

Chocs externes et comportements entrepreneuriaux
**Comment les nouveaux entrepreneurs ont-ils abordé leur action
entrepreneuriale pendant le Covid-19 ?**

Cécile Chanut-Guieu

Aix-Marseille Université, LEST-CNRS UMR 7317, Aix-en-Provence, France
IUT Aix-Marseille, département GEA Gap, Rue Bayard, 05000, Gap, France
Cecile.guieu@univ-amu.fr

Gilles Guieu, Pascal Boscher, Julien Duverne

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

Mots-clés : création d'entreprise, choc externe, incertitude, action entrepreneuriale, Covid-19

Keywords: new venture creation, external shock, uncertainty, entrepreneurial action, Covid-19

Résumé : La plupart des travaux qui ont étudié l'impact des chocs externes sur l'entrepreneuriat ont focalisé sur l'action entrepreneuriale au sein d'entreprises existantes et non dans les entreprises en création. En périodes troublées, comment les créateurs surmontent-ils l'incertitude ? En renforçant la planification, la frugalité ou le soutien émotionnel, triptyque proposé par Giones et al. (2020) ? Nous avons interrogé 10 créateurs ayant créé leur entreprise pendant les confinements du Covid-19. Les résultats indiquent qu'ils ont transformé le choc externe en opportunité en combinant frugalité et soutien émotionnel pour surmonter l'incertitude.

Abstract: Most works studying the impact of external shocks on entrepreneurship focus on the entrepreneurial action in existing firms, and not in new ventures. In troubled times, do new venture creators reinforce planning, frugality and/or emotional support (Giones et al., 2020)? We interviewed 10 entrepreneurs who nevertheless decide to create a new venture during the Covid-19 lockdowns. They turn the external shock into a source of opportunity by combining frugality with emotional support to overcome uncertainty.

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

Introduction

La plupart des travaux sur l'impact des crises ou des chocs externes s'intéressent aux grandes entreprises (Li et Tallman, 2011), ou à la manière dont les PME sont capables de résister dans ces périodes troublées (Morgan et al., 2020 ; Miklian et Hoelscher, 2022).

Des travaux liant crise et entrepreneuriat existent, mais la plupart s'intéressent au mode d'action de l'entrepreneur et des *PME déjà installées ou des start-ups à forte croissance* (Greene et Rosiello, 2020 ; Shepherd et Williams, 2020), et à leur résilience. Hudecheck et al. (2020) s'intéressent aux conséquences sur les firmes installées et aux conseils à leur donner. Les travaux ne s'intéressent pas à l'acte de *création d'entreprise* (Doern et al., 2019), à l'exception notable de Davidsson et Gordon, qui, résultat inattendu et paradoxal, n'identifient pas d'impact de la crise sur les créateurs (Davidsson et Gordon, 2016). Ainsi, l'une des lacunes de la littérature est d'analyser l'impact des chocs externes sur des acteurs centraux de la recherche et de la pratique en entrepreneuriat, à savoir les créateurs d'entreprise au moment-même de leur processus de création, alors même que leur place dans l'économie et le développement régional est central.

Afin de combler cette lacune, nous menons actuellement un programme de recherche visant à comprendre le comportement entrepreneurial pendant la crise du Covid-19, considérée comme un choc externe (Miklian et Hoelscher, 2022). Ce programme comprend plusieurs volets : (1) la modification éventuelle de leur processus de création d'entreprise et les facteurs d'ajustement (volet présenté ici pour le CIFEPME 2022) ; (2) les formes d'action entrepreneuriale (en référence au travail institutionnaliste de Bylund et McCaffey (2017) qui indiquent que l'entrepreneur agit au regard d'une institution (les normes d'un marché, les attentes d'une clientèle, la conception d'un produit, etc.) pour s'y conformer, s'en évader ou la modifier (*abide, evade, alter*), enfin (3) les types de leadership adopté – transformationnel et transactionnel (Bass, 1985) – pour démarrer et lancer l'activité. Nous nous intéressons ici à la seule première question évoquée ci-dessus : comment les créateurs font-ils face à l'incertitude liée à un choc externe ? En renforçant la planification, la frugalité ou le soutien émotionnel (Giones et al., 2020) ?

