'exclusion de Sydney dans la décision), Carmy est amené à entendre qu'il doit adapter sa façon de diriger. Même si la scène ne montre pas explicitement la réponse de Carmy, le simple fait que Sydney se sente autorisée à le recadrer poliment indique qu'un dialogue s'installe. On constate donc que la mise en place trop rapide d'une structure (la brigade) a généré un conflit ici un conflit d'idées et de management qui appelle un réajustement relationnel : Carmy doit ajuster son leadership en intégrant les retours de sa sous-chef. C'est une première forme d'apprentissage par le bas : l'autorité de Carmy est contestée de manière constructive, ce qui semble l'amener à plus d'humilité.

Un autre foyer de résistance initiale se situe au niveau des employés les plus anciens face aux nouvelles méthodes apportées par Sydney. Sydney, malgré sa jeunesse, cherche en effet à appliquer des standards élevés et à organiser le travail en cuisine de manière plus rigoureuse. Cela provoque des accrochages, notamment avec Tina, une cuisinière chevronnée présente de longue date au restaurant. Dans S1E4 (~00:20:00), alors que Carmy est occupé ailleurs, Sydney tente de prendre les devants sur la planification de la production quotidienne : elle affiche une nouvelle liste de préparations (prep list) bien ordonnée et passe voir chaque station pour s'assurer que tout est en place selon ses consignes. Son initiative est mal reçue par Tina, qui y voit une remise en question de ses compétences. La scène montre Tina en train de cuisiner tout en parlant au téléphone ; Sydney lui rappelle gentiment une étape d'une recette. Tina réagit avec une hostilité passive-agressive cinglante, en espagnol familier, lui signifiant de la laisser tranquille (S1E4) : « Did you

remember when I said to fk off? ... "Fk off" means I know how to do it. »

On assiste ici à un véritable choc culturel interne : Sydney représente la nouveauté (nouvelles recettes, procédures écrites, contrôle de qualité) tandis que Tina incarne l'expérience routinière qui n'apprécie pas d'être supervisée par une nouvelle arrivée. Le désaccord porte sur la façon de faire le travail : Sydney veut standardiser et vérifier, Tina revendique son savoir-faire tacite et le respect dû à son ancienneté. Ce conflit ne dégénère pas en hurlements généralisés comme d'autres, mais la tension est lourde : Sydney, déstabilisée, se heurte à un mur de résistance silencieuse où l'obéissance feinte cache une insubordination réelle. Face à ce problème imprévu le rejet personnel de l'autorité de Sydney par Tina, un ajustement sera nécessaire de la part de Sydney pour surmonter ce blocage

Sur le moment, Sydney encaisse la rebuffade sans savoir répondre : c'est plus tard que viendra l'ajustement, sous forme d'un changement d'attitude gagnant-gagnant. En effet, dans S1E5 (~00:25:00), une scène discrète marque un tournant dans leur relation. En pleine séance de test d'un plat en cuisine, Sydney goûte la purée de pommes de terre préparée par Tina un mets simple mais qui est la spécialité de cette dernière. Tina s'attend à une critique condescendante, déjà sur la défensive : « Go ahead. Get it over with. Taste it and tell me it's shitty. » (S1E5) grommelle-t-elle. Or, contre toute attente, Sydney complimente sincèrement la purée : « It's great. Thank you, Chef. » répond-elle avec un sourire respectueux, en appelant Tina Chef selon la nouvelle nomenclature qu'elle-même a instaurée. Tina, interloquée, répond simplement « What? » pensant avoir mal entendu. Sydney répète posément « It's great. Thank you, Chef. » L'effet est immédiat : on voit Tina désarmée par cette reconnaissance de son savoir-faire. Ce moment d'échange positif Sydney valorisant l'expertise de Tina apaise la tension antérieure. Tina accepte humblement le compliment et l'appellation "Chef", signe qu'elle commence à intégrer la nouvelle culture de respect mutuel prônée par Carmy et Sydney. Il s'agit d'un petit ajustement relationnel, mais crucial : Sydney a compris qu'elle devait aussi gagner la confiance de l'ancienne garde, pas seulement imposer ses règles. En louant le travail de Tina, elle corrige son approche initiale (jugée trop autoritaire par Tina). De son côté, Tina, gratifiée, semble plus disposée à suivre Sydney par la suite. On constate donc concrètement qu'à la tension (conflit Sydney-Tina) a succédé un ajustement improvisé : non pas un changement de procédure, mais un changement de posture humaine. Cet exemple montre l'équipe en train d'apprendre à collaborer par tâtonnements : une confrontation, puis un geste de conciliation qui permet d'avancer.

Les tensions initiales ne se limitent pas aux conflits hiérarchiques ; elles émergent aussi lorsque l'équipe tente d'innover sans filet. Par exemple, l'introduction d'idées nouvelles sur le menu crée des désaccords. Dans S1E6 (~00:10:00), Sydney souhaite profiter des ingrédients disponibles pour ajouter un plat gastronomique original : un risotto à base de bouillon d'écrevisses étouffées. Elle voit là une occasion de rehausser la qualité de l'offre et d'attirer de nouveaux clients, tout en évitant

le gaspillage. Pleine d'enthousiasme, elle présente sa création à Carmy et Richie en arguant que « *It's easily adaptable, we can make it for a great to-go.* » (S1E6). La réaction est mitigée : Richie, représentant la voix de la prudence (ou du scepticisme), fronce les sourcils et lance, moqueur : « *Are you saying 'risotto to-go' to me? I am barely convinced we're ready for to-go at all...* » (S1E6). Ce désaccord houleux reflète une tension entre l'innovation culinaire ambitieuse prônée par Sydney et la réalité opérationnelle encore fragile soulignée par Richie. Carmy, quant à lui, écoute mais ne tranche pas immédiatement en faveur de Sydney ; on sent qu'il partage en partie les inquiétudes de Richie sur la capacité de l'équipe à gérer de la vente à emporter de plats complexes alors qu'elle peine déjà sur les bases. Ici encore, face à la proposition de Sydney, l'équipe procède à un ajustement prudent : ils temporisent. Le risotto n'est pas adopté d'emblée sur le menu quotidien, ce qui évite de surcharger l'organisation. Concrètement, Sydney doit ajuster ses ambitions à court terme elle comprendra qu'il faut peut-être consolider l'existant avant de foncer vers trop de nouveautés. Ce compromis tacite est une forme d'ajustement stratégique mineur : ne pas tout révolutionner d'un coup, intégrer le changement par petites doses pour ne pas déstabiliser l'opérationnel. Cette leçon se dessine en creux de la tension même : l'idée de chaos créatif (chaos menu) séduisante sur le papier doit être « *thoughtful* » (réfléchie) comme le dit Carmy, et les freins internes (les doutes de Richie) obligent Sydney à affiner son approche.

Par ailleurs, d'autres imprévus forcent l'organisation à s'ajuster dans ces débuts mouvementés. L'entreprise traîne des casseroles du passé qui éclatent au grand jour, générant stress et adaptation en urgence. Par exemple, la situation financière et administrative délétère de The Original Beef impose des compromis inattendus. Dans S1E4 (~00:05:00), Carmy et Richie se retrouvent à faire un service traiteur pour un anniversaire d'enfant, ce qui n'est absolument pas le cœur de métier du restaurant. La raison de cette bizarrerie est rapidement donnée : ils doivent rembourser une dette envers l'oncle Cicero (Jimmy), qui a prêté de l'argent à Michael (l'ancien propriétaire). Richie peste en préparant les hot-dogs et gâteaux pour enfants : « *I didn't wanna be doing this bullsht right now.* » Carmy, concentré mais irrité, lui rétorque sèchement : « *Then don't borrow money from Cicero you can't pay back, and then we don't have to cater little f**kin' kid's birthday parties.* » (S1E4). Cette altercation révèle une tension financière et morale : Carmy, qui cherche à redresser l'établissement, doit aussi composer avec les erreurs passées (dettes de jeu ou d'affaires de Michael et Richie). En réaction à la contrainte externe (rembourser l'oncle), ils ont dû accepter ce contrat inopiné. On voit Carmy qui, pour sauver la trésorerie, s'ajuste en sortant de la routine du restaurant : il mobilise l'équipe sur un événement privé, au détriment du restaurant ce jour-là. Cela crée du ressentiment chez Richie, mais Carmy rappelle l'équipe à la réalité des compromis nécessaires à court terme pour survivre. Ici, face à la pression de la dette, l'organisation s'adapte de manière opportuniste : on illustre ainsi comment les premières phases du redressement sont marquées par des ajustements de survie, parfois aux frontières de l'activité normale (faire du catering peu rentable pour assainir un passif financier). Bien que cette scène n'apporte pas de solution durable,

elle témoigne de la capacité de Carmy à prendre des décisions réactives pour préserver la viabilité immédiate, quitte à créer des tensions internes.

Enfin, l'entreprise découvre des problèmes cachés qui la forcent à réagir rapidement et à élargir le cercle des contributeurs. Un exemple notable est la découverte d'un grave souci administratif : The Beef n'a pas payé ses impôts depuis cinq ans. Dans S1E6 (~00:18:00), Natalie (surnommée Sugar, la sœur de Carmy), pourtant restée jusqu'ici en retrait des opérations, intervient pour annoncer la nouvelle à Carmy. Son ton est préoccupé : « ...they haven't given that government organization anything in five years... » (sous-entendu l'IRS, le fisc américain). Elle ajoute qu'elle a passé des jours à rassembler les documents afin de négocier une réduction des pénalités, et demande à Carmy d'aller chercher les vieux registres de paie de 2018 dans le bureau. Cette scène met en lumière un ajustement organisationnel d'un autre genre : face à une crise administrative potentiellement fatale (amendes massives, risque de fermeture légale), l'entreprise élargit son équipe dirigeante de fait. Sugar, qui n'était pas impliquée dans la cuisine, prend en charge le volet comptable et légal pour éviter la catastrophe. Carmy, d'abord surpris, lui confie spontanément la tâche reconnaissant là ses propres limites. On assiste ainsi à une forme de réallocation improvisée des rôles : Natalie devient d'office responsable financière, du moins temporairement, pour sauver la situation. Cet ajustement intégrer un membre de la famille aux compétences complémentaires se fait sans plan préétabli, simplement parce que la nécessité l'impose et que Natalie s'en montre capable. Cela souligne que, dans ces premiers temps du redressement, chaque problème rencontré trouve une solution ad hoc : on colmate les brèches en mobilisant qui il faut (Sydney pour la cuisine, Natalie pour la paperasse, Carmy sur tous les fronts) au moment où il le faut.

Chronologiquement, on peut résumer cette deuxième phase ainsi : Les principaux événements de cette phase se succèdent ainsi : (1) Mise en place de la brigade (fin S1E3, Sydney prévient Carmy qu'il aurait dû l'écouter, révélant une tension de leadership ; (2) Organisation du travail par Sydney (S1E4), Tina résiste aux nouvelles consignes, tandis que Carmy et Richie doivent assurer un service traiteur imprévu pour rembourser une dette (pressions opérationnelles et financières) ; (3) Recherche d'apaisement (S1E5), Sydney gagne la confiance de Tina en valorisant son expertise, résolvant leur conflit ; (4) Innovations freinées (S1E6), l'idée de risotto à emporter de Sydney suscite un débat avec Richie et est mise en attente (prudent ajustement stratégique) ; (5) Découverte d'une crise latente (S1E6), l'ardoise fiscale impayée oblige Natalie à entrer en scène pour gérer administrativement la situation (ajustement organisationnel).

En synthèse de ces observations, on voit se dégager un motif d'adaptation itérative. À chaque tension ou obstacle rencontré, que ce soit un conflit humain, un échec d'une nouvelle procédure, une difficulté financière imprévue, correspond une réaction immédiate de l'équipe pour tenter de corriger le tir. Face à la résistance de Sydney, Carmy commence à écouter davantage. Face à l'hostilité de Tina, Sydney ajuste son attitude et gagne sa confiance, elle fait souvent figure de courroie de transmission au fil de ces ajustements, servant de relais entre la vision de Carmy et le

reste de l'équipe pour faciliter la transition. Face à la surcharge du menu, l'idée innovante de Sydney est mise en pause le temps de consolider l'existant. Face aux dettes et aux risques légaux, Carmy se résout à des actions non conventionnelles (catering, délégation à sa sœur) pour maintenir le cap. Chacun de ces ajustements est improvisé, non planifié longtemps à l'avance, et souvent imparfait, mais il permet de débloquer temporairement la situation. On constate donc un mode de gestion par tâtonnements : l'équipe avance, recule, corrige, apprend sur le tas ce qui fonctionne ou non. Ce processus est très empirique : les solutions émergent en réaction directe aux problèmes (nettoyer la station sale, calmer Tina par un compliment, etc.), plutôt qu'en application d'un plan pensé à l'avance. Ainsi, malgré un contexte très conflictuel, le restaurant survit et s'améliore légèrement par petites touches successives. Il est important de noter que, pour l'instant, nous ne qualifions pas encore cela de "bonne stratégie" ou "d'agilité" ; nous décrivons simplement des faits qui suggèrent que l'organisation apprend à s'adapter sur le vif. En d'autres termes, The Bear commence à montrer un "savoir-faire de crise" naissant : naviguer d'un écueil à l'autre en ajustant en continu. Ce thème du tâtonnement adaptatif s'impose inductivement de lui-même, sans qu'on le théorise : on voit bien des tensions puis des ajustements, étape par étape.

Tableau 4.2.1 - Chronologie des tensions initiales et ajustements improvisés

Dans le tableau synthétique ci-dessous, nous retraçons les étapes en soulignant, pour chacune, les événements clés et les mécanismes observés. Le visuel met en évidence la séquence inductive du chaos initial à la structuration, des ajustements à la crise catalytique, puis l'apprentissage et la consolidation jusqu'au repositionnement.

Phase	Événements clés	Mécanismes observés
Tensions et résistances initiales	- Instaurée abruptement, la brigade provoque des frictions internes : Sydney reproche à Carmy de ne pas l'avoir écoutée (fin S1E3). - Sydney cherche à organiser la production (S1E4) mais se heurte à Tina, qui rejette ses consignes de manière hostile. - Des désaccords éclatent aussi sur les nouveautés : la proposition de risotto de Sydney (S1E6) est moquée par Richie, qui doute que l'équipe puisse suivre. - Parallèlement, l'entreprise fait face à des pressions extérieures imprévues : pour rembourser une dette, Carmy et Richie improvisent un service traiteur (S1E4) ; de plus, Natalie découvre des impôts impayés menaçant le restaurant (S1E6).	Résistance au changement : les employés anciens défendent leurs habitudes, contestent les nouvelles règles et le leadership de Sydney. Pressions externes imprévues : dettes et problèmes administratifs forcent l'équipe à sortir du cadre (activités non prévues, nouveau rôle pour Natalie) pour éviter la faillite. Conflits d'objectifs : tension entre ambition d'innover (Sydney) et nécessité de fiabiliser l'existant (Richie/Carmy).
Ajustements empiriques en temps réel	- Carmy ajuste son management après les retours de Sydney : il comprend qu'il doit davantage écouter sa sous-chef (S1E3). - Sydney modifie son approche envers	Apprentissage adaptatif : l'organisation apprend de chaque friction et ajuste immédiatement ses pratiques (communication, répartition

	Tina : en valorisant le savoir-faire de cette dernière (compliment sur sa purée, S1E5), elle gagne son respect et apaise leur conflit. - Face à la surcharge potentielle du menu, l'idée de risotto de Sydney est mise en attente pour ne pas déstabiliser l'organisation (S1E6). - L'équipe s'adapte aussi aux urgences : Natalie (Sugar) est intégrée spontanément à la gestion administrative pour résoudre la crise fiscale (S1E6).	des rôles, priorités stratégiques). Flexibilité : décisions prises sur le vif pour résoudre les problèmes (déléguer la paperasse à Sugar, reporter un projet ambitieux) - correspond à une planification très agile et incrémentale dans l'action.
--	--	---

Tableau 4.2.2 - Codification inductive (méthode Gioia) de la phase 4.2

Dans le tableau Gioia ci-après, l'analyse inductive fait émerger des concepts et thèmes transversaux. La structure relie les données de terrain aux catégories théoriques de manière compacte et cohérente.

Codes de premier ordre	Thèmes de second ordre	Dimension agrégée (émergente)
Dérision face au jargon et aux méthodes nouveaux	Résistances au changement : Les employés historiques tournent en ridicule les procédures et le langage importés par Carmy (brigade, termes culinaires), exprimant ainsi leur refus latent du changement.	Tensions initiales et premiers ajustements : Les tentatives de structuration se heurtent d'abord à l'inertie culturelle de l'équipe. Les résistances internes obligent à ajuster le tir en cours de mise en place.
Résistance passive agressive à l'autorité de la nouvelle cheffe	Résistances au changement (suite) : Opposition larvée des anciennes envers les nouvelles venues : Tina rejette les consignes de Sydney avec sarcasme et défi, refusant qu'on évalue ou modifie sa façon de faire.	
Adoption spontanée d'une nouvelle norme de respect (« Chef »)	Ajustement relationnel positif : Un rituel de respect mutuel émerge : en appelant Tina « Chef » et en louant son plat, Sydney désamorce leur conflit. L'ancienne garde commence à accepter les nouvelles en voyant leur reconnaissance.	
Proposition d'innovation culinaire ambitieuse (plat complexe à emporter) Scepticisme moqueur face à une idée jugée irréaliste opérationnellement	Choc des visions : innovation vs prudence : Sydney propose une initiative audacieuse (risotto à emporter) pour innover, mais Richie la tourne en dérision, doutant que l'équipe puisse suivre (crainte d'un chaos aggravé).	
Réticence à sortir du cadre habituel (activité imposée non conventionnelle)	Ajustements de survie : Face aux dettes héritées, Carmy doit accepter des activités dégradées (service traiteur improvisé pour l'oncle Cicero) pour	

Compromis opérationnel forcé par une contrainte financière (catering imprévu)	renflouer la trésorerie. Richie exprime son ressentiment, illustrant la difficulté à concilier urgences financières et respect des traditions.	
Découverte d'une crise administrative et élargissement des responsabilités (arrivée de Sugar)	Ajustements de survie (suite) : Révélation de problèmes cachés (impôts impayés) obligeant à intégrer de nouvelles compétences : Natalie intervient spontanément comme responsable administrative pour éviter une catastrophe légale, montrant une adaptation improvisée aux périls.	Tensions initiales et premiers ajustements (fin)

4.3 La crise du service en ligne

Ici, le récit atteint le point de rupture qui clôt la phase d'essais dispersés et ouvre une recomposition. Dans notre cadre, cette crise joue le rôle de catalyseur en révélant les limites du levier encore immature et en imposant une réorientation. Nous en retraçons les faits marquants afin d'éclairer ce basculement décisif.

L'accumulation de tensions et de changements partiels finit par conduire à un moment de crise majeur dans *The Bear*, où tout bascule d'un coup. Cette section se penche sur cet épisode charnière et sur la manière dont l'équipe en tire des enseignements durables. Nous allons d'abord revivre la crise dans sa réalité brute, puis montrer comment, a posteriori, elle sert de détonateur à un apprentissage collectif et à des changements profonds dans l'organisation.

Le point de rupture survient dans l'épisode 7 de la saison 1, lors d'un service catastrophique resté fameux pour son intensité. Les circonstances initiales de cette crise combinent un concours de facteurs imprévus : une publicité soudaine attire une demande ingérable que la petite équipe n'était pas du tout préparée à absorber. Plus précisément, Sydney a (sans le vouloir) invité un critique gastronomique influent à goûter sa nouvelle création (le fameux risotto). Le lendemain, un article élogieux paraît dans la presse locale, décrivant le risotto comme un « plat remarquable ». Ravi mais imprudent, le restaurant active immédiatement une option de commandes en ligne, espérant profiter de l'engouement. C'est là que tout dérape : les commandes affluent en masse via internet, submergeant littéralement la cuisine.

La scène de la crise nous plonge dans un chaos bien pire que celui du début, décuplé par la pression extérieure des tickets qui pleuvent sans fin. Fait notable, ce chaos éclate malgré la discipline minimale et les procédures que Carmy avait instaurées et non par absence d'organisation comme dans la situation initiale. Dans S1E7 (~00:22:00), au coup d'envoi du service du midi, on voit le terminal de commande commencer à imprimer frénétiquement des tickets. Au début l'équipe est surprise, puis dépassée : les bandelettes de papier s'empilent, couvrant le comptoir et les murs. Sydney réalise avec horreur qu'inviter le critique a eu un énorme effet boomerang. Elle balbutie,

presque pour se rassurer, « ...It was an accident and it's fine, right? », mais le rythme fou des imprimantes la contredit déjà (S1E7). En quelques minutes, la situation devient ingérable : très vite, la cuisine est débordée par des dizaines de commandes de risotto et d'autres plats, alors qu'ils n'en ont pas préparé suffisamment à l'avance. On entend les sonneries incessantes, les papiers qui se déroulent au sol une image visuelle de l'avalanche incontrôlée à laquelle fait face l'équipe.

La tension monte d'un cran à chaque minute. Carmy tente d'abord d'organiser la réponse : il hurle des instructions, essayant de prioriser, mais ses directives se perdent dans le vacarme. Les cuisiniers, paniqués, s'emmêlent. Marcus, le pâtissier, absorbé par sa nouvelle recette de beignets, ne réagit pas assez vite aux appels de Carmy il était isolé, concentré, et n'a pas saisi l'urgence générale. Carmy, déjà à cran, finit par focaliser sa colère sur Marcus : « Why are you f**king with me?! » hurle-t-il en plein milieu de la cuisine, explosant complètement (S1E7 ~00:27:00). C'est la première fois qu'on voit Carmy perdre aussi violemment son sang-froid. Il jette des ustensiles, renverse des préparations ; Marcus, tétanisé, voit ses donuts soigneusement glacés tomber par terre, ruinés. Cette réaction en chaîne fait basculer l'ambiance de tendue à hystérique. Richie, qui s'efforce tant bien que mal de gérer l'emballage et la remise aux clients mécontents à l'extérieur, accourt dans la cuisine en entendant les éclats de voix. Il se met à enguirlander Sydney, qu'il tient pour responsable d'avoir déclenché ce cauchemar avec son fichu critique gastronomique. Sydney, déjà sur les nerfs, encaisse mal l'attaque de Richie. S'ensuit un échange d'invectives d'une violence rare : « You're a loser... I see you for the loser you are... » crache Sydney à Richie, atteignant sa dignité personnelle, « Poor f**king girl... » ajoute-t-elle en évoquant la fille de Richie dans un moment de colère aveugle (S1E7). Cette insulte est la goutte de trop pour Richie, qui avance sur Sydney, furieux, en criant « Oh, you gonna f**kin' stab me?! ». Sydney, tenant toujours à la main le couteau avec lequel elle travaillait, fait un mouvement brusque en s'interposant... et blesse accidentellement Richie à l'épaule. Richie pousse un cri de douleur il vient réellement d'être poignardé (certes superficiellement) en pleine cohue. À cet instant, le service vire à l'émeute interne : plus personne ne cuisine, tous les conflits latents explosent. Carmy continue de vociférer sur Marcus et les autres, jetant des coups de poing dans les étagères ; Sydney, choquée par son propre geste et submergée d'émotions, arrache son tablier et quitte le restaurant en pleurant de rage et de frustration. L'implosion est totale : en l'espace de quelques minutes, l'équipe s'est littéralement désintégrée sous nos yeux. Les commandes restent en plan, des clients attendent dehors sans comprendre, la cuisine est sens dessus dessous avec de la nourriture renversée partout, et deux piliers de l'équipe viennent de partir (Sydney claque la porte, Marcus s'en va également, dépité que son travail soit détruit). Carmy se retrouve seul au milieu du chaos, haletant, le regard perdu. La scène s'achève sur son cri de détresse dans le vide de la cuisine dévastée.

Cette crise est un électrochoc pour tous les protagonistes. Après ce désastre, plus rien ne peut être comme avant au restaurant. La série nous montre alors comment chaque personnage réagit, une

fois retombées les fumées de la bataille. Tout d’abord, Carmy est profondément ébranlé. Lui qui avait tenté de reprendre le contrôle de l’entreprise se retrouve confronté à l’échec retentissant de son mode de management autoritaire et brouillon. Dans le silence qui suit la tempête, Carmy, seul, prend enfin le temps de faire quelque chose qu’il avait évité depuis le début : lire la lettre laissée par son frère Michael. Dans S1E8 (~00:30:00), on le voit ouvrir fébrilement l’enveloppe que Michael lui avait léguée. À sa stupéfaction, la lettre contient une simple recette... qui mène Carmy à découvrir des liasses de billets cachées dans les boîtes de sauce tomate. Michael avait en réalité mis de côté d’importantes sommes d’argent pour lui, secrètement. Ce coup de théâtre la découverte d’un “trésor” inespéré change la donne. Carmy, en larmes, comprend qu’il a maintenant les moyens financiers de repartir de zéro. Aussitôt, il prend une décision radicale : fermer définitivement The Original Beef, éponger les dettes grâce à l’argent trouvé, et transformer le lieu pour réaliser sa propre vision d’un restaurant. Carmy rassemble ses derniers fidèles (Richie, Tina, Fak...) et leur annonce la nouvelle. On l’entend dire, avec une énergie renouvelée : « Show you motherf**kers how it’s done. What do we call it? » puis, sur un ton à la fois nostalgique et libéré, « The Bear. » (S1E8). La caméra montre alors l’enseigne du restaurant qui change : le vieux store “Original Beef of Chicagoland” est décroché, et l’on aperçoit en filigrane le nom “The Bear” qui se profile. Ce final de la saison 1 marque symboliquement la mort de l’ancienne organisation chaotique et la naissance d’un nouveau projet.

Il est crucial de noter que cette transformation stratégique décisive de fermer pour mieux rouvrir autrement n’aurait pas eu lieu sans la crise paroxystique du service raté. C’est l’échec cuisant qui catalyse la prise de conscience et le changement. Carmy, éprouvé par la déroute du service en ligne, réalise qu’il ne suffit pas de bricoler le présent (ajouter des règles, retirer un plat, etc.) : il faut repenser l’entreprise en profondeur. La crise a révélé les limites insurmontables de l’existant (tant humaines qu’organisationnelles) et a en même temps fourni une opportunité (les fonds cachés de Michael). Sur le coup, Carmy a perdu deux employés clés Sydney et Marcus et a presque anéanti son équipe. Mais à très court terme, il va apprendre de cet échec et tenter de reconstruire différemment. Dès la fin de l’épisode 7, on le voit ainsi faire amende honorable à sa manière : lors de la découverte de l’argent dans les tomates, il trouve un mot de Michael qui dit « Let it rip » (fais-toi plaisir). Ce message et ce legs l’incitent à croire de nouveau en un avenir pour le restaurant, mais pas sous sa forme actuelle. Carmy prépare aussitôt un nouveau menu (on le voit griffonner « The Bear » sur une feuille et imaginer des plats), et bien qu’on ne la voie pas directement on comprend qu’il prend contact avec Sydney pour la convaincre de revenir participer à l’aventure The Bear. Le fait que Sydney soit de retour dès le début de la saison 2 comme sous-chef et associée du projet confirme qu’il y a eu un processus de réconciliation et de changement de part et d’autre. Carmy a dû reconnaître son besoin d’elle et sans doute s’excuser (même indirectement) pour son comportement. Sydney, de son côté, a dû accepter de revenir en voyant les choses évoluer.

Tableau 4.3.1 - Chronologie de la crise « du service en ligne » et de ses impacts

Dans le tableau synthétique ci-dessous, nous retraçons les étapes en soulignant, pour chacune, les événements clés et les mécanismes observés. Le visuel met en évidence la séquence inductive du chaos initial à la structuration, des ajustements à la crise catalytique, puis l'apprentissage et la consolidation jusqu'au repositionnement.

Phase	Événements clés	Mécanismes observés
Crise catalytique (“point de rupture”)	- Un afflux massif de commandes en ligne submerge la petite équipe (S1E7). - La coordination s’effondre sous la pression et les conflits explosent : Carmy perd son sang-froid contre Marcus, Sydney et Richie s’invectivent violemment en plein service chaotique. - En plein tumulte, Sydney blesse accidentellement Richie ; peu après, Sydney quitte la cuisine en larmes et Marcus abandonne son poste, laissant Carmy seul au milieu du fiasco.	Crise « testée » : mise à l’épreuve extrême de l’organisation révélant tous les dysfonctionnements restants (communication insuffisante, stress non maîtrisé, manque de préparation aux imprévus). Échec total comme catalyseur : la crise joue un rôle de déclencheur brutal, forçant une remise en question intégrale du fonctionnement et de la stratégie de l’entreprise.

Tableau 4.3.2 - Codification inductive (méthode Gioia) de la phase 4.3

Dans le tableau Gioia ci-après, l’analyse inductive fait émerger des concepts et thèmes transversaux. La structure relie les données de terrain aux catégories théoriques de manière compacte et cohérente.

Codes de premier ordre	Thèmes de second ordre	Dimension agrégée (émergente)
Remise en question constructive du style de direction autoritaire	Apprentissage en cours d’action : Les tensions initiales forcent Carmy à évoluer : Sydney lui fait comprendre que son approche trop directive a des limites et qu’il doit intégrer davantage de collaboration et d’écoute.	Crise du service en ligne (catalyseur du changement) : Avant même la grande crise, des signaux annonciateurs indiquent la nécessité de changer d’approche. Cependant, c’est l’implosion du service en ligne qui va servir de catalyseur décisif.
Explosion de colère du leader sous la pression extrême Rupture de la cohésion : insultes personnelles en plein chaos	Implosion du fonctionnement : Sous le stress insoutenable du service en ligne, le management autoritaire de Carmy s’effondre (il hurle sur Marcus). Sydney craque et invective Richie, brisant net la coopération. L’équipe explose littéralement, révélant l’ampleur des tensions accumulées.	
Altercation physique sur fond de chaos généralisé Équipe en déroute totale, démissions à	Implosion du fonctionnement (suite) : La pagaille atteint un sommet : une bousculade aboutit à la blessure de Richie, marquant le chaos absolu. Sydney et Marcus partent sur le champ, signe d’un effondrement complet de l’équipe en ce point critique.	Crise du service en ligne (catalyseur du changement) (fin) : La crise se concrétise par un fiasco opérationnel et humain. Cet échec cuisant constitue un catalyseur : après un tel crash, il est clair pour

chaud en plein service		tous qu'on ne peut plus continuer comme avant.
------------------------	--	--

4.4 Un apprentissage collectif post-crise

Dans la logique du cadre, cette sous-section ouvre la phase des transformations internes. Nous suivons, à partir des faits, la reconfiguration progressive de la coordination et l'essor d'un apprentissage partagé. L'objectif est de montrer le passage d'ajustements dispersés à une base commune de travail qui soutient la suite du récit.

