



**HAL**  
open science

# Succession de chocs externes et comportements entrepreneuriaux. Comment les nouveaux entrepreneurs ont-ils abordé leur action entrepreneuriale face au Covid-19, à la guerre en Ukraine et à l'urgence climatique ?

Cécile Chanut-Guieu, Gilles Guieu

## ► To cite this version:

Cécile Chanut-Guieu, Gilles Guieu. Succession de chocs externes et comportements entrepreneuriaux. Comment les nouveaux entrepreneurs ont-ils abordé leur action entrepreneuriale face au Covid-19, à la guerre en Ukraine et à l'urgence climatique ?. ENIG 2023, EDC - PSB, May 2023, Paris, France. hal-04522214

**HAL Id: hal-04522214**

**<https://hal.science/hal-04522214v1>**

Submitted on 27 Mar 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Succession de chocs externes et comportements entrepreneuriaux

## Comment les nouveaux entrepreneurs ont-ils abordé leur action entrepreneuriale face au Covid-19, à la guerre en Ukraine et à l'urgence climatique ?

**Cécile Chanut-Guieu**

Aix-Marseille Université, LEST-CNRS UMR 7317, Aix-en-Provence, France  
IUT Aix-Marseille, département GEA Gap, Rue Bayard, 05000, Gap, France  
[cecile.guieu@univ-amu.fr](mailto:cecile.guieu@univ-amu.fr)

**Gilles Guieu**

Aix-Marseille Université, CRET-LOG EA 881, Aix-en-Provence, France  
IUT Aix-Marseille, département GEA Gap, Rue Bayard, 05000, Gap, France  
[gilles.guieu@univ-amu.fr](mailto:gilles.guieu@univ-amu.fr)

**ORCID : 0000-0002-6456-1021**

**Mots-clés :** création d'entreprise, choc externe, incertitude, action entrepreneuriale, Covid-19, guerre, urgence climatique, succession de chocs

**Keywords:** new venture creation, external shock, uncertainty, entrepreneurial action, Covid-19, war, climate urgency, shock succession

**Résumé :** La plupart des travaux qui ont étudié l'impact des chocs externes sur l'entrepreneuriat ont focalisé sur l'action entrepreneuriale au sein d'entreprises existantes et non dans les entreprises en création. Ils ne se sont pas non plus intéressés à la succession de chocs externes. Dans de tels cas, comment les créateurs surmontent-ils l'incertitude ? En renforçant la planification, la frugalité ou le soutien émotionnel, triptyque proposé par Giones et al. (2020) ? Nous avons interrogé 10 créateurs ayant créé leur entreprise quand se combinaient les confinements du Covid-19, le démarrage de la guerre en Ukraine et l'urgence climatique. Les résultats indiquent qu'ils ont transformé les chocs externes en opportunités en combinant frugalité et soutien émotionnel pour surmonter l'incertitude.

**Abstract:** Most works studying the impact of external shocks on entrepreneurship focus on the entrepreneurial action in existing firms, and not in new ventures. Nor have they studied the succession of external shocks. In troubled times, how do entrepreneurs overcome uncertainty? Do new venture creators reinforce planning, frugality and/or emotional support (Giones et al., 2020)? We interviewed 10 entrepreneurs who nevertheless decide to create a new venture during the Covid-19 lockdowns, the outbreak of war in Ukraine war in Ukraine and the climate emergency. The results show that they turned external shocks into opportunities by combining frugality and emotional support to overcome uncertainty.

**Remerciements :** Nous tenons à remercier tous les entrepreneurs rencontrés, ainsi que Nolwenn Guillon, directrice de l'incubateur Gaaap.

## Introduction

L'enjeu pour les entrepreneurs de faire face à des crises pour réussir leur projet de création, puis de continuation est crucial. Pourtant, la plupart des travaux sur l'impact des crises ou des chocs externes s'intéressent aux grandes entreprises (Li et Tallman, 2011), ou à la manière dont les PME sont capables de résister dans ces périodes troublées (Morgan et al., 2020 ; Miklian et Hoelscher, 2022).

Nous menons actuellement un programme de recherche visant à comprendre le comportement entrepreneurial pendant les temps de crise. Pour ce faire, nous avons étudié le fait entrepreneurial au cours de la période récente, combinant la crise du Covid-19, la guerre en Ukraine et l'urgence climatique, combinaison que l'on peut considérer comme une succession de chocs externes (Miklian et Hoelscher, 2022).

Notre travail présente une triple spécificité, dont le but est de renforcer l'étude des liens entre entrepreneuriat et crise :

1. En premier lieu, la plupart des travaux se sont intéressés aux dirigeants d'entreprises déjà créées, déjà actives, plutôt qu'aux entrepreneurs au moment de la création de leur entreprise. En période de crise, la capacité à créer, à modifier des propositions de valeur passe certes par la modification de modèles d'affaires des entreprises installées (Kuckertz et Brändle, 2021), mais aussi par les nouvelles propositions faites par les entreprises en création. Certes, des travaux liant crise et entrepreneuriat existent, mais la plupart s'intéressent au mode d'action des dirigeants de *PME déjà installées* ou de *start-ups à forte croissance* (Greene et Rosiello, 2020). Hudecheck et al. (2020) s'intéressent aux conséquences sur les firmes installées et aux conseils à leur donner. Les travaux ne s'intéressent pas à l'acte de *création d'entreprise* (Doern et al., 2019), à l'exception notable de Davidsson et Gordon, qui, résultat inattendu et paradoxal, n'identifient pas d'impact de la crise sur les créateurs (Davidsson et Gordon, 2016). Ainsi, l'une des lacunes de la littérature est d'analyser l'impact des chocs externes sur des acteurs centraux de la recherche et de la pratique en entrepreneuriat, à savoir *les créateurs d'entreprise au moment-même de leur processus de création*, alors même que leur place dans l'économie et le développement régional est central.
2. Ensuite, alors que des travaux ont surtout proposé des focales *macro* (Belitski et al., 2021) ou *meso* (Doern et al., 2019), nous étudions les réponses individuelles apportées par les entrepreneurs. Ainsi, nous nous inscrivons dans l'appel initié par Newman et al. (2022) sur le besoin de travaux *micro*, au niveau de l'entrepreneur. Ce point focal sur la perception de l'entrepreneur individuel peut aider, en complément des lectures *macro* et *méso* des impacts des crises, à une meilleure analyse de la manière dont « les entrepreneurs comprennent et répondent aux crises » (Newman et al., 2022, p. 120). Cette connaissance supplémentaire permettra notamment de mieux intégrer leurs réactions et leurs besoins dans les choix de politique publique.
3. Enfin, alors que de nombreux travaux s'intéressent aux impacts d'une crise, nous nous intéressons ici aux impacts de la *succession* de crises ou de chocs externes sur l'entrepreneuriat. Notre monde étant de plus en plus turbulent, la résilience tiendra à la capacité à agir, non face à une crise isolée, mais à une série de crises concomitantes ou successives. Une recherche dans les bases de données académiques (Scopus, Google Scholar, WoS, Cairn) en utilisant les termes suivants : succession, combinaison ou

répétition de chocs externes, *repeated external shocks*, *external shocks combination*, *succession*, *sequence*, *series*, *cycle*, *stream*, s'est avérée infructueuse, alors même que la succession de chocs externes ponctue la vie des entreprises, et combine différents types d'adversité et d'évènements (évènements circonscrits et évènements durables).

Dans le cadre de ce triple décalage par rapport à la littérature existante, nous posons la question suivante : comment les créateurs font-ils face à l'incertitude liée à une succession de chocs externes ? En complément, nous posons une question plus précise pour mieux comprendre ce comportement : les créateurs font-ils face en renforçant la planification, la frugalité ou le soutien émotionnel (Giones et al., 2020) ?

Pour répondre à ces questionnements, notre proposition est subdivisée en trois parties. Premièrement, la revue de littérature étudiera (1) les relations entre chocs externes et incertitudes, notamment lorsque ces chocs se succèdent, (2) les actions menées en période de crise (Covid-19 au premier chef) par des entrepreneurs installés, pour focaliser ensuite (3) sur les seuls créateurs et (4) présenter les trois perspectives proposées par Giones et al. (2020) en termes de comportement entrepreneurial en période de crise. Deuxièmement, nous présenterons le terrain étudié et les méthodes employées. Troisièmement, nos résultats seront organisés en cinq sous-sections : les nouvelles entreprises et leurs créateurs ; les éléments déclencheurs qu'ils mobilisent pour créer leur entreprise en période de crise ; les perceptions des entrepreneurs de la succession de crises ; les formes de traitement de l'incertitude, en utilisant le cadre conceptuel proposé par Giones et al. (2020) ; enfin, l'impact de la perception de la succession de chocs sur le mode de traitement de l'incertitude. La discussion cherchera notamment à identifier comment ces éléments empiriques tirés de l'étude des créateurs pendant la crise du Covid-19 peuvent compléter la compréhension du comportement entrepreneurial dans des environnements marqués par l'incertitude, lorsque des chocs externes se combinent.