Pour y répondre, notre communication est subdivisée en trois parties. Premièrement, une succincte revue de littérature étudiera les relations entre chocs externes et incertitudes, présentera les travaux consacrés aux actions menées en période de crise par des entrepreneurs installés, pour focaliser ensuite sur les créateurs en période troublée, dont la période actuelle. Ainsi, nous ne nous intéressons ici qu'aux *seules créations d'entreprise* comme modalité de l'action entrepreneuriale. Deuxièmement, nous présenterons le terrain étudié et les méthodes employées. Troisièmement, nos résultats seront organisés en trois sous-sections : les nouvelles entreprises et leurs créateurs ; les éléments déclencheurs qu'ils mobilisent pour créer leur entreprise ; les répondants face à l'incertitude, en utilisant le cadre conceptuel proposé par Giones et al. (2021). La discussion cherchera notamment à identifier comment ces éléments empiriques tirés de l'étude des créateurs pendant la crise du Covid-19 peuvent compléter la compréhension du comportement entrepreneurial dans des environnements marqués par l'incertitude.

1. Revue succincte de la littérature

1.1. Chocs externes et incertitude

Les liens entre l'instabilité et l'incertitude de l'environnement et le niveau de création d'entreprise ont déjà été identifiés. Miklian et Hoelscher définissent le choc externe comme « un événement imprévisible ou inattendu initié par un marché, une communauté ou un pays qui apporte un impact négatif significatif sur le marché, la communauté, le pays » (Miklian et Hoelscher, 2022, p. 180). Ces chocs externes peuvent relever de quatre catégories, à savoir des chocs financiers et économiques, des catastrophes naturelles, des conflits armés, ou enfin de la violence politique et de l'insécurité sociale. Leurs principales conséquences sont notamment la modification importante de la demande et de l'offre, la contraction économique, des pertes, un accès limité au crédit, et des restrictions physiques de circulation. Enfin, les questions communes posées par tous les types de chocs externes relèvent de deux catégories : la vulnérabilité et la résilience de l'organisation aux prises avec le choc externe (Miklian et Hoelscher, 2022, p. 179). La pandémie du Covid-19 peut être considérée comme un choc externe du fait des ruptures majeures causées aux systèmes économiques (Hudecheck et al., 2020) et des bouleversements des chaînes d'approvisionnement, des restrictions gouvernementales, la refonte de processus productifs, et l'érosion de la confiance dans le commerce mondial (Morgan et al., 2020, p. 371).

1.2. La crise du Covid-19 : travaux récents en entrepreneuriat

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

La pandémie du Covid-19 est un contexte pertinent pour analyser l'impact de l'environnement sur les comportements entrepreneuriaux (Davidsson et al., 2021). Lagdemeo (2021) étudie dix processus de création d'entreprise, huit relevant d'une approche causale, deux d'une approche effectuale. Pour ces auteurs, la pandémie Covid-19 a modifié les approches, l'environnement externe ayant réduit les possibilités d'accès aux ressources. Alors qu'Arrighetti et al. (2016) avaient identifié le développement de l'entrepreneuriat de nécessité et le repli de l'entrepreneuriat d'opportunité en période de crise, Maritz et al. (2020) identifient une convergence de l'entrepreneuriat d'opportunité et de nécessité, les deux types de produits et de services se rejoignant sous l'effet de la pandémie actuelle.

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

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

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

1.3. La crise du Covid-19 : focalisation sur les quelques travaux portant sur la création d'entreprise

Morgan et al. (2020) étudient deux "types" d'entrepreneurs : ceux des entreprises existantes, et ceux des entreprises en création. Selon eux, après le choc, deux comportements devraient voir le jour. Les entreprises existantes devraient appuyer sur leur capacité d'innovation, puisqu'elles sont dépendantes de ressources installées, alors que les entreprises en création seront plus à même de sélectionner les opportunités, puisqu'elles ne sont pas encastrées dans un environnement déjà construit (Morgan et al., 2020, p. 369). Ces dernières seraient ainsi capables de « pivoter », parce qu'elles ne sont dépendantes ni de ressources (*resource lock-in*) ni d'un passé (*path dependency*) (Morgan et al., 2020, p. 375).