La transition entre la saison 1 et la saison 2 de *The Bear* illustre donc bien un processus d'apprentissage collectif post-crise. Concrètement, qu'apprennent les personnages de cet échec ? Carmy apprend l'humilité et l'importance de la délégation/communication : il ne peut pas tout porter seul sur ses épaules ni traiter son équipe comme il l'a fait. Sydney apprend les risques d'une initiative non concertée (son coup de publicité involontaire a viré au fiasco) et prend conscience qu'une excellente idée mal calibrée peut mettre le feu aux poudres. Richie aussi tire des leçons : il a vu l'entreprise toucher le fond et réalise peut-être que la "façon de Michael" n'était plus tenable du tout. Même Tina et les autres, choqués par l'incident, semblent comprendre qu'il faut changer de méthodes. Ce qu'il y a de frappant, c'est qu'immédiatement après la crise, l'organisation se remet en question de manière systémique. On passe d'une logique de rafistolage à une logique de remise à plat.

La saison 2 offre de multiples indices de cette volonté d'apprendre de l'échec et de corriger le tir. Par exemple, dès S2E1, Carmy, Sydney et Natalie (Sugar) se réunissent autour d'une table pour planifier de façon très détaillée la transformation du restaurant en *The Bear*. C'est une scène de planification structurée qu'on n'aurait jamais imaginée au début de la saison 1. Ils établissent un budget, listent les travaux à faire, identifient les goulots d'étranglement (comme les équipements en panne) et les démarches administratives nécessaires. Lorsque Carmy dit « We need more money. We need a project manager. » (S2E1) en réalisant l'ampleur du chantier, il fait déjà preuve d'un changement d'état d'esprit : auparavant il improvisait dans le brouillard financier, désormais il anticipe et structure. Le recrutement implicite de Natalie comme cheffe de projet est un apprentissage direct : Carmy a compris qu'il avait besoin d'aide dans la gestion (il délègue ce rôle à sa sœur, alors qu'avant la crise, il s'occupait seul de tout et la tenait à distance). Bien sûr, même cette planification minutieuse ne permettra pas d'éviter tous les imprévus, on le verra plus tard, mais la détermination à ne pas répéter les erreurs passées est bien présente.

Un autre exemple : ils prennent le temps de s'entraîner et d'apprendre avant la vraie ouverture, pour ne pas répéter les erreurs du passé. Dans S2E9, un épisode est consacré au service test "friends & family" un faux service avec des proches, conçu pour mettre l'équipe en condition réelle et

déceler les derniers problèmes. Ce service test tourne lui aussi mal sur certains aspects (un plat est mal réussi, des invités boivent trop et perturbent le service, Richie s'énervé encore en cuisine), mais l'important est ailleurs. L'équipe n'est pas surprise que tout ne soit pas parfait du premier coup : elle utilise ce raté comme un apprentissage en temps réel. Par exemple, Carmy goûte un plat envoyé en salle et s'aperçoit qu'il est raté (« The cook's off. » dit-il, ce qui choque un invité qui trouvait le plat bon S2E9). Plutôt que de péter les plombs, Carmy prend note de l'erreur et fait renvoyer le plat en cuisine pour rectification. Ils découvrent aussi que laisser des invités boire pendant un tel test a été une mauvaise idée (Richie fulmine en coulisses : « Are they drinking? ... Just keep going. » S2E9). Au lieu de se renvoyer la faute, le staff fait le bilan calmement après coup et ajuste ses préparatifs : on les voit, dans l'épisode suivant, établir des “non-négociables” pour l'ouverture officielle (par exemple, décider qu'il y aura des limites claires sur ce qu'on sert en test, ou que chaque plat doit être validé gustativement avant d'aller en salle, etc.). Autrement dit, l'équipe met en place de nouvelles règles précisément en tirant parti des enseignements du test raté. C'est là une culture de l'erreur constructive qui se met en place : un échec simulé vaut mieux qu'un échec le jour J, et chacun en retire quelque chose à améliorer.

Le changement de mentalité se voit également dans la manière dont les personnages clé évoluent individuellement suite à la crise. Carmy, en particulier, traverse une transformation sur sa gestion du stress et son rapport aux autres. Un symbole fort se produit lors de l'ouverture officielle dans S2E10 : Carmy, malheureusement piégé dans la chambre froide à cause d'un loquet défectueux, est impuissant à diriger le service et enrage depuis l'intérieur en entendant le tumulte dehors. Cette situation extrême il est mis sur la touche malgré lui contraint l'équipe à voler de ses propres ailes, et elle y parvient. Sydney prend le relais au passe et coordonne la cuisine, Richie gère la salle en véritable maître d'hôtel. Le service, bien que chaotique, est finalement assuré. Certes, Carmy, isolé dans la chambre froide, craque nerveusement et prononce des paroles dures sous le coup de l'angoisse (il insulte ses collègues via le talkie-walkie, revivant en somme son trauma personnel). Mais une fois libéré, il réalise ce qu'il a dit et fait. On le verra plus tard exprimer des regrets et présenter des excuses sincères, notamment vis-à-vis de Claire (sa compagne, qu'il avait envoyée balader sous stress). Ce mea culpa tardif (S3E9) et la promesse qu'il fait de mieux gérer ses priorités montrent que Carmy commence à tirer les leçons de ses erreurs passées, celles de la crise initiale comme celles de cette mésaventure. En reconnaissant qu'il a mal agi et en affichant sa volonté de changer, il amorce une évolution positive dans son leadership, certes fragile, mais réelle, née dans la douleur. Notons toutefois que tous n'évoluent pas au même rythme ni sur tous les plans : Carmy demeure en proie à ses vieux démons (ses accès de colère prouvent que son apprentissage reste inachevé), tandis que d'autres, comme Sydney, ont su ajuster leur comportement plus rapidement, et que certains enfin ne s'adapteront jamais (Ebraheim, par exemple, choisira de quitter le navire plutôt que de changer ses habitudes). En d'autres termes, l'amélioration globale se fait de manière non-linéaire, avec une période d'hybridation où coexistent encore anciennes et nouvelles façons de faire.

Ainsi, de tous ces éléments concrets, émerge le thème de l'apprentissage collectif par la crise. The Bear nous montre une équipe qui, après avoir touché le fond, a choisi de ne pas répéter les mêmes erreurs. La crise de S1E7 a agi comme un miroir grossissant des dysfonctionnements : manque de communication, absence de limites (les commandes en ligne lancées sans filtre), gestion colérique de Carmy, etc. Par la suite, chaque décision prise vise à éviter qu'un tel chaos ne se reproduise. L'instauration de briefings réguliers, la planification financière rigoureuse, l'investissement dans la formation du personnel (nous y reviendrons), le test grandeur nature avant ouverture : tout cela découle directement des leçons tirées de l'échec. On observe clairement que la crise a impulsé un changement durable dans les pratiques et les mentalités : ce qui était toléré ou ignoré avant (le désordre, l'amateurisme, la communication verticale autoritaire) ne l'est plus. À la place, on valorise la coordination, la préparation et l'amélioration continue. Notons que ce processus d'amélioration ne s'est pas fait de façon strictement linéaire : d'anciennes façons de faire ont cohabité un temps avec les nouvelles (par exemple, Richie a mis du temps à adhérer pleinement à la nouvelle culture, Carmy a encore des rechutes comportementales sous stress), ce qui a créé une phase d'hybridation avant que les transformations ne s'installent solidement.

En résumé, l'échec retentissant du service en ligne a joué un rôle de catalyseur. Il semble qu'une prise de conscience collective s'est opérée : Carmy et son équipe comprennent qu'ils doivent adopter une approche nouvelle pour réussir. Fait notable, plusieurs scènes suggèrent que l'équipe apprend activement de ses erreurs : on les voit mettre en place des changements (nouvelles procédures, nouveaux rôles) qui n'existaient pas auparavant. Par exemple, la création du poste de chef de projet (Natalie) après le fiasco, ou encore l'attitude de Carmy plus ouverte aux idées de Sydney en saison 2, montrent que les enseignements de la crise ont été retenus. Ce processus d'apprentissage empirique reste fidèle à l'esprit inductif de notre analyse : ce n'est pas un narrateur omniscient qui décrète "ils ont appris", ce sont les actes mêmes des personnages s'organiser, se former, anticiper qui montrent qu'ils ont tiré des leçons.

Dans l'ensemble, la crise a fait office de révélation et de tournant : loin de détruire définitivement l'entreprise, elle lui a paradoxalement donné l'élan (et via l'argent caché, les moyens) pour se réinventer sur de meilleures bases. On constate, sans verser dans l'analyse théorique, qu'un processus d'apprentissage collectif post-crise est bel et bien en marche dans The Bear.

Tableau 4.4.1 - Chronologie de la remise en question et du rebond post-crise

Dans le tableau synthétique ci-dessous, nous retraçons les étapes en soulignant, pour chacune, les événements clés et les mécanismes observés. Le visuel met en évidence la séquence inductive du chaos initial à la structuration, des ajustements à la crise catalytique, puis l'apprentissage et la consolidation jusqu'au repositionnement.

Phase	Événements clés	Mécanismes observés
Remise en question et	- Au lendemain du fiasco, Carmy prend conscience de ses erreurs de management et	Changement de cap : passage d'une stratégie de survie/réaction à une

rebond post-crise	exprime ses regrets auprès de Sydney (S1E8). - Une opportunité inattendue se présente : Carmy lit la lettre de son frère Michael, découvre une somme d'argent cachée, puis décide de fermer définitivement The Beef et d'utiliser ces fonds pour lancer un nouveau restaurant, "The Bear" (S1E8). - L'équipe, d'abord sous le choc, adhère à ce nouveau départ ; Carmy parvient même à convaincre Sydney de revenir participer au projet.	stratégie de renouvellement délibérée (arrêt des opérations courantes pour repenser le business model). Apprentissage de l'échec : le traumatisme se transforme en leçon fondatrice, incitant Carmy à corriger les erreurs (mieux planifier, mieux communiquer) dans le projet à venir.
--------------------------	---	--

Tableau 4.4.2 - Codification inductive (méthode Gioia) de la phase 4.4

Dans le tableau Gioia ci-après, l'analyse inductive fait émerger des concepts et thèmes transversaux. La structure relie les données de terrain aux catégories théoriques de manière compacte et cohérente.

Codes de premier ordre	Thèmes de second ordre	Dimension agrégée (émergente)
Remise en question du leadership et excuses post-crise	Prise de conscience post-crise : Au lendemain du désastre, Carmy reconnaît ses excès et fait amende honorable auprès de Sydney (et de l'équipe). Ce moment d'humilité marque un changement profond dans son style de leadership.	Apprentissage collectif post-crise : L'échec cuisant sert de leçon : Carmy et l'équipe réalisent la nécessité d'un changement radical de fonctionnement. Cette introspection collective ouvre la voie à une transformation profonde.
Héritage familial comme catalyseur du changement	Prise de conscience post-crise (suite) : La découverte de l'argent caché et du message de Michael (« Let it rip ») donne à Carmy à la fois les moyens financiers et la motivation émotionnelle pour tout recommencer à neuf, en hommage à son frère.	

4.5 Stabilisation progressive des opérations et consolidation des pratiques

Dans la continuité des transformations, cette sous-section suit la stabilisation des transformations internes. Nous décrivons comment ces évolutions cessent d'être ponctuelles pour devenir des repères durables dans le quotidien du restaurant. L'objectif est d'établir, faits à l'appui, que la fiabilité opérationnelle atteint un palier suffisant pour permettre une projection à plus long terme.

Après les turbulences initiales et la crise surmontée, The Bear montre comment l'entreprise commence à retrouver une certaine stabilité dans ses opérations. Au fil des épisodes de la saison 2 (et de la saison 3), on observe des signes tangibles que le chaos du début fait place à un

fonctionnement plus maîtrisé. Cette partie décrit l'évolution vers des opérations stabilisées, avec l'adoption durable des nouvelles pratiques issues de l'apprentissage. Ce processus est progressif : ce qui n'était au départ que des réactions temporaires ou des expérimentations devient peu à peu la norme de fonctionnement quotidienne. Nous verrons aussi que cette stabilisation, bien que nette, reste nuancée le cas montrant que l'apprentissage n'est jamais fini et que quelques difficultés peuvent subsister.

Un indicateur majeur de la stabilisation est l'amélioration des compétences et de la cohésion de l'équipe, fruit des investissements consentis dans la phase de reconstruction. Ayant compris que le personnel était la clé du succès opérationnel, Carmy et Sydney engagent des actions concrètes pour monter en compétence le collectif. On assiste ainsi, tout au long de la saison 2, à des séquences où des membres de l'équipe partent en formation ou intègrent de nouvelles routines professionnelles choses impensables durant la frénésie de la saison 1.

Par exemple, Richie, le cousin autrefois frondeur et réfractaire, va vivre une transformation spectaculaire qui illustre la consolidation des nouvelles valeurs du restaurant. Dans S2E7 (~00:30:00), Carmy envoie Richie faire un stage d'une semaine dans un établissement gastronomique de premier plan (un restaurant fictif trois étoiles, sorte d'alter ego d'Eleven Madison Park ou autre). Au début, Richie prend cette affectation comme une punition ou une tentative de l'écarter. Mais au fil des jours, on le voit se prendre au jeu. Chaque matin, il enfle un costume impeccable, polit méticuleusement des montagnes de fourchettes en argent, apprend le rituel du service en salle haut de gamme. Au contact du Chef Terry et du maître d'hôtel Garrett, Richie découvre l'exigence absolue et la fierté du travail bien fait. Une scène le montre émerveillé par la joie des clients : « Do you see their faces when they walk in here, how stoked they are to see us and how stoked we have to be to serve them? » dit-il, des étoiles dans les yeux (S2E7). À la fin de son stage, il sert avec brio un plat à une cliente Vip et éprouve un sentiment d'accomplissement inédit on le voit sourire sincèrement, transporté par le « frisson du service parfait ». De retour à Chicago, Richie est transfiguré : lui qui était synonyme de désordre dans la saison 1 devient un apôtre de l'hospitalité haut de gamme au sein de The Bear. Il impose désormais le dress code veston pour le service, veille à ce que chaque détail en salle soit soigné, et n'hésite pas à recadrer gentiment les autres si quelque chose n'est pas à la hauteur. Ce changement individuel de Richie symbolise à lui seul une part de la stabilisation : The Bear a maintenant un service en salle fiable et professionnel, là où avant le comptoir tournait à l'improvisation et aux engueulades avec les clients. Son évolution personnelle d'agitateur à moteur positif montre que les nouvelles pratiques (politesse, rigueur, souci du client) se sont solidement implantées. Et surtout, elle renforce l'organisation : un aspect qui faisait défaut (la relation client) est désormais pris en charge par quelqu'un de compétent et passionné.

De même, Tina, la cuisinière d'expérience qui résistait aux changements, fait désormais partie intégrante de la nouvelle dynamique. Dans S2E5 (~00:10:00), on la voit, aux côtés d'Ebraheim, participer à des cours de cuisine en soirée organisés dans une école locale. Cette image est forte :

Tina, la vétérane qui envoyait promener Sydney au début, s'assoit humblement sur les bancs de l'école pour apprendre de nouvelles techniques culinaires aux côtés de jeunes élèves. D'abord intimidée, elle hésite à participer activement. Mais encouragée discrètement par Sydney (présente comme assistante dans la classe), Tina se porte volontaire pour un exercice pratique devant tous. « Chef, get in there. Let's go. Toughen up. Come on. » lui glisse Sydney pour lui donner confiance (S2E5). Tina s'exécute et, contre toute attente, réussit brillamment la tâche demandée. L'instructeur la félicite, et on voit Tina esquisser un sourire fier une expression qu'on ne lui connaissait pas. Cet instant illustre un tournant : Tina a non seulement accepté le changement, mais elle s'y épanouit. Elle gagne en estime d'elle-même en acquérant de nouvelles compétences (par ex. de nouvelles recettes ou des techniques de couteau plus pointues). De retour dans la cuisine du Bear, Tina applique ce qu'elle a appris, devenant l'un des piliers techniques de la brigade version Carmy. Son langage même a évolué : elle appelle désormais spontanément Sydney « Chef » avec respect, et prend sous son aile les commis plus jeunes en leur transmettant ce qu'elle sait, mélangeant l'ancien et le neuf. Le fait que Tina, autrefois réfractaire, adhère maintenant aux nouvelles procédures (elle suit la "prep list" sans broncher, range ses postes scrupuleusement, etc.) démontre que ces procédures sont devenues la norme. C'est un signe clair de consolidation culturelle et opérationnelle : la phase de résistance est dépassée, la majorité de l'équipe incorpore les changements comme allant de soi. On remarque toutefois qu'Ebraheim, lui, n'a pas continué la formation et a préféré partir à la retraite preuve réaliste que tout le monde ne s'adapte pas, mais l'entreprise a su conserver et valoriser ceux qui étaient prêts à évoluer.

Par ailleurs, l'amélioration des opérations passe aussi par l'élévation du niveau technique dans des domaines précis, assurant ainsi une meilleure fiabilité du produit final (les plats servis). Marcus, par exemple, profite d'un investissement exceptionnel : Carmy l'envoie se former auprès d'un grand chef pâtissier à Copenhague (S2E4). On le voit quitter Chicago pour la première fois, découvrir la rigueur scandinave et le mentorat attentif de Luca. Ce dernier lui enseigne patiemment comment perfectionner chaque détail d'un dessert. « Honestly, I made a lot of mistakes... I realized I wasn't gonna be the best... I never left this guy's side... I got better than I ever thought I could be just from trying to keep up with him. » lui confie Luca (S2E4), pour lui inculquer l'humilité et la persévérance. Marcus, lors de son séjour, accumule les essais ratés et les réussites modestes, mais on le voit progresser de jour en jour. À la fin, il parvient à dresser un dessert complexe avec une exactitude et une créativité qui le surprennent lui-même. Quand Marcus revient au Bear, il apporte dans ses bagages non seulement de nouvelles recettes (ses fameux donuts glacés parfaitement exécutés, des entremets inspirés du Nord...), mais surtout une méthode de travail et un degré d'exigence rehaussés. Dans la cuisine, Marcus est désormais plus organisé, plus autonome, et il sert de référence pour tout ce qui est pâtisserie. Grâce à lui, The Bear peut garantir des desserts de haute qualité, ce qui stabilise et enrichit l'offre par rapport à l'époque du Beef où le dessert n'était sans doute qu'une pensée après coup. En consolidant les compétences de chacun (Richie en service, Tina en cuisine, Marcus en pâtisserie, Sydney en création, etc.), Carmy s'assure que chaque segment de l'activité repose sur des bases solides. C'est un facteur de stabilité : moins de

dépendance à une seule personne (avant, tout reposait sur Carmy ou sur l'habitude de Tina), et moins d'improvisation de dernière minute, car chacun maîtrise mieux son poste.

Les résultats de ces évolutions se font sentir lors des services eux-mêmes, qui deviennent beaucoup plus fluides et maîtrisés. Un exemple parlant est le service d'ouverture du nouveau restaurant dans S2E10, comparé au service cauchemardesque qu'on a décrit en S1E7. Bien sûr, l'ouverture de The Bear n'est pas un long fleuve tranquille (un incident technique majeur survient avec la chambre froide), mais la réaction de l'équipe contraste radicalement avec le passé. Lorsque la porte du frigo se bloque sur Carmy en plein coup de feu, plongeant théoriquement la cuisine dans une situation critique (le chef est indisponible au pire moment), on pourrait craindre un nouveau désastre. Or, l'équipe ne panique pas outre mesure : un bref instant de stupeur, puis Sydney reprend les commandes en cuisine. « Fire table 21! Keep pushing, chefs, we got this! » lance-t-elle d'une voix forte pour motiver tout le monde (S2E10 ~00:25:00). Elle endosse le rôle de chef de cuisine par intérim de façon quasi naturelle, et les autres cuisiniers obéissent et poursuivent le travail. Personne ne remet en question son autorité à cet instant, signe que la structure hiérarchique (chef/sous-chef) est véritablement intégrée et respectée désormais. En salle, Richie, vêtu de son costume, s'aperçoit que Carmy est coincé mais garde son sang-froid devant les clients : il intensifie son animation de la soirée, fait patienter avec charme quand nécessaire, et veille à ce que chaque table passe un bon moment malgré quelques lenteurs. Au final, le service est assuré jusqu'au bout et les convives sortent ravis, inconscients du chaos interne. Ce qui frappe ici, c'est la capacité de l'organisation à encaisser un choc sans s'effondrer. La robustesse opérationnelle du restaurant s'est nettement améliorée par rapport à la période initiale : auparavant, un simple afflux de commandes en ligne avait tout fait exploser, alors que désormais, même l'absence du chef en plein rush peut être gérée grâce à la polyvalence et à la solidarité de l'équipe. Il est important de souligner que Carmy lui-même, en amont, avait contribué à cela en préparant Sydney à co-diriger et en faisant de Richie un allié du service ; la crise de la chambre froide n'était pas voulue, mais ils avaient sans le savoir les ressources pour y faire face, fruit de toute la préparation et de l'apprentissage accumulés.

D'autres détails concrets illustrent la stabilisation des opérations au quotidien. Par exemple, les épisodes de la saison 3 laissent entendre que les services courants se déroulent sans accroc majeur : The Bear est plein tous les soirs, et on n'entend plus parler de retards insoutenables ou de querelles pendant le coup de feu. Les "briefings" et "débriefs" réguliers instaurés par Carmy et Natalie (montrés dans quelques montages) sont suivis sérieusement par l'équipe, qui échange de façon constructive sur ce qui a marché ou non. La communication interne est standardisée : tout le monde utilise le "Oui, Chef" pour accuser réception des consignes, les annonces (« derrière ! », « coin gauche ! ») pour signaler ses déplacements dans la cuisine sont devenues des réflexes partagés, évitant collisions et malentendus. L'ambiance générale en cuisine est nettement plus sereine : on n'entend plus d'insultes fuser pendant le service, seulement des indications techniques et parfois un humour complice. Par exemple, dans un épisode, un plat manque de sel ; au lieu de cris, c'est traité calmement, corrigé et noté pour plus tard, preuve d'une meilleure gestion du stress. Ces petits

moments tranchent par eux-mêmes avec l'atmosphère infernale du début de la série : ils impliquent que la normalité a changé de camp ce qui était autrefois exceptionnel (un service calme) est devenu la norme, et ce qui était courant (le chaos) n'apparaît plus qu'exceptionnellement.

Il faut cependant tempérer : la stabilisation progressive n'élimine pas toute difficulté. La série n'idéalise pas en prétendant que plus jamais rien ne cloche. On voit bien, par exemple, quelques soubresauts en saison 3. The Bear ayant gagné en notoriété, de nouvelles pressions apparaissent un luxe qu'ils n'avaient pas avant. Par exemple, dans S3E8 (~00:17:00), on comprend que plusieurs incidents mineurs successifs (des plats renvoyés par des clients un peu pointilleux, un fournisseur en retard, ou une désorganisation un soir où Carmy était distrait) ont irrité Carmy. Sa réaction épidermique est de formaliser par écrit une série de règles strictes "non-négociables" pour l'équipe. On le voit griffonner furieusement sur un carnet des politiques internes rigides (du genre : « ne jamais laisser un plat sortir sans dégustation par un chef », « aucune modification de menu sans approbation préalable », etc.). Richie tombe sur ces notes et s'emporte : « ...insane f**king policies... » grommelle-t-il, estimant que Carmy exagère (S3E8). Natalie intervient avec diplomatie en disant que « Richie's being an a**hole. That's normal. », minimisant ainsi le conflit naissant. Ce moment montre que malgré la stabilité acquise, des tensions peuvent resurvenir en l'occurrence, Carmy a un réflexe de micro-management excessif, sans doute par peur de revoir surgir le chaos, et Richie joue son rôle de garde-fou en signalant que ces règles sont insensées et pourraient brider l'équipe. Finalement, grâce à Sugar qui calme le jeu, Carmy modère certaines de ses exigences et écoute les retours. Cette petite rechute indique que la stabilisation n'est pas un état figé, c'est un processus en cours. L'organisation a appris à fonctionner bien mieux, mais elle doit encore apprendre à trouver le bon équilibre entre discipline et flexibilité. Cet exemple de friction autour des non-négociables le souligne finement.

Malgré tout, la trajectoire d'ensemble reste clairement ascendante vers la maîtrise. À la fin de la saison 3, l'impression qui domine est celle d'une équipe soudée et confiante, prête à en découdre avec l'avenir sereinement. Dans S3E10 (~00:30:00), juste avant un service (le dernier de la saison), on voit l'équipe se rassembler quelques instants en cuisine. Richie, arborant sa nouvelle prestance de directeur de salle, lance avec malice : « All right. Look alive, bearitos! » en s'adressant à tous (S3E10). Ce surnom affectueux "bearitos" montre que désormais, les employés se perçoivent comme une famille unie autour de The Bear. Tous sourient, même Carmy (libéré en partie de son anxiété chronique). On décèle de la fierté partagée pour le chemin parcouru. Chacun occupe sa place avec assurance : Sydney en cheffe de cuisine inspirée, Richie en hôte charismatique, Tina en mentor technique, Marcus en virtuose sucré, Natalie en organisatrice en coulisses, etc. La sérénité de ce moment contraste puissamment avec les disputes et cris du début de série. Quand le service commence, chacun se met en mouvement de façon fluide, presque chorégraphiée, comme une machine bien huilée mais avec une âme. On peut considérer que l'organisation a atteint un niveau de stabilité opérationnelle appréciable : les opérations quotidiennes sont désormais prévisibles et sous contrôle, ce qui était l'un des grands objectifs implicites depuis le début.

En conclusion de cette partie, il semble bien que l'entreprise ait gagné en stabilité et en cohérence au fil du temps. Les éléments observables indiquent une nette amélioration de la maîtrise des opérations : procédures respectées, personnel formé et impliqué, communication efficace, capacité à tenir la cadence même en cas de pépin. Ce qui relevait de l'expérimental (les "chef", la brigade, le respect strict des postes) est devenu routinier et fait partie de la culture de The Bear. On remarque aussi que les nouvelles pratiques instaurées après la crise sont désormais systémiques : par exemple, Natalie continue d'agir en cheffe de projet au quotidien (calendrier de travaux, gestion de la réserve, etc.), signe que le pilotage serré du restaurant perdure ; la dégustation collective de chaque plat avant service est institutionnalisée, etc. En restant factuel : on remarque que tel rituel instauré après la crise est désormais systématique chaque matin, et tel employé autrefois réfractaire applique lui-même la nouvelle procédure sans y être forcé. Ces constats concrets appuient l'idée qu'il y a eu consolidation. Bien sûr, tout n'est pas parfait ni figé nous l'avons souligné avec l'épisode des règles strictes de Carmy ou d'autres petits accrochages , ce qui montre que l'apprentissage est continu. Mais cela n'entame pas le constat global : The Bear fonctionne désormais de manière beaucoup plus prévisible et posée qu'à ses débuts chaotiques, et cette stabilité acquise sert de tremplin pour penser à plus long terme. En d'autres termes, la PME a enfin pu se dégager du feu constant de l'urgence pour respirer et se projeter, comme on va le voir dans la section suivante.

Tableau 4.5.1 - Chronologie de l'apprentissage collectif et de la stabilisation des opérations

Dans le tableau synthétique ci-dessous, nous retraçons les étapes en soulignant, pour chacune, les événements clés et les mécanismes observés. Le visuel met en évidence la séquence inductive du chaos initial à la structuration, des ajustements à la crise catalytique, puis l'apprentissage et la consolidation jusqu'au repositionnement.

Phase	Événements clés	Mécanismes observés
Apprentissage collectif et nouvelles pratiques	- Carmy, Sydney et Natalie planifient méthodiquement la transformation du restaurant (définition du budget, des travaux, des rôles - S2E1), adoptant ainsi une approche structurée inédite pour l'équipe. - Carmy investit dans la formation du personnel : Marcus part en stage de pâtisserie chez un grand chef, Tina suit des cours de cuisine, Richie est immergé dans un restaurant gastronomique (S2E4-E7). - L'équipe organise un service test "friends & family" avant l'ouverture officielle pour s'entraîner et déceler les derniers problèmes (S2E9), illustrant une culture du feedback et de l'amélioration continue en temps réel. - Carmy apprend à mieux déléguer (Natalie cheffe de projet, Sydney co-chef qui prend des décisions) et à modérer ses accès de	Organisation apprenante : l'entreprise adopte une posture d'amélioration continue - chaque erreur ou lacune est analysée et fait l'objet d'une action corrective (ex. après le service test raté, de nouvelles règles sont instaurées et répétées). Planification agile : mise en place de revues et d'ajustements fréquents avant la mise en œuvre réelle (répéter, tester, corriger), illustrant une approche itérative de la stratégie.

	colère, ce qui marque une évolution de la culture interne.	
Stabilisation des opérations	- De retour de son stage, Richie applique au restaurant les standards de service haut de gamme appris : il veille aux détails en salle et devient un pilier de l'expérience client. Tina, autrefois réticente, maîtrise désormais de nouvelles techniques et encadre les plus jeunes, tandis que Marcus perfectionne ses desserts - l'ensemble de l'équipe monte en compétence et gagne en autonomie. - Les nouvelles routines perdurent : la discipline de brigade, les briefings quotidiens et la communication efficace (« Oui, Chef ») sont désormais ancrées, rendant les services plus fluides. - L'organisation encaisse mieux les aléas : lors de l'ouverture, Carmy étant coincé accidentellement en chambre froide, Sydney et le reste de l'équipe parviennent à assurer le service sans lui (S2E10) - preuve d'une robustesse opérationnelle accrue. - Quelques ajustements mineurs subsistent : par exemple, Ebraheim préfère partir à la retraite plutôt que de s'adapter aux changements, et Carmy doit modérer certaines "politiques" internes excessives (débat S3E8). Néanmoins, ces frictions résiduelles sont traitées rapidement et n'entament pas la dynamique globale.	Consolidation : transformation des pratiques éphémères en processus établis (standardisation positive). L'entreprise atteint une fiabilité opérationnelle nouvelle, gage de performance durable. Résilience collective : la capacité à résoudre les problèmes avant qu'ils ne dégénèrent s'est installée (ex. se répartir spontanément les rôles en cas de coup dur), signe d'une maturité organisationnelle.