## **1. Revue de la littérature**

### *1.1. Chocs externes et incertitude ; succession de chocs externes*

Miklian et Hoelscher définissent le choc externe comme « un événement imprévisible ou inattendu initié par un marché, une communauté ou un pays qui apporte un impact négatif significatif sur le marché, la communauté, le pays » (Miklian et Hoelscher, 2022, p. 180). Ces chocs externes peuvent relever de quatre catégories, à savoir des chocs financiers et économiques, des catastrophes naturelles, des conflits armés, ou enfin de la violence politique et de l'insécurité sociale. Les questions communes posées par tous les types de chocs externes relèvent de deux catégories : la vulnérabilité et la résilience de l'organisation aux prises avec le choc externe (Miklian et Hoelscher, 2022, p. 179). La pandémie du Covid-19, la guerre en Ukraine et la crise climatique peuvent être considérées comme des chocs externes du fait des ruptures majeures causées aux systèmes économiques (Hudecheck et al., 2020) et des bouleversements des chaînes d'approvisionnement, des restrictions gouvernementales, la

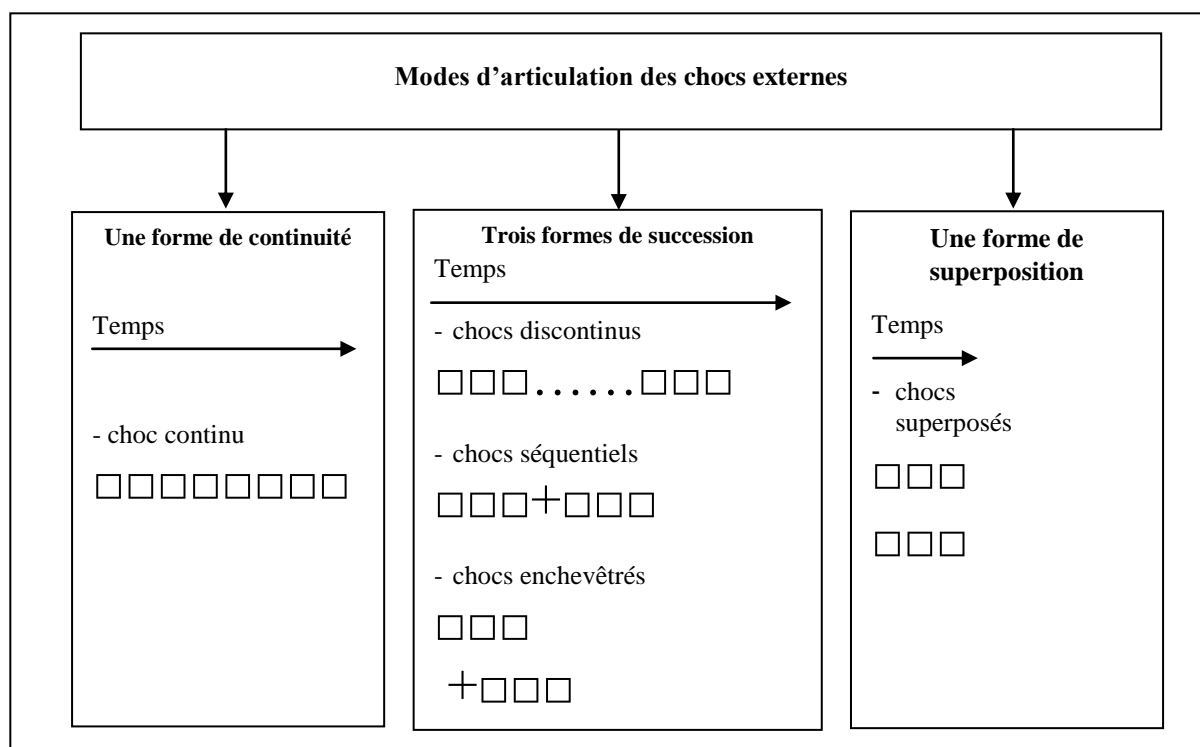
refonte de processus productifs, et l'érosion de la confiance dans le commerce mondial (Morgan et al., 2020, p. 371).

Si la littérature est prolixe sur l'impact des chocs externes sur l'entreprise, elle est en revanche muette sur la question de la *succession* de chocs externes, alors même que la vie des affaires – et notamment le contexte de création d'entreprise – est souvent remplie d'une succession d'événements externes que l'entrepreneur doit affronter. Cela a été d'autant plus vrai au cours des toutes dernières années. Dans sa thèse (auteure, 2006) sur l'impact organisationnel des successions de changements, Auteure identifie trois modes d'articulation lorsque se succèdent des changements (2006, p. 100-103) : la continuité du changement (a), la succession de changements (b) et la superposition de changements (c). L'important pour le créateur est la perception de la forme que prend cette succession de changements (ici de chocs externes) dans son esprit.

On peut proposer trois modes possibles de succession de chocs externes (figure 1) :

- a) Le premier mode considère la succession de chocs dans le temps comme une forme de continuité dans laquelle les chocs externes ne font qu'un. Cette forme de choc dans la continuité est linéaire, sans sursauts apparents. C'est une mutation lente, presque imperceptible au fil du temps. Les chocs y sont fusionnés et ne forment qu'un seul et même choc perçu dont il est difficile, voire impossible de déterminer le début et la fin.
- b) Le deuxième mode regroupe trois formes de succession de chocs dans le temps :
  - Les chocs discontinus regroupent deux chocs (au minimum) marquants et marqués, bien déterminés dans le temps et entre lesquels un laps de temps assez long s'écoule. L'acteur différencie les chocs. Ce type de succession permet *a priori* une assimilation du premier choc avant d'en vivre un autre.
  - Les chocs qualifiés de séquentiels rassemblent deux chocs importants qui se produisent l'un après l'autre sans laisser de temps entre les deux. Ils se succèdent de manière très rapprochée et ne laissent pas de temps d'assimilation entre les deux chocs. Le second choc intervient tout de suite après la phase de consolidation du premier. Le choc séquentiel ne constitue pas une forme de continuité des chocs mais bien une forme additionnelle de deux chocs distincts, même s'ils peuvent être du même ordre.
  - La troisième forme de succession concerne la succession de chocs que nous pouvons qualifier d'enchevêtrés. Il s'agit d'un second choc externe important qui intervient alors même que le premier, de grande ampleur également, n'est pas encore terminé. Cet enchevêtrement peut être plus ou moins marqué. Le deuxième choc peut intervenir en phase d'activation ou de consolidation du premier choc.
- c) Enfin, se dessine une forme de superposition de chocs externes. Dans ce cas, les deux chocs de grande envergure sont menés de concert. Leur ajustement vertical dans le temps est parfait. Les phases de lancement des deux processus sont déclenchées au même moment, et le déroulement suit un cheminement identique.

**Figure 1. Modes d'articulation des chocs externes**



*1.2. Comprendre l'impact d'un choc externe : les travaux récents en entrepreneuriat relatifs à la crise du Covid-19*

Les liens entre l'incertitude de l'environnement et l'action entrepreneuriale ont déjà été étudiés. Shepherd et Williams (2020) ont montré que l'action entrepreneuriale dépendait du type « d'adversité » rencontrée. Lorsque l'adversité est un évènement circonscrit dans le temps, l'entrepreneur procède par équilibrage, c'est-à-dire qu'il agit pour revenir à un *statu quo ante* dérangé par l'évènement perturbateur. En revanche, lorsque l'adversité est un état permanent, créant une perturbation durable, c'est un travail de déséquilibrage qui est mené par l'entrepreneur pour réduire l'impact de la perturbation sur son bien-être.

Le contexte de la crise du Covid-19 a été précieux pour réinterroger certaines lectures établies dans la littérature en entrepreneuriat, et les nombreux travaux en entrepreneuriat portant sur la crise affirment largement que l'entrepreneuriat en général est plutôt favorisé par la situation. Ratten (2020, p. 508) identifie les caractéristiques entrepreneuriales qui ont été encouragées pendant la crise : l'innovation, la prise de risque, l'esprit pratique. Kuckertz et al. (2020, p. 6-7) repèrent les actions que les start-ups peuvent mener dans une réponse en termes de bricolage.

La pandémie du Covid-19 est un contexte pertinent pour analyser l'impact de l'environnement sur les comportements entrepreneuriaux (Davidsson et al., 2021). Lagdemeo (2021) étudie dix processus de création d'entreprise, huit relevant d'une approche causale,

deux d'une approche effectuale. Pour ces auteurs, la pandémie Covid-19 a modifié les approches, l'environnement externe ayant réduit les possibilités d'accès aux ressources. Alors qu'Arrighetti et al. (2016) avaient identifié le développement de l'entrepreneuriat de nécessité et le repli de l'entrepreneuriat d'opportunité en période de crise, Maritz et al. (2020) repèrent une convergence de l'entrepreneuriat d'opportunité et de nécessité, les deux types de produits et de services se rejoignant sous l'effet de la pandémie.

Davidsson et al. (2021) proposent une lecture positive de la pandémie en matière entrepreneuriale. La pandémie a créé des catalyseurs externes (*external enablers*), c'est-à-dire des circonstances déséquilibrantes pouvant générer une diversité d'efforts entrepreneuriaux (*disequilibrating circumstances potentially facilitating a variety of entrepreneurial endeavors*, p. 215). Là encore, les exemples donnés par les auteurs sont tous des exemples de modification d'offre de la part d'entreprises installées.

