

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LE PIVOT ENTREPRENEURIAL EN TEMPS DE CRISE : UNE
COMPARAISON ENTRE LES APPROCHES EFFECTUALE ET CAUSALE

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN SCIENCES DE LA GESTION

PAR

YOUSSEF HOUSTI

AOÛT 2022

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je tiens à remercier mon directeur de recherche, Monsieur Olivier Germain pour son soutien dans les moments difficiles, ses précieux commentaires pour améliorer mon travail et être mon modèle de vie inspirant. Sans son soutien, ses conseils et ses commentaires avisés, il me serait impossible de mener cette recherche. Merci encore une fois, Monsieur Olivier, j'ai appris énormément de choses grâce à vous.

Je remercie également tous les professeurs du département de management de m'avoir soutenu tout au long de mon parcours universitaire. Je tiens également à remercier Madame Joëlle Bissonnette pour ses précieux commentaires et critiques lors du cours de méthodologie. Ses commentaires constructifs m'ont grandement aidé à améliorer mon travail de recherche.

Je reste redevable à mes parents pour leur grand amour inconditionnel et leur soutien tout au long de ma vie. Je suis reconnaissant à ma sœur également pour son appui. Enfin, ma gratitude s'adresse à mes amis qui ont fait preuve d'une immense patience pendant cette période semée de moments de doute, et qui m'encouragent toujours à poursuivre mon rêve.

DÉDICACE

A mon père qui m'a transmis le désir d'aller plus loin avec discipline, persévérance et fierté pour réaliser nos rêves.

À ma mère qui m'a soutenu moralement et m'a montré l'importance de me dédier à tout projet que j'entreprends.

À mes amis qui ont été une grande source d'inspiration et de bonheur dans des périodes d'éloignement que nous avons vécues ensemble.

À ma sœur qui m'a toujours soutenu et encouragé.

Aux entrepreneurs à l'origine de mon projet de recherche, j'ai été honoré de leur présence.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ii
DÉDICACE.....	iii
LISTE DES FIGURES	vii
LISTE DES TABLEAUX	viii
RÉSUMÉ.....	ix
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 Revue de la littérature.....	6
1.1 L’impact de la crise sur l’entrepreneuriat	6
1.1.1 La crise et l’entrepreneuriat	6
1.1.2 La résilience en contexte de crise	9
1.1.3 L’impact du COVID sur l’entrepreneuriat.....	14
1.2 Le pivot en entrepreneuriat	17
1.2.1 La Lean-startup et le pivot	18
1.2.2 Le pivot en entrepreneuriat et les différents types de pivot	22
1.2.3 Les facteurs qui déclenchent le pivot.....	24
1.2.4 Le rôle du pivot en entrepreneuriat en situation de crise	26
1.3 L’approche d’effectuation et de causation	28
1.3.1 Les approches effectuale et causale	28
1.3.1.1 L’approche causale	29
1.3.1.2 L’approche effectuale	30
1.3.2 Comparaison entre l’approche causale et effectuale.....	33
1.3.3 La relation entre l’approche d’effectuation et de causation	41
CHAPITRE 2 CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE	48
2.1 Objectif de recherche	48
2.1.1 Philosophie de recherche	48
2.1.2 L’épistémologie de la recherche	49
2.2 Le processus de recherche	50
2.3 Approche et méthode de recherche	51
2.3.1 La recherche qualitative.....	52
2.3.2 L’entretien semi-dirigé.....	53
2.4 Structure de recherche	54

2.4.1	Selection et détail des cas de recherche	54
2.5	Collecte et analyse de données	56
2.5.1	Déroulement des entretiens.....	57
2.5.2	Codage des données.....	58
2.5.3	Analyse des données.....	65
2.6	Crédibilité et éthique de la recherche.....	66
2.6.1	La validité de la recherche	67
2.6.2	La fiabilité de la recherche.....	68
2.6.3	L'authenticité de la recherche	68
CHAPITRE 3 RÉSULTATS DE LA RECHERCHE		69
3.1	Résultats de recherche	69
3.1.1	L'impact de la crise sur l'activité des entrepreneurs.....	69
3.1.1.1	Les opportunités découlant de la crise	75
3.1.1.2	L'aide gouvernementale et sa relation avec la motivation des entrepreneurs.....	78
3.1.2	Les principes de l'approche d'effectuation et de causation manifester dans le profil des entrepreneurs	81
3.1.2.1	Axé sur les moyens et axé sur les objectifs.....	82
3.1.2.2	Rendement attendu et la perte acceptable (Affordable loss)	87
3.1.2.3	Partenariats et le marché concurrentiel.....	92
3.1.2.4	Éviter les imprévus et en tirer parti	96
3.1.3	Le pivot en temps de crise	103
3.1.3.1	L'importance du changement et de la flexibilité durant la crise	103
3.1.3.2	Comment les entrepreneurs ont adapté leurs stratégies face à la crise?	106
3.1.4	La digitalisation comme réponse à la crise	120
CHAPITRE 4 : Discussion des résultats.....		134
4.1.1	La perception des entrepreneurs sur la crise	134
4.1.2	Les différents types de pivots et approches utilisés par les entrepreneurs	138
4.1.3	L'approche d'effectuation et de causation	141
4.1.4	Les différents types de profils entrepreneuriaux.....	142
4.1.5	Conclusion	145
CONCLUSION		149
Synthèse générale de la recherche		149
4.2	Les contributions.....	151
4.3	Limites de la recherche et perspectives futures.....	152
ANNEXE A CERTIFICAT D'APPROBATION ETHIQUE		154
ANNEXE B LETTRE D'INFORMATION.....		155
ANNEXE C FORMULAIRE DE CONSENTEMENT DES ENTRETIENS SEMI-DIRIGÉES		157
ANNEXE D GRILLE D'ENTREVUE		162

BIBLIOGRAPHIE168

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 : La boucle "build-measure-learn" (Ries, 2011)	21
Figure 1.2 : : Le processus d'effectuation Adapté de Wiltbank et al. (2006), Sarasvathy (2008).....	38
Figure 1.3 : Le processus linéaire de l'approche causale Adapté de Read et al. (2009), Fisher (2012).....	39
Figure 1.4 : Cadre de prédiction et de contrôle	43
Figure 1.5 : Schéma récapitulatif d'étudedu pivot dans une situation de crise	45
Figure 2.1 : Le processus de recherche adapté du cycle de recherche qualitative de Hennink et al. (2011)	51
Figure 2.2 : Tout les entrepreneurs et les occurrences	61
Figure 2.3 : Le nombre de références par code	62
Figure 2.4: Nombre de sources codées à chaque nœud (Comparaison par le nombre d'éléments codés) ..	63
Figure 2.5: Nombre de nœuds cités par source (sources comparées par nombre de nœuds encodés)	64
Figure 3.1: L'application du pivot pour le profil Effectual.....	115
Figure 3.2: L'application du pivot pour le profil Causal	117
Figure 3.3 : L'application du pivot pour le profil Hybride	118

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 : La comparaison entre l’approche causale et l’approche effectuale (Adaptation en français de Sarasvathy and Dew, 2005)	33
Tableau 1.2 : Tableau de comparaison entre l’approche Causale et Effectuale Adapté de Sarasvathy (2001).	40
Tableau 3.1 : L’impact de la Covid sur les entrepreneurs	70
Tableau 3.2: Le principe d’effectuation « Axé sur les moyens »	82
Tableau 3.3 : Le principe de causation « Axé sur les objectifs »	85
Tableau 3.4 : Le principe de la perte acceptable	87
Tableau 3.5 : Le principe du rendement attendu	90
Tableau 3.6 : Principe de partenariats	92
Tableau 3.7 : Le principe de la compétition.....	94
Tableau 3.8 : Principe du pilote dans l’avion.....	96
Tableau 3.9 : Le principe de la prédiction.....	98
Tableau 3.10 : La présence de l’effectuation dans le profit des entrepreneurs interrogés.....	100
Tableau 3.11 : Nouveaux services et mesures prises par les entrepreneurs pour faire face à la COVID-19	110
Tableau 3.12 : Tableau de synthèse.....	128

RÉSUMÉ

La pandémie de COVID-19 a changé notre façon de vivre et de faire des affaires dans le monde entier. Les PME sont confrontées à des temps difficiles, car elles n'ont pas la puissance de la taille et disposent de ressources limitées par rapport aux grandes entreprises multinationales. Pour que les entreprises survivent à cette crise, elles doivent bien la gérer. Au fur et à mesure que la pandémie s'est aggravée, elle s'est transformée en une crise économique de grande ampleur qui a entraîné une montée de l'incertitude chez les entrepreneurs.

Cette recherche explore ainsi la manière dont les entrepreneurs québécois, confrontés à la crise, ont été en mesure de procéder à un pivot dans leur processus entrepreneurial. En général, le pivot est accompli en entrepreneuriat au regard des tests opérés auprès d'utilisateurs ou de circonstances concurrentielles, très peu dans des situations de crise radicale. Nous souhaitons notamment comprendre si une logique effectuale ou causale prédispose mieux les entrepreneurs à faire l'expérience de la crise.

Pour ce faire, nous avons effectué une série de dix entretiens semi-dirigés avec des entrepreneurs ayant une activité opérationnelle durant la pandémie de manière à comprendre comment ces entrepreneurs ont réagi dans un contexte de crise et connaître les étapes qu'ils ont suivi pour mettre en oeuvre un pivot dans leur stratégie pour composer avec à la crise.

Les résultats montrent que la pandémie a largement modifié la façon dont les entreprises s'engagent et communiquent avec les clients. La digitalisation est au cœur des changements majeurs opérés par les entrepreneurs. De plus, la pandémie et le passage au numérique pourraient également entraîner des changements dans les structures de coûts, offrir de nouvelles sources de revenus et même découvrir de nouveaux segments de clientèle. Les résultats montrent également que les entrepreneurs ont de bonnes idées pour faire face aux crises, mais qu'ils échouent souvent à les exécuter.

Les résultats de cette étude confirment certaines recherches sur les réponses stratégiques dans le domaine de la gestion de crise. En outre, elle fournit des implications pratiques précieuses pour les managers afin de répondre stratégiquement aux crises.

Mots clés : Effectuation, Causation, COVID-19, Pivot, Entrepreneuriat.

INTRODUCTION

En décembre 2019, l'épicentre de l'épidémie de coronavirus (COVID-19) à Wuhan, en Chine, a choqué le monde. L'Organisation mondiale de la santé (OMS) a déclaré une pandémie le 11 mars 2020, alors que le nouveau coronavirus se propageait rapidement dans le monde et touchait un grand nombre de personnes (Maital et Barzani, 2020 ; OMS Santé, 2020). Cette pandémie mondiale peut être considérée comme une crise sanitaire mondiale alarmante affectant l'économie mondiale (Kraus et al., 2020 ; Pak et al., 2020). De nombreuses entreprises traversent une période d'incertitude et pourraient ne pas survivre à l'impact de la crise du COVID-19, d'autant plus que les aides gouvernementales sont progressivement supprimées. L'apparition de la pandémie de COVID-19 n'est pas seulement une crise sanitaire mondiale affectant les sociétés et la vie quotidienne des gens, mais est devenue une crise économique mondiale (Kraus et al., 2020). La plupart des pays ont signalé une baisse de la croissance du produit intérieur brut (PIB) réel en 2020. Certaines économies sont plus touchées que d'autres, certains pays du Sud ayant perdu environ 12 % de leur PIB, tandis que certains pays du Nord et de l'Ouest ont signalé une perte de PIB de « seulement » 7 % en 2020 (Sapir, 2020).

Les crises peuvent être considérées comme un chaos sans avertissement ou avec peu de signes indiquant qu'elles se produiront. Selon Aljumani & Emeagwali (2017), les crises se présentent sous différentes formes telles que des scandales financiers, des épidémies et des catastrophes naturelles, des attaques violentes entre employés, voire des attentats terroristes. Cependant, trois éléments communs des crises se produisent : des menaces organisationnelles, des facteurs inattendus et un temps de décision plus court (Seeger et al., 1998). Sheffi (2015) décrit les crises comme des perturbations pouvant impliquer les employés, les clients, les concurrents, les fournisseurs, le monde naturel et les gouvernements. Les crises peuvent être identifiées plus en détail à travers trois catégories distinctes, en se concentrant sur la nature des crises dans lesquelles elles se produisent ; crises soudaines, crises à combustion lente et crises de contagion (Bernstein et Bonafede, 2011). La crise peut être décrite comme un événement ou une situation complexe et instable qui peut menacer la réputation et la raison d'être d'une organisation (Fors-André & Ronge, 2015). Dans le

cas de la pandémie de Covid-19, les PME luttent pour survivre et c'est notamment le cas des projets entrepreneuriaux en cours ou récents qui supportent le handicap de nouveauté (liability of newness) et dont le taux de mortalité est déjà plus grand. Des articles de médias suisses tels que Nau (2020) et Basler Zeitung (2020) montrent ainsi que les PME sont confrontées à un risque élevé de faillite et à une perte de chiffre d'affaires importante. Un article du Neue Zürcher Zeitung (2020) mentionne en outre que les PME de moins de 10 salariés sont particulièrement touchées, soulignant la nécessité de développer une théorie de la gestion de crise pour les PME. En outre, la Banque européenne d'investissement (2020) déclare que les PME du monde entier connaissent des changements spectaculaires et sont très vulnérables aux impacts négatifs. Les petites et moyennes entreprises sont plus exigeantes en main-d'œuvre et vulnérables aux perturbations en raison de facteurs tels que les quarantaines et la réduction des réserves de trésorerie.

Pour certaines entreprises, l'impact économique de la COVID-19 est temporaire. La pandémie de COVID-19 pourrait ne pas affecter toutes les entreprises et tous les secteurs (Mazur et al., 2021). Les entreprises disposant de liquidités importantes et d'un faible endettement sont moins touchées par la COVID-19 car leur flexibilité financière les aide à faire face à des événements inattendus (Fahlenbrach, Ragoth et Stulz, 2020). Plus de 50 % du PIB de l'UE provient des activités des PME (Tudor & Mutiu, 2008). La littérature souligne le rôle important des PME dans l'économie nationale (Hillary, 2000). Les PME jouent un rôle vital dans l'emploi mondial (Erixon, 2009) et sont la principale source d'innovation, d'entrepreneuriat et de modernisation (Hillary, 2000). On peut comprendre donc que les PME's jouent un rôle très cruciale dans l'économie global en situation de crise, en raison de structures financières conservatrices (Ward, 1988) et d'une vision à long terme (van Essen et al., 2015 ; Miller & Le Breton-Miller, 2005), les entreprises qui font preuve d'une plus grande flexibilité financière en temps de crise sont des entreprises familiales. Ces entreprises ont bénéficié de meilleurs flux de trésorerie, de ratios d'endettement plus faibles et ont continué à maintenir des bénéfices stables (Miller & Le Breton-Miller, 2005).

L'entrepreneuriat a été étudié en tant que domaine d'étude académique depuis que Schumpeter (1934) a décrit les entrepreneurs comme des innovateurs qui utilisent de nouvelles combinaisons pour perturber les marchés. Par la suite, de nombreux chercheurs ont publié des documents montrant que l'entrepreneuriat est l'un des principaux catalyseurs de la croissance économique mondiale (Nadiri, 1993 ; Crosby, 2000). Cependant, une étude largement suivie aux États-Unis a

montré que la plupart des startups échouent (Ghosh, 2010). Ce taux d'échec élevé de l'ordre de 75% a conduit à l'émergence d'un nouveau type de littérature pme's qui sera collectée sous le nom de méthodologie Lean Startup. Introduite à l'origine par Steve Blank, un chercheur spécialisé en entrepreneuriat à l'Université de Stanford, et développée par son étudiant Eric Ries, la méthodologie Lean Startup est devenue très populaire dans la communauté des startups et dans le milieu universitaire au cours de la dernière décennie (Blank, 2012). La méthodologie Lean Startup vise à réduire le nombre d'échecs de startups en proposant une approche scientifique et expérimentale qui met l'accent sur l'importance d'apprendre des clients. Blank (2006) a observé que trop de startups échouent en utilisant des méthodes traditionnelles, y compris la planification d'entreprise et le développement de produits rigoureux, pour créer des produits dont personne ne veut. Ries (2011) définit un pivot comme un changement stratégique conçu pour tester les hypothèses sous-jacentes concernant un produit, un modèle économique ou un moteur de croissance. On dit que Pivot est le point commun le plus courant parmi les startups à succès (Ries 2011). Les résultats rapportés dans l'étude de (Giardino et al. 2014) montrent que les startups ignorent souvent le processus d'apprentissage et évitent de faire des ajustements au bon moment, ce qui conduit à l'échec. Cela démontre l'importance de la transformation et de pivoter pour les startups pour survivre, prospérer et finalement atteindre des modèles commerciaux durables. Seules quelques startups ont le bon business model dès le départ, la preuve en est que de nombreuses startups qui ont connu un succès ne sont pas ce qu'elles étaient au départ. Par exemple, Flickr était un jeu de rôle multijoueur en ligne, et non un service de gestion et de partage de photos (Nazar 2013).

Selon Gartner (1988), l'entrepreneuriat est la création d'une organisation. Mais pourquoi l'entrepreneuriat est-elle si importante ? Une étude de la Kauffmann Fondation montre que seules les start-ups sont responsables de la croissance nette de l'emploi aux États-Unis (Kane, 2010). Mais comment l'entreprise démarre-t-elle ? Il existe plusieurs façons de démarrer une entreprise. Deux d'entre elles sont l'approche de causation et d'effectuation.

Les entrepreneurs, de leur côté, doivent prendre des décisions au jour le jour. Ces décisions sont influencées par les institutions dans leurs domaines d'activité, y compris les cultures établies. La recherche d'opportunités est cruciale dans la prise de décision entrepreneuriale (Sarasvathy, 2001). Le processus décisionnel entrepreneurial a toujours été considéré comme une méthode de

planification du comportement, dans laquelle l'entrepreneur fixe des objectifs et des mesures prédéterminés pour gérer, construire et développer l'organisation (Ansoff, 1994). Selon Sarasvathy (2001), deux approches différentes peuvent être suivies dans le processus d'indécision : la causalité et l'effectuation. La causalité implique l'utilisation d'une approche planifiée à l'aide d'un raisonnement causal. Dans une approche causale, les entrepreneurs planifient leurs idées de manière rationnelle en évaluant les risques d'exploitation des opportunités commerciales. Par conséquent, cette approche est cohérente avec l'approche du comportement planifié et est axée sur les objectifs. L'approche d'effectuation est davantage une approche émergente où les entrepreneurs réagissent à des environnements dynamiques. L'approche d'effectuation suit un processus itératif axé sur les moyens et l'aversion au risque : les nouvelles opportunités qui se présentent ne sont pas ignorées (Delmar & Shane, 2003). L'effectuation, en tant que logique entrepreneuriale, peut aider les individus à accroître leur esprit d'entreprise en tirant parti des ressources existantes (Sarasvathy & Venkataraman, 2011). Cette théorie est devenue de plus en plus importante à mesure que nous constatons une augmentation du développement, de la complexité et du dynamisme de l'environnement organisationnel. L'approche d'effectuation n'est pas nécessairement la meilleure option car elle dépend de l'environnement dans lequel l'entrepreneur opère. En présence de nombreuses incertitudes, l'approche d'effectuation est la meilleure option pour le succès entrepreneurial (Sarasvathy, 2001).

Les processus d'effectuation et de causation sont des concepts relativement nouveaux dans le domaine de l'entrepreneuriat. Les racines des processus causaux peuvent être trouvées dans les théories normatives de la rationalité prédictive. Après que la validité empirique de la rationalité prédictive a été remise en question, des études théoriques qui s'écartent de la rationalité prédictive ont émergé. L'effectuation, dont les racines remontent à la littérature générale sur l'expertise cognitive, est une théorie qui s'écarte de la rationalité prédictive et de la causalité (Read, Dew, Sarasvathy, Song & Wiltbank, 2009).

L'objet de cette recherche est d'étudier l'impact de la pandémie du Covid sur l'activité des entrepreneurs et de comprendre les circonstances qui ont conduit les entrepreneurs à faire évoluer (pivoter) leur projet pour survivre à cette crise. Nous allons notamment comparer les entrepreneurs qui ont un style planificateur à ceux qui ont un style plus émergent pour comprendre leur capacité à pivoter plus aisément. L'objectif principal de ce mémoire vise donc à comprendre comment un

pivot entrepreneurial peut affecter l'activité d'un entrepreneur durant un imprévu ou une situation de crise. Des éléments plus généraux nous permettront aussi de comprendre le rapport des entrepreneurs à la crise. Ainsi, les questions de recherche de ce mémoire sont les suivantes :

- Quelle logique entrepreneuriale, entre effectuation et causation, sous-tend la conduite d'un pivot par les entrepreneurs en situation de crise ?
- Comment ce pivot impacte l'activité de ces entrepreneurs durant un imprévu/situation de crise ?

Pour répondre à ces questions de recherche, le plan de rédaction est organisé de la façon suivante :

- Le premier chapitre développera le cadre théorique en présentant plusieurs concepts clés et approches théoriques pour mener la recherche.
- Le deuxième chapitre détaille la méthodologie de la recherche.
- Le chapitre 3 présente les résultats de la recherche.
- Le dernier chapitre est consacré à la discussion et notamment à un retour sur les questions de notre recherche.

CHAPITRE 1

Revue de la littérature

Notre objectif ici est de proposer un cadre permettant de comprendre la logique à l'œuvre chez les entrepreneurs amenés à opérer un pivot en situation de crise. Ce chapitre fait d'abord l'état des lieux de la littérature sur la crise et l'entrepreneuriat et permet de ensuite de prendre connaissances des différences entre les approches de l'effectuation et de la causation. Ensuite, nous abordons la notion de « Lean Startup », précisément le pivot en entrepreneuriat.

1.1 L'impact de la crise sur l'entrepreneuriat

1.1.1 La crise et l'entrepreneuriat

Une crise peut frapper n'importe quelle organisation. Pour les différents types de crises qui peuvent survenir, il est important de disposer d'un plan d'action détaillé. Ce plan peut créer ou détruire des organisations en temps de crise (Pheng, Ho et Ann, 1997). Il ne s'agit pas de savoir si l'organisation va faire face à une crise, mais de « où » et « quand » cette dernière va survenir. Quand "une crise se produira. Même s'il s'agit d'un tremblement de terre, d'une catastrophe ou d'une grève, la crise va affecter l'organisation en question en toute puissance. Pour l'organisation, le plus important est qu'elle doive être pleinement préparée à faire face à la crise." (Kash et Darling, 1998) Donc, on peut comprendre qu'une crise est une conséquence grave d'une action improbable qui frappe une organisation et peut menacer toute la société. La crise menace le sens commun des valeurs, la sécurité et la justesse. (Atlas, Gao et Vanhala ; Hale, 1997 ; Pearson et Clair, 1998).

Lorsqu'une catastrophe majeure se produit, un seul pays peut ne pas disposer de suffisamment de ressources, de services, de mécanismes financiers et de gouvernance pour faire face aux victimes à grande échelle. Les catastrophes transnationales peuvent être les plus complexes et impliquer différents aspects, tels que les aspects socio-économiques, les facteurs géopolitiques, la compétence juridique, les différences culturelles et la coordination de multiples institutions. Ces aspects peuvent créer des obstacles ou des facilitateurs dans le contexte de la coopération internationale.

Cependant, une réelle distinction doit être faite entre les termes « crise » et « catastrophe ». Selon la définition de Selbst (1978) de la crise (dans Faulkner, 2001, p. 136), elle semble être causée uniquement par l'entreprise elle-même. D'un autre côté, lorsque l'organisation n'a pas le droit de contrôler et d'endurer les catastrophes, les événements majeurs sont des catastrophes. Un exemple simple de ces catastrophes naturelles, telle qu'une éruption volcanique, une tornade ou une inondation (Faulkner, 2001, p. 136), (Ritchie, 2003, p. 670). En raison de la complexité croissante du monde, les deux auteurs affirment qu'il peut parfois être difficile de voir les frontières entre les caractéristiques humaines et naturelles.

Le mot « crise » est dérivé du mot grec « Krisis » - traduit en Français serait similaire à « décision » ou « choix » (Paraskevas, 2006). Il existe souvent des solutions multiples aux situations où le « choix » et la « décision » entrent en jeu. Le compromis entre les options importantes atténue souvent la situation, et les plans stratégiques sont souvent absolument cruciaux pour l'organisation (Cutlip, Center, & Broom, 2006). Pour éliminer toute possibilité de spéculation, les médias et leurs rivaux doivent faire du mal, le processus doit être très bien planifié et organisé car il existe une bonne et une mauvaise façon de gérer une crise. Pour qu'un événement ou incident soit défini comme une crise, Pearson et Mitroff (1993) ont déclaré que l'événement doit constituer une menace claire pour la réputation et la rentabilité de l'organisation. Le potentiel d'une crise à nuire à la réputation d'une organisation se reflète dans le type de menace (Coombs et Holladay, 1997).

Depuis l'effondrement de Lehman Brothers en 2008, la crise financière mondiale la plus grave depuis la dépression mondiale des années 1930 (Barron et al., 2012 ; Chowdhury, 2011) a posé un défi aux petites et grandes entreprises, entraînant la réduction de nombreuses tailles d'entreprises existantes, elle a engendré également la diminution du nombre d'entreprises nouvellement créées, chose qui a impacté directement la perte de milliers d'emplois. Cette crise a eu un impact particulier sur les petites et moyennes entreprises (PME), qui sont considérées comme des « moteurs de croissance » et « principales sources de dynamismes, d'innovation et de flexibilité » (OCDE, 2010) car le rôle de ces entreprises est très significatif et lié directement à la croissance du PIB réel, à la création de nouveaux emplois et à la réduction de la pauvreté. Cependant l'effet de ces crises a permis aux entrepreneurs de se créer un nouveau comportement plus adapté à la situation, ce comportement créatif et innovant des entrepreneurs et des entreprises conduit au développement de produits et de services en fonction des besoins des clients ; ceci est soutenu par des parcs

technologiques, des incubateurs, des groupes de collaboration d'entreprises innovantes et des politiques qui favorisent l'innovation (Nastase et Kajanus, 2010). Ces unités disposent également de ressources limitées et opèrent dans un environnement des affaires hautement compétitif. Bien qu'il ne s'agisse pas seulement d'une ressource financière, mais d'une ressource générale, il convient de noter que les PME disposent généralement de peu de ressources et dépendent souvent de ressources externes, ce qui augmente leur vulnérabilité aux crises (Barron, Hultén et Hudson, 2012). Cela conduit également à une plus grande dépendance vis-à-vis des agences externes, telles que le gouvernement ou les autorités locales. Cependant, au contraire, Jin (2010) a affirmé que les PME sont plus conscientes de la préparation aux crises car leurs ressources sont limitées dans les situations de crise.

La littérature traite également de la vulnérabilité des PME familiales pendant la crise économique. Cette vulnérabilité peut s'expliquer par ses ressources financières limitées (Torgen & Williams, 2020), son manque de préparation aux perturbations de trésorerie et son manque de gestion professionnelle. En période de crise économique, les PME sont souvent les plus vulnérables en raison de ressources financières limitées (Torgen & Williams, 2020). Le manque de gestion professionnelle peut se résumer à peu ou pas d'investissement dans les opportunités d'amélioration, le manque de connaissance du marché, le manque de prévision de la demande et de planification formelle, et le manque de compétences en gestion. Ces lacunes expliquent pourquoi de nombreuses PME échouent face à une crise économique (Eggers, 2020).

Pendant la phase de crise, les PME peuvent utiliser une réponse stratégique à court terme. Les résultats montrent que la réponse immédiate à court terme de plusieurs PME dans le domaine de la technologie médicale était la réduction d'effectifs, ce qui, selon la littérature, peut être considéré comme une réponse d'urgence. Dans une large mesure, les coûts ont été réduits, principalement en réduisant le nombre d'employés, ou au moins en évitant le recrutement de nouveaux employés et toutes les choses qui ne sont pas importantes pour l'entreprise. Cela permet à l'entreprise de survivre à court terme immédiatement après la crise. Ces données sont à peu près conformes aux principales tendances de la littérature, où les licenciements et les réductions des dépenses de main-d'œuvre sont décrits comme des réponses directes au ralentissement des petites et moyennes entreprises touchées par la crise (Thorgren & Williams, 2020).

1.1.2 La résilience en contexte de crise

La crise interroge en général la résilience des entrepreneurs et de leurs organisations : et elle est généralement déclenchée par des événements qui ont éventuellement un impact négatif sur l'entreprise. La cause d'adversité la plus fréquemment citée parmi les petites et moyennes entreprises qui déclenchent la résilience est le ralentissement économique ou la récession (Pal, Torstensson et Mattila, 2014 ; Smallbone, Deakins, Battisti et Kitching, 2012). Outre le ralentissement économique, d'autres aspects auront également un impact, comme l'émergence de maladies animales, les cybermenaces ou le changement climatique (Carias et al., 2020 ; Irvine & Anderson, 2004 ; Jorge et al., 2020). La plupart de ces facteurs sont des menaces externes, mais Doern, Williams et Vorley (2019) ont également mentionné des menaces internes qui peuvent causer et déclencher la résilience. Dans le point suivant, on va explorer et expliquer la résilience de plus près et sa relation avec les crises et l'entrepreneuriat. L'importance de comprendre le rôle de la résilience dans ces situations de crises et comment elle permet aux entrepreneurs de s'adapter à ces situations est un point très important dans notre recherche pour mieux comprendre les facteurs qui permettent à ces entrepreneurs de survivre à une crise.

Le concept de résilience est dérivé de la physique des matériaux, qui est décrite comme la capacité des éléments à absorber les chocs environnementaux sans se rompre (Bernard et Barbosa, 2016).

Dans les années 1950, ce concept s'est répandu dans le domaine de la psychologie puis dans le domaine des sciences sociales. Depuis lors, de nombreuses définitions différentes de la résilience ont été développées, mais cela conduit toujours à un manque de consensus sur une spécification unique pour le terme. Néanmoins, la plupart des chercheurs conviennent que deux conditions de base doivent être incluses dans la définition de la résilience, à savoir : la découverte d'un contexte d'adversité et l'adaptation positive qui en résulte (Bonanno, 2012).

L'hypothèse d'un comportement résilient ou flexible ne garantit pas que tous les problèmes possibles peuvent être résolus facilement, mais provoquera une sorte de solution, incitant les organisations et le personnel à s'adapter activement à l'environnement nouveau et changeant (Masten, 2001).

Le concept de résilience peut également s'appliquer aux entrepreneurs, car ils doivent souvent faire face à des événements imprévus qui peuvent mettre en danger la performance et même la survie de l'entreprise. Les raisons de ces revers sont des catastrophes environnementales, des crises financières, de nouveaux concurrents ou des innovations perturbatrices qui sapent la stratégie, ce qui à son tour affecte les performances normales de l'entreprise (Duchek, 2018). Donc on comprend que la résilience est une qualité qui doit être présente parmi les entrepreneurs car elle peut les aider à faire face à des périodes difficiles ou à des échecs de travail, leur permettant de démarrer et de recommencer plus fort qu'auparavant (Hayward et al., 2010).

Il est donc très important de comprendre et d'explorer de plus près la résilience en domaine d'entrepreneuriat, car elle peut jouer un rôle protecteur face au stress extrême, aux traumatismes et à l'adversité. Elle peut également éclairer les plans visant à prévenir les dysfonctionnements ou les résultats inadaptés (Ballenger-Browning & Johnson, 2010). Devenir entrepreneur est une expérience, généralement pleine de stress et d'adversité, et dans certains cas de traumatisme (Freeman, 2015).

En général, les gens pensent souvent que l'entrepreneuriat contribue à la résilience des communautés, des régions ou des économies, et il est étroitement lié à l'image des entrepreneurs. Les chercheurs utilisent souvent la résilience comme synonyme de préparation, de robustesse, de persévérance ou d'auto-efficacité pour expliquer pourquoi certains entrepreneurs et leurs entreprises obtiennent de meilleurs résultats que les autres entreprises non résilientes (Korber et McNaughton, 2017). Les caractéristiques entrepreneuriales cognitives et comportementales et les formes uniques d'entrepreneuriat, telles que les entrepreneurs sociaux, amélioreront la capacité des entreprises à s'adapter à de nouveaux environnements et contribueront à la durabilité à long terme grâce à l'innovation. Sur la base de ces perspectives générales, Korber et McNaughton ont identifié six interconnexions entre l'entrepreneuriat et la résilience. Quatre d'entre elles se concentrent sur la préparation aux interruptions potentielles en tant que processus de flexibilité ; les deux dernières adoptent une perspective de résilience post-interruption et discutent de ce qui se passe après une interruption.

Korber & McNaughton expliquent d'abord que la résilience des entrepreneurs est généralement comprise comme une condition préalable pour permettre aux entrepreneurs ou aux entreprises de

mieux gérer les crises, les revers ou les défis potentiels. Cela suppose que les entreprises ou les individus résilients sont plus capables de répondre aux situations de crise et de perturbations, ce qui permet de prédire le succès de l'entreprise qui est généralement défini comme la performance économique ou la survie de l'entreprise. Ce point de vue suppose implicitement que la résilience personnelle contribue à un niveau plus élevé de résilience organisationnelle. Par conséquent, les entrepreneurs résilients sont décrits comme des individus qui prospèrent indépendamment des normes ou des désavantages sociaux, culturels et politiques restrictifs (tels que le terrorisme, la guerre ou les accidents naturels). Ce point de vue est soutenu par le concept déterministe de causalité et peut s'expliquer par les antécédents de plusieurs entreprises et organisations. Ces antécédents sont également pris en compte et sont présentés comme des caractéristiques (caractéristiques psychologiques, caractéristiques organisationnelles ou facteurs macroéconomiques). Ces dernières sont censées améliorer la résilience des entreprises, renforçant ainsi la capacité de croissance des entreprises (Korber & McNaughton, 2017). La résilience entrepreneuriale est considérée comme une ressource que les entreprises peuvent facilement utiliser en cas de situation de crise.

Le deuxième point est la résilience comme déterminant des intentions entrepreneuriales qui est généralement lié au niveau micro, ainsi on peut comprendre que la résilience entrepreneuriale inhérente est la raison pour laquelle certaines personnes créent une entreprise et d'autres non. Dans ce cas, la résilience est souvent perçue comme synonyme d'auto-efficacité ou d'optimisme. Les entrepreneurs qui croient en leur capacité à faire face à un environnement stressant sont plus susceptibles de démarrer une entreprise. Par conséquent, la résilience est présentée en tant que bouclier pour les intentions d'entreprendre des effets négatifs de la peur de l'échec (Monllor & Murphy, 2017) et elle augmente également les intentions entrepreneuriales. Cependant, la flexibilité conceptualisée dans cette perspective peut encourager les entrepreneurs trop confiants à s'engager dans des activités entrepreneuriales vouées à l'échec (Korber & McNaughton, 2017).

La résilience est ensuite associée par les auteurs à un comportement entrepreneurial qui associe flexibilité et à capacité de changer face au nouvel environnement qui mène à l'innovation. En effet, les entreprises résilientes peuvent absorber des situations hostiles, être conscientes de ce qui se passe et réfléchir à ce qu'elles doivent faire, et effectuer des activités de transformation adaptative pour survivre à long terme (Sabatino, 2016). Bien que décrite comme une capacité

organisationnelle, la résilience entrepreneuriale est la capacité d'agir de manière entrepreneuriale, en supposant la mentalité entrepreneuriale, l'esprit entrepreneurial ou le comportement entrepreneurial des fondateurs et des dirigeants ainsi des employés de l'entreprise (Korber & McNaughton, 2017).

Korber & McNaughton (2017) précisent enfin que l'esprit d'entreprise favorise la résilience au niveau macroéconomique. Cette vision s'appuie sur des disciplines autres que la gestion d'entreprise, comme la géographie économique ou l'urbanisme. Elle croit qu'en plus de contribuer à la croissance économique, l'entrepreneuriat est également un élément indispensable de la résilience des villes, des régions, des industries ainsi que la résilience économique. Elle suppose également que les startups augmentent la diversification économique, augmentant ainsi le taux de survie ou de récupération des entités macroéconomiques lors d'événements perturbateurs (McIntyre, 2009). En effet, si les petites entreprises sont flexibles et peuvent donc répondre aux chocs externes, alors elles sont adaptables car elles peuvent intégrer les changements provoqués par les chocs, et elles peuvent innover pour s'adapter à de nouveaux environnements (Williams & Vorley, 2014). De même, les grandes, les entreprises bien établies sont plus résistantes aux perturbations, notamment en termes de finance.

En bref, les quatre premières interconnexions conceptualisent généralement la résilience comme une ressource. Par conséquent, elle est considérée comme une caractéristique inhérente ou caractéristique des individus, des organisations, des communautés ou des régions, ce qui peut réduire leur vulnérabilité à certaines perturbations vaguement définies (Korber et McNaughton, 2017). En revanche, les deux derniers points se concentrent plus clairement sur le comportement et l'interaction après qu'une perturbation se soit produite. Par conséquent, la résilience est conceptualisée comme une réponse à l'échec entrepreneurial. En mettant la résilience dans une perspective de processus, il est possible d'avoir une meilleure compréhension des différentes réactions suite à ces perturbations.

Le cinquième point nous explique la résilience comme réponse à l'échec entrepreneurial. En effet, cette vision repose sur le concept mécanique de la résilience, qui suppose un seul état stable et mesure la résistance aux perturbations et aux crises et la vitesse à laquelle elle revient à ce point d'équilibre. La résilience entrepreneuriale signifie la persévérance ou la patience face à l'échec, ou

la capacité de reprendre des risques après l'échec. Ce point de vue décrit la résilience comme un concept intrinsèquement positif et presque héroïque, ce qui explique que les entrepreneurs continuent à gérer leur entreprise indépendamment du succès ou de l'échec parce qu'ils sont résilients (Korber & McNaughton, 2017).

Le dernier courant présenté par Korber et McNaughton est la résilience adaptative en tant que processus de récupération et de transformation. Cette vision est basée sur le concept de résilience adaptative et se concentre donc sur la réponse pendant et après une perturbation/crise. Différente du concept de capacité d'adaptation, la résilience adaptative implique le processus de transformation et d'apprentissage continu ; c'est un processus dynamique, pas seulement une caractéristique ou un attribut. Elle est donc rendue possible par la capacité d'adaptation, mais implique une perspective plus dynamique de la façon dont les entreprises ou les individus réagissent aux interruptions et transforment les capacités ex ante en actions. En effet, la pensée entrepreneuriale met l'accent sur ce point car, récemment, elle est passée des caractéristiques individuelles et des intentions des entrepreneurs à se concentrer sur leurs actions et leurs résultats (Aldrich et Martinez, 2001). Selon la manière dont l'identité des fondateurs affecte leur capacité à faire face à l'adversité de l'entreprise, deux catégories peuvent être distinguées. La première est celle qui opte pour la transformation et le pivot dans sa stratégie innovante qui permet à l'entrepreneur de changer son organisation vers un nouvel état ; et celle qui choisit la réponse, l'objectif principal est de revenir à l'état d'avant la crise/perturbation sans essayer de changer de compétences, stratégies ou de services. Dans tous les cas, les réponses entrepreneuriales aux perturbations ou aux crises basées sur l'innovation et l'apprentissage continu peuvent améliorer la résilience inhérente des individus, des entreprises et des entités macroéconomiques (Korber et McNaughton, 2017).

Pour conclure, les quatre premières perspectives utilisent à nouveau la résilience comme une ressource pour prédire dans quelle mesure les individus, les entreprises ou les entités macroéconomiques peuvent faire face aux futurs défis, tandis que les deux premières pensent principalement que la résilience est une combinaison de diverses conditions préalables et positive. Le troisième et quatrième point sont fondamentalement opposés. Ils décrivent l'entrepreneuriat comme une série de caractéristiques comportementales qui soutiennent des entreprises ou entités macro-économiques résilientes, ces environnements socio-économiques, macro-économiques,

dépendent de la capacité des entreprises entrepreneuriales à explorer et exploiter les opportunités de manière innovante et créative (Korber & McNaughton, 2017). En revanche, les deux dernières perspectives se concentrent explicitement sur la période qui réside après la crise et présentent la résilience comme une réponse à divers défis. Tandis que le premier point s'appuie sur le concept de résilience technique, c'est-à-dire un ensemble de caractéristiques psychologiques personnelles, permettant de rebondir après un échec, le deuxième point nous présente la résilience adaptative, il se concentre donc sur les stratégies, les pratiques ou les actions des entités entrepreneuriales face aux interruptions et aux changements de paramètres contextuels (Korber & McNaughton, 2017).

1.1.3 L'impact du COVID sur l'entrepreneuriat

L'épidémie de coronavirus de 2019 a gravement affecté les organisations et l'économie mondiale, c'est la raison pour laquelle on doit définir tout l'impact de cette crise sur l'économie mondiale, et ainsi son impact sur l'entrepreneuriat en général, pour mieux comprendre comment les entrepreneurs ont pu survivre à cette crise.

Les entreprises sont confrontées à des problèmes différents avec un certain degré de perte. En particulier, l'entreprise est confrontée à divers problèmes, tels que la réduction de la demande, la perturbation de la chaîne d'approvisionnement, la pénurie de matières premières, la réduction des exportations, etc. Cependant, il est clair que les entreprises du monde entier subissent l'impact significatif de l'épidémie de COVID-19 sur leurs entreprises. Les principales victimes de la pandémie COVID-19 sont les micros, petites et moyennes entreprises, car en général, ces petites entreprises ne disposent pas toujours des méthodes et des ressources nécessaires pour faire face à de telles crises, notamment en termes de financement et de gestion. Elles ne sont également pas prêtes pour les interruptions qui peuvent durer plus longtemps que prévu (Bartik et al., 2020 ; Prasad et al., 2015). De plus, ces entreprises sont fortement dépendantes de leurs transactions commerciales quotidiennes et d'un petit nombre de clients (Williams et Schaefer, 2013). En conséquence, bon nombre de ces sociétés sont en rupture de stock, certaines ont à peine continué à fonctionner et certaines seront bientôt en rupture de stock.

Un autre terme « produit ou activité non essentiel » (Cowling, Brown et Rocha, 2020) est désormais également très courant. Il y a des emplois non essentiels et des entreprises non essentielles, et il y

a des arguments sur ce qui est le contraire, c'est-à-dire essentiel (la même logique s'applique à la qualification et à la distribution des vaccins). "Le gouvernement a également forcé des entreprises à fermer, puis a imposé des restrictions strictes sur leur fonctionnement. Depuis la Seconde Guerre mondiale, le gouvernement n'a jamais assumé un tel rôle de gestion dans une économie capitaliste." (Greene & Rosiello, 2020). Cependant, il existe quelques différences clés entre COVID-19 et la grippe espagnole de 1918 qui est la dernière pandémie (Greene & Rosiello, 2020 ; Smith, 2020). Bien que nous ne connaissions pas encore toutes les conséquences du COVID-19, et que d'autres souches semblent émerger, la technologie a évolué pour rendre « l'innovation ultrarapide » (Von Krogh et al., 2020, p. 9) possible dans divers domaines.

Dans le cas de l'esprit de l'entrepreneuriat, il doit y avoir obligatoirement un environnement organisationnel qui peut stimuler l'innovation. En ce qui concerne les petites entreprises, même dans les incertitudes causées par certaines situations de crises comme le COVID-19, leur adaptabilité et leur flexibilité sont devenues des opportunités pour faire face aux défis. Dans ce cas, les entrepreneurs doivent adapter leurs modèles d'affaires aux nouvelles réalités (Kuckertz et al., 2020), en générant des chaînes de production, en augmentant l'apprentissage, et en mettant en place de l'innovation (CEPALC, 2020). Ainsi Kuckertz et al. (2020) ont souligné que seulement un quart des 40 pays analysés ont annoncé des mesures spécifiques de soutien aux start-ups. De plus, malgré la demande accrue de liquidités, la première réponse des start-ups à la crise n'est pas d'obtenir immédiatement le soutien de l'État. Cela est dû en partie à des exigences bureaucratiques considérées comme supérieures aux avantages, mais également à l'inadéquation du soutien aux start-ups, ainsi qu'au manque d'informations et de compréhension du propriétaire du soutien. Au contraire, la réponse initiale des startups est ce que l'on appelle le « Bricolage volontaire », combinant des ressources internes disponibles avec des ressources externes dans leur réseau (telles que la bonne volonté et le soutien mutuel) (Kuckertz et al., 2020). On peut dire que cela représente une mesure à court terme pour aider à faire face à la crise.

Bien que les petites et moyennes entreprises doivent ajuster leurs modèles économiques pour survivre une crise, les entreprises familiales sont plus résistantes à ces crises, vu que leur structure financière conservatrice peut les empêcher d'avoir de graves problèmes financiers, ces entreprises étant plus résilientes économiquement que les autres (Matser et al., 2020 ; Zhou et al., 2017). Constantinidis, Christina, et al. (2021) ont souligné que cette dimension familiale décrit la manière

dont les entrepreneurs mobilisent ces contextes familiaux et entrepreneuriaux pour traverser la crise. Leur positionnement sur le long terme et leur proximité affective avec l'entreprise leur permettent de choisir une structure financière plus conservatrice. Étant donné que les entreprises familiales bénéficient d'une structure actionnariale plus importante que les entreprises non familiales, leurs visions à long terme semblent également conduire à moins de conflits d'agence entre les détenteurs d'actions et de dettes (Anderson, Mans et Reeb, 2003). Ces structures permettent donc aux entreprises familiales de mieux répondre aux crises (Ward, in Matser et al., 2020). Elles sont plus performantes que les entreprises non familiales et peuvent mieux mobiliser des ressources pour maintenir leurs activités commerciales en cas d'urgence (Kraus et al., 2020).

Mais en fin de compte, les progrès rapides de la technologie médicale et des solutions imaginatives à la pandémie du virus corona conduiront à un esprit d'entrepreneuriat accru (Kuckertz et al., 2020). Le comportement des entrepreneurs pendant la crise a changé la façon dont les événements ont été gérés pendant la récession. Comme on l'a expliqué précédemment, ce type de comportement conduit au développement de produits et de services en fonction des besoins des clients, et c'est dans ces cas que l'on voit l'importance de la flexibilité et la résilience dont font preuve les entrepreneurs pour répondre aux crises et qui amélioreront également l'impact environnemental (Liguori et Winkler 2020). Cela est dû à des changements majeurs dans les dynamiques sociales, telles que les conditions de vie et de travail. La demande croissante d'entrepreneuriat et d'autres modes de pensée pour s'adapter aux nouveaux modes de vie a également conduit à une transformation globale. Les entrepreneurs sont célèbres parce qu'ils sont plus aventureux, imaginatifs et créatifs que les autres et peuvent donc répondre aux demandes du marché. Cela signifie que les entrepreneurs dotés de telles caractéristiques et compétences seront en mesure de répondre à leurs besoins.

Et donc encore une fois comme cité dans le point précédent, la résilience n'est pas uniquement limitée au retour à un état normal après une crise, mais c'est de permettre à l'entrepreneur de développer un esprit qui pourra faire face à ces circonstances et également lui donner d'autres perspectives pour créer et découvrir de nouvelles opportunités de la crise elle-même (Bhamra, Dani, & Burnard, 2011; Burnard & Bhamra, 2011; Gittell, 2008; Mallak, 1998; Watanabe, Kishioka et Nagamatsu, 2004). Les adversités ou bien des situations de crise comme la pandémie peuvent avoir un impact positif chez certains entrepreneurs qui ont développé cet aspect flexible,

car elles vont leur permettre de déclencher leur créativité et créer de nouvelles idées et opportunités dans les organisations. Un autre point c'est qu'une crise telle que le COVID-19 a amené les entrepreneurs à faire face à des défis et à des menaces. L'étendue de son influence nécessite des recherches approfondies sur les facteurs qui les causent ainsi de trouver les différentes possibilités qui permettent d'influencer ces causes. La résilience fournit un cadre utile pour étudier la manière dont le système récupère de l'impact (Kitsos et Bishop, 2018). Pour Doern et al. (2019), la compréhension du concept de résilience est cruciale car elle permet aux organisations de continuer à fonctionner de manière fiable en temps de crise (Williams et al., 2017).

Le pivot est également un point très important dans notre recherche. Le pivot des petites entreprises peut se produire à tout moment, la motivation pour changer de modèle d'entreprise peut être des chocs exogènes (Cowling et al., 2020 ; Morgan et al., 2020), des pandémies ou de l'opportunisme dans des situations graves. Cependant, certains soutiendront que « toutes les entreprises doivent ajuster leurs modèles économiques pendant les périodes de crises, tout en réduisant les risques et en saisissant de nouvelles opportunités » (Manolova et al., 2020, p. 481). Morgan et al. (2020) décrit un exemple de petite entreprise qui pivote tout en se concentrant sur la valeur sociale. Cependant, pour certains types d'entreprises, la fermeture forcée de ces petites entreprises est plus difficile à gérer par une telle transformation.

1.2 Le pivot en entrepreneuriat

De plus en plus d'entrepreneurs utilisent généralement la théorie de la Lean startup. L'article le plus cité est « Why Lean Startup Changes Everything » (Ries, 2013), qui se concentre sur les avantages de cette méthode, mais il se penche rarement sur les raisons de l'échec de la plupart des startups Lean. À notre connaissance, les littératures qui étudient comment appliquer le pivot et la Lean startup dans des situations de crise telles que le COVID-19 sont très rare. Par conséquent, cette étude tente d'analyser les raisons qui poussent les entrepreneurs à utiliser le pivot dans leurs stratégies en situation de crise, et de comprendre si ce choix de pivot peut permettre à ces entrepreneurs de survivre à la crise. En termes de pivot, la recherche est principalement basée sur les théories existantes telles que la théorie d'effectuation et la théorie de la causation. Dans les points suivants, on va expliquer et présenter les différentes littératures qui expliquent la Lean startup

et le pivot, analyser les facteurs qui permettent de déclencher ce pivot et le rôle du pivot en entrepreneuriat en situation de crise.

1.2.1 La Lean-startup et le pivot

Les startups deviennent de plus en plus importantes car elles sont une cause importante de croissance économique et sont responsables de la création d'emplois nets positifs (Kane, 2010). Pour être considérée comme une startup, aucune restriction de taille ou de revenus spécifique n'est requise, mais il est bien connu que les startups opèrent dans des conditions extrêmement incertaines et font face à de nombreux défis (Bosch et al., 2013).

Le terme « Lean Startup » a été initialement proposé par Eric Ries (2008) sur son blog personnel d'entrepreneur - Startup Lessons Learned. Ries a expliqué que le terme "Lean entrepreneurship" vient de la connotation de lean, c'est-à-dire de l'utilisation de logiciels libres disponibles et d'un développement itératif pour réduire la consommation, minimisant ainsi le gaspillage dans les opérations entrepreneuriales. Dans son livre, Ries décrit une méthode qui peut raccourcir le cycle de développement et de sortie du produit en suivant quelques étapes de base. La proposition principale de Ries est que de cette manière, les startups peuvent réduire ou au moins minimiser les risques et atteindre des niveaux de productivité plus élevés avec des coûts inférieurs. Le fondement de la méthodologie du lean startup est le mouvement de fabrication au plus juste dans les années 1980, qui vise à éliminer les processus qui n'ont pas créé de valeur pour les clients (Ohno, 1988). Ries a combiné les principes Lean de Toyota avec sa propre expérience entrepreneuriale et les travaux antérieurs d'un autre entrepreneur et académicien de la Silicon Valley, Steve Blank, pour former la thèse centrale de "The lean startup".