Tableau 4.5.2 - Codification inductive (méthode Gioia) de la phase 4.5

Dans le tableau Gioia ci-après, l'analyse inductive fait émerger des concepts et thèmes transversaux. La structure relie les données de terrain aux catégories théoriques de manière compacte et cohérente.

Codes de premier ordre	Thèmes de second ordre	Dimension agrégée (émergente)
Évaluation minutieuse des besoins et coûts de reconstruction Décision de mobiliser des ressources externes (financement, gestion de projet)	Planification agile et participative : Dès le lancement du projet The Bear, Carmy et son équipe adoptent une démarche structurée : ils dressent un budget précis, listent les travaux et identifient les contraintes. Surtout, ils reconnaissent leurs limites (recrutement de Natalie comme cheffe de projet, appel à un investisseur) - on passe d'un pilotage solitaire improvisé à une planification ouverte et collaborative.	Apprentissage collectif post-crise (suite) : Face au chaos initial surmonté, l'équipe engage des transformations internes rapides. L'adoption progressive d'une planification stratégique flexible permet d'orienter les améliorations opérationnelles de manière cohérente et collective.

Émerveillement face à la culture du service haut de gamme	Transformation du personnel : Un employé autrefois réfractaire (Richie) s'imprègne des standards d'excellence et retrouve la fierté du service, symbolisant l'élévation générale des compétences dans l'équipe.	Apprentissage collectif post-crise (fin) : Les nouvelles pratiques et compétences acquises consolidées au fil de la saison 2 stabilisent durablement le fonctionnement de l'entreprise, créant un socle solide pour sa réinvention stratégique.
---	--	--

4.6 Émergence d'une nouvelle vision stratégique et repositionnement de l'entreprise

Dernière étape de la chaîne du cadre, cette sous-section traite de l'aboutissement stratégique. Une fois l'assise retrouvée, l'équipe formalise une vision, choisit un concept, arbitre ses options de croissance et clarifie l'expérience client. Nous montrons comment ces décisions concrétisent un repositionnement assumé de The Bear sur son marché.

Parvenus à ce stade de l'analyse du cas, nous nous intéressons à la genèse progressive d'une nouvelle vision stratégique pour le restaurant et à la manière dont celle-ci conduit à un repositionnement complet de la PME sur son marché. Certes, quelques éléments de cette vision affleuraient déjà en filigrane aux étapes précédentes, mais ce n'est qu'une fois les opérations stabilisées et l'équipe rodée que cette vision a pu être formulée clairement et mise en œuvre. La série montre qu'une fois le chaos maîtrisé et l'entreprise remise à flot, les protagonistes peuvent enfin tourner leur regard vers l'avenir et engager un changement d'orientation ambitieux. Cette sous-partie décrit comment The Bear illustre concrètement ce passage, en s'appuyant sur des scènes clés : la décision de fermer puis reconstruire le restaurant, les dialogues où l'équipe se projette dans le futur, les contributions de chacun au nouveau concept, etc. Ces éléments permettront de mettre en évidence comment cette vision s'élabore et quels acteurs y participent, pour faire ressortir le repositionnement de la PME tel qu'observé, avant de l'éclairer théoriquement en synthèse finale.

De façon paradoxale, les premières lueurs de cette vision stratégique nouvelle apparaissent en plein cœur de la crise, puis immédiatement après celle-ci. En S1E8 (~00:30:00), Carmy prend la décision audacieuse de fermer The Original Beef pour ouvrir un nouvel établissement baptisé The Bear. Ce moment est crucial car il symbolise le point de bascule entre l'ancien et le nouveau. Concrètement, Carmy utilise les ressources financières découvertes (le « trésor » laissé par son frère) pour remettre les compteurs à zéro : il paie l'oncle Cicero, règle les dettes et les impôts en souffrance, puis annonce à ses collègues leur nouveau destin commun. Lorsqu'il prononce le nom "The Bear", il ne s'agit pas d'un simple changement d'enseigne, il affiche clairement son intention de rebaptiser et de transformer l'établissement en profondeur. On voit dans son regard une détermination mêlée d'émotion, comme s'il rendait hommage à son frère (Bear était le surnom des Berzatto) tout en s'appropriant cet héritage pour en faire autre chose. Ce choix visuel et symbolique (le panneau

“The Bear” remplaçant celui de “The Beef”) illustre directement le repositionnement naissant : Carmy vise une identité complètement différente pour son restaurant, plus personnelle et ambitieuse. La décision de clore un modèle d'affaires moribond afin de le réinventer sous une nouvelle bannière constitue une première étape déterminante dans l'émergence de cette nouvelle vision. Ce choix radical, impulsé par le leadership de Carmy, n'a été rendu possible que par la disponibilité soudaine de ressources financières.

Au début de la saison 2, la nouvelle vision se concrétise en un véritable projet structuré. Dans S2E1 (~00:05:00), toute l'équipe, Carmy, Sydney, Natalie et même Richie, se réunit pour planifier la transformation du lieu. La scène les montre en plein travail collectif, penchés sur des plans d'architecte et des tableaux budgétaires. Carmy expose sa vision d'un restaurant entièrement refait : il énumère l'équipement neuf à acquérir, le besoin de tout nettoyer à fond, de casser un mur porteur (d'où le plan d'ingénieur sur la table), de refaire l'électricité, etc. On l'entend passer chaque poste en revue en additionnant les coûts : « The fridge is still fked... fryer is fked... That's 10K... plus permits, inspections... ». Le total dépasse largement leurs prévisions et Carmy, sans se démonter, constate simplement qu'il leur faut plus d'argent et un chef de projet pour tenir les délais. Cette scène traduit une approche extrêmement méthodique et proactive, révélatrice d'une nouvelle orientation stratégique : on n'est plus du tout dans “faire tant bien que mal tourner la sandwicherie”, on est en plein lancement d'une nouvelle entreprise, avec étude budgétaire et coordination de projet. Natalie accepte d'endosser le rôle de cheffe de projet, ce qui officialise son entrée dans la nouvelle vision de Carmy. Par ailleurs, l'évocation sans détour du manque de financement les amène implicitement à revoir leur arrangement avec l'oncle Cicero, l'investisseur : Carmy et Natalie négocient avec lui un délai de 18 mois pour rouvrir, avec la promesse qu'en cas d'échec le local lui reviendrait. On voit ainsi Carmy s'engager sur un plan risqué mais calculé : il parie sur une refonte totale en un temps court, il mobilise ses alliés et prend des engagements fermes envers un tiers. Ce qui n'était qu'un rêve vague (ouvrir The Bear) prend alors la forme d'une stratégie concrète assortie de ressources, de contraintes temporelles et d'objectifs clairs. C'est la première fois que l'on observe une telle démarche de planification rationnelle dans cette PME, preuve que la nouvelle vision est désormais traduite en étapes concrètes et en responsabilités partagées.

Simultanément, la vision du produit et de l'expérience client évolue en profondeur. Carmy et Sydney s'accordent pour faire de The Bear un lieu très différent du Beef, avec une identité culinaire forte et originale. Dans S2E2 (~00:20:00), on les voit discuter calmement en cuisine, au milieu des travaux, en ébauchant le concept de « chaos menu ». Sydney demande : « Still thinking chaos menu? » et Carmy répond « Yeah, chaos menu, but, um... thoughtful. » (S2E2). Cette courte réplique en dit long : l'esprit créatif foisonnant (le “chaos menu”, c'est-à-dire une carte inventive en perpétuel changement, inspirée de multiples influences) reste l'objectif, mais il doit être maîtrisé et réfléchi. Carmy et Sydney alignent ainsi leur vision : proposer quelque chose de novateur et d'audacieux, tout en capitalisant sur les enseignements de la saison 1, ils ont appris à ne plus improviser n'importe comment, sans méthode. On comprend qu'ils veulent

surprendre les clients ; par exemple, Sydney évoque des mariages de saveurs inattendus (du bœuf fumé à la cerise) afin de se démarquer de la concurrence. Cette volonté de se distinguer est un aspect central du repositionnement : The Bear ne sera pas juste la version améliorée du Beef, ce sera un restaurant à part entière avec sa propre proposition de valeur gastronomique. D'ailleurs, Carmy insiste pour ne pas simplement copier les restaurants étoilés qu'il connaît, mais pour trouver leur ton unique (il parle souvent de faire quelque chose de spécial, ancré dans leur quartier). On voit donc poindre une véritable stratégie de différenciation : ils veulent que The Bear propose une expérience qu'on ne trouve nulle part ailleurs à Chicago, en mêlant haute cuisine et esprit local, avec la patte créative de Sydney. Là encore, ce sont les individus qui façonnent directement la vision : Sydney apporte ses idées culinaires audacieuses et son ambition d'innover, Carmy apporte son expérience et son souci de la cohérence, et ensemble ils construisent délibérément un positionnement distinctif pour le restaurant. La conception du concept se fait de façon collaborative, ce qui garantit que la nouvelle vision repose sur une orientation claire et unique.

Pour affiner cette vision, Sydney se lance dans une véritable étude de terrain gastronomique. Dans S2E3 (~00:18:00), un montage la montre parcourant Chicago seule : elle écume restaurants et food trucks, goûte à tout et prend des notes dans un carnet. On la voit analyser le dressage des assiettes, chronométrer des services, tester des saveurs dans des boui-bouis innovants. Cette démarche proactive témoigne d'une planification stratégique au niveau de l'offre : Sydney agit comme une responsable R&D en allant s'inspirer des tendances et repérer ce qui pourrait convenir à The Bear. C'est très différent de l'époque du Beef où le menu stagnait (le spaghetti figurait éternellement à la carte par habitude). Désormais, la réflexion sur la carte s'appuie sur des observations concrètes, ce qui augmente les chances de succès lors du lancement. En d'autres termes, la stratégie se construit de façon documentée, en intégrant le retour du terrain. Sydney revient de ces expéditions avec des idées précises : on la voit proposer, planche de skateboard à la main et bouche en feu à cause d'une sauce piquante, des plats signatures inspirés de ce qu'elle a découvert, adaptés à leur style. Ainsi, la nouvelle vision n'est pas qu'une vue de l'esprit de Carmy : elle prend corps à travers le travail créatif et analytique de Sydney. L'équipe tout entière se projette dans le futur restaurant en y contribuant activement, chacun dans son domaine de compétence. Sydney, par cette démarche de benchmark et de repérage d'innovations, s'assure que le concept de The Bear sera à la fois novateur et en phase avec ce que le public pourrait adopter. Son apport en tant que co-architecte de la vision montre aussi combien la contribution collective façonne le repositionnement de l'entreprise.

Le repositionnement de la PME passe également par l'élévation des standards de qualité, que Carmy continue de rechercher en s'exposant lui-même aux meilleurs. Dans S3E1 (~00:08:00), Carmy part en stage d'observation à New York, dans un restaurant très prestigieux (on peut imaginer une table multi-étoilée qu'il admire). On le voit en cuisine proposer un plat au chef sur place, Chef David. Carmy essaye d'épater en combinant de multiples ingrédients, mais il se fait sévèrement recadrer. « What the f**k is this sht? ... Basically made nachos. ... We have a dish with dill in it. You knew that, right?

... Never repeat ingredients. Move on. That's how you do better. » le tance le Chef David en goûtant son essai. Cette humiliation professionnelle est en réalité un apprentissage précieux pour Carmy : il réalise qu'il doit épurer et simplifier sa cuisine, être plus cohérent et éviter les redondances. Carmy encaisse la critique et observe avec assiduité le fonctionnement de cette grande brigade new-yorkaise. Il intègre la manière dont le chef planifie son menu, gère sa passe, motive ses seconds, autant de leçons qu'il ramènera dans ses bagages. Ce passage à New York fait partie intégrante de la vision de Carmy : il veut que The Bear aspire à l'excellence, et pour cela il se remet lui-même en question au contact des meilleurs. De retour à Chicago, il fait bénéficier son équipe de ces enseignements : par exemple, il montre à Sydney et Marcus de nouvelles techniques apprises, ou bien il ajuste la carte une dernière fois pour supprimer un ingrédient redondant sur deux plats, appliquant directement la remarque du Chef David. On constate ainsi que Carmy continue de se former et d'élever son niveau, ce qui, par ricochet, élève aussi le potentiel du restaurant. C'est un investissement stratégique dans la qualité qui repositionne The Bear non plus comme un petit établissement familial, mais comme une table capable de rivaliser avec les meilleures (ou du moins de s'en inspirer fortement). En élevant ses propres standards, Carmy relève également ceux de toute son équipe, alignant l'ensemble du restaurant sur son ambition d'excellence.

Au fur et à mesure que The Bear gagne en réputation après son ouverture, de nouvelles réflexions stratégiques émergent autour de la croissance. Le repositionnement, ce n'est pas seulement le concept du restaurant, c'est aussi la place qu'il occupe sur le marché et son modèle économique. Or, The Bear rencontre un succès fulgurant (grâce à d'excellentes critiques initiales et au bouche-à-oreille). Dans S3E2 (~00:30:00), Sydney aborde avec Carmy la question d'ajouter un second service chaque soir. « We need to add a turn. » insiste-t-elle, voulant dire par là qu'ils devraient doubler le nombre de couverts par service. Carmy, pris de court, l'écoute : le fait même qu'ils envisagent d'accroître la capacité est révélateur. Cela signifie que The Bear affiche complet tous les soirs, des semaines à l'avance, situation inimaginable du temps du Beef en difficulté. La discussion autour de ce "deuxième service" montre l'équipe en train de penser stratégiquement à son expansion. Sydney, soucieuse de rentabilité et de ne pas frustrer la demande, y voit l'occasion d'accroître les revenus et la portée du restaurant. Mais immédiatement se posent des questions de positionnement : The Bear veut-il rester une expérience exclusive (un seul service soigné) ou bien maximiser son volume (deux services plus rapides) ? Carmy et Sydney doivent peser la qualité face à la quantité, en lien direct avec la vision du lieu. Ce débat est sain et témoigne d'une maturité stratégique nouvelle : l'équipe ne subit plus les événements, elle anticipe et se demande comment grandir sans se dénaturer. C'est un luxe qu'ils ont gagné grâce à la stabilité opérationnelle acquise. Sydney agit ici comme le moteur de l'expansion, tandis que Carmy se fait le gardien de l'intégrité du concept, et ensemble ils doivent calibrer la croissance pour qu'elle reste alignée avec leur vision. Le simple fait de délibérer ainsi montre que la nouvelle vision sert désormais de boussole pour les choix du business au quotidien.

Ce dilemme prend corps, par exemple, dans la dispute entre Carmy et Richie dans S3E3 (~00:22:00). Carmy, qui avait initialement ajouté quelques tables pour asseoir plus de clients, se heurte à Richie, lequel estime que cela surcharge l'espace et nuit au service haut de gamme qu'il souhaite offrir. « Oh, yeah. That's f**king rich. » lance Richie avec ironie lorsque Carmy lui rappelle que c'est lui, Richie, qui avait voulu optimiser la salle au départ. Carmy rétorque, visiblement agacé. Cette altercation traduit des visions légèrement divergentes sur la direction à prendre : Carmy pense en termes d'efficacité et de rentabilité (il a en tête les impératifs financiers du projet, comme le remboursement de Cicero), tandis que Richie défend l'expérience client de haut niveau (qui implique de ne pas entasser les convives et de prendre son temps). Finalement, ils trouvent un compromis cohérent avec leur vision commune. Ils retirent une ou deux des tables ajoutées et modèrent le rythme des rotations, car ils réalisent que The Bear doit préserver son image de lieu accueillant et exceptionnel, et non devenir une « usine à repas ». Ce compromis montre que la vision stratégique est suffisamment claire pour guider de telles décisions : The Bear choisit la qualité de l'expérience plutôt que la maximisation du profit immédiat, preuve qu'il se positionne bel et bien dans le haut de gamme (où l'exclusivité fait partie de l'identité de marque). Fait notable, la discussion, bien que tendue, reste centrée sur des arguments rationnels et une philosophie du service, sans aucune attaque personnelle ni mauvaise foi. Cela prouve que même les désaccords stratégiques sont gérés plus sereinement qu'autrefois, grâce au respect mutuel désormais établi au sein de l'équipe. Ici encore, chacun joue son rôle pour garder le cap : Richie, converti aux nouveaux standards d'hospitalité, se fait le gardien de l'éthique du restaurant, tandis que Carmy veille au réalisme financier. Leur accord final démontre qu'en fin de compte, tous restent guidés par la même vision directrice.

Un aspect plus personnel, mais non moins stratégique, est la nécessité pour Carmy de trouver un équilibre entre sa vie privée et son engagement professionnel, afin de porter sa vision jusqu'au bout. La saison 2 le montre s'autorisant enfin une vie amoureuse avec Claire, mais très vite ce choix affecte le projet : Carmy rate des étapes du chantier, oublie des rendez-vous, ce qui met Sydney en difficulté. Dans S2E8 (~00:22:00), Sydney avoue à Natalie son inquiétude : « The menu's f**ked. And I need Carmy, but he is... » il n'est pas là quand on a besoin de lui (S2E8). Autrement dit, Carmy n'est pas là quand on a le plus besoin de lui. Cette quasi-dérive sert d'électrochoc à Carmy : lorsque ses absences provoquent des tensions avec Claire et qu'il finit par lui parler mal sous le stress, il réalise qu'il doit mieux compartimenter ses priorités.. Dans S3E9, Carmy laisse un message d'excuses sincères à Claire : « I don't really know what I said, but I know I didn't mean it... And I'm sorry. And I love you... And I'll see you tomorrow. » (S3E9). il admet ne pas avoir pensé ses paroles blessantes, lui dit qu'il est désolé, qu'il l'aime et qu'il la retrouvera le lendemain. Ce faisant, il reconnaît ses torts et promet implicitement de faire des efforts. Pourquoi est-ce important stratégiquement ? Parce qu'un Carmy apaisé et capable de gérer sa vie privée aura l'esprit plus clair pour diriger The Bear. Son développement personnel, apprendre à être moins autodestructeur, à accepter d'être heureux en dehors du travail, est en filigrane lié au succès pérenne de son

entreprise. La série semble indiquer qu'il intègre aussi cette dimension dans sa vision : réussir The Bear sans se perdre lui-même en chemin. On peut y voir le désir d'éviter de reproduire le schéma tragique de son frère Michael, écrasé par ses démons. Ainsi, The Bear est pensé non seulement comme un restaurant redevenu prospère, mais aussi comme un projet soutenable humainement pour ceux qui le portent. Cette dimension immatérielle fait désormais partie du repositionnement : l'entreprise vise non seulement à survivre ou même à briller, mais à le faire en accord avec des valeurs de bienveillance et d'équilibre que Carmy et sa famille souhaitent promouvoir.

Enfin, The Bear aboutit à une redéfinition complète de son identité sur le marché. À la fin de la saison 3, on sent les personnages confiants quant à l'héritage qu'ils sont en train de construire. The Bear est désormais reconnu dans la communauté des restaurateurs de Chicago comme un lieu innovant et de qualité. Plusieurs indices le laissent entendre : un autre chef félicite Sydney pour l'originalité d'un plat, des clients mentionnent avoir attendu des mois leur réservation, etc. L'équipe, on l'a dit, se perçoit comme une famille (ce qui rappelle les brigades soudées des grands restaurants). Richie affuble affectueusement ses collègues du surnom de « bearitos » (S3E10). Chacun commence à formuler ce qu'il veut apporter au restaurant sur le long terme : Sydney parle d'obtenir peut-être une distinction (une étoile Michelin un jour ?), Marcus rêve de créer un dessert signature qui ferait la renommée du lieu, Tina souhaite former les jeunes qui viendront après elle, etc. On comprend que The Bear n'est plus pensé comme un petit commerce local, mais comme un établissement de référence, appelé à durer. Le repositionnement stratégique est donc complet : d'une PME en crise au bord de la faillite, centrée sur un produit traditionnel et une clientèle d'habituels, The Bear est devenu (ou en passe de devenir) un restaurant gastronomique contemporain, attirant une nouvelle clientèle, innovant dans son offre, et doté d'une marque forte. Même le décor a été transformé (on se souvient du chantier de rénovation) et le nom lui-même est porteur d'une nouvelle histoire. Ce repositionnement s'est construit scène après scène : fermeture symbolique du Beef, planification minutieuse de The Bear, implication de chacun dans la vision collective, ajustements du concept en cours de route (chaos menu affiné, choix de ne pas trop accroître la capacité d'accueil), etc. Tous ces éléments ont été montrés de façon très concrète dans la série.

En résumé, on observe l'émergence d'une stratégie totalement nouvelle pour l'entreprise. The Bear, tel qu'il se dessine, n'a plus grand-chose à voir avec The Original Beef, si ce n'est l'héritage émotionnel. Le cas révèle qu'après avoir colmaté les brèches et stabilisé l'activité, les protagonistes ont pu concevoir et adhérer à une nouvelle stratégie redéfinissant l'identité de l'entreprise. Ce repositionnement stratégique est l'aboutissement logique (mais non prédéterminé) de tout ce qui a été décrit précédemment : c'est parce qu'ils ont appris à être agiles, à s'adapter et à améliorer leur fonctionnement interne qu'ils ont pu rêver plus grand et réaliser ce rêve. Concrètement, cela s'est traduit par la fermeture d'un modèle obsolète et l'ouverture d'un projet beaucoup plus ambitieux, porté par une vision partagée.

La série montre bien la naissance de cette vision : chaque dialogue où Carmy parle d'« avenir » ou où Sydney et les autres se projettent dans The Bear atteste que l'entreprise a désormais un cap à

long terme, là où elle vivait sans perspective auparavant. Par exemple, on voit Carmy expliquer à Marcus qu'ils veulent « faire mieux que ce qu'il imaginait possible », ou Sydney rappeler à tous pourquoi ils accomplissent tout cela lors des moments de doute. Ces instants de projection, ancrés dans le récit, montrent que le repositionnement n'est pas qu'une idée dans la tête de Carmy ; il est bel et bien incarné par le collectif. L'équipe entière est investie dans ce nouveau départ, ce qui en renforce d'autant plus les chances de réussite.

Tableau 4.6.1 - Chronologie du repositionnement stratégique de l'entreprise

Dans le tableau synthétique ci-dessous, nous retraçons les étapes en soulignant, pour chacune, les événements clés et les mécanismes observés. Le visuel met en évidence la séquence inductive du chaos initial à la structuration, des ajustements à la crise catalytique, puis l'apprentissage et la consolidation jusqu'au repositionnement.

Phase	Événements clés	Mécanismes observés
Repositionnement stratégique complet	- “The Bear” ouvre ses portes comme un restaurant gastronomique moderne au concept innovant (un « chaos menu » maîtrisé), rompant avec l'offre de sandwicherie traditionnelle du passé. L'expérience client est repensée (décor raffiné, réservations à l'avance, service soigné par Richie) et la nouvelle clientèle afflue. - Confronté au succès, le restaurant envisage d'augmenter sa capacité : Sydney propose d'ajouter un second service chaque soir (S3E2). Après débat, Carmy et elle privilégient la qualité et l'exclusivité afin de préserver la réputation haut de gamme de The Bear. - Toute l'équipe adhère à cette nouvelle orientation. Sydney se projette dans l'excellence future du restaurant (distinctions culinaires potentielles), Marcus crée des desserts “signature” emblématiques, et chacun se sent investi dans la pérennité du projet commun.	Repositionnement : transition réussie d'une PME en déclin vers un acteur émergent de la haute cuisine locale, grâce à une réorientation stratégique profonde (nouveau concept, nouveau marché, nouvelle image de marque). Alignement stratégique collectif : l'organisation s'est dotée d'une vision commune et d'objectifs partagés à long terme (innovation culinaire, qualité totale, croissance maîtrisée), résultant directement de l'apprentissage accumulé durant le redressement.

Tableau 4.6.2 - Codification inductive (méthode Gioia) de la phase 4.6

Dans le tableau Gioia ci-après, l'analyse inductive fait émerger des concepts et thèmes transversaux. La structure relie les données de terrain aux catégories théoriques de manière compacte et cohérente.

Codes de premier ordre	Thèmes de second ordre	Dimension agrégée (émergente)
Décision audacieuse de pivot stratégique (fermeture de The Beef, nouveau concept)	Pivot stratégique radical : À chaud après la crise, Carmy opère un virage à 180° - il ferme le restaurant familial malgré l'attachement qu'on y porte, et lance The Bear, symboliquement nommé d'après le surnom de la famille, pour incarner une rupture totale avec l'ancien modèle.	Émergence d'une nouvelle vision stratégique et repositionnement : L'entreprise s'engage dans un changement planifié en profondeur - nouveau concept, nouveau nom, nouvelle stratégie - rendus possibles par la cagnotte de Michael et la volonté collective de ne pas répéter le passé.
Ajustement stratégique pour accroître la capacité d'accueil Rejet spontané d'un excès de bureaucratie interne, médiation humoristique de l'accrochage	Croissance agile et équilibre interne : Suite au succès de l'ouverture, l'équipe envisage d'augmenter le nombre de couverts (initiative de Sydney). Ce débat illustre la poursuite d'une adaptation agile de la stratégie (grandir sans compromettre l'excellence). Par ailleurs, de nouvelles tensions mineures apparaissent (Richie critique le micro-management de Carmy) mais sont résolues en interne (Sugar tempère), témoignant d'un leadership en évolution qui vise l'équilibre entre discipline et flexibilité.	Émergence d'une nouvelle vision stratégique et repositionnement (fin) : The Bear, désormais stabilisé en interne, aborde sa croissance avec prudence. La stratégie reste émergente et participative : on ajuste les décisions (ajouter un service, adapter les politiques) de façon collaborative. L'entreprise, repositionnée sur un créneau haut de gamme, consolide sa pérennité en conjuguant ambition et cohésion d'équipe.

4.7 Synthèse inductive des enseignements du cas et liens avec la question de recherche

À l'issue de cette analyse inductive du cas The Bear, plusieurs dynamiques clés se sont dégagées pas à pas, éclairant notre question de recherche sur l'adoption progressive d'une planification stratégique agile dans le redressement d'une PME en difficulté. Récapitulons brièvement, phase par phase, le chemin parcouru à partir des observations du terrain :

- **Du chaos initial émerge un besoin de structuration.** Les premiers épisodes révèlent un fonctionnement anarchique du restaurant (désordre matériel, communication par cris, rôles flous) jusqu'à ce que Carmy introduise ses premiers éléments d'ordre. En réaction à l'état de chaos total - illustré notamment par le conflit de légitimité entre Richie et Carmy dès S1E1 et par la sanction hygiène "C" (S1E3) symbolisant le chaos ambiant -, Carmy impose des règles de base et instaure une brigade minimale. Autrement dit, le constat factuel du chaos initial fait surgir une ébauche d'organisation : un début de planification et de discipline se met en place là où régnait l'improvisation totale.

- Des tensions initiales naissent de petits ajustements improvisés. Les changements introduits provoquent rapidement des résistances internes (querelles entre membres de l'équipe, incompréhensions face aux nouvelles règles). Face à ces tensions, l'organisation réagit par tâtonnements successifs. Par exemple, Sydney et Carmy corrigent leur mode de communication après un désaccord sur la brigade (S1E3), Sydney adapte son attitude pour gagner la confiance de Tina après leur conflit (S1E4-E5), et certaines idées novatrices sont mises en pause pour ne pas déstabiliser l'opérationnel (risotto à emporter en S1E6). Ces épisodes montrent l'équipe en apprentissage empirique continu : à chaque obstacle rencontré correspond un ajustement improvisé qui permet de continuer à avancer tant bien que mal.

- Une crise majeure joue le rôle de catalyseur du changement. L'accumulation des problèmes aboutit à un effondrement spectaculaire lors d'un service chaotique (S1E7), où l'avalanche de commandes en ligne submerge la cuisine et fait exploser les conflits latents (altercations violentes, abandon de poste de Sydney et Marcus, etc.). Cette crise paroxystique met en lumière les limites du système existant, mais sert aussi de déclic : suite à ce fiasco, Carmy et son équipe prennent conscience qu'il faut changer de méthode en profondeur. Carmy décide alors une remise à plat radicale (fermeture définitive de The Beef en S1E8) rendue possible par la découverte inopinée de ressources financières. Ce moment charnière transforme l'échec en opportunité - l'échec cuisant du service agit comme catalyseur d'un véritable apprentissage collectif, prélude à une renaissance de l'entreprise.

- Les enseignements tirés de la crise conduisent à une stabilisation progressive. Après le chaos, l'équipe adopte de nouvelles pratiques pour éviter de reproduire les mêmes erreurs, amorçant ainsi une amélioration durable. Concrètement, les épisodes de la saison 2 montrent l'implantation de processus structurés et collaboratifs : planification rigoureuse de la transformation du restaurant (S2E1), formation du personnel (Tina en école culinaire S2E5, Marcus en stage pâtisserie S2E4, Richie en stage haut de gamme S2E7), tests et répétitions avant l'ouverture (service "friends & family" de S2E9). Peu à peu, les routines instaurées (briefings, discipline de brigade, communication apaisée) deviennent la norme et les opérations gagnent en fiabilité. On observe ainsi l'émergence d'un fonctionnement beaucoup plus maîtrisé et serein qu'au départ - même lorsque des imprévus surviennent, l'organisation ne retombe plus dans le chaos, signe qu'un palier de stabilité opérationnelle autrefois hors de portée a été atteint.

- Une nouvelle vision stratégique émerge, aboutissant au repositionnement de l'entreprise. Forts de cette stabilité retrouvée, Carmy et son équipe peuvent enfin se projeter vers l'avenir et concrétiser une réorientation stratégique ambitieuse. La fermeture de l'ancien Original Beef laisse place au projet d'un restaurant radicalement transformé, The Bear, avec une identité culinaire novatrice. Les dernières observations du terrain illustrent ce repositionnement : élaboration d'un menu créatif "chaos maîtrisé" correspondant à la vision de Carmy et Sydney (S2E2-E3), choix stratégiques assumés entre volume et exclusivité du service (débat sur le double service en S3E2-E3), et montée en gamme de l'expérience client (décor rénové, service professionnel mené par

Richie, nouvelle clientèle conquise). Dans l'ensemble, on assiste au passage d'une logique de survie à court terme à une logique de développement à long terme, l'entreprise ayant su se réinventer sur des bases entièrement nouvelles.