Les crises peuvent ralentir la création de nouvelles entreprises ou au contraire constituer une opportunité de création et d'innovation (Brown et Rocha, 2020). C'est sous l'angle de l'opportunité qu'Abate (2021) étudie l'impact de la crise sanitaire sur la création des entreprises informelles au Cameroun. Son enquête réalisée auprès de 164 entrepreneurs montre que la crise du covid-19 y a eu un impact positif et a favorisé l'adoption de pratiques informelles dans les entreprises formelles (Abate, 2021).

En mobilisant une approche processuelle, et à partir de l'analyse qualitative de 30 entrevues, Constantinidis et al. (2022) cherchent à comprendre comment les entrepreneurs de profils variés traversent la crise de la Covid-19 au Québec. Les auteures repèrent un effet élastique : le rapport au temps joue un rôle important lorsque les entrepreneurs passent à travers la crise et souligne ainsi l'importance du facteur humain. De plus, il y a une synchronicité dans ce rapport au temps à la suite de l'éclatement de la crise, et ce, malgré certaines variations individuelles et contextuelles qui teintent les réalités entrepreneuriales.

Dans une récente revue systématique de la littérature sur les défis entrepreneuriaux de la pandémie du Covid-19, Sharma et al. (2022) recensent les principaux thèmes étudiés : la création d'entreprise n'a pas été centrale dans les travaux récents. De nombreux numéros spéciaux ont été consacrés aux impacts de la crise sur les PME et l'entrepreneuriat. Ainsi, dans l'introduction au numéro spécial de *ISBJ* consacré au sujet, Newman et al. (2022) appellent à une réorientation de la perspective en proposant une lecture centrée sur l'entrepreneur et notamment sur ses perceptions et réactions (p. 121). De la même manière, dans la *RIPME*, Janssen et al. (2021) montrent que l'incertitude « *knightienne* » est réhabilitée dans le mode de pensée des entrepreneurs. Enfin, Kuckertz et Brändle (2022) identifient trois perspectives dans les études empiriques menées sur le thème : l'incertitude, la résilience et l'opportunité.

### *1.3. Focalisation sur les quelques travaux portant sur la création d'entreprise pendant la crise du Covid-19*

Morgan et al. (2020) étudient deux "types" d'entrepreneurs : ceux des entreprises existantes, et ceux des entreprises en création. Selon eux, après le choc, deux comportements devraient voir le jour. Les entreprises existantes devraient appuyer sur leur capacité d'innovation, puisqu'elles sont dépendantes de ressources installées, alors que les entreprises en création

seront plus à même de sélectionner les opportunités, puisqu'elles ne sont pas encastrées dans un environnement déjà construit (Morgan et al., 2020, p. 369). Ces dernières seraient ainsi capables de « pivoter », parce qu'elles ne sont dépendantes ni de ressources (*resource lock-in*) ni d'un passé (*path dependency*) (Morgan et al., 2020, p. 375). Linan et Jaen sont plus précis en faisant la distinction entre deux types d'entrepreneurs en phase de création, les entrepreneurs potentiels – dont le nombre devrait croître –, et les entrepreneurs engagés qui développent déjà leur projet – pour lesquels jouent des effets contradictoires – (Linan et Jaen, 2020, p. 4-5).

Nous inscrivons notre travail dans la combinaison des trois perspectives identifiées par Kuckertz et Brändle (2022) : l'incertitude, la résilience, l'opportunité, au niveau d'analyse de l'entrepreneur (Newman et al., 2022) en essayant de combler l'une des lacunes identifiées par Sharma et al. (2022) grâce à l'étude de « l'action dans l'incertitude » (Janssen et al., 2021, p. 9).

#### 1.4. La notion d'action entrepreneuriale et ses facteurs

L'action entrepreneuriale peut être définie comme « un comportement en réponse à une décision en situation d'incertitude concernant une opportunité possible de profit » (McMullen et Shepherd, 2006, p. 134).

Quels sont les facteurs de l'action entrepreneuriale ? Nous fondons notre raisonnement sur les trois perspectives entrepreneuriales proposées par Giones et al. (2020) face à l'incertitude lors d'une crise : la planification d'affaires, le comportement de frugalité, le soutien social et émotionnel (*business planning, frugality behavior, entrepreneurs' social support*). La *planification* a une fonction importante pour les entreprises, puisqu'elle permet de fixer des objectifs et d'élaborer un plan, une stratégie pour atteindre ces objectifs. Giones et al. (2020) soulignent que dans le contexte actuel et au regard de l'important choc externe qu'a été la crise du covid-19, les entrepreneurs peuvent avoir tendance à opter pour des stratégies et des objectifs de croissance plus prudents. En effet, les risques et l'incertitude des marchés sont de plus en plus forts, tout comme le sont les contraintes d'acquisition de ressources financières. Le deuxième outil mobilisé par les auteurs concerne la notion de *frugalité* et de son pouvoir en période de turbulences économiques. Nous les rejoignons dans la définition empruntée à Michaelis *et al.* (2020, p. 1), qui définissent la frugalité comme « la préférence générale d'une personne pour conserver ses ressources et appliquer un raisonnement économique dans l'acquisition de ressources (c'est-à-dire évaluer le coût d'opportunité des ressources nouvellement acquises) ». Le concept de frugalité est ici utilisé en entrepreneuriat dans son acception positive, réfléchie, dans une volonté de réussir à plus long terme, bien que nécessitant des sacrifices à court terme. Troisième comportement susceptible d'être adopté dans un environnement turbulent : la recherche d'un *soutien social et émotionnel*. De nombreux travaux en entrepreneuriat ont montré l'impact positif des réseaux sociaux, qui permettent l'accès à des ressources (Clough et al., 2019) et d'avoir du soutien social et émotionnel (Kim et al., 2013 ; Klyver et al., 2018). Pendant la période du Covid-19, Giones *et al.* (2020, p. 4) pensent que le soutien émotionnel (caractérisé par l'encouragement, l'empathie, la proximité) a subi des influences contradictoires tant les relations sociales ont été déformées par le contexte sanitaire. Le soutien émotionnel a été simultanément plus difficile à rechercher et à obtenir (réduction des relations face à face, individualisation des problèmes personnels, risque de contamination), mais aussi encouragé par l'identité collective créée par la perception d'une communauté de destin (souffrir ensemble du confinement, trouver des palliatifs pour s'occuper, etc.).



Pour résumer, nous avons posé la question de recherche centrale suivante : comment les créateurs d'entreprise font-ils face à l'incertitude liée à une *succession* de chocs externes ? Pour y répondre, nous mobilisons la grille de lecture des successions (Auteure, 2006) et la grille d'analyse des actions entrepreneuriales proposée par Giones et al. (2020). Toutefois, ces deux grilles doivent être transposées. La première portait sur la question de la succession de changements, nous l'appliquons à la succession de crises. La seconde porte sur les actions entrepreneuriales réalisées par des *entreprises en place*. Aussi, nous devons adapter cette grille d'analyse aux actions entrepreneuriales menées lors de la création d'une entreprise. Face à l'incertitude que génère la succession de crises, les actions des créateurs d'entreprise relèvent-elles plutôt de la planification, de la frugalité, ou du soutien social et émotionnel ? Et ces actions sont-elles liées à la perception par l'entrepreneur.e de la succession des chocs externes ?

## 2. Terrain et méthodes

Nous souhaitons documenter cette question par une enquête où nous interrogeons des créateurs qui ont quand même démarré depuis le premier confinement. Dans cette étude de cas multiples (Yin, 2018), l'idée centrale est de savoir pourquoi ils n'ont pas différé leur création, de comprendre leurs motivations et de repérer leur mode d'action (planification, frugalité, soutien social et émotionnel).

Friest *et al.* (2022) ont identifié deux facilitateurs d'accès au terrain plus favorables en période de crise : l'encastrement local et la confiance. C'est donc par contact direct que nous sommes entrés en relation avec les entrepreneurs qui nous intéressent. Nous avons mobilisé nos relais dans les associations locales d'entreprises (UPE, incubateurs, plateformes d'initiatives, etc.). Nous avons ainsi sélectionné des créateurs de différents secteurs d'activité (économie numérique, artisanat, commerce, services, restauration, etc.) qui ont tous démarré leur activité après le 17 mars 2020. Ces entreprises en démarrage au moment de l'enquête (printemps 2022) sont donc de toute petite taille, réduite à leur créateur ou leur créatrice. Nous avons mené une étude qualitative auprès de 10 créateurs d'entreprises des XXXX (XX) qui se sont développées par l'intermédiaire de l'incubateur XXXXX situé à XXXX. Les entretiens se sont déroulés entre le 31 mai 2022 et le 21 juin 2022 (voir tableau 1). Un de ces entretiens a été réalisé dans l'entreprise, sept sur le pôle universitaire de XXXX et deux en visioconférence. Ce sont uniquement les développeurs ou développeuses du projet, chef(fe)s de l'entreprise que nous avons rencontrés. Le guide d'entretien est composé des rubriques suivantes : l'identité et le parcours du créateur, le processus de création, les motivations de la création, l'identification des modalités d'action (planification, frugalité, soutien social et émotionnel), leur perception générale des trois chocs (pandémie, guerre, urgence climatique), leur vie quotidienne et des affaires depuis la création.