Selon Ries (2011), tous ces échecs entrepreneuriaux sont une perte de temps, d'enthousiasme et de compétences des entrepreneurs. L'introduction de nouveaux produits ou modèles d'affaires sur le marché est confrontée à des risques élevés et a souvent un biais de confiance excessive vers le succès (Kahneman, 2000). Le Lean Entrepreneurship Movement (TLS), dédié à la prévention de ces échecs, a émergé dans l'environnement entrepreneurial pour promouvoir un plan d'action visant à aider les entrepreneurs à obtenir plus d'opportunités de réussite (Ghorashi, 2015). TLS a conçu les efforts des startups pour concevoir des expériences scientifiques afin de tester leurs hypothèses stratégiques et aider à comprendre ce qui est raisonnable et ce qui ne l'est pas (Ries, 2015). Les

méthodes utilisées dans le Lean startup reposent sur cinq outils : validation learning, MVP (Minimum Viable Product), build-measure-learn, rétention ou pivot et comptabilité innovante, qui seront abordés dans les points suivants.

Validation learning : Influencé par la théorie de la production au plus juste, Ries (2011) a formulé des hypothèses de modèle d'entreprise qui doivent être testées par des expériences continues pour minimiser les pertes de temps et d'argent et construire une entreprise efficace en capital. L'apprentissage par validation est une méthode d'apprentissage qui se base sur le test d'hypothèses. C'est l'épine dorsale de toutes les startups car elles doivent viser à créer des connaissances pour créer une entreprise durable et rentable. Selon Ries (2011), il existe deux hypothèses importantes : l'hypothèse de valeur et l'hypothèse de croissance. Il définit l'hypothèse de valeur comme un test pour voir si un produit ou un service apportera vraiment de la valeur aux clients une fois que le client l'utilisera, tandis que l'hypothèse de croissance est définie comme testant comment les nouveaux clients trouvent le produit ou le service (Ries, 2011). Ries recommande un « processus d'apprentissage éprouvé », où l'entreprise mène des expériences rapides et fréquentes pour vérifier chaque élément de ses produits/services avant d'entrer dans la prochaine étape de développement. Ils utilisent des tests de conception pour comprendre la réaction du client à certains changements dans le produit, comme tester deux versions pour voir quelle version le client préfère (également connu sous le nom du split testing).

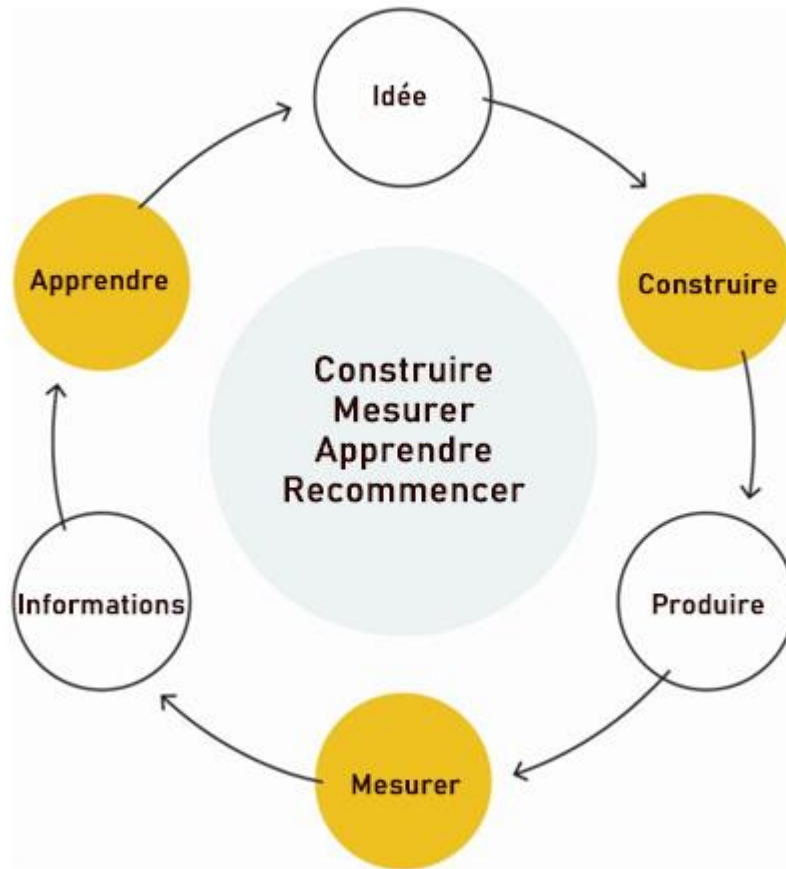
Minimum Viable Product (MVP) : L'un des concepts les plus importants de Ries (2011) est le produit minimum viable. C'est une façon de tester des hypothèses et de commencer le processus d'apprentissage le plus tôt possible. MVP est la version de base, le prototype ou la version test du produit, développé avec le moins d'effort et de temps. Le prototype n'a généralement pas les caractéristiques que le produit aura à un stade ultérieur, mais a suffisamment de caractéristiques pour mesurer la perception du client de la valeur du produit. L'objectif est de permettre aux clients d'entrer en contact avec le produit dès que possible. Selon Ries (2011), cela empêchera les startups de dépenser des ressources inutiles pour développer des fonctionnalités qui pourraient ne pas ajouter de valeur aux clients, réduisant ainsi le gaspillage potentiel.

MVP a évolué à partir de l'étape entre la conception du produit et l'adéquation du marché du produit. Ries (2011) a souligné que, fondamentalement, une startup lean est une série de MVP, dont chacun

visé à répondre à des questions spécifiques (hypothèses) pour générer un apprentissage éprouvé. Pour Copper et al (2013), lors de l'apprentissage, il est plus important de construire des expériences qui peuvent contenir des fonctionnalités différentes que de construire des fonctionnalités sur les caractéristiques de nouveaux produits. Par conséquent, le lancement d'une petite version du produit peut tester les résultats et diagnostiquer les problèmes auprès des premiers utilisateurs qui sont prêts à acheter la première version du produit, même s'il ne possède pas toutes les fonctionnalités "conviviales". (Eisenman et al. 2012).

Build-Measure-Learn : L'un des concepts de base du modèle d'initiation à l'apprentissage est la boucle de rétroaction construction-mesure-apprentissage. Selon Ries (2011a ; 2011b), toutes les expériences devraient suivre ce processus en trois étapes pour créer une entreprise durable et prospère. La partie construction de la boucle est conçue pour expérimenter, par exemple en construisant un prototype bêta (MVP) pour permettre aux clients de tester des hypothèses commerciales. L'interaction du client avec le produit générera des données qualitatives et quantitatives et des commentaires sur la perception du client du produit. En établissant des méthodes pour mesurer ces données, les entreprises peuvent en savoir plus sur leurs clients et décider d'ajuster ou de s'en tenir à leurs stratégies commerciales. Ries approuve que l'une des mesures clés du succès est la vitesse à laquelle le temps requis pour apprendre est de vérifier ou de rejeter les hypothèses. Par conséquent, l'objectif devrait être de minimiser le temps de cycle total en construisant des boucles de rétroaction-mesure-apprentissage afin d'obtenir un avantage concurrentiel en apprenant plus rapidement que les concurrents.

Figure 1.1 : La boucle "build-measure-learn" (Ries, 2011)



La rétention et le Pivot : En suivant la boucle de rétroaction « construire-mesurer-apprendre », l'entreprise arrivera à la conclusion si elle doit ajuster sa stratégie commerciale : Pivoter et orienter la stratégie dans une direction différente qu'auparavant, ou si elle doit s'en tenir à l'actuel direction (Ries 2011). Avec de la persévérance, les entrepreneurs peuvent continuer à vérifier les hypothèses

ou, si toutes les hypothèses sont vérifiées, ils sont prêts à passer à l'échelle du produit (Eisenmann et al., 2013). Ries (2011a) a expliqué qu'en suivant le cycle de construction-mesure-apprentissage, l'entreprise découvrira rapidement quand ajuster sa stratégie commerciale et quand s'y tenir. Pivoter signifie que l'entreprise tourne et oriente sa stratégie dans une direction différente de la précédente. Ceci est réalisé en testant des hypothèses et en analysant les résultats, ce qui permet à l'entreprise de s'adapter à l'évolution de l'environnement et ainsi de comprendre si elle crée et ajoute de la valeur à ses clients. Si l'expérience montre que cela n'ajoute pas de valeur, alors il est temps d'ajuster et d'établir de nouvelles hypothèses à tester. De cette façon, l'entreprise sait très tôt si et quand elle doit changer, évitant ainsi une perte de temps et d'argent inutile.

1.2.2 Le pivot en entrepreneuriat et les différents types de pivot

Le pivot est souvent considéré comme synonyme de changement. Cependant, il ne s'agit pas seulement d'introduire des changements et de prendre des décisions. Ces dernières années, plusieurs définitions des pivots ont été proposées dans la littérature. Le pivot est considéré comme une vérification des hypothèses liées au modèle économique (Blank 2005, Maurya 2012), le pivot n'est également pas lié uniquement aux entreprises. Selon Ries (2011), un pivot est un type spécial de changement conçu pour tester et valider des hypothèses sur les produits, les modèles commerciaux et les moteurs de croissance. Un autre point qui est considéré comme l'une des principales raisons qui poussent les startups à pivoter c'est d'éviter les pertes des ressources critiques. Et donc le pivot permet aux startups d'investir leurs ressources limitées dans les directions les plus prometteuses pour créer de la valeur commerciale.

Par conséquent, le pivot est le résultat d'un processus d'apprentissage. Dans ce processus, l'entrepreneur se rend compte que s'il ne veut pas sombrer ou être piégé, consommer des ressources et que l'entreprise peut ne pas être en mesure de croître, ou pire, échoué avant le stade de la maturité, il doit réaliser un pivot dans sa stratégie et son modèle d'affaire. Pour poursuivre cette analyse, il faut se poser une question importante et incontournable pour les entrepreneurs qui souhaitent pivoter leur modèle d'affaire, la question est quand pivoter ? Sur la base des analyses et des données collectées, on peut réaliser le " Lean Monitor ", un outil de simulation utilisé pour former les entrepreneurs à concevoir leurs entreprises en démarrage. D'après les résultats du Lean Monitor, le meilleur moment pour pivoter est lorsque l'entrepreneur réalise que son hypothèse, son produit

ou son modèle d'entreprise est invalide. La clé est d'obtenir les preuves empiriques nécessaires dès que possible pour déterminer si vous devez réaliser un pivot pour éviter ou réduire la possibilité de perdre du temps et/ou de l'argent.

Mais pour connaître le processus du pivot, il faut comprendre qu'il existe plusieurs types de pivots qui doivent être adaptés aux besoins des entreprises. Tehuo et al. (2015) identifient les différents types de points pivots (orientation produit, segmentation client, architecture d'entreprise, etc.) et ils ont expliqués comment ils affectent différentes parties du modèle de démarrage de la Lean startup. Cependant, il y a un manque d'informations sur la façon d'identifier et de classer les pivots dans des catégories de pivots spécifiques.

Afin de construire notre recherche sur une certaine base, nous avons utilisé les types pivot rapportés par Ries (2011), sachant que ces types doivent être systématiquement et scientifiquement vérifiés. Ries (2011) propose dix types de pivots différents pouvant survenir dans les startups. Le premier type de pivot est le pivot restrictif : une seule caractéristique d'un produit devient le produit entier, par exemple, un échantillon de produits de boulangerie dans un restaurant devient une boulangerie indépendante. Le deuxième type de pivot est le pivot extensif : par opposition au pivot restrictif, le produit entier devient une caractéristique unique du produit plus grand. Par exemple, étendre les applications de partage de photos aux plateformes de médias sociaux pour les photographes. Un autre type de pivot qui consiste à passer d'un groupe de clients à un autre est le pivot de changement de segment client. Par exemple, la plate-forme de développement de jeux qui était initialement destinée aux développeurs est devenue plus tard disponible pour que tout le monde puisse la tester car les hypothèses du produit ont été partiellement confirmées et ont résolu les problèmes corrects, mais pas pour les clients initialement prévus. Le quatrième type de pivot est le pivot des besoins du client : dans le processus de très bien connaître le client, nous nous rendons parfois compte que le problème que nous essayons de résoudre n'est pas important pour le client, mais nous trouvons souvent des problèmes. Dans un autre sens, on découvre que d'autres problèmes connexes sont importants pour eux et peuvent être résolus. Passons maintenant au pivot de la plateforme : il s'agit du transfert de l'application vers sa plateforme support, et inversement, par exemple, d'une boutique en ligne qui devient par après une plate-forme qui héberge des boutiques en ligne. Le sixième type de pivot est le pivot de l'architecture d'entreprise : dans ce pivot, les startups modifient leur architecture d'entreprise, par exemple en choisissant une marge élevée et un faible volume, au lieu

de se concentrer sur le marché de masse. Le pivot de la capture de valeur introduit des méthodes de capture de la valeur créée par l'entreprise. Ces méthodes sont souvent appelées modèles de monétisation ou de revenus. Les entreprises en démarrage peuvent saisir la valeur qu'elles créent de diverses manières. Un exemple de centre d'acquisition de valeur est peut-être le passage des services en ligne d'un modèle de tarification unique à un abonnement mensuel. Le pivot du moteur de croissance est un autre type de pivot. Il se concentre sur les moteurs de croissance typiques des startups. Ces moteurs sont des modèles de croissance viraux (bouche à oreille) et collants (attirent les clients pour qu'ils gardent un produit/service aussi longtemps que possible). Les deux derniers types de pivots sont les pivots de canal et les pivots de technologie. Le pivot du canal consiste à reconnaître qu'une entreprise en démarrage a trouvé un moyen plus efficace d'atteindre les clients par rapport aux concurrents précédents, par exemple, de la vente de produits/services en magasin à la vente en boutique en ligne. Le pivot technologique est le fait qu'une startup modifie et met sa plate-forme à niveau pour la rendre plus sûre.

1.2.3 Les facteurs qui déclenchent le pivot

Dans leur étude, Bajwa et al. (2016) et Bajwa et al. (2017) ont identifié certains déclencheurs clés qui conduisent les startups à la réalisation d'un pivot d'exécution, ils ont expliqué que ces éléments se divisent en catégories de facteurs. Facteurs externes et internes. Les déclencheurs externes sont les suivants :

- **Retours clients négatifs** : Pour fonctionner efficacement, les startups ont besoin de clients. Ils doivent être acquis, conservés et capables de générer une quantité utile de données pertinentes, sinon l'organisation pourrait devoir pivoter sa stratégie.
- **Incapacité de concurrencer ses concurrents** : si une start-up constate qu'elle est incapable de prendre pied sur le marché parce que ses concurrents sont en mesure de promouvoir des concepts similaires plus efficacement, elle devra donc pivoter son modèle d'affaire voire même son produit pour corriger la situation.
- **Défi technique** : La technologie est généralement un avantage unique des startups. Si elle ne peut pas obtenir la technologie nécessaire pour résoudre les problèmes des clients et/ou si des options plus efficaces sont disponibles, elle devra peut-être modifier son orientation stratégique.

- **Utilisation non planifiée du produit par les utilisateurs** : une startup peut commercialiser son produit comme un outil pratique pouvant répondre à des besoins non satisfaits qui, selon elle, existent sur un marché particulier. Cependant, lorsque ses clients utilisent le produit d'une manière qui est partiellement ou totalement sans rapport avec l'objectif de l'entreprise de promouvoir le produit, il est logique d'ajuster et de repositionner le produit. Faites pivoter et repositionnez le produit.
- **L'évaluation par l'utilisateur des caractéristiques spécifiques du produit** : Parfois, les caractéristiques spécifiques d'un produit peuvent être considérées par les clients comme offrant plus de valeur que d'autres caractéristiques. Dans ce cas, la startup derrière le produit peut être intéressée par la reconfiguration du produit afin de positionner cette fonctionnalité au cœur de son produit.
- **L'influence des investissements** : Il peut être difficile de résister à la pression et/ou aux propositions de parties prenantes puissantes au sein d'une startup qui estiment qu'une nouvelle voie doit être tracée pour réaliser ce qu'elles considèrent comme la vision organisationnelle. Se soumettre et pivoter dans la direction de leurs idées peut être la seule option pour que la startup survive.
- **Mauvais moment** : Une startup peut mettre sur le marché un produit qui est littéralement en avance sur son temps - et peut-être aussi en retard sur son temps - ce qui signifie que le marché peut ne pas être conscient du problème que la startup veut résoudre. La startup peut donc être amenée à se tourner vers une solution alternative susceptible d'être mieux accueillie et adoptée.
- **Réponse positive d'un segment de clientèle imprévu** : Lorsqu'un segment du marché d'une startup montre une demande forte et inattendue pour son offre, alors la sagesse conventionnelle suggère que l'organisation devrait réduire son offre.
- **Réduire le marché ciblé** : Il s'agit du concept d'un pivot déclenché à la suite d'une contraction significative de l'étendue et/ou du volume du marché visé par la startup.

Les facteurs internes qui permettent aux startups de réaliser un pivot sont :

- **Une entreprise non évolutive** : l'objectif de la plupart des startups est de développer des produits avec un potentiel évolutif. Si une organisation se rend compte que son offre sur

le marché ne l'est pas, elle doit rapidement pivoter et s'adapter avec la nouvelle offre du marché.

- **Des modèles commerciaux défectueux :** Les modèles commerciaux défectueux peuvent prendre plusieurs formes : des modèles avec des coûts excessivement élevés et des revenus faibles, voire des modèles qui ne peuvent pas acquérir suffisamment de clients. Dans ce cas, les startups doivent alors pivoter leur modèle d'affaire de manière innovante pour développer et mettre en œuvre des alternatives viables.
- **Identifier les besoins plus importants des clients en résolvant des problèmes internes :** Parfois, une start-up se rend compte qu'elle travaille dur pour améliorer son produit de base et que les éléments à améliorer sont partagés par les clients. Par conséquent, ces situations peuvent les obliger à réévaluer leurs offres de produits et à passer à des solutions qui répondent mieux aux besoins des clients.

1.2.4 Le rôle du pivot en entrepreneuriat en situation de crise

L'approche de la Lean startup implique de vérifier en permanence le plan d'affaires par le biais de tests d'hypothèses pour identifier quand le plan d'action doit être modifié. Le concept de pivot est basé sur les principes de la théorie de l'apprentissage (Mowrer, 1960). Le pivot est un terme qui est devenu très populaire dans le monde des startups récemment. Cependant, certaines idées centrales ont été décrites dans des anciennes théories de l'apprentissage : l'apprentissage par essais et erreurs (Young, 2009) ou la théorie de l'apprentissage par la pratique (Schank et al., 1999) et enfin la théorie la plus récente de l'apprentissage qui est l'effectuation. La théorie d'effectuation est basée sur la recherche cognitive et décrit comment les individus prennent des décisions dans des conditions incertaines et complexes. De même, lorsque les startups se rendent compte qu'elles ont subi trop d'itérations dans leur plan d'affaires, et comprennent que certains éléments de leur produit ou de leur stratégie sont défectueux et qu'il est temps de tourner la page, le pivot est un outil pour se fixer de nouveaux objectifs (Ries, 2011). Savoir quand pivoter est aussi le résultat d'un apprentissage. Plusieurs raisons peuvent indiquer la nécessité de changer : l'offre et la demande ne correspondent pas, le marché ciblé n'est pas identifié ou le produit ne correspond pas à ce que recherche le client. Ce sont l'une des nombreuses raisons pour lesquelles les startups doivent réaliser un pivot dans leur stratégies (Bajwa et al., 2017). En plus des avantages de réduire les

risques et d'éviter les pertes, ils sont généralement le dernier outil pour sauver les startups, ou du moins un moyen d'aller éventuellement dans le sens du succès.

Par exemple, le pivot peut être atteint en modifiant fondamentalement les caractéristiques du produit, en le vendant à différents segments de marché, ou éventuellement en modifiant complètement la proposition de valeur unique et en passant à un produit complètement différent. Surtout dans ce dernier cas, si l'entreprise en développement se rend compte que la proposition de valeur unique qu'elle fournit au client ne résout pas suffisamment le problème qui est généralement important pour le client, même après plusieurs itérations des fonctions du produit et essaies de vendre le produit à différents groupes de clients, alors l'équipe de développement peut être amenée à un pivot qui nécessitent un changement complet de produit ou de modèle commercial (Ries, 2011 ; Maurya, 2012). Cela peut généralement être vu dans le cas de COVID-19, où l'entreprise change ou conduit à un changement complet de son modèle commercial. Ceci est généralement lié à la crise qui déclenche des comportements d'achat de panique de certains produits. Prenons l'exemple de Coty et Procter & Gamble, Bacardi et Bundaberg Rum et d'autres sociétés de produits de beauté et de soins qui ont changé leurs modèles d'affaires et leurs produits et ont commencé à produire des désinfectants. (Smiedt 2020; Smith 2020). On comprend donc qu'en étant ouvertes aux avis constructifs, les entreprises pourront s'adapter au jour le jour à la nouvelle situation, de faire pivoter progressivement leurs modèles d'affaire et prendre des décisions basées sur des faits dans le processus. La planification joue également un rôle important car elle permet d'aller dans la bonne direction et réduit le risque d'échec. Cependant, un nouveau service ou produit peut échouer pour diverses raisons, y compris dans des circonstances incertaines telles qu'une pandémie. C'est pourquoi le suivi et l'évaluation de la performance des services et produits mis en œuvre sont essentiels pour garantir des résultats satisfaisants. Plusieurs études prouvent que l'adaptabilité est un facteur clé de succès. Donc survivre à une pandémie nécessite de changer les modèles économiques en fonction de la situation. Mais ce processus est progressif, et maîtriser les points clés nécessite d'apprendre des erreurs et de faire les ajustements nécessaires. Ainsi il est toujours nécessaire d'évaluer les performances de l'entreprise après la mise en œuvre des changements de modèle d'affaire. Cette évaluation devient plus importante dans des situations telles que la crise COVID-19, où le contexte de l'économie évolue également rapidement, c'est dans ce contexte où se pose la première question de recherche qui a pour but de connaître comment ce pivot impacte

les pme's en temps de crise. En outre, on peut déduire que maîtriser le pivot et répondre avec succès à la pandémie est le travail quotidien des propriétaires d'entreprise pour changer de cap en prenant des décisions fondées sur des faits.

1.3 L'approche d'effectuation et de causation

L'objectif de ce chapitre est de passer en revue les recherches et la littérature liée à la question de recherche : « Comment les entrepreneurs parviennent-ils à produire un pivot entrepreneurial en situation de crise ? ». En particulier, deux approches doivent être examinées pour mieux comprendre la logique soutenant ce choix de pivot: la théorie de la causation et la théorie d'effectuation. La section suivante passe en revue ces théories et se termine par un résumé qui illustre comment ces théories contribuent à l'ensemble de la littérature entrepreneuriale.

1.3.1 Les approches effectuale et causale

La théorie de l'effectuation a été développée à l'origine pour mieux expliquer la création de nouvelles entreprises. Sarasvathy (2001a) estime que la plupart des économistes pensent que l'existence d'entreprises et de marchés est supposée et donnée par défaut, ce qui se reflète également dans la formation à l'entrepreneuriat. Elle voulait comprendre le processus de création d'entreprise sans avoir forcément un marché existant et élargir la perspective théorique de la création d'entreprise. Sarasvathy (2001a) a soutenu dans son article sur l'effectuation que cette approche fournit une logique alternative, une nouvelle perspective qui peut analyser le comportement humain également. En d'autres termes, la logique derrière l'approche causale c'est que nous pouvons prédire l'avenir et donc nous pouvons le contrôler. Cependant, la logique derrière le processus d'effectuation est déterminée par le principe de contrôler l'étendue de ce que nous faisons. Si nous pouvons contrôler ce que nous faisons, nous n'avons pas besoin de le prédire. (Sarasvathy, 2001, p. 252).

La logique de l'effectuation introduite par Sarasvathy (2001) se concentre sur les aspects contrôlables de l'avenir intrinsèquement imprévisibles afin de fournir des méthodes de prise de décision appropriées face à une incertitude élevée (Bretel, Mauer, Engelen et Küpper, 2012). Sarasvathy définit la logique comme « un groupe d'idées à cohésion interne qui forment une base claire pour agir sur le monde » (Sarasvathy S., 2008). La logique sous-jacente de cette réalisation

est complètement différente de la « logique prédictive » associée à la méthode causale. Par conséquent, la logique sous-jacente de l'approche d'effectuation est la "logique de contrôle".

Donc, cette manière de penser montre que les entrepreneurs eux-mêmes peuvent influencer la façon dont l'avenir est formé. Le succès ou l'échec d'une entreprise ne dépend pas de la mesure dans laquelle l'entrepreneur exécute son plan d'affaires (Read S., Sarasvathy, Dew, Wiltbank et Ohlsson, 2011). Dans cette approche, la création d'une nouvelle entreprise est considérée comme un processus dynamique et interactif, et non pas comme un processus statique et linéaire.

1.3.1.1 L'approche causale

Le raisonnement causal, ou généralement appelé raisonnement prédictif, est utile dans les domaines où l'avenir est prévisible et l'objectif est connu. Par conséquent, le raisonnement causal n'intègre pas la théorie de l'incertitude de Knight (Knight, 1921), dans laquelle le risque et l'incertitude sont considérés comme une partie inévitable de l'avenir. Le modèle de causalité repose sur l'hypothèse de base que dans la mesure où les individus peuvent prédire l'avenir, ils peuvent le contrôler et leur donner les moyens de réussir (Sarasvathy, 2001, 2008 ; Wiltbank, Read, Dew et Sarasvathy, 2009). Dans cette méthode, l'objet et les ressources sont clairement définis pour atteindre un objectif fixé. La planification et l'analyse nécessaires pour atteindre ces objectifs supposent un environnement stable et acceptable afin que les résultats puissent être prédits par des calculs et des statistiques. (Sarasvathy S., 2001).

Les experts ainsi que les écoles entrepreneuriales se concentrent principalement sur le domaine de la causalité, où des modèles et des théories sont utilisés pour prédire l'avenir afin qu'ils puissent effectuer des analyses et des calculs pour prédire les actions nécessaires pour maximiser les rendements attendus. Lors du démarrage d'une entreprise, les entrepreneurs qui suivent un processus causal définissent clairement les objectifs qu'ils souhaitent atteindre dès le départ et recherchent systématiquement des opportunités pour atteindre ces objectifs. Ils évaluent et sélectionnent les opportunités pour maximiser les rendements attendus (Drucker, 1998). Ils participent à des activités d'analyse et de planification alors qu'ils cherchent à utiliser leurs connaissances et leurs ressources préexistantes. De plus, Sarasvathy et Dew (2005) décrivent l'approche causale comme un paradigme, en commençant par l'exploration qui conduit à

l'identification ou la découverte d'opportunités, puis une série de tâches visant à exploiter ces opportunités, notamment par l'élaboration des plans d'affaires basés sur la recherche et une analyse concurrentielle détaillée, acquérir des ressources et des parties prenantes pour mettre en œuvre le plan et s'adapter à l'évolution de l'environnement au fil du temps pour créer un avantage concurrentiel durable (Sarasvathy et Dew, 2005).

1.3.1.2 L'approche effectuale

Contrairement à la causalité, l'effectuation est définie comme le processus par lequel les entrepreneurs partent d'une bonne idée, plutôt que d'un résultat clair, et utilisent leurs moyens pour développer cette idée en une entreprise viable (Sarasvathy, 2008).

Le processus d'effectuation commence par une liste d'outils directement accessibles aux entrepreneurs. Il suit la décision sur la meilleure façon d'utiliser ces moyens disponibles pour atteindre les objectifs possibles sans risquer des pertes plus qu'ils ne peuvent supporter (Affordable loss). Ce principe de perte tolérable change la vision des méthodes causales, qui se concentrent sur la maximisation des profits et le traitement des risques comme gérables.

Comme cité précédemment le processus d'effectuation commence par une liste d'outils accessibles aux entrepreneurs. Ces derniers ont trois types de moyens différents : qui je suis, ce que je sais faire et qui je connais. Le premier type de moyens comprend les caractéristiques, les compétences et les attributs uniques de l'individu. Le deuxième type implique une combinaison unique d'éducation, d'expertise et d'expérience possédée par l'individu. Le dernier moyen renvoie aux réseaux sociaux et professionnels de l'individu. Ces trois différents types de méthodes se combinent pour former une collection unique dans laquelle les entrepreneurs peuvent puiser des ressources pour démarrer leur propre entreprise. Et donc après avoir mis en place ces moyens, la question centrale s'avère être : quel effet puis-je créer compte tenu de qui je suis, de ce que je sais faire et de qui je sais ? (Sarasvathy S, 2001).

Sarasvathy (2001a) pense qu'en utilisant l'approche de l'effectuation, les parties prenantes peuvent gagner un avantage en incertitude et prendre des décisions. Les parties prenantes efficaces travaillent dans des environnements imprévisibles et gagnent des coûts d'opportunité en fonction de ce qu'elles sont prêtes à perdre. Elle croit que les connaissances existantes sont d'une aide limitée pour prédire l'avenir et suit une méthode flexible basée sur l'apprentissage. Et donc selon Sarasvathy, l'effectuation peut être résumée en quatre principes clés qui distinguent l'approche d'effectuation de l'approche de causation. (Sarasvathy, 2001a).

Le premier principe est le principe des moyens, qui se définit comme des actions que les entrepreneurs considèrent comme des moyens : qui ils sont, ce qu'ils savent faire, qui ils connaissent. Ils commencent avec les moyens du bord et redéfinissent leurs objectifs au fur et à mesure qu'ils agissent et apprennent. Le deuxième principe de cette méthode est la perte tolérable (Affordable loss). Ce principe stipule que vous devez vous engager à vous préparer à la perte à l'avance au lieu d'investir dans le calcul du rendement attendu du projet. Parce qu'ils peuvent contrôler ce qu'ils pourraient perdre, ils n'ont pas à prédire quel pourrait être le rendement attendu. Le troisième principe est d'établir des partenariats, l'objectif étant de trouver des parties prenantes, de nouer des alliances stratégiques et de prendre des engagements le plus tôt possible. Les entrepreneurs recherchent activement des partenaires et des personnes qui peuvent l'aider au lieu de se soucier de sa concurrence. Et le dernier principe de l'approche d'effectuation est de profiter de l'imprévu : l'entrepreneur reconnaît et accepte les risques liés au démarrage d'une entreprise, il utilise les surprises au lieu d'essayer de les éviter. Il pense que les accidents sont des opportunités inattendues dont il peut profiter en conservant de la flexibilité.

Comme c'est expliqué dans le modèle dynamique présenté par Sarasvathy et Dew, le modèle d'effectuation d'entrepreneuriat se définit généralement par la création de nouveaux marchés, en partant des moyens réellement disponibles, puis l'évaluation de ce qu'on peut faire avec ces moyens, puis par le contact avec des personnes que nous connaissons et à travers ces moyens, on réalise et on établit un pré-engagement. Des moyens et objectifs nouveaux et éventuellement inattendus proviennent des parties prenantes et des contingences, et qui conduisent à deux cycles, l'un pour augmenter les moyens, l'autre pour modifier les objectifs disponibles à partir de ces cycles, nous permettant de revenir à l'évaluation de ce qu'on peut réellement faire avec ces nouveaux moyens.

Un autre point qu'on doit expliquer dans cette section, c'est le comportement des entrepreneurs ainsi que l'incertitude ou le doute en entrepreneuriat. Les recherches sur les comportements et les situations pouvant conduire à des situations incertaines sont devenues l'objet de nombreuses études. La recherche en entrepreneuriat ne fait pas exception, parmi ces recherches, on trouve les travaux de Jacquemin et Lesage (2016) qui soulignent l'existence du doute et sa relation avec la réussite du processus entrepreneurial. À cet égard, selon Jacquemin, A., Lesage, X., & Ronteau, S. (2014), le succès réside dans la capacité de l'entrepreneur à se tourner et s'appliquer vers une action de causalité qui présente moins de facteurs que l'effectuation durant ces périodes d'incertitude intensives. Sans oublier bien sûr le rôle des partenaires qui accompagnent les entrepreneurs, qui doivent également surveiller un accompagnement plus efficace en cas de doute. Concernant le doute en entrepreneuriat, Jacquemin et Lesage (2016) citent Valéau (2006) pour proposer une définition selon laquelle « lorsque l'expérience de l'entrepreneur ne correspond pas à ses attentes, à la réalité de l'idéal originel, ou lorsque l'entrepreneur s'inquiète de ses capacités, c'est là où le doute en entrepreneuriat se présente. » (Valéau, 2006). Ils concluent que les recherches dans ce domaine peuvent apporter des éléments de réponse pour comprendre le mécanisme de résolution du « doute entrepreneuriale » car ces recherches ne sont toujours pas assez instructives.

Selon eux, au stade de la création d'entreprise, les entrepreneurs sont confrontés à une situation de doute entrepreneuriale, remettant en cause leurs motivations originelles. Par conséquent, cette méfiance affecte le processus entrepreneurial et affecte les entrepreneurs novices qui n'ont généralement aucune expérience entrepreneuriale pour qu'ils puissent passer à la recherche de bonnes méthodes, de bonnes pratiques ou de meilleures solutions. Autrement dit, l'entrepreneur recherche un élément plus similaire et qui est évidemment proche de la situation dans laquelle il se trouve afin de surmonter les doutes, soit en passant à l'action, soit en abandonnant le projet. Par exemple, ils ont découvert que ceux qui étaient encadrés par un mentorat pendant une période de doute entrepreneurial avaient trouvé une solution à leurs problèmes.

1.3.2 Comparaison entre l'approche causale et effectuale

Afin de mieux cerner et de mieux comprendre les différences entre ces deux processus, Sarasvathy et Dew (2005) ont souligné les principales différences entre le raisonnement causal et le raisonnement effectual, comme le montre le tableau suivant :

Tableau 1.1 : La comparaison entre l'approche causale et l'approche effectuale
(Adaptation en français de Sarasvathy and Dew, 2005)

	L'approche causale	L'approche effectuale
L'idée fondamentale	Axé sur les objectifs	Axé sur les moyens
Le risque	Rendement attendu	Perte raisonnable
Le Marché	Analyse concurrentielle	Construit par partenariats
Incertitudes/ Opportunités	Prédictive	Créative
Contingences	Éviter	Effet de levier

Par conséquent, on peut comprendre que l'effectuation permet de voir l'avenir comme un effet réalisable grâce à une combinaison des moyens existants et contrôlables de l'entrepreneur, en supposant que l'entrepreneur y fait face en connaissant le niveau de risque le plus élevé que ses pertes irréversibles peuvent accepter. Sarasvathy a émis l'hypothèse que la planification peut être

utilisée comme un moyen de permettre à d'éventuels effets de grande valeur de se produire, mais si un autre effet plus important et/ou plus précieux émerge au fil du temps, un raisonnement efficace persuadera des changements dans la stratégie de développement de cet effet. L'approche effectuale recommande de faire des choses que les entrepreneurs peuvent faire (ce que les startups sont capables de faire), plutôt que ce qu'ils prédisent et disent devoir faire. De même, toutes les actions d'une start-up proviennent de ses moyens existants, de l'imagination et de la créativité des entrepreneurs, et de l'accompagnement d'acteurs présélectionnés qui s'engagent dans le développement de la start-up. Alors que la causalité voit l'avenir comme une prédiction basée sur la situation et les décisions qui se forment, elle nécessite une analyse complète de ce qui doit être fait pour atteindre les objectifs initiaux et maximiser la valeur de la startup. Cette stratégie nécessite une planification continue de la hiérarchie de l'objectif principal à l'objectif secondaire, et toujours considérer le rendement attendu de la réalisation de chaque objectif. De plus, la logique causale met la concurrence au centre, prédit en fonction des réactions des concurrents et les qualifie de concurrents.

Cette vision opposée de la logique des effets et de la logique causale permet d'expliquer la principale différence entre ces deux modes de pensée. Bien que Sarasvathy et d'autres chercheurs insistent fortement sur l'opposition polaire de ces deux logiques, dans l'environnement actuel des affaires, il ne faut pas exclure que les entrepreneurs puissent utiliser des raisonnements mixtes de ces deux logiques, ou, du moins, qu'ils puissent pratiquer les deux raisonnements à différentes périodes du développement de leur start-up. Puisque le choix unique de prise de décision n'est pas un simple choix binaire, il semble suffisant d'étudier l'ensemble complexe d'options et le contexte qui les affecte, car cela peut indiquer dans quelle mesure la causalité ou les effets affectent le choix de l'entrepreneur.

Kraaijenbrink (2012) a également souligné qu'il est plus efficace de se concentrer sur les dimensions qui sont à la base de la causalité et de l'effectuation plutôt que sur les deux modèles. En effet, les entrepreneurs ne se concentrent pas uniquement sur la causalité ou l'effectuation, mais combinent les dimensions des deux méthodes. Certaines dimensions apparaissent souvent dans la littérature sur la causalité et l'effectuation : objectifs et moyens, contrôle et prédiction, rendements attendus et pertes acceptables, compétition et coopération, et évitement et l'exploitation des contingences (Kraaijenbrink, 2012 ; Drew et al., 2009).

Chandler et al. (2011) énumère quatre concepts clés qui distinguent les méthodes de causalité et d'effectuation. Le premier est de mettre l'accent sur l'expérience à court terme pour identifier les opportunités commerciales dans un avenir imprévisible (effectuation), plutôt que de prédire un avenir incertain en fixant des objectifs finaux (causalité). La deuxième structure se concentre sur les projets où les pires pertes sont tolérables (effectuation) par rapport au rendement attendu (causalité) qui est maximisé. Une autre clé de la comparaison de l'effectuation et de la causalité de Chandler est l'accent mis sur le pré-engagement et les alliances stratégiques pour contrôler l'avenir imprévisible (effectuation) et la planification d'entreprise et l'analyse concurrentielle pour prédire l'avenir incertain (causalité). Enfin, la dernière clé est de tirer parti des contingences environnementales tout en conservant une flexibilité (effectuation) liée à l'utilisation des capacités et des ressources existantes (causalité).

Pour mieux comprendre les différences citées par Sarasvathy et Dew ainsi que Chandler dans le tableau ci-dessus, on va présenter une définition plus détaillée de ces différences :

Axé sur les moyens et axé sur les objectifs : La principale différence entre le modèle causal et le modèle d'effectuation est que les points de départ de ces modèles sont différents. Le modèle causal part d'un objectif donné et détermine fondamentalement quels moyens doivent être accumulés pour atteindre l'objectif. Dans l'approche de causalité, il est important d'utiliser des capacités et des ressources préexistantes (Chandler et al., 2011). L'approche d'effectuation de son côté met l'accent sur « l'utilisation de moyens existants pour créer de nouvelles choses » (Sarasvathy, 2008). L'approche d'effectuation part de la logique d'identité. L'entrepreneur essaie d'explorer les outils qu'il peut utiliser en se demandant qui il est, ce qu'il peut faire et qui il connaît. Les parties prenantes s'engagent dans des activités entrepreneuriales, mais ne se fixent pas d'objectifs précis ; au contraire, avec les actions des parties prenantes, différentes et plusieurs possibilités apparaissent. L'essence de l'effectuation est de vérifier ce que vous avez déjà et ce que vous pouvez accomplir avec ce savoir (Sarasvathy, 2008). Ainsi mettre l'accent sur l'expérience à court terme pour identifier les opportunités d'affaires dans un avenir imprévisible vu qu'il est important de tirer parti des contingences environnementales tout en conservant la flexibilité de l'action (Chandler et al., 2011).

La perte acceptable (Affordable loss) et le rendement attendu : Les acteurs de l'approche effectuale ne sont pas partis d'un business model clair et n'ont donc pas pris en compte les retours attendus ; au contraire, ils valorisent ce qu'ils sont prêts à perdre (Sarasvathy, 2001a). Les parties prenantes de l'approche d'effectuation fixent rationnellement une limite d'investissement qui est disposée à investir davantage de ressources (Sarasvathy, 2001a). Dans la méthode de l'effectuation, la perte acceptable est un critère important pour la prise de décision des parties prenantes (Chandler et al., 2011). Les entrepreneurs prennent une décision de réussite/échec en fonction du coût attendu de l'exécution de l'idée. Si le coût est dans la limite de perte acceptable, ils poursuivent l'idée, mais si le coût est supérieur à la limite, ils rejettent l'idée (Chandler et al., 2011). Les limites d'investissement sont subjectives et dépendent de la tolérance au risque des parties prenantes. D'autre part, la causalité se concentre sur la maximisation des rendements en choisissant la meilleure stratégie. Certains entrepreneurs peuvent trouver tenace à prendre certaines mesures, ou parce que les chances de succès ne valent pas la peine qu'ils évitent l'incertitude.

Partenariats et le marché concurrentiel : Cette dimension prend en compte les attitudes envers les entreprises externes. La causalité se concentre sur la concurrence. L'idée de cette dimension est qu'il est préférable de limiter les relations de travail avec les clients et les fournisseurs dans la mesure nécessaire. Dans le processus d'effectuation, l'accent est mis sur le partenariat. Sur la base de ces partenariats avec des clients, des fournisseurs et des concurrents potentiels, les entrepreneurs et les partenaires peuvent établir conjointement un marché (Sarasvathy, 2001). Le partenariat fait référence à la façon dont un entrepreneur ou une organisation voit le monde extérieur. Cela est réalisé grâce à des méthodes d'effectuation, qui permettent aux praticiens de chercher à établir des partenariats stratégiques (Sarasvathy, 2001a ; Brettel et al., 2011). Ainsi, au lieu de se concentrer sur les concurrents et de mener une analyse concurrentielle, elle fait entrer les parties prenantes dans l'entreprise (Sarasvathy, 2001a ; Read & Sarasvathy, 2005). Son objectif est d'obtenir des engagements précoces des partenaires, ce qui leur permet de contrôler plutôt que de prédire l'avenir (Sarasvathy, 2001a). D'autre part, la causalité est prise en compte dans l'analyse du marché concurrentiel impliquant l'analyse des tendances du marché (Brettel et al., 2012) et fait partie de l'approche de l'école de planification (Wiltbank et al., 2012). L'analyse des concurrents est une technique de gestion stratégique (Most, 2006) utilisée pour comprendre les forces et les faiblesses des concurrents. L'analyse de la concurrence est très utile pour effectuer des études de référence

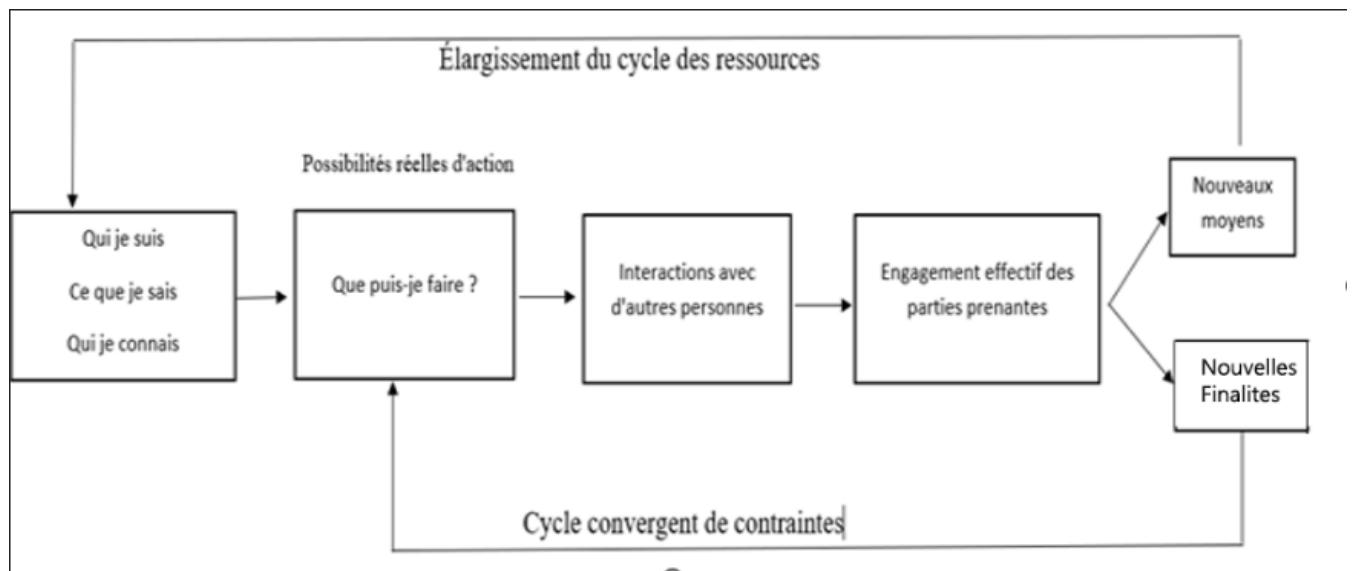
afin de déterminer la position d'une organisation par rapport à ses concurrents. Utilisez ensuite l'évaluation pour faciliter le travail d'amélioration au sein de l'entreprise.

Éviter les imprévus et en tirer parti : Étant donné que la causalité se concentre sur une planification et une prévision minutieuse, les événements imprévus sont considérés comme des obstacles et peuvent donc être évités (Drew et al., 2009). D'un autre côté, l'utilisation des crises tout en maintenant la flexibilité est importante dans l'approche d'effectuation (Chandler et al., 2011). L'effectuation se caractérise par une réflexion imaginative et une transformation constante des possibilités. Les crises sont considérées comme des opportunités et doivent donc être utilisées (Drew et al., 2009).

En résumé, l'effectuation et la causation sont souvent considérées comme des processus de prise de décision qui suivent une séquence logique d'actions (Jiang & Ruling, 2019). Ces opérations sont composées de différentes dimensions et sont introduites dans les points précédents. D'un point de vue procédural, l'effectuation suit des dynamiques cycliques (Wiltbank et al., 2006 ; Sarasvathy et al., 2008) pour créer de la valeur ajoutée économique, qu'il s'agisse de nouveaux produits, de nouvelles entreprises ou de nouveaux marchés (Sarasvathy, 2001)). Le processus réel commence à partir des ressources disponibles et, sur cette base, définit les buts et les objectifs. Ensuite, on essaye d'interagir avec les contacts qui font partie du réseau personnel et de construire des engagements avec des alliés pour créer de la valeur ensemble. Chaque partie intéressée participe à ce processus en fonction de la perte qu'elle est prête à supporter. Les partenaires qui participent ajoutent des résultats et des effets au processus. En termes de résultats, l'augmentation des ressources disponibles est propice à l'élargissement du cycle. Au niveau de l'effet, ils modifient leurs buts et cibles par le biais d'accords de coopération. Ces changements sont activement acceptés et perçus, conduisant à une réévaluation des futurs plans d'action possibles et au début d'un nouveau cycle (Sarasvathy et Dew, 2008 ; Dew et al., 2009). La flexibilité et l'ouverture dont fait preuve ce processus sont les clés du succès de la création de produits économiques (comme le développement de nouvelles entreprises) (Chandler et al., 2011). La figure 1.2 et 1.3 illustre cette dynamique de programme.

Figure 1.2 : : Le processus d'effectuation

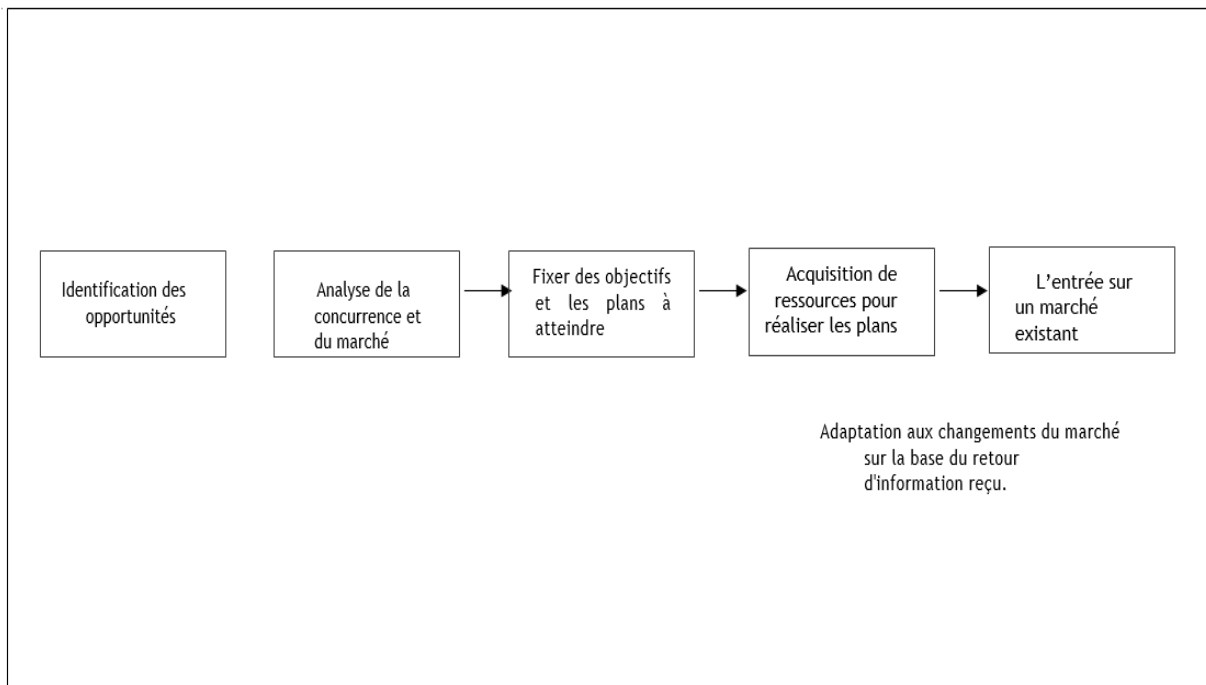
Adapté de Wiltbank et al. (2006) et de Sarasvathy (2008)



Contrairement à la logique d'effectuation, la causalité est considérée comme un processus linéaire qui se définit à partir d'un but. Une fois ce cadre d'action établi, on cherche à identifier et à acquérir les ressources nécessaires à la mise en œuvre de ces cadres. Ce critère de sélection des ressources est généralement basé sur la maximisation des rendements. Dans ce processus linéaire, les

conditions environnementales sont constamment prises en compte et analysées au niveau concurrentiel pour utiliser les connaissances qu'elles fournissent et prévenir tout accident limitant l'accès aux marchés existants (Sarasvathy, 2001 ; Chandler et al., 2011). La figure 1.3 décrit la dynamique de ces programmes.