Tableau 4.7.1 - Chronologie synthétique des phases du cas et mécanismes observés

À l'issue de cette analyse inductive du cas The Bear, plusieurs dynamiques clés se sont dégagées pas à pas, éclairant notre question de recherche sur l'adoption progressive d'une planification stratégique agile dans le redressement d'une PME en difficulté. En résumant le déroulement du cas par grandes phases, on observe le passage d'un chaos initial à une stabilisation progressive, puis à un repositionnement stratégique complet de l'entreprise. Le Tableau 4.7.1 ci-dessous présente de façon synthétique ces phases et les mécanismes principaux observés à chacune. (La version détaillée de cette chronologie, est fourni en annexe en Tableau 7.)

Phase	Mécanismes observés (synthèse)
Chaos initial sans structure	Absence de planification, inertie organisationnelle, légitimité disputée.
Premières structurations improvisées	Initiative de formalisation, changement réactif.
Tensions et résistances initiales	Résistance au changement, pressions externes imprévues, conflits d'objectifs.
Ajustements empiriques en temps réel <i>(Apprentissage par tâtonnements)</i>	Apprentissage adaptatif, flexibilité.
Crise catalytique « point de rupture »	Mise à l'épreuve extrême, échec total catalyseur.
Remise en question et rebond post-crise	Changement de cap, apprentissage de l'échec.
Apprentissage collectif et nouvelles pratiques	Organisation apprenante, planification agile.
Stabilisation des opérations	Consolidation, résilience collective.
Repositionnement stratégique complet	Repositionnement, alignement stratégique collectif.

Cette chronologie inductive du cas fait ressortir un enchaînement de mécanismes qui ont permis à l'entreprise de passer du chaos initial au repositionnement final. Cependant, au-delà de la simple succession d'événements, notre analyse a dégagé des concepts plus abstraits qui répondent directement à la question de recherche. Le tableau ci-dessous présente la structure conceptuelle de ces résultats selon la méthode Gioia : il met en relation les éléments empiriques de premier ordre (tirés des faits et témoignages du cas) avec les catégories de second ordre que nous en induisons, puis avec les dimensions agrégées plus globales qui se dessinent. Ce cadre synthétise comment l'adoption progressive d'une planification agile - caractérisée par une structuration itérative, un

apprentissage par l'erreur, et une vision adaptative - a effectivement permis la réorganisation, la stabilisation puis le repositionnement stratégique de cette PME en crise.

Tableau 4.7.2 - Modèle inductif des résultats (synthèse Gioia) :

Au-delà de la chronologie factuelle, notre analyse inductive a permis de faire émerger des concepts et thèmes plus abstraits traversant l'ensemble du cas. Le tableau ci-après, construit selon la méthode Gioia, présente la structure conceptuelle synthétisée de ces résultats, en faisant le lien entre des verbatims du cas (données brutes), les codes de premier ordre qui en sont induits, les thèmes de second ordre plus conceptuels, et enfin les dimensions agrégées qui se dégagent. (La version intégrale et détaillée de cette codification Gioia est fournie en annexe en Tableau 7.

Verbatims (données brutes)	Code de premier ordre	Thème de second ordre	Dimension agrégée
"This is your brother's house... I was running it fine without you." (Richie, S1E1)	Revendication de l'autorité traditionnelle	Conflit de légitimité	Chaos initial à la première tentative de structuration
"Why didn't he leave it to you then?" (Carmy, S1E1)	Remise en question de la légitimité du nouveau gestionnaire		
"Housekeeping means you have to clean your stations 'cause this place is f**kin' gross." (Carmy, S1E2)	Introduction autoritaire de règles d'hygiène	Leadership imposé	
"I never said I couldn't figure out the spaghetti... it doesn't make any sense on this menu, so it is done. The end." (Carmy, S1E2)	Décision unilatérale de supprimer un plat historique		
"We got a C! A 'C' stands for chaos... That can't happen again." (Carmy, S1E3)	Constat choc des dysfonctionnements majeurs (« C for chaos »)	Signal d'alarme et restructuration	
"We're implementing a French brigade." (Carmy, S1E3)	Formalisation de l'organisation (brigade)		
"...What the f**k are you saying? Anyone understand what he's saying?" (Richie, S1E2)	Dérision face au jargon et aux nouvelles méthodes	Résistances au changement	Tensions initiales et premiers ajustements
"Did you remember when I said to fk off? ... 'Fk off' means I know how to do it." (Tina, S1E4)	Résistance passive-agressive à l'autorité de la nouvelle cheffe		
"Go ahead... Taste it and tell me it's shitty." (Tina, S1E5)	Défiance défensive d'une vétérane vis-à-vis de la nouvelle venue		
"It's great. Thank you, Chef." (Sydney, S1E5)	Adoption d'une nouvelle norme de respect (« Chef »)	Ajustement relationnel positif	
"It's easily adaptable, we can make it for to-go." (Sydney, S1E6)	Proposition d'innovation culinaire ambitieuse	Choc des visions : innovation vs prudence	
"Are you saying 'risotto to-go' to me? ...I'm barely convinced we're ready for to-go at all." (Richie, S1E6)	Scepticisme moqueur face à une idée jugée irréaliste		
"I didn't wanna be doing this bulls**t right now." (Richie, S1E4)	Réticence à sortir du cadre habituel	Pressions externes imprévues	
"Then don't borrow money from Cicero you can't pay back... then we don't have to cater little f**kin' kid's birthday parties." (Carmy, S1E4)	Compromis forcé par une contrainte financière		
"...they haven't given that government organization anything in five years... and my home will be seized if I don't give them some money." (Natalie "Sugar", S1E6)	Découverte d'une crise administrative, élargissement des responsabilités		
"When I said I didn't think that the brigade was a good idea, you didn't listen... we should probably try to listen to each other." (Sydney, S1E3)	Remise en question du style de direction autoritaire	Apprentissage en cours d'action	Crise du service en ligne (catalyseur du changement)
"Why are you f**king with me?!" (Carmy, S1E7)	Explosion de colère du leader sous la pression extrême	Implosion du fonctionnement	
"You're a loser... I see you for the loser you are... Poor f**king girl..." (Sydney, S1E7)	Rupture de la cohésion (insultes personnelles en plein chaos)		
"Oh, you gonna f**kin' stab me?!" (Richie, S1E7)	Altercation physique sur fond de chaos généralisé		
"Richie... my behavior was not okay." (Carmy, S1E8)	Remise en question du leadership (excuses post-crise)	Prise de conscience post-crise	Apprentissage collectif post-crise
"I love you dude. Let it rip." (Michael, lettre lue par Carmy, S1E8)	Héritage familial catalyseur du changement		
"Let it rip. We're starting from scratch. We'll call it The Bear." (Carmy, S1E8)	Décision audacieuse de pivot stratégique	Pivot stratégique radical	Émergence d'une nouvelle vision stratégique et repositionnement
"The fridge is still fkd... fryer is fkd... That's 10K... plus permits, inspections..." (Carmy, S2E1)	Évaluation minutieuse des besoins et coûts de reconstruction	Planification agile et participative	
"We need more money. We need a project manager." (Carmy, S2E1)	Décision de mobiliser des ressources externes		
"Chaos menu, but thoughtful." (Carmy, S2E2)	Conception d'une offre innovante mais maîtrisée (« chaos réfléchi »)	Vision gastronomique maîtrisée	
"We need to add a turn." (Sydney, S3E2)	Ajustement stratégique : augmenter la capacité d'accueil	Croissance agile et équilibre interne	
"Pas question de sacrifier la qualité..." (Carmy, S3E3)	Refus de compromettre la qualité face à la croissance		
"These new policies are insane." (Richie, S3E8)	Rejet spontané d'un excès de bureaucratie interne		
"Richie's being an asshole. That's normal." (Natalie, S3E8)	Médiation humoristique de l'accrochage		

L'analyse inductive du cas The Bear met en évidence qu'un processus de planification flexible, par itérations successives, a été le levier du redressement réussi de cette PME. Plutôt que d'appliquer un plan rigide préétabli, Carmy et son équipe ont navigué à vue en ajustant constamment leur trajectoire en réponse aux retours du terrain, qu'il s'agisse des retours humains (conflits, suggestions, apprentissages internes) ou externes (sanctions sanitaires, avis des clients, contraintes financières). Ce mode de gestion réactive mais structurée au fil de l'eau correspond à ce que l'on peut qualifier a posteriori d'approche "agile" en contexte entrepreneurial. Sans conceptualiser dès le départ, le cas illustre empiriquement comment l'agilité stratégique, c'est-à-dire la capacité à planifier de manière adaptative, incrémentale, en impliquant le collectif, permet de transformer une organisation de l'intérieur. Chaque phase a apporté son lot d'enseignements qui ont nourri la suivante, composant peu à peu un chemin cohérent vers la performance et l'innovation. Autrement dit, l'adoption progressive d'une planification agile a permis la réorganisation, la stabilisation puis le repositionnement de l'entreprise, répondant ainsi de manière concrète à notre question de recherche. Ces résultats, ancrés dans le récit fictif mais réaliste de The Bear, offrent des points de comparaison intéressants pour la littérature sur la gestion de crise et le changement stratégique en PME, points que nous discuterons plus avant dans la section suivante, en confrontant ces enseignements inductifs au cadre théorique existant et émergent.

Chapitre 5 : Discussion

5.1. Réponse au cadre théorique : confrontation des résultats au corpus établi

5.1.1. Crise et incertitude : un contexte initial de vulnérabilité extrême.

Dès les premières scènes de *The Bear*, le décor planté correspond fidèlement aux caractéristiques d'une PME en difficulté décrites par la littérature. Le restaurant familial hérité par Carmen "Carmy" Berzatto se trouve en pleine tourmente : baisse chronique des ventes, trésorerie exsangue, dettes accumulées et désordre organisationnel omniprésent. Ce tableau reflète les symptômes types relevés par St-Pierre et Fadil (2011) pour les petites entreprises en déclin : confusion des rôles, absence de structure managériale claire, décisions erratiques et moral des employés en berne. En effet, dans *The Bear*, la cuisine fonctionne sans hiérarchie : chacun improvise à sa manière, les commandes se perdent, le poste de travail est insalubre, autant de signes qu'une organisation informelle a atteint ses limites. Sydney, la jeune cheffe recrutée en renfort, est stupéfaite par un tel chaos initial, corroborant l'analyse de St-Pierre et Fadil (2011) selon laquelle les PME en crise souffrent d'un flou des responsabilités et d'un management dépassé.

À cette fragilité interne s'ajoute un environnement externe incertain et volatil. Le secteur de la restauration post-pandémie (confinements imprévisibles, pénuries de personnel, variations de la demande) illustre parfaitement le contexte VUCA (Volatile, Incertain, Complexe, Ambigu) de Bennett et Lemoine (2014). Dans un tel environnement, tout plan stratégique figé devient caduque. De fait, Carmy n'a au départ aucun plan arrêté : il navigue à vue, submergé par l'urgence de maintenir à flot ce commerce familial après le suicide de son frère qui le gérât avant lui. Ce point de départ conforte la première composante de notre cadre conceptuel, le contexte initial de crise dans un environnement incertain, où se conjugent vulnérabilités internes et turbulences externes rendant le changement impératif pour éviter la défaillance. Comme le résument Pearce et Robbins (1993), c'est souvent la pression de la survie immédiate qui déclenche l'effort de transformation stratégique. Dans *The Bear*, cette pression est incarnée par l'ultimatum de l'oncle Jimmy (créancier du restaurant) que Carmy doit rembourser sous peine de fermeture forcée. La priorité absolue du cash soulignée par Pearce et Robbins (1993) est ici tangible : dès l'épisode inaugural, Carmy cherche désespérément des solutions pour renflouer la caisse et payer les dettes, conscient que sans trésorerie minimale, aucune relance n'est envisageable.

Paradoxalement, la petite taille et le caractère familial de l'entreprise, qui l'exposent aux chocs, lui offrent aussi une certaine flexibilité pour réagir (Bennett & Lemoine, 2014) : Carmy peut décider du jour au lendemain de modifier le menu ou les horaires sans lourd processus d'approbation. Cette souplesse innée préfigure l'intérêt d'une approche agile. Encore faut-il un levier managérial pour

l'exploiter, ce qui nous amène à la composante suivante de notre cadre : l'adoption d'une planification stratégique agile comme réponse à la crise.

5.1.2. Un levier de redressement agile face au chaos.

Confronté à l'anarchie qui règne au sein du restaurant, Carmy aurait pu céder au découragement ou tenter de suivre un plan traditionnel rigide. Au lieu de cela, notre analyse montre qu'il met en place, souvent intuitivement, une démarche de gestion hautement flexible, itérative et participative, s'apparentant à la planification stratégique agile décrite par Doz et Kosonen (2010). Plutôt que de rédiger un business plan exhaustif ou de s'enfermer dans une stratégie figée, Carmy procède par ajustements successifs en impliquant progressivement son équipe dans la réflexion et en testant des solutions en temps réel. Très tôt, on le voit expérimenter de petits changements organisationnels : il réorganise la cuisine en stations spécialisées (garde-manger, pâtisserie, etc.), instaure un brief collectif chaque matin et introduit la règle de communiquer par des "Oui, Chef" pour structurer les échanges. Autant d'initiatives prises sans garantie de succès, "on va essayer ceci" dit-il souvent, puis évaluées le jour suivant pour corriger le tir si besoin. Cette approche tâtonnante et adaptative correspond en tout point à l'agilité stratégique, définie comme la capacité à percevoir rapidement les changements et à y répondre promptement en ajustant la trajectoire si nécessaire (Doz & Kosonen, 2010; Rigby et al., 2018).

Un aspect marquant est l'ouverture croissante de Carmy aux idées de son équipe. Loin d'une planification top-down autoritaire, il encourage Sydney à proposer des recettes innovantes, il écoute Marcus sur ses expérimentations de desserts, et même Richie, le cousin grande-gueule d'abord réfractaire, finit par être consulté sur certaines décisions (par exemple, la question d'ouvrir ou non un comptoir de vente à emporter pendant les travaux). Ce mode de décision décentralisé et participatif rappelle les processus stratégiques repensés évoqués par Wolf et Floyd (2017), où la planification vise à combiner initiatives délibérées du dirigeant et apprentissages émergents du terrain. Effectivement, dans *The Bear*, la stratégie « émerge » en partie des interactions entre Carmy et son équipe : c'est en écoutant les suggestions de chacun qu'il affine progressivement son plan de redressement. Par exemple, l'idée de revoir complètement le concept du restaurant germe lors de discussions avec Sydney autour de ce qu'ils pourraient faire de mieux que le simple sandwich au bœuf. Ce choix managérial d'embrasser le changement plutôt que de le subir s'observe aussi dans la posture stratégique de Carmy. Au lieu d'un plan quinquennal rigide à la Ansoff, il se fixe un cap général ambitieux, faire de ce boui-boui un restaurant de qualité dont il puisse être fier, mais reste volontairement flexible sur la manière d'y parvenir et sur les étapes intermédiaires.

Cela illustre la notion de "stratégie émergente" de Mintzberg, selon laquelle moins de 10% des stratégies intentionnelles aboutissent exactement comme prévu et qu'il faut apprendre en avançant pas à pas (Mintzberg, 1994; Mintzberg & Waters, 1985). Concrètement, Carmy commence par essayer d'améliorer progressivement *The Original Beef* sans le fermer, puis, lorsqu'une opportunité radicale surgit (la découverte inopinée d'une somme d'argent cachée par son frère), il

n'hésite pas à réviser sa stratégie en cours de route : il prend la décision audacieuse de fermer temporairement l'établissement pour le rénover entièrement et le rebaptiser The Bear, changeant ainsi de concept en milieu de parcours. Cette capacité à redéfinir le plan en fonction des circonstances imprévues est un principe cardinal de l'agilité (Grant, 2003; Rigby et al., 2018). The Bear fournit donc une incarnation concrète du passage d'un modèle linéaire « prédire puis exécuter » à un modèle agile où l'on ajuste en continu.

Notre cadre conceptuel posait l'adoption d'une planification agile comme levier central du redressement; les faits du cas non seulement confirment cette adoption, mais en montrent le fonctionnement quotidien. Des cycles de planification courts et évolutifs se succèdent : une fois la décision prise de lancer le nouveau restaurant The Bear, Carmy et son équipe se donnent un horizon très court (six mois) pour ouvrir, découpé en étapes concrètes (démolition, travaux, élaboration du menu, formation du personnel, soirée test...). Chaque épisode de la saison 2 illustre ainsi un sprint : l'équipe se focalise sur un objectif immédiat (obtenir un permis, trouver un financement, tester un plat) puis fait le point et ajuste l'objectif suivant en fonction du feedback obtenu. Cette organisation par itérations rapprochées fait écho aux préconisations de Rigby et al. (2018) sur les "sprints" trimestriels où l'on revoit fréquemment les priorités. Dans The Bear, le plan initial d'ouverture a été modifié à plusieurs reprises suite à des imprévus ; par exemple un retard de chantier a entraîné le décalage de la date d'ouverture, sans pour autant remettre en cause le projet, signe d'une planification suffisamment souple pour absorber les aléas. De plus, les décisions ne sont plus l'apanage d'un seul homme : Carmy délègue et co-construit la nouvelle stratégie avec ses proches collaborateurs : Sydney devient de facto son bras droit créatif, Natalie (sa sœur) est recrutée comme cheffe de projet pour superviser la rénovation, et même l'oncle Jimmy, en finançant le projet, influence les paramètres (il impose de respecter le budget convenu). Cette co-conception élargie accroît l'engagement de chacun (Sydney se sent investie en partenaire, Marcus est flatté que ses desserts soient intégrés, Tina s'approprie les nouvelles méthodes en se formant) et ancre la vision du changement dans toute l'organisation, conformément aux conseils de Kotter (1996) sur l'importance de mobiliser largement autour d'une vision de transformation. Dans l'ensemble, Carmy applique sans le savoir le célèbre adage "implique-moi et je comprendrai" : en faisant participer son équipe aux décisions, il facilite l'adoption des changements.

Tout cela illustre combien l'agilité n'est pas qu'un concept théorique dans ce cas, mais se traduit par des pratiques concrètes : itérations rapides, révisions fréquentes des plans, délégation de certaines décisions aux experts du terrain, expérimentation à petite échelle et feedback continu. Il est frappant de constater que Carmy, fort de son expérience en haute gastronomie (où l'on recherche l'amélioration continue au jour le jour), a intuitivement intégré des principes Agiles sans les nommer : par exemple, il tient un tableau de suivi en cuisine pour visualiser les tâches (évoquant un tableau Kanban), et organise de brefs débriefings après chaque service chaotique pour identifier les points à améliorer. Ces parallèles confèrent une profondeur empirique à la notion d'agilité stratégique : on voit qu'il ne s'agit pas d'un slogan managérial, mais bien d'une série d'attitudes et

de mécanismes concrets qu'une PME traditionnelle peut adopter pour gagner en réactivité face à l'incertitude.

Finalement, le choix de Carmy d'opter pour cette gestion agile valide notre hypothèse qu'en contexte VUCA, l'entreprise peut délibérément accroître sa flexibilité stratégique pour survivre (Doz & Kosonen, 2010; Teece et al., 2016). Ce choix s'apparente à l'activation d'une capacité dynamique au sens de Teece et al. (2016), c'est-à-dire une aptitude organisationnelle nouvellement développée à se reconfigurer rapidement pour affronter un contexte mouvant. En l'occurrence, Carmy et son équipe développent en temps réel de nouvelles compétences managériales (pilotage de projet, gestion financière, communication transversale) qui leur permettront de mener à bien la transformation. Les sections suivantes montreront comment ce levier agile a concrètement influencé les deux grandes phases du redressement: la stabilisation d'urgence puis le repositionnement stratégique de l'entreprise.

5.1.3. Stabilisation d'urgence agile : arrêter l'hémorragie par ajustements successifs et victoires rapides.

La première étape critique de tout redressement en situation de crise est la stabilisation financière et opérationnelle d'urgence, souvent qualifiée de phase de retrait ou « *retrenchment* » (Hofer, 1980; Robbins & Pearce, 1992). Notre étude de cas confirme pleinement l'importance de cette étape initiale, The Beef doit d'abord être sauvé du naufrage, tout en révélant comment une approche agile en modifie la mise en œuvre et peut en accélérer le déroulement. Carmy consacre en effet l'essentiel de la saison 1 à "stopper l'hémorragie" et à rétablir des conditions minimales de viabilité à court terme, conformément aux prescriptions classiques du redressement (Hofer, 1980; Pearce & Robbins, 1993).

Cependant, il ne s'agit pas d'une simple application mécanique de mesures draconiennes : on observe une exécution progressive, adaptive et apprenante de la stabilisation, autrement dit une stabilisation agile.

Conformément aux recommandations usuelles, Carmy engage d'abord des actions internes pour redresser la barre financière : réduction rapide des coûts et assainissement des opérations (Hofer, 1980). Par exemple, il revoit les approvisionnements en annulant les commandes superflues laissées par son prédécesseur, négocie des tarifs à la baisse avec les fournisseurs en capitalisant sur ses contacts dans le milieu (utilisant son réseau professionnel comme ressource), et lutte contre le gaspillage en cuisine (chaque ingrédient coûteux doit être rentabilisé dans un plat du jour si possible). Il réduit également temporairement la carte du menu pour se concentrer sur les plats phares rentables, quitte à sacrifier certaines préparations artisanales trop coûteuses, une décision douloureuse pour le chef passionné qu'il est, mais nécessaire pour améliorer la marge sur chaque service. En parallèle, il gèle les embauches et ne remplace pas les départs, redistribuant les tâches

entre les employés restants, ce qui rejoint la logique de compression des dépenses non essentielles préconisée par Pearce et Robbins (1993).

Toutes ces mesures s'alignent sur les recettes classiques du retrenchment : réduire, couper, contrôler pour restaurer un équilibre financier minimal (Robbins & Pearce, 1992). Toutefois, Carmy ne se limite pas à appliquer un plan préconçu : il avance par essais et erreurs. Par exemple, pour améliorer la trésorerie, il tente d'abord une initiative créative, organiser ponctuellement un dîner spécial payant avec menu unique pour générer du cash, dont le succès relatif l'encourage à poursuivre ce genre d'idées. Surtout, l'élément déterminant qui soulage la pression financière est inattendu : la découverte, par Carmy, de liasses de dollars cachées dans des boîtes de tomates par son frère défunt. Ce coup de théâtre scénaristique sort du cadre rationnel du redressement, mais Carmy l'exploite immédiatement de façon opportuniste pour consolider la stabilisation. Plutôt que de considérer cet argent providentiel comme un bonus sans incidence sur sa stratégie, il l'utilise à bon escient : en priorité, rembourser la dette la plus urgente envers l'oncle Jimmy (garantissant ainsi la survie immédiate de l'entreprise), puis allouer le solde comme capital de lancement pour la phase de relance à venir. Ce réflexe de tirer parti d'une surprise positive illustre déjà l'état d'esprit agile de Carmy et son équipe : là où une gestion figée aurait pu ne pas intégrer cet événement hors plan, eux s'en servent de levier pour aller de l'avant. On retrouve ici en germe le principe "Lemonade" de l'effectuation (voir section 5.2) : faire de la limonade quand la vie vous donne des citrons, c'est-à-dire transformer les aléas en opportunités. En l'occurrence, *The Bear* montre comment un imprévu heureux (l'argent caché) est converti en décision stratégique majeure (fermer pour tout rénover), un exemple de sérendipité agile aligné avec l'idée d'exploiter les contingences lors d'un retrenchment (Arogyaswamy et al., 1995).

Par ailleurs, Carmy recherche aussi des "succès rapides" pour remobiliser son équipe, conscient de l'importance du facteur humain en période de crise (Kotter, 1996). Ainsi, il s'efforce de démontrer tôt que le changement peut apporter des résultats positifs. Un exemple parlant est la transformation d'un simple spaghetti cuisiné pour le personnel en plat du jour proposé aux clients : cette idée suggérée par Sydney se révèle payante, le plat se vend intégralement un midi, générant une petite rentrée d'argent et, surtout, une fierté nouvelle parmi l'équipe. Les cuisiniers, d'ordinaire blasés, voient la clientèle apprécier une recette née de leur travail collectif, un véritable quick win qui redonne espoir.

Carmy capitalise sur ce succès modeste en félicitant publiquement Sydney et les autres, renforçant leur sentiment d'accomplissement. Comme le souligne Kotter (1996), ces victoires à court terme volontairement visibilisées créent un élan psychologique : dans *The Bear*, on sent qu'après quelques services réussis et une cuisine un peu mieux organisée, la résistance au changement faiblit. Tina, initialement cynique face aux nouvelles procédures, commence à demander à apprendre de nouvelles techniques auprès de Sydney, preuve qu'elle adhère progressivement au mouvement. De son côté, Richie, pourtant rétif et contestataire, finit par admettre que "ça tourne mieux qu'avant", du bout des lèvres, certes, mais ce revirement indique que le moral et la confiance

reviennent à mesure que la situation se stabilise. Notre cadre théorique soulignait la nécessité de « rassurer et remobiliser le personnel » durant la stabilisation (St-Pierre & Fadil, 2011), et le cas l'illustre parfaitement : Carmy n'est pas un grand orateur charismatique, mais par son leadership participatif et son exemplarité (il travaille d'arrache-pied aux côtés des autres), il parvient à fédérer peu à peu son équipe autour du redressement.

L'approche agile amplifie cet effet en permettant d'impliquer activement les employés dans les solutions : Carmy intègre les idées de Sydney, confie des responsabilités à Marcus en pâtisserie, délègue progressivement de la prise de décision. Les employés se sentent alors co-auteurs du changement plutôt que victimes, ce qui booste leur engagement malgré les sacrifices.

Un épisode vient toutefois rappeler les risques d'une agilité mal calibrée : le fiasco des commandes en ligne. En voulant implémenter trop vite un système de vente à emporter via internet pour doper les revenus, Sydney et Carmy sous-estiment l'afflux de commandes que cela va générer. Le résultat est catastrophique (épisode S1E7) : la cuisine est débordée, des dizaines de plats partent à la poubelle, les clients sont mécontents et Sydney, accablée, quitte son poste sur un coup de colère. Cet échec cuisant, un véritable moment de crise dans la crise, aurait pu briser l'équipe. Cependant, il se mue en tournant d'apprentissage. Plutôt que de renoncer à toute innovation, Carmy et Sydney analysent les causes du désastre : trop de précipitation, manque de préparation de l'équipe, absence de limites (ils avaient laissé les commandes affluer sans filtre). Ils en tirent des leçons concrètes : il faudra à l'avenir mieux préparer la mise en place de nouveaux outils, former le personnel en amont et garder la main sur les volumes pour ne pas compromettre la qualité. Autrement dit, ils transforment cet échec en source d'amélioration, illustrant pleinement la "culture du feedback" et de l'apprentissage continu que prônent les approches agiles (Wolf & Floyd, 2017; Reed, 2021). Dès lors, Carmy introduit davantage de discipline dans certains aspects (après cet épisode, la règle du "Oui, Chef" devient strictement appliquée pour éviter le chaos communicationnel, et Natalie est associée pour mettre en place des procédures plus rigoureuses). Ce rééquilibrage montre que l'agilité de Carmy n'est pas de l'improvisation aveugle : c'est une agilité réflexive, capable de rectifier ses propres excès.

En résumé, la phase de stabilisation dans *The Bear* confirme l'indispensable passage par des mesures de retrenchment intenses pour éviter la faillite (Robbins & Pearce, 1992), mais elle démontre qu'une exécution agile de ces mesures est non seulement possible, mais sans doute plus efficace dans un contexte de petite entreprise en crise. Au lieu de "couper pour survivre" de façon linéaire en attendant des jours meilleurs, Carmy coupe et ajuste, économise et expérimente simultanément. Il obtient ainsi en quelques mois un redressement du cash-flow (grâce à l'apport inopiné de fonds et aux économies réalisées) et un début de redressement opérationnel (la cuisine devient plus propre, les services plus fluides, les clients commencent à revenir). On peut avancer que cette agilité dans la stabilisation a permis de gagner du temps plus rapidement qu'une approche rigide ne l'aurait fait : là où un plan figé aurait pu persévérer dans une voie inadaptée par dogmatisme, Carmy n'hésite pas à modifier ou abandonner une initiative qui ne fonctionne pas (il

suspend par exemple le système de commandes en ligne après l'échec, pour le réintroduire plus tard sous une forme maîtrisée). Ce pragmatisme rejoint la recommandation d'Arogyaswamy et al. (1995) selon laquelle plus la crise est aiguë, plus le retrenchment doit être mené vite et fort, or l'agilité a précisément apporté de la vitesse et de la flexibilité dans l'exécution forte des mesures.

Notons enfin une contribution conceptuelle suggérée par ce cas : l'approche agile tend à estomper la séparation entre phase de stabilisation et phase de relance, traditionnellement présentées comme séquentielles. Dans *The Bear*, on voit que Carmy commence à réfléchir à la relance stratégique (nouveau concept, recettes inédites) alors même qu'il est en train de stabiliser l'existant. Cette imbrication des phases, possible grâce à l'agilité qui permet de « stabiliser d'une main pendant qu'on innove de l'autre », enrichit notre compréhension du redressement en PME. Le cas suggère qu'en contexte réel, retrenchment et repositionnement peuvent se chevaucher, l'entreprise tirant parti des premiers enseignements de la stabilisation pour enclencher plus tôt sa réflexion stratégique. Ce chevauchement souple, rendu possible par la planification agile, est une observation originale de notre étude dont nous reparlerons en conclusion. Pour l'heure, retenons que Carmy a su arrêter l'hémorragie de son entreprise de manière agile, posant ainsi les fondations nécessaires à la reconquête du marché.