Les entretiens ont tous été enregistrés et retranscrits et ont duré entre 1h30 et 2h00. Tous ont autorisé l'enregistrement et l'utilisation de leur véritable nom. Après les entretiens, l'équipe s'est engagée à restituer les résultats de la recherche auprès des interviewés et des associations facilitatrices sous forme de discussion en atelier. Cette restitution fait partie intégrante de la

démarche méthodique et comporte une double visée : l'amélioration du contenu de résultats (amender, corroborer, affiner les conclusions émises par les chercheurs) et le partage des résultats en intégrant tous les protagonistes dans la production et la diffusion des connaissances.

**Tableau 1. Les entrepreneur.e.s rencontré.e.s**

Nom de l'entreprise	Dirigeant rencontré/créateur	Secteur d'activités	Première entreprise ?	Age H/F	Lieu de l'entretien	Date de l'entretien	Mode de passation	Durée de l'entretien
CEDREA	Bruno Bessueille	Immobilier d'entreprise	non	45 H	Son entreprise/XXX	01/06/2022	En face à face	1h20
TEMEBRYO	2 personnes Antonin Bourgeois Kevin Oddon	Vente de produits alimentaires	oui	26 H 24 H	Pôle universitaire de XXX	03/06/2022	En face à face	1h28
KOMPAPOU	Melissa Muller	Vente à distance de vêtements et accessoires	oui	38 F	Pôle universitaire de XXX	21/06/2022	En face à face	1h16
GARDE MA LICORNE	Jennifer Dautremer	Site internet communautaire	oui	38 F	Pôle universitaire de XXX	03/06/2022	En face à face	1h48
BOT2COM	Arnaud Augier	Application et service informatique	non	48 H	Pôle universitaire de XXX	17/06/2022	En face à face	1h25
SIMPROD	Thomas Garcia	Application et service informatique	oui	46 H		15/06/2022	A distance	1h07
KIDVENTURE	Jérémy Baridon	Accessoires sportifs	oui	35 H	Pôle universitaire de XXX	31/05/2022	En face à face	1h50
LA RUE FRANCAISE	Ambre Puëch	Magasin en ligne	oui	31 F		17/06/2022	A distance	1h42
CYM VTT	Yoann Massot	VTT en bois	oui	24 H	Pôle universitaire de XXX	05/07/2022	En face à face	1h25

### 3. Principaux résultats

La section des résultats est organisée en cinq volets. Nous présenterons successivement : (1) les nouvelles entreprises et leurs créateurs ; (2) les éléments déclencheurs qu'ils mobilisent pour créer leur entreprise ; (3) leur perception de la succession des crises ; (4) la façon dont les répondants font face à l'incertitude, en utilisant le cadre conceptuel proposé par Giones et al. (2021) ; enfin (5) le lien possible entre perception de la succession et mode de réponse face à l'incertitude.

#### 3.1. Les entreprises et leurs créateurs

Nous avons rencontré 7 hommes et 3 femmes qui ont créé 9 entreprises ; 7 créaient une entreprise pour la première fois et 3 avaient déjà créé une entreprise auparavant. Les personnes rencontrées ont entre 24 et 56 ans. Une présentation synthétique des 9 projets et des 10 entrepreneurs est donnée dans le tableau 2 (présentation par ordre alphabétique).

**Tableau 2. Présentation des entreprises et de leurs créateurs**

<p><b>BOT2COM</b> Bot2Com est un outil numérique qui permet la réservation en ligne, associé à un logiciel de réservation en ligne et un chatbot en ligne. L'objectif est de réhumaniser les outils numériques. L'idée est d'avoir une réponse humaine à des questions posées par des humains. Les clients sont les prestataires touristiques (écoles de parapente, bureaux des guides de montagne, musées, théâtres). L'origine de ce projet est particulière. À la suite de problèmes de santé d'un proche, AA, son fondateur, alors âgé de 46 ans, est contraint de quitter la première société informatique qu'il avait créée quelques années auparavant. Il devait accompagner chaque jour son parent à l'hôpital. Il commence à réfléchir à ce projet en février 2019. Bot2Com est créée au printemps 2020. Le démarrage est stressant car il n'avait pas de vision stimulante sur son projet et des problèmes matériels sont survenus en raison du confinement.</p>
<p><b>CEDREA</b> Lorsqu'ils créent CEDREA, BB et son épouse gèrent déjà depuis plusieurs années une entreprise florissante de vente en ligne d'articles de sport aux professionnels et aux collectivités. L'idée de créer dans l'immobilier d'entreprise est née au moment du premier confinement. Ils cherchaient une idée pour créer une nouvelle activité qui pourrait à la fois rebondir après la crise et la pandémie, et ne pas être impactée par les différents chocs externes en cours et à venir. C'est ainsi qu'ils ont choisi de construire un bâtiment éco-responsable pour la location immobilière. 80% des locaux loués ont déjà été réservés par des structures dont les activités ne risquent pas d'être affectées par des chocs externes (cabinet vétérinaire, cabinet d'avocat, étude de notaire, ainsi que leurs propres activités).</p>
<p><b>CYM VTT</b> YM, 24 ans, conçoit, fabrique et commercialise un vélo tout terrain en bois. Le projet est déjà ancien. En 2018, il fait un premier test avec un guidon en bois et réalise son dernier projet d'ingénieur bois et son dernier stage sur le concept. Lors du premier confinement, il se décourage et arrête le projet qu'il relance après un stage chez IN'BÔ, une entreprise fabricant des lunettes et des skates en bois lancée par des anciens élèves de son école. Il se dit que s'ils ont réussi, il doit réussir aussi... Doté d'une forte conscience écologique, il analyse les chocs au niveau économique et industriel en réfléchissant à l'impact sur l'écosystème du cycle. Pour lui, la pandémie a créé une augmentation des ventes de vélos, comme moyen de locomotion évitant les transports publics, et comme moyen de pratiquer un sport lorsque les salles de sport sont fermées. D'autre part, les blocages mondiaux ont créé une incertitude quant aux matériaux et à l'approvisionnement en pièces détachées. Les fournisseurs n'ont pas été en mesure de suivre le rythme des fermetures, ce qui a entraîné des retards de livraison pour l'ensemble de l'industrie du cycle, ce qu'il souhaite minimiser en s'approvisionnant localement.</p>
<p><b>GARDE MA LICORNE</b> JD a été licenciée du jour au lendemain lors du premier confinement, ce qui l'a plongée dans une forme de dépression. Elle s'est rapidement remise sur les rails et a profité de cette période de latence (confinements successifs) pour laisser germer son projet de création d'entreprise. L'entreprise est un site internet d'échange de</p>

services pour les soins et l'entretien des chevaux. Elle souligne l'importance de ce temps de réflexion et du soutien familial dont elle a pu bénéficier pour mener à bien son projet.

#### KIDVENTURE

JB, 30 ans est un ancien hockeyeur professionnel et ancien employé de Décathlon. Avec un ami proche, MC, ingénieur carbone/composite, ils créent une entreprise qui développe, conçoit et distribue du matériel pour enfants. Une équipe de 4 personnes (deux couples) qui se connaissent depuis longtemps, s'est réunie pour développer deux segments très différents : le sport et le voyage ou la vie dans un environnement très urbain avec de jeunes enfants. Ils ont décidé de fabriquer le produit dont ils ont besoin et qu'ils ne trouvent pas sur le marché : une poussette qui peut être tractée en ville et sur les sentiers forestiers, adaptée aux climats froids et chauds et pas encore disponible dans les magasins de sport. Le confinement a été très bénéfique pour eux et a représenté une véritable opportunité qu'ils ont su saisir. MC - qui vit normalement à Montréal - était coincé en France avec son ami pendant toute la période du premier confinement. Ils ont eu tout le temps nécessaire pour se concentrer sur leur projet. Ils ont enregistré leur société en mars 2020.

#### KOMPAPOU

MM est âgée de 38 ans. Après 13 ans comme responsable financière dans une compagnie aérienne en Guadeloupe, elle a décidé de lancer sa société Kompapou "en partenariat avec [son] fils de 8 ans". Kompapou est "la marque pour que les enfants fassent comme papa". Il s'agit d'une boutique en ligne de vêtements et d'accessoires assortis père-enfant. Le projet est antérieur à la période Covid, mais le confinement l'a obligée à rester à la maison, et lui a permis de lancer le site en ligne.

#### LA RUE FRANÇAISE

AP, 31 ans, travaillait dans une entreprise de communication à Montpellier mais ne se sentait pas reconnue dans son travail. Pour elle, l'entrepreneuriat, c'est faire ce qu'elle veut et progresser. Elle est issue d'une famille d'entrepreneurs. Elle veut "impacter" le monde et veut "agir" contre le mode de consommation actuel. Elle crée "La rue française", un concept store en ligne de créateurs français, pour proposer des produits made in France (mode, accessoires, décoration). Le premier confinement est vécu comme une opportunité en termes de liberté et en termes d'impact sur le marché puisque la vente en ligne se développe. Elle s'installe dans de bonnes conditions matérielles pour bien organiser son travail. Elle considère son statut d'entrepreneuse comme une extension de sa personnalité.

#### SIMPROD

TG, professeur de mathématiques dans un collège, a créé avec quatre collègues une application informatique pour l'utilisation des métavers dans l'enseignement. L'idée de créer cette entreprise était déjà présente avant le premier confinement. La crise du covid a été perçue comme une véritable opportunité pour développer le projet. Cependant, ces créateurs sont conscients qu'en raison de l'absence d'un modèle économique et de compétences en matière de développement (manque de développement marketing, de techniques de commercialisation), ils n'ont pas pu réellement faire décoller leur entreprise malgré un produit très réussi et répondant aux attentes.