Figure 1.3 : Le processus linéaire de l'approche causale
Adapté de Read et al. (2009) et de Fisher (2012)



Le tableau ci-dessous résume les caractéristiques des deux processus.

Tableau 1.2 : Tableau de comparaison entre l'approche Causale et Effectuale
Adapté de Sarasvathy (2001).

Caractéristiques	Approche causale	Approche effectuale
Aspects considérés comme des données	L'effet est défini comme tel.	Seules certaines ressources sont définies comme données.
Critères de sélection pour la prise de décision	Aide à choisir entre les moyens pour obtenir l'effet donné.	Aide à choisir entre les effets possibles qui peuvent être créés avec les moyens donnés.
Les compétences utilisées	Excellent dans l'exploitation des connaissances grâce à son approche de l'analyse permanente de l'environnement.	Excellente capacité à exploiter les imprévus grâce à sa volonté de tirer parti des situations inattendues.
L'orientation vers l'inconnu	Elle se concentre sur les aspects prévisibles d'un avenir incertain.	Elle se concentre sur les aspects contrôlables d'un avenir imprévisible.
Logique sous-jacente	Dans la mesure où nous pouvons prédire l'avenir, nous pouvons le contrôler.	Tant que nous pouvons contrôler l'avenir, nous n'avons pas besoin de le prédire.
Résultats	Part de marché sur les marchés existants grâce à des stratégies concurrentielles.	Nouveaux marchés créés par des alliances et autres stratégies de coopération.

Ainsi, dans certaines études empiriques tentant de vérifier l'applicabilité de cette théorie, l'effectuation et la causation étaient initialement considérées comme des logiques opposées (Wiltbank et al., 2006 ; Read et al., 2009 ; Wiltbank et al., 2009 ; Brettel et al., Année 2009)., 2012). Cependant, avec le renforcement des méthodes théoriques, diverses investigations ont permis

d'étayer les arguments liés à l'existence de deux logiques dans le raisonnement humain (Sarasvathy, 2001). Plus précisément, les recherches montrent que l'effectuation et la causation ne sont pas des concepts diamétralement opposés, mais des corrélations positives (Fisher, 2012 ; Harms et Schiele, 2012 ; Berends et al., 2014 ; Reymen et al., 2015). L'effectuation et la causalité ont été présentés comme des logiques composées de cinq dimensions ou directions. À l'heure actuelle, lorsque nous essayons d'analyser l'impact de ces logiques, qu'elles soient exploratoires ou empiriques, nous n'en considérons généralement que quatre : moyens vs objectifs, perte tolérable vs rendement attendu, pré-accord vs analyse concurrentielle, et utilisation d'imprévus et prévention d'imprévus. La cinquième dimension (l'accent mis sur le contrôle lorsqu'il s'agit d'effectuation ou la prédiction lorsqu'il s'agit de causation) est considérée comme l'essence ou le fondement de la méthode de gestion des risques (Reymen et al., 2015 ; Reymen et al., 2017).

L'incertitude de son côté et comme on l'a expliqué dans le point du doute en entrepreneuriat a joué un rôle central dans la construction des arguments de base de la théorie d'effectuation. Par conséquent, une logique effectuale et une logique causale sont utilisées comme lignes directrices pour guider la prise de décision en présence d'incertitude. Cependant, dans les étapes ultérieures, divers chercheurs ont souligné le potentiel de la théorie d'effectuation dans la promotion d'une gestion efficace des ressources, que ce soit par l'acquisition, la coordination ou l'utilisation des ressources (Zahra et al., 2011 ; Reymen et al., 2011 ; Reymen et al. Gens..., 2015, Ruiz-Jimenez et al., 2020). La mise en œuvre, à travers une stratégie de contrôle, se concentre sur les ressources disponibles et cherche à en tirer le meilleur parti (Sarasvathy, 2001 ; Chandler et al., 2011). D'autre part, la causalité, à travers des stratégies de planification, se concentre sur la sélection et la combinaison des ressources nécessaires pour exécuter efficacement les actions ou atteindre les objectifs. Des recherches exploratoires et empiriques confirment ces arguments (Reymen et al., 2015 ; Lingelbach et al., 2015 ; Guo et al., 2016).

1.3.3 La relation entre l'approche d'effectuation et de causation

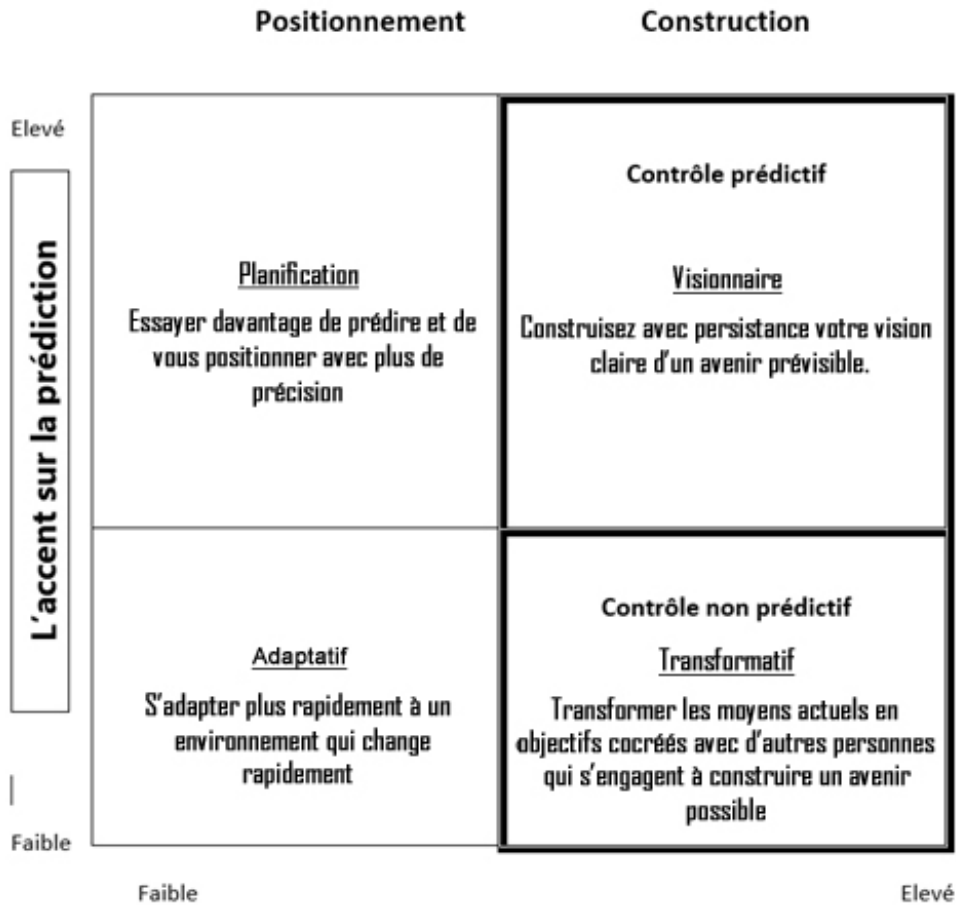
Dans ce qui précède, on a expliqué la différence et la comparaison entre l'approche causale et effectuale. Cependant, on a besoin d'expliquer et de connaître si ces deux approches sont si différentes dans la pratique, afin de montrer la relation entre les deux approches pour déterminer si une personne peut être classée comme causale ou d'effectuale. Et comme on l'a constaté

précédemment, il existe certaines différences dans la compréhension de la causalité et l'effectuation dans la littérature entrepreneuriale. Certains chercheurs comme Chandler et al. (2011) estiment que l'effectuation et la causation sont des processus et des modes de pensée opposés. Par conséquent, ils supposent qu'ils ne peuvent pas accepter la logique de l'autre et que deux principes opposés ne peuvent pas exister en même temps (Chandler et al., 2011). Cependant, Sarasvathy (2008) a exprimé un point de vue différent sur la causalité et l'effectuation. Elle a affirmé que les entrepreneurs peuvent facilement passer d'une logique à une autre, et a déclaré qu'il n'était pas facile pour eux de s'y opposer complètement (Sarasvathy, 2008).

Par conséquent, il est difficile de définir une personne comme causale ou effectuale. Tout le monde utilise les processus en même temps, mais cela dit, les gens ont des préférences d'utilisation différentes. Certaines personnes préfèrent utiliser la logique causale et deviennent donc plus causales que d'autres. Sarasvathy décrit la causalité et les résultats comme deux façons différentes de penser et de faire face à des situations spécifiques. Depuis que Sarasvathy a introduit la logique de l'effet, les chercheurs ont étudié la relation entre la causalité et l'effectuation et s'ils peuvent exister simultanément dans un contexte économique spécifique. Selon les premiers travaux de Sarasvathy (2001b) et Read et al (2005), ces deux modèles ont une relation inverse.

Cependant, certaines études ont commenté l'opinion selon laquelle l'effectuation est l'inverse de la causalité. Comme expliqué par Dew, Read, Wiltbank et Sarasvathy (2006), ils ont identifié quatre stratégies entrepreneuriales différentes basées sur la prédiction et le contrôle. Contrairement à Sarasvathy (2001), ces auteurs pensent que la prédiction et le contrôle sont indépendants l'un de l'autre. Ils peuvent donc être appliqués en même temps. Dew, Read, Wiltbank et Sarasvathy (2009) ont également trouvé des preuves empiriques que la prédiction et le contrôle sont en effet des concepts indépendants. Groen, Kraaijenbrink et Ratinho (2012) ont mené une étude dans laquelle ils ont supposé que la prédiction et le contrôle, les moyens et le but sont des dimensions indépendantes de la stratégie entrepreneuriale. Les résultats de cette étude confirment la conceptualisation de Dew, Read, Wiltbank et Sarasvathy (2006), c'est-à-dire que la prédiction et le contrôle sont en effet des dimensions indépendantes, donc quatre combinaisons de stratégies différentes (planification, adaptation, transformation et vision) peuvent être réalisées. De plus, il a été prouvé que les moyens et les fins sont également des dimensions indépendantes.

Figure 1.4 : Cadre de prédiction et de contrôle



Source: Adapté de Wiltbank, Dew, Read et Sarasvathy (2006)

Par conséquent, nous pouvons comprendre que l'effectuation et la causation partagent une relation inverse (Sarasvathy, 2001 ; Read et Sarasvathy, 2005). La causalité est basée sur une logique prédictive pour contrôler l'avenir, et le résultat est basé sur une logique de contrôle sans prédire l'avenir (Sarasvathy, 2001). Cette méthode considère que l'environnement ne fait pas partie de la zone contrôlée par les parties prenantes, elles essaient donc de prédire l'avenir et essayez de s'y adapter. Bien que l'effectuation considère l'environnement comme la cause interne d'une action efficace, elle cherche donc à favoriser l'engagement préalable des participants à le contrôler (Read et Sarasvathy, 2005). Cependant, comme mentionné ci-dessus, la littérature estime également que la causalité et l'effectuation n'existent pas indépendamment l'une de l'autre, mais existent en parallèle l'une avec l'autre (Dew et Sarasvathy, 2002). Sarasvathy a expliqué que la causalité et

l'effectuation font partie intégrante du raisonnement humain et peuvent se produire simultanément, se chevaucher et se recouper dans différents environnements de prise de décision et d'action (Sarasvathy, 2001a). Par conséquent, les entrepreneurs ne choisissent généralement pas une méthode unique, mais empruntent une voie médiane pour trouver un équilibre entre causalité et effectuation.

Dew et Sarasvathy (2002) pensent que la causalité n'est pas un remplacement ou une substitution de la logique d'effectuation, mais que les deux peuvent coexister dans leur propre espace. Chaque méthode a son propre objectif, et le choix doit être déterminé par l'environnement, tel que le stade du cycle de vie du produit ou le stade de développement de l'organisation. On pense également que l'application de la logique d'effectuation peut être trouvée dans des domaines autres que l'entrepreneuriat, mais la mise en œuvre spécifique sera ajustée en fonction des limites et des exigences de domaines spécifiques (Dew et al., Sarasvathy, 2002).

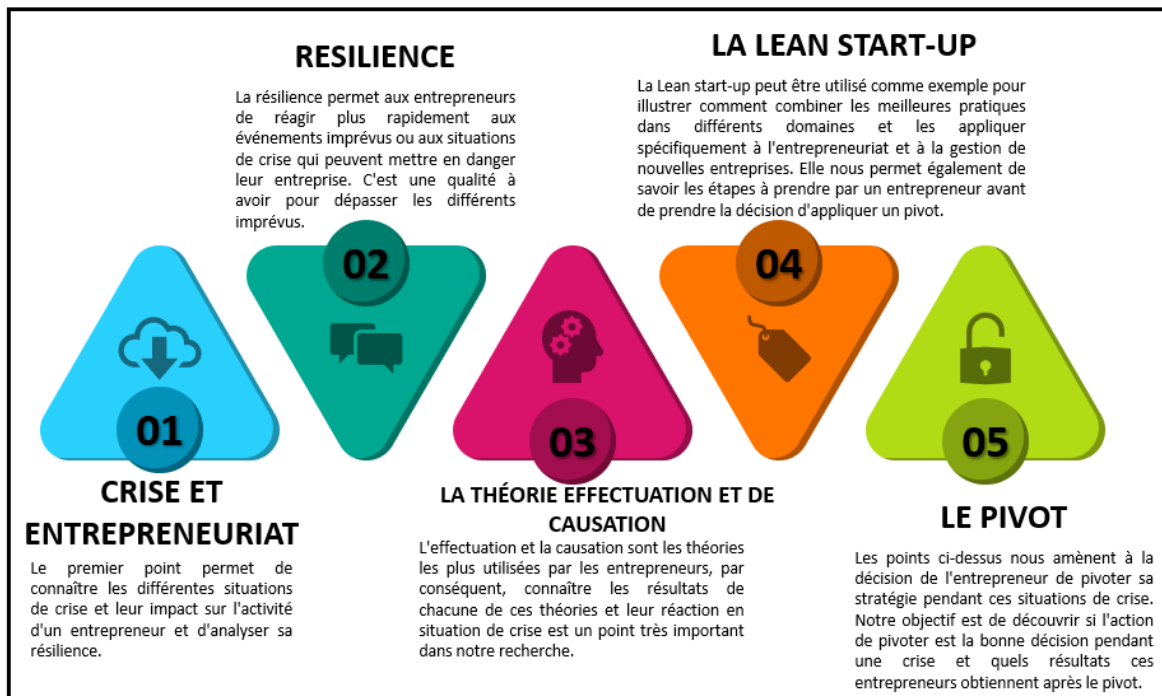
Conclusion

En conclusion, cette présentation du cadre théorique nous a permis d'avoir une meilleure compréhension des trois approches clé : La crise en entrepreneuriat, l'approche d'effectuation et de causation, et enfin le pivot en entrepreneuriat. Cette recension théorique nous a permis de comprendre encore mieux ces concepts, grâce à la compréhension des éléments apportés par la recension des écrits, qui permet l'approfondissement des connaissances sur ces concepts-clefs.

Ainsi, dans le cadre de notre recherche il sera primordial d'expliquer et de montrer l'impact de la crise du COVID-19 sur les entrepreneurs ainsi de montrer les différentes théoriques utilisées par les différents entrepreneurs (La théorie effectuale et la théorie causale) pour connaître comment chaque théorie performe dans une situation de crise. La Lean startup est un élément important dans notre recherche également car elle nous permet d'explorer les points qui influencent les décisions des entrepreneurs pour appliquer un pivot dans leurs stratégies et de passer d'une théorie effectuale à une théorie causale ou le contraire. Chacun de ces facteurs examinés dans les sections précédentes,

soulignent leur rôle dans la détermination de la résistance au pivot ou de la volonté de pivoter d'un entrepreneur dans une situation de crise.

Figure 1.5 : Schéma récapitulatif d'étude du pivot dans une situation de crise



Le premier chapitre du traitement des crises entrepreneuriales vise à définir le concept de crise en entrepreneuriat et à discuter les principales caractéristiques et types de crises de manière suffisamment détaillée pour mieux comprendre le concept. Ensuite, ce chapitre vise à explorer l'impact de la crise sur les individus et les organisations. En particulier, les problèmes soulevés ici sont les raisons pour lesquelles la crise a mis au défi les agences gouvernementales. Ce chapitre met également en évidence certaines des opportunités représentées par la crise. De plus, après avoir défini le concept de gestion de crise, un autre concept clé est expliqué, à savoir la résilience et son rôle dans ces situations. En termes de résilience, la recherche théorique montre qu'à mesure que l'environnement dans lequel évoluent les entreprises se dégrade, plus la recherche sur la résilience entrepreneuriale devient de plus en plus importante. De plus, les entrepreneurs sont la référence de leurs entreprises, ce qui signifie que la performance économique dépend de leurs choix (Coelho et

al., 2004). Plus les leaders sont résilients, plus leurs partisans seront positivement influencés et encouragés à faire face efficacement à l'adversité (Lengnick-Hall et al., 2011).

Ce point explique également que, à mesure que les crises se multiplient, la gestion de crise est devenue de plus en plus importante dans les organisations (Pollard & Hotho, 2006 ; Ritchie, 2004 ; Hong et al., 2012 ; Aljuhmani & Emagwali, 2017). Ainsi les crises organisationnelles peuvent avoir un impact significatif sur les organisations à travers, par exemple, la perte de revenus, l'augmentation des coûts et l'incertitude. Les crises peuvent être divisées en différents types, telles que les crises externes et les crises internes qui sont faciles ou difficiles à prévoir. La gestion de crise est une méthode systématique pour faire face aux crises organisationnelles, comprenant la phase de préparation, la phase de récupération et la phase d'apprentissage. Par ailleurs, la gestion stratégique de crise peut être définie comme un moyen de limiter l'impact d'une crise sur une entreprise. Elle combine les méthodes de gestion de crise et de gestion stratégique pour planifier la stratégie de l'entreprise face aux interférences extérieures.

Nous avons ensuite opté pour une comparaison entre les approches effectuale et causale pour comprendre les conditions de réalisation d'un pivot. La littérature a démontré que les entrepreneurs d'expérience ont tendance à utiliser une logique effectuale, tandis que les entrepreneurs novices ont tendance à utiliser une logique causale. Cependant, Read & Sarasvathy (2005) pensent que les ressources ont un effet modérateur sur la relation entre l'application d'une logique effectuale et l'expertise entrepreneuriale. Compte tenu de l'environnement incertain dans lequel les entrepreneurs sociaux doivent opérer et des contraintes de ressources auxquelles ils sont confrontés, on peut supposer que les entrepreneurs novices préfèrent l'approche effectuale simplement parce que les ressources nécessaires pour appliquer la logique causale peuvent ne pas être disponibles. Par conséquent, contrairement aux entrepreneurs novices étudiés par Sara Sarasvathy, nous supposons que ces entrepreneurs préfèrent le processus de prise de décision, dans lequel les entrepreneurs utilisent des environnements incertains et réagissent intuitivement afin de choisir la bonne stratégie parmi une série d'options possible. On peut dire que la recherche empirique sur les sujets de l'approche effectuale évolue toujours vers des tests et des recherches plus systématiques et quantitatifs. Perry et al. (2011) distinguent entre la recherche empirique et la recherche conceptuelle à travers les données de recherche, qui ne se reflètent pas dans la recherche

conceptuelle. La recherche empirique est évidemment un préalable pour confirmer l'existence d'un phénomène et comprendre la nature et les dimensions de son occurrence.

Notre objectif ici est de comprendre comment ces logiques prédisposent plus ou moins bien les entrepreneurs à opérer un pivot en situation de crise. Une intuition indiquerait que les entrepreneurs effectueux disposent d'une flexibilité plus grande à faire pivoter leur projet. Cela n'est toutefois pas démontré par la littérature. La plupart des recherches expérimentales sur l'approche d'effectuation tendant à confirmer l'existence d'une logique effectuale (et à s'opposer à la logique causale), ou à la voir se manifester et être utilisée dans différents contextes instables, incertains et indéterminés.

Il nous fallait enfin comprendre ce que constitue le pivot entrepreneurial qui repose essentiellement sur une littérature grise et managériale. Il s'inscrit dans la méthode du Lean startup. Cependant la littérature n'est pas toujours au clair sur ce que constitue un pivot et reste parfois tautologique sur ce qui prédispose une décision de pivotement. Dans notre recherche, nous tenterons à comprendre comment les entrepreneurs conduisent le pivot en situation de crise et si ce pivot présente des caractéristiques particulières au regard de la méthode qui elle suppose des conditions moins radicales de changement souvent liées aux perceptions du consommateur ou à l'évolution instable de la concurrence.

CHAPITRE 2

CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Ce chapitre du document examinera la méthodologie utilisée pour mener à bien la recherche et les raisons pour lesquelles cette méthodologie spécifique a été choisie. Le point de départ de cette recherche était d'abord de réaliser une revue de la littérature qui aiderait à construire une connaissance théorique approfondie du sujet et des questions intéressantes.

2.1 Objectif de recherche

L'objectif de cette recherche est d'explorer l'impact de la crise du COVID sur l'activité des entrepreneurs qui utilisent une approche causale ou effectuale, et de savoir si l'adaptation d'un pivot par ces entrepreneurs peut leur permettre de survivre une telle crise. Nous pourrions aussi présenter quelques éléments permettant de comprendre l'approche la plus appropriée durant une situation de crise.

La conception de l'étude de cas est propice à l'étude approfondie d'une seule entité et permet d'appréhender la complexité de l'entreprise ou de la pratique entrepreneuriale en situation de crise. Dans le processus de recherche, le cadre de construction théorique de l'étude de cas proposé par Eisenhard (1989) a été déployé et des méthodes qualitatives ont été utilisées comme outils de recherche pour collecter et analyser les données. Les méthodes qualitatives sont généralement considérées comme la méthode privilégiée pour la conception des études de cas (Bryman et Bell, 2011 : 60), et plusieurs méthodes qualitatives peuvent être combinées pour étudier un phénomène donné. (Chevaliers et McCabe, 1997).

2.1.1 Philosophie de recherche

Selon Bell et al. (2019, pp.25-26), la philosophie de la recherche est la croyance ou l'hypothèse sur la façon d'analyser les phénomènes. Elle peut être divisée en différentes parties. Trois parties sont les plus courantes dans la littérature de la philosophie de recherche et consiste en l'ontologie qui se présente par compréhension de la réalité du phénomène, l'approche de l'épistémologie et qui réside sur la façon de notre compréhension de la réalité, et enfin la stratégie de recherche de est notre compréhension de la meilleure façon de réaliser une recherche (Bell et al. , 2019). Par exemple,

dans notre recherche, il est nécessaire de comprendre les différentes approches entrepreneuriale (Approche causale et effectuale), ainsi comprendre la Lean Start-up afin de mieux comprendre comment le pivot peut avoir un impact positif ou négatif sur une entreprise en situation de crise.

2.1.2 L'épistémologie de la recherche

La posture épistémologique peut être divisée en deux catégories; telles que l'objectivisme et le constructivisme. L'objectivisme est une position qui affirme l'existence de phénomènes sociaux qui sont indépendants des acteurs. Bell et al. (2019, p.26) soulignent qu'une organisation ou une culture peut être considérée comme un objet observable. Ainsi une posture objectiviste ou d'inspiration positiviste est une position qui applique souvent des méthodologies voisines des sciences naturelles à l'étude de la réalité sociale (Bell et al., 2019, p. 30). Le positivisme suit une ontologie objectiviste (la réalité est donnée et décomposable en unités mesurables, comparables), ce qui signifie que la bonne façon de collecter des données est d'utiliser des outils d'observation ou de mesure (tels que des enquêtes). Dans notre cas, l'application du pivot dans des situations de crise et le résultat de cette action n'est pas une pratique qui peut être utilisée afin de produire une connaissance généralisable à partir du repérage de régularités. Le contexte vécu, les perceptions des acteurs, la manière de pivoter, relèvent de la singularité. .

Le constructivisme suggère de son côté que les phénomènes sociaux sont constamment construits par les interactions sociales et les subjectivités des acteurs en situation et dans des contextes singuliers en évolution (Bell et al., 2019, p. 27). Par conséquent, ils sont dans un état de révision constante. Dans le même sens, l'interprétivisme suggère que les sciences sociales sont différentes des sciences naturelles (Bell et al., 2019, p. 31). La réalité est produite par les interprétations des acteurs au regard de leurs projets et dans les interactions sociales entre subjectivités. . Notre recherche vise à comprendre le comportement humain des entrepreneurs en situation de crise (Bell et al., 2019, p. 31). L'impact de la crise et les décisions des entrepreneurs ont non seulement des règles ou des réglementations préexistantes, mais reposent également sur des interprétations individuelles de la situation de l'entreprise. De plus, nous considérons les crises et les entrepreneurs comme des entités socialement construites composées de comportements singuliers. D'une manière

générale, la négociation et la compréhension de la crise ainsi que la manière dont les entrepreneurs réagissent à cette dernière impliquent des parties prenantes qui contribuent à la construction sociale des choix individuels. Dans ce mémoire, nous considérons la réalité construite et adoptons une posture interprétativiste. C'est la manière dont les entrepreneurs construisent des pratiques entrepreneuriales en situation de crise qui nous intéresse.

2.2 Le processus de recherche

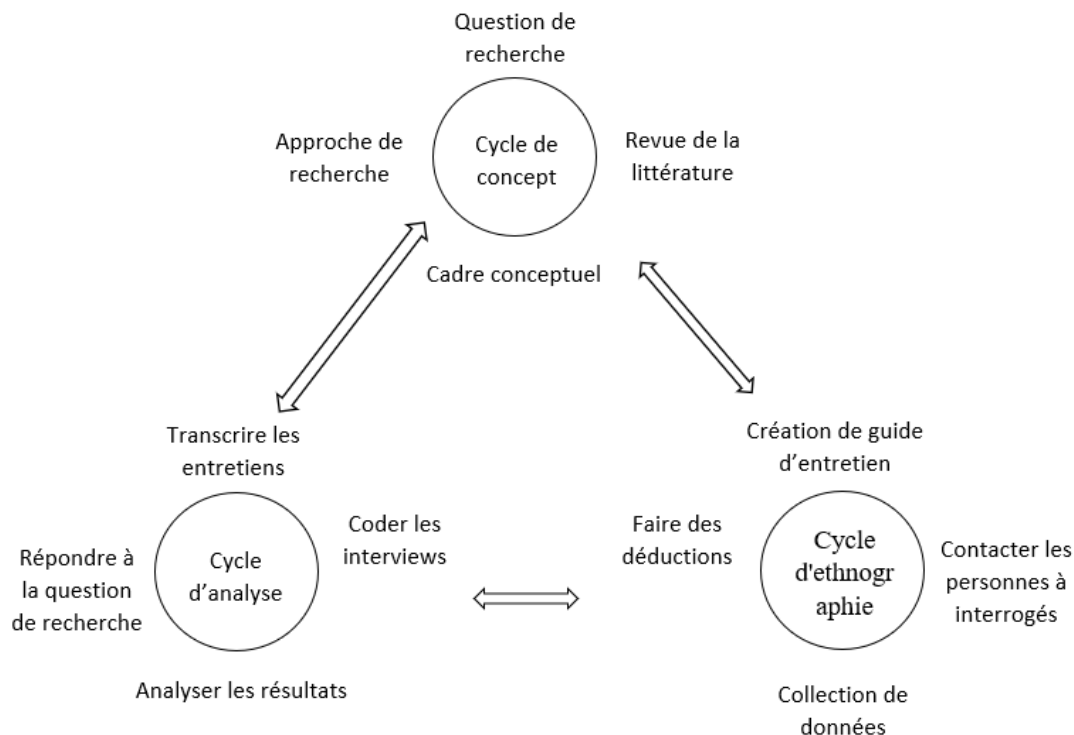
Les chercheurs peuvent choisir différentes méthodes de recherches. Les deux démarches les plus courantes sont la déduction et l'induction (Bell et al., 2019, p. 20). La méthode déductive part des théories et des concepts existants, puis formule des hypothèses à tester (Gummesson, 2000, p.63). Elle est issue des sciences naturelles (Saunders et al., 2009, p. 147) et conduit à produire des généralités « toutes choses étantj'ai par Nous avons mené et codé égales par ailleurs ». En revanche, l'induction commence généralement par la collecte de données pour explorer des phénomènes et générer ou construire des théories (Saunders et al., 2009, p. 145). Cette approche consiste à comprendre comment les acteurs sociaux perçoivent et réagissent à cette situation, qui ne peut être ni forgée ni vérifiée (Saunders et al., 2009, p. 145). A priori, la méthode inductive est plus adaptée dans la mesure où notre objectif est de développer une théorie à partir des observations et des résultats. De plus, notre recherche empirique clarifiera l'utilisation de pivot et comment il permet à l'entreprise de gérer la crise, et si le choix d'appliquer un pivot est le bon choix pour survivre en cas de crise.

Toutefois, nous utilisons tout de même des ressources théoriques, des cadrages utilisés dans d'autres recherches, au regard de l'étude des situations de crise en entrepreneuriat. De même en cours de processus, nous avons été amenés à solliciter le cadre de l'effectuation et de la causation qui nous semblait propice à comprendre la manière dont des entrepreneurs parviennent à pivoter. En somme, notre démarche peut être qualifiée d'abductive car elle mêle en cours de processus et par va-et-vient des cadres théoriques et des intuitions ou découvertes théoriques.

2.3 Approche et méthode de recherche

Pour cette étude, nous avons décidé d'utiliser des méthodes qualitatives pour collecter les données. Cette méthode de collecte nous permet également d'étudier des sujets complexes et capturer des observations personnelles. Nous avons également choisi la méthode qualitative car elle est adaptée aux recherches dans les domaines de l'entreprise, du management et de la stratégie d'entreprise. Comme on vient de le citer le processus de recherche s'inspire du principe du cycle de recherche qualitative proposé par Hennink et al. (2011). Le cycle de recherche qualitative est particulièrement adapté à la recherche qualitative, mettant l'accent sur le processus de travail généralement itératif et non linéaire, dans lequel différentes parties du cycle sont interdépendantes et peuvent se dérouler simultanément. Le schéma du processus de travail est présenté ci-dessous, adapté de la boucle proposée par Hennink et al. (2011).

Figure 2.1 : Le processus de recherche adapté du cycle de recherche qualitative de Hennink et al. (2011)



Le cycle de recherche comprend trois petits cycles : cycle de concept, cycle d'ethnographie et cycle d'analyse. Le processus commence par un cycle de conception consistant à énoncer la question de

recherche et à effectuer une revue de la littérature, ainsi des entretiens approfondis semi-structurés/guidés sont choisis comme méthode de collecte de données. Ensuite, un cadre conceptuel pour le processus de travail a été créé et une méthode d'organisation du travail a été établie. Le cycle ethnographique comprend la conception des outils de recherche de cette étude, qui sont des guides d'entretien comme cité précédemment, puis la recherche et la prise de contact avec les entrepreneurs interrogés, et enfin le démarrage du processus de collecte de données qui a été décidé dans le cycle de conception. Le dernier cycle est le cycle d'analyse, au cours duquel les données collectées sont transcrites, encodées et analysées pour répondre aux questions de recherche.

2.3.1 La recherche qualitative

Comme le soulignent Collis et Hussey (2014, p. 154), l'utilisation de cette méthode et de données qualitatives peut poser des difficultés. Par exemple, certaines études ont montré que l'utilisation intensive de données qualitatives peut rendre difficile l'identification des principaux résultats. Cependant, nous pensons que les aspects négatifs décrits par Collis et Hussey (2014, p.154) peuvent également être transformés en aspects positifs, car une grande quantité de données qualitatives est utile dans notre recherche. Une autre conséquence possible de l'utilisation de ce type de données est que la compréhension de la personne interrogée de la situation analysée peut avoir des limites. Ils peuvent aussi le tenir pour acquis, et Flinders (1997, p. 287) a également souligné ce point. Il en va de même pour les connaissances préalables, par exemple, si l'enquêteur manque d'informations contextuelles (Gummesson, 2000, pp. 15-16). Cependant, nous pensons que cela peut aussi être transformé en un aspect positif, car notre objectif est de déterminer la compréhension de la personne interrogée sur cette problématique. Si la compréhension a des limites, nous ne le considérons pas comme un risque dans cette recherche, car nous avons l'intention de capturer tous leurs opinions, qu'elles contiennent des limites ou non.

En outre, l'utilisation d'une méthode de recherche qualitative présente de nombreux aspects positifs qui sont valorisés dans cette thèse. Nous soutenons qu'un aspect positif de la méthode de recherche qualitative est la possibilité de nous guider, d'acquérir une compréhension sur l'impact de la crise du Covid sur les décisions des entrepreneurs. Elle peut s'avérer très utile pour développer une théorie, comme l'affirme également Alvesson (2003, p.13) c'est qu'elle peut être une méthode efficace pour recueillir les connaissances d'un répondant sur son expérience. En conclusion, nous

sommes conscients des aspects négatifs des méthodes qualitatives. Cependant, nous soutenons que les aspects positifs l'emportent et que cette méthode est la plus appropriée pour notre collecte de données.

2.3.2 L'entretien semi-dirigé

Un entretien approfondi est une méthode de collecte de données qui implique une personne (enquêteur ou interviewer) interrogeant un participant (ou une personne interrogée), et grâce à cette interaction, le participant est autorisé à discuter d'un sujet en profondeur (Hennink et al., 2007). Il existe deux types d'entretiens : les entretiens structurés et les entretiens semi-directifs (ou qualitatifs). L'entretien structuré vise à écrire l'interaction exacte entre l'intervieweur et l'interviewé. L'interviewer suit les directives formelles de l'entretien et les questions doivent être posées dans l'ordre exact dans lequel elles apparaissent. L'enquêteur répète ensuite le même comportement à tous les participants. Un autre type d'entretien est l'entretien semi-structuré, qui fait référence à une méthode d'entretien moins formelle avec des directives d'entretien moins strictes. Ensuite, le guide d'entretien est devenu plus flexible, permettant aux enquêteurs de poser des questions dans un ordre approprié et libres d'ajouter ou de modifier des questions prédéterminées (Yin, 2011). Dans les recherches qualitatives et exploratoires, les entretiens semi-directifs approfondis sont considérés comme une méthode de collecte de données particulièrement adaptée (Bryman, 2011 ; Edmondson & McManus, 2007 ; Hennink et al., 2011). En outre, on dit que les entretiens approfondis conviennent à la recherche d'individus et d'expériences personnelles qui visent à mieux comprendre un sujet et sont un moyen de comprendre comment les gens prennent des décisions et ce qui les motive à prendre des décisions (Hennink et al., 2011) Pour ces raisons, cette méthode est considérée comme appropriée pour cette étude.

Comme nous l'avons mentionné précédemment dans cette étude, nous avons choisi des entretiens approfondis semi-directifs (Easterby-Smith et al., 2012 ; Yin, 2009). L'entretien semi-structuré est une sorte d'entretien public guidé, au cours duquel les personnes interrogées peuvent librement interrompre la discussion et conserver une certaine flexibilité (Easterby-Smith et al., 2012 ; Yin, 2009). Quant aux entretiens approfondis, ce type d'entretien permet d'explorer en profondeur l'expérience riche et réelle du cas, et il ouvre également de nouvelles dimensions et de nouvelles perspectives pour les personnes interrogées (Easterby-Smith et al., 2012 ; Yin, 2009).

La nature des méthodes d'entretiens qualitatifs est très adaptée à notre type de recherche, car les entretiens qualitatifs sont considérés comme une source importante d'informations de première main dans un domaine spécifique et permettent aux personnes interrogées d'expliquer honnêtement leurs expériences. Donc cette méthode qualitative des entretiens semi-dirigés sont la méthode idéale pour cette étude car ils permettent aux chercheurs d'obtenir des données détaillées des participants et d'obtenir des informations sur leurs opinions, sentiments, valeurs, attitudes et les résultats qu'ils ont obtenus dans le processus d'application des pivots. Le premier entretien est sélectif car, comme le soulignent Rubin et Rubin (2005), il permet aux chercheurs de tirer des explications des propos de l'interviewé et de mieux comprendre le sens de l'expérience du participant, notamment à travers l'écoute et le partage de l'expérience.

2.4 Structure de recherche

2.4.1 Selection et détail des cas de recherche

Afin de répondre aux objectifs de la recherche, nous avons choisis comme cité précédemment la méthode de l'entretien personnel semi-dirigé ou autrement appelé semi-directif en raison du caractère exploratoire et qualitatif des questions de recherche. Les entretiens semi-dirigés vont nous permettre d'avoir une idée assez complète sur l'utilisation et l'application de la pratique du pivot et comment ce dernier réagit dans des temps de crises. En plus, ces entretiens nous permettront également de nous sentir libre de créer de nouvelles questions si les réponses ne répondent pas aux objectifs.

Les entretiens personnels sont utilisés pour recueillir des informations auprès des personnes interrogées sur leurs motivations, leurs croyances, leurs attitudes et leurs sentiments dans le domaine de la recherche. Le principal avantage des entretiens est la possibilité de trouver des réponses plus complètes aux questions de recherche au cours de l'enquête. (Domegan et Fleming, 2007).

Concernant notre sélection de personnes qui vont nous permettre de trouver des réponses significatives aux questions de recherche, il a été d'abord nécessaire de s'assurer que les personnes interrogées sélectionnées peuvent être considérées comme « agiles » et qu'elles ont une expérience du développement d'au moins un produit ou service et de la réussite sur le marché. La raison du

choix d'entrepreneurs agiles pour l'échantillon est que notre recherche est liée principalement à la Lean Startup, vu que le pivot entrepreneurial se situe dans cette méthode, et donc pour mieux saisir comment ce dernier fonctionne il faut se baser sur les principes de la méthode Lean Startup, qui concerne essentiellement le développement de produits agiles en termes d'apprentissage et de prise de décision stratégique. Les entreprises agiles sont généralement considérées comme des entreprises peu bureaucratiques qui peuvent prendre rapidement et fréquemment des décisions stratégiques et s'adapter aux conditions changeantes du marché, qui dans notre cas et dans le contexte de la pandémie est un point important pour connaître comment ces entrepreneurs réagissent assez rapidement face à un imprévu.

En outre, il était important de sélectionner des entrepreneurs ayant une activité fonctionnelle avant et durant la pandémie, de préférence depuis au moins deux ans, car une startup sans produit ou service sur le marché n'offrirait pas un historique détaillé et plus long de la façon dont le développement a été effectué tout au long du cycle de vie du produit. Un autre point important pour notre choix de personnes à interroger c'est que l'entreprise doit être active sur le marché durant la pandémie pour connaître comment la pandémie a affecté l'entrepreneur et son activité.

- P1 - Co-fondateur et chef d'orchestre opérationnel chez une entreprise de covoiturage basée sur la chaîne de blocs. L'entreprise possède actuellement des dizaines de milliers de membres actifs et de chauffeurs et elle est considérée comme la deuxième application de covoiturage la plus utilisée au Québec.
- P2 - Gérante et fondatrice d'un restaurant, elle est également une entrepreneure d'origine haïtienne qui a pris la décision de commencer son projet de restaurant spécialisé en cuisine haïtienne en pleine pandémie après avoir remporté le concours Espace Saint-Michel.
- P3- Président et fondateur d'une entreprise de jeu d'évasion et experte en jeux d'énigmes présente actuellement dans plus de 10 salles au Québec et Lévis.
- P4- Président et fondateur d'une entreprise spécialisée dans la conception et de décors d'environnements des événements qui est présente sur le marché depuis plus de 17 ans.

- P5- Fondatrice d'une entreprise spécialisée dans la production de plus de 60 légumes et fruits variés bio. L'entreprise offre des abonnements aux paniers bio de même que les ventes aux marchés locaux.
- P6- Designer et co-fondatrice d'une marque qui dispose de plusieurs lignes de vêtement pour hommes, femmes et enfants en se basant sur des matières et fibres naturelles.
- P7- Fondateur de l'entreprise d'une entreprise qui a été fondée par trois amis, qui partagent une passion pour les jeux de société et les jeux de rôle.
- P8- Président Fondateur d'une entreprise spécialisée dans la production du tempeh biologique, mariné, précuit et pré-proportionné.
- P9- Fondatrice d'une entreprise qui est une plateforme technologique d'achat, de vente et de livraison, sa vision c'est de bâtir des communautés d'entraide solidaires et engagées.
- P10- CEO et Cofondateur dans une entreprise spécialisée dans l'importation, la production et la distribution de plusieurs sucreries, l'entreprise a été fondée en 2006 par Marie-Ève Gladu et son conjoint P10. L'entreprise regroupe plus de 110 employés.

2.5 Collecte et analyse de données

Les données résultantes de cette étude ont été recueillies par le biais d'entrevues approfondies semi-directifs ou semi-dirigés. Les entrevues semi-dirigés sont une technique de recherche qualitative qui consiste à mener des entrevues individuelles avec un petit nombre de personnes interrogées afin de recueillir leurs attitudes à l'égard d'une idée, de projets ou de situations spécifiques. Les personnes interviewées peuvent être interrogées sur leur expérience avec un objet particulier, leurs réflexions sur le processus du projet et certains résultats, ou sur tout changement qui, selon eux, est attribuable à l'avancement du projet et/ou à la frustration. (Boyce et Neal, 2006).

Selon Boyce et Neale (2006), ces entretiens sont utiles lorsque des informations détaillées sur les pensées et le comportement de la personne interrogée sont nécessaires pour obtenir une compréhension plus complète de ce qui s'est passé dans un projet et pourquoi. De plus, par exemple, les entretiens semi-dirigés ne sont pas aussi structurés que les enquêtes, mais sont plus flexibles et plus adaptables aux réponses des répondants. Par conséquent, je pense que l'utilisation d'entretiens pour collecter des données, en particulier pour répondre à notre recherche, est l'une des méthodes de collecte de données les plus précises et les moins subjectives, car l'accent est toujours mis sur les opinions des personnes interrogées et leur perception de la situation, des influences extérieures ou des événements décisionnels.

2.5.1 Déroulement des entretiens

L'entretien est mené par moi-même en tant qu'intervieweur avec la personne interrogée au cours de chaque session. Les entretiens ont duré environ 41 minutes en moyenne et ont été menés en français. Avant de commencer l'entretien, nous avons présenté les tâches et les directives de l'entretien. Nous avons précisément expliqué la durée estimée de l'entretien. De plus, nous avons demandé à toutes les personnes interrogées l'autorisation d'utiliser l'enregistrement de l'interview et si elles préféreraient utiliser leur nom dans le mémoire ou si elles préféreraient rester anonymes. On a utilisé ensuite un logiciel comme dispositif d'enregistrement pour enregistrer l'entretien. La personne interrogée a également été informée que l'enregistrement sera supprimé après avoir été utilisé pour la collecte et l'analyse des données du mémoire. Comme mentionné ci-dessus, les entretiens sont de nature semi-structurée, fournissant un guide pour s'assurer que les aspects pertinents ne sont pas manqués pendant le processus d'entretien, et en même temps pour explorer davantage les réponses d'intérêt lors de la conduite de l'entretien. Le choix des méthodes d'entretien semi-directif nous permet de garder l'esprit ouvert lors du processus d'entretien afin de pouvoir saisir les concepts lors de l'entretien. Au fur et à mesure que l'entretien progressait, lorsque nous avons identifié des sujets pertinents dans la réponse à l'entretien, certaines questions ont été ajoutées. Des questions ont été également ajoutées si le répondant a oublié de répondre à la question ou a mal compris le contenu. Si la personne a déjà répondu à une interrogation dans la question précédente, la question sera également ignorée ou remplacée par une autre question plus pertinente.

2.5.2 Codage des données

L'analyse qualitative des données est "le processus de décomposition des données en composants pour révéler ses caractéristiques et sa structure" (Dey, 1993, p.31). Bernard (2017) affirme en outre que « l'analyse est la recherche de modèles dans les données et les idées pour aider à expliquer pourquoi ces modèles existent en premier lieu ». Selon Merriam (2009), le but ultime de l'analyse qualitative des données est de comprendre les données, ce qui implique « des allers-retours entre des éléments concrets de données et des concepts abstraits, entre un raisonnement inductif et déductif, entre une description et une interprétation ». Au cours de l'analyse, les chercheurs cherchent à mieux comprendre les concepts à l'étude et transforment continuellement leurs données pour acquérir de nouvelles visions. Ceci peut être réalisé en divisant les données en codes et catégories.

Un code dans l'analyse qualitative des données est « généralement un mot ou une phrase qui attribue symboliquement des propriétés sommatives, saillantes, de capture d'essence et/ou évocatrices à une partie des données linguistiques ou visuelles » (Saldana, 2009). "Les données brutes peuvent sembler très intéressantes, mais elles n'aident pas le lecteur à comprendre le monde social étudié et la façon dont les participants le perçoivent, à moins que les données n'aient été systématiquement analysées pour élucider la situation existante." (Basit, 2003). Le traitement de gros volumes de texte sous forme de données qualitatives nécessite un système capable de créer des modèles dans les données pour une description ou une interprétation significative. Le codage joue un rôle crucial dans l'analyse qualitative des données en regroupant les données et en leur attribuant des catégories (Dey, 1993). Dans sa forme la plus simple, le codage encourage la pensée analytique en étiquetant le texte avec des codes et en l'indexant, ce qui le rend plus facile à trouver (Bazeley & Jackson, 2013). Le codage permet ainsi d'organiser et de regrouper les "données probablement codées en catégories ou "famille" appelé également "noeuds" car elles partagent certaines caractéristiques. Passer dans l'étape de création de catégories conduit à la construction de schémas conceptuels qui correspondent aux données, ce qui aide le chercheur à nourrir sa curiosité est de comparer les données, en les hiérarchisant et en modifiant ou supprimant des catégories (Basit, 2003).

Langley, Gehman et al. (2017), affirment que les chercheurs appliquent fréquemment l'abduction, même lorsqu'ils qualifient leur approche comme étant inductive. Elle appuie son argument en

expliquant qu'aucune théorie a priori n'est illusoire, car les chercheurs entrent dans les sites de recherche avec leurs connaissances existantes de la théorie et les idées de leurs futurs intérêts de recherche. Au fur et à mesure qu'ils collectent des données, de nouveaux angles intéressants émergent, les amenant à rechercher des théories pertinentes qui améliorent leur compréhension de ce qu'ils observent et de ce que pourrait être leur propre contribution à la connaissance. L'abduction est un processus itératif entre l'observation empirique et la surprise, exigeant la connaissance à l'ignorance, la délibération à la sérendipité, le lien social à l'expression personnelle et l'engagement envers les données aux données détachées (Klag & Langley, 2013).

J'ai souvent du mal avec ces passages. Par exemple, au début de ma période d'observation de mon sujet, je n'avais qu'une vague idée de ce que je pouvais espérer trouver. Une fois que j'ai compris la méthode Lean Startup, le pivot et la méthode causale/effectuale, j'ai eu du mal à voir le monde sans cette vision particulière. De même, interviewer de vrais entrepreneurs qui ont traversé tous les aspects de la crise du COVID m'a donné un aperçu de leurs problèmes réels, de leurs joies, et une plus profonde de la façon dont ils ont traversé cette crise, qui peut être considérée comme une " Aptitude des chercheurs à établir des liens avec les autres, à établir des relations de confiance et à se considérer comme des partenaires de recherche plutôt que comme des observateurs extérieurs » (Rouleau, 2010, 261).

J'ai mené et codé moi-même toutes les entretiens dans NVivo (10 interviews). Ce faisant, je m'assure que toutes les questions sont posées de la même manière, que chaque entretien suit une chorégraphie très similaire, que tout biais s'applique également à tous les participants et que toutes les normes de codage sont appliquées de manière cohérente. Tout d'abord, tous les entretiens ont été analysés afin de créer une liste d'événements pour chaque participant concernant les décisions prises pendant la crise du Covid et les approches suivies par les participants. Ces décisions clés mentionnées par les répondants sont codées dans NVivo. De nombreux chercheurs adoptent l'analyse de données qualitatives assistée par ordinateur pour faciliter ce processus et accroître la transparence et la rigueur méthodologique (Blismas & Dainty, 2003). Les ordinateurs suppriment bon nombre des difficultés associées au codage (étiquetage, découpage et classement) ainsi que les limites inhérentes au marquage et à la classification de données brut sur papier (Bazeley et Jackson, 2013). Bien que les ordinateurs et les progiciels d'analyse de texte ne remplacent pas l'expertise des chercheurs dans le processus d'analyse, parce qu'ils "doivent toujours créer des catégories,

segmenter et encoder, et décider ce qui doit être extrait et collecté" (Basit, 2003), ils peuvent néanmoins accroître l'expertise des chercheurs.

Comme mentionné au point précédent, les codes initiaux sont extraits des codes de catégorie. Ensuite, des tableaux d'informatifs ont été élaborées pour fournir des statistiques de base sur les codes de catégories et leurs significations. Le logiciel de gestion de données NVivo est utilisé pour le codage et la gestion des données recueillis auprès des participants. Les observations et les analyses préliminaires ont d'abord été enregistrées manuellement sous forme de verbatim. La figure 8.1 ci-dessous présente le schéma de codage basé sur les données recueillies auprès de dix participants. Il y a un total de 145 références parmi les 10 principales sources. Ces sources incluent les dix principaux participants de cette étude. La manière dont les occurrences sont classées en différentes catégories est principalement guidée par le cadre de recherche théorique de cette étude, mais également dérivée du processus de codage. Bien qu'il s'agisse strictement d'un nœud ou d'un code "grand-père", pour des raisons de lisibilité, la description suivante des résultats est divisée en nœuds ou code "parent" et "enfant" dans le logiciel Nvivo, ce dernier pouvant contenir des nœuds de niveau inférieur. Lors de l'encodage tous ces nœuds de niveau inférieur classés à n'importe quel niveau en dessous du nœud "enfant" sont appelés nœuds enfants.