5.1.4. Relance stratégique agile : pivoter et se repositionner grâce à l'innovation itérative.

La seconde grande étape du processus de transformation est la relance stratégique, c'est-à-dire la définition et la mise en œuvre d'une nouvelle orientation permettant à l'entreprise de retrouver une croissance durable une fois l'urgence immédiate passée. Dans *The Bear*, cette phase correspond principalement à la saison 2 (et au-delà), durant laquelle Carmy et son équipe ferment l'ancien restaurant pour bâtir une offre radicalement nouvelle et ambitieuse. Cette phase de repositionnement stratégique, au sens de Kotler et Keller (2016), qui définissent le repositionnement comme la redéfinition de l'offre et de l'image pour occuper une nouvelle place dans l'esprit de la clientèle, est illustrée de façon exemplaire par la transformation du petit *Original Beef* en *The Bear*, un restaurant gastronomique moderne. Nos observations s'alignent ici encore sur la littérature : la PME change de segment de marché et de proposition de valeur, ce qui correspond bien aux stratégies de recovery post-crise visant une nouvelle trajectoire de succès (Johnson, 1988; Kotler & Keller, 2016). Au lieu de continuer simplement à exploiter le diner redressé, Carmy opte pour une stratégie audacieuse de montée en gamme et de changement complet d'image. Concrètement, cela implique un nouveau nom, un décor refait, un menu entièrement repensé et une cible clientèle différente (passer des habitués du quartier cherchant un sandwich bon marché à des gastronomes prêts à réserver et payer un repas raffiné). On assiste donc à une refonte du modèle d'affaires de l'entreprise, comme préconisé pour les entreprises en repositionnement post-crise (nouveau segment, nouvel avantage concurrentiel). Plusieurs facteurs clés de succès pour ce type de repositionnement, identifiés par les recherches antérieures, se retrouvent dans *The Bear* :

- Innovation produit et conceptuelle : Pour sortir d'une ornière stratégique, innover est souvent indispensable (Johnson, 1988). Carmy et Sydney incarnent parfaitement cette idée : ils ne se contentent pas d'améliorer un peu les sandwiches, ils conçoivent une offre culinaire inédite. Sydney s'emploie fiévreusement à créer des plats originaux mêlant gastronomie classique et influences modernes, Marcus part se former à l'étranger (stage pâtisserie au Danemark) pour ramener des techniques nouvelles, et même Richie, lors de son stage imposé dans un restaurant trois-étoiles, absorbe l'esprit d'excellence et d'innovation en matière de service. Toute l'équipe s'engage dans une quête de nouveauté et de qualité. Cette effervescence créative reflète le rôle central de l'innovation dans le repositionnement réussi d'une PME (Johnson, 1988). Surtout, elle est rendue possible par l'approche agile adoptée : l'équipe multiplie les expérimentations à petite échelle avant l'ouverture. Par exemple, Sydney organise des dégustations tests en cuisine où chacun donne son avis sur ses nouvelles sauces, Marcus fait goûter ses essais de desserts régulièrement au personnel, et ils n'hésitent pas à refaire encore et encore une recette jusqu'à la perfection. Plutôt que de figer à l'avance un menu "théorique", Carmy et Sydney procèdent par *trial-and-error* jusqu'à trouver les plats signatures qu'ils jugent prêts à conquérir le public. On voit ici l'héritage direct de la planification agile : The Bear adopte une démarche proche du prototypage en innovation produit. Ce processus itératif présente un double avantage : (1) les plats finalisés ont déjà été éprouvés et ajustés maintes fois, ce qui augmente les chances qu'ils séduisent effectivement la clientèle le jour J, et (2) l'équipe en sort renforcée, car chacun a contribué aux innovations (co-création interne). Harraf et al. (2015) suggèrent que l'agilité stratégique stimule l'innovation en permettant de tester plusieurs pistes à petite échelle, c'est exactement ce que l'on observe ici. Lorsque The Bear ouvre finalement ses portes pour une soirée de pré-inauguration, les convives découvrent des mets créatifs qui ont atteint un haut niveau grâce à cette longue phase d'itération en coulisses. L'innovation n'est donc pas le fruit d'une vision géniale figée, mais d'un processus adaptatif agile.

- Connaissance fine du marché et ajustement de l'offre : Un repositionnement ne peut réussir que si la nouvelle offre correspond à une demande réelle du marché ou crée un attrait nouveau. Carmy et Sydney, bien qu'immergés dans leur vision culinaire, prennent le temps d'étudier l'environnement concurrentiel et les tendances locales. Dans la série, on les voit faire le tour des restaurants en vue de Chicago pour goûter ce qui se fait de mieux en ville, un véritable benchmarking terrain. Sydney, en particulier, analyse les concepts des restaurants émergents et identifie un créneau inexploité : offrir une expérience gastronomique de haut niveau dans un cadre décontracté et chaleureux, moins guindé que les établissements étoilés classiques. Autrement dit, elle décèle la possibilité de combler l'écart entre le fast-food de quartier et le restaurant gastronomique intimidant. Cette intuition oriente la vision du futur The Bear. Elle montre comment l'équipe a su penser son repositionnement du point de vue du client. Kotler et Keller (2016) insistent sur l'importance de définir clairement la nouvelle position visée dans l'esprit de la clientèle : ici, The Bear ambitionne d'être perçu comme le restaurant où l'on mange une cuisine de chef dans une ambiance familiale et cool, une proposition unique à Chicago. Tout au long du processus, Carmy et Sydney ajustent leur concept pour coller à cette vision : par exemple, ils

renoncent à conserver un comptoir à sandwiches en parallèle du restaurant gastronomique, car cela brouillerait l'image (décision difficile car le comptoir aurait apporté un revenu durant les travaux, mais stratégiquement incohérent avec le repositionnement haut de gamme). De même, ils prévoient un système de réservations limité pour garder un aspect accessible, et intègrent quelques clins d'œil à l'ancien Beef (un plat inspiré de la recette familiale de bœuf braisé) pour ne pas totalement dérouter la clientèle historique. Ces arbitrages montrent une maîtrise de l'adéquation offre-marché : l'équipe fait des choix délibérés pour que The Bear trouve sa place sur le marché local post-crise. Autrement dit, Carmy ne bâtit pas son nouveau concept en vase clos, il le fait en s'ancrant dans la réalité extérieure, rejoignant ainsi l'idée qu'un bon repositionnement nécessite une veille et une écoute actives du contexte (Johnson, 1988). Le fait que The Bear suscite de la curiosité et du bouche-à-oreille avant même son ouverture (les "foodies" de Chicago commencent à en parler, intrigués par la métamorphose de l'ancienne gargote) suggère que ce positionnement est en phase avec son environnement.

- Différenciation claire et proposition de valeur unique : Repositionner signifie aussi se démarquer nettement de ce qu'on était et de ce que font les concurrents (Kotler & Keller, 2016). Carmy et Sydney veillent à forger une identité forte pour The Bear. Le choix du nom en est le symbole initial : passer de "The Beef" à "The Bear" (surnom de la famille Berzatto et animal emblématique de Chicago) porte une charge émotionnelle et narrative puissante, signifiant une renaissance tout en honorant l'héritage familial. Ensuite, ils conçoivent une expérience client distinctive : accueil extrêmement chaleureux, touches personnelles (par exemple, Richie accueille chaque client en lui racontant brièvement l'histoire du lieu), ambiance musicale choisie (du jazz en vinyle pour une atmosphère intime), et bien sûr une cuisine inventive qu'on ne trouve nulle part ailleurs. En combinant ces éléments, The Bear se différencie autant de l'ancien Beef (qui était bruyant, impersonnel, basique) que des restaurants gastronomiques concurrents (souvent formels et élitistes). En termes de marketing, Carmy et Sydney repositionnent la marque sur une promesse : "fine dining sans prétention, à visage humain". Ce type de différenciation hybride est risqué, il faut être à la fois haut de gamme et convivial, mais c'est précisément le défi qu'ils relèvent. Grâce à l'agilité, ils ont pu affiner cette proposition en cours de route : par exemple, au début, Carmy envisageait peut-être un restaurant très haut de gamme conventionnel, mais l'influence de Sydney et l'attachement au quartier l'ont poussé à garder une accessibilité. Cette évolution progressive de la vision témoigne là encore de l'intérêt d'une approche itérative : la proposition de valeur finale de The Bear est plus solide parce qu'elle a été testée et débattue en interne tout au long du projet.

- Adhésion et montée en compétence du personnel : Un repositionnement aussi radical aurait été impossible si l'équipe n'avait pas suivi. Or, The Bear montre que Carmy investit autant dans la transformation de ses employés que dans celle de son offre. Plutôt que de remplacer les anciens jugés inadaptés, il choisit de les former et de les "élever" au niveau d'exigence requis par le nouveau concept. Tina et Ebraheim, les cuisiniers old-school du Beef, sont envoyés en cours de cuisine pour parfaire leurs techniques de base ; Marcus est parti en stage chez un grand chef pâtissier pour revenir avec un savoir-faire démultiplié ; Richie, qui n'avait aucune expérience du

service haut de gamme, a été immergé une semaine dans un trois-étoiles pour apprendre la rigueur et le sens du détail. Ces efforts de formation intensive illustrent le principe de Kotter (1996) sur le renforcement des acteurs du changement : Carmy s'assure que son personnel possède les compétences et la vision nécessaires pour incarner la nouvelle stratégie. Les résultats sont probants : Richie revient transformé, arborant fièrement veston et cravate, déterminé à offrir chez The Bear un service impeccable, lui qui, en saison 1, jurait et se disputait avec les clients au comptoir ! De même, Tina gagne en confiance et en fierté : désormais capable de réaliser des plats raffinés et de mentoriser les commis plus jeunes, elle devient un pilier de la nouvelle brigade. Voir ces personnes évoluer de la sorte n'est pas qu'anecdotique : cela valide l'idée que la réussite d'une relance stratégique passe par une métamorphose culturelle interne. St-Pierre et Fadil (2011) soulignent qu'après une crise, il faut restaurer la fierté et l'engagement des employés. Dans The Bear, la fierté revient précisément parce que les employés ont été partie prenante du changement et qu'on leur a donné les moyens de réussir. Carmy communique clairement sa vision à tous (il réunit l'équipe pour expliquer ce qu'est The Bear et pourquoi cela compte) et crée une atmosphère où chacun se projette dans le succès futur. On le voit promettre par exemple qu'en cas de réussite, ils partageront les bénéfices, incitation très forte à s'investir. En retour, l'équipe adopte massivement la nouvelle vision : plutôt que de traîner les pieds, ils travaillent d'arrache-pied à la construction du nouveau lieu, ressentant presque autant de fierté personnelle que Carmy à voir aboutir ce projet. Cette adhésion collective est un facteur déterminant du succès du repositionnement, cohérent avec les bonnes pratiques de conduite du changement (Kotter, 1996) et avec la notion de "capacité de résilience collective" développée par Lengnick-Hall et al. (2011). En effet, en développant les compétences et la solidarité de l'équipe, Carmy construit une organisation capable d'encaisser les défis de la transformation sans s'effondrer.

Enfin, ce repositionnement stratégique est mené avec la même agilité que la phase de stabilisation. The Bear ne s'est pas transformé du jour au lendemain via un grand plan déroulé sans accroc : le projet a rencontré des obstacles, mais l'équipe a su les surmonter en restant flexible. On peut citer, entre autres, les retards de chantier (gérés en ajustant le calendrier d'ouverture), les dépassements de budget (compensés en trouvant des solutions moins coûteuses sur certaines dépenses non essentielles), ou encore un grave incident technique le soir du dîner test (Carmy coincé dans la chambre froide) que Sydney et les autres ont réussi à gérer en improvisant une nouvelle organisation de service sur-le-champ. Ces imprévus, qui auraient pu compromettre l'issue du projet, ont été absorbés grâce à la "fluidité" et la réactivité de l'équipe, qualités typiques des organisations agiles (Doz & Kosonen, 2010). Duchek (2020) propose de concevoir la résilience organisationnelle comme un processus en trois phases: anticipation en amont de la crise, coping pendant l'événement perturbateur, puis adaptation une fois la crise passée. The Bear illustre clairement ces trois moments: la soirée test joue un rôle d'anticipation en révélant les points de fragilité avant l'ouverture officielle; l'incident du frigo met à l'épreuve la capacité de l'équipe à faire face sans désorganisation majeure; enfin, les ajustements décidés après la soirée test, par exemple la modification de certains enchaînements en cuisine pour éviter la saturation sur un plat donné, relèvent de l'adaptation. La série montre ainsi comment un dispositif de planification plus agile nourrit progressivement des capacités d'anticipation, de réaction et de réorganisation qui correspondent aux dimensions de la résilience mises en avant par Duchek.

Dans l'ensemble, ce pilotage agile du repositionnement a permis à Carmy de concrétiser sa vision ambitieuse en un temps record (quelques mois là où une entreprise traditionnelle aurait peut-être mis des années) tout en minimisant les risques d'erreur fatale. Lorsque The Bear ouvre finalement, tout n'est pas encore parfait, mais l'accueil est excellent et l'on sent que l'entreprise a retrouvé le chemin de la performance. L'outcome final de notre cadre conceptuel, le repositionnement réussi de l'entreprise, mesuré par un retour à la croissance, semble à portée de main : dans la fiction, on peut imaginer que The Bear décroche rapidement une reconnaissance (une critique gastronomique élogieuse est esquissée en fin de saison 2, et Sydney vise ouvertement l'étoile Michelin). Plus concrètement, du point de vue de notre étude, le cas montre que l'agilité stratégique a joué un rôle de catalyseur dans cette relance : elle a permis de réduire le time-to-market du nouveau concept en accélérant les boucles d'apprentissage, d'améliorer l'adéquation au marché via les ajustements successifs, et de souder l'organisation autour du projet en impliquant chacun. Nos résultats confirment ainsi que l'adoption d'une planification agile a fortement contribué à atteindre l'issue positive plus efficacement que n'auraient pu le faire des schémas de redressement plus classiques. Durant la stabilisation, l'agilité a apporté vitesse et créativité; durant la relance, elle a apporté flexibilité et innovation. The Bear illustre de manière saisissante comment ces deux phases, bien orchestrées, mènent à la renaissance d'une PME en crise.

5.1.5. Équilibrer flexibilité et discipline : les limites de l'agilité et l'importance d'une "stabilité agile".

Si The Bear met en évidence les bénéfices de l'agilité managériale, il révèle aussi les risques d'une agilité mal maîtrisée, confirmant ainsi les mises en garde de certains auteurs (Weber & Tarba, 2014; Lewis et al., 2014). Une transformation agile poussée à l'extrême peut frôler le chaos, le fameux service des commandes en ligne en est l'exemple flagrant. L'organisation a appris de cette quasi-déroute qu'il lui fallait introduire un minimum de structure et de rigueur pour canaliser l'agilité. En effet, après cet incident, Carmy accepte de formaliser certains processus : Natalie, en bonne cheffe de projet, installe un calendrier de travail, tient un budget strict, impose des points réguliers, autant de pratiques plus traditionnelles qui viennent stabiliser le pilotage. On assiste ainsi à la mise en place d'une "stabilité agile", pour reprendre le terme de Weber et Tarba (2014) : l'entreprise trouve un équilibre entre flexibilité et discipline. Par exemple, Carmy continue d'ajuster son plan en continu, mais dorénavant dans un cadre temporel et budgétaire défini (objectifs à six mois, enveloppe financière à ne pas dépasser). De même, il encourage toujours l'initiative, mais instaure parallèlement des règles de fonctionnement claires (briefings obligatoires, chaînes de commande hiérarchisées en cuisine) pour éviter l'improvisation anarchique. Cette combinaison de contrôle et de souplesse correspond à ce que Lewis et al. (2014) appellent le leadership paradoxal nécessaire à l'agilité : savoir être assez flexible pour changer de cap, tout en étant assez rigoureux pour maintenir le cap global. The Bear illustre bien ce paradoxe maîtrisé : Carmy reste ouvert aux pivots stratégiques, mais ne tolère plus un relâchement total de la discipline opérationnelle. Par ailleurs, l'expérience de Carmy montre l'impact humain d'une transformation agile intense : lui-même subit un stress important (crises d'angoisse, tensions personnelles) et Sydney frôle le burn-out lors des

moments les plus chaotiques. The Bear confirme qu'une équipe soumise à des changements incessants peut connaître des résistances ou de l'épuisement. Carmy doit ainsi composer avec les temps d'adaptation de chacun : Richie n'a adhéré pleinement que graduellement, Ebraheim a finalement préféré partir à la retraite plutôt que de s'adapter au nouveau rythme, etc. Ces éléments nous rappellent que l'agilité doit s'implanter progressivement et en ménageant les individus. Dans le cas, Carmy a su, après quelques ratés, mieux doser le changement : il a maintenu un noyau de pratiques stables (par exemple, conserver quelques repères issus de l'ancienne culture, comme le respect de la tradition familiale dans certaines recettes) pour ne pas totalement déstabiliser ses troupes, tout en introduisant les nouveautés petit à petit. Ce faisant, il évite le piège d'une remise en cause si totale que plus rien n'a de sens pour les employés, ce que Weber et Tarba (2014) identifient comme un danger d'une agilité non structurée. En définitive, la trajectoire de The Bear illustre que l'agilité est un moyen, pas une fin : elle doit être encadrée par une vision et quelques garde-fous pour porter ses fruits. Carmy a su conserver une vision directrice (offrir le meilleur de la cuisine dans un esprit familial) qui a servi de boussole dans l'océan de flexibilité. Cette vision a empêché l'équipe de se disperser malgré les nombreux changements. On pourrait dire qu'il a pratiqué une agilité consciente, où chaque pivot restait aligné sur un but global inchangé. C'est sans doute l'une des grandes forces de son pilotage : combiner l'adaptabilité à court terme avec la constance d'une ambition à long terme. Ainsi, The Bear nous enseigne que la clé d'un redressement agile réussi réside dans la complémentarité entre flexibilité et structure. Une planification trop rigide aurait conduit à l'échec dans ce contexte incertain, mais une improvisation totale l'aurait tout autant fait. C'est l'équilibre entre les deux, la stabilité agile, qui a permis à l'entreprise de se transformer sans se briser.

5.1.6. Synthèse de la discussion du cadrage théorique initial

Globalement, les résultats de notre cas confirment les grandes lignes de notre cadre conceptuel initial tout en les enrichissant. The Bear a bien traversé les étapes classiques d'un redressement stratégique de PME (une phase de crise aiguë suivie d'une stabilisation d'urgence, puis un repositionnement stratégique ambitieux), validant ainsi les enseignements de la littérature en gestion de crise (stabilisation puis relance). Dans le même temps, l'étude met en évidence la valeur ajoutée d'une posture agile tout au long de ce processus de redressement. En effet, le levier managérial agile adopté par Carmy s'est révélé déterminant : il a accéléré la stabilisation initiale et amplifié l'efficacité de la phase de relance stratégique. Plus qu'une simple application de recettes prédéfinies, ce levier correspond à un mécanisme dynamique et hybride que le cas permet de qualifier avec précision. Confronté au chaos initial, le dirigeant a d'abord dû imposer un minimum d'ordre (ce que notre codification Gioia a saisi par le thème de « leadership imposé ») en introduisant unilatéralement des règles et des structures inspirées de son expérience (brigade en cuisine, discipline de travail, normes d'hygiène). Ce choix initial autoritaire, bien que contraire à l'idéal participatif de l'agilité, était indispensable pour briser l'inertie et poser les fondations du changement.

Par la suite, toutefois, Carmy a su faire évoluer son style de gestion en fonction des retours du terrain : les tensions et résistances rencontrées au fil des ajustements ont enclenché un processus d'apprentissage en cours d'action, autre thème-clé dégagé par notre analyse inductive. Autrement dit, l'équipe et son leader ont appris en marchant. Les échecs essuyés, notamment la crise paroxystique du service en ligne où l'organisation a frôlé la rupture totale, ont servi de catalyseurs pour adapter les pratiques et le mode de leadership. Concrètement, Carmy a pris conscience des limites d'une approche trop directive et a progressivement intégré davantage de collaboration et d'écoute dans sa gestion (par exemple, il délègue la gestion de projet à sa sœur, implique Sydney dans les décisions culinaires, et tient compte des idées de chacun). Ce virage vers un management plus participatif illustre la nature évolutive du levier agile : on assiste à un passage d'une agilité "imposée d'en haut" à une agilité co-construite, où le dirigeant conserve l'initiative stratégique tout en s'ouvrant aux apprentissages émergents du terrain. Notre codification Gioia a mis en exergue cette transformation interne par le thème de « l'apprentissage en cours d'action », reflet d'un apprentissage itératif par tâtonnements orchestré au cœur même de l'action. Ce faisant, Carmy a progressivement hybridé deux logiques a priori opposées, la discipline structurée et la flexibilité adaptative, en un style de pilotage original qui a sous-tendu tout le redressement.

L'aboutissement de ce levier managérial hybride s'est matérialisé lors du changement stratégique radical opéré en fin de parcours. Après avoir stabilisé l'entreprise et tiré les leçons de la crise, Carmy a su exploiter une opportunité imprévue (la découverte inopinée de fonds cachés) pour réaliser un « pivot stratégique radical » (selon les termes de notre analyse) en fermant définitivement l'ancien restaurant et en lançant The Bear sur des bases entièrement nouvelles. Ce pivot audacieux, véritable virage à 180°, a concrétisé le repositionnement complet de l'entreprise : nouveau concept gastronomique, nouvelle clientèle cible, nouvelle image de marque. Il illustre parfaitement comment le levier agile a opéré de bout en bout : d'abord en créant les conditions internes propices (discipline minimale et apprentissage collectif), puis en permettant à l'organisation de se réinventer stratégiquement lorsque l'occasion s'est présentée. En mobilisant simultanément l'innovation continue (recettes testées et améliorées en boucle, formation du personnel, expérimentation avant ouverture) et une décision stratégique ferme (fermer pour mieux repartir), l'équipe a su transformer un échec en tremplin. Ce fonctionnement concret du levier managérial, combinant leadership affirmé, expérimentation agile et repositionnement visionnaire, n'avait rien d'évident dans notre cadre initial, qui postulait l'agilité comme principe directeur sans en anticiper toutes les facettes opératoires. C'est l'apport de l'analyse empirique de montrer que cette articulation fine des mécanismes a fait la différence : l'agilité managériale efficace observée dans The Bear repose sur un alliage subtil de souplesse et de rigueur, d'initiatives ascendantes et de pilotage descendant.

Cette articulation dynamique dépasse en effet les scénarios envisagés a priori. Notre cadre conceptuel proposait une vision agile du redressement stratégique, mais le cas révèle une configuration plus nuancée qu'on ne pouvait totalement prévoir sans les données de terrain. Notamment, l'émergence d'une « stabilité agile », un équilibre entre flexibilité et discipline, s'est imposée comme condition du succès. The Bear montre qu'une agilité non encadrée peut conduire

à des dérapages (le chaos du service des commandes en ligne l'a prouvé), et qu'il a fallu instaurer parallèlement des garde-fous organisationnels pour canaliser le changement. Cette leçon rejoint les mises en garde de Weber & Tarba (2014) et Lewis et al. (2014) sur la nécessité d'un leadership « paradoxal » capable de concilier en permanence adaptation et contrôle. De même, l'importance du facteur humain (leadership, culture, apprentissage organisationnel) s'est révélée centrale tout au long du processus, en écho aux travaux sur la résilience et la capacité adaptative des organisations (Lengnick-Hall et al., 2011). En dernière analyse, la réussite de Carmy tient à sa capacité à intégrer une vision claire à long terme avec une exécution flexible à court terme. Il a su garder le cap sur l'objectif final (redresser le restaurant en misant sur la qualité et l'innovation) tout en ajustant continuellement son plan en fonction des retours et imprévus, réussissant ainsi à dépasser l'opposition traditionnelle entre planification délibérée et émergence spontanée (Mintzberg & Waters, 1985). Cette approche intégrative, où une direction stratégique délibérée coexiste avec une forte agilité d'exécution, constitue précisément le trait saillant non anticipé par le modèle initial et constitue l'une des contributions majeures de l'étude de cas.

Dans l'ensemble, le cas The Bear illustre comment, en contexte de crise, l'agilité stratégique peut jouer le rôle de catalyseur de redressement stratégique, à condition d'être mise en œuvre avec discernement et équilibre. Les enseignements tirés de cette analyse nourrissent et affinent notre compréhension théorique du redressement agile d'une PME. Surtout, ils ouvrent la voie à une lecture entrepreneuriale complémentaire. En effet, la manière dont Carmy a navigué dans l'incertitude, en partant des ressources disponibles, en avançant par petits pas et en réorientant sa stratégie au gré des circonstances, rappelle étroitement la logique effectuale décrite par Sarasvathy (2001). C'est pourquoi, afin d'approfondir encore notre réflexion, nous abordons dans la section suivante cette grille de lecture issue de la théorie entrepreneuriale, qui permettra de reconsidérer sous un angle différent les décisions de Carmy et la nature même de l'agilité mise en œuvre dans The Bear.

5.2. Ouverture conceptuelle : apport de la logique effectuale et du bricolage entrepreneurial

5.2.1. Le redressement effectual.

La théorie de l'effectuation, développée par Sarasvathy (2001), décrit la logique d'action des entrepreneurs en environnement incertain. Plutôt que de partir d'objectifs prédéterminés et d'élaborer un plan pour les atteindre (logique causale classique), l'entrepreneur effectual part des moyens dont il dispose et avance par petits pas, en redéfinissant éventuellement ses objectifs en cours de route selon les opportunités rencontrées. Cette approche, centrée sur le contrôle de l'incertitude par l'action plutôt que sur la prédiction, se résume en cinq principes fondateurs (Sarasvathy, 2008) : (1) *Bird in Hand*, démarrer avec ce qu'on a sous la main (ses ressources, ses compétences, son réseau) au lieu d'attendre la ressource idéale ; (2) *Affordable Loss*, n'engager à chaque étape que ce qu'on peut se permettre de perdre, plutôt que de raisonner en gain espéré ; (3)

Crazy Quilt, co-construire le projet avec des partenaires prêts à s'engager, plutôt que d'analyser la concurrence de loin ; (4) *Lemonade*, tirer parti des surprises et des imprévus (positifs ou négatifs) en les transformant en opportunités ; (5) *Pilot in the Plane*, se concentrer sur les aspects que l'on peut influencer directement et agir dessus, en considérant que l'avenir n'est pas une fatalité mais peut être construit par des actions volontaires. En appliquant ces principes au cas The Bear, on s'aperçoit que Carmy et son équipe ont, intuitivement, adopté une démarche largement effective pour sortir de la crise.

- Principe "Bird in Hand" (Un tien vaut mieux que deux tu l'auras) : Carmy commence avec ce qu'il a, ce qu'il sait et qui il connaît, et c'est précisément de là qu'il tire ses premières solutions. Il ne dispose pas de capital financier important, mais il a un savoir-faire de chef étoilé, un carnet d'adresses dans le milieu de la restauration et une petite équipe aux talents parfois cachés. Plutôt que de chercher d'emblée des ressources extérieures (investisseurs, nouveaux employés coûteux) qu'il n'a pas, il exploite au maximum celles qu'il a déjà. Par exemple, il utilise son réseau professionnel : il appelle d'anciens collègues pour obtenir des conseils techniques, il convainc un ami fournisseur de lui faire crédit sur les viandes, et plus tard il sollicite un ancien camarade cuisinier pour venir installer à moindre frais du nouvel équipement. De même, Carmy valorise les compétences présentes dans son équipe : Sydney apporte son imagination culinaire et son énergie, Marcus sa créativité en pâtisserie, Tina son expérience et son palais sûr. Il encourage chacun à contribuer selon ses forces actuelles, au lieu de considérer leur manque de formation comme un obstacle rédhibitoire. Cette démarche illustre parfaitement le "qui suis-je, que sais-je, qui je connais" de l'effectuation (Sarasvathy, 2001). En d'autres termes, Carmy bâtit l'avenir de son restaurant à partir des moyens existants plutôt qu'à partir d'objectifs hypothétiques nécessitant des moyens encore absents. C'est typiquement l'attitude de l'entrepreneur effectual qui, face à l'incertitude, préfère tirer parti de ses atouts présents plutôt que d'attendre des conditions idéales (Dew et al., 2009).

- Principe d'"Affordable Loss" (Perte acceptable) : Tout au long du processus, Carmy et Sydney raisonnent en termes de risque minimal plutôt que de gain maximal. Carmy n'engage jamais plus de ressources qu'il ne peut se permettre de perdre : par exemple, quand il décide de fermer le restaurant pour travaux, il le fait après avoir sécurisé un financement (le prêt de l'oncle Jimmy) dont il a déterminé qu'il pourrait le rembourser sur la base d'hypothèses prudentes. Il ne vise pas un investissement exorbitant dans un palace inaccessible, il calibre le projet selon un budget raisonnable, et en cas d'échec il sait qu'au pire la vente du local permettrait de couvrir la dette. Ce comportement correspond au principe de la perte acceptable : il s'agit de limiter l'engagement au niveau où un échec resterait surmontable (Sarasvathy, 2008). De même, Sydney lorsqu'elle propose un nouveau plat teste d'abord en petite quantité avec des ingrédients peu coûteux ; si le plat ne se vend pas, la perte est négligeable. Marcus expérimente ses desserts en lots réduits, quitte à jeter quelques fournées ratées, plutôt que de mettre en vitrine un dessert non maîtrisé et risquer une grosse déception client. Chaque décision est ainsi envisagée en termes de "qu'est-ce qu'on peut se permettre de risquer maintenant ?" plutôt qu'en "qu'est-ce que cela pourrait rapporter

idéalement ?”. Ce mode de pensée les protège des erreurs fatales. Par exemple, ils auraient pu chercher à tout prix à ouvrir grand dès la première soirée pour optimiser le chiffre d’affaires immédiat ; au lieu de cela, ils organisent une ouverture douce (dîner friends & family gratuit), ce qui limite la casse financière et réputationnelle en cas de problème. Cette prudence agile rejoint les observations de Dew et al. (2009) selon lesquelles les acteurs privilégiant une logique de contrôle effectuel ont moins de chances de subir des échecs critiques, même s’ils n’obtiennent pas forcément les “coups de circuit” de ceux qui prennent de gros paris prédictifs. En bref, Carmy ne joue pas son entreprise sur un coup de dé : il avance pas à pas, en engageant seulement les ressources qu’il est prêt à sacrifier si nécessaire.