#### TEMEBRYO

L'idée de vendre des insectes est née de l'envie de deux jeunes entrepreneurs qui se connaissent depuis l'enfance de créer ensemble une entreprise, quelle qu'elle soit. KO a eu une première idée, mais elle n'a pas pu aboutir. Ils ont alors laissé place à une nouvelle idée venant de l'autre partenaire, AB : vendre des produits à base d'insectes dans un environnement mondial de plus en plus incertain en termes de consommation de ressources. La création a été facilitée par la volonté farouche d'entreprendre d'AB et de KO, mais aussi par l'aide à la création apportée lors de concours et la possibilité de bénéficier de l'allocation chômage pendant la période de création de l'entreprise, ce qui a permis de créer l'entreprise dans de bonnes conditions.

### *3.2. Les déclencheurs du processus de création*

Quels ont été les leviers de la création de ces entreprises ? Quel était l'état d'esprit de leurs créateurs au moment de la création et quelles ont été les circonstances de la création ?

Toutes les personnes interrogées montrent une forte envie d'entreprendre. Ce désir est fort chez les personnes qui ont déjà eu l'expérience de la création d'entreprise et qui ont déjà réussi

dans ce rôle d'entrepreneur. Mais cette envie de tenter sa chance, de se lancer dans l'aventure, de penser que l'on a une idée à défendre est également très présente chez les nouveaux entrepreneurs.

Tous ont souligné l'importance de l'accompagnement, qui prend des formes différentes selon les projets. L'aide apportée par un incubateur (XXXX), les relations tissées à cette occasion, les échanges, les écueils à éviter sont des points soulignés par les interviewés. Tous ont parlé des soutiens, tant financiers que moraux, des prix et aides financières gagnés lors de divers concours, jusqu'à l'importante levée de fonds pour certains (BPI France). Les aides gouvernementales et le « quoi qu'il en coûte » ont également favorisé ces créations d'entreprises pendant la période du Covid.

En plus de cela, tous citent le soutien indéfectible des amis et de la famille. Certains conjoint.e.s font partie de l'aventure en tant que cofondateurs, d'autres assurent les revenus pour permettre à leur conjoint.e.s de réaliser son rêve, d'autres encore sont force de proposition et d'idée et constituent au minimum un soutien affectif et mental fort.

Le dernier point, et non le moindre, qui a été mis en avant, est le " temps long " qu'a permis le premier confinement. Cette période où le temps était, par la force des choses, suspendu, a finalement permis à toutes les personnes rencontrées de se " poser " et de se poser les bonnes questions. Cette période a été propice à la réflexion, au recentrage des individus sur leur vie professionnelle, et sur leur vie en général. Beaucoup se sont enfin permis de penser à eux, de prendre du temps pour eux, de se demander ce qu'ils pourraient faire dans le futur. Certains l'ont même fait de manière très académique (par exemple Temebryo), jusqu'à mettre le pour et le contre sur papier. C'est la possibilité de profiter de ce " temps long " qui permet au futur entrepreneur de lancer véritablement son projet de création d'entreprise. Cette notion de temps long a été unanimement vécue comme une véritable opportunité.

En résumé, nous avons identifié (a) une forte volonté d'entreprendre associée aux aides de l'Etat, (b) le rôle de l'appartenance à une couveuse, (c) le soutien indéfectible de la famille et des amis, et (d) l'opportunité donnée par le " temps long " des confinements pour prendre le temps de réfléchir, de se recentrer, de penser à soi, et de se lancer....

### *3.3. Quelle perception de la succession de chocs externes par les entrepreneurs et quel impact sur leur action entrepreneuriale ?*

Nous avons demandé aux créateurs rencontrés de nous décrire leur perception des chocs externes vécus au cours de leur création d'entreprise intervenue au printemps 2020, date du premier confinement et le printemps 2022, date des entretiens réalisés. Nous avons orienté les questions sur les trois chocs externes qu'ont été (1) la pandémie, (2) la montée des tensions puis le déclenchement de la guerre en Ukraine, (3) l'urgence climatique (tableau 3).

**Tableau 3. Perception des chocs externes et de leur succession par les créateurs d'entreprises rencontrés**

Entreprise	Perception des chocs externes	Mode et forme de succession perçus	Verbatims
BOT2COM	Perception enchevêtrée de l'activité et des chocs externes. Pas vraiment d'impact. Peu ressenti.	Chocs enchevêtrés	« Ben j'ai une activité, la manière dont j'espérais la vendre, ça s'est enchevêtré avec les différents chocs externes qui sont arrivés, avec l'autre activité qui arrivait et qui a un peu émergé. Puis du coup, ça reste encore un peu très flou là »
CEDREA	Il identifie spontanément trois chocs : le covid, le choc climatique, la guerre en Ukraine, qui lui semblent liés. Il se sent impuissant face au Covid et à la guerre, mais veut agir sur le choc climatique.	Chocs pandémie et Ukraine séquentiels Mais Choc climatique continu en toile de fond Donc chocs superposés tous changements confondus	« elles se suivent une derrière l'autre, par contre il y en a une qui est toujours en toile de fond qui ne change pas » (le changement climatique).
CYM VTT	Sentiment d'un choc durable et permanent, très inquiétant, le réchauffement climatique et la surexploitation des ressources Perception des chocs Covid + Ukraine (peu d'impact) comme une succession : on sort à peine d'un, l'autre arrive. Perception de chocs enchevêtrés	Choc climatique continu en toile de fond Chocs séquentiels qui finissent par s'enchevêtrer	« On pense qu'on s'en sort d'un et finalement il y a le deuxième qui arrive. Et encore que le premier est pas totalement terminé ! ... Bah c'est pas toujours rassurant, c'est sûr, mais. Je sais pas, j'ai besoin de savoir. J'essaie de faire abstraction, mais ne pas trop me déconnecter non plus ».
GARDE MA LICORNE	Le covid, les confinements, puis la guerre en Ukraine. Elle parle d'un temps de digestion entre. Et pas vraiment d'enchevêtrement ni de superposition. Temps de latence qui lui a permis de réfléchir.	Chocs discontinus	« Il y a eu vraiment des temps de latence, mais après, c'est vraiment ma perception. Pour moi, il y a eu, il y a eu le COVID, il y a eu les confinements, il y a eu ces moments de creux, ces moments de... Et après, il y a eu la guerre en Ukraine, donc il y a eu un temps de digestion. Si pour moi j'ai mis à profit, Oui, Ben, disons que ça permet de réfléchir à « qu'est-ce qu'on pourrait mettre en place de différent » ? Qu'est-ce qu'on a mal fait, bien fait... Pour moi, c'est ça, c'est ça donne, ça donne un temps de réflexion, quoi »
KIDVENTURE	La succession de chocs n'a pas modifié l'activité. Plutôt une succession, pas du tout enchevêtré, parce qu'il considère le Covid comme terminé depuis la fin du pass sanitaire. Trop de distance par rapport à l'Ukraine pour avoir un avis. Pas d'avis économique, car très secondaire par rapport à l'humain. En revanche, il a eu le sentiment de succession lors des différents confinements.	Succession de chocs séquentiels durant les différentes phases du covid Et chocs discontinus par rapport à l'Ukraine	« Superposés, non, parce que franchement, alors peut-être que je me trompe, mais pour moi dans ma tête, le COVID est fini ! »

Entreprise	Perception des chocs externes	Mode et forme de succession perçus	Verbatims
KOMPAPOU	Mélange des chocs (guerre et incertitude politique liée aux élections). Le Covid s'y rajoute. Des pics de simultanéité.	Superposition des chocs	« Les élections dans un contexte de guerre, ça s'est vraiment mis ensemble. Et ça a été une phase, vraiment, une grosse phase d'incertitude. C'est là où ça a été le pire pour moi, le pic le pire ».
LA RUE FRANCAISE	Chocs externes vécus personnellement, mais pas de dérangement professionnel. Pas vécu comme une succession de changement. N'a pas du tout été marquée. Dans sa bulle, elle les a ressentis comme des opportunités. Insensibilité à la succession des bouleversements.	Insensibilité Pas de perception de chocs	« Je l'ai pas vécu comme une succession de contraintes ou même d'opportunités, mais plutôt quelque chose qui coulait, quoi ! »
SIMPROD	Pas de perception de l'Ukraine comme un choc pour son activité. En revanche, chaque confinement a été perçu comme un choc important (surcharge de travail et déstabilisation cognitive liée à l'isolement, au repli sur soi). Il a perçu un temps de latence entre les deux premiers confinements qui a stoppé toute créativité sur le projet.	Chocs externes discontinus des deux confinements Et discontinuité des différents chocs externes	« j'ai vu un temps de latence... l'entreprise, on l'a créée pendant le temps de latence entre les deux confinements. Le deuxième confinement a été une forme de coup d'arrêt, de déstabilisation. Qui a plutôt eu tendance à gripper le fonctionnement cognitif et la capacité à penser, à réfléchir, à créer... une forme de repli sur soi (alors que ça aurait pu être le contraire pour que l'entreprise marche). Le second choc, l'Ukraine, on se trompe peut-être, mais dans la perception que j'ai, c'est un non-événement »
TEMEBRYO	Pas de perception de chocs, mais séparation des deux, avec une période d'accalmie de six mois. Sentiment personnel de résilience face aux chocs, comme des vagues sur lesquelles on peut naviguer. Choc surplombant permanent, le choc climatique. Difficile pour lui de répondre, car le covid n'a pas été pour lui un choc, et l'Ukraine n'a pas encore de conséquence. La crise économique à venir (pouvoir d'achat, etc.) lui fait plus peur pour ses produits.	Choc climatique continu en toile de fond Insensibilité aux autres chocs	« L'un après l'autre. Je veux dire parce qu'on a quand même une période d'accalmie entre 2. De juin au début de la guerre. Donc c'était calme... Et puis, je suis assez résilient face au choc, enfin. Ça joue un peu ça, comme des vagues, oui, je suis sur un bateau et de toute façon, je, enfin, c'est mon côté réaliste... Je sais que ça va pas s'arrêter là. Enfin, (je parle de) la crise écologique ! »