La figure 2.2 ci-dessous montre le nombre d'entrepreneurs codés à chaque nœud. Le logiciel de gestion de données Nvivo utilise le terme « source » pour désigner les études de cas de cette recherche, qui dans notre cas sont les entrepreneurs. Le terme "élément" de Nvivo fait référence au nombre de fois où chacune des 10 principales sources est utilisée dans l'encodage. Le nœud « Effectuation » était le plus utilisé dans le codage de ces 10 sources (48 éléments), tandis que le sous-code « Axé sur les moyens » et « Partenariats », étaient utilisés pour environ un tiers. La figure 2.3 ci-dessous est en fait une illustration graphique de la figure 2.2

Figure 2.2 : Tout les entrepreneurs et les occurrences

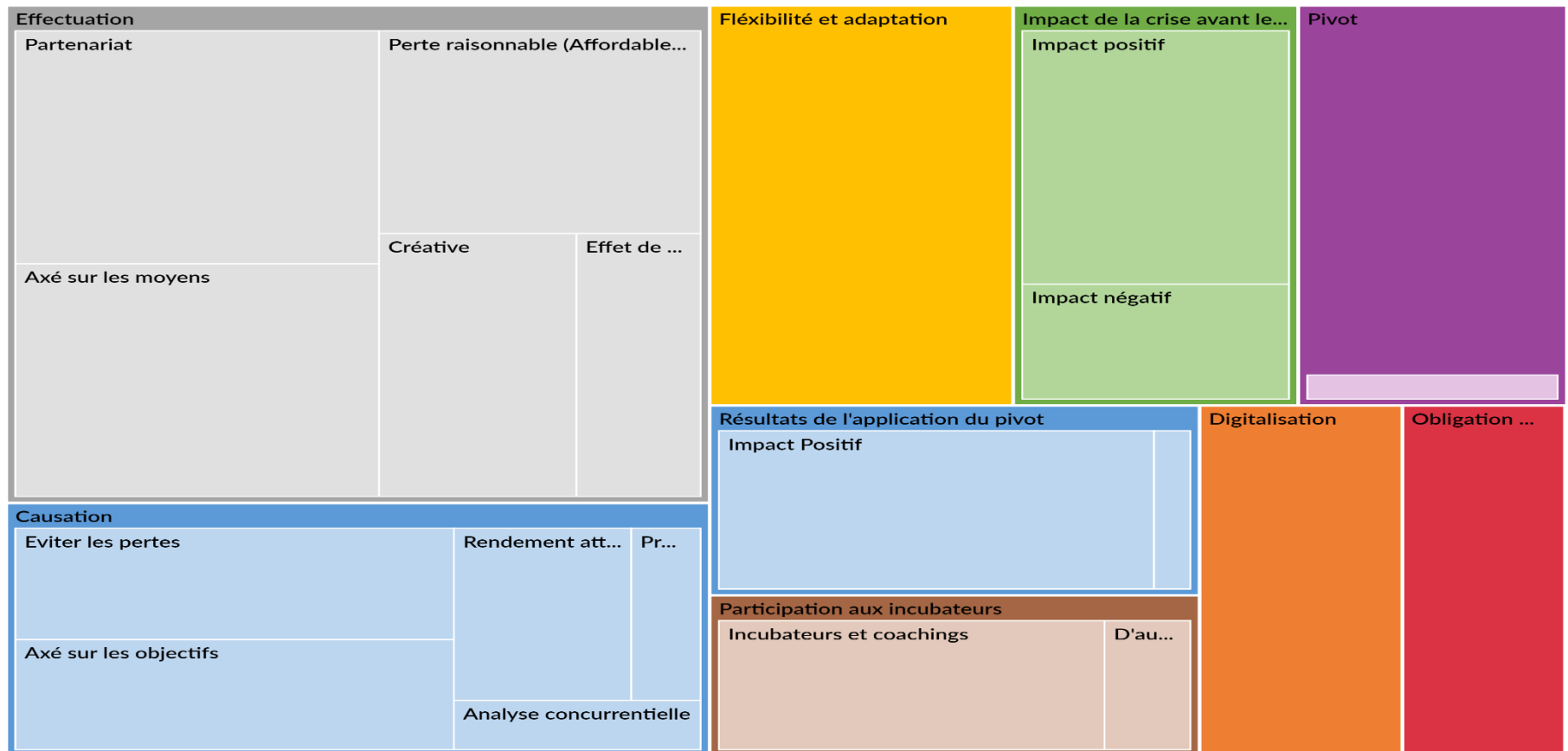
Nom	Entrepreneurs	Occurrences
Causation	7	24
Analyse concurrentielle	1	2
Axé sur les objectifs	6	8
Eviter les pertes	6	7
Prédictive	2	2
Rendement attendu	5	5
Digitalisation	4	6
Effectuation	10	48
Axé sur les moyens	8	13
Créative	4	7
Effet de levier	5	5
Partenariat	9	13
Perte raisonnable (Affordable loss)	6	10
Flexibilité et adaptation	7	13
Impact de la crise avant le pivot	8	12
Impact négatif	4	4
Impact positif	6	8
Obligation de réaliser un pivot	7	8
Participation aux incubateurs	10	11
D'autres structures de création d'entreprise	2	2
Incubateurs et coachings	8	9
Pivot	9	10
Changement de plateforme	1	1
Résultats de l'application du pivot	8	11
Impact négatif	1	1
Impact Positif	8	10
Total d'occurrences		143

La figure 2.3 ci-dessous montre la composition des nœuds parents par rapport au nombre de références extraites des données de transcription. Comme prévu, puisque ces nœuds sont directement liés au cadre théorique de cette étude, un grand nombre de références sont liées à l'approche d'effectuation et de causation, respectivement de 33% et 17%.

Figure 2.3 : Le nombre de références par code

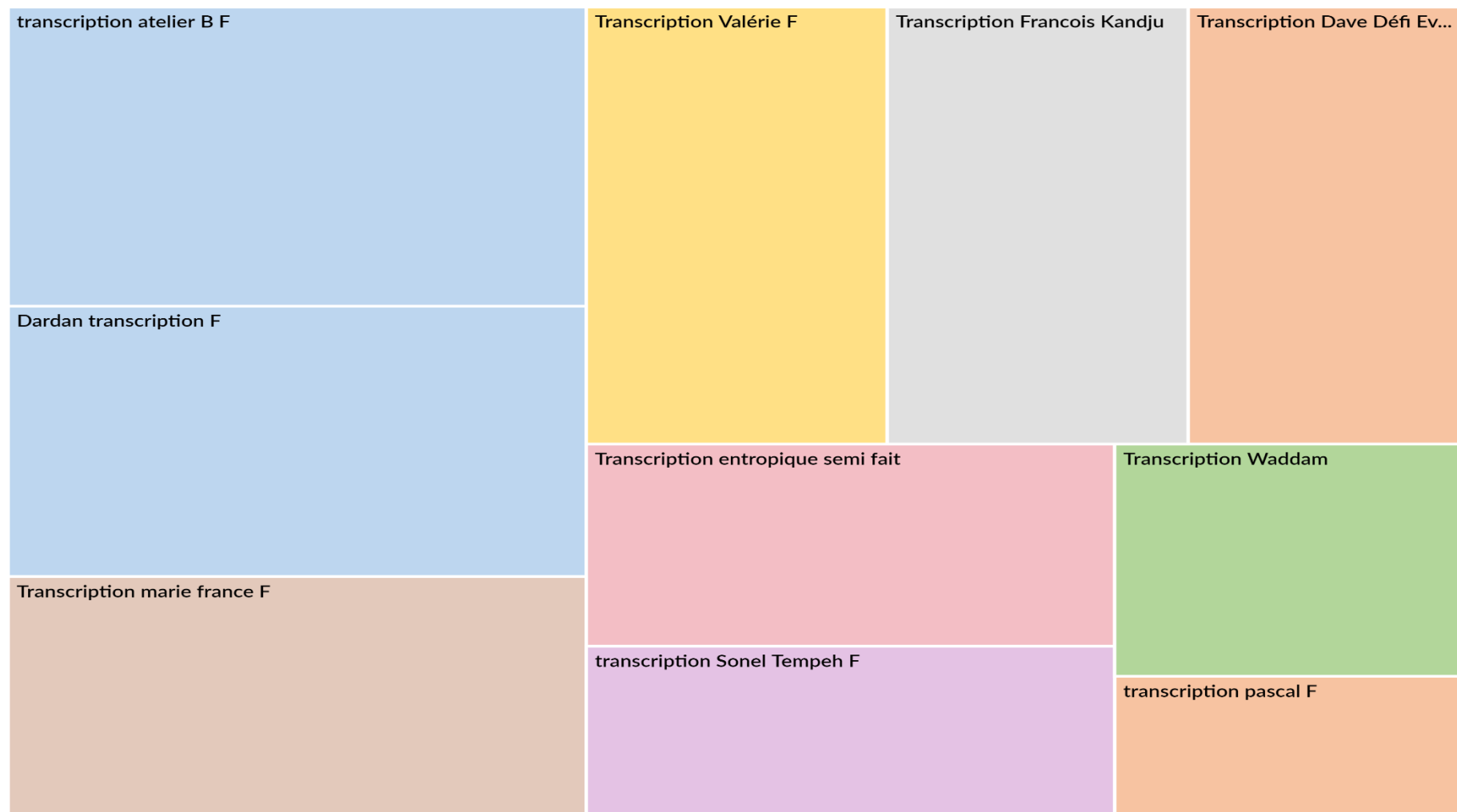
Nom	Références	Pourcentage
Causation	24	17%
Digitalisation	6	4%
Effectuation	48	33%
Flexibilité et adaptation	13	9%
Impact de la crise avant le pivot	12	8%
Obligation de réaliser un pivot	8	6%
Participation aux incubateurs	11	8%
Pivot	11	8%
Résultats de l'application du pivot	11	8%
Total	144	100%

Figure 2.4: Nombre de sources codées à chaque nœud (Comparaison par le nombre d'éléments codés)



1. Les cases étiquetées de 1 à 5 sont les cinq nœuds parents.
2. La case dans la boîte du nœud parent est un nœud enfant nommé aussi sous-nœud. Par exemple, le nœud parent "Effectuation" a cinq enfants ou bien cinq sous-nœud.
3. La taille de chaque case est proportionnelle au nombre de sources (études de cas) utilisées dans le codage.

Figure 2.5: Nombre de nœuds cités par source (sources comparées par nombre de nœuds encodés)



REMARQUE : La taille de la zone de chaque case est proportionnelle au nombre de nœuds (catégories codées) obtenus de chaque

2.5.3 Analyse des données

La partie la plus difficile et la moins développée de l'utilisation de la méthode de recherche est l'analyse des données. Dans la plupart des cas, les chercheurs commencent la recherche sans savoir comment analyser les preuves. Il est essentiel de développer des outils pour obtenir les résultats analytiques souhaités. Cependant, ces outils sont souvent plus utiles si les chercheurs ont une idée de l'objectif de leur recherche ainsi savent ce qu'ils recherchent. Beaucoup d'outils dépendent du type de pensée empirique précise du chercheur, ainsi que d'une présentation adéquate des données et d'une reconnaissance attentive des explications alternatives (Yin, 2008, p.127).

L'analyse qualitative consiste en des données mises en œuvre par des mots plutôt que par des chiffres. Les données utilisées peuvent être collectées de différentes manières, telles que des observations, des extraits de documents et des entretiens. Les données sont généralement traitées d'une manière ou d'une autre avant de pouvoir être utilisées. Par exemple, les données peuvent être traitées par édition, dictée ou transcription. Cependant, les trois flux de travail d'analyse qualitative simultanés les plus importants sont l'enrichissement des données, la visualisation des données et l'élaboration/validation et vérification des conclusions (Miles et al., 2014 pp. 11-12).

L'enrichissement des données implique le processus de focalisation, de sélection, de simplification, de compression ou de transformation des informations présentes dans les notes d'entretiens, les documents, les transcriptions d'entretiens et d'autres corps de matériel empirique. L'enrichissement des données n'est pas séparé de l'analyse, mais en fait partie. Il doit inclure des choix analytiques, tels que les données à ignorer et les données à utiliser, l'évolution de l'histoire et les modèles à résumer. L'enrichissement des données distille, catégorise, concentre et organise les données brutes afin d'arriver à une conclusion finale. La cohésion ne renvoie pas incontestablement à la quantification. Les données qualitatives peuvent être reconstituées en les résumant ou en les reformulant, en les intégrant dans une conception plus large, une sélection, etc. (Miles et al. 2014 p. 12).

L'affichage des données est le deuxième flux majeur de l'activité analytique. D'une manière générale, un affichage de données est une collection condensée et organisée d'informations à partir de laquelle des conclusions et des actions peuvent être tirées. De bonnes présentations, telles que des matrices, des graphiques, des diagrammes et des réseaux, sont un atout important pour une analyse qualitative fiable. Ils ont été créés pour rassembler les données sous une forme condensée prête à l'emploi afin que les chercheurs puissent comprendre ce qui se passe et tirer des conclusions plausibles ou prendre les prochaines étapes qui pourraient indiquer une utilité. Comme pour l'enrichissement des données, la production et l'utilisation d'affichages font partie de l'analyse (Miles et al. 2014).

La vérification des conclusions est le troisième acte de l'activité d'analyse. L'analyse qualitative est le début de la détermination de la signification de la théorie, et les conclusions finales peuvent ne pas émerger avant la fin de la collecte de données. Les sujets suggérés sont les derniers outils analytiques de la recherche qualitative. Dans ce thème, la recherche commence à avoir une vue d'ensemble et à pouvoir en tirer des conclusions. Miles et Huber soutiennent également que l'analyse qualitative devrait être documentée comme une action plus complète qu'elle ne l'est actuellement.

Le modèle en trois étapes de Miles et Huberman sera utilisé pour analyser les données qualitatives. Les données recueillies passeront par trois étapes afin de tirer des conclusions. L'accent sera mis sur la réalisation d'une analyse en cascade, en comparant les données collectées avec la théorie et les principaux thèmes du cadre conceptuel.

2.6 Crédibilité et éthique de la recherche

Le consentement a été pris en compte lors de la préparation de l'entretien afin de maintenir une éthique de recherche appropriée (Eriksson & Kovalainen, 2008). Premièrement, la confidentialité de la recherche a été garantie par moi-même aux répondants et aux entreprises qu'ils représentent. Cette mesure a été prise pour que les répondants afin que les personnes interrogées se sentent plus à l'aise pour partager leurs idées et comment la pandémie a affecté leurs activités et quels étaient les changements réalisés par ces entrepreneurs, car certaines de ces informations ne sont pas disponibles et ne sont pas nécessairement destinées à être partagées publiquement. Les répondants

ont également été informés que les résultats de l'étude seraient rendus publics une fois terminés afin d'assurer un consentement éclairé.

L'efficacité est l'un des concepts les plus importants qui contrôlent la qualité de la recherche. La validité signifie que les conclusions de la recherche sont correctes, qu'elles sont tirées avec précision des données collectées et reflètent donc fidèlement le monde réel (Yin, 2011). La fiabilité est un autre concept clé, qui détermine si les résultats de la recherche sont les mêmes si la recherche est répétée exactement de la même manière. Étant donné que la recherche qualitative n'est pas aussi axée sur la mesure et les chiffres comme la recherche quantitative, certains chercheurs trouvent qu'il n'est pas pertinent de discuter de ces deux concepts dans la recherche qualitative (Bryman, 2011). Au contraire, LeCompte et Goetz (1982) ont divisé ces deux concepts en fiabilité et validité internes et externes, plus adaptés à la recherche qualitative. De plus, Lincoln et Guba (1985) ont proposé deux nouveaux concepts : la fiabilité et l'authenticité.

2.6.1 La validité de la recherche

LeCompte et Goetz (1982) affirment que la fiabilité externe est interprétée comme la capacité de reproduire la recherche qualitative et elle est complexe à réaliser car il est difficile de figer l'environnement social. Cependant, si les chercheurs souhaitent reproduire cette recherche et pouvoir comparer entre eux, alors ceux qui ont terminé cette recherche peuvent assumer le même rôle social que l'auteur de cette recherche. D'autre part, la fiabilité interne signifie que les membres de l'équipe de recherche s'entendent sur la façon d'interpréter ce qu'ils voient et entendent. Dans cette recherche ce point est en quelques sorte garanti vu que le travail et la recherche est réalisé en étroite collaboration comme méthode commune d'interprétation des résultats générés. En revanche, l'efficacité interne et externe du projet est plus difficile à atteindre. LeCompte et Goetz (1982) ont interprété la validité externe comme une mesure pouvant être étendue à d'autres situations sociales, ce qui est généralement difficile à atteindre pour la recherche qualitative, tandis que la validité interne est la similitude entre les observations et les théories avancées.

2.6.2 La fiabilité de la recherche

Lincoln et Guba (1985) proposent la fiabilité comme critère de recherche qualitative, qui se compose de plusieurs sous-critères, tels que la crédibilité, la portabilité et la fiabilité. Pour assurer leur crédibilité, les chercheurs doivent mener soigneusement leurs recherches conformément aux règles de l'éthique existantes et obtenir la confirmation des participants que les résultats sont cohérents avec les informations qu'ils fournissent. Par conséquent, après l'entretien, toutes les personnes interrogées ont été contactées pour confirmer l'authenticité de leurs résultats. La transférabilité signifie que l'auteur fournit une description détaillée de la personne interrogée afin que les lecteurs puissent décider eux-mêmes si les résultats peuvent être transférés à d'autres groupes. Enfin, pour assurer la fiabilité, le chercheur doit disposer d'un auditeur, dans ce cas, il peut représenter l'encadrant du mémoire pour vérifier le déroulement du travail et s'assurer de la qualité globale de la recherche.

2.6.3 L'authenticité de la recherche

Lincoln et Guba (1985) ont également considéré l'authenticité comme un concept de contrôle de la qualité pour la recherche qualitative. Il se compose de plusieurs sous-normes, qui répondent à certaines questions, par exemple si la recherche reflète pleinement et précisément les différentes opinions de l'équipe de recherche, et si elle aide les participants à comprendre et à améliorer leur propre environnement. En étudiant les limites et les avantages de l'utilisation du pivot dans des situations de crise, et en interrogeant différents entrepreneurs, nous espérons combler les lacunes existantes dans la littérature et offrir de nouvelle perspective sur cette question. L'objectif est d'aider les entrepreneurs et autres parties prenantes à mieux comprendre le moyen le plus efficace de survivre dans des situations de crise.

CHAPITRE 3

RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Notre recherche vise à comprendre la manière dont des entrepreneurs ont procédé à un pivot en situation de crise pandémique mais aussi si une logique effectuale ou causale a relativement mieux prédisposé les entrepreneurs à pratiquer le pivot. Nos résultats s'organisent de la manière suivante :

Nous présenterons d'abord l'impact de la crise sur l'activité des entrepreneurs mais aussi la manière dont ils ont vécu la crise. Nous nous attarderons ensuite sur l'approche managériale adoptée par les entrepreneurs en suivant les principaux concept-clés de l'approche de l'effectuation et de causation. Nous discuterons alors l'importance de changement de vision durant une situation de crise et comment les entrepreneurs ont conduit un pivot entrepreneurial pour composer avec la situation. Nous évoquerons enfin les thèmes qui ont émergé de la recherche.

3.1 Résultats de recherche

3.1.1 L'impact de la crise sur l'activité des entrepreneurs

Les répondants ont signalé des impacts variables de la pandémie de Covid-19. Cependant, comme nous l'avons mentionné dans l'introduction, il existe de nombreuses façons de définir une crise. Lors de nos entretiens, nous avons interrogé les répondants sur leur situation actuelle et sur la façon dont ils ont vécu l'impact de la crise jusqu'à présent. De plus, la pandémie de Covid-19 peut être considérée comme une combinaison de crises émergentes et prolongées. Les médias montrent les premiers signes de l'évolution de la crise. Ainsi, dans une certaine mesure, les organisations ont la possibilité de se préparer à une crise avant qu'elle ne se produise. Selon les résultats, la pandémie de Covid-19 peut également être considérée comme une crise fondamentale, car elle a été décrite comme difficile à prévoir et connaître son impact.

Le tableau 3.1 ci-dessous montrent que la crise de la pandémie de Covid-19 a touché la plupart des entrepreneurs interrogés. Certaines entreprises ont été durement touchées, tandis que d'autres ont été moins touchées. Les impacts les plus courants sont la réduction des commandes et les retards de livraison ainsi que la perte de clientèle à cause des fermetures assez fréquentes. P7 nous donne

un exemple :

« Avec la fermeture de nos tables, en fait c'est les revenus qui baissent, c'est autant les entrées à la journée, qui est dans le fond la réalité virtuelle et toutes les activités qu'on avait sur place. »

Tableau 3.1 : L'impact de la Covid sur les entrepreneurs

Entrepreneurs interrogé	Extraits des verbatims
P1	« Les premiers mois ont été difficiles, évidemment, on faisait du transport de personnes et notre principale source de revenus provient de l'aéroport, évidemment avec les frontières fermées, ça a été un chaos total. Ça va comprendre 30%, 40% de chiffre d'affaires provenant de l'aéroport directement. »
P10	« On a figé l'entreprise dans le temps, on se dit, qu'est ce qui se passe ? Pourquoi on ne bouge pas ? On a mis 100 employés à pied, on a fait des mises à pied massives en croyant que ça allait durer un mois. »
P3	« Je me permettrais de la divisé en disant, selon le secteur, il y a des secteurs que c'était historiquement bon, qu'est-ce qui s'est passé avec la pandémie. Puis d'autres secteurs comme le mien, c'était historiquement catastrophique . [...] J'aime parfois dire toutes les entreprises qui s'assurent que les gens aient du plaisir que ça soit le divertissement, notamment les cinémas, les restaurants, toutes ces choses-là, c'est majeur, l'impact que la pandémie a eu là, c'est notre 3e fermeture, en 20 jours. »
P7	« Ça dépend beaucoup du type d'entreprise parce que je te dirai toutes les entreprises en agroalimentaire, eux autres, ça monte en flèche. Au centre ville, deux petites entreprises d'agroalimentaires, leur chiffre d'affaires a probablement explosé parce que tout le monde va s'acheter de la bouffe parce qu'ils veulent cuisiner à la maison. Donc ça dépend vraiment du secteur. Mais je pense que les entreprises dans le secteur de divertissement sont les plus touché comme notre cas. »
P2	« C'est, c'est triste à dire, mais ça a été bien pour nous.[...] Si je regarde le secteur de la restauration, mais toutes les petites entreprises qui ont pu aller vers la livraison qui ont pu utiliser les plateformes de livraison ont pu survivre. »
P8	« On n'était pas dans une situation où il y avait un cash-flow assez imposant pour maintenir nos opérations, en attendant que, on avait aussi la difficulté à de se faire qualifier dans pour les subventions qui existaient à l'époque, soit à subvention loyer soit subvention salariale, parce que on est, on n'avait pas de chiffres de 2019 pour comparer à 2020, pour montrer qu'on a une baisse de 50% et plus. Ça a été l'enfer pour nous à ce niveau. »
P5	« Je pense que la majorité des entreprises ont quand même eu les difficultés. Euh, peut-être plus dans le secteur de restauration. Là je pense vraiment à eux autres dans le domaine de restaurations qui ferment. Les salles de sport, les salles de spectacle, tout ce qui est relié au divertissement et qui n'est pas forcément essentiel, ces choses-là, oui, c'est quand même pas positif. Mais d'un autre côté, pour moi, c'est quand même positif. »
P10	« Bah c'est sûr que de manière globale elle les a affectés très très très durement. On va pas se le cacher là, beaucoup ont dû mettre la clé sous la porte, beaucoup ont du bas pivoter, etc. [...] Par contre, ce que ça m'a confirmé, c'est que le besoin était vraiment là. J'ai pu voir que les UberEat, DoorDash de ce monde, tous ceux dans le fond, qui effectuent des livraisons, ça a explosé la demande. »

Certains ont également fait part de leurs inquiétudes quant au fait que la crise affecterait leur capacité à poursuivre leur activité et à survivre. En outre, P1 et P6 l'ont souligné en déclarant:

"Les premiers mois ont été difficiles, évidemment notre principale source de revenus provient des aéroports, mais avec les frontières qui étaient évidemment fermées. C'est le chaos. »P1

« On a eu peur que ça mette fin au projet carrément donc ça c'est la chose peut être qu'on a mis en place pour être moins mal pris » P6

Il est sûr que la crise du COVID-19 n'affectera pas toutes les entreprises de la même manière. Certaines ont été jugées essentielles et sont restées ouvertes, tandis que d'autres ont été fermées de force. Certaines entreprises trouvent des moyens de réduire la contagion parmi les employés en passant au travail à distance, tandis que d'autres se révèlent insuffisamment équipées pour la transition. Pour diverses raisons liées à la nature fondamentale de l'entreprise et à la capacité de la gérer, la COVID-19 constitue une menace existentielle pour certaines entreprises et pas pour d'autres.

« Je pense que la majorité des entreprises ont quand même eu les difficultés. Euh, peut-être plus dans le secteur de restauration. Là je pense vraiment à eux autres dans le domaine de restaurations qui ferment. Les salles de sport, les salles de spectacle, tout ce qui est relié au divertissement et qui n'est pas forcément essentiel, ces choses-là, oui, c'est quand même pas positif. Mais d'un autre côté, pour moi, c'est quand même positif. » P5

Les raisons citées par les répondants comprenaient une forte baisse des ventes, des annulations d'événements et des retards de projets, manque de financement. Cependant, leurs dommages se sont traduits par la perte de nombreux clients, des difficultés à financer leur projet et une baisse de vente relativement élevée. P4 - PDG de l'entreprise événementiel - et P8 - fondateur de l'entreprise Aliments du Québec - nous donnent un exemple :

« Donc je disais qu'il y avait eu beaucoup de vagues concernant la crise, donc l'été dernier on a fait quelques petits événements, mais les gens étaient très craintifs. À l'automne, la plupart des événements qu'on avait planifiés étaient annulés au début septembre. » P4

« On n'était pas dans une situation où il y avait un cash-flow assez imposant pour maintenir nos opérations, on avait aussi la difficulté à de se faire qualifier dans pour les subventions qui existaient à l'époque, soit les subventions pour le loyer, soit subvention salariale, parce qu'on n'avait pas de chiffres de 2019 pour comparer à 2020, pour montrer qu'on a une baisse de 50% et plus. » P8

En effet, l'analyse des résultats du tableau 3.1 montre clairement que l'impact de la crise a été différent pour chacun des entrepreneurs de différents secteur d'activité. De nombreux observateurs et experts pensent que des effets inégaux comme celui-ci suggère que la reprise postpandémique sera en forme de "K", ce qui signifie que certaines entreprises pourront se rétablir rapidement comme par exemple le secteur de restauration, transport etc. (l'extrémité supérieure du K), tandis que d'autres ne le feront pas et pourraient même ne pas survivre du tout (la branche inférieure de K). Pour les entreprises en amont bien positionnées, la pandémie est un catalyseur pour accélérer leur transformation numérique, comme pour celles du secteur de restauration qui ont dû rapidement se tourner vers la livraison. Voici quelques exemples :

« C'est, c'est triste à dire, mais ça a été bien pour nous. [...] Si je regarde le secteur de la restauration, mais toutes les petites entreprises qui ont pu aller vers la livraison qui ont pu utiliser les plateformes de livraison ont pu survivre. Mais des entreprises avec des services aux tables, avec des locaux de 200 places, c'est sûr que même quand tu rentres dans la livraison, les charges sont énormes. Et puis beaucoup d'entre eux, malheureusement, ont dû fermer. [...] je regarde parce que beaucoup de gens l'ont vu. La restauration, c'est un des secteurs qui a pu survivre pendant la COVID. » P2

« Donc la crise n'a pas eu un impact direct négatif sur moi, elle a été beaucoup plus positive, j'ai pu avancer certaines choses quand même, plus je sais pas si c'est clair. » P9

« C'est sûr qu'il y a des secteurs qui se retrouvent un peu démunis face à face par rapport à d'autres. » P4

« Bien, si on parle pas des domaines de la restauration puis des bars, ça je pense que les entreprises ont dû accélérer peut-être le virage numérique. [...] L'entreprise est en bonne

posture. Il y a eu une croissance de l'équipe, une croissance du chiffre d'affaires aussi dans les 2 dernières années, mais par contre, elle est pas non plus en train de générer des gros profits. Tu sais, elle est au-delà du seuil de rentabilité, les rênes bien solides parce qu'on ne s'en va pas faire la Fête à Toulouse la semaine prochaine (rire). » P6

Pour ceux qui sont sur le bras inférieur du « K » qui comprend de nombreuses entreprises des secteurs de l'hôtellerie, du commerce de détail et du divertissement, un passage rapide au numérique était moins possible chose qui a généré un impact plus sévère pour eux. Il est significatif que les propriétaires d'entreprises de ces secteurs appartiennent de manière disproportionnée à des groupes en quête d'équité. P3 et P5 cite que les entreprises dans le secteur de divertissement n'avaient pas eu un impact positif. Voici quelques exemples pour mieux comprendre :

« Puis d'autres secteurs comme le mien, c'était historiquement catastrophique. J'aime parfois dire toutes les entreprises qui s'assurent que les gens aient du plaisir que ça soit le divertissement, notamment les cinémas, les restaurants, toutes ces choses-là, c'est majeur, l'impact que la pandémie a eu là, c'est notre 3e fermeture, en 20 jours. [...] On a dû s'endetter en centaines de milles pour être encore ouvert. Ça fait drôle comme phrase, "mais pour être encore ouvert". » P3

« Et c'est sûr que les services de rassemblements, les salles de spectacle, tout ce qui est lié avec le secteur de divertissement, ces choses-là, oui, c'est quand même pas positif. » P5

Le mouvement "Soutenez l'achat local" a également joué un rôle important dans les premières phases de la pandémie. Le rôle des médias et des réseaux sociaux dans ce mouvement a positivement impacté les PME local dans la région du Québec. P8 Fondateur de l'entreprise L'aliment du Québec nous explique l'impact des médias sur son entreprise durant la première phase de la pandémie :

« Je pense qu'il fallait investir un peu plus en médias sociaux etc. C'est vrai qu'on a profité de ce moment-là, il y avait comme une sympathie de certains écrivains où chroniqueurs et tout là profiter un petit peu d'être dans certains articles sur nous et notre entreprise comme par exemple

sur le site PMEMontréal ,Futur preneurs Nos partenaires etc. de suite. Ça a permis que au moins les gens commencent à prendre connaissance de ce ainsi qu'est-ce que le produit Tempehine» P8

Néanmoins, les participants interrogés ont déclaré que ce mouvement n'était qu'une tendance transitoire, car de nombreuses personnes n'ont manifesté leur soutien qu'une seule fois. Quoi qu'il en soit, la plupart d'entre eux ont réussi à en tirer parti dans un premier temps, et certains ont même pu conserver certains clients.

« Mais je pense qu'il y a beaucoup d'entreprises qui ont vu une des PME qui ont vu une croissance. Parce qu'il y a eu une façon différente d'acheter, puis peut être le gros mouvement vers l'achat local aussi a permis à certaines entreprises de se faire connaître [...] puis on a eu un grand support quand même de notre clientèle au début, mais on aurait eu une baisse marquée, je crois des ventes après 6 mois, un an. Parce que le mouvement, c'est quand même essoufflé de solidarité, tout le monde est en attente que ça finisse, ça finissait jamais. » P6

« Oui bah oui, les gens sont plus susceptibles à acheter des produits locaux. En plus, on sensibilise à ça puis bien sûr tous nos produits sont locaux. Là, je dirais aussi, que les gens et le local, ils veulent de plus en plus se procurer des choses qui viennent ici. » P5

De manière générale, les résultats montrent qu'un grand nombre d'entreprises ont temporairement fermé leurs portes et licencié des travailleurs dans les premières semaines de la crise. L'impact sur la perturbation des activités a dépendu de la durée de la crise et de la vulnérabilité financière de l'entreprise. P10 St-Laurant nous explique ça en détails :

« On pensait que ça allait durer un mois, 2 mois, puis ça allait terminer. [...] Moi j'ai dû faire des meetings, je voyais ce qui se passait sur le marché, et j'ai constaté qu'il fallait rapidement agir, on a fermé les vagues au niveau des dépenses, on a fermé les vagues au niveau des payables. On a figé l'entreprise dans le temps, on se disait, qu'est ce qui se passe ? Pourquoi on ne bouge pas ? Deux semaines après, on a mis 100 employés à pied, on a fait des mises à pied massives en croyant qu'on allait que deux mois. » P10

Le rôle central des chocs de demande met en évidence la difficulté de s'adapter aux situations financières résultant des perturbations liées à la COVID-19. Ce point nous montre l'importance de l'impact que peut avoir la fragilité financière et la mesure dans laquelle les ressources des entreprises peuvent permettre aux entrepreneurs de gérer la crise. P6 nous a même parlé « d'insécurité financière » et de « stress » qui ont émergé de cette situation :

« Bien en fait. Nous, on était dans le moment de l'année où le fonds de roulement était le plus sain en fait, on avait plus de fonds de roulement parce que c'est quand c'est arrivé en mars, c'est nous, c'est la période de l'année, on a investi beaucoup d'argent dans l'achat de matériaux. [...] donc ce que je sais, c'est que moi, je vivrai plus si je veux plus avoir à revivre d'insécurité financière comme ça, on va être comme en mode un peu plus ouais, prévisions et provision pour plus ramassée avec la corde au cou comme ça, ça a été vraiment stressant, même si on a, on a réglé les problèmes assez rapidement. » P6

Les entreprises disposant de plus d'argent liquide étaient plus confiantes dans leur avenir, comme le montre la répartition selon que l'entreprise dispose de plus ou moins d'argent liquide (par rapport aux dépenses mensuelles habituelles). P1 nous explique cela plus profondément dans cet exemple : *« Je sais que quand ça a commencé, on avait 100000\$ dans notre compte de banque donc comme on avait bien prévu nos dépenses je me souviens que je m'étais dit en regardant, écouter si on si on coupe tous les employés, si on paye juste le minimum les serveurs, c'est ça on pourrait survivre encore un an et demi, donc on était dans une position très confortable dans notre situation financière parce qu'évidemment on gère bien notre liquidité. » P1*

3.1.1.1 Les opportunités découlant de la crise

Dans cette section, de nouvelles opportunités présentées par la crise du Covid-19 seront présentées. Plusieurs exemples dans cette étude sont utilisés pour illustrer ces opportunités émergentes. Les paragraphes suivants montreront comment les start-ups innovantes peuvent utiliser la crise pour créer de nouvelles opportunités pour leurs entreprises, pénétrer de nouveaux marchés et se préparer à des organisations plus résilientes après la crise.

L'une des réalisations de nombreuses startups est que les organisations n'ont pas nécessairement besoin d'avoir de grands espaces de bureau. De même, les employés peuvent toujours être productifs et fournir des résultats sans être au bureau. Avec la bonne formation et les bons outils techniques, ils peuvent réduire considérablement les coûts fixes associés à l'infrastructure et à l'espace de bureau. En conséquence, plusieurs startups ont décidé d'offrir aux employés la possibilité de travailler à domicile, et de n'être physiquement disponible seulement si nécessaire. Les choses changent et ces réévaluations amèneront la plupart des startups à recalibrer leurs budgets.

Pour de nombreuses startups, le COVID-19 a été un "moment de vérité" et les a incitées à prendre du recul et à se remettre en question. Non seulement ils sont conscients de ces lacunes, mais aussi des possibilités de réduction des coûts, d'efficacité et de résilience dans l'ère (post)crise. Ces éléments sont essentiels pour rester compétitif à l'avenir.

« Donc ça nous a permis de d'accélérer, ça a au lieu de le faire sur 2 ans on le fait comme en 3 mois à cause de la pandémie.[...] Tu sais quelque chose qui aurait peut-être pris un an et demi à implémenter l'été comme fais-en un mois dans l'urgence de de réagir au lieu de juste se prévoir. » P6

« Et puis on a dû changer de stratégie, changer le plan pour rester en vie. [...] Pendant la COVID, la concurrence, ça devient énorme. Et là je travaille sur d'autres stratégies pour voir, OK comment on va se démarquer des autres et quelle stratégie qu'on va mettre en place pour lutter contre la concurrence. » P2

La crise présente également une excellente occasion de fidéliser les anciens clients, d'en acquérir de nouveaux et de créer une meilleure impression auprès des clients potentiels. Neuf cas sur les dix startups interrogées avaient plus de prospects qu'elles n'en avaient avant la crise. Cela montre leur service est nécessaire car les besoins et les comportements des clients évoluent.

« Tout à fait comme quand la pandémie a éclaté, il a fallu être agile, flexible pour être capable de répondre à la demande qui a drastiquement augmenté, et si on n'avait pas eu cette agilité-là, si on ne s'était pas tourné sur une scène comme ça, on n'aurait pas eu l'explosion comme on a en ce moment car la demande est là, donc je pense qu'on aurait peut-être crevé. [...] Nos bonbons

et tout fait que la stratégie actuelle a vraiment générer une explosion dans notre distribution, tout le monde veut avoir nos produits fait qu'on pousse la distribution au maximum. » P10

« Donc, qu'est-ce qui marchait c'était la livraison, pour moi, les gens étaient là, les clients étaient là et donc la demande était là aussi, puis il c'était juste comme ceux de Laval, ceux qui sont un peu plus loin, qui voulait avoir la livraison » P2

« Maintenant, elle est vraiment présente il y a un nouveau marché qui s'est créé donc pour moi, ça fait juste me confirmer que mon idée, est la bonne là, et la demande est présente, et que faut que je me dépêche de sortir mon business (rire). » P9

Si les entrepreneurs parviennent à obtenir plus de clients, ils seront dans une meilleure position après la reprise. De nombreuses startups utilisent divers mécanismes pour fidéliser leurs clients et en acquérir de nouveaux. Certains offrent des rabais sur leurs services habituels, demandent des témoignages d'anciens clients, d'autres offrent aux clients un niveau de service supérieur, etc. Aujourd'hui, ces mécanismes sont essentiels pour inspirer confiance aux clients, P6, P2 et P4 nous donnent un exemple :

« Puis sinon Ben, il y a la façon de communiquer avec nos clients, qui a été beaucoup changé notre présence en ligne a peut-être triplée la création de contenu a été beaucoup plus soutenu et plus fréquente. Puis il y avait peut-être plus de de communication directe avec nos clients, puis d'engagement, puis une présence peut être plus émotive, aussi personnelle, qui a été bonne pour le développement de la Communauté. » P6

« Mais ce qui est drôle, c'est que les gens étaient chez eux, puis les gens avaient plus de temps sur les médias sociaux. Et nous autres, on a vraiment poussé, nos produits sur les médias sociaux pendant cette période-là. Donc les gens étaient chez eux, ils nous voyaient. Puis ils appelaient pour recevoir la nourriture, donc pour ce n'était pas que les gens n'avaient pas d'argent, au contraire. On avait beaucoup plus de de followers et puis beaucoup plus de clients.[...] On a beaucoup de clients, des clients stables et de nouveaux clients. Le quartier ou on est les gens de plus en plus commence à nous découvrir. » P2

« Donc c'est vraiment d'être à l'écoute de nos clients en fait, puis d'y aller avec une personnalisation de ce qu'on peut leur offrir en restant dans notre champ de compétence, évidemment. » P4

P6 nous explique également que même l'impact de la crise sur les clients affecte directement les entreprises, car avec la mise en pieds des employés durant la crise, ça a laissé les gens dans des situations « d'instabilité financière » qui impacte directement le pouvoir d'achat de la clientèle. Voici un exemple qui explique cela en détail :

« Parce que c'est quand même une situation fragile, y'a beaucoup de clients aussi qui ont une diminution de leur revenu ou qui sont en situation un peu d'instabilité ça l'affecte quand même le pouvoir d'achat de notre clientèle. » P6

Comme on l'a cité dans les points précédents, 90% des participants ont déclaré avoir pris des mesures pour faire des affaires de nouvelles façons, ou avoir le désir de le faire. L'exploration de nouvelles opportunités constitue un changement d'orientation du marché, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de leur secteur d'activité, reflétant la partie agilité du modèle de résilience en chevron (Gibson & Tarrant, 2010). Il met également en valeur le niveau de créativité de l'entreprise et son ouverture à changer son mode de fonctionnement. Dans le point suivant, on va essayer d'analyser et expliquer comment les aides gouvernementale a aider les entrepreneurs a se motiver pour continuer dans leur aventure et de garder un « espoir » pour survivre face à la crise.

3.1.1.2 L'aide gouvernementale et sa relation avec la motivation des entrepreneurs

Il est intéressant d'examiner de plus près l'aide de relance fournie par le gouvernement car il joue un rôle important dans les stratégies d'adaptation innovantes. L'aide du gouvernement du Canada sous forme de subventions, de prêts, de garanties et d'assouplissement des restrictions financières aide les entreprises à se maintenir à flot et à favoriser l'innovation. Pour certains, ce n'était qu'un soulagement, pour d'autres, c'était nécessaire en raison de l'impact financier de la pandémie et des restrictions. Comme prévu, pour beaucoup, l'aide gouvernementale a fourni une aide directe pour couvrir les coûts de la pandémie. Voici quelques exemples :

« Ben écoutez d'abord au Québec, on est chanceux. Là, on a eu beaucoup au Canada, beaucoup d'appui à de la part du grand provincial du Nord fédéral. Ce n'est pas tous les pays qui ont eu cet appui-là faut comprendre que le fédéral proposé de payer le loyer, le gouverneur reçu, les professions canadienne d'urgence, les subventions salariales, bref les, les subventions arrivaient de partout et on est très choyée donc je pense que pour beaucoup d'entreprises c'est une opportunité, ça a permis de solidifier les assises pour beaucoup. » P1

« On a eu peur que ça mette fin au projet carrément donc ça c'est la chose peut être qu'on a mis en place pour être moins mal pris il y a une autre situation comme ça qui arrive sinon bien la différence, c'est que maintenant on le sait que-il Ya une aide gouvernementale dans le puits, un support donc, on aurait probablement moins paniqué. » P6

« Puis chacun a sa réalité, mais même si on a de l'aide, puis l'aide est très importante, là, notamment au niveau du loyer, puis l'aide salariale. On reçoit des gros chèques des gouvernements, mais il reste énormément de choses à payer aussi, non donc, ce n'est pas suffisamment. On s'endette en centaines de milles. » P3

« Mais c'est la souveraineté alimentaire, c'est quelque chose qui a été beaucoup soulevée par le gouvernement, puis ça, c'est quelque chose que qui c'est un motif, puis tu sais ça, je trouve ça assez venu motiver un peu l'importance de poursuivre un peu ma mission dans mon entreprise, ouais. » P5

« Par contre ce que je trouve de bien c'est que quand même le gouvernement là on se on se limite au Québec hein, on s'en parle et limite Canada là. Il y a quand même eu beaucoup d'aides qui ont été apportées, notamment aux petites et moyennes entreprises, et ça, je pense que ça a fait une grande différence. Ça a permis à beaucoup de garder la tête en dehors de l'eau et voir même des fois aussi de de d'avancer beaucoup plus vite que ce qu'elle espérait. » P9

Cependant, ceux qui n'ont pas reçu d'aide gouvernementale se concentrent souvent non pas sur l'innovation mais sur des stratégies d'adaptation pour survivre à la crise. Alors que la plupart d'entre eux ont demandé ces aides, pour certains ils avaient eu des difficultés pour obtenir des subventions

gouvernementales pour des raisons historiques financières ou attendaient toujours les entretiens. P8 et P9 nous donnent un exemple :

« On n'était pas dans une situation où il y avait un cash-flow assez imposant pour maintenir nos opérations, en attendant que, on avait aussi la difficulté à de se faire qualifier dans pour les subventions qui existaient à l'époque, soit à subvention loyer soit subvention salariale, parce que on est, on n'avait pas de chiffres de 2019 pour comparer à 2020, pour montrer qu'on a une baisse de 50% et plus. Ça a été l'enfer pour nous à ce niveau » P8

« En fait tout simplement parce que dans le domaine des nouvelles technologies, pour avoir des subventions, généralement faut générer des revenus. Mais malheureusement le cercle vicieux ça coûte des sous de développer une plateforme technologique, donc on a besoin de financement. Mais pour être financé, il faut générer des revenus, on peut pas générer de revenus si la plateforme est inexistante, donc c'est un petit peu le cercle vicieux » P9

Alors que l'aide à la relance s'est avérée utile pour ceux qui en ont bénéficié, certains répondants ont surenchéri en réfléchissant stratégiquement à la manière de financer leurs idées. P6 nous explique qu'il ne faut jamais « mettre tous les œufs dans le même panier » l'idée ici, c'est que, dans ces situations, il faut généralement diversifier son portefeuille pour minimiser les risques dans son activité :

« Ben c'est de garder je pense que nous une chose qui a fait qu'on a survécu à travers le temps, c'est qu'on n'a jamais mis tous nos œufs dans le même panier, donc là les distributeurs ont fermé, la boutique a fermé, mais il nous restait la vente en ligne, donc là on est en train de réactiver les distributeurs tranquillement, autrement plus en juste-à-temps, puis en passant par une plateforme de vente en ligne. Aussi pour la vente au gros, donc de façon peut être un peu plus actuelle au niveau de l'utilisation des technologies. Mais pour justement diversifier nos canaux de vente en prévision que s'il y en a un qui plante, on a, on a d'autres, d'autres moyens de survivre. Ouais, on diversité. » P6

3.1.2 Les principes de l'approche d'effectuation et de causation manifester dans le profil des entrepreneurs

L'approche effectuale n'est pas un ensemble systématique ou établi de lignes directrices à suivre. Comme défini précédemment dans la section théorique, elle peut également exister en tant que processus interne et inconscient dans l'esprit de l'entrepreneur. Ce processus se déroule dans l'esprit de l'individu, et il fournit une façon de penser à la prise de décisions lorsqu'un contrôle non prédictif est requis. C'est le processus de pensée utilisé pour créer des produits, des marchés et des entreprises. Selon l'article original de Sarasvathy, une approche causale du futur est prédictive. L'approche causale voit le futur comme une continuation du passé. Par conséquent, une prédiction précise de l'avenir est à la fois nécessaire et utile (Sarasvathy, 2001b). La logique causale implique d'abord de choisir un objectif, puis de choisir entre les moyens donnés pour obtenir la méthode nécessaire pour atteindre l'objectif choisi (Dew et al., 2009). Un exemple bien connu de cette logique est le chef causal, qui cuisine selon une recette, par opposition à une autre, le chef effectual, qui crée de nouveaux plats à partir d'ingrédients disponibles.

Lors d'entretiens avec dix startups interrogées, les fondateurs et co-fondateurs ont donné leur propre point de vue sur la manière dont ils ont géré la crise et comment ils aperçoivent leur logique entrepreneuriale. Dans ce paragraphe, ces perceptions sont couvertes à l'aide d'extraits textuels de la transcription originale des entretiens en termes des cinq grands principes de l'approche d'effectuation et de causation. Le but de ce chapitre est d'explorer le contenu et la signification des entretiens, et d'illustrer ces résultats.