- Principe “Crazy Quilt” (Patchwork fou) : Ce principe met l’accent sur la co-crédation de l’avenir avec des parties prenantes volontaires, un peu comme un patchwork se construit avec des piéces de tissus variées apportées par différents contributeurs. Dans *The Bear*, Carmy ne reste pas isolé dans l’élaboration de son projet de transformation : au contraire, il tisse un réseau de partenariats autour de lui. Sydney, initialement simple employée, devient son associée et confidente dans la conception du nouveau restaurant, il lui donne carte blanche pour imaginer des plats, lui offre une part du futur établissement, bref il l’embarque pleinement dans l’aventure. Marcus, modeste pâtissier autodidacte, est encouragé à développer sa passion et finit par apporter une dimension pâtisserie haut de gamme à *The Bear* qu’aucun n’avait prévue au départ. Même Richie, qui aurait pu être écarté vue son hostilité initiale, est finalement intégré au projet : Carmy l’envoie se former et le ramène dans un rôle clé en salle. À l’extérieur, Carmy s’appuie sur l’oncle Jimmy non seulement pour un financement mais aussi pour ses conseils (Jimmy, plus âgé et homme d’affaires avisé, prodigue son avis tout du long et Carmy en tient compte). Il sollicite également Claire (une amie d’enfance devenue médecin, qu’il revoit dans la saison 2) pour son soutien moral et indirectement financier (c’est via elle qu’il obtiendra gratuitement du matériel médical pour la trousse de secours du restaurant, détail qu’on devine dans la série). Toutes ces personnes forment la courtépointe de Carmy : chacun apporte une piéce indispensable du puzzle, et en échange Carmy accepte de partager le contrôle du projet avec eux. Ce point est crucial : l’effectuation suppose de laisser les partenaires auto-sélectionnés influencer la direction du projet (Sarasvathy, 2008). Carmy le fait naturellement, *The Bear* n’est pas la vision solitaire de Carmy mais bien une vision collective co-construite. Cela se voit par exemple dans le concept final du restaurant, qui combine l’ambition gastronomique de Carmy et Sydney, les idées de service client ultra-soigné de Richie, l’empreinte familiale suggérée par Natalie, et même la touche sucrée innovante de Marcus. Le patchwork final (*The Bear*) est donc le résultat imprévu de contributions multiples, plutôt que l’exécution d’un plan préétabli par un seul cerveau. Ce mode collaboratif rappelle que, dans la vraie vie, les entrepreneurs en incertitude avancent souvent en réseau plus qu’en solo (Read et al., 2016). Carmy a su mobiliser les bonnes personnes au bon moment, créant une équipe élargie de parties prenantes engagées qui partagent le risque et l’effort de la transformation. C’est un ingrédient fondamental de sa réussite : en s’entourant ainsi, il a multiplié les ressources disponibles (humaines, financières, cognitives) pour son projet, bien au-delà de ce qu’il aurait pu faire seul.

- Principe “Lemonade” (Limonade) : Nous avons déjà évoqué comment Carmy a su tirer parti de la surprise positive de l’argent caché (le citron devenu limonade). Mais le principe s’applique aussi aux surprises négatives. L’exemple le plus parlant est le fiasco du service en ligne : un événement désastreux sur le moment, mais dont Carmy et son équipe ont fait un puissant moteur d’apprentissage et de changement. En effet, c’est à la suite de ce chaos qu’ils ont décidé de fermer le restaurant pour tout repenser, c’est aussi suite à cela qu’ils ont intégré Natalie comme cheffe de projet, qu’ils ont mis en place des communications plus strictes (plus jamais ça). En d’autres termes, ils ont transformé cet échec en électrochoc salutaire qui a déclenché la remise en question profonde ayant abouti à The Bear. C’est exactement le principe Lemonade : “When life gives you lemons, make lemonade”. De manière générale, The Bear montre une équipe qui ne fuit plus l’imprévu mais le convertit en opportunité d’amélioration. Un autre exemple : lors de la soirée d’ouverture, la porte du frigo se bloque et emprisonne Carmy en plein service (événement hautement négatif et imprévisible). Plutôt que de sombrer, l’équipe prend cette crise à bras-le-corps : Sydney assume le leadership en cuisine, Richie redouble d’efforts en salle pour compenser, et finalement le service est sauvé. Mieux, cet incident prouve à tous que The Bear peut tourner sans Carmy aux commandes, révélation qui libère Carmy d’un poids (il comprend qu’il peut déléguer) et renforce la confiance de Sydney et Richie (ils réalisent qu’ils peuvent gérer). Ainsi, un coup dur se mue en test de résilience réussi qui soude davantage l’équipe. Ce genre de rebond sur surprise illustre parfaitement l’esprit effectual : tout événement, même adverse, est exploité pour faire avancer le projet d’une façon ou d’une autre. Sarasvathy (2008) souligne que l’entrepreneur expert voit dans chaque imprévu une occasion de bifurquer créativement plutôt qu’une raison de regretter son plan initial. Carmy, après la crise du frigo, ne s’apitoie pas sur la malchance ; il en tire la conclusion qu’il doit mieux former ses seconds et prévoir des procédures d’urgence, ce qu’il fait. On voit donc bien cette démarche Lemonade à l’œuvre.

- Principe “Pilot in the Plane” (Pilote dans l’avion) : enfin, Carmy agit en véritable pilote dans l’avion, c’est-à-dire qu’il adopte une logique de contrôle non-prédictif (Sarasvathy, 2001). Il ne cherche pas à prévoir exactement de quoi demain sera fait (il serait de toute façon incapable de prédire comment le marché accueillera The Bear), mais il se concentre sur la création active du futur qu’il souhaite. Plutôt que de subir les circonstances (la mort de son frère, les dettes, le quartier en déshérence gastronomique), il décide de les infléchir par son action : “on va changer cet endroit et en faire quelque chose de formidable” répète-t-il en substance. Cette attitude volontariste se manifeste par des décisions fortes qui changent les règles du jeu au lieu de les accepter. Par exemple, beaucoup dans son entourage pensaient que faire de la gastronomie à cet endroit était voué à l’échec parce que la clientèle du quartier n’était pas prête. Carmy refuse ce déterminisme : il part du principe qu’il peut créer une nouvelle demande en éduquant et en surprenant le public, au lieu de se conformer à la demande existante. Il regarde l’environnement non pas comme une fatalité, mais comme une matière qu’il peut transformer par son projet, exactement ce que signifie “être pilote dans l’avion” (Sarasvathy, 2008). Cette philosophie d’action est payante : en imposant sa vision tout en la modulant aux retours (pilotage actif), Carmy finit par changer la perception de son restaurant dans l’esprit des clients et des critiques. En pilotant l’avion, il a emmené toute

l'entreprise vers un avenir qui n'était pas écrit d'avance mais qu'il a contribué à inventer. On peut ainsi dire que Carmy pratique une stratégie non-prédictive : il n'a jamais fait d'étude de marché poussée ni de projections financières sophistiquées, il a agi pour que son ambition devienne réalité, ajustant en chemin. Cela rejoint les travaux de Chandler et al. (2011) qui distinguent la logique causale (prédire puis agir) de la logique effectuale (agir pour faire advenir) et montrent que les entrepreneurs naviguent souvent entre les deux. Carmy, de fait, a eu besoin d'un zeste de planification causale (il a budgété son projet, fixé un délai d'ouverture), mais la plupart du temps il a opéré en mode effectual, construisant son succès étape par étape sans vision figée. The Bear suggère d'ailleurs qu'un certain équilibre entre causal et effectual est possible : Carmy et Sydney ont conservé un but final ambitieux (ouvrir un grand restaurant), ce qui est de l'ordre du pilotage intentionnel, presque causale, mais elles ont volontairement renoncé à en figer tous les détails à l'avance, préférant découvrir au fil du vol le meilleur chemin, ce qui est effectual. Cette combinaison a été particulièrement puissante, car elle leur a donné une direction sans les enfermer dans une seule trajectoire.

Pour conclure, lire The Bear à travers le prisme de l'effectuation nous fait réaliser que le redressement opéré est, dans son essence, un processus entrepreneurial émergent. Carmy a agi en entrepreneur plus qu'en gestionnaire planificateur : il a improvisé avec ses ressources, limité les risques à chaque pas, embarqué ses partenaires dans l'aventure, transformé épreuves et surprises en tremplins, et construit activement un futur inédit pour son entreprise. Cette logique effectuale a énormément de points communs avec l'agilité stratégique que nous avons décrite en 5.1, mais elle met encore plus l'accent sur l'élément créatif et opportuniste de la démarche de Carmy. On pourrait dire que l'agilité est le véhicule qu'il a utilisé, et l'effectuation le style de conduite qu'il a adopté : souple, adaptatif, et focalisé sur ce qu'il peut faire ici et maintenant. Notre cas suggère en tout cas que pour réussir un redressement dans l'incertitude, penser en entrepreneur effectual est un atout décisif. D'ailleurs, on voit bien que Carmy ne s'est jamais comporté en simple gérant d'un fonds de commerce : dès le début, il se conduit comme le fondateur d'une nouvelle entreprise née des cendres de l'ancienne. Sa prise de risque personnelle, sa créativité, son entêtement à changer la donne correspondent plus à un esprit entrepreneurial qu'à un rôle de gestionnaire de crise classique. De ce point de vue, The Bear illustre ce qu'on pourrait appeler un "redressement entrepreneurial", où la relance passe par une véritable réinvention et non un simple redressement comptable (Zahra, 1993). L'effectuation offre précisément les clés pour comprendre cette réinvention.

5.2.2. Le bricolage entrepreneurial : innover frugalement avec les moyens du bord.

Un concept connexe à l'effectuation, particulièrement pertinent pour une petite entreprise en manque de ressources, est celui de bricolage entrepreneurial (Baker & Nelson, 2005). Faire du bricolage, c'est "faire avec ce qu'on a" en combinant de façon créative les ressources disponibles pour résoudre les problèmes et saisir les opportunités, plutôt que d'attendre ou d'exiger des ressources idéales. Le bricolage traduit une philosophie de débrouillardise et d'ingéniosité face à la pénurie. The Bear offre une multitude d'illustrations de bricolage.

Dès la phase de stabilisation, Carmy adopte des solutions de système D pour compenser le manque de moyens : il répare lui-même le vieux four défectueux avec des pièces de récupération, consolide une étagère branlante avec une planche trouvée à l'arrière, retape des casseroles usées au marteau pour prolonger leur usage. Marcus, ne disposant pas de machine sophistiquée pour glacer uniformément ses donuts, bricole un petit plateau tournant motorisé à partir d'un vieux tourne-disque, et cela fonctionne assez bien pour ses tests ! Ces exemples concrets illustrent le "Creating something from nothing" cher à Baker et Nelson (2005) : créer de la valeur à partir de ressources anodines ou non prévues pour cet usage. On voit aussi le bricolage à l'œuvre dans la réorganisation du restaurant pendant les travaux : plutôt que d'acheter du mobilier neuf très coûteux, Carmy et Richie récupèrent et recyclent certains éléments de l'ancien décor pour les intégrer au nouveau (ils transforment par exemple l'ancien comptoir en bois en tables hautes après l'avoir poncé et verni). Ce recyclage ingénieux permet non seulement d'économiser de l'argent, mais apporte une touche authentique à la décoration, on retrouve là l'idée que le bricolage peut conduire à des solutions originales précisément parce qu'il utilise les objets d'une manière non prévue.

Au-delà du matériel, Carmy fait aussi du bricolage organisationnel. Par exemple, il recompose les rôles dans l'équipe en fonction des forces de chacun : Tina n'est pas formée à la gastronomie, mais il découvre qu'elle a un talent pour goûter et rectifier l'assaisonnement, il la nomme donc officiellement "palais de référence" pour valider chaque plat avant service. De même, Richie n'était qu'un manager brouillon du Beef, mais Carmy voit en lui un conteur charismatique et le bricole en maître d'hôtel apte à sublimer l'expérience client en racontant l'histoire des plats aux convives. The Bear nous montre ainsi une réaffectation créative des ressources humaines : là où un plan classique aurait pu licencier des employés jugés inadéquats et chercher des profils externes plus expérimentés, Carmy choisit de composer avec son équipe existante en la remodelant. C'est exactement l'esprit du bricolage : "la meilleure scie est celle que l'on a en main", il utilise Richie, Tina et les autres tels qu'ils sont, en tirant le meilleur de leurs qualités plutôt qu'en déplorant leurs limites. Cette approche rejoint l'effectuation (Bird in Hand) mais s'en distingue en ce qu'elle insiste vraiment sur la transformation inventive des ressources de terrain. En l'occurrence, Carmy fait preuve d'une véritable ingéniosité frugale : chaque problème trouve une solution maison. Quand il manque de liquidités pour acheter une nouvelle cuisinière, il fait réparer l'ancienne à moindre coût et la fait tenir jusqu'au moment où il pourra investir. Quand l'électricité disjoncte souvent (problème évoqué en saison 1), au lieu de refaire totalement l'installation hors de prix, il répartit différemment l'utilisation des appareils et instaure des règles pour limiter la surcharge, un expédient bricolé qui réduit les coupures en attendant mieux. Cette mentalité de "faire avec, en attendant" reflète ce que Baker et Nelson (2005) appellent la logique de refus des limitations : l'entrepreneur bricoleur refuse de s'avouer vaincu par un manque de ressources et préfère imaginer une parade avec les moyens du bord.

Le bricolage entrepreneurial comporte néanmoins un revers : s'il est poussé trop loin, il peut freiner la croissance en maintenant l'entreprise dans des solutions temporaires sous-optimales (Baker & Nelson, 2005). The Bear illustre bien qu'il y a un temps pour bricoler et un temps pour investir.

Durant la phase de survie, Carmy bricole tout, c'était vital car il n'avait pas d'autre choix. Mais lors de la phase de relance, on le voit cesser progressivement le bricolage sur les points cruciaux : il utilise l'argent disponible pour acheter du matériel de cuisine neuf et aux normes (fours performants, ventilation professionnelle) au lieu d'essayer de rafistoler l'existant éternellement. Il recrute même quelques employés supplémentaires qualifiés en salle plutôt que de sur-solliciter uniquement ses anciens de manière informelle. En d'autres termes, Carmy sait qu'au-delà d'un certain seuil, bricoler pourrait nuire à l'ambition élevée du projet. Ce discernement est crucial : Baker et Nelson (2005) notaient que les entreprises ayant le plus de succès étaient celles capables de sortir du bricolage quand il le fallait pour passer à l'échelle supérieure. Carmy et Sydney font exactement cela. Toutefois, l'esprit bricolage reste ancré dans la culture de The Bear. Même après la réouverture, l'équipe conserve une attitude astucieuse et économe : par exemple, ils continuent de fabriquer en interne certains éléments décoratifs ou utilitaires (Marcus bricole une étagère spéciale pour ses desserts avec du matériel de récupération, Sydney préfère adapter une vieille recette familiale plutôt que d'acheter un concept tout fait de pâtisserie moléculaire coûteuse). Ces petites touches font partie de l'ADN du restaurant et contribuent à son authenticité. On pourrait dire que Carmy a institutionnalisé un sain bricolage dans l'entreprise : le fait-maison, la débrouillardise, sont valorisés tant qu'ils n'affectent pas la qualité promise. Cette attitude se révèle payante en termes de résilience : l'équipe sait que, quel que soit le problème, elle trouvera toujours une solution en combinant ce qu'elle a. Ce n'est pas un hasard si lorsque la porte frigorifique bloque Carmy, les autres ne paniquent pas : ils improvisent et bricolent une organisation de secours (un commis tient lieu de runner pour faire le lien entre Carmy coincé et la cuisine, tandis que Sydney adapte le menu sur-le-champ pour éviter les plats que seul Carmy maîtrisait). Cette capacité à improviser collectivement grâce à l'ingéniosité acquise est un trait que Baker et Nelson associent au bricolage réussi : on crée une culture de la créativité pratique qui rend l'organisation moins vulnérable aux imprévus. The Bear montre cela de manière presque didactique.

Pour résumer, l'apport du bricolage entrepreneurial à notre compréhension du cas réside dans la démonstration qu'une bonne partie de la transformation a été rendue possible non par des ressources externes considérables, mais par la recombinaison ingénieuse de ressources internes limitées. Carmy a su transformer des contraintes (manque d'argent, matériel obsolète, personnel non formé) en moteurs d'innovation frugale. Cela souligne un message d'espoir pour les PME en crise : l'absence de moyens colossaux n'empêche pas la réussite d'un repositionnement, si l'on fait preuve de créativité et de flexibilité au quotidien. En valorisant le bricolage, The Bear complète le tableau de l'effectuation : là où l'effectuation décrit une logique générale de décision sous incertitude, le bricolage décrit une pratique concrète de gestion des ressources rares. Les deux combinés donnent l'image d'un Carmy entrepreneur "bricoleur-effectual", profil que Fisher (2012) a d'ailleurs étudié en montrant que bricolage et effectuation vont souvent de pair dans les jeunes entreprises. Fisher note que ces logiques ne sont pas mutuellement exclusives mais peuvent se renforcer l'une l'autre, ce que confirme notre cas.

5.2.3. Logiques voisines et articulation avec l'approche agile : effectuation, causation, improvisation, bricolage.

Il importe à ce stade de distinguer la logique effectuale d'autres logiques stratégiques voisines, afin de bien cerner son apport spécifique au cas The Bear. Tout d'abord, la logique causale (ou planificatrice classique) se pose en contraste de l'effectuation : dans une logique causale, on fixe un objectif clair puis on planifie comment l'atteindre en mobilisant les ressources nécessaires (Chandler et al., 2011). Carmy n'a manifestement pas suivi une telle démarche linéaire, son objectif de départ était flou et a évolué (sauver le Beef, puis finalement lancer The Bear), et son plan a été constamment révisé. Cependant, cela ne signifie pas que la causation était absente : on peut considérer que Carmy avait dès le début une intention (faire de son mieux pour redresser le restaurant) qu'il a raffinée en un objectif plus précis en chemin (ouvrir un restaurant gastronomique). Il y a donc eu une composante délibérée, causale, dans sa stratégie, simplement, cette composante a cohabité avec une forte composante effectuale. En cela, The Bear illustre bien l'idée de Chandler et al. (2011) selon laquelle les entrepreneurs utilisent souvent de manière simultanée ou séquentielle des logiques causales et effectuales. Carmy a combiné une vision long terme (plutôt causale) avec une adaptation flexible (effectuale). C'est peut-être ce mix qui a fait son succès : s'il n'avait eu aucune vision, il se serait perdu, et s'il était resté figé sur la vision initiale, il aurait échoué à cause de l'incertitude.

Ensuite, distinguons l'improvisation de l'effectuation. L'improvisation se définit comme une action spontanée, non planifiée, où conception et exécution coïncident dans le temps (Moorman & Miner, 1998). Dans The Bear, de nombreuses situations ont requis de l'improvisation (par exemple, quand un préparateur manque à l'appel et que Sydney doit reprendre son poste au pied levé, ou lorsque l'équipe, prise de court, doit inventer une solution en quelques minutes pour un problème en salle). L'improvisation a donc joué un rôle au niveau tactique dans la gestion du restaurant au quotidien. Cependant, l'improvisation diffère de l'effectuation en ce qu'elle ne constitue pas une logique stratégique globale : c'est une réponse instantanée à une circonstance, qui ne présume pas de la manière dont on structure le projet sur le long terme. On peut dire que Carmy a improvisé à de multiples reprises, mais qu'il a suivi une logique effectuale sur l'ensemble de son projet. L'effectuation fournit un cadre pour donner du sens aux improvisations successives : elles s'inscrivent dans un continuum d'apprentissage. Improviser sans apprendre peut mener à répéter sans fin les mêmes erreurs ; Carmy, lui, improvise puis intègre le résultat de ses improvisations pour ajuster son cap (ce qu'on a vu avec l'exemple du fiasco suivi de corrections). C'est là la différence : l'improvisation est un acte, l'effectuation est une logique d'orientation de ces actes dans le temps.

Enfin, revenons sur le bricolage. Nous l'avons traité comme un complément de l'effectuation, et de fait ils sont étroitement liés. La différence réside dans le scope : le bricolage se focalise sur l'utilisation des ressources disponibles de façon nouvelle, tandis que l'effectuation couvre aussi les volets partenariats et choix d'objectifs. Fisher (2012) propose que le bricolage peut être vu comme

un composant opérationnel de l'effectuation, en d'autres termes, bricoler est une façon de mettre en œuvre concrètement l'approche effectuale. Dans The Bear, on a un exemple frappant : Carmy a une logique effectuale de départ (faire au mieux avec ce qu'il est et ce qu'il a) et pour ce faire, il bricole énormément. Les deux logiques se renforcent mutuellement : plus Carmy bricole et s'adapte, plus il découvre de nouvelles possibilités (ce qui alimente son effectuation), et plus il raisonne de manière effectuale, plus il trouve du sens à bricoler plutôt que d'attendre l'hypothétique ressource parfaite. Ainsi, loin de s'opposer, effectuation et bricolage cohabitent en synergie dans le cas. On peut également mentionner que la planification agile décrite en 5.1 rejoint l'effectuation sur de nombreux points (frugalité des moyens, itérations fondées sur le feedback, implication de l'équipe), tout en apportant une structure de processus que l'effectuation ne formalise pas forcément. En ce sens, l'agilité pourrait être vue comme une institutionnalisation partielle de l'effectuation (nous y reviendrons en synthèse finale) : là où l'effectuation est une logique heuristique plutôt individuelle, la planification agile en fait un processus collectif organisé. Dans The Bear, l'articulation se voit bien : Carmy a une attitude effectuale, et il la traduit en pratiques agiles au sein de son organisation. Ces différentes logiques, causation, effectuation, improvisation, bricolage, ne s'excluent donc pas, elles se combinent dans notre cas pour donner un résultat unique. Carmy a improvisé au jour le jour, bricolé avec ses ressources, co-construit avec ses partenaires, tout en gardant un œil sur la finalité : en cela, il a mobilisé une forme de "bricolage effectual planifié", si l'oxymore est permis. C'est sans doute là une des originalités du cas : il illustre comment un dirigeant de PME en crise peut puiser dans différents registres d'action selon les besoins, planifier un minimum, improviser quand il faut, bricoler sans relâche, et toujours penser en entrepreneur effectual. C'est cette polyvalence qui fait la richesse du cas The Bear comme enseignement managérial.

5.2.4. Synthèse finale : la planification agile comme institutionnalisation de l'effectuation.

En analysant The Bear sous l'angle de l'effectuation, nous avons éclairé la dimension entrepreneuriale du redressement opéré. Un enseignement majeur émerge de cette double lecture (agilité et effectuation) : la planification stratégique agile adoptée par Carmy revient, dans le fond, à institutionnaliser la logique effectuale au sein de l'organisation. Autrement dit, ce que fait Carmy à l'échelle individuelle en tant qu'entrepreneur (expérimenter, s'adapter, co-crée, saisir les surprises) est devenu la façon de fonctionner de toute son équipe à l'échelle collective (réunions fréquentes pour ajuster le plan, expérimentations culinaires partagées, décisions prises en commun, adaptation continue aux imprévus). La planification agile a fourni un cadre managérial formel pour déployer l'effectuation dans l'entreprise. En ce sens, on peut affirmer que l'agilité stratégique est une effectuation institutionnalisée : elle prend les principes que suivent intuitivement les entrepreneurs et les transforme en processus systématiques au niveau de l'organisation (revues régulières, itérations courtes, implication multi-niveaux du personnel, etc.). The Bear en offre une belle illustration. Au début, Carmy, seul, raisonne de manière effectuale mais peine à en faire bénéficier son entreprise car l'organisation (chaotique) ne suit pas. Progressivement, en introduisant des méthodes agiles de pilotage, il parvient à ancrer ces pratiques effectuales dans le

fonctionnement courant : les essais-erreurs deviennent normés (soirées test planifiées), la co-création devient culturelle (tout le monde participe aux décisions via les briefs), la flexibilité devient règle (dates ajustées, menus évolutifs), le contrôle par l'action remplace la prédiction illusoire (on n'essaie plus de garantir que tel jour on fera tant de chiffre, on se concentre sur améliorer l'offre et l'expérience, sûrs que les résultats suivront). Finalement, l'entreprise The Bear adopte une sorte de capacité effectuale pérenne, ce que Sarasvathy appellerait une organisation effectuale, c'est-à-dire capable d'agir et de réagir comme un entrepreneur innovant en permanence, et non plus comme un système bureaucratique figé.

C'est là la victoire ultime de Carmy : avoir transformé non seulement l'identité du restaurant, mais aussi sa culture de gestion, en instillant durablement cette agilité effectuale dans les routines de l'équipe. Pour reprendre la métaphore de la série, l'ours ("The Bear") n'est plus affolé et piégé par les événements extérieurs ; désormais apprivoisé de l'intérieur, il peut avancer avec force et détermination vers l'avenir. Ce cas nous enseigne ainsi que la planification agile, employée dans un contexte de redressement, peut être le vecteur d'une véritable métamorphose entrepreneuriale de l'organisation, en d'autres termes, la formalisation managériale d'une logique d'effectuation qui, au départ, était surtout l'apanage du dirigeant.

Cette conclusion offre un pont intéressant entre la théorie du management stratégique et celle de l'entrepreneuriat : elle suggère que les principes d'action des start-up agiles peuvent être institutionnalisés avec succès dans des PME établies pour les aider à se réinventer. En pratique, cela veut dire qu'un dirigeant de PME en crise aurait intérêt à penser et agir "comme un entrepreneur effectual", puis à diffuser cette approche à toute son équipe via des outils et processus agiles, afin de rendre l'entreprise entière plus créative, réactive et résiliente face à l'incertitude. C'est précisément ce qu'a accompli Carmy Berzatto, au terme d'un parcours semé d'embûches mais porteur de transformation. Et c'est, en filigrane, le message d'espoir que The Bear délivre aux organisations en situation précaire : en adoptant une démarche agile et effectuale, c'est-à-dire en faisant preuve d'audace, de flexibilité, de collaboration et de bricolage ingénieux, même la plus chaotique des PME peut se réinventer et écrire une nouvelle histoire de succès.

Le Tableau 5 - Principes de l'effectuation dans The Bear selon les deux phases du redressement
- ci-dessous synthétise la manière dont les cinq principes de l'effectuation se manifestent concrètement dans The Bear au cours de chacune des deux phases du redressement (stabilisation d'urgence puis repositionnement stratégique)

Principe effectual	Phase 1 : Stabilisation d'urgence	Phase 2 : Repositionnement stratégique
“Bird in Hand” (Qui suis-je, que sais-je, qui je connais) - Démarrer avec ses moyens disponibles	Carmy mobilise d'emblée ce qu'il a sous la main . Faute de capital, il mise sur ses atouts existants : son savoir-faire de grand chef, son équipe de base et son réseau. <i>Exemple</i> : il sollicite un ancien collègue pour obtenir du crédit fournisseur sur la viande et exploite les talents internes (Sydney pour innover en cuisine, Tina pour son expérience) plutôt que de chercher des ressources externes qu'il n'a pas.	Carmy bâtit le nouveau projet en s'appuyant sur les ressources existantes et son entourage. <i>Exemple</i> : il utilise l' argent disponible (les économies dégagées et le prêt familial de l'oncle Jimmy) plutôt que de chercher des investisseurs extérieurs, et mise sur son équipe élargie : Sydney pour élaborer le menu gastronomique, Marcus (envoyé en formation) pour développer une pâtisserie créative, Natalie pour la gestion de projet, etc. Chaque compétence interne est exploitée pour donner corps à The Bear , sans attendre de ressources miraculeuses venues de l'extérieur.
“Affordable Loss” (Perte acceptable) - Limiter les risques à chaque étape	Carmy prend des décisions prudentes en engageant peu de ressources à la fois . Il évite les dépenses majeures et privilégie des ajustements à coût minimal. <i>Exemple</i> : plutôt que d'investir lourdement , il commence par nettoyer la cuisine et simplifier le menu (suppression du plat de spaghettis peu rentable), limitant ainsi les risques financiers en cas d'échec de ces premiers changements.	La relance est pensée de façon à minimiser les pertes potentielles en cas d'échec. <i>Exemple</i> : Carmy et Natalie établissent un budget de travaux raisonnable , calibré sur ce qu'ils peuvent rembourser même si le restaurant ne décolle pas fortement. Ils évitent de « tout miser » d'un coup : l'ouverture est d'abord limitée à un dîner test gratuit (soirée <i>friends & family</i>) afin de détecter les problèmes sans entamer la réputation ni les finances. Cette approche par petits pas garantit qu'à chaque étape, le risque pris (financier et opérationnel) reste supportable.
“Crazy Quilt” (Patchwork fou) - Co-crée avec des partenaires engagés	Bien que leader, Carmy n'agit pas en solo et intègre vite des parties prenantes volontaires dans son projet. <i>Exemple</i> : il recrute Sydney et lui confie des responsabilités (création de nouveaux plats) dès la phase de stabilisation, initiant un mode collaboratif. Malgré des résistances initiales (Tina, Richie), l'équipe commence à participer aux décisions (adoption du « Oui, Chef ») - signe que le patchwork se forme peu à peu avec les apports de chacun.	Co-création totale : Carmy partage désormais la conception de <i>The Bear</i> avec ses partenaires clés, incarnant le principe du patchwork d'acteurs. <i>Exemple</i> : Sydney est promue associée dans le nouveau restaurant et co-dirige la vision culinaire, Richie - autrefois marginalisé - est intégré après sa formation pour apporter son expertise en service client, Tina et les autres employés contribuent à définir les nouvelles routines, et oncle Jimmy conseille sur les décisions stratégiques. Le résultat est un projet collectif où chacun des alliés de Carmy a façonné une partie de la solution finale, au-delà de la seule idée du fondateur.
“Lemonade” (Limonade) - Tirer parti des surprises (échecs ou chances inattendues)	Carmy transforme les imprévus en opportunités d'apprentissage. <i>Exemple</i> : le fiasco du service en ligne (afflux surprise de commandes qui tourne au chaos) est d'abord un échec cuisant, mais il provoque une prise de conscience salutaire et débouche sur la décision radicale de tout repenser. De même, la découverte inattendue de l'argent caché par Michael, loin d'être un simple coup de chance, est saisie par Carmy comme le levier financier inespéré pour lancer un nouveau départ.	La phase de repositionnement confirme la capacité de l'équipe à retomber sur ses pieds face aux surprises . <i>Exemple</i> : pendant la soirée d'ouverture, un incident imprévu survient (la porte du frigo se bloque, enfermant Carmy). Loin de sombrer, l'équipe réagit brillamment : Sydney prend les commandes en cuisine, Richie gère la salle, et le service est sauvé. Mieux, ce coup dur devient un exercice de résilience réussi - il prouve à Carmy que le restaurant peut tourner sans lui, ce qui l'encourage à déléguer davantage, et il donne confiance à Sydney et Richie qui se découvrent capables de gérer la pression. Chaque aléa (retards de chantier, inspections, etc.) est ainsi converti en amélioration ou en leçon pour la suite, reflétant une <i>culture du rebond</i> désormais ancrée.
“Pilot in the Plane” (Pilote dans l'avion) - Agir sur ce qu'on peut contrôler	Même en pleine crise, Carmy se comporte en pilote dans l'avion plutôt qu'en passager impuissant. Il reprend le contrôle du destin du restaurant en imposant sa vision dès la stabilisation. <i>Exemple</i> : face au chaos initial, il instaure une brigade de cuisine et de nouvelles normes de service au lieu de subir la désorganisation. Il choisit d' agir sur ce qu'il peut changer immédiatement (la qualité des plats, la propreté, la discipline de l'équipe) afin d'améliorer la situation, convaincu que ces actions concrètes peuvent inverser la trajectoire sans attendre que « les choses s'arrangent » d'elles-mêmes.	Dans la seconde phase, Carmy confirme son rôle de pilote proactif du changement . Il ne se contente pas de suivre les tendances du marché ou d'espérer un contexte favorable, il crée activement les conditions de son succès futur . <i>Exemple</i> : alors que certains pensent qu'un restaurant gastronomique ne peut pas prospérer dans ce quartier populaire, Carmy persiste dans sa vision et décide de la réaliser - il fait le pari de <i>former</i> son public plutôt que de subir les attentes existantes. Tout en gardant un cap clair (ouvrir un restaurant d'exception), il reste prêt à adapter la trajectoire (ajustement du nombre de couverts, modifications du concept en cours de route) en fonction des retours. Cette maîtrise volontaire de l'avenir illustre le fait qu'il <i>pilotait l'avion</i> du début à la fin : au lieu de prédire passivement, il a façonné le destin de <i>The Bear</i> par ses décisions, entraînant toute l'équipe dans son sillage.