Les différents entrepreneurs proposent une perception variée des différents chocs externes qu'ils ont rencontrés. Certains comme les créateurs de La rue Française ou de Temebryo notent même une insensibilité aux chocs externes. Ils peuvent les avoir ressentis à titre personnel, mais ils disent que cela n'a exercé aucune influence sur leur activité. Ils n'ont pas perçu ces chocs dans la création et le démarrage de leur activité. Les entrepreneurs de Garde ma Licorne, Kidventure ou Simprod ont ressenti les chocs externes comme étant discontinus, mais ils n'ont pas eu les mêmes effets sur chacun d'entre eux. Temps de latence permettant de réfléchir, de « se poser » pour les uns ; surcharge de travail ou déstabilisation cognitive pour les autres. Ceux qui ont perçu les chocs externes comme étant séquentiels ou enchevêtrés y sont sensibles mais se sentent impuissants face à eux (Cedrea, Cym VTT). La succession de ces chocs ne permet pas de digérer le choc précédent avant qu'un nouveau choc survienne. Seule la créatrice de Kompapou a ressenti les chocs externes comme étant totalement superposés et qui ont engendré une phase importante d'incertitude difficile à vivre et à gérer.

C'est uniquement le choc externe climatique qui est perçu comme un choc continu, en toile de fond. Il est ressenti comme tel par les créateurs de Cedrea, Cym VTT et Temebryo. Temebryo précise cependant qu'il ressent un choc climatique continu et qu'il est plutôt résilient concernant les autres chocs (Covid et guerre en Ukraine).

### *3.4. Traiter l'incertitude : Lorsque l'incertitude grandit, planifiez-vous plus, recherchez-vous la frugalité, ou appelez-vous un ami ?*

Le modèle que nous mobilisons comme cadre pour comprendre le comportement des entrepreneurs en période de chocs externes est celui de Giones et al. (2020) : recherche de planification, recherche de frugalité, recherche de soutien émotionnel. Les détails sont donnés entreprise par entreprise dans le tableau suivant (tableau 4).

#### Tableau 4. Modes de traitement de l'incertitude par les entrepreneurs rencontrés

**BOT2COM (AA).** Spontanément, AA réalise une planification superficielle. Dans le cas de Bot2Com, du fait de sa présence dans l'incubateur, il a été obligé de mieux planifier en termes d'affaires et de finances, et d'avoir plus d'outils. D'autre part, il était plus intéressé à en faire plus, à trouver de nouveaux projets pour limiter le stress. Enfin, pour se rassurer qu'il est bien sur la bonne idée, il vient souvent à l'incubateur et se rassure en vérifiant les informations, notamment pour les aspects qu'il dit ne pas bien maîtriser : marketing, finance, RH. Il s'est progressivement rapproché de l'incubateur pendant la crise.

**CÉDRÉA (BB).** BB, serial entrepreneur, a reçu le soutien de ses collègues du syndicat patronal local. Il s'appuie sur son cabinet comptable. Le plus frappant est le soutien inconditionnel entre les deux conjoints, partenaires dans toutes leurs entreprises. Le choc du covid a généré des comportements ingénieux. Le confinement a donné du temps pour la réflexion, ce que BB n'a pas habituellement. Le changement climatique a généré des comportements frugaux. Le projet de Cedrea est basé sur la parcimonie et le long terme : " ce seront nos revenus à la retraite ".

**CYM VTT (YM).** Sa réponse naturelle est de rechercher la frugalité. Il établit d'abord un plan avec un investissement de 150 K€, la vente de 100 VTT sur 3 ans, mais il réduit toutes ses attentes lors du premier confinement (2020-2021). Fin 2021, les pièces détachées sont en rupture de stock et les prix ont augmenté, il révisé le prix final du vélo et réduit la prévision de ventes (10 vélos). Planification : Il établit un business plan révisé, avec des objectifs plus marqués et modulables. Cela lui a permis d'obtenir des financements de BPI France, de banques et d'une plateforme d'initiative locale. Soutien : Il a été motivé par des anciens de son école d'ingénieurs lorsqu'il était en stage et a apprécié l'ambiance dans les locaux de l'incubateur, où il ne s'est jamais senti isolé.

**GARDE MA LICORNE (JD).** JD a choisi l'EURL comme statut de l'entreprise car " je me suis dit, de toute façon entre tout, sois raisonnable ". La pandémie de covid l'a aidée à faire ce choix minimaliste. Elle opte pour des outils gratuits et préfère " mettre de l'argent dans mes posts Facebook sponsorisés plutôt que dans un abonnement à un outil, pas forcément le plus utile ". Elle a fait le choix de consacrer du temps à sa fille en priorité. Elle fait preuve d'ingéniosité lorsqu'elle a choisi le statut de l'entreprise, sur la manière de gérer le compte Instagram de l'entreprise, etc. Elle a bénéficié du soutien émotionnel d'un coach au sein de l'incubateur.

**KID'VENTURE (JB).** JB a l'habitude d'anticiper, avant même la crise, grâce à son expérience. Il a un processus relativement bien outillé (planification) déjà avant le covid. L'incubateur a joué le rôle de *sparring partner* pour confronter ses idées. Un soutien technique a été trouvé auprès des conseillers de la CCI et de Team France Export. Des concours de subventions locales lui ont permis de s'exercer avant de prototyper le produit. Il trouve un soutien dans un premier cercle, les 3 autres associés. Il a toujours voulu créer l'entreprise avec eux. Il est très optimiste, a la chance d'avoir une conjointe plus mesurée (ex : il voulait démissionner de son ancien emploi pour mettre en place le projet de l'entreprise, et elle lui a fait reporter sa décision). Il recherche une modération de son caractère euphorique dans le conseil prodigué par sa conjointe. La pandémie de covid-19 ne l'a pas conduit à plus de frugalité, sauf pour quelques détails dans le business plan.

**KOMPAPOU (MM).** La frugalité est affirmée, car MM souhaite " ne pas aller trop vite car il y a une incertitude " liée à la fermeture des frontières et donc une difficulté d'approvisionnement. Elle craint de payer des produits en Chine qu'elle ne recevra jamais. Elle choisit d'avoir la pression en ayant volontairement peu de ressources financières, donc elle ne vit pas trop facilement. La planification n'est pas du tout évoquée : elle ne dispose pas d'outils très sophistiqués. Elle trouve du soutien auprès de coachs et d'entrepreneurs du secteur.

**LA RUE FRANÇAISE (AP).** Pour les questions techniques, AP fait appel à des personnes qui peuvent répondre à ses questions. Sur le plan affectif, elle cherche à être rassurée par son conjoint. "Je cherche à ce qu'il me dise : "Non, tu fais ce qu'il faut, tu es courageuse, vas-y, remonte en selle !". Elle trouve difficile de prendre du recul. C'est son mari qui lui envoie la page web de l'incubateur pour qu'elle s'y inscrive. Dans l'incubateur, elle trouve le soutien d'experts.

**SIMPROD (TG).** Sa première réaction au choc de la pandémie de covid-19 a été d'essayer de mieux planifier, c'est pourquoi il s'est rapproché de l'incubateur, pour utiliser des outils, pour rationaliser son projet.

**TEMEBRYO (AB et KO).** Ils utilisent un logiciel pour préparer le business plan et simuler les prévisions. Ils font preuve d'ingéniosité : ils ont transformé une bétonnière en mixeur alimentaire pour limiter les coûts. Ils indiquent qu'ils n'ont pas besoin de soutien affectif. AB préfère résoudre ses problèmes seul, même s'il demande conseil à son père. Ils apprécient le soutien des techniciens de l'incubateur. Ils sont dans une recherche constante de frugalité : la résilience est revendiquée. Il n'y a pas de réduction du projet, et il n'y a pas non plus de temporisation du fait du covid.