3.1.2.1 Axé sur les moyens et axé sur les objectifs

Tableau 3.2: Le principe d'effectuation « Axé sur les moyens »

Entrepreneurs	Axé sur les moyens
P1	« On est vraiment aller avec des méthodes plutôt sympas. On est allé regarder les données en ligne qui étaient disponible. Je dirais que c'était des méthodes vraiment théorique, y'a pas eu de recherche de marché, une analyse poussée pour regarder comment le tout peut se structurer, ça s'est fait plutôt naturellement. Malgré l'analyse de marché qu'on avait réalisé on s'est réalisé enfaite Youssouf que ce qui est dans la théorie n'est pas vraiment dans la pratique. »
P6	« Bien Catherine, chez moi, on vient toutes les 2 de familles d'entrepreneurs. Donc je pense qu'on avait un peu ce côté inné de l'entrepreneuriat en soit, on avait un atelier ensemble, on était coloc, puis on n'avait pas vraiment prévu se lancer en affaires aussi rapidement... Au début, ça s'est tellement fait de façon organique que le la première année, on avait juste envie de de se faire connaître là, quand on a vu qu'il y avait un intérêt de la part des médias, puis des boutiques, on a juste on a travaillé au début pour juste répondre à la demande. »
P3	« Je peux dire que j'avais toujours eu un certain sens entrepreneurial. Je viens d'une famille d'entrepreneurs, mon grand-père, mon père a repris l'entreprise de mon grand-père, puis c'était ce domaine-là m'intéressait moins, donc j'ai décliné l'offre de de me joindre à l'entreprise. Mais je dirais que pour moi, ça a toujours été important. Puis j'ai dès mon jeune âge, j'avais des petites entreprises non-officiel, notamment la faune de pelouse... je n'ai pas fait d'études de marché, je n'ai pas fait de plan d'affaires, vraiment. »
P7	« Je me suis dit qu'il fallait que je transforme mon temps de travail en temps de loisir. Puis Ben j'essaie de trouver une formule pour le faire. Puis finalement j'ai trouvé la formule qui s'est comme imposé à moi. Puis Ben, c'est parti. Finalement, je vais rendre compte que je transforme du temps de loisir en temps de travail aussi. Un peu de distraction. Ça, ça vient de là. Moi, j'ai, j'ai toujours aimé les jeux de société. »
P2	« Comme je vous le disais, moi, j'ai la fibre entrepreneuriale, je viens d'une famille d'entrepreneurs. Et puis j'adore cuisiner, donc avec tout ce que je sais, j'ai pu pendant un bon bout de temps monter mon entreprise et puis travailler avec... Mais pour moi, la principale motivation, c'est faire quelque chose qui me passionne, donc je suis passionné par la cuisine, je veux vivre de ma passion. Je veux mettre mon temps-là dessus au lieu de chevaucher entre le travail et je veux-je veux être là-dedans. C'était vraiment la passion est vraiment pouvoir m'y mettre à temps plein là-dedans. »
P5	« J'ai grandi aussi sur une terre agricole à Mont Laurier, dans les Hautes-Laurentides, et c'est là où je viens... Puis je ne visais pas nécessairement d'avoir mes produits sur les tablettes des grandes surfaces, là, c'était vraiment plus de deviser la mise en marché direct aux clients... Les gens-là c'est de la première année pour avoir tout de suite en partant une bonne réputation, une bonne image, puis c'est pouvoir augmenter. »
P9	« La principale motivation, c'est ça a été tout de suite de faire une différence, d'aider ceux qui en avaient besoin. En fait tout simplement, donc aider toutes les personnes qui pouvaient pas se déplacer pour quelque raison que ce soit là pour faire une action, les aider, c'était ça la motivation première. »

Le premier des cinq principes de la logique d'effectuation est le principe de l'oiseau dans la main, c'est-à-dire à partir de ses moyens. Lorsqu'un entrepreneur potentiel envisage de démarrer une nouvelle entreprise, il peut commencer avec les moyens dont il dispose : qui je suis, ce que je sais, qui je connais. Ensuite, l'entrepreneur imagine toutes les options possibles pour de nouvelles entreprises possibles en utilisant ces méthodes. Ce principe peut également être identifié dans cette

étude. Le tableau 3.2 nous permet de comprendre que la majorité des entrepreneurs interrogés ont utilisé ce principe de l'effectuation dans leur activité. Ce type de pensée entrepreneuriale et de pensée basée sur sa propre technologie commence dès la phase de conception d'une nouvelle entreprise. Voici quelques exemples qui expliquent en détail ce principe :

« Comme je vous le disais, moi, j'ai la fibre entrepreneuriale, je viens d'une famille d'entrepreneurs. Et puis j'adore cuisiner, donc avec tout ce que je sais, j'ai pu pendant un bon bout de temps monter mon entreprise et puis travailler avec.[...] je suis passionné par la cuisine, par tout ce qui est autour de l'événementiel, pour moi c'est OK, je veux vivre de ma passion. » P2

« On vient toutes les 2 de familles d'entrepreneurs. Donc je pense qu'on avait un peu ce côté inné de l'entreprenariat en soit. » P6

De même, l'idée de création d'entreprise pour certains entrepreneurs est apparue à partir de leur propre expérience et de leurs carrières passées. C'est ce que reflète les passages suivants :

« J'avais assisté à une grosse présentation marketing pour une grosse bannière d'épicerie canadienne. Puis en fait, je me suis rendu là. C'était la première fois que j'allais dans un événement de ce genre-là, puis donc là j'ai aidé au département de marketing. Puis j'ai, j'ai bien aimé le format de l'événement en tant que tel ou on avait vraiment autant du réseautage que le entertainment que de l'apprentissage donc l'espèce d'union de ces 3 fonctions, ça, ça m'a plu. »

P4

« Je suis toute seule encore dedans, donc j'ai utilisé mon savoir-être, ça c'est super important. 2 mon savoir-faire, donc toutes mes compétences, un dans le domaine. Moi je suis issu du domaine du web, donc ça a été super facile pour moi d'aller créer tout ce qui est en lien avec, donc les la communication digitale. Le site web, les communications, mon logo, le nom, tout ça, là, ça a été super facile. [...] donc en soit j'ai toujours eu la fibre entrepreneuriale » P9

« J'ai un bac en sciences, en sciences végétale. Pour par la suite, je me suis dirigé vers une profession d'agronome. Dans le fond, ça m'a permis aussi bien suite aux études, j'ai eu la possibilité de retourner dans ma région natale pour exercer le métier d'agronome pendant une dizaine d'années. [...] j'aimais beaucoup le travail d'agronome en même temps, je me voyais faire

autre chose, plus concret, de plus en lien avec la nature, puis ça peut être de plus sensé au niveau environnemental, j'étais peut-être de moins en moins à l'aise aussi en tant qu'agronome de faire des recommandations. » P5

En plus des idées d'affaires, les données de recherche ont permis de détecter que les premiers clients potentiels ou même les associés qui étaient déjà dans la phase de création ont été trouvés dans leur propre réseau, tout comme l'idée d'effectuation le postule, Qui je connais ? Comme l'explique P4 et P7 :

« Nous, on s'est rendu compte que notre client cible est assez jeune et peu vacciné. Il y a bien du monde qui ont qui sont des amis puis qui viendrait chez nous » P7

« En fait, j'ai eu l'offre de me joindre à 2 associés pour racheter une compagnie qui était en événementiel, donc c'est là qu'on a commencé le coordonnateur à l'époque, donc ça, c'était en 2002. » P4

Tous les exemples ci-dessus suggèrent que ces entreprises ont des éléments de logique d'effectuation dès la phase d'idéation. Cependant, même dans les phases de prédémarrage et de démarrage, on constate que le mode de fonctionnement axé sur les moyens, est plus présent que sur les objectifs, et c'est perceptible. Ce type de constatation ayant les premiers clients de la start-up avant ou même juste après la création de l'entreprise semble très intéressant pour le développement d'une pme, P4 nous donne un explication ça en détail :

« Puis là, à partir du moment où on a en fait, on a honoré des contrats, de que l'autre entreprise qui a fait faillite avait déjà signé, puis euh, dans le fond, sont comme demeurer un peu dans notre bassin de clientèle, donc c'est le fait qu'on a qu'on aille pris ces engagements-là. Ben ça, ça, ça l'a amené en fait une confiance avec ses clients, ses clients. » P4

Tableau 3.3 : Le principe de causation « Axé sur les objectifs »

Entrepreneurs	Axé sur les objectifs
P1	« Ouais, on a fait un business plan qui était quand même assez exhaustif. C'est un plan d'affaires qui fait environ une cinquantaine de pages là assez complet avec des données, des prévisions, 3 types de prévisions différentes. Bref, c'était assez bien détaillé, je dirais.[...] ça nous a vraiment aidé auprès des relations avec les Investisseurs car si on n'avait pas réalisé ce business plan là on n'aurait pas pu rencontrer nos investisseurs. »
P6	« Un mélange des 2. On fait toujours on planifie, puis on se met les objectifs, puis on fait des prévisions.»
P10	« On est en train d'aligner nos flottes, mais là on doit arrêter, on doit faire un plan d'affaires parce qu'on va aller chercher du financement à la banque. Donc oui les deux sont utiles. Le plan d'affaires va être utile un peu pour t'aligner. Donc c'est comme un plan pour le départ avec un objectif, puis suivre cette raison là, mais comme tu commences là, tu vas devoir t'adapter. »
P2	« Et puis le chiffre d'affaires aussi on s'était fixé des objectifs par rapport à notre plan financier. Quand j'ai regardé okay, qu'est-ce que ça prend comme charge pour gérer le restaurant ? Donc on s'était fixé aussi un objectif financier, un but à atteindre. Et puis, pour nous, c'était à peu près ça. Je ne sais pas si ça répond à ta question. »
P5	« Ça pouvait être quoi mes revenus au niveau de la mise en marché. J'ai vraiment fait un sondage à l'époque. Je pense que j'ai utilisé les réseaux sociaux pour voir un peu c'est quoi l'intérêt des gens dans ma région. Pour un abonnement panier bio, ça a quand même bien répondu. »
P7	« On a été vraiment surpris parce qu'on avait une des demandes de subventions à faire, qu'il fallait faire un plan. Puis, comme elle nous l'a quasiment bien fait, on avait fait des choses, on avait rempli pleins de tableaux qu'il fallait remettre. Mettons notre fournisseur, notre clientèle cible. Donc on a fait un document de 20 pages. Oui, puis on avait fait aussi beaucoup de projections, de chiffres, de comptabilité avec ce qu'on imaginait. »

Les entrepreneurs qui utilisent la logique causale fixent d'abord des objectifs, puis ils choisissent les moyens appropriés pour atteindre ces objectifs. Les comportements causals et effectifs peuvent se produire simultanément, se chevaucher et se croiser dans différents contextes de prise de décision et d'action. Le principe « axé sur les objectifs » est illustré dans le tableau 3.3 ci-dessus qui nous montre des exemples d'entrepreneurs qui ont utilisé ce principe dans leur stratégie. Ainsi, des modèles de fonctionnement axés sur les objectifs peuvent être trouvés dans les entretiens, même si les actions des entrepreneurs sont plus par ailleurs effectuale, car pour être éligible à des

subventions et les programmes financiers, les entrepreneurs doivent élaborer des plans d'affaires détaillés. Voici quelques exemples :

« Oui, c'est vrai, surtout pour les subventions de démarrage, pour les subventions de croissance, les organisations vont demander des sommaires exécutifs ou juste des résumés, mais on fait encore régulièrement des mises à jour de la version abrégée de notre plan d'affaires pour les différents programmes de subventions. » P6

« J'arrive, puis quand t'arrives au CLD puis quand on voulait avoir une subvention, ils nous demandent de réaliser un beau plan d'affaires, du coups Joël nous a vraiment beaucoup, elle nous a accompagné dans sa toute structure. [...] Le document Business plan tu sais faut faire la réflexion puis avoir un plan, comment tu t'en vas mais si t'as pas besoin d'une subvention, t'as pas besoin de faire les documents avec toutes les annexes. . » P7

« Mais pour les financiers, les banquiers ou les partenaires financiers, le plan d'affaire à une valeur énorme pour avoir des subventions la seule vertu d'un plan d'affaires, ça te permet de réfléchir en détail les différentes, les différentes étapes, ça à cette vertu là, mais à en grande partie à 80% dès le temps à on est assez loin ou proche ou pas du tout proche de ce qui est écrit. » P8

« Un business plan traditionnel ? Non, c'est beaucoup trop gros. Et puis c'était pas le début, c'est trop tôt au départ. Par contre, j'ai fait un business model canvas et ça je trouve que c'est beaucoup plus facile. On a des idées tout de suite plus rapidement ça nous permet de le réajuster plus facilement aussi. [...] Par contre, pour l'obtention de financement. Oui, pas le choix parce qu'il le-il le demande c'est un requis, par contre c'est nécessaire d'avoir le business Model Canvas, ça c'est sûr et certain. » P9

De plus, certaines startups utilisent cette approche de fixation d'objectifs dans leurs opérations quotidiennes. Cela est particulièrement évident dans les startups en phase de croissance, lorsqu'elles sont systématiquement déterminées et engagées dans la croissance, P10 nous donne un exemple :

« On est en train en ce moment avec 4 partenaires, de lancer une nouvelle société. On est déjà en train de la société est déjà lancée, on sait déjà où est ce qu'on veut s'aligner. [...] je pense qu'on on est basée sur des objectifs, mais en même temps, en tenant compte de nos besoins, ce qu'on a actuellement en main en termes d'équipement, ces choses-là. Mais on est basé sur les objectifs. On a, on a une vision claire en ce moment de ce qu'on veut faire et quel produit on veut lancer, on sait quel segment de marché on veut attaquer.» P10

3.1.2.2 Rendement attendu et la perte acceptable (Affordable loss)

Tableau 3.4 : Le principe de la perte acceptable

Entrepreneurs	Perte Acceptable
P1	« On a ça en commun Catherine et moi, on voit le risque comme une opportunité, comme un moteur de de création. »
P3	« Puis pour moi, ça, ça a toujours été un peu en dedans de moi sadique, entre guillemets, de volontairement me laisser dans des contextes d'incertitude.[...] Pour moi, le risque. En affaire, c'est nécessaire à ce qui est une finalité intéressante. Si le risque n'est pas présent. Il risque d'avoir je risque d'avoir une finalité qui va être un peu moyenne. La satisfaction ne sera sûrement pas au rendez-vous parce que qui dit qu'il n'a pas de risque dit facile, dit, tout le monde peut le faire.»
P7	« Moi, je suis une personne qui va toujours te dire je suis déjà Let's Go on l'essaye. Je vous poses la question, est-ce que t'as checker tes chiffres ? Ben on va le essayer.»
P8	« Bon, on regarde tout risque comme une opportunité, c'est comme on a été élevé dans quelque chose qui dit, qui ne risque rien, et je peux vous dire que nous, on a tout risqué. Là, c'est comme on a mis à nos vies en pause parce que Madame a laissé son travail pour venir dans cette aventure-là. J'ai tout laissé pour être dans cette aventure-là.»
P9	« Ah mais non, non non non non. Si on prend pas de risque, on ne fait rien dans la vie hein. Donc au contraire je je je. Je l'accueille à bras ouverts le risque.
P10	« On le voit, comment l'opportunité, ça fait partie de la gamme, être entrepreneur, je le vois puisque je dis souvent être entrepreneur. En fait, c'est comme une Game de poker, faut être capable de regarder c'est quoi les cartes que dans notre jeu. Puis on est capable de faire un bluff. »
P4	« Mais quand, une fois que c'était bien calculé, là je pense que tu sais-je suis pas prêt à faire un Gamble sans réflexion, mais il, je, je sais que moyen de de prendre des risques calculés qui peuvent être payables.»

Il existe un principe de l'approche d'effectuation nommé « La perte acceptable ». Il signifie "risque acceptable par rapport aux moyens donnés" (Sarasvathy, 2001b). Selon ce principe, les entrepreneurs limitent leurs risques en évaluant la perte qu'ils peuvent se permettre à chaque étape du développement. Ce principe est illustré dans le tableau 3.3 qui nous montre comment les entrepreneurs interrogés avaient appliqué ce principe dans leur activité. De cette façon, ils sont supposés refléter leur capacité économique aux investissements requis. Dans le cas de nos entrepreneurs, le principe de la perte acceptable n'a pas été détecté du tout dans la phase d'idéation de l'entreprise, mais il est apparu à son maximum dans la phase de prédémarrage. L'idée de perte abordable a été résumée dans les exemples suivants :

« Je pense qu'on s'est mis vraiment dans un mode solution. On s'est mis dans un mode, qu'est-ce que ça prendrait comme pièce au casse-tête ? Puis par la suite, avec mon expérience passée, on va faire face à ce casse-tête avec ce qu'on avait sous la main pour passer aussi à la réalisation.[...] Et je pense que l'entreprise, j'aime l'appeler ton diamant devient de plus en plus taillé adéquatement si tu acceptes et tu te lances dans l'incertitude. » P3

Dans certains cas, les investissements requis semblaient être très élevés, par conséquent certains entrepreneurs ont dû prendre des risques assez élevés pour financer leur projet, mais pour eux ce risque est mérité pour le lancement de leur entreprise. Comme le rappelle le Participant 8 :

« Donc ça met tout le risque presque de notre côté et on a dû, à certains égards, refinancer notre maison là pour injecter un peu. On a dû souvent fois aller très fond dans les accès de crédit personnel, qu'on a soit marche, soit 4, et cetera, ça on a risqué beaucoup là que ça soit finance, que ça soit mental, que ça soit physique et autres, mais on y croit, on y croit. »

P7 nous a déclaré : " Pour moi, c'était un gros morceau de pourquoi je voulais pas partir en affaires, c'était les dettes. C'est au départ, on aurait aimé partir sans dette, mais finalement on en a." P7 et son partenaire travaillent à plein temps sur notre entreprise depuis plus d'une année, et avec la situation de la crise, c'était une période difficile pour eux. Mais ils n'ont jamais baissé les mains, ils allaient toujours chercher des alternatives pour faire avancer leur projet et survivre. Toutes ces alternatives leur coûtent évidemment beaucoup d'argent, mais ils sont très conscients de ne pas dépenser plus que ce qu'il peut se permettre de perdre « Pas des montants astronomiques, mais

moi, ça me crée beaucoup d'anxiété. ». P7 nous parle ici « d'anxiété » liée à cette situation. Mais l'équipe prévoit toujours de réévaluer la situation, avec des étapes clés pour évaluer leurs progrès « Mais par contre, au niveau de nos projets on va essayer quelque chose puis si ça marche, tant mieux, puis si ça marche pas, on essaiera d'autres choses. »

Dans certains cas, les risques ont été pesés très soigneusement pour ne pas risquer les actifs propres. P5 nous explique que lors de l'ouverture de son entreprise, elle a essayé de ne pas trop s'endetter pour faire financer son projet pour ne pas mettre sa petite famille en risque également « *Et puis je pouvais développer autour sans trop m'endetter non plus nécessairement, parce que c'est aussi j'avais comme mes 3 enfants, je ne voulais pas comme mettre ma famille nécessairement un petit peu pas dans le pétrin ».*

Plusieurs entrepreneurs ont fait appel sur leur réseau ou aux ressources offertes aux entrepreneurs qui souhaitent débiter leur projet, P1 nous explique qu'au lancement de son entreprise, il se disposait seulement de ressources humaines qui ont cru au projet et qui voulaient participer au développement et au lancement du projet. Il explique qu'il n'avait en aucun cas accès aux ressources financières « *On avait des ressources humaines uniquement, on n'avait pas de financement au début, donc ça a été des gens qui ont voulu s'impliquer, qui ont voulu nous aider là, tout simplement. »*

Contrairement à ce qu'on pensait, la totalité des entrepreneurs interrogés pensent que le risque est un élément clé dans l'avancement et le développement d'un projet. Certains expliquent que si on ne prend pas de risque, on ne peut pas s'attendre à des résultats énormes, voici quelques exemples qui explique ce point :

« Ah mais non, non non. Si on prend pas de risque, on ne fait rien dans la vie hein. Donc au contraire. Je l'accueille à bras ouverts le risque. (rire) » P9

« Bon, on regarde tout risque comme une opportunité, c'est comme on a été élevé dans quelque chose qui dit, qui ne risque rien, et je peux vous dire que nous, on a tout risqué. Là, c'est comme on a mis à nos vies en pause parce que Madame a laissé son travail pour venir dans cette aventure-là. J'ai tout laissé pour être dans cette aventure-là. » P8

P3 nous explique que si on ne prend pas de risque, on ne va pas se distinguer des autres personnes qui ne souhaitent pas prendre ce risque « *La satisfaction ne sera sûrement pas au rendez-vous parce que qui dit qu'il n'a pas de risque dit facile, dit, tout le monde peut le faire* ».

Tableau 3.5 : Le principe du rendement attendu

Entrepreneurs	Rendement Attendu
P1	« Donc on avait un financement de 1.2 millions en équité donc, pendant 4 ans, le. Le projet quand même, c'est quand même bien développé. On a une application qui fonctionne. Donc bref ça. Mine de rien, ça porte ses fruits. [...] on s'attendait à un retour beaucoup plus rapide d'une manière beaucoup plus progressive. Puis je dirais que on s'en allait vraiment exploser, faire une grosse entreprise avec du right sharing. [...] C'est un plan d'affaires qui fait environ une cinquantaine de pages là assez complet avec des données, des prévisions, 3 types de prévisions différentes. Bref, c'était assez bien détaillé, je dirais. »
P6	« Mais pour justement re diversifier notre nos canaux de vente en prévision que s'il y en a un qui plante, on a, on a d'autres, d'autres moyens de survivre. Ouais, on diversifié notre panier pour s'assurer un rendement sûr.[...] on a réinvesti beaucoup de profits pour la croissance, pour améliorer l'environnement, les équipements, donc c'est puis il y a des profits qui sont générés. »
P10	« l'objectif de créer l'entreprise était seulement de pouvoir travailler ensemble et de payer notre appartement. Puis de payer notre tour. [...] puis on essaie de planifier les coûts qui vont s'en venir pour pouvoir le faire face. »
P2	« Et puis le chiffre d'affaires aussi on s'était fixé des objectifs par rapport à notre plan financier. Quand j'ai regardé okay, qu'est-ce que ça prend comme charge pour gérer le restaurant ? Donc on s'était fixé aussi un objectif financier, un but à atteindre. »
P5	« Puis comme on le sait, des paniers bio, s'il y a une sorte de revenu aussi qui qui qu'on a en début, avant même de débiter la saison, qui nous permet d'investir dans nos intrants, puis de pas trop, s'en detter avant de de vendre notre produit. »

L'approche causale met l'accent sur le calcul et la maximisation des rendements attendus. En outre, l'accent est mis sur le potentiel de croissance d'un produit potentiellement performant. En examinant les caractéristiques et les événements des données des entrepreneurs interrogés, on

constate qu'il devient rapidement évident que les rendements attendus sont rarement calculés et que l'accent est mis sur la limitation du risque de baisse de revenu plutôt que sur la maximisation du potentiel de croissance. Ces éléments sont illustrés par des exemples dans le tableau 3.5 ci-dessus.

Dans ce cas, les entrepreneurs utilisant la logique causale pour fixer d'abord les objectifs de rendement, puis s'efforcent de minimiser les risques qui les empêchent d'atteindre ces objectifs. La logique causale traditionnelle utilisant les rendements attendus estimés était utilisée par certains entrepreneurs interrogés.

« Ouais, on a diversifié notre panier pour s'assurer un rendement sûr.[...] on a réinvesti beaucoup de profits pour la croissance, pour améliorer l'environnement, les équipements, donc c'est puis il y a des profits qui sont générés. » P6

*« Quand j'ai regardé okay, qu'est-ce que ça prend comme charge pour gérer le restaurant ?
Donc on s'était fixé aussi un objectif financier, un but à atteindre. » P2*

Pour certains, l'objectif de faire ces calculs, planifier les coûts ou même la création d'entreprise était seulement pour permettre à l'entreprise de survivre durant les premières années non pas pour avoir des revenus. P10, P6 et P5 nous expliquent ce point :

« L'objectif de créer l'entreprise était seulement de pouvoir travailler ensemble et de payer notre appartement. Puis de payer notre tour. [...] puis on essaie de planifier les coûts qui vont s'en venir pour pouvoir le faire face. » P10

« Moi, c'est ce que j'avais c'est aux premières années, c'est que je voulais combler comme remplir mes 20 paniers, puis ça super. Les gens-là c'est de la première année pour avoir tout de suite en partant une bonne réputation, une bonne image, puis c'est pouvoir augmenter doucement. » P5

« Au début, ça s'est tellement fait de façon organique que le la première année, on avait juste envie de de se faire connaître là, quand on a vu qu'il y avait un intérêt de la part des médias, puis des boutiques, on a juste on a travaillé au début pour juste répondre à la demande. » P6

3.1.2.3 Partenariats et le marché concurrentiel

Tableau 3.6 : Principe de partenariats

Entrepreneurs	Partenariats
P1	« On a eu beaucoup de partenariat tout au long de notre projet. [...] on est allé chercher beaucoup d'alliés, donc des organismes partenaires, la coop fédérée, Desjardins, le réseau Coopsco dans les collèges, universités, des partenaires de taille là, qu'on appelle des partenaires symboliques. »
P6	« Nous, on a travaillé avec beaucoup de sous-traitants et de fournisseurs, donc différents sous-traitants, que ce soit au niveau de la couture, de la sérigraphie. À ce moment-là, on en faisait beaucoup des pour les impressions aussi, les étiquettes tout ça donc dès le début, on a eu besoin, oui de de différents partenaires collaborateurs. »
P3	« Tu sais, moi je fais vraiment partie de ceux qui crois qu'on doit tous s'aider, même entre compétiteurs. [...] Ouais tout à fait. Euh, on le fait très rapidement. Je pense toujours avoir été assez humble comme personne pour dire, écoute, ça, ça dépasse notre champ d'expertise. Faut vraiment qu'on collabore avec des gens qui sont performant où expert dans ce domaine-là. »
P7	« Oui, avec la pâtisserie, le bec sucré, ça a été notre porte d'entrée dans le fond, pour avoir pignon sur rue.[...] Et puis on a des partenaires locaux, là, comme le café crème, mais tu sais, on a commencé en fait par des gens qu'on connaissait déjà, puis qu'on adorait déjà. »
P2	« Puis on a pu avoir des partenaires comme des gens qui viennent nous livrer nos matières premières. Et ça pour nous, c'est vraiment des partenaires clés, parce que si c'est moi ou quelqu'un d'autre de l'équipe qui devait le faire, ce serait difficile. Donc on a des partenariats comme ça, des fournisseurs, c'est vraiment des ressources clés. »
P8	Ouais Ouais Ouais, ça a été, ça a été comme je peux dire, ça a été la recette gagnante pour nous à savoir, on s'est entouré parce qu'il faut être humble, des fois dans la vie pour savoir ce qu'on ne sait pas.[...] Donc on est allé chercher des gens qui connaissent ces choses-là pour nous accompagner dans l'offre, parce qu'on peut avoir une belle offre. Mais si on l'exprime mal, si on le présente mal, ça
P5	« Les partenariats bien un petit peu. Là tu sais, il y a des restaurants champêtres ou des petites surfaces au début qui achetaient des surplus, en plus je faisais des paniers, mais c'est sûr que j'avais beaucoup plus de légumes que pour 20 familles d'abonnés fait que oui, au départ, j'ai quand même développé des petites ententes, des partenariats avec des sessions de 2-3 petits restaurants, puis 2-3 petites épiceries santé dans la région. »
P9	« On peut pas mener un projet seul, nécessairement, faut être en équipe. Là, c'est comme ça qu'on va vraiment plus loin, donc moi en premier lieu, je me suis entouré de personnes qui étaient experts dans le domaine entrepreneurial, donc comme je le disais tantôt, le fait d'avoir intégré des cohortes, des groupes, des organisations, ça m'a vraiment appris énormément. Ça m'a aidé là, maintenant, ce qu'il me reste à je me suis aussi accompagné d'un d'une partenaire d'affaires. »

Les partenariats c'est le troisième principe de l'approche d'effectuation, les entrepreneurs sont en mesure de réduire l'incertitude de leurs nouvelles entreprises en obtenant l'engagement initial des principaux partenaires et parties prenantes, et en même temps, ils sont en mesure de créer de

nouveaux marchés pour produits et services liés à ces parties prenantes. Dans notre cas et comme l'illustre le tableau 3.6, tous les entrepreneurs interrogés ont dû chercher des partenaires dès la création de leur entreprise pour faire avancer leur projet, certains pensent que le fait d'avoir des partenaires dans la phase de lancement d'une entreprise est une étapes clé pour se faire connaître et faire avancer son projet :

« Puis on a pu avoir des partenaires comme des gens qui viennent nous livrer nos matières premières. Et ça pour nous, c'est vraiment des partenaires clés, parce que si c'est moi ou quelqu'un d'autre de l'équipe qui devait le faire, ce serait difficile. Donc on a des partenariats comme ça, des fournisseurs, c'est vraiment des ressources clés. » P2

« On peut pas mener un projet seul, nécessairement, faut être en équipe. Là, c'est comme ça qu'on va vraiment plus loin, donc moi en premier lieu, je me suis entouré de personnes qui étaient experts dans le domaine entrepreneurial, donc comme je le disais tantôt, le fait d'avoir intégré des cohortes, des groupes, des organisations, ça m'a vraiment appris énormément. Ça m'a aidé là, maintenant, ce qu'il me reste à je me suis aussi accompagné d'une partenaire d'affaires. » P9

P3 et P8 nous expliquent qu'il faut être « humble » pour pouvoir aller chercher des partenaires, les deux entrepreneurs pensent que parfois certaines choses dépassent leur champ d'expertise et que c'est obligatoire d'aller chercher de l'aide pour faire avancer leur entreprise :

« Tu sais, moi je fais vraiment partie de ceux qui crois qu'on doit tous s'aider, même entre compétiteurs. [...] Ouais tout à fait. Euh, on le fait très rapidement. Je pense toujours avoir été assez humble comme personne pour dire, écoute, ça, ça dépasse notre champ d'expertise. Faut vraiment qu'on collabore avec des gens qui sont performant où expert dans ce domaine-là. [...] tu sais, moi je fais vraiment partie de ceux qui crois qu'on doit tous s'aider, même entre compétiteurs, » P3

« Il faut être humble, des fois dans la vie pour savoir ce qu'on ne sait pas pour qu'on avance dans notre projet » P8

Le partenariat peut être compris comme un certain type de coopération. La coopération peut avoir lieu à plusieurs niveaux. P6 nous explique qu'elle a toujours travaillé avec des sous-traitants et de fournisseurs, elle pense que le fait d'avoir de différents partenaires collaborateurs a joué un rôle très important au début de son entreprise :

« Nous, on a travaillé avec beaucoup de sous-traitants et de fournisseurs, donc différents sous-traitants, que ce soit au niveau de la couture, de la sérigraphie. À ce moment-là, on en faisait beaucoup des pour les impressions aussi, les étiquettes tout ça donc dès le début, on a eu besoin, oui de de différents partenaires collaborateurs. [...] puis on s'est aussi entouré de de gens du domaine académique parce que on a travaillé avec des finissants, commercialisation de la mode pour monter notre premier plan d'affaires. Puis première mise en marché, ça se fait aussi en collaboration avec nous. »

Tableau 3.7 : Le principe de la compétition

Entrepreneurs	Principe de compétition
P6	« On a travaillé de façon classique, la. Aller vérifier les informations, les compétiteurs, l'étude de marché. »
P10	« Et puis c'est là qu'on a pris conscience, où on a regardé, c'est quoi les compétiteurs sur le marché, qu'est ce qu'ils offrent comme produit, la différence de prix entre nos compétiteurs et nous. [...] Puis la compétition est très féroce fait, comment est-ce qu'on peut, comment est-ce qu'on pouvait nous continuer de croître»
P2	« Oh, on a fait l'analyse, l'analyse de la concurrence.[...] La restauration, c'est un des secteurs qui a pu survivre pendant la COVID, donc la concurrence, ça devient énorme. [...] Donc on se pose toujours la question de comment nous autres on va se démarquer et quelle stratégie qu'on va mettre en place pour lutter contre la concurrence. »
P4	« C'est sûr que on a réussi à faire des trucs , mais tu sais, on s'est vite rendu compte que il y a des joueurs en puissance aussi dans ces manches-là là, que ce soit l'aménagement de bureau il y'a a des gros joueurs, la ARTOPEX et compagnie, qui, qui sont complètement un autre marché, puis aussi dans notre production étant plus artisanale, dans le fond, là c'est sûr qu'on on peut pas, on peut pas rivaliser dans le fond avec eux »
P8	« Je pense que notre produit, c'est un produit qui va vraiment compétitionner avec ce qui existe déjà sur le marché»

La dimension causale de l'analyse concurrentielle consiste à « d'abord définir le marché, puis sélectionner des segments au sein du marché grâce à une analyse concurrentielle détaillée, et enfin identifier les parties prenantes à poursuivre et à acquérir en fonction des spécifications et des besoins pertinents du marché cible » (Dew et al. , 2009, p. 293). L'analyse concurrentielle est la pierre angulaire de la stratégie concurrentielle et l'une des stratégies de base du modèle causale

(Porter, 1980). Lors du codage des données, on a trouvé que seulement cinq entrepreneurs ont utilisé des méthodes pour faire une analyse concurrentielle. Certains pensent que cette analyse est obligatoire pour connaître les segments de marché de ces concurrents ou simplement pour comprendre comment les compétiteurs gèrent leur activité « *Oh, on a fait l'analyse, l'analyse de la concurrence.* » P2, « *Puis la compétition est très féroce fait, comment est-ce qu'on peut, comment est-ce qu'on pouvait nous continuer de croître.* » P10.

L'analyse concurrentielle est effectuée par une entreprise qui veut savoir ce qui se passe, non seulement entre les concurrents et les clients, mais aussi quelles sont les nouvelles tendances sur le marché « *On a travaillé de façon classique, la. Aller vérifier les informations, les compétiteurs, l'étude de marché.* » P6 . De même pour rester compétitives, les startups doivent comprendre les prix et les principes de fonctionnement de leurs concurrents. En procédant à une analyse concurrentielle, ils savent quel est le niveau de prix de leurs concurrents « *Et puis c'est là qu'on a pris conscience, où on a regardé, c'est quoi les compétiteurs sur le marché, qu'est-ce qu'ils offrent comme produit, la différence de prix entre nos compétiteurs et nous.* » P10

P2 nous explique qu'avec la situation du COVID, son secteur d'activité qui est la restauration, est l'un des secteurs qui a pu survivre pendant la crise, donc les entreprises qui ont pu survivre ont pu s'adapter et innover. Elle cite que la concurrence devient "énorme" et il faut agir très vite pour pouvoir être au même niveau que les autres entreprises si on veut garder sa place sur le marché, ces nouvelles exigences de survie peuvent s'avérer très difficiles aux entrepreneurs surtout dans des situations pareilles qui sont compliquées de base. P2 essaie donc de trouver d'autres stratégies qui vont lui permettre de se différencier et se démarquer d'autres entreprises.« *« Oh, on a fait l'analyse, l'analyse de la concurrence.[...] La restauration, c'est un des secteurs qui a pu survivre pendant la COVID, donc la concurrence, ça devient énorme. [...] Donc on se pose toujours la question de comment nous autres on va se démarquer et quelle stratégie qu'on va mettre en place pour lutter contre la concurrence.* »

3.1.2.4 Éviter les imprévus et en tirer parti

Tableau 3.8 : Principe du pilote dans l'avion

Entrepreneurs	Principe du pilote dans l'avion
P9	Honnêtement, on sait pas ce qui se passe dans l'avenir, hein. La preuve la, la crise nous, là nous l'a montré là par contre moi ce que je te dirai c'est que il faut vraiment travailler dans le ligne, avoir une approche fine start-up, c'est à dire faut pas trop planifier à l'avance, ça sert à rien parce qu'il y a des éléments qu'on ne maîtrisent pas.
P8	Est ce qu'on peut prédire, je pense pas, je pense pas qu'on peut vraiment prédire. La COVID a montré que nos projections sont ceux qui les, sont ceux qu'ils sont, elles sont juste des projections dans le sens que on ne sait pas qu'est ce qui va se passer par contre ce qu'on sait, si on travaille, on on offre quelque chose à une offre facile à accepter, facile à comprendre.
P3	C'est ça qu'on contrôle le plus qu'on peut. Ah, on essaie le plus possible d'attaquer nos idées de façon trois-cent-soixante. Mais c'est certain qu'on ne peut pas tout contrôler.
P6	Mais quand il y a des choses imprévues qu'on n'avait pas planifiées comme la pandémie, on essaie de voir comment on peut s'organiser et même possiblement au-delà, de survivre tirer notre épingle du jeu quand c'est possible.
P2	on fait les 2 dans le sens. J'ai d'abord commencé à utiliser le COVID pour en tirer profit

La dernière sous-catégorie de l'approche d'effectuation codée concerne le principe du pilote d'avion, en d'autres termes, le contrôle de ses propres activités. Par définition, les entrepreneurs qui utilisent ce raisonnement obtiennent les résultats souhaités en se concentrant sur les activités qu'ils contrôlent eux-mêmes. Ils le font au lieu d'essayer de prédire tous les scénarios futurs possibles, le tableau 3.8 ci-dessus nous explique avec des exemples ce principe. De plus, ils adoptent l'idée que les tendances et les forces du marché sont inévitables et façonnent l'avenir. Parmi les quatre étapes d'une start-up, cette dimension est la plus courante dans la phase post-démarrage. Elle a été utilisée pour maîtriser le risque d'avoir des clients indésirables, et la rentabilité incertaine qui en découle.

P9 et P8 indiquent qu'il est important d'anticiper les circonstances, plutôt que de prédire l'avenir, car ils pensent qu'en soi il est très difficile de prédire l'avenir et ils nous donnent le cas de la covid comme exemple qui était extrêmement difficile à prédire :

« Honnêtement, on sait pas ce qui se passe dans l'avenir, hein. La preuve là, la crise nous, là nous l'a montré là par contre moi ce que je te dirai c'est qu'il faut vraiment travailler dans la ligne, avoir une approche fine start-up, c'est à dire faut pas trop planifier à l'avance, ça sert à rien parce qu'il y a des éléments qu'on ne maîtrise pas. » P9

Certains entrepreneurs donnent l'impression d'adopter une approche plus structurée, et donc de suivre une approche mixte de prédiction/contrôle. Pour ces entrepreneurs il est nécessaire de connaître ce qu'on peut prédire et ce qu'on peut contrôler pour être efficient dans sa stratégie :

« Je dirais les deux (rire). On essaie de prévenir les éventuelles baisses des ventes par exemple, s'il y a un problème, tu sais en 12 ans, on en a vu beaucoup là, on a vu des récessions, on a vu des crises économiques, donc on essaie de prévoir ça dans la mesure du possible. Mais quand il y a des choses imprévues qu'on n'avait pas planifiées comme la pandémie, on essaie de voir comment on peut s'organiser et même possiblement au-delà, de survivre tirer notre épingle du jeu quand c'est possible. » P6

« Je te dirai aujourd'hui où est ce qu'on est rendu avec la maturité de l'organisation, on doit faire les 2. On essaie de planifier, on regarde le marché, on regarde la compétition, puis on essaie de planifier les coûts qui vont s'en venir pour pouvoir le faire face. Mais sinon l'imprévisibilité, comme la COVID. On fait avec aujourd'hui dans une entreprise une des forces d'une société, c'est l'agilité, l'agilité et la flexibilité. » P10

« Écoute, je pense qu'on fait les 2, je ne sais pas si c'est une bonne réponse, on fait les 2 dans le sens. J'ai d'abord commencé à utiliser le COVID pour en tirer profit. Et maintenant, je ne veux pas être surpris par d'autres chose qui arrive donc, on essaye de prévenir et mettre des stratégies en place pour ne pas être surpris, pour nous quand on a ouvert en plein COVID. » P2

Tableau 3.9 : Le principe de la prédiction

Entrepreneurs	Le principe de la prédiction
P3	Parce que de tout contrôler, c'est impossible, mais. Vraiment impossible. Tu peux, tu peux faire des des forçats, des projections, tu peux, t'assurer de bien faire ton travail.
P5	C'est sûr qu'il y a des choses qu'on peut mettre en place pour diminuer l'impact, que voilà, météo ou la pandémie peuvent avoir sur l'entreprise fait que c'est sûr, c'est de voir un peu plus loin, puis d'avoir un plan B si telle ou telle chose arrive là. [...] Contrôler ça dépend de quoi. Je trouve que des fois, c'est difficile d'avoir du contrôle parce que justement il y a des choses qu'on ne peut pas prévoir d'avance c'est, entre autres la pandémie, comment que ça se déroule à la météo, c'est comme difficile de prévoir.
P1	On fait beaucoup de prédictions, mais sur de l'action, réaction là ? Quand entreprise, on regarde toujours ce qui se passe le lendemain, oui, on peut-on peut regarder ce qui se passe dans 2 mois, mais c'est le lendemain qui est important. C'est le mois suivant, c'est surtout dans une dans une phase de start-up, on est vraiment au jour le jour, donc c'est c'est beaucoup de défis.
P7	on essaie de planifier. [...] puis on essaie de planifier les coûts qui vont s'en venir pour pouvoir le faire face.

Dans l'approche causale, il y a une volonté claire d'éviter les surprises qu'elles soient positives ou négatives en faisant des prédictions de l'avenir. Lorsque l'entreprise est en activité, le fait de prédire l'avenir peut devenir une manière dominante de gérer l'entreprise pour diminuer les pertes probables causés ces imprévus. P1 nous explique sa stratégie concernant ce point et il cite que dans son entreprise, ils font beaucoup de prédiction mais sur de l'action, réaction. « *On fait beaucoup de prédictions, mais sur de l'action, réaction là ? Quand entreprise, on regarde toujours ce qui se passe le lendemain, oui, on peut regarder ce qui se passe dans 2 mois, mais c'est le lendemain qui est important.* » P1 cite également que lors de l'étape de start-up les défis sont toujours présents et il faut être très réactif pour pouvoir agir rapidement face à la situation ou le « outcome » sera complètement différent. « *On peut toujours voir ce qui va se passer dans le mois suivant, mais dans une phase de start-up, on est vraiment au jour le jour, donc c'est beaucoup de défis.* »

P3 de son côté nous dit qu'il est presque impossible de tout contrôler, mais on peut toujours faire des projections sur l'avenir pour être à l'affut de la situation et savoir les imprévus qui peuvent

arriver pour qu'on soit préparés « *Parce que de tout contrôler, c'est impossible, mais. Vraiment impossible. Tu peux, tu peux faire des forçats, des projections, tu peux, t'assurer de bien faire ton travail. »*

Tableau 3.10 : La présence de l'effectuation dans le profit des entrepreneurs interrogés

Principe d'effectuation	Entrepreneurs interrogés									
	P1	P2	P6	P5	P3	P4	P8	P9	P10	P7
Axé sur les moyens	✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓	✓✓	✓✓	✓✓	✓✓✓	✓	✓✓
Perte raisonnable	✓✓✓	✓✓	✓✓	✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓	✓✓✓
Partenariat	✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓
Tirer profit des imprévus	✓	✓✓	✓✓	✓	✓✓	✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓	✓✓

Le tableau présenté ci-dessus montre comment l'approche de l'effectuation a été utilisée par les entrepreneurs interrogés. Pour se faire, un critère d'intensité a été utilisé pour mieux comprendre où se situe les entrepreneurs interrogés dans l'approche de l'effectuation. Dans le tableau, les figures signifient :

✓✓✓ : Grande présence du critère

✓✓ : Moyenne présence du critère

✓ : Faible présence du critère

En ce qui concerne le principe des moyens par rapport aux objectifs, il a été constaté que le stade de l'efficacité est celui où la reconnaissance du concept de "l'oiseau dans la main" est extrêmement élevée, et correspondant à 90% des entrepreneurs interrogés. Dans l'ensemble, on peut dire que l'étude constante des capacités, des valeurs et des réseaux perçus de la startup, qui évoluent quotidiennement, est une activité essentielle pour comprendre comment l'entreprise doit se développer. Par exemple on peut voir que P2, P6 et P9 disposent de la plus grande intensité par rapport aux autres entrepreneurs.

Le principe de la perte raisonnable et le principe de partenariat ont montré un grand niveau d'influence dans la majorité des événements. Le principe de la perte raisonnable est le seul qui peut être définitivement perçu comme un concept opposé au raisonnement causal du rendement attendu. Dans la majorité des cas, les entrepreneurs interrogés ont utilisé soit la perte raisonnable soit le retour attendu comme des concepts mutuellement exclusifs. Et ce fait peut-être illustré par le nombre de décisions prises pour chacun des événements étudiés. P3 a eu une grande intensité dans ce principe, il considère le risque comme une opportunité, il nous explique que la satisfaction qui sera générée du risque est énorme pour la personne qui prend se risque « *La satisfaction ne sera sûrement pas au rendez-vous parce que qui dit qu'il n'a pas de risque dit facile, dit, tout le monde peut le faire* ». Concernant le principe de partenariat, on peut dire que c'est le principe qui a généré les plus grands niveaux d'intensité dans la totalité de nos entrepreneurs interrogés. Si on prend l'exemple de l'entrepreneur P8, et qui a été jugé parmi les cas les plus efficaces en matière de partenariat en terme d'intensité de critère, nous explique que selon lui, les partenariats ont été un élément clé pour le succès de son entreprise, et qu'il faut être « humble » pour savoir quand on a besoin de l'aide et quand quelque chose dépasse notre champs d'expertise « *Ouais Ouais Ouais, ça a été, ça a été comme je peux dire, ça a été la recette gagnante pour nous à savoir, on s'est entouré parce qu'il faut être humble, des fois dans la vie pour savoir ce qu'on ne sait pas.[...]* »

Concernant le principe de « Tirer parti des imprévus », les résultats ont a montré à quel point l'expérience de chaque entrepreneur diffère de l'autre avec des intensités de critère très variantes. En moyenne, les dix entrepreneurs interrogés avaient cité qu'ils ont préféré de contrôler les imprévus plutôt que de les prédire au moins deux fois dans leur parcours. Pendant la crise du

COVID, certains entrepreneurs pensent qu'il est inutile d'essayer de prédire l'avenir et ils ont donné l'exemple du cas de la pandémie et comment elle a été impossible à prédire et préfère donc se focaliser sur le contrôle de ces imprévus et s'adapter rapidement face à la situation.

Prenons le cas de P8 qui a montré de grands signes de contrôle, P8 a mis l'accent sur le contrôle en prenant « autant de petits pas que possible tout au long du chemin » et en laissant la start-up se développer organiquement en s'en tenant aux principes de « ce qu'il sait faire » et « Qui connaît-il ». Durant notre entretien également, P8 n'a montré aucun signe de prédiction : *« Est-ce qu'on peut prédire, je pense pas, je pense pas qu'on peut vraiment prédire. La Covid a montré que nos projections sont ceux qu'ils sont, elles sont juste des projections dans le sens qu'on ne sait pas ce qui va se passer. Par contre ce qu'on sait, si on travaille, on offre quelque chose facile à accepter, facile à comprendre. »*.

Si l'on examine chaque cas individuellement, seule participante 9 a montré une préférence pour l'effectuation légèrement supérieure à la causalité pour les quatre étapes et la majorité des événements comme on peut le constater dans le tableau 3.10 . Mais même dans ce cas, la logique causale n'est pas complètement démentie en tant que logique pour les processus de prise de décision dans les nouvelles entreprises. Par conséquent, il est possible de proposer que les startups ne soient pas exclusivement dépendantes de l'effectuation comme le supposait Sarasvathy.

De plus lors du codage des résultats, on a pu soulever trois profils d'entrepreneurs dans l'ensemble des cas interrogés. Ces trois profils montrent que ni la logique décisionnelle de l'effectuation ni celle de la causalité ne peuvent être qualifiées de logiques fondatrices ou exceptionnelles. Les trois profils soulevés dans la recherche sont le profil Causal, Effectual et Hybride, le profil Hybride prouve que les processus de prise de décision dans les startups sont complexes et multidimensionnels, et qu'ils ne suivent pas nécessairement un seul mode de raisonnement particulier tout au long du cycle de vie. Les entrepreneurs interrogés et qui se situe dans le profil Hybride nous expliquent qu'il est presque impossible de suivre une seule approche car dans la vraie vie et dans le monde de l'entrepreneuriat tout change assez vite et il faut être flexible et agile pour réagir rapidement, donc pour ces entrepreneurs ce qui est important n'est pas l'approche dans laquelle ils se situent en tant qu'entrepreneurs mais c'est le résultat qui est le plus important peu importe l'approche qu'on va utiliser pour atteindre les résultats qu'on souhaite *« Écoute, je pense*

qu'on fait les 2, je ne sais pas si c'est une bonne réponse, on fait les 2 approches dans le sens. J'ai d'abord commencé à utiliser le COVID pour en tirer profit. Et maintenant, je ne veux pas être surpris par d'autres chose qui arrive donc, on essaye de prévenir » P2. On peut donc affirmer qu'une startup est beaucoup plus hétérogène que l'artefact unique suggéré par Sarasvathy. Ces trois profils et les événements qui y sont liés impliquent souvent des défis différents et, par conséquent, la façon de penser peut également varier en fonction du profil. Néanmoins, il apparaît clairement que cinq entrepreneurs sur dix interrogés préfèrent utiliser un raisonnement hybride plutôt que de mettre en permanence l'accent sur la logique causale ou effectuale.

3.1.3 Le pivot en temps de crise

3.1.3.1 L'importance du changement et de la flexibilité durant la crise

La capacité à s'adapter le plus rapidement possible est un sujet qui a été fréquemment abordé lors du codage des données. Les répondants qui ont cité le « besoin de flexibilité » comme principale réponse face à la crise, ont souligné l'importance de la capacité d'une organisation à maintenir un rythme régulier lors de changements radicaux, car les employés eux-mêmes sont décrits comme des entités agiles et flexibles. Selon les réponses, pour pouvoir apporter de la flexibilité au niveau organisationnel, la spontanéité doit être tolérée au niveau individuel. En outre, beaucoup ont souligné la prise de risques comme principale raison de pouvoir réagir le plus rapidement possible. La rapidité et la flexibilité sont considérées comme des facteurs importants pour répondre avec succès aux impacts initiaux et les plus soudains de la crise du COVID-19.

L'un des sujets les plus rigoureusement discutés parmi les catégories principales que nous avons identifiées lors du codage des données et qu'on a déjà cité dans certains points de l'analyse est le besoin de flexibilité, les différents points soulignant l'importance d'être flexible en ces temps de crises seront présenté dans cette section. Dans les situations les plus incertaines, les entrepreneurs devraient faire preuve d'audace et prendre des risques élevés ainsi d'être flexible pour réagir rapidement. Il est également souligné que le développement de la crise n'avait pas de signes préalables et s'est produit de façon inattendue. Cela a été confirmé par les expériences vécues par les entrepreneurs, qui montrent comment les choses ont basculé du jour au lendemain durant la crise. Certains ont également suggéré qu'ils voulaient simplement "attendre que ça passe", car ils pensaient que ça allait se calmer rapidement.

« Là, c'est si nous avions attendu. Oui, on sera encore sûrement en mode attente parce que la situation depuis 2 ans n'a pas tant change. » P3

« On pensait que ça allait durer un mois, 2 mois, puis ça allait terminer. » P10

« Donc c'est au début de la COVID ceci, on revient il y a 2 ans là quand on voyait bien qu'il allait pas avoir de rassemblement pendant un certain moment, on avait cru en premier que ça allait se calmer rapidement, mais on devait faire nos prévisions. » P4

Un autre point récurrent dans cette catégorie était la rapidité de réaction. De nombreuses réponses soulignent que les réactions mises en œuvre dans un délai très court font une énorme différence. Non seulement en termes de temps, mais l'hésitation aurait pu entraîner des pertes ou des dommages désastreux. Ils ont également dû prendre ces décisions avec peu de temps de préparation, en se fiant à leur instinct.

« Très rapide, très rapide. Notre première option de livraison dans l'application qui n'était pas adapté. Mais la première option est apparue 3 semaines après le lock down, donc très rapide. »

P1

« Très rapidement, très vite, On a rappelé notre personnel. On a réagi très vite sur le site de vente en ligne nous rapidement, le site est actif, on a fait plusieurs améliorations directement sur le site pour donner des fonctionnalités que on aurait peut-être fait dans 2 ans ou dans 3 ans mais on a bougé rapidement. » P10

« On a réagi rapidement, on a réagi rapidement. Mais faut rester à l'affût des informations, il faut vraiment suivre l'actualité pour regarder ce qui se passe et faire des prévisions. Donc, comme si on suivait l'actualité à l'époque, on voyait que oui, ça s'en allait vers une pandémie. »

P2

« J'ai réagi très rapidement, et Il y aura toujours des changements quoi qu'il arrive, donc nous, en tant qu'entrepreneur, bah il faut absolument qu'on s'adapte parce que si on s'adapte pas on meurt rapidement là c'est sûr et certain. » P9

Certains ont également mentionné qu'en ayant une attitude proactive, ils ont pris des mesures avant que le gouvernement ne les réglemente, ce qui a permis une transition et une adaptation plus rapides et sans heurts aux réglementations gouvernementales. Que ce soit par nécessité ou à la suite d'une interprétation et d'une réaction rapides aux circonstances données, la rapidité de réaction a été considérée comme un élément central des mécanismes d'adaptation.

« Qui sont toutes complémentaires, plus intéressantes, mais lesquelles qu'on peut mettre en place rapidement pour que ça puisse prendre effet maintenant là pour puis on a pas besoin, c'est ça qui qui respectent les normes gouvernementales, c'est plus ça qui est difficile. » P7

Il est important de reconnaître que la COVID-19 est une crise sans précédent qui présente des défis uniques. Toutes les entreprises font de leur mieux pour faire face, et les entrepreneurs se précipitent pour s'adapter au nouvel environnement commercial. Bien qu'une action rapide soit nécessaire, elle présente également un risque car les entreprises traversent la crise dans l'obscurité totale et sans point de référence. Par exemple, les propriétaires d'entreprise qui savent qu'ils doivent préparer leur lieu de travail à la COVID-19 peuvent finir par prendre des décisions fondées sur la peur qui conduisent finalement à la fermeture de l'entreprise. Une analyse minutieuse des actions entreprises et des mesures mises en œuvre peut indiquer clairement celles qui sont les plus efficaces et celles qui peuvent être évitées, aidant ainsi les autres entrepreneurs à ne pas commettre des erreurs similaires et à rester concentrés.

Certains entrepreneurs interrogés pensent que les retombées de la crise sur leur activité auraient pu être énormes s'ils n'avaient pas agi rapidement et appliqué le pivot dans leur stratégie :

« Oui, car si on n'avait pas réalisé ce pivot on serait dans l'obligation de fermer. Donc il a fallu faire des changements et rapidement pour pouvoir survivre. » P2

« Dead, on a été fini là, on était. Cuit, cuit, cuit, cuit, cuit, cuit, cuit, cuit, cuit. Parce que parce que parce que l'un amène l'autre, le pivot qu'on a appliqué nous a sauver. » P8

« Honnêtement, c'était un changement de vision, mais qui correspond au fait que si je le fais pas, je vais pas pouvoir survivre » P9

Le point qu'on avait cité précédemment du « confort financier » permet aux entreprises d'être privilégiées en quelque sorte face à la covid. Ce confort permet aux entrepreneurs de ne pas paniquer et de prendre les décisions les plus efficaces. P1 nous explique que ce confort financier lui a permis de bien étudier le marché et voir la nouvelle demande qui a émergé du covid, et que le pivot réalisé a été fait d'une manière naturelle :

« C'est vraiment arrivé naturellement, nous on avait un confort financier qu'on était privilégiée d'avoir. On se disait, on s'est dit il y'a des restaurants qui nous contactent, ça s'est fait naturellement. En fait, c'est le marché qui nous a donné l'idée. C'est, pas nous qui avons pensé à ça, c'est avoir le besoin criant pour la livraison qu'on se dit mais merde peut être j'ai quelque chose à faire avec ça. »

3.1.3.2 Comment les entrepreneurs ont adapté leurs stratégies face à la crise?

Pendant la crise du Covid-19, tous les entrepreneurs interrogés ont ajusté et pivoté leurs stratégies. Les entreprises ont dû modifier leurs priorités stratégiques et leurs pivots à des degrés divers. Certains entrepreneurs interrogés se sont déjà familiarisés avec le principe du pivot, et ils ont apportés des changements radicaux à leurs produits et à leurs modèles d'affaires, avec des tournants majeurs avant même la crise du COVID. Tandis que d'autres avaient réalisé des changements à petite échelle. Cela permet à ces entreprises en développement de se concentrer sur la croissance.