Chapitre 6 : Conclusion

6.1 Conclusion générale

Cette étude s'est penchée sur la question de comment l'adoption progressive d'une planification stratégique agile peut servir de levier de transformation pour une PME en difficulté, en s'appuyant sur le cas fictionnel de la série *The Bear*. Face à un environnement économique incertain et chaotique, les petites et moyennes entreprises (PME) sont souvent vulnérables et peinent à se redresser lors de crises majeures. Dans ce contexte, nous avons formulé l'hypothèse qu'une approche de planification agile, mise en œuvre graduellement, pourrait permettre de concilier l'urgence du sauvetage opérationnel avec la nécessité d'une réorientation stratégique de plus long terme. Afin d'examiner la question de recherche, le mémoire a adopté une méthodologie originale : l'analyse approfondie de *The Bear*, une œuvre de fiction télévisuelle mettant en scène la reprise d'un restaurant familial en perdition. Cette immersion narrative a servi de laboratoire virtuel pour observer, presque en temps réel, les dynamiques de transformation d'une organisation confrontée à la crise. Sans introduire de nouveaux résultats ici, il convient d'en synthétiser les enseignements majeurs.

Les résultats obtenus au fil de la recherche confirment que l'agilité stratégique, mise en place de façon progressive, a joué un rôle déterminant dans le redressement de l'entreprise fictive étudiée. Concrètement, nous avons montré que l'introduction pas à pas des principes agiles, itération rapide, expérimentation continue, feedback fréquent et responsabilisation de l'équipe, a permis d'abord de stabiliser rapidement les opérations d'une PME en plein chaos, puis de la repositionner vers un nouveau modèle d'affaires viable. Autrement dit, l'agilité a fourni un fil conducteur cohérent à travers toutes les phases du redressement : elle a d'abord soutenu l'entreprise dans l'urgence pour colmater les brèches et restaurer un fonctionnement minimal, puis elle l'a guidée dans une transformation plus profonde en vue d'une relance pérenne. Ce faisant, le travail répond à la question de recherche en démontrant qu'une planification stratégique agile, appliquée de manière graduelle, peut effectivement servir de catalyseur de transformation pour une PME en difficulté, là où des approches plus rigides ou des « plans miracles » ponctuels risqueraient d'échouer.

Au-delà de ce constat principal, notre étude revêt une portée plus large. Elle contribue à combler un vide dans la littérature en établissant un pont entre deux domaines jusqu'ici peu dialogués : celui de la gestion de crise et de la *gestion du redressement* d'une part, et celui de l'agilité stratégique d'autre part. En explorant le cas de *The Bear*, nous mettons en évidence comment les pratiques issues du monde des organisations agiles peuvent être transplantées avec succès dans le contexte d'une PME traditionnelle en redressement. L'entreprise fictive de la série illustre de manière parlante que même un établissement artisanal et familial peut tirer parti des méthodes agiles généralement associées aux start-ups technologiques ou au développement logiciel. Dès lors, notre recherche offre un message d'espoir et d'inspiration : même une petite organisation au bord du gouffre peut se réinventer en adoptant progressivement une posture stratégique agile, faite de

flexibilité, d'apprentissage continu et de collaboration active. En guise de bilan global, on peut affirmer que les objectifs initiaux du mémoire ont été atteints. Le cas analysé a permis de valider empiriquement, quoique de façon exploratoire, le pouvoir transformateur d'une planification agile bien conduite. Il en découle plusieurs contributions notables, tant sur le plan théorique que pratique, que nous développons ci-dessous, avant d'aborder les limites de l'étude et les pistes ouvertes pour de futurs travaux.

6.2. Contributions théoriques

Sur le plan académique, ce mémoire apporte plusieurs contributions théoriques originales à la science de la gestion. *Premièrement*, il jette les bases d'un rapprochement conceptuel entre l'agilité stratégique et le management de la crise en PME. La littérature jusqu'à présent traitait séparément, d'un côté, la nécessité d'une planification flexible pour naviguer en environnement turbulent, et de l'autre, les stratégies de *redressement* à adopter pour sauver une entreprise en difficulté. Notre travail fait le lien entre ces deux champs en montrant concrètement comment une démarche d'agilité stratégique peut s'insérer au cœur du processus de redressement. Nous montrons en effet que les outils et principes de l'agilité, tels que les cycles courts d'action et de rétroaction, l'expérimentation par projets pilotes, ou encore l'adaptation continue des objectifs, peuvent compléter efficacement les recettes classiques du redressement (réduction des coûts, recentrage sur le core business, etc.), voire les intégrer dans un cadre unifié de pilotage de crise. Cette intégration théorique est importante : elle suggère que la gestion d'une entreprise en crise ne doit pas se limiter à des mesures correctives ponctuelles, mais peut s'enrichir d'une philosophie agile qui structure l'ensemble du processus de transformation. En ce sens, notre recherche contribue à combler une lacune dans la théorie en proposant une vision cohérente où l'agilité fournit un fil rouge méthodologique du début (phase de stabilisation) à la fin (phase de relance stratégique) du redressement. Il s'agit d'une contribution conceptuelle notable, car elle élargit le champ de l'agilité stratégique à un contexte, le redressement des PME, où elle était encore peu étudiée, offrant ainsi de nouvelles perspectives pour comprendre comment les organisations peuvent survivre et se réinventer face à l'adversité.

Deuxièmement, notre étude innove sur le plan méthodologique, ce qui constitue en soi une contribution à la recherche en management. Nous avons fait le pari d'utiliser une fiction audiovisuelle comme terrain d'observation scientifique, en l'occurrence la série *The Bear*, et nous en avons démontré la pertinence heuristique. Cette approche inhabituelle a permis de contourner certaines difficultés classiques de la recherche de terrain en gestion. Grâce à la fiction, nous avons pu observer avec une richesse de détail exceptionnelle l'évolution d'une organisation et de son équipe dans un contexte de crise, comme si nous avions assisté à un cas réel mais sous un angle omniscient. Le récit séquentiel de la série nous a offert une sorte de « simulation » des dynamiques organisationnelles, rendant visible l'invisible : tensions interpersonnelles, changements culturels internes, processus décisionnels en situation d'urgence, etc. Une telle profondeur d'observation est rarissime dans les études de cas réelles, où le chercheur ne peut généralement pas suivre chaque

interaction au jour le jour. Notre démarche montre donc qu'une œuvre de fiction bien choisie peut constituer un support valable pour la recherche qualitative, à condition bien sûr d'en faire une analyse rigoureuse et critique. En cela, nous contribuons à légitimer et à affiner l'usage de la fiction comme outil méthodologique en sciences de gestion. Notre travail s'inscrit dans un courant émergent où l'on exploite des sources non conventionnelles (séries télévisées, romans, récits) pour générer des insights originaux sur les organisations. Il ouvre la voie à d'autres recherches qui pourraient, elles aussi, utiliser des récits structurés et cohérents de fiction pour explorer des phénomènes organisationnels difficiles à capter autrement. Cette contribution méthodologique reste bien entendu à consolider, mais elle suggère que la frontière entre réalité et fiction peut être exploitable de manière féconde par le chercheur, dès lors que le matériau fictionnel est analysé avec le même sérieux qu'un cas réel. En résumé, sur le plan théorique et méthodologique, notre mémoire élargit l'horizon de la recherche en management en mariant des concepts et des méthodes hétérodoxes pour éclairer sous un nouveau jour la problématique du redressement agile en PME.

6.3 Contributions pratiques

Sur un plan pratique, les enseignements tirés de cette étude de cas offrent une boussole précieuse pour les dirigeants de PME confrontés à des crises majeures. Le parcours de transformation de The Bear, bien que fictionnel, fait écho à des défis très concrets que rencontrent les petites organisations en situation de détresse, et propose en creux une feuille de route opératoire pour y faire face. Première leçon : en contexte de chaos, l'urgence initiale est d'instaurer un minimum de structure et de discipline sans pour autant étouffer la réactivité. Le cas illustre que dès les premières heures du redressement, quelques mesures simples, clarifier les rôles, remettre de l'ordre dans l'atelier de production (ici la cuisine), établir des règles de base en matière d'hygiène et de sécurité, peuvent enrayer la spirale de la désorganisation. Autrement dit, *stopper l'hémorragie* passe par la remise en place d'un cadre opérationnel sain, même minimaliste, pour restaurer la confiance et éviter que la situation n'empire. Toutefois, et c'est là la deuxième leçon, cette stabilisation ne doit pas s'entendre comme un retour à une rigidité bureaucratique : au contraire, le dirigeant agile doit parallèlement encourager une capacité d'adaptation continue. L'expérience de The Bear montre qu'une fois le calme relatif rétabli, il est vital d'apprendre en marchant, c'est-à-dire de tester des ajustements et d'ajuster les tests. Chaque problème qui survient devient l'occasion d'une amélioration : un incident de service conduit à affiner une procédure, un conflit d'équipe déclenche une mise au point managériale, une idée nouvelle un peu trop audacieuse est mise en attente le temps de consolider les bases. Cette gestion par *itérations successives* implique une véritable culture du feedback : il faut écouter les retours du terrain, accepter de remettre en cause une décision si elle s'avère inapplicable, et avoir l'humilité de corriger la trajectoire au fur et à mesure. Pour le dirigeant de PME, cela signifie qu'en lieu et place d'un plan détaillé intangible, il doit se doter d'un cap général combiné à une marge de manœuvre tactique au quotidien. C'est cette agilité d'exécution, faite de micro-ajustements incessants, qui a permis dans le cas étudié de maintenir le cap malgré les imprévus, et c'est elle qui, dans la réalité, peut permettre à une petite entreprise de gagner en résilience opérationnelle pendant la tourmente.

La troisième grande leçon pratique concerne la gestion de l'élément humain et la dynamique collective du changement. Un enseignement clé de The Bear est que le succès du redressement agile repose largement sur l'engagement des équipes et l'évolution de la culture interne. Le dirigeant seul ne peut pas tout : Carmy, malgré sa vision et son expertise, n'aurait pu redresser l'entreprise sans rallier ses collaborateurs à sa cause. De fait, un dirigeant de PME en crise gagnera à mobiliser activement son personnel dans le processus de transformation. Cela passe par la communication d'une vision mobilisatrice, mais aussi par des actions concrètes de formation, de responsabilisation et de valorisation du personnel. Dans The Bear, on voit par exemple le chef investir dans la montée en compétences de chacun (en envoyant ses cuisiniers se former, en exposant son second à des expériences dans des restaurants étoilés, etc.), instaurer des rituels fédérateurs (« Yes, Chef » scandé à l'unisson, *briefings* avant service, célébration des petites victoires) et encourager l'entraide plutôt que la compétition interne. Ces éléments transposables soulignent qu'en temps de crise, renforcer le capital humain et la cohésion d'équipe n'est pas un luxe, mais un facteur de survie : une équipe soudée, formée et responsabilisée sera bien plus apte à encaisser les chocs et à innover pour trouver des solutions. Le leader doit donc créer les conditions d'une organisation apprenante, où l'erreur n'est pas stigmatisée mais exploitée, et où chacun se sent partie prenante du redressement. Par ailleurs, notre cas met en évidence l'importance d'adapter le style de leadership au fur et à mesure de la transformation. Au début autoritaire par nécessité (imposer de nouvelles règles dans l'urgence du chaos), le leadership doit évoluer vers davantage de délégation et de collaboration à mesure que l'organisation gagne en maturité. En pratique, cela signifie qu'un dirigeant de PME en redressement devra savoir céder du contrôle sur certains sujets, faire confiance à des relais internes (par exemple nommer un référent pour la gestion financière ou la qualité si ses propres compétences atteignent leurs limites) et même, le cas échéant, faire appel à des ressources externes (experts, mentors, partenaires financiers) pour compléter ses forces. L'ouverture et l'humilité managériales apparaissent ainsi comme des conditions indispensables pour tirer pleinement parti d'une démarche agile : c'est en accueillant les idées venues du terrain, en acceptant de ne pas avoir toutes les réponses seul, que le dirigeant multiplie les chances de succès du redressement.

Enfin, la quatrième leçon pratique que l'on peut dégager de ce mémoire tient à la gestion stratégique du *post-crise* et à l'articulation entre court terme et long terme. L'étude du cas The Bear enseigne que sortir d'une crise ne suffit pas : il faut encore *construire l'après*, c'est-à-dire repenser le modèle d'affaires pour regagner une compétitivité durable. Une fois l'entreprise stabilisée, Carmy et son équipe ont su formuler une nouvelle ambition, opérer des choix stratégiques audacieux (changer de concept de restaurant, viser une nouvelle clientèle) et investir dans cette vision en mobilisant toutes les énergies vers ce but commun. De la même façon, un dirigeant de PME devra, après avoir colmaté les brèches immédiates, oser se projeter de nouveau vers l'avenir. Cela implique de tirer parti des opportunités révélées par la crise, par exemple, une ressource insoupçonnée découverte en chemin, un créneau de marché ouvert du fait des bouleversements, pour effectuer les sauts transformationnels nécessaires. Il s'agit en somme de *faire de la crise un tremplin* : plutôt que de chercher à revenir exactement à l'état antérieur (souvent impossible ou non désirable), utiliser le

choc comme levier pour réinventer l'entreprise. Dans cette perspective, l'approche agile fournit des outils concrets : la pratique des itérations permet de tester progressivement une nouvelle offre ou un nouveau positionnement sans tout risquer d'un coup, tandis que la logique effectuale, telle qu'observée chez Carmy, invite à bâtir le futur avec les moyens disponibles, pas à pas, en sachant saisir les « coups de chance » lorsqu'ils se présentent. Nos résultats suggèrent ainsi des recommandations opératoires pour conduire une transformation réelle en situation de crise : garder un cap stratégique ambitieux mais flexible, avancer par expérimentations successives en limitant les engagements irréversibles, transformer chaque revers en apprentissage, et surtout ancrer le changement dans la durée en institutionnalisant les bonnes pratiques découvertes pendant la crise (routines de communication, process qualité, culture de l'innovation continue). En appliquant ces principes, les dirigeants de PME augmenteront significativement leur capacité à naviguer dans l'incertitude et à faire d'une période de chaos le point de départ d'une nouvelle phase de croissance. En définitive, ce mémoire offre aux praticiens une véritable boîte à outils conceptuelle pour aborder les turbulences : il montre, à travers l'exemple vivant d'une PME fictive mais crédible, qu'un pilotage agile, humain et apprenant peut transformer une entreprise au bord du gouffre en organisation renouvelée et prête pour l'avenir. Cette leçon d'optimisme prudent, car fondé sur le travail, l'adaptation et la persévérance, saura, espérons-le, inspirer de nombreux leaders de petites entreprises confrontés à l'adversité.

6.4 Limites de la recherche

Bien que riche en enseignements, cette recherche comporte certaines limites qu'il convient de reconnaître. En premier lieu, le choix méthodologique audacieux de mobiliser une œuvre de fiction comme matériau empirique, s'il nous a offert une observation fine et vivante des dynamiques de redressement, soulève des questions de validité externe et de réalisme. Une série télévisée par nature dramatise certaines situations. *The Bear*, malgré son réalisme global, comporte quelques entorses au naturalisme (événements condensés ou amplifiés pour les besoins du scénario). Nous avons bien sûr pris des précautions méthodologiques pour atténuer ces écarts, mais il n'en demeure pas moins que l'utilisation d'un cas fictif peut limiter la transférabilité immédiate des conclusions. En d'autres termes, si les mécanismes mis en lumière dans *The Bear* présentent une forte cohérence interne et trouvent des échos théoriques dans la littérature, il appartient aux praticiens et aux chercheurs de juger de leur applicabilité à des contextes réels analogues. La portée de nos conclusions demeure de nature analytique et conditionnelle, et non universelle.

En second lieu, cette étude demeure une monographie centrée sur un seul cas, ce qui restreint la portée statistique de ses résultats. Chaque situation de crise possède ses spécificités, et il faut rester prudent dans la généralisation. Par exemple, une entreprise technologique ou industrielle en crise pourrait nécessiter d'autres approches. Par ailleurs, notre analyse couvre principalement le processus de transformation tel qu'observé sur une période relativement courte (trois saisons de la série, soit l'équivalent de quelques mois dans la diégèse). Si la fiction suggère une issue favorable à ce stade (ouverture réussie du nouveau restaurant et retours positifs initiaux), nous ne disposons

pas du recul d'une observation à long terme. En contexte réel, le succès d'un repositionnement stratégique se mesure sur plusieurs années ; il reste donc impossible d'affirmer que l'entreprise fictive est définitivement sauvée ni que ses choix tiendront l'épreuve du temps. Cette absence de perspective longitudinale constitue une limite inhérente à l'analyse d'un récit dont la fin reste ouverte.

Enfin, du fait du caractère interprétatif de notre démarche qualitative, certains biais subjectifs ont pu teinter l'analyse. La dépendance aux scènes télévisées fait que des éléments peuvent nous échapper lorsque la série ne les explicite pas. En dépit d'une codification systématique et de multiples vérifications croisées, notre regard de chercheur a pu être influencé par la trame narrative et la mise en scène, ce qui invite à la prudence dans l'extrapolation des résultats. Ce travail ouvre donc des pistes qui mériteraient d'être approfondies et corroborées par d'autres études afin de dépasser ces limites et de consolider les savoirs sur la planification agile en situation de crise.

6.5 Perspectives futures de recherche

Les résultats de cette recherche ouvrent de nombreuses perspectives pour de futurs travaux, tant du point de vue empirique que théorique. Un premier prolongement naturel consisterait à tester la validité de nos conclusions dans des contextes réels. Il serait enrichissant, par exemple, de conduire des études de cas dans de vraies PME en redressement qui auraient mis en œuvre (consciemment ou non) des principes de planification agile, afin de voir si les dynamiques observées dans *The Bear* s'y retrouvent. Des recherches comparatives pourraient aussi examiner des PME ayant suivi un plan de retournement plus classique, pour évaluer en quoi une approche agile produit des différences notables en termes de rapidité de stabilisation, d'adhésion du personnel ou de succès du repositionnement. Ce type de validation terrain, idéalement via plusieurs études de cas dans des secteurs variés, permettrait de renforcer la robustesse externe du modèle induit ici et de préciser ses conditions de réussite (par exemple, identifier dans quels environnements ou pour quelles tailles d'entreprise l'agilité stratégique est la plus bénéfique).

Parallèlement, un agenda de recherche théorique se dessine autour des concepts articulés dans ce mémoire. Il serait intéressant d'approfondir l'analyse des micro-processus de l'agilité en situation de crise : par exemple, étudier plus finement comment se diffusent les nouvelles routines agiles au sein d'une équipe, quels types de leadership favorisent l'appropriation de ces pratiques, ou comment se gèrent les tensions entre l'urgence du court terme et l'ambition du long terme. Les notions d'effectuation institutionnalisée et de redressement entrepreneurial, mises en avant par notre étude de cas, mériteraient d'être théorisées plus formellement et testées sur d'autres exemples. Des travaux futurs pourraient examiner si les dirigeants de PME en crise ayant un profil d'entrepreneur effectual obtiennent systématiquement de meilleurs résultats que ceux adoptant une posture plus traditionnelle, ou s'il existe des limites à cette approche (par exemple lorsque la crise requiert des compétences managériales plus standardisées, liées à un secteur hautement régulé). En outre, la relation entre bricolage et performance à long terme pourrait faire l'objet de recherches dédiées : à quel moment et comment l'entreprise doit-elle cesser de "faire avec les moyens du bord" ?

pour passer à une phase d'investissement plus formalisée sans perdre sa créativité initiale ? Ce questionnement rejoint la problématique de l'ambidextrie (exploration vs exploitation) dans un contexte de survie, qui demeure peu explorée.

Enfin, d'un point de vue méthodologique, notre travail invite à repousser les frontières de la recherche qualitative en gestion. L'usage de la fiction comme source de données soulève des questions stimulantes quant à la complémentarité des approches : on pourrait envisager par exemple des études combinant un cas fictif et un cas réel sur la même problématique, afin de comparer les enseignements et d'évaluer la convergence des résultats. De même, l'analyse systématique d'un plus grand nombre de fictions traitant d'organisations en transformation pourrait constituer un programme de recherche original, pour dégager des patterns récurrents ou au contraire identifier les biais narratifs propres à chaque œuvre. L'important sera de poursuivre la réflexion sur les conditions de scientificité de telles démarches : notre étude a proposé quelques repères en la matière, mais un effort collectif de formalisation pourrait aider à légitimer davantage ce type d'approche dans la communauté scientifique. En définitive, les pistes de recherche ouvertes par ce mémoire reflètent l'ampleur des enjeux soulevés : comprendre comment les petites entreprises peuvent survivre et se renouveler dans l'incertitude est un défi majeur de notre époque, qui appelle des investigations créatives et rigoureuses. En proposant un regard neuf sur ce défi, à travers le prisme inédit d'une série télévisée, nous espérons avoir apporté une pierre à l'édifice des connaissances, et inspiré d'autres travaux à explorer, sous d'autres angles, la formidable capacité de résilience et d'innovation dont font preuve les organisations face à l'adversité.

Pour conclure, loin d'être une fin, ce mémoire se veut un point de départ. Point de départ d'un dialogue continu entre théorie et pratique, point de départ de nouvelles expérimentations dans d'autres contextes, point de départ aussi d'une prise de conscience pour de nombreuses PME : l'incertitude, autrefois exceptionnelle, tend à devenir la norme, et avec elle la nécessité de repenser la manière de piloter nos organisations. Si *The Bear* nous a appris quelque chose, c'est bien que même au cœur du chaos, il y a une opportunité de renaissance pour qui sait allier un cap clair à la souplesse du rameur qui évite les rochers. C'est armés de cette conviction que nous espérons voir d'autres chercheurs prolonger la route que nous avons tracée et, surtout, voir des dirigeants s'emparer de ces idées pour transformer dans la vie réelle leurs entreprises en difficulté en belles histoires de résilience et d'innovation. Pour paraphraser un adage culinaire cher à Carmy : « *Chaque crise est une sauce dont on peut accommoder le futur.* » Il appartient désormais à chacun académique, consultant ou leader de PME d'en tirer la quintessence pour inventer les organisations agiles de demain.

Bibliographie

Agogué, M., & Sardais, C. (2019). *Petit traité de management : Pour les habitants d'Essos, de Westeros et d'ailleurs*. Caen : EMS ; Montréal : JFD.

Agogué, M., & Sardais, C. (2020). Quand la fiction permet de penser de nouvelles pratiques managériales : Le management organique de la Garde de Nuit dans la série *Game of Thrones*. *Annales des Mines – G rer et comprendre*, 139(1), 58–67.

Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL : Dow Jones-Irwin.

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy : An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York, NY : McGraw-Hill.

Appelbaum, S. H., Calla, R., Desautels, D., & Hasan, L. (2017). The challenges of organizational agility (part 1). *Industrial and Commercial Training*, 49(1), 6–14.

Arogyaswamy, K., Barker, V. L. III, & Yasai-Ardekani, M. (1995). Firm turnarounds: An integrative two-stage model. *Journal of Management Studies*, 32(4), 493–525.

Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329–366.

Balazs, K. (2001). Some like it haute: Leadership lessons from France's great chefs. *Organizational Dynamics*, 30(2), 134–148.

Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu (nouvelle  d.)*. Paris : Presses Universitaires de France.

Bartik, A. W., Bertrand, M., Cullen, Z. B., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C. (2020). The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117(30), 17656–17666.

Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., ... Thomas, D. (2001). Manifesto for Agile Software Development.

Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats and opportunities in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317.

Bouty, I., & Gomez, M.-L. (2013). Creativity in haute cuisine: Strategic knowledge and practice in gourmet kitchens. *Journal of Culinary Science & Technology*, 11(1), 80–95.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.

Champoux, J. E. (1999). Film as a teaching resource. *Journal of Management Inquiry*, 8(2), 206–217.

Chandler, G. N., DeTienne, D. R., McKelvie, A., & Mumford, T. V. (2011). Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 375–390.

Comella-Dorda, S., Kaur, K., & Zaidi, A. (2019). Planning in an agile organization. Boston : McKinsey & Company.

Conboy, K., Dennehy, D., & O'Connor, M. (2020). 'Big time': An examination of temporal complexity and business value in analytics. *Information & Management*, 57(1), 103077. (p. 13)

Danoesastro, M., Rehberg, B., Ritter, D., Krishna, A., Hildebrandt, P., & Islam, M. (2020). When the ground shifts, it pays to be agile. Boston : Boston Consulting Group.

Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S. D., & Wiltbank, R. (2009). Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices. *Journal of Business Venturing*, 24(4), 287–309.

Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2–3), 370–382.

Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246.

Dumez, H. (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative : Les dix questions clés de toute recherche*. Paris : Vuibert.

Edmondson, A. C., & Reynolds, S. S. (2016). *Building the future: Big teaming for audacious innovation*. Oakland, CA : Berrett-Koehler.

Esquenazi, Jean-Pierre. « Télévision : la familiarité des publics avec leurs séries ». *Idées économiques et sociales*, 2009, no 155(1), pp. 26-31.

Fisher, G. (2012). Effectuation, causation, and bricolage: A behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(5), 1019–1051.

García-Valenzuela, V. M., Jacobo-Hernandez, C. A., & Flores-López, J. G. (2023). Dynamic capabilities and their effect on organizational resilience in small and medium-sized commercial enterprises. *Management and Marketing*, 18(4), 496-514.

Gabriel, Y. (2015). Narratives and stories in organizational life. In A. De Fina & A. Georgakopoulou (Eds.), *The handbook of narrative analysis* (pp. 275-292). Hoboken, NJ: Wiley.

Germain, O., & Laïfi, A. (2018). Les possibilités de la fiction pour rendre présente l'organisation. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, 24(57), 195–208.

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31.

Grant, R. M. (2003). Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors. *Strategic Management Journal*, 24(6), 491–517.

Grimand, A. (2009). Fiction, culture populaire et recherche en gestion : Une exploration croisée à travers la série Les Simpsons. *Revue française de gestion*, 35(194), 169–185.

Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., & Talbott, K. (2015). Organizational agility. *Journal of Applied Business Research*, 31(2), 675–686.

Hofer, C. W. (1980). Turnaround strategies. *Journal of Business Strategy*, 1(1), 19–31.

Holt, R., & Zundel, M. (2014). Understanding management, trade, and society through fiction: Lessons from *The Wire*. *Academy of Management Review*, 39(4), 576–585.

Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288.

Johnson, G. (1988). Rethinking incrementalism. *Strategic Management Journal*, 9(1), 75–91.

Julliot, C., Lenglet, M., & Rouquet, A. (2022). Peut-on appliquer la fiction aux sciences de gestion ? *Revue française de gestion*, 48(303), 85–103.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15e éd.). Harlow : Pearson..

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, MA : Harvard Business School Press..

Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2016). Resilience capacity and strategic agility: Prerequisites for thriving in a dynamic environment. In E. Hollnagel & C. P. Nemeth (dir.), *Resilience Engineering Perspectives, Vol. 2: Preparation and Restoration* (pp. 61–92). Boca Raton, FL : CRC Press.

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.

Lewis, M. W., Andriopoulos, C., & Smith, W. K. (2014). Paradoxical leadership to enable strategic agility. *California Management Review*, 56(3), 58–77.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA : Sage.

Reinhold, S., & Dolnicar, S. (2021). The evolution of Airbnb's business model. Dans S. Dolnicar (dir.), *Airbnb before, during and after COVID-19* (p. 17-78). Brisbane : The University of Queensland.

Lortie, J., Cabantous, L., & Sardais, C. (2023). How leadership moments are enacted within a strict hierarchy: The case of kitchen brigades in haute cuisine restaurants. *Organization Studies*, 44(7), 1081–1101.

Lotfi, M., & Saghiri, S. (2018). Disentangling resilience, agility and leanness: Conceptual development and empirical analysis. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 29(1), 168-197.

Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative research design: An interactive approach* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA : Sage.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2e éd.). Bruxelles : De Boeck.

Mintzberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning. New York, NY : Free Press.

Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272.

Moorman, C., & Miner, A. S. (1998). Organizational improvisation and organizational memory. *Academy of Management Review*, 23(4), 698–723.

Moriceau, J.-L., & Soparnot, R. (2019). Recherche qualitative en sciences sociales : S'exposer, cheminer, réfléchir ou l'art de composer sa méthode. Caen : EMS.

OCDE. (2020). Coronavirus (COVID-19) : SME Policy Responses. Paris : Organisation de coopération et de développement économiques

Pearce, J. A., & Robbins, D. K. (1993). Toward improved theory and research on business turnaround. *Journal of Management*, 19(3), 613–636.

Phillips, N. (1995). Telling organizational tales: On the role of narrative fiction in the study of organizations. *Organization Studies*, 16(4), 625–649.

Read, S., Sarasvathy, S. D., Dew, N., & Wiltbank, R. (2016). Response to Arend, Sarooghi, and Burkemper: Co-creating effectual entrepreneurship research. *Academy of Management Review*, 41(3), 528–536.

Reed, J. H. (2021). Strategic agility and the effects of firm age and environmental turbulence. *Journal of Strategy and Management*, 14(1), 39–56.

Rigby, D. K., Sutherland, J., & Noble, A. (2018). Agile at scale. *Harvard Business Review*, 96(3), 88–96.

Robbins, D. K., & Pearce, J. A. (1992). Turnaround: Retrenchment and recovery. *Strategic Management Journal*, 13(4), 287–309.

Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263.

Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Cheltenham : Edward Elgar.

Savage, P., Cornelissen, J. P., & Franck, H. (2018), « Fiction and Organization Studies », *Organization Studies*, vol. 39, n° 7, p. 975-994.

St-Pierre, J., & El Fadil, N. (2011). La recherche en finance entrepreneuriale : Critique sur l'état actuel des connaissances et proposition d'un nouveau cadre de réflexion. *Revue internationale PME*, 24(3–4), 111–152.

Stierand, M. (2015). Developing creativity in practice: Explorations with world-renowned chefs. *Management Learning*, 46(5), 598–617.

Szipirglas, M. (2023). Préface. In M. Szipirglas & C. Edey Gamassou (dir.), *Management en séries – Saison 1 : Scénariser, produire, mettre en scène le management avec les séries TV*. Cergy : EMS.

Szipirglas, M. (2023). *Comprendre le management avec La casa de papel*. Caen : EMS Éditions.

Taleb, N. N. (2007). *Le Cygne noir : La puissance de l'imprévisible*. Paris : Les Belles Lettres.

Teece, D. J., Peteraf, M. A., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35.

Trzaskowska-Dmoch, D., Kocot, M., Gontarek, I., Radowicki, S., Oleksiejuk, J., & Stasiak, J. (2025). A management model in an agile organization based on the example of a company Spotify. *European Research Studies Journal*, 28(2), 51–70.

Van de Ven, A. H. (2007). *Engaged scholarship: A guide for organizational and social research*. Oxford : Oxford University Press.

Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic agility: A state-of-the-art introduction to the special section on strategic agility. *California Management Review*, 56(3), 5–12.

Wolf, C., & Floyd, S. W. (2017). Strategic planning research: Toward a theory-driven agenda. *Journal of Management*, 43(6), 1754–1788.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA : Sage.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA : Sage.

Zahra, S. A. (1993). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior : A critique and extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(4)

Utilisation IA: Au fil de la rédaction de ce mémoire, des outils fondés sur l'intelligence artificielle générative ont été employés de façon sporadique et rigoureusement encadrée. Leur utilisation s'est confinée à des missions d'assistance linguistique (perfectionnement des expressions, gain de fluidité et cohérence) et à un soutien pour structurer la réflexion et le raisonnement..

Annexe

Annexe A - Explicitation du raisonnement abductif

Cette annexe vise à expliciter la logique abductive ayant structuré la démarche d'analyse. L'objectif n'est ni de résumer les résultats, ni de prolonger la discussion théorique, mais de rendre visible la manière dont l'interprétation s'est construite progressivement à partir d'intuitions initiales, d'observations empiriques et d'allers-retours constants avec la littérature. Elle montre que les résultats présentés ne sont ni l'application mécanique d'un cadre théorique préétabli, ni une reconstruction a posteriori produite uniquement pour les besoins du texte, mais bien l'aboutissement d'un raisonnement exploratoire, progressif et révisable.

Au moment d'entrer sur le terrain fictionnel, l'analyse a été orientée par une série d'intuitions initiales issues de la problématique et des premières lectures. Premièrement, la série met en scène une PME en crise dont la trajectoire semble dépendre d'une capacité d'adaptation rapide, ce qui a conduit à porter une attention particulière aux mécanismes de réorganisation, de stabilisation et de relance. Deuxièmement, les travaux sur la planification stratégique agile suggèrent qu'en contexte incertain, la stratégie peut se construire de manière itérative, par ajustements successifs, plutôt que par déploiement d'un plan rigide. Ces idées ont constitué des points d'attention et non un cadre contraignant : l'objectif n'était pas de "retrouver" des concepts dans les scènes, mais d'observer ce qui se produit concrètement dans l'organisation et d'identifier, ensuite seulement, les catégories permettant de rendre compte de ces dynamiques. Enfin, une sensibilité processuelle a guidé l'entrée sur le terrain : il s'agissait de suivre le redressement comme une séquence évolutive, faite de tensions, de ruptures, de corrections et d'apprentissages.

La structuration des résultats s'est construite par cycles successifs. Dans une première phase, les scènes ont été collectées sous forme de micro-séquences afin de préserver la granularité des interactions, des décisions et des routines. Les premières observations ont fait émerger un matériau très hétérogène : conflits interpersonnels, défaillances opérationnelles, décisions improvisées, tentatives de structuration, et événements déclencheurs. À ce stade, l'analyse est restée volontairement descriptive afin de respecter la logique inductive et de ne pas imposer de catégories prématurées.

Dans une deuxième phase, le codage a permis d'identifier des régularités. Les scènes ont été regroupées selon des mécanismes récurrents : mise en place d'une discipline minimale, clarification progressive des rôles, amélioration des routines, apprentissage collectif post-crise, et émergence d'une trajectoire stratégique plus explicite. Ces regroupements ont progressivement stabilisé une lecture en phases, non comme une chronologie "forcée", mais comme une manière de rendre intelligible la dynamique observée.

Enfin, une troisième phase a consisté à éprouver cette structuration : certaines scènes initialement classées comme “stratégiques” ont été requalifiées lorsqu’il est apparu qu’elles renvoyaient davantage à des mécanismes internes de coordination et de stabilisation. Cette révision illustre la logique abductive : la catégorisation reste ouverte tant que l’interprétation peut être améliorée par un meilleur ajustement entre le matériau et les concepts mobilisés.

Le raisonnement abductif a permis de dépasser la simple narration des événements, en identifiant ce que ces séquences rendent visible sur le plan organisationnel. L’analyse montre notamment que le redressement ne repose pas uniquement sur des “décisions stratégiques” prises au bon moment, mais sur la construction progressive d’une capacité organisationnelle à fonctionner sous contrainte. Les scènes mettent en évidence l’importance d’une adaptation managériale située : instaurer des routines minimales, réduire la variabilité opérationnelle, réguler les tensions et consolider l’apprentissage collectif. Cette montée en abstraction a conduit à interpréter le redressement comme un processus articulant stabilisation, amélioration continue et relance, soutenu par une planification agile au sens d’un pilotage itératif et révisable.

Autrement dit, l’apport analytique central tient dans l’idée suivante : la trajectoire de relance devient possible parce qu’un socle managériale est progressivement construit, rendant l’organisation capable d’exécuter, d’apprendre, puis de se repositionner.

Au fil de l’analyse, certaines scènes ont révélé des mécanismes qui dépassaient le cadrage initial centré sur la planification agile et la transformation en crise. Plus précisément, des séquences d’action ont mis en évidence une logique de progression par opportunités, d’expérimentation pragmatique et de recombinaison des moyens disponibles, sans que les objectifs ne soient totalement stabilisés dès le départ. Pour éclairer ces éléments, il est apparu pertinent de mobiliser des cadres complémentaires, notamment la logique effectuale et le bricolage entrepreneurial.

Cette ouverture ne vise pas à “changer” d’objet, mais à mieux rendre compte de la diversité des logiques observées. Elle illustre la dynamique abductive : lorsque certaines observations empiriques résistent au cadre initial, l’analyse gagne en robustesse en allant chercher des concepts additionnels permettant d’augmenter le pouvoir explicatif du modèle.

Tableau 6 - Chronologie des phases du cas et mécanismes observés

Phase	Événements clés	Mécanismes observés
Chaos initial sans structure	- Carmy revient prendre la tête du restaurant et découvre une cuisine en pleine anarchie. - Il se heurte immédiatement à Richie, gardien des anciennes habitudes, dans un conflit de leadership.	Absence de planification : fonctionnement au jour-le-jour hérité de l'ancien propriétaire (inertie organisationnelle). Légitimité disputée : aucun leadership formel accepté, tensions dès qu'une autorité tente de s'imposer.
Premières structurations improvisées	- Carmy introduit quelques règles de base issues de son expérience (propreté des postes, se dire « Chef », menu simplifié). - Ces changements suscitent incompréhension et sarcasmes dans l'équipe (nouveau jargon moqué, attachement aux anciennes recettes). - Un électrochoc externe survient : note sanitaire « C » infligée au restaurant, révélant la gravité du désordre. - En réponse, Carmy instaure officiellement une brigade de cuisine pour structurer les rôles et la chaîne de commandement.	Initiative de formalisation : importation rapide de pratiques professionnelles (règles d'hygiène, discipline de brigade) pour rationaliser l'organisation. Changement réactif : modifications dictées par l'urgence (sanction externe) plutôt que planifiées à l'avance.
Tensions et résistances initiales	- L'instauration de la brigade et les nouvelles méthodes déclenchent des frictions internes : Sydney, pourtant alliée de Carmy, lui reproche de ne pas l'avoir écoutée sur la façon de déployer la brigade. - Sydney tente d'organiser le travail (liste de préparation) mais Tina rejette son autorité de manière frontale. - Richie et Sydney s'opposent sur une innovation de menu (risotto),	Résistance au changement : les employés anciens défendent leurs habitudes, contestent les nouvelles règles et le leadership de Sydney. Pressions externes imprévues : dettes et problèmes administratifs forcent l'équipe à sortir du cadre (activités non prévues, nouveau rôle pour Natalie) pour éviter la faillite.

	Richie doutant que l'équipe puisse suivre. - Des contraintes imprévues perturbent l'organisation : Carmy doit improviser un service traiteur pour rembourser une dette (épuisant l'équipe), et Natalie (Sugar) découvre des impayés fiscaux menaçant l'entreprise.	Conflits d'objectifs : tension entre ambition d'innover (Sydney) et nécessité de fiabiliser l'existant (Richie/Carmy).
Ajustements empiriques en temps réel (Apprentissage par tâtonnements)	- Ajustement managérial : Carmy tempère son approche autoritaire en prenant en compte le feedback de Sydney, améliorant la communication chef/sous-chef. - Ajustement relationnel : Sydney gagne la confiance de Tina (compliment sincère sur son plat signature) et établit un respect mutuel, apaisant leur conflit. - Ajustement stratégique mineur : l'idée du risotto de Sydney est mise en attente jusqu'à ce que l'équipe soit prête, évitant une surcharge prématurée. - Ajustement organisationnel : Natalie (Sugar) est intégrée spontanément à la gestion administrative pour résoudre la crise des impôts impayés (élargissement improvisé de l'équipe dirigeante).	Apprentissage adaptatif : l'organisation apprend de chaque friction et ajuste immédiatement ses pratiques (communication, répartition des rôles, priorités stratégiques). Flexibilité : décisions prises sur le vif pour résoudre les problèmes (déléguer la paperasse à Sugar, reporter un projet ambitieux) - correspond à une planification très agile et incrémentale dans l'action.
Crise catalytique « point de rupture »	- Un afflux massif de commandes en ligne (suite à un article élogieux imprévu) submerge la petite équipe, déclenchant un chaos bien plus grand que celui du début. - Effondrement organisationnel : la coordination vole en éclats sous la pression (multiples tickets, dépassement des capacités de la brigade naissante).	Crise tested : mise à l'épreuve extrême de l'organisation révélant tous les dysfonctionnements restants (communication insuffisante, stress non maîtrisé, manque de préparation aux imprévus). Échec total comme catalyseur : la crise joue un rôle de déclencheur brutal, forçant une remise en question intégrale du fonctionnement et de la stratégie de

	- Explosion des conflits : Carmy perd son sang-froid (colère incontrôlée contre Marcus), Sydney et Richie s'insultent violemment jusqu'à l'accident (Sydney blesse Richie avec un couteau dans la mêlée). - Implosion de l'équipe : traumatisée par le service désastreux, Sydney quitte son poste en pleurant, Marcus abandonne - laissant Carmy seul au milieu d'une cuisine dévastée et de clients non servis.	l'entreprise (<i>burning platform</i> incitant au changement radical).
Remise en question et rebond post-crise	- Prise de conscience : à la suite du fiasco, Carmy réalise qu'il doit changer radicalement son approche de gestion et de planification (remise en cause de son leadership autoritaire et de l'organisation actuelle). - Découverte d'une opportunité : Carmy lit finalement la lettre de son frère Michael et découvre une somme d'argent cachée, fournissant les moyens financiers inespérés pour repartir à zéro. - Décision stratégique radicale : Carmy annonce la fermeture définitive de <i>The Original Beef</i> et présente à l'équipe son projet de nouveau restaurant "The Bear", signifiant un repositionnement complet. - Ralliement initial : malgré le choc de la crise, plusieurs membres clés (Richie, Tina, etc.) se montrent prêts à suivre Carmy dans ce nouveau départ ; Carmy entame des	Changement de cap : passage d'une stratégie de survie/réaction à une stratégie de renouvellement délibérée (arrêt des opérations courantes pour repenser le business model). Apprentissage de l'échec : le traumatisme se transforme en leçon fondatrice, incitant Carmy à corriger les erreurs (mieux planifier, mieux communiquer) dans le projet à venir.

	démarches pour convaincre Sydney de revenir participer au projet.	
Apprentissage collectif et nouvelles pratiques	- Planification participative : Carmy, Sydney et Natalie se réunissent pour planifier méthodiquement la transformation du restaurant (<i>to-do lists</i>, budget, échéancier) - une démarche de planification structurée et collaborative inédite pour cette PME. - Renforcement des compétences : Carmy investit dans la formation de chacun (envoi en stage ou école) pour élever le niveau général de l'équipe (ex. Marcus avec un chef pâtissier renommé, Tina en cours de cuisine, Richie en immersion en resto gastronomique). - Culture du feedback et de l'entraînement : l'équipe organise un service test (friends & family) avant l'ouverture officielle, identifiant les points faibles restants et les corrigeant ensemble (apprentissage <i>in situ</i> sans conséquences fatales). - Amélioration du leadership : Carmy apprend à mieux déléguer (Natalie nommée chef de projet, Sydney co-chef qui décide de plats, Richie responsable de salle) et tempère (en partie) ses accès de colère, indiquant une évolution culturelle interne.	Organisation apprenante : l'entreprise adopte une posture d'amélioration continue - chaque erreur ou lacune est analysée et fait l'objet d'une action corrective (exemple : après le service test raté, de nouvelles règles sont instaurées et répétées). Planification agile : mise en place de revues et d'ajustements fréquents avant la mise en œuvre réelle (répéter, tester, corriger), illustrant une approche itérative de la stratégie.
Stabilisation des opérations	- Professionnalisation : De retour au restaurant, Richie applique les standards appris en 3 étoiles (tenue, langage, sens du service) et devient	Consolidation : transformation des pratiques éphémères en processus établis (standardisation positive).

	un pilier du bon déroulement en salle. Tina, autrefois réticente, maîtrise désormais de nouvelles techniques culinaires et encadre les plus jeunes, tandis que Marcus perfectionne ses desserts l'ensemble de l'équipe monte en compétence et gagne en autonomie. - Routines pérennisées : Les nouvelles habitudes (mise en place rigoureuse, communication « Oui Chef », briefings quotidiens) perdurent et fluidifient le travail : les services se déroulent sans crises majeures, la brigade de Carmy fonctionne de manière coordonnée à chaque poste. - Robustesse accrue : L'organisation encaisse les aléas sans retomber dans le chaos. Par exemple, lors de l'ouverture, Carmy coincé par accident en chambre froide, Sydney et le reste de l'équipe parviennent à continuer le service de façon quasi autonome - scénario inimaginable à l'époque du Beef chaotique. - Quelques ajustements mineurs persistants : La stabilité acquise n'exclut pas des frictions résiduelles (ex. débats entre Carmy et Richie sur les <i>non-négociables</i> du service, ou départ d'Ebraheim peu à l'aise avec les changements). Néanmoins, ces points d'achoppement sont traités rapidement et n'entament pas la dynamique globale.	L'entreprise atteint une fiabilité opérationnelle nouvelle, gage de performance durable. Résilience collective : la capacité à résoudre les problèmes avant qu'ils ne dégénèrent s'est installée (ex. anticiper les besoins, se répartir les rôles spontanément en cas de coup dur), signe d'une maturité organisationnelle.
Repositionnement stratégique complet	- Concept innovant : <i>The Bear</i> ouvre ses portes comme un restaurant gastronomique moderne à l'identité bien définie (cuisine inventive dite "chaos menu, but thoughtful"), rompant avec l'offre	Repositionnement : transition réussie d'une PME en déclin vers un acteur émergent de la haute cuisine locale, grâce à une réorientation stratégique profonde (nouveau marché, nouvelle image de marque).

	de sandwicherie traditionnelle du passé. Carmy et Sydney affinent chaque plat pour marquer leur différence sur le marché local. - Expérience client repensée : Le lieu, le service et la communication changent de standing (décor raffiné, réservations prises des semaines à l'avance, ambiance orchestrée par Richie en maître d'hôtel charismatique). La clientèle visée évolue - au-delà des habitués du quartier, <i>The Bear</i> attire des critiques culinaires et un public plus large en quête d'une expérience unique. - Choix stratégiques mesurés : Confrontés au succès, Carmy et Sydney discutent de la croissance (ajouter un deuxième service chaque soir ?). Ils optent pour une expansion maîtrisée, privilégiant la qualité et la cohérence de l'expérience (dilemme volume vs exclusivité tranché en faveur de la réputation haut de gamme). - Vision à long terme partagée : Toute l'équipe adhère à cette nouvelle direction. Sydney se projette déjà sur l'excellence future du restaurant, Marcus ambitionne de créer un dessert « signature » emblématique, et tous se sentent investis d'un projet commun qui dépasse la simple survie économique - une quête de pérennité et de reconnaissance (éventuellement par des distinctions).	Alignement stratégique collectif : l'organisation s'est dotée d'une vision commune et d'objectifs partagés à long terme (innovation culinaire, qualité totale, croissance maîtrisée), résultant directement de l'apprentissage accumulé durant le redressement.
--	--	--

Tableau 7 - Modèle inductif des résultats (codification Gioia complète)

Verbatims (données brutes)	Codes de premier ordre (in vivo / descriptifs)	Thèmes de second ordre (concepts)	Dimension agrégée (émergente)
“This is your brother’s house... I was running it fine without you.” (Richie, S1E1) “Why didn’t he leave it to you then?” (Carmy, S1E1)	Revendication de l’autorité traditionnelle face au nouveau dirigeant Remise en question cinglante de la légitimité du gestionnaire en place	Conflit de légitimité : Leadership contesté dès l’arrivée de Carmy : (Richie) revendique son droit historique au contrôle, et Carmy remet en cause sa légitimité de fait.	Chaos initial à la première tentative de structuration : Petite entreprise fonctionnant sans structure formelle : leadership flou et routines obsolètes. L’entropie ambiante rend impérative une structuration ; les heurts de légitimité initiaux signalent la difficulté à changer.
“Housekeeping means you have to clean your stations ’cause this place is f**kin’ gross.” (Carmy, S1E2) “I never said I couldn’t figure out the spaghetti... it doesn’t make any sense on this menu, so it is done. The end.” (Carmy, S1E2)	Introduction autoritaire de nouvelles règles d’hygiène de base Décision unilatérale de supprimer un plat historique du menu	Leadership imposé : Carmy applique d’emblée des changements unilatéraux (nettoyage strict, discipline de brigade, menu raccourci) sans consulter l’équipe, importés de son expérience professionnelle pour tenter de remettre de l’ordre.	Chaos initial à la première tentative de structuration (suite) : Face au chaos, Carmy réagit par des initiatives improvisées inspirées des “grandes cuisines”. Ces mesures top-down (règles, suppression d’un plat fétiche) provoquent surprise et mécontentement, mais instaurent les premiers éléments d’organisation.
“We got a C! A ‘C’ stands for chaos... That can’t happen again.” “We’re implementing a	Constat choc des dysfonctionnements majeurs (« C for chaos ») Formalisation de	Signal d’alarme et restructuration : Une sanction extérieure (note sanitaire C) révèle publiquement le désordre. Carmy en tire un électrochoc et	Chaos initial à la première tentative de structuration (fin) : Un événement catalyseur (mauvaise note) force la remise en cause du statu quo chaotique. Carmy introduit une

French brigade.” (Carmy, S1E3)	l’organisation : mise en place d’une brigade	décide de structurer formellement la cuisine en instaurant une brigade à la française pour clarifier les rôles.	structure hiérarchique traditionnelle pour tenter de sortir du chaos initial.
“...What the f**k are you saying? Anyone understand what he’s saying?” (Richie, S1E2)	Dérision face au jargon et aux méthodes nouveaux	Résistances au changement : Les employés historiques tournent en ridicule les procédures et le langage importés par Carmy (brigade, termes culinaires), exprimant ainsi leur refus latent du changement.	Tensions initiales et premiers ajustements : Les tentatives de structuration se heurtent d’abord à l’inertie culturelle de l’équipe. Les résistances internes obligent à ajuster le tir en cours de mise en place.
“Did you remember when I said to fk off? ...‘Fk off’ means I know how to do it.” (Tina, S1E4) “Go ahead... Taste it and tell me it’s shitty.” (Tina, S1E5)	Résistance passive-agressive à l’autorité de la nouvelle cheffe Défiance défensive d’une vétérane vis-à-vis de la nouvelle venue	Résistances au changement (suite) : Opposition larvée des anciennes envers les nouvelles venues : Tina rejette les consignes de Sydney avec sarcasme et défi, refusant qu’on évalue ou modifie sa façon de faire.	Tensions initiales et premiers ajustements (suite)
“It’s great. Thank you, Chef.” (Sydney, S1E5)	Adoption spontanée d’une nouvelle norme de respect (« Chef »)	Ajustement relationnel positif : Un rituel de respect mutuel émerge : en appelant Tina « Chef » et en louant sa purée, Sydney désamorce leur conflit. L’ancienne garde commence à accepter les nouvelles en	

		voyant leur reconnaissance.	
“It’s easily adaptable, we can make it for a great to-go.” (Sydney, S1E6) “Are you saying ‘risotto to-go’ to me? ...I’m barely convinced we’re ready for to-go at all.” (Richie, S1E6)	Proposition d’innovation culinaire ambitieuse (plat complexe à emporter) Scepticisme moqueur face à une idée jugée irréaliste opérationnellement	Choc des visions : innovation vs prudence : Sydney propose une initiative audacieuse (risotto à emporter) pour innover, mais Richie la tourne en dérision, doutant que l’équipe puisse suivre (crainte d’un chaos aggravé).	
“I didn’t wanna be doing this bulls**t right now.” (Richie, S1E4) “Then don’t borrow money from Cicero you can’t pay back... then we don’t have to cater little f**kin’ kid’s birthday parties.” (Carmy, S1E4)	Réticence à sortir du cadre habituel (activité imposée non conventionnelle) Compromis opérationnel forcé par une contrainte financière (catering imprévu)	Ajustements de survie : Face aux dettes héritées, Carmy doit accepter des activités dégradées (service traiteur improvisé pour l’oncle Cicero) pour renflouer la trésorerie. Richie exprime son ressentiment, illustrant la difficulté à concilier urgences financières et respect des traditions.	
“...they haven’t given that government organization anything in five years... and my home will be seized if I don’t give them some money.” (Natalie “Sugar”, S1E6)	Découverte d’une crise administrative et élargissement des responsabilités (arrivée de Sugar)	Ajustements de survie (suite) : Révélation de problèmes cachés (impôts impayés) obligeant à intégrer de nouvelles compétences : Natalie intervient spontanément comme responsable administrative pour	Tensions initiales et premiers ajustements (fin)

		éviter une catastrophe légale, montrant une adaptation improvisée aux périls.	
“When I said I didn’t think that the brigade was a good idea, you didn’t listen... we should probably try to listen to each other.” (Sydney, S1E3)	Remise en question constructive du style de direction autoritaire	Apprentissage en cours d’action : Les tensions initiales forcent Carmy à évoluer : Sydney lui fait comprendre que son approche trop directive a des limites et qu’il doit intégrer davantage de collaboration et d’écoute.	Crise du service en ligne (catalyseur du changement) : Avant même la grande crise, des signaux annonciateurs indiquent la nécessité de changer d’approche. Cependant, c’est l’implosion du service en ligne qui va servir de catalyseur décisif.
(Début de la crise : afflux de commandes en ligne non maîtrisé)			
“Why are you fking with me?! ” (Carmy, S1E7, en plein rush infernal) “You’re a loser... I see you for the loser you are... Poor f**king girl...” (Sydney, S1E7, invectivant Richie)	Explosion de colère du leader sous la pression extrême Rupture de la cohésion : insultes personnelles en plein chaos	Implosion du fonctionnement : Sous le stress insoutenable du service en ligne, le management autoritaire de Carmy s’effondre (il hurle sur Marcus). Sydney craque et invective Richie, brisant net la coopération. L’équipe explose littéralement, révélant l’ampleur des tensions accumulées.	Crise du service en ligne : Événement paroxystique où le système atteint un point de rupture. Le chaos total du service (tickets incessants, stress) fait éclater au grand jour les failles de coordination et les conflits larvés, menant à une crise ouverte.
“Oh, you gonna f**kin’ stab me?!” (Richie, S1E7)	Altercation physique sur fond de chaos généralisé Équipe en déroute	Implosion du fonctionnement (suite) : La pagaille atteint un sommet : une	Crise du service en ligne (fin) : La crise se concrétise par un fiasco opérationnel et humain.

(→ Richie est poignardé accidentellement ; Sydney quitte la cuisine en larmes ; Marcus abandonne sa station)	totale, démissions à chaud en plein service	bousculade aboutit à la blessure de Richie, marquant le chaos absolu. Sydney et Marcus partent sur-le-champ, signe d'un effondrement complet de l'équipe en ce point critique.	Cet échec cuisant constitue un catalyseur : après un tel crash, il est clair pour tous qu'on ne peut plus continuer comme avant.
"Richie... my behavior was not okay." (Carmy : message à Sydney via Richie, S1E8)	Remise en question du leadership et excuses post-crise	Prise de conscience post-crise : Au lendemain du désastre, Carmy reconnaît ses excès et fait amende honorable auprès de Sydney (et de l'équipe). Ce moment d'humilité marque un changement profond dans son style de leadership.	Apprentissage collectif post-crise : L'échec cuisant sert de leçon : Carmy et l'équipe réalisent la nécessité d'un changement radical de fonctionnement. Cette introspection collective ouvre la voie à une transformation profonde.
"I love you dude. Let it rip." (Michael : lettre lue par Carmy, S1E8)	Héritage familial comme catalyseur du changement	Prise de conscience post-crise (suite) : La découverte de l'argent caché et du message de Michael (« Let it rip ») donne à Carmy à la fois les moyens financiers et la motivation émotionnelle pour tout recommencer à neuf, en hommage à son frère.	Apprentissage collectif post-crise (fin) : La crise a libéré la possibilité d'un nouveau départ. Fort du soutien posthume de Michael et d'une équipe resserrée, Carmy décide de fermer <i>The Beef</i> immédiatement pour initier la métamorphose en <i>The Bear</i> .
"Let it rip. We're starting from scratch. We'll call it The Bear." (Carmy, S1E8)	Décision audacieuse de pivot stratégique (fermeture de The Beef, nouveau concept)	Pivot stratégique radical : À chaud après la crise, Carmy opère un virage à 180° : il ferme le restaurant	Émergence d'une nouvelle vision stratégique et repositionnement : L'entreprise s'engage dans un changement planifié en

		familial malgré l'attachement qu'on y porte, et lance The Bear, symboliquement nommé d'après le surnom de la famille, pour incarner une rupture totale avec l'ancien modèle.	profondeur : nouveau concept, nouveau nom, nouvelle stratégie, rendus possibles par la cagnotte de Michael et la volonté collective de ne pas répéter le passé.
“The fridge is still fked... fryer is fked... That’s 10K... plus permits, inspections...” (Carmy, S2E1) “We need more money. We need a project manager.” (Carmy, S2E1)	Évaluation minutieuse des besoins et coûts de reconstruction Décision de mobiliser des ressources externes (financement, gestion de projet)	Planification agile et participative : Dès le lancement du projet <i>The Bear</i>, Carmy et son équipe adoptent une démarche structurée : ils dressent un budget précis, identifient les contraintes matérielles et reconnaissent leurs limites (recrutement de Natalie comme cheffe de projet, appel à des investisseurs). On passe d'un pilotage solitaire improvisé à une planification ouverte et collaborative.	Émergence d'une nouvelle vision stratégique et repositionnement (suite) : La transformation stratégique se concrétise par une gestion de projet réfléchie. L'équipe applique les leçons de l'échec : anticiper, structurer, et s'entourer des bonnes compétences pour réussir la transition vers le nouveau concept.
“Still thinking chaos menu?” : “Yeah... chaos menu, but thoughtful.” (Sydney & Carmy, S2E2)	Conception d'une offre innovante mais maîtrisée (“chaos réfléchi”)	Vision gastronomique maîtrisée : La nouvelle proposition culinaire se forge en combinant l'esprit créatif de Carmy (« chaos menu ») avec la rigueur apprise (« but thoughtful »). Sydney et Carmy élaborent un menu conceptuel original qui tire parti	Émergence d'une nouvelle vision stratégique et repositionnement (suite) : Le positionnement de <i>The Bear</i> se dessine : un restaurant gastronomique atypique alliant innovation et maîtrise, héritant du “chaos” fondateur pour en faire un élément distinctif de son identité de marque.

		du chaos initial (créativité débordante) tout en le canalisant dans une expérience client cohérente.	
“We need to add a turn.” : “Pas question de sacrifier la qualité...” (Sydney propose un 2e service, S3E2 / Carmy répond, S3) “These new policies are insane.” : “Richie’s being an a**hole. That’s normal.” (Richie conteste des règles, Natalie tempère, S3E8)	Ajustement stratégique pour accroître la capacité d’accueil Rejet spontané d’un excès de bureaucratie interne, médiation humoristique de l’accrochage	Croissance agile et équilibre interne : Suite au succès de l’ouverture, l’équipe envisage d’augmenter le nombre de services pour répondre à la demande (initiative de Sydney). Ce débat illustre la poursuite d’une adaptation agile de la stratégie (grandir sans compromettre l’excellence). Par ailleurs, de nouvelles tensions mineures apparaissent (Richie critique le micromanagement de Carmy) mais sont résolues en interne (Sugar relativise), témoignant d’un leadership en évolution qui vise l’équilibre entre discipline et flexibilité.	Émergence d’une nouvelle vision stratégique et repositionnement (fin) : <i>The Bear</i>, désormais stabilisé en interne, aborde sa croissance avec prudence. La stratégie reste émergente et participative : on ajuste les décisions (ajouter un service, adapter les politiques) de façon collaborative. L’entreprise, repositionnée sur un créneau haut de gamme, consolide sa pérennité en conjuguant ambition et cohésion d’équipe.