Les entrepreneurs que nous avons rencontrés mélangent les trois modes d'action. (1) La volonté de planifier est présente chez tous. Elle est soit déjà ancrée dans la pratique des entrepreneurs aguerris, soit suscitée (avec le temps et les circonstances) par la prise de conscience de son utilité ou imposée pour pouvoir partager son projet (essentiellement à la recherche d'un soutien financier). Elle peut parfois être renforcée par des chocs extérieurs, mais ce n'est pas systématique. (2) La recherche de frugalité est perçue très différemment selon les entrepreneurs. Certains, compte tenu du contenu de leur activité, vont chercher à " baisser les voiles " pour ne pas être trop négativement impactés par les chocs externes. D'autres, au contraire, surfent sur la vague de la crise pour se développer. Enfin, d'autres ne changent rien au développement de leur projet avec ou sans chocs externes. (3) L'importance du soutien émotionnel interne (famille) et externe (incubateur) est soulignée par presque tous les entrepreneurs, à deux exceptions près. Ils évoquent l'intérêt de l'incubateur à différents niveaux : soutien affectif, aide au montage des dossiers, obtention d'aides, de financements ou de prix, développement du réseau, échanges de pratiques et de conseils. Toutes les personnes interrogées se connaissent, malgré le covid et les confinements. Ainsi, la couveuse remplit pleinement son rôle même si son utilisation n'est pas de la même intensité pour tous les entrepreneurs, en fonction des personnalités, des parcours de vie et des expériences professionnelles antérieures.

### *3.5. Perception de la succession de chocs et impact sur le mode de traitement de l'incertitude*

A ce stade, nous pouvons nous demander s'il y a un lien entre la manière dont les entrepreneur.e.s ont traité l'incertitude et leur perception des chocs externes. Nous avons vu qu'il y avait une différence de perception des chocs externes parmi eux. Tous ont bien conscience et ressenti qu'ils étaient en présence de chocs externes, ils peuvent les caractériser. Il est ici important de noter que dans la quasi-totalité des cas, les chocs externes ont eu un impact négatif sur le traitement de l'incertitude, tel que défini par Giones au niveau de la planification, de la frugalité ou du soutien émotionnel. C'est le cas pour Cym VTT, Garde ma Licorne, Kompapou, Simprod ou Temebryo, qui ont dû réduire la voilure et faire preuve de frugalité pour diverses raisons. Depuis lors, les créateurs de Simprod et Temebryo ont d'ailleurs dû arrêter leur activité suite à l'impact trop fort de ces chocs externes et de la trop forte incertitude à gérer (problèmes de fin de levée de fonds suite à la guerre en Ukraine, raidissement des banques pour les prêts, augmentation des taux de crédit, difficultés d'approvisionnement, etc.)

Cedrea, Kidventure, et La Rue Française n'ont pas été impactés d'après les dires de leurs entrepreneurs à la suite de la survenue et à la succession de chocs externes. Même s'ils ont tout à fait conscience que ces chocs sont survenus, ils déclarent que leur activité n'est pas directement liée à ces chocs externes.

Enfin, un seul entrepreneur, le créateur de BOT2COM, considère qu'il a plutôt « augmenté la voilure » durant les chocs plutôt que de les réduire, et qu'ainsi l'impact a été positif sur la façon dont il a traité l'incertitude.

Un résumé des comportements entrepreneuriaux des créateurs rencontrés, analysés grâce à la grille proposée par Giones et al. (2020), et mis en relation avec l'impact qu'a eu la perception

du choc (ou des chocs) sur le traitement de l'incertitude, est donné dans le tableau page suivante (Tableau 5).

**Tableau 5. Perspectives de l'action entrepreneuriale face à un choc externe, basées sur le cadre conceptuel de Giones et al. (2020)**

Entreprise	Impact chocs / traitement de l'incertitude	+ ou - Planification	+ ou - Frugalité	+ ou - Soutien émotionnel
BOT2COM	+	= Tendance à une planification superficielle, mais obligé de planifier au sein de l'incubateur	-- Pendant les chocs, augmentation de la voilure plutôt que réduction	++ Soutien au sein de l'incubateur pour différents objectifs, accentuation de la recherche de soutien pendant la pandémie
CEDREA	0	++ Forte tendance à planifier. Pas lié aux chocs externes, mais à l'expérience entrepreneuriale (serial entrepreneur)	= Frugalité sur le contenu du projet (orienté environnement, bâtiment passif). Pas sur le processus du projet	++ Très fort soutien émotionnel au sein du couple
CYM VTT	-	+ Refonte du plan d'affaires. Refonte avec objectifs modulaires	++ Réduction spontanée de la voilure	+ Motivation donnée par un ancien de la même école d'ingénieurs et par l'incubateur
GARDE MA LICORNE	-	+ Planification avec un choix minimaliste sur le format et les outils de création de l'entreprise, du fait du covid	+ Volonté d'être raisonnable en temps de crise. Orientation vers la minimisation des coûts	++ Fort soutien de la part de son époux et d'un coach au sein de l'incubateur
KIDVENTURE	0	+/- Habitue de l'anticipation habit du fait de son expérience, même sans choc externe. Soutien technique de divers consultants et experts	- Pas de frugalité à part quelques détails du plan d'affaires. Projet déjà conçu sur un concept à vocation écologique et environnementale	+ Soutien émotionnel interne au sein de l'équipe de direction (deux couples)
KOMPAPOU	-	- Aucun outil sophistiqué	++ Forte frugalité, en lien avec le ralentissement des marchés visés	+ Soutien de la part de coachs et d'entrepreneurs du même secteur
LA RUE FRANCAISE	0	+ Recherche de rationalisation et de soutien d'experts	- Développement espéré	++ Soutien de la part du mari et des membres de l'incubateur
SIMPROD	-	+ Renforcement de la planification à l'issue du choc (covid) Rapprochement de l'incubateur pour mieux rationaliser et utiliser les bons outils de gestion	- Pas concerné du fait de difficultés dans la vente du projet dès le démarrage	- Pas de recherche de soutien émotionnel
TEMEBRYO	-	+ Planification active, mais pas accentuée par les	++ Résilience revendiquée.	- Pas de besoin ressenti au-delà du binôme dirigeant

		chocs. Soutien technique de la part de l'incubateur	Recherche permanente de frugalité	
--	--	---	-----------------------------------	--

## 4. Discussion et conclusion

En réponse aux appels des chercheurs à étudier le processus entrepreneurial pendant la crise de Covid-19, nous avons étudié comment les créateurs de nouvelles entreprises agissaient face à l'incertitude pendant leur processus entrepreneurial. Nous nous sommes intéressés à deux questions centrales : quelle perception des chocs et quelle action en réponse à ces chocs ? Pour ce faire, nous avons mobilisé (1) le cadre d'analyse de succession des chocs proposé par Auteure (chocs perçus comme continus, successifs ou superposés), et le triptyque établi par Giones et al. (2020) pour comprendre l'action entrepreneuriale en réponse aux chocs exogènes. Les créateurs renforcent-ils la planification, la frugalité et/ou le soutien émotionnel ?

Notre étude visait à répondre à l'appel de Newman et al. (2022) sur le besoin de documenter les réponses apportées par les entrepreneurs aux crises au niveau micro, les focales macro et meso étant déjà documentées. Nous avons également en partie comblé l'absence de travaux consacrés aux successions de chocs externes. Enfin, notre travail a porté sur le moment-clé de la création d'entreprise (et non la gestion des entreprises déjà constituées) pendant les périodes de crise.

Nous avons recueilli des données à partir d'entretiens avec 10 créateurs de nouvelles entreprises abrités dans l'incubateur local " XXXX " dans la ville de XXX, XXXX, située au sud XXXXX.

Les successions de chocs affectent les actions entrepreneuriales en ce sens qu'elles poussent les entrepreneurs à s'adapter à leur environnement externe. 1) Elles poussent au renforcement de la planification, à la refonte des plans d'affaires et des objectifs, à la recherche de rationalisation. 2) Elles génèrent une adhésion à la frugalité, une réduction spontanée de la voilure du développement des entreprises, une volonté d'être plus raisonnable, d'anticiper. 3) En revanche, les successions de crises ne semblent pas influencer ou modifier le soutien émotionnel déjà très présent et très fort, qu'il y ait la prise en compte de chocs externes ou non, que l'impact des chocs sur le traitement de l'incertitude soit négatif, positif ou neutre.

Face aux crises et à l'incertitude qu'elles génèrent, les actions entrepreneuriales peuvent relever de la planification, de la frugalité, du soutien social (Giones et al., 2020). La plupart des personnes interrogées placent la frugalité comme principal mode d'action. Cela signifie qu'elles réduisent les objectifs qu'elles s'étaient fixés avant la crise de Covid-19. Les entrepreneurs interrogés ne considèrent pas cette façon d'agir comme un repli sur soi, mais comme un comportement sain, pour leur entreprise, mais aussi pour les parties prenantes, au premier rang desquelles la famille, et l'ensemble de la société. Aucun d'entre eux ne considère le renforcement de la planification comme un comportement naturel. Ils ajoutent plutôt une logique à leur processus lorsqu'ils y sont contraints, par exemple lorsqu'ils doivent défendre leur projet devant des soutiens financiers (agences d'investissement, banquiers, etc.). Ils ont tous tendance à rechercher le soutien d'alliés dans deux directions. Le soutien affectif est recherché auprès de la famille ou des proches, la plupart du temps auprès du conjoint ou du

mari. Est également apprécié le soutien technique obtenu de la part des partenaires ou des autres créateurs dans l'incubateur ou ailleurs.