Les autres personnes interrogées ont décrit comment leur entreprise a été confrontée à des décisions de pivotement claires tout au long du processus de développement de leur activité, à des degrés divers. Pour mieux présenter le pivot dans le contexte de la crise du COVID, on a choisi de présenter le pivot réalisé par cinq entrepreneurs, ce choix est basé sur le pivot réalisé, la rapidité de le mettre en place, les ressemblances avec d'autres cas et enfin l'impact du pivot sur l'activité de l'entrepreneur.

P5 a expliqué que le plus grand qu'elle a réalisé dans son activité est survenu lors de la phase de croissance de l'entreprise, car P5 a réalisé que sa gamme de produits étaient trop diversifiée, et

certaines produits (légumes) étaient plus demandés que les autres. Après des discussions avec les clients qui étaient impliqués dans l'achat de ces produits, P5 a décidé « d'arrêter de produire » certains légumes car ils étaient pas assez rentables. La principale raison de ce pivot, c'est qu'au début de son entreprise, elle s'est concentrée sur le service aux utilisateurs finaux, mais a réalisé que les clients réels pour lesquels elle vend le produit ont des besoins différents qui doivent être pris en compte en plus des besoins des utilisateurs finaux.

« Ben tu sais, ah ouais, la mise en marche, les produits. Il y a des légumes que j'ai arrêté de faire parce que c'est pas rentable parce qu'on fait quand même une analyse de production. [...] il y a des légumes qu'on a arrêté d'être produits ici, sur la ferme, les légumes qu'on va miser un peu plus sauf ceux-là, parce que des fois on voit qu'il y a vraiment une très grande demande ce qu'on en produit pas assez, c'est rentable. [...] , le but vraiment c'est de garder notre clientèle, par exemple, notre table champagne on parle avec le cuisinier puis eux, ils veulent telle ou telle sorte de légumes, là on, on fait ça ensemble, puis on regarde un peu, ça va être quoi le lire leurs besoins durant leur saison, puis, on produit pour eux en fonction de leurs besoins. »

Il semble que la principale raison pour laquelle l'entreprise a effectué un pivot était l'incapacité à vendre les produits de manière rentable vu le grand nombre de produit présenté par P5 combinée aux commentaires et aux discussions avec les clients. Mais dans ce cas, il semble que la mesure la plus évidente qui a conduit au pivot était l'absence de ventes suffisantes. Cela a conduit à un changement dans l'offre de produits qui a permis à l'entreprise de se focaliser plutôt sur les produits rentables et diminuer ou même l'arrêt de productions des légumes non rentable.

Durant la crise du COVID, P5 a dû mettre en place des stratégies pour faire face à la crise, elle nous explique qu'elle a complètement changé sa méthode de distribution et pivoté son activité vers la vente en ligne et que cette nouvelle fonctionnalité a pris naissance en même temps que le début de pandémie « Tu sais on a changé complètement notre façon de distribuer nos produits, ça allait changer un peu. Sinon pour stratégie, Ben tu sais, La, la boutique en ligne pour la vente de plan, a vraiment pris naissance en même temps que le début de la pandémie ». Elle explique également que ce pivot lui a permis d'augmenter l'efficacité dont elle gère son activité, notamment le gain de temps et le fait d'avoir un inventaire préétabli qui pourra être vendu à l'avance avec les commandes en ligne « Je trouvais ça intéressant de pouvoir mettre mon inventaire de plan que je prévoyais

produire, puis les gens puissent commander à l'avance leur plan, puisque ça, ça a été stratégie quand même super intéressante qui qui m'a fait gagner du temps de gestion et des castes là d'avoir comme déjà un inventaire pré établie puis de pouvoir avoir des commandes déjà faites à l'avance.

»

P10 a expliqué que l'entreprise avait connu deux pivots importants au cours du cycle de vie du produit. Le premier pivot de l'entreprise a été considéré par P10 en 2013 et c'était comme un développement naturel pour l'avancement d'activité. L'entreprise était principalement axée sur la distribution, l'idée de réaliser un pivot a été en partie générée par le fait que la concurrence était très féroce. Comme l'entreprise était encore en phase de développement, les coûts pour faire face à cette concurrence s'avèrent énormes. P10 a donc décidé d'ouvrir une autre gamme de produit qu'il va appeler Kandju pour qu'il soit propriétaire de la marque et l'unique fournisseur. Même si ce premier pivot a considérablement modifié le modèle d'entreprise de l'équipe, le raisonnement pour le pivot n'était pas le résultat d'une performance négative du modèle d'entreprise original, mais plutôt une solution pour résoudre un problème qui pourraient générer des pertes de revenu. À ce stade, l'entreprise était encore petite, mais elle était capable de générer suffisamment de revenus pour se maintenir à flot et, la proposition de valeur générale étant pratiquement inchangée, l'équipe a pu bénéficier d'un intérêt continu pour les services de l'entreprise et d'une croissance plus importante des revenus grâce au pivot réalisé qui a permis une meilleure évolutivité.

« On a réalisé un pivot en 2013, fait que nous, notre entreprise était principalement axée sur la distribution des produits à travers le Canada. Puis la compétition est très féroce fait, comment est-ce qu'on pouvait continuer de croître, mais en contrôlant nos ventes avec des clients importants [...] C'est là qu'on a décidé de faire un pivot. On a ouvert une autre division qui va s'appeler Kandju, puis on va ouvrir des magasins sur le marché, donc on va être propriétaire est l'unique fournisseur. »

Mais les données les plus fascinantes et les plus utiles tirées des entretiens étaient celles qui parlaient des mesures prises par ces entrepreneurs pour répondre à la crise et répondre aux nouvelles demandes de leurs clients. De plus, comprendre pourquoi ces mesures fonctionnent ou échouent est essentiel pour la recherche, car ces données seront utilisées pour générer des recommandations appropriées et développer des stratégies d'innovation de modèles commerciaux.

L'une des entrepreneurs interrogées a partagé une expérience de pivot intéressant, montrant l'utilité d'expérimenter des MVP avant le lancement de son entreprise. P9, une pme en phase de lancement a expliqué comment elle a pu profiter d'une connaissance plus profonde assez rapidement après le MVP initial de son produit, et comment elle a réfléchi à la manière de développer davantage le produit « *Je suis beaucoup passée par le Prototypage, donc j'ai réalisé un petit prototype vraiment technologique, concret là sur WhatsApp, un petit groupe WhatsApp, j'allais d'identifier un petit groupe de personnes et puis on a on a testé donc le Waddam en mode prototype, ça a fait ses preuves, ça a vraiment fonctionné, ça a généré de nombreuses interactions* ». Comme P9 disposait de ressources limitées, elle a voulu concentrer ses ressources sur des problèmes spécifiques que les fonctionnalités permettraient de résoudre et en même temps avoir une idée sur le marché avant de se lancer dans son aventure. P9 nous explique que la crise lui a permis d'avoir une vision plus profonde sur la demande du marché et comment ça fonctionne, elle cite que la demande a explosé durant la pandémie « *Je suis en train de développer le MVP, la plateforme technologique, donc j'étais pas encore directement avec le client. Je n'aurais pas de revenu pour voir l'impact que ça aurait pu avoir. Par contre, ce que ça m'a confirmé, c'est que le besoin était vraiment là. J'ai pu voir que les UberEats, DoorDash de ce monde, tous ceux dans le fond, qui effectuent des livraisons, ça a explosé la demande* ». Aujourd'hui, P9 nous explique qu'elle a réalisé plusieurs pivots dans la période de la crise du COVID, elle a dû pivoter sa stratégie trois fois avant de trouver ce qui allait bien fonctionner pour son entreprise :

« *Oui bah en fait, au tout début Waddam, comment il était pensé, c'est que c'était une plateforme transactionnelle qui était uniquement entre commissionnaires. Il y avait pas encore tout ce qui est tout l'aspect des commerçants. C'était donc surtout du C to C simplement, puis de fil en aiguille, je me suis rendu compte que le C to C fonctionnait pas si on impliquait tout de suite les commerçants. Donc j'ai pivoté à 2 ou 3 reprises pour finalement me rendre compte qu'il était sur 3 volets, c'est du C To C, du B to C et du B to B aussi ça peut fonctionner aussi entre entreprises.*

»

Lors du codage des entretiens, il a été étonnamment plus facile de reconnaître les décisions prises par les différents entrepreneurs durant la crise du COVID. Alors que cette constatation pourrait être comprise une agilité ou même une réaction rapide de la part des entrepreneurs, on l'interprète comme la conséquence d'une prise de décision fondée sur l'intuition des entrepreneurs pour faire

face à une crise. Concernant les pivots appliqués par les entrepreneurs, on a pu distinguer trois principaux pivots qui ont été appliqués par nos entrepreneurs notamment l'ouverture d'une boutique en ligne, le service de livraison à domicile et les collaborations avec d'autres entreprises

Tableau 3.11 : Nouveaux services et mesures prises par les entrepreneurs pour faire face à la COVID-19

Service	Description	Les difficultés
Boutique En ligne	Plusieurs entrepreneurs ont crée une boutique en ligne pour atteindre leurs clients. D'autres ont repensé les magasins existants pour les rendre plus attrayants et fonctionnels.	Construire une véritable boutique en ligne prend du temps et des ressources. Construire une boutique en ligne dans la précipitation peut entraîner des problèmes d'utilisation ou un manque de contenu de qualité.
Livraison à domicile	Deux entrepreneurs interrogés ont déclaré avoir conçu et mis en œuvre la livraison à domicile sous une forme ou une autre pour faire face à la demande des clients.	Les services de livraison à domicile nécessitent de nouvelles ressources, dont certaines peuvent être coûteuses, telles que des chauffeurs ou de nouveaux équipements et fournitures. La livraison doit être organisée et planifiée efficacement pour être financièrement viable.
Collaboration	La collaboration entre entreprises a été un moyen par lequel certains entrepreneurs choisissent de fournir de meilleurs services et essaient d'attirer plus de clients.	Des décisions hâtives et fondées sur la peur peuvent conduire à une coopération avec des objectifs et des rôles peu clairs, conduisant à l'échec de l'ensemble du partenariat.

Par exemple, certains entrepreneurs ont dû mettre en place le service de la livraison à domicile, P2 nous explique que la demande était présente mais il fallait trouver un autre moyen pour répondre à cette demande, pour se faire elle a dû pivoter sa stratégie et mettre de côté tout ce qui était événementiel et présentiel dans son entreprise et se focaliser sur le ramassage et la livraison à domicile :

« Ah oui, oui, on a changé notre stratégie durant la pandémie, pour nous, c'était vraiment une grande partie de revenu en événementiel puis une partie comme resto les gens allaient venir

s'asseoir et manger, mais pour nous, quand on était face à la crise, on a dû faire ce changement majeur, vraiment, mettre de côté tout ce qui était événementiel parce que ça c'était plus permis et même mettre de côté tout ce qui était manger au resto et aller plus vers le ramassage et le service de livraison. »

Néanmoins, on a également pu constater que la façon dont P2 a introduit le service de livraison à domicile a connu un certain succès et son activité a même prospéré durant les mois qui ont suivi l'état d'urgence.

« Oh, ça va, ça va super bien. Là, on a pu engager du monde à temps plein. On a beaucoup de clients, des clients stables et de nouveaux clients. Le quartier où on est les gens de plus en plus commence à nous découvrir. »

Le problème n'est donc pas le service lui-même, mais la façon dont il est exécuté. La frontière tenue entre le succès et l'échec réside dans la mise en œuvre stratégique et dans la façon dont l'entrepreneur met son plan en action. Un exemple concret serait, la façon dont certaines des entreprises qui proposent le service de livraison à domicile allaient réagir s'ils avaient une information plus précoce de l'ampleur de la crise. P2 cite que si 'elle avait une connaissance en avance de l'état de la crise du COVID et son ampleur sur son activité, elle allait réagir différemment et plus rapidement :

« Peut-être que j'aurais engagé des livreurs. Peut-être que j'aurai acheté des autos pour la livraison comme Saint-Hubert et tout. Peut-être que j'aurai plus centré ma stratégie sur la livraison plutôt que de penser resto où les gens vont venir parce que moi, dans mon plan d'affaires, j'avais la partie événements où les gens où j'allais organiser les événements au resto les fins de semaine donc, peut être que ma stratégie serait plus orientée vers la livraison, livreur et peut être que ça serait plus simple. »

Durant la crise, P10 a dû fermer son activité et mettre plus de 100 employés à pied car il ne savait pas comment la crise aller se développer et le temps qu'elle allait prendre « *On a fermé les vagues au niveau des dépenses, on a fermé les vagues au niveau des payables. On a figé l'entreprise dans le temps, on se dit, qu'est ce qui se passe ? Que 2 semaines après, on a mis 100 employés à pied,*

on a fait des mises à pied massives ». Deux jours après, il s'est rendu compte que les ventes en ligne ont augmenté de 5000%, *« On s'est rendu compte que les gens commençaient à acheter en ligne, on a vu des ventes en ligne se passer chez nous, puis de dire que nos ventes ont explosé de 5000% du jour au lendemain. »* P10 explique qu'il avait déjà une plateforme de vente en ligne avant même la crise du COVID et il pense que c'est un avantage qu'il a eu durant la crise et il a même suggéré aux entrepreneurs de se lancer le plus rapidement dans la vente en ligne pour faire diversifier leur activité et de ne jamais mettre tous les œufs dans le même panier *« Mon conseil pour les entrepreneurs, là l'important c'est allé y lancez-vous. Faites-vous des centres de vente en ligne parce que je pense que la plupart, s'il y avait eu leur propre site de vente en ligne avant la pandémie, comme c'était notre cas. Il va gérer plus rapidement la crise que de perdre des mois de productivité et de vente parce qu'ils ont voulu créer un site pendant la pandémie. »* Après avoir pivoté 100% vers le commerce en ligne, P10 a développé son offre de services en étroite collaboration avec les clients afin de mettre au point un ensemble de fonctionnalités souhaitables qui pourraient ensuite être étendues à plusieurs clients. En développant de nouvelles fonctionnalités et en les présentant aux clients, l'entreprise a pu découvrir un nouveau marché grâce à la crise et le développer pour survivre face à la crise et même continuer de produire le même service après la crise.

Notre interview avec P6, résonnent avec les observations déduites du cas de P2 sur les facteurs qui sont les principaux moteurs de la réalisation des pivots. L'entreprise a procédé à un développement client très intense au début de la crise du COVID. Ce développement s'est produit grâce aux pivots réalisés par P6 durant la crise. P6 nous explique qu'elle avait mis en place un nouveau produit dès les premières semaines de la crise, le couvre-visage est le produit qui a été introduit par l'entreprise durant la pandémie et qu'en premier il était seulement destiné aux personnes dans le milieu de la santé. P6 a suivi un processus de développement rigoureux de la clientèle et a pu valider avec suffisamment de confiance que ce nouveau produit valait la peine d'être poursuivie *« Oui, le couvre visage, c'était suite à une demande de nos clients qui sont du domaine de la santé au début, on pensait que ça, c'était juste pour ceux du domaine de la santé, puis rapidement tout le monde était à la recherche de couvre visage. [...] Donc on avait une capacité quotidienne de masques on les mettait en ligne à 10h le matin, puis à 10h30 c'était soldout ».* Le deuxième pivot réalisé par l'entreprise était le passage en boutique en ligne pour vendre ces produits, P6 explique qu'ils étaient

assez chanceux car ils avaient déjà une boutique en ligne avant la crise du COVID qui était notamment capable d'accueillir beaucoup de trafic. Le fait d'être totalement dépendant de la boutique pour générer des revenus, ainsi que la crainte du coronavirus, ont probablement été les éléments moteurs de sa décision de pivoter vers la vente en ligne « *Ben quand la boutique était fermée on a pas le choix puis quand nos distributeurs aussi était fermé, c'était là notre dernière possibilité. Nous, par chance on, était prête, on avait déjà une boutique en ligne qui était capable d'accueillir beaucoup de trafic, puis qui était bien organisé, donc ça, c'était déjà mis en place, ça nous a permis de réagir rapidement* ». Avec le recul, cependant, certains entrepreneurs ont admis que le nombre de clients faisant leurs achats dans les magasins sur place avait diminué et que la fermeture était inévitable. L'un de ces entrepreneurs avait essayé de pousser ses clients à utiliser la boutique en ligne et a attribué la perte de clients dans les boutiques sur place au fait que les clients utilisaient désormais davantage leurs services numériques. Cependant la vente en ligne n'était pas le seul moyen de distribution appliqué par P6, le ramassage des commandes était également proposé par l'entreprise, chose qui a permis à l'entreprise d'économiser parfois en termes de frais liés à la vente en ligne.

« On n'avait pas de distributeur, donc on a eu dans notre cas des gros volumes aussi d'achats en ligne donc, il a fallu améliorer nos processus de préparation des commandes de livraison, puis de suivi avec les clients, donc ça, ça a été rapidement mis en place. Tu sais quelque chose qui aurait peut-être pris un an et demi à implémenter, on devrait le faire en un mois dans l'urgence de réagir au lieu de juste se prévoir.[...] Il nous restait que ça-il avait ça puis les ramassages en boutique, mais la commande était quand même faite en ligne. Même s'il y avait un ramassage sur le trottoir. »

Actuellement, P6 nous explique que l'entreprise est en bonne posture avec une croissance assez stable, même si l'entreprise ne génère pas de gros profits mais elle a pu survivre à la crise et se retrouve au-delà du seuil de rentabilité grâce à ces différents pivots et stratégies appliqué durant la pandémie :

« L'entreprise est en bonne posture. Il y a eu une croissance de l'équipe, une croissance du chiffre d'affaires aussi dans les 2 dernières années, mais par contre, elle est pas non plus en train de générer des gros profits. Tu sais, elle est au-delà du seuil de rentabilité mais ça reste, il

y a tellement eu de changement au niveau de la structure, de la façon de distribuer la façon de créer et l'équipe et tout ça, ça reste quand même, c'est ça, dans une posture saine, »

Pour conclure ce point du pivot, les entreprises qui ont prospéré pendant la pandémie ont écouté attentivement leurs clients, ont analysé la situation avec précision et se sont adaptées au jour le jour, en prenant des décisions judicieuses en cours de route. Par exemple, les entrepreneurs qui ont progressivement ajouté des services de livraison à domicile personnalisés avec lesquels elle se sentait à l'aise, une fois qu'ils ont compris ce que ses clients voulaient comme le cas de P2 et P5. Cette approche est différente de celle qui consiste à proposer des services de livraison à domicile à plus grande échelle, puis à se rendre compte a posteriori qu'un tel service représente une charge financière pour l'entreprise.

« Ben, il y a la façon de communiquer avec nos clients, qui a été beaucoup changé notre présence en ligne a peut-être triplée la création de contenu a été beaucoup plus soutenu et plus fréquente. Puis il y avait peut-être plus de de communication directe avec nos clients, puis d'engagement, puis une présence peut être plus émotive, aussi personnelle, qui a été bonne pour le développement de la Communauté. » P6

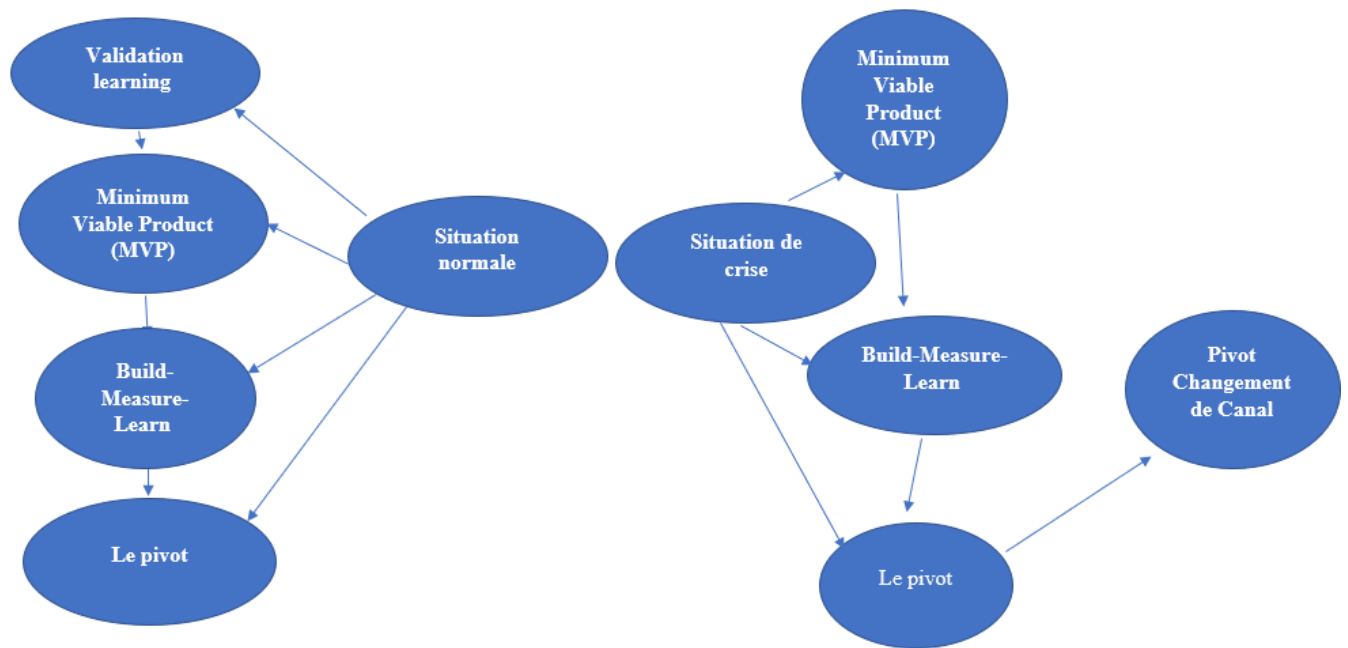
« Et nous autres, on a vraiment poussé, nos produits sur les médias sociaux pendant cette période-là. Donc les gens étaient chez eux, ils nous voyaient. Puis ils appelaient pour recevoir la nourriture, donc pour ce n'était pas que les gens n'avaient pas d'argent, au contraire. On avait beaucoup plus de de de followers et puis beaucoup plus de clients, c'est très important d'écouter les clients et agir en fonction des suggestions. » P2

Il est donc intéressant de noter que les entreprises qui adoptent cette approche progressive semblent non seulement avoir été en mesure de surmonter la crise, mais sont également plus disposées à continuer à fournir les mêmes services même après la situation de la crise.

Dans cette partie on va expliquer comment les trois profils d'entrepreneurs ont réalisé leur pivot et si les trois profils ont utilisé les composants de la méthode Lean Startup. La figure ci-dessous montre les trois profils soulevés dans notre recherche et les étapes qu'ils ont suivi pour appliquer

le pivot. La totalité des entrepreneurs présents dans le profil effectual ont suivi la même approche et les mêmes étapes avant d'appliquer le pivot dans leur stratégie.

Figure 3.1: L'application du pivot pour le profil effectual



Le premier profil entrepreneurial que nous avons relevé de notre recherche comme on l'a cité précédemment est le profil effectual, ainsi comme le suggère Maurya (2012) dans son livre, le processus de développement de la clientèle pendant la phase de validation de l'idée consistait principalement en des discussions et des entretiens avec les utilisateurs finaux et les clients, ce qui a été mentionné et discuté par toutes les personnes interrogées du même profil effectual. P9 nous explique en détail comment ce processus était mis en œuvre dans son entreprise, et a expliqué qu'elle avait organisé plusieurs réunions et d'appels téléphoniques avec les clients pour comprendre les problèmes qu'ils rencontrent et le type de service qui serait le plus utile aux clients pour résoudre les principaux problèmes. P9 a souligné qu'il était important de se contenter de poser des questions et d'apprendre des clients potentiels.

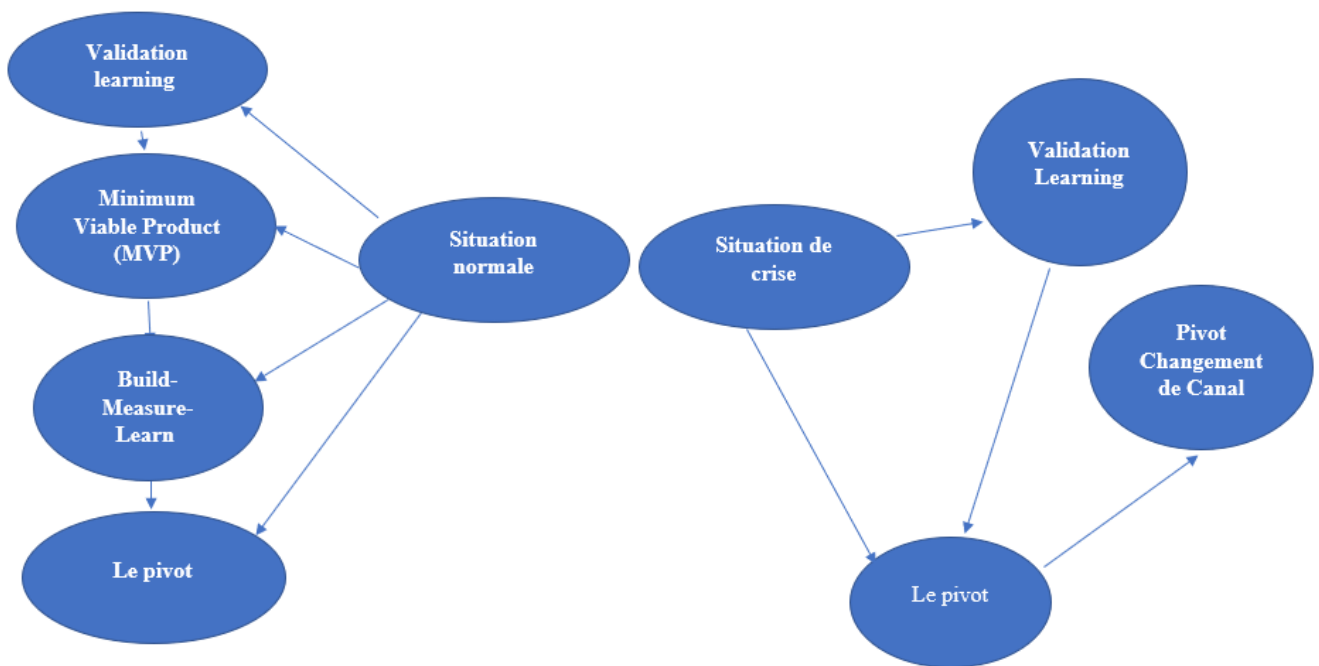
Il était courant pour les entrepreneurs interrogés dans ce type de profil de sélectionner quelques premiers clients potentiels et de se concentrer sur le développement du MVP avec ces quelques clients de manière intensive en ayant des discussions et des entretiens actifs qui ont façonné les caractéristiques initiales du MVP. Comme l'a expliqué P9 à propos de l'approche adoptée par son entreprise pour construire le MVP et valider son idée commerciale : *« Je suis beaucoup passer par le Prototypage, donc j'ai réalisé un petit prototype vraiment technologique, concret là sur WhatsApp, un petit groupe WhatsApp avec de futur clients potentiels, j'allais d'identifier un petit groupe de personnes et puis on a on a testé donc le waddam en mode prototype, ça a fait ses preuves, ça a vraiment fonctionné, ça a généré de nombreuses interaction [...] donc là on en train de développer le MVP pour lui, il va y avoir la portion, le fait de générer des revenus. »*

P3, Fondateur de l'entreprise Défi-Évasion a également partagé le même type de réflexion et d'approche : *« On a fait notre MVP si je peux dire, on l'a partagé avec notre clientèle pour avoir leur avis, là c'était très qu'on se dit en ligne là, mais en réalité, c'est un PDF que les gens achetaient. »*

L'autre approche pour la validation des idées consistait à prendre un ensemble plus important de clients potentiels pour voir si la proposition de valeur résonne avec les clients, le raisonnement étant qu'un échantillon plus important de discussions avec des clients potentiels permettrait à l'entrepreneur d'avoir plus de certitude pour valider ou invalider son idée, la taille plus importante de l'échantillon diminuant le risque d'obtenir de faux signaux sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. P8 a expliqué qu'il procédait à la validation de produits auprès d'utilisateurs finaux, de canaux de vente comme IGA et autres et d'autres parties prenantes avec un échantillon assez large pour tester déterminer si son produit vaut la peine d'être développé, mais suite à la situation actuelle de la pandémie cette méthode de validation n'a pas pu être réalisée par P8 *« On ne voulait pas au départ faire quelque chose pour une communauté on voulait s'adresser à tout le monde parce que bien manger, manger sainement, c'est une affaire de tout le monde.[...] Ça nous a on. On savait qu'on avait ce ces lacunes-là, au niveau communicationnel, culturel, et cetera, les codes de culture et tout son cet adjoint, a des gens qui savent comment ça fonctionne et ils nous ont conseillé donc on voulait tester notre produit dans les grandes surfaces comme IGA mais suite à la crise c'était malheureusement pas possible. »*. P8 et P3 ont également réfléchi rétrospectivement

au fait qu'ils auraient pu éviter certains problèmes avec leur offre de produit en ayant un échantillon plus important d'entretiens précoces avec les clients au lieu de se concentrer uniquement sur un couple de clients clés avec lesquels développer le MVP. Le pivot réalisé par les entrepreneurs dont le profil est effectual a été généralement un pivot de changement de canal de vente, ce changement de canaux a permis aux entrepreneurs une distribution plus efficace de leur produit vu que la demande est toujours présente mais suite à la situation de la covid et les fermetures des magasins, les entrepreneurs ont dû faire quelques changements dans leurs canaux de vente pour pouvoir répondre à la demande.

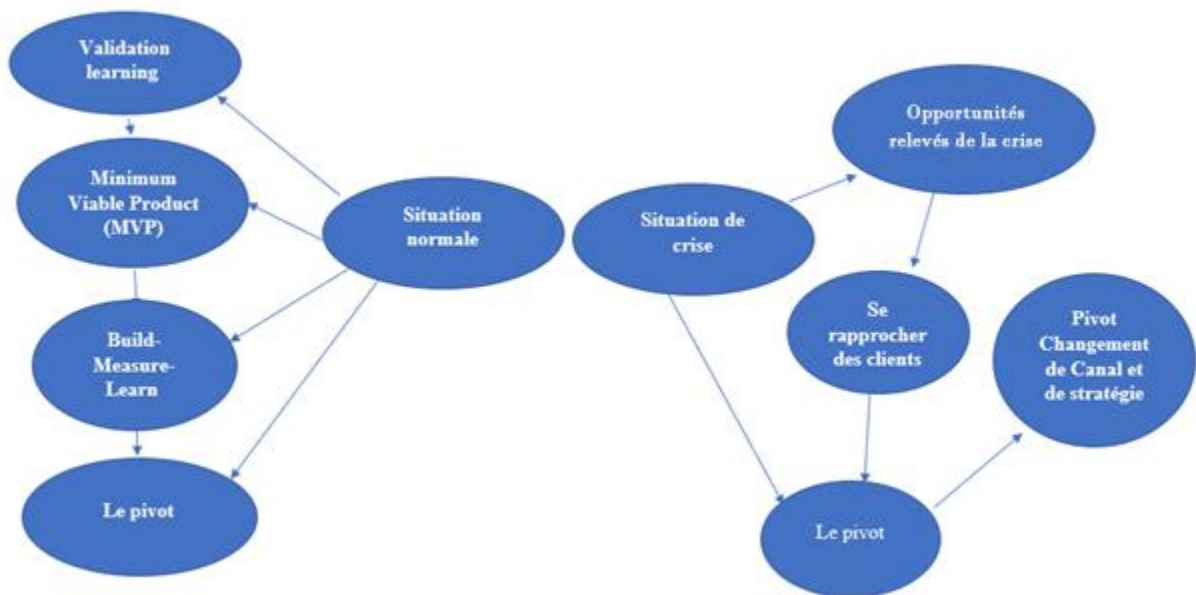
Figure 3.2: L'application du pivot pour le profil causal



Le deuxième profil entrepreneurial soulevé est le profil causal, la figure ci-dessus nous montre que les entrepreneurs causaux n'ont pas réalisé de MVP avant de réaliser un pivot, mais ils se sont contentés du Validate Learning et de leur ancienne expérience avec le pivot pour être flexible et agile durant la crise et appliqué leurs pivots. Les entrepreneurs interrogés présents dans ce type de profil causal, ont dû, à des degrés divers, modifier leur orientation stratégique et effectuer des pivots.

Certaines des entreprises interrogées ont apporté des changements radicaux à leur offre de produits et à leur modèle d'affaires tout au long de l'histoire de l'entreprise, avec des pivots importants, tandis que d'autres ont eu des pivots et des changements à plus petite échelle qui ont orienté le processus de développement vers un produit qui a permis à l'entreprise en développement de se concentrer sur la croissance et l'expansion de l'entreprise. On peut comprendre que les entrepreneurs du profil causal interrogés se sont déjà familiarisés avec le principe du pivot. Les deux entrepreneurs dans cette catégorie avaient cité qu'ils n'ont pas eu d'idée de pivots clairs au début de la crise, mais ils se sont vite adaptés face à la crise et ils se sont contentés de réaliser le validate learning pour savoir si leur produit et stratégie était dans la bonne voie, comme pour le cas de P10 St-Laurant qui nous a expliqué précédemment qu'il avait une boutique en ligne avant même la pandémie, chose qui l'a aidé énormément pour survivre, car les ventes ont explosé dans la boutique en ligne après la fermeture du magasin. P10 avait adapté sa stratégie pour optimiser son pivot de canal de vente pour que son entreprise survive à la crise.

Figure 3.3 : L'application du pivot pour le profil hybride



Concernant le troisième profil d'entrepreneurs dégagé c'est le profil Hybride, les entrepreneurs dans cette approche préfèrent utiliser les deux approches causale et effectuale pour être le plus efficace dans leurs stratégies. La figure ci-dessus nous montre que les entrepreneurs ici ont premièrement relevés les opportunités qui ont émergés de la crise, mais ils ont aussi cité un point

très important qu'il faut réaliser durant ces temps de crise : être plus proche des clients pour avoir un feedback et ils vont se baser sur ces feedback et opportunités pour appliquer le pivot. P1 et P2 nous explique ce point :

« En fait, c'est le marché qui nous a donné l'idée. C'est, pas nous qui avons pensé à ça, c'est avoir le besoin criant pour la livraison qu'on se dit mais merde peut être j'ai quelque chose à faire avec ça. » P1

« Les gens pouvaient commander jusqu'à mercredi puis vendredi au dimanche, ils avaient la livraison, et c'est quelque chose qui nous a aidé à passer à travers, donc je regardais notre chiffre d'affaires, qui augmentait le nombre de commandes qui augmentait. [...] Mais ce qui est drôle, c'est que les gens étaient chez eux, puis les gens avaient plus de temps sur les médias sociaux. Et nous autres, on a vraiment poussé, nos produits sur les médias sociaux pendant cette période-là. Donc les gens étaient chez eux, ils nous voyaient. Puis ils appelaient pour recevoir la nourriture » P2

Il semble que la principale raison pour laquelle les autres entrepreneurs ont effectué un pivot était l'incapacité à vendre le produit de manière rentable aux clients, combinée aux commentaires et aux discussions avec les clients. Mais dans ce cas, il semble que la mesure la plus évidente qui a conduit au pivot était les opportunités qui ont émergé de la crise et qui ont permis à ces entrepreneurs de découvrir d'autres pivots qui peuvent faire en sorte de non seulement survivre face à la crise mais aussi de faciliter le développement de leurs activités. Cela a conduit à un changement dans l'offre de produits qui a permis aux entrepreneurs de vendre leurs produits/services à une plus grande base de clients. P6 nous explique que la pandémie lui a permis de mettre en place un nouveau produit et de minimiser le temps que son entreprise allait prendre pour se développer *« Donc c'est plus facile pour le fonds de roulement et pour la prévision des inventaires des tailles des couleurs, tout ça. Donc ça nous a permis d'accélérer, ça au lieu de le faire sur 2 ans on le fait comme en 3 mois à cause de la pandémie. Sinon bien ça nous a fait développer des nouveaux produits comme les couvre visage. »* P1 nous explique également que le pivot réalisé lors de la crise lui a permis de passer d'une croissance de 15% par mois depuis la réalisation du pivot *« Donc vraiment, ça a été un projet d'envergure. Qui nous a amenés à un niveau supérieur de croissance. On parle d'une croissance mensuelle cumulative de 15 pourcents mois après mois, donc ça a été un défi là qu'on*

a surmonté, je dirais avec brio, mais qui nous a fallu beaucoup d'écoute, beaucoup d'adaptation, beaucoup de sacrifices. »

3.1.4 La digitalisation comme réponse à la crise

En raison des restrictions gouvernementales et de la distanciation sociale, le COVID-19 a forcé les entrepreneurs et les petites entreprises à trouver de nouvelles façons d'atteindre les clients en numérisant leurs opérations. La pandémie a entraîné des restrictions gouvernementales, des fermetures de magasins, des craintes de propagation de la maladie COVID-19 et une distanciation sociale, chose qui a permis aux gens de travailler, étudier et passer plus de temps libre à la maison. D'autre part, l'utilisation d'applications numériques a également atteint des niveaux records, notamment la vidéoconférence, le streaming vidéo et d'autres logiciels interactifs. Les entrepreneurs réfléchissent à ce qu'ils pensent être des changements non pas progressifs mais radicaux pour faire face à l'impact de la crise sur leurs entreprises. La plupart des réflexions relevaient de la sous-catégorie de « Passage à la digitalisation ».

« Mais ce qui est drôle, c'est que les gens étaient chez eux, puis les gens avaient plus de temps sur les médias sociaux. » P2

Les résultats soulignent que la mise en œuvre d'un plan de transformation numérique est désormais essentielle à la survie d'une entreprise. Tous les entrepreneurs interrogés ont parlé de la valeur et de l'importance de la mise en œuvre de processus numériques et du développement de canaux en ligne tels que les sites Web, les médias sociaux et différentes formes de stratégies de marketing numérique, P1 nous explique comment cette méthode d'adaptation lors de la crise a fait la différence entre des entreprises qui ont fermé et qui ont prospéré *« Par exemple des restaurant que je connais très bien, qui font plus de vente maintenant, et qui en faisait avant, ils ont dû fermé. Donc les restaurants qui ont su s'adapter avec la livraison puis la vente en ligne, donc c'est toujours une question d'adaptation pour rester ouvert, flexible, puis appréhender chaque opportunité comme si c'était un système d'un nouveau modèle d'affaires. »* .

On peut comprendre que même après la réouverture des magasins, la nature, l'importance des canaux numériques et l'adaptation rapide pour la plupart des entrepreneurs sont énormément importants pour leur survie puisqu'ils échoueront s'ils ne peuvent pas suivre la concurrence. P2 par exemple cite qu'elle doit toujours trouver des solutions rapides et efficaces pour garder sa place sur le marché, elle exprime la concurrence actuelle comme « féroce » et doit donc agir très rapidement pour survivre *« La restauration, c'est un des secteurs qui a pu survivre pendant la COVID, donc la concurrence, ça devient énorme et féroce. Et là je travaille sur d'autres stratégies pour voir, OK comment nous autres on va se démarquer et quelle stratégie qu'on va mettre en place pour lutter contre la concurrence. »*

Les restrictions sociales ont obligé les entrepreneurs à investir davantage en ligne. Les entreprises n'ont d'autre choix que d'améliorer leurs actifs numériques, de développer des plans d'expansion omnicanal et d'améliorer l'expérience numérique en ligne de leurs clients, surtout qu'avec le développement rapide des applications, l'utilisation des codes QR, le paiement en libre-service, les réservations en ligne, le ramassage, etc., de nouveaux services numériques ont vu le jour et ne doivent pas être négligé par les entrepreneurs.

Les entreprises ne sont pas les seules à se tourner vers la digitalisation, les marchés et les consommateurs aussi. La crise du COVID-19 a eu un impact majeur sur cette évolution. En conséquence, le comportement des consommateurs s'est déplacé vers le digital et l'achat en ligne, et cela devrait se poursuivre à long terme. Malgré la crise du COVID-19, les entreprises qui se concentrent sur les stratégies de diversification liées à la digitalisation et la flexibilité des processus ont réalisé que la demande des consommateurs est restée stable, voire a augmenté. En conséquence, ces entreprises se trouvent plus agiles et résilientes. De plus, les entreprises ont même passé de produits moins demandés à des produits très demandés à court terme, comme par exemple l'entreprise du participant 6 et le couvre visage. En plus de se concentrer sur les stratégies de développement du marché, les entreprises ont également découvert de nouvelles opportunités durant la crise :

« En fait, c'est le marché qui nous a donné l'idée. C'est, pas nous qui avons pensé à ça, c'est avoir le besoin criant pour la livraison qu'on se dit mais merde peut être j'ai quelque chose à faire avec ça. » P1

« Donc la crise, ça nous a permis de d'accélérer, des choses qu'on devait faire en 2 ans on le fait comme en 3 mois à cause de la pandémie. Sinon bien ça nous a fait développer des nouveaux produits comme les couvre visage. » P6

« Par contre, ce que ça m'a confirmé, c'est que le besoin était vraiment là. J'ai pu voir que les UberEat, DoorDash de ce monde, tous ceux dans le fond, qui effectuent des livraisons, ça a explosé la demande. Maintenant, elle est vraiment présente il y a un nouveau marché d'opportunité qui s'est créé pour moi » P9

Comme on l'a cité précédemment, la majorité des entrepreneurs interrogés pensent tous qu'ils se sont impliqués dans la digitalisation durant la pandémie car ils rencontrent leurs clients sur des plateformes numériques, vendent et promeuvent leurs produits/services en ligne et, dans la plupart des cas, la transition financière se fait en ligne. Bien que chaque personne ait répondu différemment. L'expérience de cette transition étaient différente pour chaque entrepreneur, allant de l'option du bureau à domicile à la construction d'une boutique en ligne, en passant par la numérisation des aspects essentiels et la réalisation d'une part importante des ventes en ligne et pour certain même la livraison à domicile, même si cela n'était pas pertinent auparavant, P3 nous explique qu'il avait déjà pensé à offrir des jeux d'évasion en ligne avant même la pandémie, mais il nous explique que, peut-être, ça n'allait pas fonctionner ou voir le succès qu'elle a eu durant la crise. Pour lui, le point important c'est vraiment le « timing » :

« Certain jeu d'évasion en ligne avant la pandémie, nous avons déjà réfléchi à ça. Mais d'abord, si nous avons lancé ça au préalable de la pandémie, ça n'aurait peut-être pas eu l'impact que nous avons eue actuellement, puis peut être cette idée majestueuse qui est des jeux d'énigmes en ligne aurait passé. Comme une épée dans l'eau. Et, puis finalement ça n'aurait jamais vu le jour comme nous l'avons aujourd'hui. [...] on dit timing everything là c'est vraiment ça, là c'est important de savoir. »

Pour pouvoir réussir avec cette nouvelle approche de digitalisation, les entrepreneurs étaient prêts à prendre des risques. Ils sont conscients qu'il ne faut pas tout planifier ni tout faire en même temps, le but c'est d'avoir vraiment une orientation claire autour des objectifs de développement de haut niveau. De plus, le passage à la digitalisation doit être effectué avec prudence, car des facteurs de succès critiques peuvent être perdus lorsque les processus sont numérisés sans une compréhension

complète de ceux-ci. Pour cette raison, si l'entreprise elle-même n'a pas l'expertise nécessaire, il peut être avantageux de faire appel à une aide extérieure pour la conduite du changement. C'est le cas pour P7 qui n'a pas eu une expérience positive avec l'implantation d'une boutique en ligne, P7 nous explique qu'ils ont très vite agi face à la crise et ils ont même mis en place une boutique en ligne pour diversifier leurs canaux de vente et permettre aux clients d'avoir un choix, mais ce choix n'a pas fait une différence sur l'activité de ces entrepreneurs *"Nous, on en a un site web, mais on n'a jamais fait de vente en ligne. Je pense qu'on a vendu une entrée pour un évènement, puis c'est pas mal toute."* Pourtant la vente des jeux sur place fonctionne assez bien pour eux, elle nous donne un exemple que la semaine avant Noël était la meilleure semaine de ventes depuis qu'ils ont ouvert. *"Ben la vente de jeu fonctionne quand même bien. Je vais même t'avouer que la semaine avant Noël,[...] ça a été, je pense, notre meilleure semaine de vente depuis qu'on avait ouvert."*

Pourtant pour P3 qui propose également un service de divertissement (des jeux d'évasions), la vente de ses produits en ligne a connu un succès incroyable contrairement aux ventes sur place qui sont inexistantes et qu'il a dû même fermer la boutique car elle ne générerait aucun revenu. *« Du côté de notre projet qui est en présentiel. C'est catastrophique, là je veux dire, on est fermé. On a aucun revenu. J'ai des employés qui sont en arrêt de travail temporaire, ça va pas du tout et on ne sait toujours pas quand est-ce que pour nous serons en mesure de reprendre, puis de l'autre côté notre projet chez soi, qui est en ligne, je dirais un avenir prometteur. On a d'énormes projets qui s'en viennent pour nous. La situation financière et beaucoup plus intéressante. »*

Pour comprendre la raison qui a permis cette différence de résultats entre les deux entreprises même s'ils se trouvent dans le même secteur d'activité, on doit premièrement comprendre les mesures et les stratégies adoptées par les deux entreprises lors de l'implantation de la boutique en ligne. P3 nous explique que la transition vers le pivot digital était très difficile au début, il est conscient que le passage du commerce présentiel au commerce en ligne transactionnel n'est pas la même chose *« Pendant 2 jours, nous avions une vitrine web, puis maintenant, on passait un du commerce en ligne Transactionnel qui est pas du tout la même chose. »*. L'entreprise a dû refaire complètement une plateforme pour être valable et rentable à long terme, pour P3 ce pivot n'était pas seulement une « bouée de sauvetage » mais il a vu le potentiel et les opportunités que peut apporter la boutique en ligne pour son activité, mais pour ce faire il a dû investir plus d'un million de dollars dans la plateforme, recruter une nouvelle équipe de développeurs et de graphistes, former les anciens

employés pour être en mesure d'avoir la même qualité de l'expérience sur place en ligne. *« Finalement, on a ou commerce actuellement qui est incomparable. Euh, mais écoute, fais que de refaire une infrastructure, essayer de mettre des Quick fix, puis des patchs un peu partout pour stopper l'hémorragie, en quelque sorte, euh. Puis finalement bon, on a dû se rendre à l'évidence que non seulement c'était une bouée de sauvetage mais qui avait un réel intérêt pour ce genre de jeu, là fait que là on a pris comme décision stratégique parallèlement, ça de refaire complètement notre site web, d'injecter beaucoup de sous. Là, on a mis plus d'un million de dollars là, dans notre nouvelle plateforme de jeu. [...] On a dû engager aussi, les postes que nous n'avions pas vraiment, notamment des graphistes, des programmeurs. Ce genre de chose là, euh. Donc je dirais que c'était vraiment mon premier réflexe de regarder à l'interne avec des gens de confiance pour ensuite me tourner à l'externe pour pallier aux manquements à actuellement. ».*

Pour le cas des entrepreneurs P7, qui nous expliquent qu'ils ont également mis de l'argent et de l'amour pour faire réussir leur boutique en ligne, mais ça n'a juste pas fonctionné. *« Mais pour l'instant ça n'a pas fonctionné. Notre boutique en ligne, ça veut pas dire qu'on continue pas à mettre de l'argent, bien du temps, puis de l'amour dans notre site web là. Mais jusqu'ici on a aucune vente qui passe par là. J'ai jamais vendu un jeu là-dessus mais le monde il aime ça rentré dans notre boutique voir et exploré ».* Pour l'entreprise, ouverte en 2019 et qui s'avère toujours en phase de lancement, ce pivot vers le numérique était très soudain et les entrepreneurs se trouvaient dans une situation où il devait réagir très vite pour pouvoir survivre la crise. Le fait qu'il fallait faire quelque chose rapidement pour faire face à la crise et de rester ouvert a vraisemblablement poussé ces entrepreneurs à trouver une solution sans calculer le coût de l'application de ce changement pour qu'il soit rentable et efficace, ni évaluer les risques qui peuvent suivre cette décision.

On peut comprendre que pour faire un pivot numérique et ouvrir une boutique en ligne, ce n'est pas facile, même si on pense que c'est la recette magique pour faire face à une crise et prospérer, mais les entrepreneurs qui ont appliqué ce pivot, se trouvaient dans un nouveau monde et devait faire des changements, des investissements et des adaptations le plus rapidement possible pour avoir des résultats positifs et avoir une chance de survivre. P6 avait déjà une boutique en ligne avant la crise du covid, mais elle nous explique qu'il a fallu réagir très vite et améliorer les processus de préparation des commandes, mettre en place un système de suivi avec les clients et réagir au lieu juste de « prévoir » :

Il a fallu améliorer nos processus de préparation des commandes de livraison, puis de suivi avec les clients, donc ça, ça a été aussi rapidement. Tu sais quelque chose qui aurait peut-être pris un an et demi à implémenter l'été comme fais-en un mois dans l'urgence de réagir au lieu de juste se prévoir.

P10 partage la même expérience et nous explique qu'il avait plus de 500 commandes par jours et que son site n'était pas optimisé au début pour supporter tout ce trafic, il a fallu qu'il s'adapte rapidement pour garder cette clientèle et cette forte demande :

« Puis il a fallu améliorer notre ligne de productivité, améliorer l'efficacité opérationnelle de notre expérience au shopping. Pour expédier 500 commandes par jour il a fallu s'adapter en 3 semaines. Les gens ont embarqué, fait que c'est comme ça qu'on l'a vécu, il faut être caméléon. Il a fallu s'adapter à la situation. Puis, telle une rivière qui coule à travers les roches ou les branches, ça, il faut qu'elle puisse adapter dans ses jambes avec l'agilité, on était agile, puis on s'était adapté et que le courant qui a fait qu'on a réussi à monter sur la vague, sur la vague de la pandémie. »

La réponse des entrepreneurs face à la crise de coronavirus était bonne pour la plupart, mais les bonnes idées ont été mal exécutées dans quelques cas. Les décisions prises à la hâte ont conduit à des erreurs qui ont produit des résultats contre-productifs. Malgré des erreurs compréhensibles en cours de route, cette mauvaise mise en œuvre n'a finalement pas eu de conséquences graves car les entrepreneurs ont toujours su s'adapter et réagir assez rapidement.