Linan et Jaen sont plus précis en faisant la distinction entre deux types d'entrepreneurs en phase de création, les entrepreneurs potentiels (dont le nombre devrait croître), et les entrepreneurs engagés qui développent déjà leur projet (pour lesquels jouent des effets contradictoires) (Linan et Jaen, 2020, p. 4-5).

L'intention entrepreneuriale est un bon prédicteur du comportement de création (Bird, 1988 ; Kautonen et al., 2013). L'intention est expliquée par des variables démographiques, des éléments contextuels et la perception du risque. Krichen et Chaabouni (2021) ont interrogé 308 étudiants de l'université de Sfax sur leur perception du risque et d'autres variables contextuelles. Ils se sont posé la question suivante : « comment les perceptions de la situation macro-économique, des risques et des facteurs contextuels ont-elles affecté les intentions entrepreneuriales des étudiants pendant la pandémie du Covid-19 ? » (2021, p. 107). On peut penser que la période de crise influe sur l'intention, soit en renforçant le sentiment de menace, soit d'opportunité. Or, pendant le Covid, l'intention entrepreneuriale des étudiants n'a pas diminué (Krichen et Chaabouni, 2021), laissant à penser que le sentiment d'opportunité domine.

D'ailleurs, les chiffres indiquent que l'activité de création n'a pas été ralentie, il n'y a eu qu'un report des créations. Par exemple, en 2020, première année de la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19, 848 200 entreprises ont été créées en France, soit 4% de plus qu'en 2019 (Insee, 2021). Mais on connaît mal les raisons qu'ont les entrepreneurs pour démarrer une

nouvelle entreprise, en période d'instabilité et d'incertitude (St.-Pierre et al., 2022). Plusieurs travaux se sont récemment intéressés aux défis auxquels ont à faire face les entreprises naissantes (Eggers, 2020 ; Maritz et al., 2020 ; Salamzadeh et Dana, 2021), mais ne repèrent pas les motivations et éléments qui permettent d'expliquer la création d'entreprise elle-même comme une action entrepreneuriale particulière.

1.4. La notion d'action entrepreneuriale et ses facteurs

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

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

Les trois perspectives impactent les perceptions des entrepreneurs, la préparation et les réponses potentielles à une crise inattendue (Giones et al., 2020, p. 2). Toutefois, les réflexions de Giones et al. (2020) portent à nouveau sur les actions entrepreneuriales réalisées par des *entreprises en place*. Aussi, nous devons adapter leur grille d'analyse aux actions entrepreneuriales menées dans le cadre de la création. Face à la crise et à l'incertitude qu'elle génère, les actions entrepreneuriales relèvent-elles plutôt de la planification, de la frugalité, ou du soutien social et émotionnel ?

2. Méthodologie

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

Friest *et al.* (2022) ont identifié deux facilitateurs d'accès au terrain plus favorables en période de crise : l'encastrement local et la confiance. C'est donc par contact direct que nous sommes entrés en relation avec les entrepreneurs qui nous intéressent. Nous avons mobilisé nos relais dans les associations locales d'entreprises (UPE, incubateurs, plateformes d'initiatives, etc.). Nous avons ainsi sélectionné une vingtaine de créateurs de différents secteurs d'activité (économie numérique, artisanat, commerce, services, restauration, etc.) qui ont tous démarré leur activité après le 17 mars 2020 dans les Alpes du Sud (04-05). Des entretiens semi-directifs seront utilisés pour collecter les informations. Le guide est composé des rubriques suivantes : l'identité et le parcours du créateur, le processus de création, les motivations de la création, l'identification des modalités d'action (planification, frugalité, soutien social et émotionnel), leur perception générale de la pandémie, leur vie quotidienne et des affaires depuis la création. La grille proposée par Giones et al. (2020, p. 5) sera l'ossature générale de la partie centrale.

Pour répondre à notre problématique, ici, nous avons décidé de mener une étude qualitative auprès de 10 créateurs d'entreprises des Hautes-Alpes (05) qui se sont développées par l'intermédiaire de l'incubateur GAAAP situé à Gap (05000). Dix autres entretiens sont prévus ultérieurement avec des créateurs nouvellement inscrits à l'UPE locale, mais n'ayant pas fréquenté l'incubateur.