Les comportements identifiés chez les créateurs de nouvelles entreprises semblent être similaires à ceux déjà étudiés chez les entrepreneurs établis dans des entreprises déjà existantes. Mais les crises sont des moments où l'incertitude s'accroît. Dans l'incertitude, les règles et les habitudes pourraient être plus souples et plus faciles à changer. En accord avec la plupart de la littérature (Morgan et al., 2020 ; Davidsson et al. 2021, Miklian et Hoelscher, 2022 ; Khurana et al., 2022) nous avons identifié que la succession des chocs récents (pandémie de Covid-19, guerre en Ukraine, changement climatique) a donné l'opportunité aux créateurs de nouvelles entreprises de "pivoter" (Morgan et al., 2020), et ce autant pour les entrepreneurs comme pour les entrepreneures, en ligne avec Manolova et al. (2021).

Sur le plan managérial, notre contribution met en évidence l'importance centrale de l'entourage de l'entrepreneur, que celui-ci soit familial, amical ou professionnel. La structure d'accompagnement joue alors un rôle important dans le maintien du créateur sur les rails autant par les incitations financières et techniques que par le simple fait de partager un lieu de vie.

Notre travail présente certaines limites que des travaux futurs doivent pouvoir combler. Tout d'abord, nous n'avons pas identifié de lien net entre la perception de la nature des chocs et le mode d'action privilégié par les entrepreneur.e.s. Ensuite, la thématique de la crise climatique apparaît en toile de fond permanente dans tous les discours collectés, sans que les entrepreneur.e.s ne se sentent bien outillés pour y faire face, pour s'y adapter ou pour la juguler. Les réponses concrètes données sont jugées par eux-mêmes comme partielles. Des études complémentaires sur cette seule crise doivent permettre de mieux comprendre les perceptions des entrepreneur.e.s et de proposer des outils adaptés. Enfin, ce travail a été réalisé auprès d'entrepreneurs aux activités innovantes, pour la plupart appuyées sur le digital (au moins pour la partie commercialisation). Il pourrait être élargi en interrogeant des entrepreneurs dans des industries plus traditionnelles (commerce physique, bâtiment, services), dans lesquelles la relation physique avec les clients est centrale dans le modèle d'affaires, et dans lesquelles le niveau d'investissement est beaucoup plus élevé. Cette perspective pourrait permettre de contraster (ou pas) les parcours de création, les perceptions de succession de chocs externes et les choix en termes d'action entrepreneuriale.

## Références bibliographiques

- ABATE, A. (2021). La Covid-19 : une opportunité d'affaires pour le secteur informel en Afrique ? *Revue Internationale PME*, 34(3-4), 145-166.
- ARRIGHETTI, A., CARICATI, L., LANDINI, F. et MONACELLI, N. (2016). Entrepreneurial intention in the time of crisis: a field study, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 22(6), 835-859.
- AUTEURE (2006). Thèse.
- BELTSKI, M., GUENTHER, C., KRITIKOS, A. S., et THURIK, R. (2022). Economic effects of the COVID-19 pandemic on entrepreneurship and small businesses. *Small Business Economics*, 1-17.

- BROWN, R. et ROCHA, A. (2020). Entrepreneurial uncertainty during the Covid-19 crisis: Mapping the temporal dynamics of entrepreneurial finance. *Journal of Business Venturing Insights*, 14, e00174.
- CLOUGH, D. R., FANG, T. P., VISSA, B. et WU, A. (2019). Turning lead into gold: How do entrepreneurs mobilize resources to exploit opportunities? *Academy of Management Annals*, 13(1), 240-271.
- CONSTANTINIDIS, C., KUYKEN, K. et HUGHES, F. (2021). «L'effet élastique»: l'évolution du rapport au temps des entrepreneurs pendant la crise de la Covid-19. *Revue internationale PME*, 34(3-4), 184-203.
- DAVIDSSON, P. et GORDON, S. R. (2016). Much ado about nothing? The surprising persistence of nascent entrepreneurs through macroeconomic crisis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(4), 915-941.
- DAVIDSSON, P., RECKER, J. et VON BRIEL, F. (2021). COVID-19 as External Enabler of entrepreneurship practice and research. *BRQ Business Research Quarterly*, 24(3), 214-223.
- DOERN, R., WILLIAMS, N. et VORLEY, T. (2019) Special issue on entrepreneurship and crises: business as usual? An introduction and review of the literature. *Entrepreneurship and Regional Development*, 31 (5-6). pp. 400-412.
- FRIESL, M., HANEL, E. et KONUK, V. (2022). Not Now: Negotiating Research Access during Phases of Crisis. *M@n@gement*, 25(1), 33-48.
- GIONES, F., BREM, A., POLLACK, J. M., MICHAELIS, T. L., KLYVER, K. et BRINCKMANN, J. (2020). Revising entrepreneurial action in response to exogenous shocks: Considering the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 14, e00186.
- GREENE, F. J. et ROSIELLO, A. (2020). <Covid19> A commentary on the impacts of 'Great Lockdown' and its aftermath on scaling firms: What are the implications for entrepreneurial research? *International Small Business Journal*, 38(7), 583-592.
- HUDECHECK, M., SIRÉN, C., GRICHNIK, D. et WINCENT, J. (2020). How companies can respond to the Coronavirus. *MIT Sloan Management Review*.
- JANSSEN, F., TREMBLAY, M., ST-PIERRE, J., THURIK, R., et MAALAOUI, A. (2021). L'entrepreneuriat et la PME à l'heure de la Covid-19... et après. *Revue internationale PME*, 34(2), 6-12.
- Kim, P. H., LONGEST, K. C. et ALDRICH, H. E. (2013). Can you lend me a hand? Task-role alignment of social support for aspiring business owners. *Work and occupations*, 40(3), 213-249.
- KLYVER, K., HONIG, B. et STEFFENS, P. (2018). Social support timing and persistence in nascent entrepreneurship: exploring when instrumental and emotional support is most effective. *Small Business Economics*, 51(3), 709-734.
- KHURANA, I., DUTTA, D. K. et SCHENKEL, M. T. (2022). Crisis and arbitrage opportunities: The role of causation, effectuation and entrepreneurial learning. *International Small Business Journal*, 40(2), 236-272.
- KUCKERTZ, A. et BRÄNDLE, L. (2022). Creative reconstruction: A structured literature review of the early empirical research on the COVID-19 crisis and entrepreneurship. *Management Review Quarterly*, 72(2), 281-307.

- KUCKERTZ, A., BRÄNDLE, L., GAUDIG, A., HINDERER, S., REYES, C.A.M., PROCHOTTA, A., ... et BERGER, E.S. (2020). Startups in times of crisis—A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00169.
- LAGDAMEO, J.L. (2021). *How Entrepreneurial Alertness Influences the Leader's Choice of Strategic Approached in New Venture Creation During the COVID-19 Pandemic*. PhD dissertation. Ateneo de Manila University.
- LI, S. et TALLMAN, S. (2011). MNC strategies, exogenous shocks, and performance outcomes. *Strategic Management Journal* 32(10), 1119–1127.
- LIÑÁN, F. et JAÉN, I. (2020). The Covid-19 pandemic and entrepreneurship: some reflections. *International Journal of Emerging Markets*. 1-12. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-05-2020-0491>.
- MANOLOVA, T. S., BRUSH, C. G., EDELMAN, L. F. et ELAM, A. (2020). < covid19 > Pivoting to stay the course: How women entrepreneurs take advantage of opportunities created by the COVID-19 pandemic. *International Small Business Journal*, 38(6), 481-491.
- MARITZ, A., PERENYI, A., DE WAAL, G. et BUCK, C. (2020). Entrepreneurship as the unsung hero during the current COVID-19 economic crisis: Australian perspectives. *Sustainability*, 12(11), 4612.
- MCMULLEN, J. S., et D. A. SHEPHERD (2006). “Entrepreneurial Action and the Role of Uncertainty in the Theory of the Entrepreneur.” *Academy of Management Review* 31(1), 132–152.
- MICHAELIS, T. L., CARR, J. C., SCHEAF, D. J. et POLLACK, J. M. (2020). The frugal entrepreneur: A self-regulatory perspective of resourceful entrepreneurial behavior. *Journal of Business Venturing*, 35(4), 105969.
- MIKLIAN, J. et HOELSCHER, K. (2021). SMEs and exogenous shocks: A conceptual literature review and forward research agenda. *International Small Business Journal*, 02662426211050796.
- MORGAN, T., ANOKHIN, S., OFSTEIN, L. et FRISKE, W. (2020). SME response to major exogenous shocks: The bright and dark sides of business model pivoting. *International Small Business Journal*, 38(5), 369-379.
- NEWMAN, A., OBSCHONKA, M., et BLOCK, J. (2022). Small businesses and entrepreneurship in times of crises: the renaissance of entrepreneur-focused micro perspectives. *International Small Business Journal*, 40(2), 119-129.
- RATTEN, V. (2020). Coronavirus (covid-19) and entrepreneurship: changing life and work landscape, *Journal of Small Business & Entrepreneurship*. 32(5), 503-516.
- SHARMA, G. D., KRAUS, S., LIGUORI, E., BAMEL, U. K., et CHOPRA, R. (2022). Entrepreneurial challenges of COVID-19: Re-thinking entrepreneurship after the crisis. *Journal of Small Business Management*, 1-23.
- SHEPHERD, D. A. et WILLIAMS, T. (2020). Entrepreneurship responding to adversity: Equilibrating adverse events and disequilibrating persistent adversity. *Organization Theory*, 1(4), 1-25 DOI: 10.1177/2631787720967678