Les médias sociaux sont un autre point qui s'est avéré très important pendant la crise, et développer une stratégie marketing pour communiquer avec les clients est un moyen abordable de partager des informations et est idéal pour les entreprises disposant de peu de moyens financiers. De plus, les réseaux sociaux permettent aux entreprises de communiquer avec les clients de manière personnelle pour améliorer la réputation de l'entreprise et créer une image de marque très rapidement. Parmi les avantages de l'utilisation des médias sociaux, citons le fait d'atteindre différentes catégories démographiques, de parler individuellement avec les clients et de répondre rapidement à leurs messages, ainsi que d'économiser l'argent qui aurait été dépensé en campagnes publicitaires en incitant les clients, par le biais des messages sur les médias sociaux, à participer à

leurs événements et activités. P6 et P2 ont cité plusieurs fois l'importance de ce point, et comment il a permis à leur entreprise de se faire connaître, être en contact directe avec les clients permet de créer une sorte de lien entre l'entreprise et les clients. :

« Puis sinon Ben, il y a la façon de communiquer avec nos clients, qui a été beaucoup changée notre présence en ligne a peut-être triplée la création de contenu a été beaucoup plus soutenue et plus fréquente. Puis il y avait peut-être plus de communication directe avec nos clients, puis d'engagement, puis une présence peut être plus émotive, aussi personnelle, qui a été bonne pour le développement de la Communauté. [...] Puis on a un ton très familial et très amical avec les clients parce que Catherine et moi, on est un peu les porte-étendards du projet, donc on met beaucoup de nous, puis notre équipe de l'avant pour au niveau des communications. » P6

« Et nous autres, on a vraiment poussé, nos produits sur les médias sociaux pendant cette période-là. Donc les gens étaient chez eux, ils nous voyaient. Puis ils appelaient pour recevoir la nourriture, donc pour ce n'était pas que les gens n'avaient pas d'argent, au contraire. On avait beaucoup plus de followers et puis beaucoup plus de clients. » P2

Les entreprises doivent utiliser les médias sociaux et les plateformes de commerce électronique pour promouvoir leurs produits et services. Les réseaux sociaux sont très importants pour recueillir les avis clients afin d'améliorer les produits/services, la satisfaction des clients et fidéliser la clientèle. Les avis et commentaires des clients peuvent déterminer la survie et le succès ou l'échec d'une entreprise, surtout en temps de crise.

En fin de compte, la numérisation est un outil, comme n'importe quel outil. Ce qui compte n'est pas simplement la manière dont l'outil est utilisé, mais la manière dont il est adopté au sein de l'organisation interne de l'entreprise. Un nouvel outil mal utilisé est souvent pire qu'un vieil outil utilisé correctement. Quelle que soit la situation actuelle, les entreprises qui mettront en œuvre cette stratégie avec succès se retrouveront rentables. Ces entreprises sont généralement celles qui savent développer leur activité et s'adapter. La capacité et la volonté de changer sont un élément essentiel qui doit être présent dans chaque entreprise, car le rythme du changement est rapide et devient

encore plus important dans les situations de crise. Les entreprises doivent s'adapter rapidement sous peine d'être distancée par la concurrence.

Tableau 3.12 : Tableau de synthèse

	Profil Effectual			Profil Causale			Profil Hybride			
	P9	P8	P3	P10	P4	P5	P6	P2	P7	P1
Impact de la crise	Impact positif	Impact positif	Impact positif	Impact positif	Impact neutre	Impact positif	Impact positif	Impact positif	Impact neutre	Impact positif
Vitesse de réaction face à la crise	Rapide	Très rapide	Très rapide	Très rapide	Rapide	Rapide	Très rapide	Très rapide	Rapide	Très rapide
Les opportunités créées par la crise	Opportunités majeures	Opportunités majeures	Opportunités majeures	Opportunités majeures	Opportunités moyennes	Opportunités majeures	Opportunités majeures	Opportunités majeures	Opportunités moyennes	Opportunités majeures
L'importance du recours au Feedback des clients	Très important	Important	Important	Important	Important	Important	Très important	Très important	Important	Moyennement important
L'importance de la flexibilité durant les temps de crise	Très important	Très important	Très important	Très important	Très important	Très important	Très important	Très important	Très important	Très important
Pivots appliqués avant la crise	Aucun	Aucun	Aucun	Deux pivots	Un pivot	Deux pivots	Deux pivots	Aucun	Aucun	Un pivot
Pivots réalisés durant la crise	Changement de stratégie	Changement de canal de vente	Changement de canal de vente	Changement de canal de vente/ Changement de stratégie	Changement de stratégie	Changement de canal de vente	Changement de canal de vente/Pivot extensif	Changement de canal de vente/ Changement de stratégie	Changement de canal de vente	Changement de stratégie
Pivot de survie ou d'opportunité	Pivot de survie	Pivot de survie	Pivot de survie	Pivot d'opportunité	Pivot d'opportunité	Pivot d'opportunité	Pivot d'opportunité	Pivot de survie	Par Pivot de survie	Pivot d'opportunité

Les résultats du tableau ont été fondés sur trois types de profils entrepreneuriales qu'on avait soulevés précédemment. Le premier profil entrepreneurial a été nommé "Profil effectual", les entrepreneurs dans cette catégorie ont montré de nombreux signes d'effectuation dans leur stratégie et même dans leur manière de penser lors des entretiens, ils sont généralement très dépendants de nombreux facteurs qui sont souvent difficiles à prévoir et impossibles à contrôler. Tous les entrepreneurs interrogés dans ce type de profil ont souligné qu'avant même la création réelle de l'entreprise, ou tout test MVP, ils avaient pour but de créer leurs entreprises par passion en se focalisant sur ce qu'ils avaient sous la main comme moyen pour créer leurs activités. Dans une certaine mesure, les entrepreneurs dans cette catégorie ne peuvent pas se transformer ou pivoter rapidement (même si c'est nécessaire, elles ne peuvent pas changer instantanément leur modèle d'entreprise soudainement) en raison de leurs responsabilités envers les partenaires ou d'autres parties prenantes potentiellement impliquées (du côté B2B). Les entrepreneurs dans cette catégorie de profil ont tous eu un impact positif face à la crise, le point commun entre les trois profils c'est l'accent mis sur la flexibilité et la vitesse de réaction face à la crise ; pour certains, ce point a été la clé pour bien gérer la crise et de s'en sortir avec les moindres pertes. On peut voir que la totalité des entrepreneurs dans cette catégorie n'ont jamais réalisé un pivot auparavant, même si certains se sont familiarisés avec l'approche du Lean Startup, la réalisation d'un pivot en soi n'a jamais été réalisé par ces entrepreneurs avant la crise du COVID. Cependant, le pivot réalisé durant la crise par les entrepreneurs effectuaux est un pivot de survie, les entrepreneurs dans cette catégorie ont utilisé le principe d'effectuation « Limonade » ou bien « Tirer profit des imprévus », ils ont premièrement réalisé un pivot très rapidement pour pouvoir survivre face à la crise, après ils ont pu soulever les opportunités qui ont émergés du pivot qu'ils ont réalisé. P3, fondateur de l'entreprise Défi-Évasion, nous explique qu'il a réalisé un pivot de changement de canal de vente et il a commencé à offrir ses produits dans une boutique en ligne, P3 nous explique qu'actuellement son magasin est fermé, sans revenu alors que la boutique en ligne génère des profits énormes et qu'il voit de grandes opportunités qui peuvent émerger de ce pivot à long terme *« Je n'ai pas le choix de segmenter ta question en 2. Du côté de notre projet qui est en présentiel c'est catastrophique, là je veux dire, on est fermé, on a aucun revenu. J'ai des employés qui sont en arrêt de travail temporaire, ça va pas du tout quand est-ce pour nous serons en mesure de reprendre, puis de l'autre côté chez soi, qui est en ligne, je dirais un avenir prometteur. On a d'énormes projets qui s'en viennent pour nous. La situation financière est beaucoup plus intéressante. »*

Le deuxième profil qui a émergé dans notre recherche c'est le « profil causal », les entrepreneurs dans cette catégorie ont montré très peu de signes d'effectuation dans le codage des données, par contre l'utilisation des principes de causation dans l'activité de ces entrepreneurs a été largement observée lors du codage des résultats. Par coïncidence, tous ces entrepreneurs semblaient être centrés sur un objectif lors de la création de leur activité. Cela signifie qu'ils avaient un certain objectif sur la façon dont ils voyaient le développement de leur pme's depuis le début. Étant donné que ces pme's ont parfois nécessité un investissement assez important dans les phases initiales, elles sont susceptibles d'attirer des investisseurs en capital-risque, c'est pourquoi on leur demande souvent le plan d'affaires, les estimations de croissance et la capacité de l'entreprise. Pour faire face à tous les problèmes mentionnés ci-dessus, ces entrepreneurs font certainement appel au raisonnement causal qui suggère d'estimer la taille d'un marché, d'examiner les concurrents, d'étudier les clients potentiels et de prédire l'intérêt des clients pour la solution future possible. P10, nous explique que dans le stade actuel de son entreprise, qui est d'ailleurs présente sur le marché depuis plus de 20 ans, que l'utilisation d'une approche ou une autre n'est plus vraiment importante, P10 nous explique qu'il faut rester très flexible et agile dans sa stratégie pour avancer et faire développer son activité et que chaque jour est un challenge pour lui et son entreprise, du coup il ne peut pas se lier à une manière de penser pour gérer son entreprise. En premier, P10 avait cité qu'il utilisait les deux approches dans son entreprise « *Généralement, on essaye d'utiliser les deux approches en les adaptant à la situation, je peux dire qu'au stade actuel de notre entreprise, on ne peut pas se contenter de se limiter à une seule approche.* » mais lors de la pandémie du COVID, certains entrepreneurs ont changé la façon dont ils pensent et se sont mis plus dans une approche action/réaction pour pouvoir survivre à la crise. Cependant par la suite P10 avait cité que pendant la covid ils sont devenus orientés plus sur les objectifs et non sur les moyens. Pour P10, ça lui a permis d'avoir une vision claire sur l'avenir, connaître les segments de marché qu'il veut attaquer « *En fait, je pense qu'on on est basée sur des objectifs, on s'est basée sur des objectifs, mais en même temps, en tenant compte de ce qu'on a nos besoins, ce qu'on a actuellement en main en termes d'équipement, ces choses-là. Mais on est basé sur les objectifs, donc on a une vision claire en ce moment, on sait où est ce qu'on veut s'en aller on sait quel produit on veut lancer, on sait quel segment de marché on veut attaquer. C'est clair à 80%* ». C'est pourquoi il est essentiel pour

eux de comprendre le potentiel du marché avant même de pouvoir définir leurs avantages concurrentiels et leurs caractéristiques clés et, en fait, de prendre la décision d'ouvrir une pme's. Généralement la majorité des entrepreneurs dans ce type de profil ont eu un impact positif de la pandémie du covid, cela est peut-être lié à la grande vitesse de réaction et de réaction face à la crise qui a été un point comment pour tous les entrepreneurs interrogés, P10 nous cite l'importance d'être flexible et de pouvoir réagir très rapidement pour survivre face à un imprévu de ce genre « *Je peux dire qu'on a réagi très rapidement, très vite, on le fait. On a rappelé notre personnel. On a réagi très vite sur le site de vente en ligne. [...] tout à fait comme quand la pandémie a éclaté, on a, il a fallu être agile, flexible pour être capable de répondre à la demande si on n'avait pas eu cette agilité-là, si on ne s'était pas tourné sur une scène comme ça, on n'aurait pas eu l'explosion comme on a en ce moment, on aurait peut-être crevé.* ». On peut comprendre à partir du tableau que tous les entrepreneurs de ce type de profil se sont déjà familiarisé avec le principe du pivot et ont tous déjà réalisé au moins un pivot dans leurs activités avant la pandémie. Lors du codage des données, on a pu soulever deux types de pivot réalisés par les entrepreneurs interrogés : « Pivot de survie » qui signifie que les entrepreneurs ont été dans l'obligation de réaliser un pivot durant les temps de crise pour survivre la crise, et le « Pivot d'opportunité » qui signifie que les entrepreneurs ont trouvé des opportunités qui ont émergé de la crise et ont décidé de réaliser un pivot pour profiter de ces opportunités. Généralement dans le profil causal la totalité des entrepreneurs ont réalisé un pivot d'opportunité, cela est peut-être dû à l'expérience que ces entrepreneurs ont pu cumuler lors des anciens pivots réalisés, ces entrepreneurs même dans une situation de crise ou d'imprévu n'ont pas cherché juste à faire stabiliser leur activité, mais ils savaient les opportunités qui peuvent émerger d'une crise, et ils étaient très agile et flexible pour répondre à cette nouvelle demande.

Le troisième profil découvert lors des codages des données, c'est le « Profile Hybride », les entrepreneurs dans ce profil ont montré des signes d'utilisation d'approche d'effectuation et de causation, ce type de profil regroupe les aspects des deux profils cités ci-dessus. La principale caractéristique de cette catégorie d'entrepreneurs c'est qu'il n'a pas été créé dans le but de devenir la vache à lait d'un entrepreneur. Elles ont complètement commencé avec les moyens et les intérêts personnels de l'entrepreneur. De plus, ces pme's n'avaient pas de contraintes de temps comme, par exemple, la date à laquelle le MVP doit être lancé ou les premiers clients payants doivent être acquis. En général, au début, ces entrepreneurs ne savaient même pas comment monétiser leur

projet ; ils essaient de nombreux modèles commerciaux et testent le terrain pièce par pièce. Ce type de startups se caractérise également par une faible dépendance à l'égard de parties prenantes présélectionnées. Elles peuvent certainement bénéficier des interactions avec des partenaires potentiels dans leurs premières phases, mais elles ne les recherchent pas activement. Ces startups sont presque le type idéal pour le raisonnement d'effectuation avec l'utilisation de quelques principes de causation. Les entrepreneurs peuvent expérimenter dans la mesure où ils peuvent se permettre de financer ces expériences. Ils ne sont pas fortement liés à leurs partenaires car ils ne poursuivent pas uniquement des interactions commerciales et d'échange mais ils savent qu'avoir des partenaires dans les premières phases de création est très important. La majorité des entrepreneurs dans ce type de profil ont eu un impact positif face à la crise. Durant la pandémie, certains entrepreneurs ont réalisé un pivot d'opportunité alors que d'autres ont utilisé un pivot de survie, on peut comprendre que dans cette catégorie de profil entrepreneurial, les entrepreneurs ont le choix d'appliquer le pivot qu'il leur semble adéquat face à la situation. P1 nous explique comment la crise lui a permis de trouver d'autres opportunités qui ont émergé sur le marché et comment il a réalisé un pivot, non pas car son entreprise était dans une mauvaise situation mais pour s'aventurer dans de nouveaux horizons et de nouvelles opportunités : *« En fait, c'est le marché qui nous a donné l'idée. C'est, pas nous qui avons pensé à ça, c'est avoir le besoin criant pour la livraison qu'on se dit mais merde peut être j'ai quelque chose à faire avec ça. »*

Pour conclure ce chapitre de résultats, un tableau de qui regroupe tous les aspects de ce chapitre synthèse a été formé. Le tableau ci-dessus suggère que l'importance perçue ne varie pas de manière significative entre les différents types d'entrepreneurs, et que ces variations pourraient être négligées. Cependant, nous avons trouvé certaines tendances chez les entrepreneurs du type effectual et causal. Pour les entrepreneurs dont le type est effectual, et comme mentionné précédemment, ils ont réalisé un pivot de survie durant la crise pour pouvoir y survivre, et grâce ce pivot réalisé, les entrepreneurs ont trouvé des opportunités qui ont émergé de la réalisation du pivot, à l'inverse des entrepreneurs dont le type est causal qui sont allés chercher l'opportunité et qui ont réalisé un pivot en se basant sur cette opportunité. On peut voir également que la totalité des entrepreneurs qui ont réalisé un pivot d'opportunités avaient au moins réalisé un pivot dans leur activité, l'expérience acquise des anciens pivot réalisés a permis à ces entrepreneurs d'avoir une idée précoce de comment gérer la crise et chercher les opportunités qui vont émerger d'une

situation pareille pour l'exploiter et en tirer profit. Les entrepreneurs de type Hybride font preuve de précaution face à des situations particulières perçues comme potentiellement risquées comme on l'a pu le voir dans la partie analyse avec P2 et P6, par conséquent, dans ce genre de situation, ces entrepreneurs font recours à un raisonnement plus causal basé sur une étude de marché cohérente et une prédiction de l'avenir proche, contrairement aux entrepreneurs du type effectual qui ont réalisé un pivot à partir des moyens qu'ils avaient et grâce au Feedback des clients qui est un point très important et qui a été cité par la totalité des entrepreneurs dans cette catégorie. Cependant, pour vérifier cette suggestion, un échantillon plus large est nécessaire. Comme ce n'était pas l'objectif de cette recherche, nous n'en parlerons pas davantage.

CHAPITRE 4 : Discussion des résultats

Sur la base des résultats empiriques, certains thèmes émergents ont été élaborés et ont été discutés en détail. Cependant, pour fournir une perspective globale sur le sujet et élargir nos horizons de recherche, la littérature antérieure devrait être liée à nos propres données. Pour approfondir notre compréhension du sujet, dans cette partie, nous débattons et relions les recherches et la littérature antérieures à notre sujet émergent et proposons leurs explications. Cette recherche vise à comprendre ce qui pousse les entrepreneurs à pivoter leurs stratégies. Afin de mieux comprendre ce phénomène, l'étude comprenait deux questions de recherche principales. Compte tenu de l'objectif de cette étude, les principales questions de recherche ont été formulées comme suit :

- *Quelle logique entrepreneuriale sous-tend la conduite d'un pivot par les entrepreneurs en situation de crise ?*
- *Comment ce pivot impacte l'activité de ces entrepreneurs durant un imprévu/situation de crise ?*

Dans un premier temps, une étude qualitative sous forme d'entretiens semi-structurés a été menée auprès de propriétaires d'entreprises afin de déterminer ce qui a poussé ces entrepreneurs à ajuster leurs stratégies et comment ces entreprises tentaient de s'adapter à la COVID-19.

4.1.1 La perception des entrepreneurs sur la crise

La recherche qualitative montre que la majorité des entrepreneurs ont bien réagi à la pandémie de COVID-19. Cependant, dans certains cas, les bonnes idées ont été mal exécutées et les décisions hâtives conduisent à des erreurs qui produisent moins de résultats que prévu. Certains entrepreneurs, comme le cas des P7, qui se sentent épuisés après avoir déployé de grands efforts pour mettre en place leur pivot, épuisant complètement les ressources de l'entreprise sans obtenir de résultats tangibles. Les conclusions de cette étude sont essentielles pour comprendre l'importance d'une planification stratégique appropriée et de mécanismes de prise de décision dans des situations de stress extrême et de changement rapide.

Plus important encore, il faut comprendre comment les entrepreneurs perçoivent cette crise et son impact. La plupart des entrepreneurs interrogés ont vu la crise comme une force majeure perturbant

leurs activités quotidiennes et les obligeant à apporter des changements radicaux. Ces types de situations exercent une pression énorme sur l'activité de ces entrepreneurs, et ils doivent composer avec les effets de ces externalités afin d'en réduire l'impact négatif. Ces affirmations sont explicitement soutenues par Coombs (2007), qui affirme qu'en situation de crise, les activités de base d'une entreprise peuvent être compromises. De plus, selon Donaldson (2001), l'efficacité des entreprises dépend de la mesure dans laquelle elles réussissent à s'adapter aux circonstances extérieures. Cependant, il faut souligner que l'importance de la capacité à adapter l'organisation à ces imprévus revient fréquemment dans les entretiens. Considérer une crise comme une menace existentielle était un thème commun dans nos réponses soulevés des entretiens. Herbane (2010) arrive à une conclusion similaire en notant que la perception des menaces par les petites entreprises diffère sensiblement de celle des grandes entreprises. La continuité des flux de trésorerie et le risque financier constituent les plus grandes menaces, a-t-il déclaré.

Les répondants ont discuté l'importance de planifier à l'avance, soulignant la nature soudaine de la crise, ce qui met en évidence la pertinence de la préparation aux crises. La capacité de recueillir des informations pertinentes et de balayer le champ de vision à la recherche de signes avant-coureurs est également abordée, faisant référence à la capacité de prévenir l'impact d'une crise ou de prendre des mesures préventives. Osiewski et al. (2020) montrent que l'identification rapide des menaces peut conduire à des réponses stratégiques, avant même qu'une crise ne se produise, et c'était le cas de certains entrepreneurs interrogés qui avaient cité que s'ils avaient une information plus précoce de la crise ils allaient réagir complètement différemment. Pendant ce temps, les actions visant à réduire les pertes, telles que la digitalisation ou le changement de stratégie, se sont concentrées sur la gestion de la crise après son apparition. Afin de pouvoir s'adapter en permanence à la crise en cours, ils valorisent l'autoréflexion et la prise de recul, un autre aspect important est le processus d'adaptation et l'agilité. Il est utilisé comme un outil pour surveiller la direction et la valeur des actions prises par les entreprises, pour intervenir si nécessaire et pour s'assurer que nous suivons le rythme de l'environnement volatil. La réévaluation continue des processus en cours pour traiter tous les aspects de la crise facilite une approche progressive des situations ambiguës. Elle peut également être interprétée comme une approche inhérente à la gestion continue de l'après-crise pour réévaluer les défis posés par les phénomènes persistants.

Selon les réponses obtenues lors de l'interview, la crise a façonné une nouvelle réalité autour des entrepreneurs. Cette nouvelle réalité les a amenés non seulement à réévaluer l'importance de divers facteurs, mais aussi à apporter des changements fondamentaux à leurs modèles d'affaires, comme pénétrer de nouveaux marchés, développer ou adapter des produits, réorganiser les communications ou les processus internes ou trouver un nouveau fournisseur. Nous avons pu déterminer l'importance d'être préparé tout en étant flexible, ce qui est cohérent avec l'hypothèse de Herbane et al. (2004) qui soutiennent que, parce que les environnements sont souvent de nature plus volatile (terrorisme, changements climatiques ou crise économique), les entreprises ont besoin d'un système de réponse cohérent et bien développé qui soit à la fois prédéterminé, intégré, agile et flexible.

Le point de la résilience est très important dans notre mémoire également, les entrepreneurs peuvent tout obtenir en étant résilients surtout dans une période difficile comme celle de la crise du COVID. Les entrepreneurs ne peuvent pas laisser les autres leur dire non ou affecter leurs décisions. Ils doivent être convaincus que rien n'est insurmontable. Il y a toujours plus d'un moyen d'atteindre la même destination, et l'entrepreneur doit le trouver et continuer à chercher chaque fois qu'il rencontre un inconvénient, c'est le cas par exemple du participant 9 et 7. La résilience consiste à faire preuve de suffisamment de créativité pour s'épanouir, il faut faire des choix pour continuer et atteindre des objectifs insurmontables, l'impact de ces choix augmente massivement lors des périodes de crises. Une fois que les entrepreneurs se rendent compte qu'ils peuvent faire des choses qu'ils pensaient ne pas pouvoir faire, la confiance s'installe et ils sont mieux préparés pour les nouveaux défis auxquels ils seront confrontés. D'après nos résultats, on peut comprendre que la résilience aux entrepreneurs interrogés, jusqu'à un certain degré d'entêtement, de faire ce qu'ils décident de faire, quelle que soit l'adversité pour pouvoir surpasser cette crise.

Même si la résilience n'est pas le point qui s'est exprimé le mieux dans nos résultats, on a pu comprendre que les changements et les défis sont au cœur et à la base du développement entrepreneurial. La façon dont un entrepreneur gère le changement est un signe de sa capacité à s'adapter et à aller de l'avant. Les entrepreneurs résilients sont capables de succomber et de s'adapter aux changements qu'ils rencontrent, et sont capables de corriger leur trajectoire si nécessaire. Ils sont capables de relever des défis, d'envisager la voie à suivre et de faire de petits ajustements si nécessaire pour s'assurer qu'ils sont ouverts au changement. Les entrepreneurs résilients sont

capables de faire plus que de juste survivre. En raison de leurs convictions fortes et de leur engagement à franchir la prochaine étape vers leurs objectifs, ils restent positifs et pleins d'espoir dans leur poursuite comme on l'a vu avec les participants 1,3,5 et 9. Plus un entrepreneur est résilient, plus il devient conscient de lui-même, plus il peut repérer, identifier et prendre correctement ses propres angles morts. Au fur et à mesure que les entrepreneurs développent leur connaissance de soi en devenant plus résilients, ils développent la capacité de remettre en question les anciennes croyances et d'analyser les fausses hypothèses qu'ils entretiennent.

Ainsi, nous pouvons voir que dans des situations où les entrepreneurs se trouvent dans des situations d'imprévu ou de crise, l'environnement interne et externe doit être le plus alignés possible grâce à l'agilité qui doit imprégner tous les niveaux de l'organisation. Les entreprises doivent toujours comprendre l'environnement qui les entoure afin d'être en mesure d'identifier de nouvelles opportunités et d'anticiper l'émergence de situations de crise perturbatrices, chose qui va leur permettre de réagir plus rapidement. En introduisant la diversification dans de nouveaux produits ou services, de nouvelles opportunités sont souvent exploitées. L'examen de mesures peut aider à améliorer la préparation aux crises, à la fois pendant le cycle de vie des situations de crise et après que ces situations ont été surmontées.

On peut donc comprendre que selon la façon dont les entrepreneurs réagissent, leur réalité change, et cette réalité varie souvent d'un entrepreneur à l'autre, ce qui leur révèle de nombreuses informations nouvelles. Cette réponse a également fait l'objet d'une réflexion partagée, de nombreux entrepreneurs interrogés évaluant leurs options et jugeant partiellement leur efficacité. Les options concernant la flexibilité et les dimensions de planification ont été réévaluées au fur et à mesure que de nouvelles idées et mesures ont été évaluées. Dans certains secteurs, nous avons également constaté une augmentation du désir de collaborer, comme dans le cas de P2 qui a choisi de proposer la livraison à domicile, grâce à un partenariat avec certaines applications qui proposent ce service. Cette volonté se traduit notamment par le fait qu'ils se sont regroupés pour partager leur savoir-faire. Il a également été noté que les entrepreneurs ont rapidement dû se rendre compte que cette crise n'était pas momentanée, mais une chaîne de phénomènes. Bien que certains thèmes soient identifiés dans les perceptions et les explications des entrepreneurs durant les entretiens, il n'existe pas une meilleure approche identifiable pouvant être utilisée par toutes les PME, quelle

que soit leur situation. Dans la plupart de nos entretiens, différents facteurs sont apparus dans différentes constellations, mais les méthodes et stratégies choisies variaient d'un cas à l'autre.

4.1.2 Les différents types de pivots et approches utilisés par les entrepreneurs

Parmi les pivots identifiés dans la partie analyse des résultats présentée, le plus courant est le pivot lié changement de canal de vente (10 des 10 cas de pivot) ainsi que le pivot de changement de stratégie. Cela n'est pas surprenant dans le sens où cela correspond à la nature de ces startups en général. Surtout lors de la période de crise et comme on l'a mentionné précédemment, les clients ainsi que la demande étaient présents, ces entrepreneurs ont dû donc trouver une solution pour pouvoir combler la forte demande sur le marché tout en respectant les consignes de fermeture de magasins obliger par le gouvernement. La majorité des entrepreneurs ont donc réalisé un pivot de changement de canal de vente et se sont ouvert à la vente en ligne pour s'approcher aux clients et essayer de survivre la crise. La première observation qui s'est imposé est que la majorité des entrepreneurs interrogés avaient jamais entendu parler de la méthode Lean Startup à part P6, P3 et P9 qui se sont déjà familiariser avec ce principe est avaient lu le livre d'Eric Ries.

Comme nous l'avons développé dans la partie littérature, la notion de « getting out of the building » pour impliquer les clients potentiels est au cœur de la méthodologie Lean Startup. Il ressort des entretiens que la découverte et être plus proche des clients est une pratique répandue parmi certains entrepreneurs. P6, P5 et P2 avaient expliquées l'importance de se rapprocher des clients dans ces temps pour mieux connaître le besoin des clients s'adapter en fonction de ces besoins. Cependant, même si elle est considérée comme un point essentiel pour trouver une bonne adéquation produit/marché, certains entrepreneurs interrogés ont choisi de ne pas mener d'entretien avec des clients comme pour le cas de P1 et P4. La raison avancée était qu'ils construisaient des modèles d'entreprise qui donnaient déjà de bons résultats. Le succès continu de leur modèle d'entreprise même durant des temps de crise les a convaincus de sauter l'étape de l'entretien avec le client et de respecter la planification initiale.

En réponse à cette crise, de nombreux entrepreneurs ont choisi de diversifier et de modifier les principales activités de leurs entreprises, comme P6, P8 et P2 qui ont tous réalisé et appliqué un pivot de changement de canal de vente lors de la pandémie avec succès et ont pu découvrir d'autres

opportunités qui ont émergé de ce pivot. Castoro et Krawchuk (2020) ont également constaté que de nombreuses PME ont reconfiguré leurs capacités et cherché à réagir rapidement aux opportunités émergentes. Indépendamment de la nature microscopique d'un changement donné, qu'il s'agisse d'un changement de produit, de processus interne ou de direction, un thème commun émerge. Un schéma clair montre que ces changements sont radicaux par rapport à l'activité antérieure d'une PME donnée. Des conclusions similaires sont fournies par Ansell & Boin (2019), qui soulignent la pertinence de briser les anciennes structures et schémas pour assurer la survie dans les situations de crise.

Klein et Todesco (2021) soutiennent également la pertinence de la diversité et de l'action. Ils soulignent que la plupart des PME qui ne parviennent pas à s'adapter aux nouvelles externalités en restant inactives sont généralement celles qui ont fait faillite. La pertinence de la diversification a été discutée en détail dans le deuxième point de l'analyse des résultats. Morgan et al. (2020) discutent également que le pivot dans la stratégie de l'entreprise apparaît comme une stratégie gagnante pour faire face à des chocs externes importants, montrant ainsi la pertinence de diversifier certains aspects d'une organisation. Beqiri (2014) adopte une hypothèse similaire, arguant que les entreprises qui refusent d'ajuster leurs modèles économiques pendant une crise font face à un risque plus élevé de faillite, ce que l'a pu également voir dans les passages de certains entrepreneurs qui disent qu'il faut s'adapter rapidement et réagir pour survivre au lieu d'attendre que ça passe. La digitalisation est clairement le moyen le plus courant de faire face aux crises. Ce constat et cette proposition vont dans le sens de SEBRAE (2020), qui montre qu'une PME analysée sur trois choisit également de digitaliser un ou plusieurs aspects de ses activités, il montre que la mise en place d'approches digitales est perçue comme un moyen pratique de rester en contact avec les clients et de fournir un autre moyen de générer des ventes. Nos résultats étaient similaires : la majorité de nos répondants ont pris des mesures importantes pour renforcer leur présence numérique et se rapprocher de leurs clients.

Comme on l'avait cité précédemment lors de la partie analyse des données, on a pu ressortir trois différents types de profils entrepreneuriaux : les profils effectual, causal et hybride. Ces différents types de profils nous ont permis de mieux comprendre comment les entrepreneurs qui suivent une certaine approche réagissent face à une crise ou un imprévu et appliquent leur pivot. Les figures 3.1, 3.2 et 3.3 nous montrent quelles sont les étapes suivies par les entrepreneurs interrogés avant

l'application d'un pivot lors d'une situation de crise. Les entrepreneurs dont le profil est effectual et qui n'avaient jamais réalisé un pivot auparavant ont suivi en quelque sorte les étapes de la Lean Startup, ils ont commencé par la réalisation d'un MVP pour faire le test auprès de leurs clients avant de réaliser le pivot. Concernant le profil causal et comme c'est montré dans la figure 3.2, les entrepreneurs dans cette catégorie n'ont pas réalisé un MVP et ont passé directement au *Validate Learning* puis le pivot. Ceci peut être dû au fait que ces entrepreneurs ont déjà de l'expérience avec le principe du pivot avant la crise du covid, donc ils n'avaient pas besoin de réaliser un MVP pour effectuer un pivot. Ils se sont contentés à leur ancienne expérience. Les entrepreneurs dont le profil est hybride ont suivi une démarche un peu différente des autres entrepreneurs et n'ont pas suivi la méthode de la Lean Startup. La figure 3.3 nous montre que ces entrepreneurs ont pu relever les opportunités qui ont émergé de la crise grâce à leur rapprochement des clients. De plus, les entrepreneurs dans cette catégorie ont cité l'importance d'être à l'écoute des clients et d'adapter leur feedback pour appliquer leur pivot. Veuillez noter que la totalité des entrepreneurs interrogés avaient cité que les démarches qu'ils ont suivi pour réaliser leur pivot en situation de crise n'allaient pas être les mêmes dans une situation normale, on peut donc comprendre que dans des situations d'imprévus ou de crise, les entrepreneurs quel que soit leur profil entrepreneurial ou l'approche qu'ils suivent, ils appliquent une approche d'action/réaction en fonction de leur ancienne expérience ou de leur savoir-faire.

En matière de planification de contingence, il a été observé que les entrepreneurs qui ont vécu une crise sont plus susceptibles d'avoir ou de prendre les bonnes décisions pour faire face à de nouveaux défis, ce qui était le cas d'P6, qui nous a expliqué qu'elle avait vécu la crise économique en 2007 dans son entreprise. Herbane (2013) montre également que les PME qui ont déjà connu une crise et l'ont gérée avec succès sont plus susceptibles d'avoir un plan d'urgence prédéfini pour référence future. Certains entrepreneurs interrogés ont également affirmé être en mesure de tirer les enseignements des crises passées. De plus, ceux qui n'avaient aucune expérience préalable en gestion de crise ont indiqué qu'ils espéraient qu'il serait plus facile de faire face à des situations similaires à l'avenir, car ils ont maintenant une meilleure compréhension de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas. Veil (2011) propose ce processus d'apprentissage et de changement de perspective, notant que se concentrer sur les crises passées et en tirer des leçons peut éviter les chocs futurs.

4.1.3 L'approche d'effectuation et de causation

Pour conceptualiser l'efficacité de l'approche de causation et d'effectuation en situation de crise, l'étude de Sarasvathy (2001) a été utilisée comme guide avec d'autres études prolongeant les conclusions de Sarasvathy. Premièrement, il a été suggéré que les entrepreneurs choisissent une approche effectuelle ou causale, ou une combinaison, en fonction de leur perception du niveau d'incertitude (Chandler et al., 2011 ; Sarasvathy, 2008), et de leur niveau d'expertise (Dew et al., 2009 ; Sarasvathy, 2008). Deuxièmement, la littérature (Sarasvathy, 2001 ; Sarasvathy, 2008) soutient que le comportement causal n'est pas l'option privilégiée lorsque les décisions ne peuvent pas être prises sur la base de prédictions (c'est-à-dire dans des situations incertaines). En outre, Chandler et al. (2011) ont montré que les mesures de causalité sont négativement liées aux mesures d'incertitude, tandis que l'effectuation est positivement liée aux mesures d'incertitude. Par conséquent, les mesures de causalité ne devraient pas être l'option privilégiée pendant la crise COVID-19. Mais comme le COVID-19 est une période de grande incertitude pour les entrepreneurs, les attentes de la littérature ne s'appliquent pas à la pratique, car même dans ces situations de crise certains entrepreneurs interrogés qui appliquent l'approche de la causation ont pu appliquer les bonnes stratégies pour survivre face à la crise.

La causalité, en tant que principale stratégie décisionnelle, est un concept clairement conceptualisé dans la littérature. De plus, de nombreuses études sur l'approche d'effectuation sont théoriques, mais la recherche empirique sur l'effectuation est limitée (Ghorbel & Boujelbene, 2013). En outre, il est pertinent de mieux réfléchir à l'argument de Mero et al. (2020) concernant la causalité en se basant sur la connaissance des événements antécédents et vu que la pandémie a apporté un scénario inattendu et extrêmement nouveau auquel tout le monde a été confronté. Dans un monde interconnecté comme le nôtre, il n'y a certainement pas d'antécédent à une situation de confinement ou à un virus incurable. En ce qui concerne le monde de l'entreprise, et plus particulièrement les PME présentées ici, elles ont toutes affirmé qu'elles n'avaient pas été préparées à un tel incident, même si l'approche de causalité avait été utilisée par certains entrepreneurs. Cette situation a prouvé que la causalité seule n'est pas affirmative à 100%, puisque de nouveaux risques peuvent apparaître. De plus, il n'y a pas de cadre général pour classer les éléments comme causales ou effectuales. Par conséquent, il était plus difficile de catégoriser certaines parties des données collectées comme causalité ou effectuation, car certains entrepreneurs semblent avoir des caractéristiques des deux et

ces derniers ont été catégorisés comme entrepreneurs Hybrides qui préfèrent utiliser les deux méthodes en fonction de la situation. Un choix théorique consiste à rendre les concepts mesurables selon les dimensions suivantes de causalité et d'effectuation : axé sur les objectifs par rapport aux moyens, prédiction par rapport au contrôle, rendement attendu par rapport à la perte abordable, éviter les contingences par rapport à l'exploitation des contingences et concurrence par rapport à la coopération. La conceptualisation de ces dimensions est imparfaite et il y a un chevauchement entre les dimensions de l'approche d'effectuation. Ces dimensions ne sont pas mutuellement exclusives et exhaustives. Ce chevauchement est particulièrement prononcé entre le contrôle, la perte abordable et l'exploitation des contingences.

Un autre élément que l'on peut voir dans ce cas et qui est également discuté par les auteurs sur notre revue de littérature est l'utilisation de l'intuition sur l'approche effectuale. Pour Servantie et Rispal (2018), l'intuition est un élément qui peut aussi conduire la prise de décision des entrepreneurs. Mero et al. (2020) ajoutent que, dans un processus comme celui-ci, avec un environnement qui lance un ultimatum, l'expertise fait toute la différence pour un résultat réussi. Pour les entrepreneurs interrogés ici, l'expérience est souvent plus utile que les connaissances conceptuelles dont ils disposent. P7, par exemple, met l'accent sur son intuition pour résoudre un problème, tandis que P7 souligne qu'elle mélange logique et sentiments dans son processus, car elle rencontre des situations où la logique n'a pas sa place.

4.1.4 Les différents types de profils entrepreneuriaux

Durant l'analyse des résultats, on a pu dégager trois types de profils entrepreneuriaux, le « profil effectual », le « Profil causal » et le « Profil Hybride ». Le tableau de synthèse 3.12 présenté dans la partie analyse des résultats nous montre les différences soulevées des trois types. On a découvert lors de l'analyse des résultats que la majorité des entrepreneurs interrogés sont ressortis avec un impact positif de la crise du covid quel que soit leur profil entrepreneurial. Cependant les entrepreneurs du type causale avaient déjà réalisé un pivot avant la crise du covid, on peut comprendre que ces entrepreneurs ont une expérience avec ce type d'approche. On a également pu soulever que deux types de pivots ont été réalisés par les entrepreneurs, un pivot de survie et un pivot d'opportunité. La différence entre les deux pivots c'est que les entrepreneurs qui ont réalisé un pivot de survie, avaient pour objectif de survivre face à la crise alors que les entrepreneurs qui

ont appliqué un pivot d'opportunités ont pu analyser la situation actuelle de la crise pour faire émerger les différentes opportunités qui se sont présentées dans le marché.

L'expérience acquise par l'application d'un pivot dans l'activité de ces entrepreneurs dans la catégorie causale leur a permis non seulement de réagir très rapidement et être flexible face à la situation de la pandémie mais aussi adapter leur pivot pour survivre à la crise et en même temps appliquer un pivot d'opportunité qui va leur permettre de développer leurs activités très rapidement grâce à cette situation de crise comme on l'a pu voir avec P10, P4 et P1. Concernant les entrepreneurs dans le profil effectual, le pivot réalisé dans cette catégorie est un pivot de survie en grande partie, les entrepreneurs dans cette catégorie n'ont jamais réalisé de pivot mais certains étaient familiers avec le principe de la Lean Startup comme le cas de P9 qui avait réalisé plusieurs MVP avant de faire son pivot. Les entrepreneurs dans cette catégorie appliquent premièrement leur pivot, et grâce à ce pivot, les entrepreneurs dégagent les différentes opportunités qui sont issues de ce pivot. La différence entre les deux types d'entrepreneurs dans notre recherche concernant le pivot, montre que les entrepreneurs effectuaux appliquent premièrement un pivot et cherchent par la suite les opportunités qui peuvent émerger de ce pivot, alors que pour les entrepreneurs causaux analysent premièrement leur environnement et leur marché pour trouver une opportunité et appliquer un pivot en se basant sur cette opportunité. Les entrepreneurs Hybrides utilisent notamment les deux approches et les adaptent à la situation, P1 avait expliqué qu'au stade actuelle de son entreprise, il ne peut pas se contenter d'utiliser une seule approche car chaque jour est différent et il faut être assez flexible et agile dans sa stratégie pour pouvoir survivre. Cependant même les entrepreneurs dans cette catégorie qui ont déjà appliqué un pivot auparavant dans leur activité ont également utilisé un pivot d'opportunité. On peut comprendre donc que l'expérience acquise par les entrepreneurs concernant ce point de pivot leur permet d'anticiper l'application d'un pivot de survie et d'attendre tout simplement qu'une opportunité émerge et de passer directement à un pivot d'opportunité.

D'après les résultats de la recherche, les entrepreneurs qui viennent de débiter leur activité ou qui sont toujours en phase de démarrage ont tendance à avoir une moyenne d'échelle plus élevée pour l'effectuation que pour la causation ce qui indique qu'ils préfèrent suivre les modèles d'effectuation lorsqu'ils prennent des décisions concernant leur entreprise. On a pu voir ça avec P9 et P8 qui viennent de débiter leurs activités. Les entrepreneurs « semi-experts » préfèrent utiliser une

approche plus hybride dans leur stratégie pour pouvoir être agile au maximum et de ne pas se limiter à une seule approche. Les entrepreneurs « experts » ou qui ont existé sur le marché depuis plus de 10 ans préfèrent généralement utiliser l'approche causale que pour l'effectuation, ce qui signifie que les experts s'identifient mieux aux principes de causalité.

Ces statistiques suggèrent que plus le niveau d'expérience de l'entrepreneur est élevé, moins il est susceptible d'utiliser l'approche d'effectuation. Ce résultat contredit la théorie de Sarasvathy, selon laquelle les experts ont tendance à utiliser la logique de l'effectuation, et une étude de Dew, Read, Sarasvathy, et Wiltbank (2009), qui a comparé des étudiants MBA à des entrepreneurs expérimentés, et a trouvé des modèles de causalité chez les étudiants et des modèles d'effectuation chez les entrepreneurs. La différence entre les résultats peut s'expliquer par la différence de définition du terme « novice », puisque dans cette étude, les novices sont des entrepreneurs ayant moins de 3 ans d'expérience, alors que Dew et al. (2009) ont utilisé des étudiants en MBA. Les études sur le management et le commerce sont souvent plus pertinents pour fournir des connaissances sur les modèles de causation (plans d'affaires, rendements attendus, analyse de marché), il n'est donc pas surprenant qu'ils appliquent ces éléments. Mais les entrepreneurs débutant dans l'étude actuelle sont de jeunes entrepreneurs sur le marché, avec peu de capital, peu de contacts et peu d'expérience pour mener une analyse de marché significative ; par conséquent, ils doivent s'appuyer davantage sur leur propre créativité, essayer d'appliquer davantage de nouvelles combinaisons.

Dans l'ensemble, les résultats de cette étude s'alignent en partie sur la théorie présentée précédemment, mais sont aussi en partie contradictoires. Les résultats confirment que les PME manquent généralement de mécanismes formels de gestion de crise ou de toute autre forme de préparation aux crises, en particulier lorsque ces entreprises sont jeunes et petites (Hong, Huang & Li, 2012). Cependant, cela les rend très flexibles et leur permet de réagir rapidement aux circonstances changeantes, telles que les crises. La flexibilité et l'adaptabilité d'une entreprise sont des facteurs clés de succès pour des réponses rapides. Cela explique également pourquoi la plupart des entreprises ont connu un grand succès tout au long de la crise en adoptant une approche réactive. Dans une certaine mesure, cela contredit la théorie de (Fink, 1986 ; Hickman & Crandall, 1997), qui soulignent l'importance des plans et des équipes de gestion de crise pour que les entreprises traversent avec succès les crises. De là, nous pouvons conclure que les mesures formelles de gestion

de crise peuvent aider à se préparer à une crise, mais ne sont pas toujours nécessaires, se référant uniquement aux PME, car seul ce type d'entreprise a été étudié. Notre étude montre que la plupart des cas interrogés ont réagi fortement à la crise et en sont sortis sans aucune préparation.

4.1.5 Conclusion

Premièrement, la pandémie a eu un impact important sur l'acquisition de nouveaux clients et les ventes des entreprises. Dans plusieurs secteurs, l'acquisition de nouveaux clients et les ventes ont longtemps été basées sur des visites de clients et des contacts en face à face, ce qui n'a pas été possible en raison des restrictions causées par la pandémie. L'acquisition de nouveaux clients et les ventes étant devenues plus difficiles, les entreprises ont dû recourir à diverses mesures de soutien aux ventes pour pouvoir maintenir leurs activités. Dans le cas des entrepreneurs interrogés, et comme on l'a montré dans la partie analyse, l'ouverture d'une boutique en ligne ou se lancer dans la digitalisation semblait être la solution commune trouvée par la majorité des entrepreneurs pour faire face à la crise, chose qui va permettre à ces entrepreneurs d'établir de nouvelles relations avec les clients.

Mais il faut comprendre que rien n'est permanent, tout comme cette pandémie. Cependant, nous sommes obligés de repenser notre façon de nous déplacer, d'interagir et de consommer. Le Covid-19 nous a obligés à changer de comportement, et ce changement de comportement fait naturellement partie de nos habitudes depuis un certain temps. Avec cette transition, les modèles commerciaux et les structures de marché existants sont remis en question. De nombreux modèles actuels ne sont plus pertinents ou contre-productifs. En conséquence, les entrepreneurs n'ont d'autre choix que de s'adapter et d'innover pour survivre à la crise, notamment avec la fermeture forcée des magasins, et ces entrepreneurs se retrouvent dans l'obligation de s'adapter et d'appliquer un pivot dans leur stratégie. Dans une telle situation, il est difficile pour les entreprises établies de s'adapter (Foster, 1986), et il ressort de l'analyse de cette étude que ces PME innovantes. La recherche montre que pendant la crise du COVID-19, les PME ont innové et se sont adaptées pour survivre à la crise. Contrairement aux grandes entreprises, les PME's étudiées ne disposent pas d'équipes R&D dédiées. Ils s'appuient sur la collaboration et les connaissances appliquées empruntées ou acquises. Ceci est également cohérent avec les conclusions de Filippetti et al. (2009),

il a noté que lors de la dernière crise financière de 2007-2008, les nouvelles et petites entreprises comptaient sur la collaboration avec d'autres entreprises similaires pour innover et traverser la crise.

La pandémie a créé également des défis pour le processus de fabrication. Surtout au début de la pandémie, l'environnement des affaires était encombré et les entreprises dont les processus de production impliquaient de s'approvisionner en matières premières auprès de fournisseurs ont connu des retards de livraison qui ont nécessité des mesures supplémentaires de la part des entreprises. Pour l'une des entreprises, le retard d'approvisionnement en matières premières a retardé l'ensemble du processus de production et l'impossibilité de livrer les produits commandés aux clients à la date convenue, ce qui a affecté négativement ses activités, notamment au début de l'épidémie. De plus, dans certains cas, les entreprises ont dû modifier leurs lignes de production afin que d'éventuels problèmes n'arrêtent pas toute la production, ce qui nécessite une réduction temporaire de la capacité de production. Donc pour revenir à la première question de recherche, pour la majorité des entrepreneurs interrogés, la raison pour laquelle ils ont pivoté leur stratégie a été la crise. Le besoin de survivre et la capacité des entrepreneurs à agir rapidement et de trouver une solution pour pouvoir survivre à la crise leur a permis de trouver des solutions innovantes.

Concernant la deuxième question de recherche : *Comment ce pivot impacte l'activité de ces entrepreneurs durant un imprévu/situation de crise ?*

Naturellement, la pandémie a également eu un impact majeur sur les processus opérationnels des entreprises. Peu de temps après la propagation de la pandémie, les personnes interrogés ont mis en place diverses adaptations et pivots internes conçus pour assurer la continuité des processus commerciaux et la survie de leur entreprise. Cependant, il existe des différences entre les mesures que les entreprises ont dû prendre en réponse à la pandémie.

Des efforts sont faits depuis longtemps pour faire évoluer les pratiques du secteur industriel vers plus de numérique direction (Juergensen et al., 2020), mais dans les résultats des entrepreneurs interrogés, certaines activités commerciales sont toujours menées d'une manière qui nécessite la présence physique des employés. Cependant, cette étude fournit des exemples concrets de la façon dont la pandémie a partiellement accéléré l'adaptation des processus numériques dans les opérations commerciales des entreprises. Bien que quelques entreprises interrogées exercent

encore certaines activités commerciales sans interaction numérique, elles en sont conscientes et préfèrent l'utiliser dans le cadre de leurs processus commerciaux dans l'ère postpandémique. Pour une entreprise, la pandémie a été un moteur concret de la transformation numérique car elle a mis à jour certaines de ses machines de production pour soutenir la numérisation, un besoin qui est venu concrètement après les défis posés par la pandémie.

Alors que la pandémie a contraint les entreprises à modifier radicalement leurs habitudes commerciales, ces changements peuvent être considérés comme positifs pour l'avenir. À long terme, les changements vers une direction plus numérique qui ont eu lieu pendant la pandémie augmenteront l'efficacité des entreprises et rendront ainsi leurs activités plus rentables.

Pour répondre à la question qui concerne l'impact du pivot réalisé par les entrepreneurs, et lorsqu'on regarde la situation dans son ensemble, les entrepreneurs interrogés peu importe leurs profils entrepreneuriaux sont satisfaits de la manière dont ils ont réussi à protéger leurs activités contre la pandémie, on peut donc comprendre que le pivot réalisé a été un succès pour la majorité des entreprises que ce soit un pivot de survie ou d'opportunité puisqu'elles sont toutes encore en activité. L'année dernière, lorsque l'environnement des affaires a considérablement changé, les entreprises ont parfois connu des difficultés car personne ne pouvait prédire l'impact de l'épidémie. Fait intéressant, dans le cadre des opérations commerciales quotidiennes, les entreprises n'ont presque rien fait pour prévoir les crises et les retombées de ces crises, mais entreprennent à la place des activités occasionnelles de gestion des risques. Le pivot réalisé par les entrepreneurs dans la majorité des cas leur a permis de survivre la crise et de se créer d'autres opportunités qui ont été créées grâce à la crise. L'impact négatif de l'épidémie sur le personnel des entreprises est relativement faible. Bien que certaines mesures de quarantaine aient dû être mises en œuvre, les entreprises ont réussi à protéger leurs employés contre l'infection. Certaines entreprises ont dû licencier du personnel à cause de la baisse de la demande, mais une fois ces entrepreneurs ont appliqué le pivot, elles n'ont pas tardé à faire appel à leurs personnels. De plus, certaines des entreprises interrogées ont été contraintes de recourir à des financements externes pour rester en activité. D'autres entreprises ont pu protéger leurs opérations commerciales grâce à des mesures d'ajustement internes.