Les entretiens se sont déroulés entre le 31 mai 2022 et le 21 juin 2022 (voir tableau 1). Un de ces entretiens a été réalisé dans l'entreprise, sept sur le pôle universitaire de Gap et deux en visioconférence. Ce sont uniquement les développeurs du projet, chefs de l'entreprise que nous avons rencontrés. Les entretiens ont tous été enregistrés et retranscrits et ont duré entre 1h30 et 2h00. Tous ont autorisé l'enregistrement et le l'utilisation de leur véritable nom.

Après les entretiens, l'équipe s'est engagée à restituer les résultats de la recherche auprès des interviewés et des associations facilitatrices sous forme de discussion en atelier. Cette restitution fait partie intégrante de la démarche méthodique et comporte une double visée : l'amélioration du contenu de résultats (amender, corroborer, affiner les conclusions émises par les chercheurs) et le partage des résultats en intégrant tous les protagonistes dans la production et la diffusion des connaissances. Cette restitution aura lieu à l'automne, après le CIFEPME.

Tableau 1. Les entrepreneurs rencontrés

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

3. Principaux résultats

La section des résultats est organisée comme suit. Tout d'abord, nous présentons les nouvelles entreprises et leurs créateurs. Deuxièmement, nous présentons les éléments déclencheurs qu'ils mobilisent pour créer leur entreprise. Troisièmement, nous présentons la façon dont les répondants font face à l'incertitude, en utilisant le cadre conceptuel proposé par Giones et al. (2021).

3.1. Les entreprises et leurs créateurs

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

Tableau 2. Présentation des entreprises et de leurs créateurs

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

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

KIDVENTURE

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

KOMPAPOU

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

LA RUE FRANÇAISE

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

SIMPROD

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

TEMEBRYO

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

3.2. Les déclencheurs du processus de création

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

Toutes les personnes interrogées montrent une forte envie d'entreprendre. Ce désir est fort chez les personnes qui ont déjà eu l'expérience de la création d'entreprise et qui ont déjà réussi dans ce rôle d'entrepreneur. Mais cette envie de tenter sa chance, de se lancer dans l'aventure, de

penser que l'on a une idée à défendre est également très présente chez les nouveaux entrepreneurs.

Tous ont souligné l'importance de l'accompagnement, qui prend des formes différentes selon les projets. L'aide apportée par un incubateur (GAAAP), les relations tissées à cette occasion, les échanges, les écueils à éviter sont des points soulignés par les interviewés. Tous ont parlé des soutiens, tant financiers que moraux, des prix et aides financières gagnés lors de divers concours, jusqu'à l'importante levée de fonds pour certains (BPI France). Les aides gouvernementales ont également favorisé ces créations d'entreprises pendant la période du Covid (report de la fin des allocations chômage, possibilité de percevoir ces allocations pendant toute la période de création de son entreprise...).

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

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

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

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

Le modèle que nous mobilisons comme cadre pour comprendre le comportement des entrepreneurs en période de chocs externes est celui de Giones et al. (2020) : recherche de planification, recherche de frugalité, recherche de soutien émotionnel. Les détails sont donnés entreprise par entreprise dans le tableau suivant (tableau 3).

Tableau 3. Modes de traitement de l'incertitude par les entrepreneurs rencontrés

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Un résumé des comportements entrepreneuriaux des créateurs rencontrés, analysés grâce à la grille proposée par Giones et al. (2020), est donné dans le tableau qui suit (Tableau 4).

Tableau 4. Perspectives de l'action entrepreneuriale face à un choc externe, basées sur le cadre conceptuel de Giones et al. (2020)

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

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

4. Discussion et conclusion

En réponse aux appels des chercheurs à étudier le processus entrepreneurial pendant la crise de Covid-19, nous proposons d'étudier comment les créateurs de nouvelles entreprises agissent face à l'incertitude pendant leur processus entrepreneurial. Nous posons deux questions centrales. Nous mobilisons le cadre de Giones et al. (2020) pour comprendre l'action entrepreneuriale en réponse aux chocs exogènes. Les créateurs renforcent-ils la planification, la frugalité et/ou le soutien émotionnel ?

Nous avons recueilli des données à partir d'entretiens avec 10 créateurs de nouvelles entreprises abrités dans l'incubateur local " GAAAP " dans la ville de Gap, Hautes-Alpes, située au sud des Alpes françaises.