Pour être en mesure de s'adapter continuellement pendant une période de crise, les entrepreneurs ont valorisé l'autoréflexion et la prise de recul, un autre aspect important étant la résilience et la flexibilité. Il a été utilisé comme un outil permettant de superviser l'orientation et la valeur des mesures prises, et d'intervenir si nécessaire, en veillant à rester à l'affût avec la situation de crise. Cette réévaluation constante des processus visant à faire face aux différents aspects de la crise a favorisé une approche de résilience chez les entrepreneurs interrogés. Elle peut également être interprétée comme une approche inhérente à la gestion continue de l'après-crise, afin de réévaluer les défis posés par les phénomènes en cours.

Compte tenu de ces facteurs, on peut dire que les entrepreneurs interrogés ont réussi à sécuriser leurs activités, principalement grâce à leurs mesures d'ajustement rapides, en particulier les pivots qui ont été mis en place jusqu'à présent au moins. Cependant on peut dire qu'il n'existe pas vraiment une forme dominante de pivot qui a été observé lors de l'analyse des résultats, les entrepreneurs de chaque profil essayent d'appliquer un pivot qui va leur permettre de survivre la crise et trouver un moyen d'en tirer profit de cette situation de crise pour faire avancer leur activité, que se soit un pivot de survie ou d'opportunité, la finalité est la même, permettre à l'entreprise de survivre et soulevé des opportunités qui émergent. Tous les entrepreneurs interrogés ont réagi rapidement face à la crise et ont opéré différents changements de stratégie, ce qui a permis d'assurer le bon déroulement de l'événement. Les entreprises ont pu couvrir les dépenses liées à la crise grâce à ces pivots et survivre la crise. Compte tenu des ressources financières et humaines limitées des PME (Dominguez, 2017), on peut conclure que les mesures d'ajustement des entreprises fonctionnent comme prévu, aidant à maintenir leurs activités commerciales. Par conséquent, les actions prises par les entrepreneurs interrogés pour se protéger peuvent être considérée comme réussie.

CONCLUSION

Synthèse générale de la recherche

L'objectif cette recherche était d'étudier l'impact de la pandémie du Covid sur l'activité des entrepreneurs et de comprendre également les circonstances qui ont conduit les entrepreneurs à faire évoluer (pivoter) leur projet pour survivre à cette crise. Par conséquent, deux questions de recherche ont été formulées :

- Quelle logique entrepreneuriale sous-tend la conduite d'un pivot par les entrepreneurs en situation de crise ?
- Comment ce pivot impacte l'activité de ces entrepreneurs durant un imprévu/situation de crise ?

Afin de répondre de manière adéquate à ces questions de recherche, Nous avons choisi de mener une enquête qualitative en effectuant une série de 10 entretiens semi-dirigés avec dix entrepreneurs ayant une activité active durant la pandémie du COVID-19 pour comprendre en premier lieu comment la crise COVID-19 a eu un impact sur les dix entrepreneurs et comment ils y ont répondu. La raison pour laquelle nous avons choisi d'utiliser des entretiens semi-structurés est que nous voulons avoir des conversations ouvertes et honnêtes qui permettent aux entrepreneurs une grande liberté d'expression pour bien comprendre ce qu'ils ressentent. Ce type d'entretien permet également de rappeler facilement aux entrepreneurs lors de l'entretien d'en savoir plus sur les phénomènes évoqués.

Les résultats de l'étude ont montré qu'il existe une combinaison de stratégies d'adaptation entrepreneuriale adoptées par les entrepreneurs après le choc initial de la crise du COVID. Les stratégies utilisées comprennent le repli ou la réduction des coûts, la persévérance ou le maintien du statu quo, et l'innovation ou la création de quelque chose de nouveau. Au départ, la réduction des dépenses était la plus courante parmi les entrepreneurs interrogés car il y avait beaucoup de limites fixées par le gouvernement. La persévérance était moins visible et pour certains le but initial était de survivre la crise plutôt que de saisir les nouvelles opportunités qui ont émergé de la crise. L'innovation a été également considérée comme la plus méthode la plus efficace pour minimiser l'impact de la pandémie.

Comme le soulignent Kvitastein et Aarstad (2019), la production de la littérature englobant l'approche d'effectuation et de causation a augmenté, puisque la gestion du risque est un outil puissant pour tout entrepreneur. En tant que telle, cette étude espère contribuer à un ensemble de recherches qui produisent des connaissances visant à aider les entrepreneurs à améliorer leur performance en matière de planification et de processus de prise de décision dans un environnement instable, en utilisant simultanément les outils de causalité et d'effectuation.

On a pu catégoriser les entrepreneurs interrogés en trois types de profils entrepreneuriales : le profil causale, le profil effectuale et le profil Hybride, il a été possible d'observer à partir du matériel collecté que généralement, les entrepreneurs qui sont toujours dans les première phase de leur entreprise ont tendance à utiliser l'approche d'effectuation durant ces premières étapes, alors que les entrepreneurs qui sont un peu plus expérimenté utilisent souvent les principes de causation que d'effectuation, enfin les entrepreneurs dont le profil est hybride ont tendance à commencer par une approche de causalité pour ensuite utiliser une approche d'effectuation, dans un processus où une approche complète l'autre. De cette façon, l'une couvre les lacunes que l'autre pourrait laisser. Cette catégorisation nous a permis de mieux connaître comment chaque type d'entrepreneurs réagis face à la crise et quelles sont les étapes effectuées avant la réalisation et l'application du pivot.

Les données des entretiens ont permis de détecter quelques facteurs pertinents pour le choix du modèle d'entreprise et les raisons de l'application du pivot. Tout d'abord, certains entrepreneurs interrogés ont clairement indiqué que la principale raison du pivotement de leur entreprise était le manque de ventes ou la fermeture de leur boutique, alors que pour d'autres entrepreneurs la principale raison du pivot était un changement de vision ou une opportunité qui a émergé de la crise. Certains entrepreneurs, comme P10 et P6, comptaient davantage sur leur site web pour générer des revenus même avant la crise du COVID, mais ces entreprises ont été amenées à pivoter et passer complètement à la vente en ligne. Généralement, deux types de pivots ont émergés des données des entretiens : Le pivot de survie et Le pivot d'opportunité, les entrepreneurs ayant appliqué un pivot de survie sont en grande partie des entrepreneurs en phase de démarrage, de type effectuale ou hybride et n'ont jamais réalisé un pivot auparavant, le but initial de ce pivot est de survivre la crise, mais les entrepreneurs qui ont appliqué ce type de pivot ont pu dégager de nouvelles opportunités grâce à ce pivot. Le pivot d'opportunité de son côté est utilisé par les entrepreneurs un peu plus expérimenté et qui ont déjà réalisé un pivot dans leur activité auparavant,

ces entrepreneurs ont pu dégager les opportunités qui ont émergé de la crise et ont appliqué leur pivot sur ces opportunités pour non seulement survivre la crise mais faire développer leur activité en même temps.

Les résultats de notre recherche ont montré que la réponse des entrepreneurs à la crise du COVID-19 était bonne pour la plupart. Pourtant, dans certains cas, les bonnes idées ont été mal exécutées et les décisions hâtives ont conduit à des erreurs qui ont produit des résultats contre-productifs. Certains entrepreneurs interrogés se sont sentis épuisés après avoir fait un effort monumental pour mettre en place de nouveaux services ou produits qui ont complètement épuisé les ressources de l'entreprise sans donner de résultats tangibles, mais ils ont pu mettre en place des stratégies par la suite qui leur a permis de survivre face à la crise.

4.2 Les contributions

L'objectif de cette étude est également de tirer des implications pratiques pour les entrepreneurs. Dans l'ensemble, cette étude fournit des informations précieuses sur la gestion de crise dans les PME. Tout d'abord, les résultats de cette étude montrent que même en l'absence de mécanismes formels de gestion de crise, les PME peuvent réussir en cas de crise en adoptant une approche réactive. Toutefois, l'étude indique que les gestionnaires devraient se concentrer sur une solide base financière de la PME, des modèles de coûts flexibles et l'amélioration numérique de leur modèle d'entreprise, ce qui les prépare bien en cas de crise. Nous avons découvert également qu'il est crucial pour les entreprises de trouver un équilibre entre la planification et l'agilité.

En outre, les entrepreneurs doivent toujours être conscients de l'évolution des externalités et être prêts à saisir de nouvelles opportunités lorsqu'elles se présentent. La mise en place et le maintien d'une infrastructure permettant aux employés de travailler depuis n'importe où vont de pair avec la garantie que les actifs de l'entreprise sont disponibles sous forme numérique, si cela est associé à un cadre défini d'échange d'informations.

Nos résultats ont également montré que la recherche des signes précoces d'une crise peut réduire la gravité du premier impact. Le fait d'être constamment à l'affût des nouvelles menaces et opportunités permettra aux organisations de réagir rapidement, souvent en tirant parti des nouvelles opportunités et en réagissant aux situations de crise avant qu'elles ne deviennent incontrôlables. Le

temps est crucial, la vitesse de réaction est essentielle, lorsqu'il s'agit d'une période hautement volatile. Il est important de réagir rapidement et d'être déterminé à minimiser la gravité des dommages. Le fait de pouvoir reconnaître une crise en cours permet à une organisation de prendre des mesures préventives, ce qui peut même l'aider à tirer parti de nouvelles opportunités.

4.3 Limites de la recherche et perspectives futures

L'objectif du dernier sous-chapitre est de présenter plusieurs limites de cette étude et d'indiquer des pistes de recherches futures. La première chose à mentionner est l'approche méthodologique de cette étude. Comme mentionné précédemment, une étude qualitative par entretiens semi-structurés a été soigneusement choisie comme modèle de recherche. Cependant, elle ne peut pas confirmer les relations causales et effectuale comme une étude quantitative pourrait le faire. Cela peut conduire à de futures recherches dans le contexte des taux de réussite des réponses stratégiques dans plusieurs cas de crise. Il peut être intéressant pour les entrepreneurs de comprendre le succès de certaines approches entrepreneuriales et quelle combinaison/séquence de réponses stratégiques est la plus efficace en cas de crise. Il peut également être intéressant de mener des recherches qualitatives pour déterminer l'importance des caractéristiques des PME pour réussir et se transformer en temps de crise.

Deux autres limites importantes sont les contraintes de temps et le caractère généralisable. Les résultats sont basés sur la crise spécifique du COVID-19. En raison du caractère unique de cette crise et de son impact historique, il peut être difficile de transférer les résultats à des situations de crise futures. De plus, il aurait été intéressant d'étudier des cas d'échec de pivot dans la situation de crise pour comprendre quelles sont les variantes qui permettent d'un pivot d'être fonctionnel ou non. Cependant, trouver des PME's qui ont vécu un échec dans cette situation de crise et qui sont prêts à partager leur expérience s'est avéré un peu difficile.

En outre, la crise du COVID-19 montre l'impact que peut avoir une crise sur l'économie mondiale. Cette étude a été menée en plein milieu de la crise du COVID-19. La crise évolue rapidement et les réponses sont vraisemblablement dynamiques, c'est pourquoi les résultats de cette étude ne peuvent être considérés que comme un instantané dans le temps qui comprend des données collectées empiriquement jusqu'au 15 mars 2022. Elle ne fournit donc que des résultats

préliminaires et ne permet pas de tirer des conclusions sur le succès à long terme des réponses stratégiques mises en œuvre. Il reste intéressant d'étudier comment les PME se rétablissent à long terme après la crise. Dans l'ensemble, la situation unique de COVID-19 reste intéressante à étudier et appelle à de nouvelles recherches pour contribuer au domaine de la gestion de crise.

ANNEXE A

CERTIFICAT D'APPROBATION ETHIQUE



No. de certificat : 2022-4431

Date : 2022-02-21

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE plurifacultaire) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains*(2020) de l'UQAM.

- Titre du projet : **Le pivot entrepreneurial en temps de crise : une comparaison entre les approches effectuale et causale**
- Nom de l'étudiant : **Youssef Housti**
- Programme d'études : Maitrise ès sces de la gestion (management, avec mémoire)
- Direction(s) de recherche : **Olivier Germain**

Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année au plus tard un mois avant la date d'échéance (**2023-02-21**) de votre certificat. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.

Élise Ducharme

Pour Raoul Graf, M.A., Ph.D.

Président CERPE plurifacultaire et Professeur titulaire, département de marketing

ANNEXE B

LETTRE D'INFORMATION

Invitation à participer à un projet de recherche : Entreprendre en temps de crise du COVID: quels changements ? comment s'adapter ?

Mesdames et messieurs,

Comme nous sommes convenus lors d'un premier et rapide échange, je me permets de vous solliciter dans le cadre d'une recherche en entrepreneuriat que je mène à l'École des Sciences de la Gestion de l'Université du Québec à Montréal (ESG UQAM). Cette recherche vise à comprendre comment les entrepreneurs ont fait évoluer leur projet entrepreneurial dans le contexte de la situation actuelle de la pandémie. Nous nous intéressons plus précisément aux conditions d'un changement d'orientation stratégique, aux modifications dans le modèle d'affaires, à l'occasion de la crise. Pourquoi et comment certains entrepreneurs ont-ils plus aisément changé de direction à l'occasion de la crise ?

Pour ce faire, nous souhaitons rencontrer dix entrepreneurs qui étaient actifs durant la crise du COVID, et qui ont donc opéré des changements dans leur projet entrepreneurial. Durant un entretien de 1 heure à 1 heure et demi, il sera demandé à chacun des entrepreneurs de (1) reconstituer leur parcours d'entrepreneurs, (2) évoquer leur vécu de la situation de crise et de son impact sur leur entreprise, (3) préciser les méthodes appliquées par les entrepreneurs pour survivre face à cette crise. Nous chercherons enfin à comprendre le niveau de flexibilité ou de planification adopté par les entrepreneurs pour faire évoluer leur projet. La recherche se fera durant le mois de mars 2022.

Nous vous invitons à prendre connaissance du formulaire de consentement qui vous fournit de plus amples informations sur notre recherche. Nous souhaiterions obtenir votre retour, si vous manifestez un intérêt à participer à cette recherche, avant le 25 février 2022. Après cette date, nous aurons un entretien afin de programmer les entretiens prévus entre le 10 et le 30 mars 2022 en fonction de vos disponibilités.

Si vous avez des questions sur le formulaire de consentement, n'hésitez pas à communiquer avec HOUSTI Youssouf au +14389794247 ou au housti.youssouf@courrier.uqam.ca afin que nous puissions répondre à toutes vos préoccupations quant à la recherche.

En vous remerciant de votre précieuse collaboration, nous vous prions d'agréer l'expression de nos sentiments distingués.

HOUSTI Youssouf

Étudiant à la maîtrise ès sciences de gestion, Management

ESG UQAM

ANNEXE C
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT DES ENTRETIENS SEMI-DIRIGÉES

Vous avez été approché pour participer au projet de recherche suivant : Entreprendre en temps de crise : Quels changements ?

Étudiant-chercheur

Youssef Housti, étudiant à la maîtrise en Management, vous pouvez le contacter à l'adresse courriel suivante : ef591048@ens.uqam.ca ou bien par téléphone : +1 438 979-4247

Direction de recherche

Monsieur Olivier Germain, professeur au Département de management de l'ESG l'UQAM, que vous pouvez contacter à germain.olivier@uqam.ca

Préambule

Nous vous demandons de participer à un projet de recherche qui implique un entretien semi-dirigé pour connaître l'impact de la crise sur votre création d'entreprise. Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent.

Ce formulaire de consentement vous explique le but de cette étude, les procédures, les avantages, les risques et inconvénients, de même que les personnes avec qui communiquer au besoin.

Le présent formulaire de consentement peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles.

Description du projet et de ses objectifs

L'objet de cette recherche est d'étudier l'impact de la pandémie du Covid sur l'activité des entrepreneurs et de connaître également la manière dont la crise récente vous a conduit à changer l'orientation du projet entrepreneurial (changement de modèle d'affaires, de cible, de produit...)... L'objectif principal de ce mémoire vise donc à comprendre comment un changement d'orientation peut affecter positivement ou négativement l'activité d'un entrepreneur face à un imprévu ou dans une situation de crise. Pour se faire, nous souhaitons donc réaliser des entretiens semi-dirigés avec au moins 10 entrepreneurs actifs durant la pandémie du Covid.

Nature et durée de votre participation

Durant notre étude, vous serez amené à partager avec nous votre expérience de la crise du COVID lors d'une entrevue de 1 heure. La réalisation de ces entrevues s'étendra sur 1 mois, soit en mars 2022. Le lieu de déroulement de ces entretiens sera via une réunion Zoom du au contexte du Covid et l'utilisation d'un enregistrement de la réunion sera apprécié notamment pour une collecte fluide des données.

Avantages liés à la participation

Vous ne retirerez personnellement pas d'avantages à participer à cette étude. Toutefois, vous aurez contribué à l'avancement de ce projet pour connaître et aider de futurs entrepreneurs réagir face à un imprévu ou une crise.

Risques liés à la participation

En principe, aucun risque majeur et avantage ne sont liés à la participation à cette recherche. Toutefois, il peut exister certains risques psychologiques liées au cœur de la recherche, soit la situation actuelle de l'entreprise ou certaines questions, qui peuvent s'avérer difficile à aborder. Les entrepreneurs auront toute la liberté de mettre un terme à la rencontre si le sujet leur semble difficile à aborder et d'autres solutions seront conjointement trouvées avec le chercheur pour le confort psychologique des répondants.

Confidentialité

Vos informations personnelles ne seront connues que du chercheur et de mon directeur de recherche Monsieur Olivier Germain et ne seront pas dévoilées lors de la diffusion des résultats. Les entrevues transcrites seront numérotées et seuls les chercheurs ainsi que le directeur de recherche auront la liste des participants et du numéro qui leur aura été attribué. Enfin, l'ensemble des documents (les données, les formulaires de consentement) seront détruits 5 ans après le dépôt final du travail de recherche.

Participation volontaire et retrait

Votre participation est entièrement libre et volontaire. Vous pouvez refuser d'y participer ou vous retirer en tout temps sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de l'étude, vous n'avez qu'à aviser Youssouf Housti verbalement; toutes les données vous concernant seront détruites.

Indemnité compensatoire

Aucune indemnité compensatoire n'est prévue.

Des questions sur le projet?

Pour toute question additionnelle sur le projet et sur votre participation, vous pouvez communiquer avec les responsables du projet d'Olivier Germain, professeur au Département de management de l'UQAM, que vous pouvez contacter à germain.olivier@uqam.ca ; Youssouf Housti, étudiant à la maîtrise en Management, vous pouvez le contacter à l'adresse courriel suivante : ef591048@ens.uqam.ca.

Des questions sur vos droits ? Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE) a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains ou pour formuler une plainte, vous pouvez contacter la coordination du CERPE : cerpe-pluri@uqam.ca

Remerciements

Votre collaboration est essentielle à la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier.

Consentement

Je déclare avoir lu et compris le présent projet, la nature et l'ampleur de ma participation, ainsi que les risques et les inconvénients auxquels je m'expose tels que présentés dans le présent formulaire. J'ai eu l'occasion de poser toutes les questions concernant les différents aspects de l'étude et de recevoir des réponses à ma satisfaction.

Je, soussigné(e), accepte volontairement de participer à cette étude. Je peux me retirer en tout temps sans préjudice d'aucune sorte. Je certifie qu'on m'a laissé le temps voulu pour prendre ma décision.

Une copie signée de ce formulaire d'information et de consentement doit m'être remise.

Prénom Nom

Signature

Date

Engagement du chercheur

Je, soussigné(e) certifie

(a) avoir expliqué au signataire les termes du présent formulaire; (b) avoir répondu aux questions qu'il m'a posées à cet égard;

(c) lui avoir clairement indiqué qu'il reste, à tout moment, libre de mettre un terme à sa participation au projet de recherche décrit ci-dessus;

(d) que je lui remettrai une copie signée et datée du présent formulaire.

____Youssouf HOUSTI_____

Prénom Nom

Signature

Date

ANNEXE D

GRILLE D'ENTREVUE

Guide d'entretien :

Notre projet porte sur l'expérience des entrepreneurs durant la crise du COVID. Nous cherchons à comprendre comment ils ont vécu cette crise et quels sont les mesures prises par ces entrepreneurs pour surmonter les difficultés créées par cette crise. Nous souhaitons plus largement comprendre les effets de la crise sur l'orientation donnée au projet entrepreneurial. Afin de réaliser cette analyse, je vous poserai quelques questions pour mieux connaître votre parcours entrepreneurial et comprendre également de quelle façon vous gérez votre entreprise et comment la crise vous a affecté. Avant de commencer, je souhaiterai préciser quelques points.

- Comment les réponses seront utilisées dans notre mémoire :

Vos réponses feront l'objet d'un travail d'analyse visant à extraire les thèmes principaux que vous avez relatés en les croisant à ceux des autres entrepreneurs afin de produire une compréhension générale du changement d'orientation des projets entrepreneuriaux en cours de crise.

- Confidentialité :

Concernant la confidentialité, dans la mesure où la recherche porte sur une analyse croisée de 10 entrepreneurs, l'ensemble des données seront rendues anonymes et nous nous assurerons que vous et votre entreprise ne sont pas reconnaissables lors de la publication des résultats. Pour m'assurer que les résultats ne contiennent aucune information confidentielle, si vous le souhaitez, je pourrai vous envoyer les résultats d'analyse lorsqu'elles sont effectuées.

- Enregistrement :

Si vous êtes d'accord, nous aimerions enregistrer la conversation afin d'avoir des documents de sauvegarde et de données valides. Cela facilitera par ailleurs notre engagement réciproque dans

l'entrevue. Ce dialogue ne sera en aucun cas être utilisé sauf comme support pour réaliser l'analyse des résultats de l'entretien.

- Structure de l'entretien :

Comme mentionné précédemment, l'entretien durera environ une heure. La structure de l'entretien est la suivante :

1. Tout d'abord, nous vous poserons quelques questions générales sur vous-même,
2. Ensuite, nous aimerions connaître votre expérience entrepreneuriale et comment vous avez eu l'inspiration de créer votre propre projet.
3. Après cela, nous souhaitons continuer à vous poser des questions plus détaillées sur votre expérience.
4. Enfin, nous vous poserons quelques questions de conclusion et expliquerons les prochaines étapes que je prendrai en fonction des résultats.

A- Aspects descriptif du profil des entrepreneurs

- Pouvez-vous me parler un peu plus de vous, votre âge, formations, parcours universitaire, ancienne expérience professionnelle ?
- Avez-vous déjà suivi des formations en coaching entrepreneuriale ?
- Le cas échéant, quelles sont les structures de créations d'entreprise que vous avez utilisées et comment avez-vous appris ces connaissances ?
- Comment jugez-vous l'efficacité de ces structures et leur rendement sur votre entreprise depuis la création ?
- Comment avez-vous eu l'idée d'entreprendre ?
- Pouvez-vous me parler de votre parcours d'entrepreneur depuis avoir eu l'idée d'entrepreneur jusqu'à la création de votre entreprise ? (Revenir sur le point de la raison de

création d'entreprise et devenir entrepreneurs, connaître l'élément déclencheur qui lui a permis/permise de créer son entreprise).

(Le but de ce point est de mieux connaître le profil de l'entrepreneur et de connaître les événements déclencheurs qui lui ont permis d'avoir l'idée d'entreprendre et de créer son entreprise, ces points vont nous être utiles par la suite pour connaître comment le profil de l'entrepreneur peut affecter sa décision dans le choix d'une approche entrepreneuriale).

B- Aspects descriptifs sur l'entreprise

- Quelle est la principale motivation qui vous a permis de créer votre entreprise actuelle ?
- Comment avez-vous eu l'idée de créer votre entreprise actuelle ? (Si ce point n'a pas été cité dans la première question).
- Quels types de ressources avez-vous mobilisés au moment de la création de votre entreprise ?

(L'objectif de ce point est de connaître les raisons, motivations ainsi que la vision qui a permis à l'entrepreneur de créer son entreprise. La dernière question nous aide à introduire le point suivant qui va concerner l'approche effectuale et causale).

C- Etapes de création d'entreprise

- Quelles sont les méthodes que vous avez utilisées pour connaître le besoin du marché ainsi que les offres disponibles des autres concurrents avant de créer votre entreprise ?
- Quelles opportunités à long terme que vous avez définies et leurs retours attendus/probables pour votre entreprise ?

- Avez-vous réalisé un Business Plan depuis la réalisation de votre entreprise ? Si oui, Quel était le but principal de votre Business Plan ? (Une analyse de concurrence/ besoins des clients/ investisseurs) (Cette question nous permet d'avoir un aperçu sur l'approche utilisé par l'entrepreneur)
- Le cas échéant, comment avez-vous procédé au planning de la réalisation de votre entreprise ? (Avez-vous planifié les différents éléments clefs de la création ou bien vous préférez de ne pas planifier à l'avance et d'utiliser les moyens que vous avez sous la main pour réaliser votre projet au fur et à mesure ?)
- Généralement dans votre stratégie actuelle, vous essayez de prédire les événements imprévus ou bien contrôler cet imprévu pour en tirer profit ?
- Quelles sont les méthodes que vous utilisez pour prédire un événement imprévu ?
- Quelle est votre vision du risque, vous le voyez plutôt comme une opportunité ou vous préférez l'éviter ? Pourquoi ?
- Avez-vous du rapidement mettre en place des collaborations ou partenariats pour faire avancer votre projet ?

(Le but de ce point est de connaître quelle approche suivent les entrepreneurs en leur demandant des questions relatives aux deux. Connaître l'approche utilisée a pour but d'adapter les prochaines questions à cette approche).

D- La situation de l'entreprise durant la Pandémie

- Comment pensez-vous que la pandémie a affecté les petites et moyennes entreprises aux Québec ?
- Comment avez-vous vécu la crise de la pandémie de Covid-19 dans votre entreprise ?
- Avez-vous déjà dû s'affronter à une situation d'imprévu précédemment dans votre entreprise/ parcours d'entrepreneur ?
- Comment pensez-vous que votre entreprise aurait pu être mieux préparée ?

- Selon vous, à quelle vitesse votre entreprise a-t-elle réagi face à la crise ? Comment selon vous les entreprises peuvent-elles bénéficier d'une compréhension plus précoce de l'ampleur de la crise ?
- A quel degré pensez-vous avoir géré cette situation de crise ?
- Quel est l'état actuel de votre entreprise ? (Côté financier, situation des employés, développement etc.).
- Quelle est selon vous la meilleure façon de gérer une telle situation pour pouvoir survivre un imprévu de ce genre ?
- Avant de créer votre entreprise quels objectifs à atteindre vous êtes-vous fixé ? (Financiers, personnels ou sociaux)
- A l'heure actuelle vous pensez que vous aviez atteint vos objectifs ? Et si le cas échéant pourquoi ?

E – Le pivot en entrepreneuriat en situation de crise

- Pouvez-vous expliquer brièvement votre stratégie actuelle ?
- Pouvez-vous décrire les principales décisions prises par votre organisation au cours de son existence ? (Changements de produits, méthodes de vente, changements de stratégie, etc.)
- Connaissez-vous la définition d'un pivot ? (Le cas échéant, expliquer rapidement la définition du pivot en entrepreneuriat)
- Avez-vous déjà réalisé un pivot/changement de stratégie/approche dans votre entreprise ?
- Quel a été l'élément(s) déclencheur(s) qui a(ont) conduit à ce pivot ?
- Durant la crise du COVID avez-vous senti le besoin de réaliser un changement dans votre stratégie pour vous d'adapter à la nouvelle situation ?
- Si oui, quels sont les changements que vous avez appliqués à votre stratégie ? (Êtes-vous passé d'une approche qui se base sur des objectifs fixés à une approche qui analyse plutôt les moyens que vous avez et les exploitez pour réaliser de meilleurs résultats ou vice-versa). Et quel était les résultats apportés par ces changements ?
- Le cas échéant, quel est le résultat de votre décision de ne pas réaliser un changement de votre stratégie et comment votre entreprise s'est adaptée à la nouvelle situation ?

Dernière partie de l'entretien : L'exemple sur la Causation et l'Effectuation de Sarasvathy

Pour terminer notre entretien je vais vous présenter un exemple très connu en entrepreneuriat afin de distinguer deux types de conduites. J'aimerais avoir votre avis sur cet exemple.

L'exemple qui suit est emprunté à la chercheuse Sarasvathy. Selon vous, si vous êtes chez vous et vous voulez cuisiner, vous choisissez en premier le plat que vous voulez cuisiner, puis vous achetez ou assemblez tous les ingrédients pour réaliser ce plat, ou bien vous regardez vaguement ce qu'il y a dans votre réfrigérateur et vous réalisez un plat à partir des ingrédients que vous vous dispos

BIBLIOGRAPHIE

- Aarstad, Jarle & Kvitastein, Olav. (2022). Do New Firms Recruit Employees from Small or Large Firms, and Do Small or Large Firms Recruit Employees From Firms That Cease to Operate? *Frontiers in Sociology*, N 7, p. 1-7. DOI: 10.3389/fsoc.2022.853689.
- Aldrich, H. E. et Martinez, M. A. (2001). Many are Called, but Few are Chosen: An Evolutionary Perspective for the Study of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), p. 41–56. <https://doi.org/10.1177/104225870102500404>
- Aljuhmani, H. Y., et Emeagwali O. L. (2017). The Roles of Strategic Planning in Organizational Crisis Management: The Case of Jordanian Banking Sector. *International Review of Management and Marketing*, 7(3), p. 50-60.
- Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research. *Academy of Management Review*, 28, p. 13–33, <https://doi.org/10.5465/amr.2003.8925191>
- mann, B. (2018). Compte rendu de [Dominguez, N. (2017). Nouvelles stratégies d'internationalisation des PME : Innover pour conquérir de nouveaux marchés. ISTE Editions]. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 22, p. 157–157.
- Anderson, R.C. et Reeb, D.M. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), p. 1301-1328.
- Ansoff, H.I. (1994). Comment on Henry Mintzberg's strategic planning. *Long Range Planning*, 27(3), p. 3-158.
- Bajwa, S.S., Wang, X., Duc, A.N. et Abrahamsson, P. (2016). How Do Software Startups Pivot? *Empirical Results from a Multiple Case Study*, ICSOB.
- Ballenger-Browning, K. et Johnson, D.C. (2010). Key Facts on Resilience. *Naval Center for Combat and Operational Stress Control*.
- Barron, A., Hultén, P. et Hudson, S. (2010). The financial crisis and the gathering of political intelligence: A cross-country comparison of SMEs in France, Sweden and the UK. *International Small Business Journal*, 30(4), p. 345-366.
- Bartik, A. W., Bertrand, M., Cullen, Z. B., Glaeser, E. L., Luca, M. et Stanton, C. T. (2020). The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 117(30), p. 17656–17666.
- Barton, Scott et Hong, S. Lee et Rebec, George. (2012). Neural correlates of unpredictability in behavioral patterns of wild-type and R6/2 mice. *Commun Integr Biol*, 5(3), p. 259-261.

Basit, T. N. (2003). Manual or electronic? The role of coding in qualitative data analysis. *Educational Research*, 45, p. 143-154.

Bell, E., Harley, B., et Bryman, A. (2022). Business research methods. *Oxford university press*.

Beqiri, G. (2014). The Impact of social media on Higher Education in Kosovo: The Student's Perspective. *Academic Journal of Interdisciplinaire Studies*, vol 3(2), p. 140-155. DOI : 10.5901/ajis. 2014.v3n2p155

Bernard, M. et Dubard Barbosa, S. (2016). Résilience et entrepreneuriat : Une approche dynamique et biographique de l'acte d'entreprendre. *Management*, 19, p. 89-123. <https://doi.org/10.3917/mana.192.0089>

Bernard, M-J. et Dubard Barbosa, S. (2016). Resilience and entrepreneurship: A dynamic and biographical approach to the entrepreneurial act. *Management*, 19, p. 89-123.

Bernstein, J. et Bonafede, B. (2011). Manager's guide to crisis management. *New York: McGraw-Hill*.

Bhamra, R., Dani, S. et Burnard, K. (2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), p. 5375-5393.

Blank, S.G. (2005). The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win. *London: Oxford University Press*.

Blismas, N. et Dainty, A. (2003). Computer-aided qualitative data analysis: Panacea or paradox?. *Building Research and Information - BUILDING RES INFORM*, 31, p. 455-463.

Bonanno, G. A. (2012). Uses and abuses of the resilience construct: Loss, trauma, and health- related adversities. *Social Science & Medicine*, 74, p. 753-756.

Bosch, J., Olsson, H. H., Björk, J. et Ljungblad, J. (2013). The early stage software startup development model: a framework for operationalizing lean principles in software startups. *Lean Enterprise Software and Systems*, p. 1-15.

Boyce, C., et Neale, P. (2006). Conducting in-depth interviews: A guide for designing and conducting in-depth interviews for evaluation input. *Pathfinder International Watertown*.

Bretel, M., Mauer, R., Engelen, A. et Küpper, D. (2012). Corporate Effectuation: Entrepreneurial Action and its Impact on R&D project performance. *Journal of Business Venturing*, 27, p. 167-184.

Brown, R., Rocha, A. et Cowling, M. (2020). Financing entrepreneurship in times of crisis: Exploring the impact of COVID-19 on the market for entrepreneurial finance in the United Kingdom. *International Small Business Journal*, 38(5), p. 380-390.

Bryman, A. et Bell, E. (2011) Business Research Methods. 3rd Edition. *Oxford University Press*.

Carias, C., Pawaskar, M., Nyaku, M., Conway, J. H., Roberts, C. S., Finelli, L., et Chen, Y. T. (2021). Potential impact of COVID-19 pandemic on vaccination coverage in children: A case study of measles-containing vaccine administration in the United States (US). *Vaccine*, 39(8), p. 1201–1204. <https://doi.org/10.1016/j.vaccine.2020.11.074>

Chandler, G. N., DeTienne, D. R., McKelvie, A. et Mumford, T. V. (2011). Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of business venturing*, 26(3). p. 375- 390.

Collis, J., & Hussey, R. (2014). Business research: A practical guide for undergraduate & postgraduate students. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

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 P.M.E.*, 34(3-4), p. 184–203.

Coombs, W. T. et Holladay, J. S. (1996). Communication and Attributions in a Crisis - An Experimental Study. *Crisis Communication Journal of Public Relations Research*, 8(4), p. 279-295.

Cooper, B. et Vlaskovits, P. (2013). The lean entrepreneur: How visionaries create products, innovate with new ventures, and disrupt markets. *John Wiley & Sons*.

Crosby, M. (2000), Patents, Innovation and Growth. *Economic Record*, 76, p. 255-262. <https://doi.org/10.1111/j.1475-4932.2000.tb00021.x>

Cutlip, S. M., Center, A. H., et Broom, G. M. (2006). Effective Public Relations, 9th ed. *Pearson Education International*.

Delmar, F. and Shane, S. (2003), Does business planning facilitate the development of new ventures?. *Strategic Management Journal*, 24(12), p. 1165–1185. <http://www.jstor.org/stable/20060610>

Doern, R. (2016). Entrepreneurship and crisis management: The experiences of small businesses during the London 2011 riots. *International Small Business Journal*, 34(3), p. 276-302.

Doern, R., Williams, N., Vorley, T. (2019). Special issue on entrepreneurship and crises: Business as usual? An introduction and review of the literature. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5–6), p. 400-412.

Domegan, C., & Fleming, D. (2007). Marketing research in Ireland: Theory and practice. Dublin: Gill & Macmillan.

Donaldson, L. (2001) The Contingency Theory of Organizations. *Sage Publications*.

Duchek, S. (2018). Entrepreneurial Resilience: a biographical analysis of successful entrepreneurs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14, p. 429-455.

Edmondson, A. et McManus, S. (2007). Methodological Fit in Management Field Research. *Academy of Management Review*, 32, p. 1155-1179.

Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*, 116, p. 199-208.

Eisenmann, T. R., Ries, E., et Dillard, S. (2012). Hypothesis-driven entrepreneurship: The lean startup.

Eriksson, P. et Kovalainen, A. (2008). Qualitative Methods. *Business Research*. 12(2) p. 11-25. doi: 10.4135/9780857028044

Essen, M., Otten, J. et Carberry, E. (2011). Assessing Managerial Power Theory: A Meta-Analytic Approach to Understanding the Determinants of CEO Compensation. *Journal of Management*, 41.

Fahlenbrach, R. et Rageth, K. et Stulz, R. M. (2020). How Valuable is Financial Flexibility when Revenue Stops? Evidence from the COVID-19 Crisis. NBER Working Papers 27106, *National Bureau of Economic Research, Inc.*

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

Filippetti, A., Frenz, M. et Ietto-Gillies, Grazia. (2009). Is the innovation performance of countries related to their internationalization?

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

Gartner, W. (1989). "Who Is an Entrepreneur?" Is the Wrong Question. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(4), 47–68. <https://doi.org/10.1177/104225878901300406>

Gehman, J., Glaser, V.L., Eisenhardt, K.M., Gioia, D.A., Langley, A. et Corley, K.G. (2018). Finding Theory–Method Fit: A Comparison of Three Qualitative Approaches to Theory Building. *Journal of Management Inquiry*, 27, p. 284–300.

Ghorashi, H. (2015). Challenges of the Lean Startup Method: Entrepreneurial Knowledge Management during the BML-Loop.

Ghosh, A. et Moon, D. (2010). Corporate Debt Financing and Earnings Quality. *Journal of Business Finance & Accounting*, 37, p. 538-559. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5957.2010.02194.x>Blank, 2012

Giardino, C., Wang, X. et Abrahamsson, P. (2014). Why Early-Stage Software Startups Fail: A Behavioral Framework, p. 27-41.

Gittell, J.H., Weinberg, D., Pfefferle, S. and Bishop, C. (2008), Impact of relational coordination on job satisfaction and quality outcomes: a study of nursing homes. *Human Resource Management Journal*, 18, p. 154-170. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00063.x>

Greene, F-J. et Rosiello, A. (2020). 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), p. 583-592.

Guo, R., Cai, L. et Zhang, W. (2016). Effectuation and causation in new internet venture growth. *Internet Research*, 26, p. 460-483.

Hale, J. (1997). A Layered Communication Architecture for the Support of Crisis Response. *Journal of Management Information Systems*, 14(1), p. 235-255.

Harms, R. et Schiele, H. (2012). Antecedents and consequences of effectuation and causation in the international new venture creation process. *Journal of International Entrepreneurship*, 10(2), p. 95-116.

Hayward M., Forster, W. R., Sarasvathy S. D. et Fredrickson B. L., (2010). Beyond hubris: how highly confident entrepreneurs rebound to venture again. *Journal of Business Venturing*, 25, p. 569- 578.

Hennink, M., Hutter, I. et Bailey, A. (2011). Qualitative Research Methods.

Hennink, M. (2007). International Focus Group Research: A Handbook for the Health and Social Sciences.

Herbane, B. (2010). Small business research: Time for a crisis-based view. *International Small Business Journal*, 28(1), p. 43–64.

Hickman, J. R. et Crandall, W. R. (1997). Before disaster hits: A multifaceted approach to crisis management. *Business Horizons*, 40(2), p. 75-79.

Hillary, R. (2000). Small and Medium-sized Enterprises and the Environment, *Business Imperatives*, p. 45-50. <https://doi.org/10.4324/9781351282840>

Irvine, W., et Anderson, A. R. (2004). Small tourist firms in rural areas: agility, vulnerability and survival in the face of crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 10, p. 229-246.

Jackson, K. (2017). Where Qualitative Researchers and Technologies Meet: Lessons From Interactive Digital Art. *Qualitative Inquiry*, 23(10), p. 818–826.

Jacquemin, A. et Lesage, X. (2014). L’effectuation permettrait-elle de surmonter le doute de l’entrepreneur ? Etude comparative d’entrepreneurs novices et expérimentés. *12ème Congrès International Francophone sur l'Entrepreneuriat et la PME*.

Jacquemin, A. et Lesage, X. (2016). Comment l'entrepreneur peut-il surmonter le doute ? Apport de la théorie de l'effectuation. *Management International/International Management/Gestión Internacional*, 20(2).

Jiang, Y. et Rüling, C-C. (2019). Opening the Black Box of Effectuation Processes: Characteristics and Dominant Types. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), p. 171-202.

Jin, Yan. (2010). Making Sense Sensibly in Crisis Communication: How Publics' Crisis Appraisals Influence Their Negative Emotions, Coping Strategy Preferences, and Crisis Response Acceptance. *Communication Research - COMMUN RES*, 37, p. 522-552.

Juergensen, J., Guimon, J. et Narula, R. (2020). European SMEs amidst the COVID-19 crisis: assessing impact and policy responses. *Journal of Industrial and Business Economics*.

Kane, T. J. (2010). The importance of startups in job creation and job destruction.

Kash, T. et Darling, J. (1998). Crisis Management - Prevention, Diagnosis and intervention. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(4), p. 179-186.

Kitsos, T. et Bishop, P. (2018). Economic resilience in Great Britain: the crisis impact and its determining factors for local authority districts. *The Annals of Regional Science*, 60, p. 329-347.

Klag, M. and Langley, A. (2013). Approaching the Conceptual Leap. *International Journal of Management Reviews*, 15, p. 149-166.

Klein, V. B, Todesco, J. L. (2021). COVID-19 crisis and SMEs responses: The role of digital transformation. *Knowledge and Process Management*, 28, p. 117- 133.

Korber, S. et McNaughton, R. (2017). Resilience and entrepreneurship: A systematic literature review. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24.

Kraaijenbrink, J. (2012). The Nature of the Entrepreneurial Process: Causation, Effectuation, and Pragmatism. *New Technology-Based Firms in the New Millenium*, 9, p. 187-199.

Kraaijenbrink, J., Ratinho, T. et Groen, A. (2012). Planning the unknown: the simultaneity of predictive and non-predictive entrepreneurial strategies. *Babson College Entrepreneurship Research Conference*, p. 1-15.

Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A. et Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(5), p. 1067-1092.

Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Morales, A., Prochotta, A., Steinbrink, K. et Berger, E.S. (2020). Startups in times of crisis – a rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, p. 1-13.

LeCompte, M. D., et Goetz, J. P. (1982). Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research. *Review of Educational Research*, 52(1), p. 31–60.

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., et Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), p. 243–255.

Li, S., Easterby-Smith, M. et Bartunek, J. (2009). Research Methods for Organizational Learning: The Transatlantic Gap. *Management Learning*, 40, p. 439-447.

Liguori, E. et C. Winkler. (2020). *From Offline to Online: Challenges and Opportunities for Entrepreneurship Education following the COVID-19 Pandemic*. Entrepreneurship Education and Pedagogy In Press.

Lingelbach, D., Sriram, V., Mersha, T. et Saffu, K. (2015). The Innovation Process in Emerging Economies: An Effectuation Perspective. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 16, p. 5-17.

Maital, S. et Barzani, B. (2020). The global economic impact of Covid-19: A summary of research. *Samuel Neaman Institute: Haifa*.

Manolova, T. S., Brush, C. G., Edelman, L. F. et Elam, A. (2020). Pivoting to stay the course: How women entrepreneurs take advantage of opportunities created by the COVID-19 pandemic. *International Small Business Journal*, 38(6), p. 481–491. <https://doi.org/10.1177/0266242620949136>

Mazur, M., Dang, M. et Vega, M. (2021). COVID-19 and the March 2020 Stock Market Crash. Evidence from S&P1500. *Finance Research Letters*, 38.

McIntyre, D., Thiede, M. et Birch, S. (2009). Access as a policy-relevant concept in low- and middle-income countries. *Health economics, policy, and law*, 4(2), p. 179–193. <https://doi.org/10.1017/S1744133109004836>

Mero, J., Tarkiainen, A., & Tobon, J. (2020). Effectual and causal reasoning in the adoption of marketing automation. *Industrial Marketing Management*, 86, p. 212–222. DOI:10.1016/j.indmarman.2019.12.008

Miller, D. et Le Breton-Miller, I. (2005). Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses. *Harvard Business School Press*.

Monllor, J., & Murphy, P. J. (2017). Natural disasters, entrepreneurship, and creation after destruction: a conceptual approach. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(4), p. 618–637. DOI:10.1108/IJEBr-02-2016-0050

Mowrer, O. H. (1960). Learning Theory and Behavior. *John Wiley & Sons Inc*.

Mutiu, A. I., Tiron, T. A. et Ienciu, A. I. (2008). The Improvement Process of the Romanian Educational Accounting System Toward a Global Economic Environment. *Annals of Faculty of Economics, University of Oradea, Faculty of Economics*, 3(1), p. 1336-1340.

Nadiri, M. I. (1993). Innovations and Technological Spillovers. *NBER Working*, 4423. <https://doi.org/10.3386/w4423>

Nastase, C. et Kajanus, M. (2010). The impact of the global crisis on SME and entrepreneurship -Romania and Finland cases. *Amfiteatru Economic Journal*, 12(27), p. 751-762.

Ohno, T. et Bodek, N. (1988). Toyota Production System—Beyond Large Scale Production. *Productivity Press*.

Pak, A., Adegboye, O. A., Adekunle, A. I., Rahman, K. M., McBryde, E. S. et Eisen, D. P. (2020). Economic Consequences of the COVID-19 Outbreak: the Need for Epidemic Preparedness. *Front. Public Health*, 8, p. 241.

Pal, R., Torstensson, H. et Mattila, H. (2014). Antecedents of organizational resilience in economic crises—an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs. *International Journal of Production Economics*, 147(PB), p. 410-428.

Paraskevas, A. (2006). Crisis Management or Crisis Response System? *Management Decision*, 44(7), p. 892-907.

Pearson, C. M. et Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *The Academy of Management Review*, 23(1), p. 59–76. <https://doi.org/10.2307/259099>

Pearson, C. M., et Mitroff, I. I. (1993). From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management. *The Executive*, 7(1), p. 48–59. <http://www.jstor.org/stable/4165107>

Perry, J., Chandler, G. et Markova, G. (2011). Entrepreneurial Effectuation: A Review and Suggestions for Future Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*.

Pheng, L. H., et Ann, Y. D. (1997). Crisis Management - A Survey of property development Firms. *Property Management*, 17(3), p. 231-251.

Pollard, D. et Hotho, S. (2006). Crises, Scenarios and the Strategic Management Process. *Management Decision*, 44, p. 721-736.

Prasad, K. D. V., Vaidya, R. et Anil Kumar, V. (2015). A Study on Causes of Stress among the Employees and Its Effect on the Employee Performance at the Workplace in an International Agricultural Research Institute, Hyderabad, Telangana, India. *International Journal of Management Research and Business Strategy*, 4, p. 68-82.

Read, S., Dew, N., Sarasvathy, S., Song, M. et Wiltbank, R. (2009). Marketing under uncertainty: The logic of an effectual approach. *Journal of Marketing*, 73(3), p. 1-18.

Read, S., Sarasvathy, S., Dew, N., Wiltbank, R. et Ohlsson, A.-V. (2011). Effectual Entrepreneurship. *Abingdon: Routledge*.

Reymen, I. M. M. J., Andries, P., Berends, H., Mauer, R., Stephan, U. et Van Burg, E. (2015). Understanding Dynamics of Strategic Decision Making in Venture Creation: A Process Study of Effectuation and Causation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9, p. 351– 379.

Ridder, H.-G. (2014). [Review of Qualitative Data Analysis. A Methods Sourcebook 3 rd Edition, by M. B. Miles, A. M. Huberman, & J. Saldaña]. *Zeitschrift Für Personalforschung / German Journal of Research. Human Resource Management*, 28(4), p. 485–487

Ries, E. (2011). The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. *Crown Books*.

Ritchie, B. W. (2004). Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*, 25, p. 669-683.

Saldana, J. (2009). The Coding Manual for Qualitative Researchers. *Sage Publications*.

Sapir, A. (2020). Why has COVID-19 hit different European Union economies so differently?. *Policy Contribution*, 18.

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

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

Sarasvathy, S., et Dew, N. (2005). New Market Creation through Transformation. *Journal of evolutionary Economics*, 15, p. 533-565.

Saunders, M., Lewis, P. et Thornhill, A. (2009). Research Methods for Business Students. *Pearson*.

Schank, R. C., Berman, T. R. et Macpherson, K. A. (1999). Learning by doing. Instructional design theories and models: A new paradigm of instructional theory, 2, p. 161-181.

Seeger, M. W., Sellnow, T. L. and Ulmer, R. R. (1998). Communication, Organization and Crisis. *Communication Yearbook* 21.

Sirén, C., He, V.F., Wesemann, H., Jonassen, Z., Grichnik, D. et von Krogh, G. (2020). Leader Emergence in Nascent Venture Teams: The Critical Roles of Individual Emotion Regulation and Team Emotions. *Journal of Management Studies*, 57(5), p. 931-961.

Smallbone, D., Deakins, D., Battisti, M., et Kitching, J. (2012). Small business responses to a major economic downturn: Empirical perspectives from New Zealand and the United Kingdom. *International Small Business Journal*, 30(7), p. 754–777. <https://doi.org/10.1177/0266242612448077>

Terho, H., Suonsyrjä, S., Karisalo, A. et Mikkonen, T. (2015). Ways to Cross the Rubicon: Pivoting in Software Startups. *SSU'15 workshop*, p. 555-568.

Valéau, P. (2006). L'accompagnement des entrepreneurs durant les périodes de doute. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 5, p. 31-57. <https://doi.org/10.3917/entre.051.0031>

Venkataraman, R. R. et Pinto, J.K. (2011). Cost and Value Management in Projects. *John Wiley & Sons*.

Ward, J. L. (1987). Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuous Growth, Profitability, and Family Leadership. *Jossey-Bass*.

Watanabe, C. et Kishioka, M. et Nagamatsu, A. (2004). Resilience as a source of survival strategy for high-technology firms experiencing megacompetition. *Technovation*, 24, p. 139-152.

Williams, N. and Vorley, T. (2014), Economic resilience and entrepreneurship: lessons from the sheffield city region, *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol.26, p.257-281. DOI:10.1080/08985626.2014.894129

Williams, S. et Schaefer, A. (2013). Small and Medium-Sized Enterprises and Sustainability: Managers' Values and Engagement with Environmental and Climate Change Issues. *Business Strategy and the Environment*. 22. p. 173–186

Yin, R. K. (2011). Qualitative Research from Start to Finish. *Guilford*.

Yin, R. K. (2008). Case Study Research: Design and Methods. 4th Edition. *Sage Publications*.

Young, K. (2009). Internet Addiction: Diagnosis and Treatment Considerations. *Journal of Contemporary Psychotherapy*, 39, p. 241-246.

Zahra, S. A., Abdelgawad, S. G. et Tsang, E. W. K. (2011). Emerging Multinationals Venturing Into Developed Economies: Implications for Learning, Unlearning, and Entrepreneurial Capability. *Journal of Management Inquiry*, 20(3), p. 323-330.