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

Les comportements identifiés chez les créateurs de nouvelles entreprises semblent être similaires à ceux déjà étudiés chez les entrepreneurs établis dans des entreprises établies. Mais

les crises sont des moments où l'incertitude s'accroît. Dans l'incertitude, les règles et les habitudes pourraient être plus souples et plus faciles à changer. En accord avec la plupart de la littérature (Morgan et al., 2020 ; Davidsson et al. 2021, Miklian et Hoelscher, 2022 ; Khurana et al., 2022) nous pensons que la pandémie de Covid-19 a donné l'opportunité aux créateurs de nouvelles entreprises de "pivoter" (Morgan et al., 2020), pour les entrepreneurs masculins comme pour les femmes, en ligne avec Manolova et al. (2021).

Ce travail est encore en cours, nous devons encore interroger des entrepreneurs dans des industries plus traditionnelles (commerce physique, bâtiment, services), dans lesquelles la relation physique avec les clients est centrale dans le modèle économique, et dans lesquelles le niveau d'investissement est beaucoup plus élevé. Cette seconde étape permettra de contraster (ou pas) les parcours de création.

Références bibliographiques

- Abate, A. (2021). La Covid-19 : une opportunité d'affaires pour le secteur informel en Afrique ? *Revue Internationale PME*, 34(3-4), 145-166.
- Arrighetti, A., Caricati, L., Landini, F. et Monacelli, N. (2016). Entrepreneurial intention in the time of crisis: a field study, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 22(6), 835-859.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan.
- Bird, B. (1988). Implementing entrepreneurial ideas: the case for intention, *Academy of Management Review*, 13(3), 442-453.
- Brown, R. et Rocha, A. (2020). Entrepreneurial uncertainty during the Covid-19 crisis: Mapping the temporal dynamics of entrepreneurial finance. *Journal of Business Venturing Insights*, 14, e00174.
- Bylund, P. L. et McCaffrey, M. (2017). A theory of entrepreneurship and institutional uncertainty. *Journal of Business Venturing*, 32(5), 461-475.
- Clough, D. R., Fang, T. P., Vissa, B. et Wu, A. (2019). Turning lead into gold: How do entrepreneurs mobilize resources to exploit opportunities? *Academy of Management Annals*, 13(1), 240-271.
- Constantinidis, C., Kuyken, K. et Hughes, F. (2021). «L'effet élastique»: l'évolution du rapport au temps des entrepreneurs pendant la crise de la Covid-19. *Revue internationale PME*, 34(3-4), 184-203.
- Davidsson, P. et Gordon, S. R. (2016). Much ado about nothing? The surprising persistence of nascent entrepreneurs through macroeconomic crisis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(4), 915-941.
- Davidsson, P., Recker, J. et von Briel, F. (2021). COVID-19 as External Enabler of entrepreneurship practice and research. *BRQ Business Research Quarterly*, 24(3), 214-223.

- Doern, R., Williams, N et Vorley, T (2019) Special issue on entrepreneurship and crises: business as usual? An introduction and review of the literature. *Entrepreneurship and Regional Development*, 31 (5-6). pp. 400-412.
- Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*, 116, 199-208.
- Friessl, M., Hanel, E. et Konuk, V. (2022). Not Now: Negotiating Research Access during Phases of Crisis. *M@n@gement*, 25(1), 33-48.
- Giones, F., Brem, A., Pollack, J. M., Michaelis, T. L., Klyver, K. et Brinckmann, J. (2020). Revising entrepreneurial action in response to exogenous shocks: Considering the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 14, e00186.
- Greene, F. J. et Rosiello, A. (2020). <Covid19> A commentary on the impacts of ‘Great Lockdown’ and its aftermath on scaling firms: What are the implications for entrepreneurial research?. *International Small Business Journal*, 38(7), 583-592.
- Hudecheck, M., Sirén, C., Grichnik, D. et Wincent, J. (2020). How companies can respond to the Coronavirus. *MIT Sloan Management Review*.
- INSEE (2021). Un nouveau record de créations d’entreprises en 2020 malgré la crise sanitaire. *Insee Première* n° 1837, Février 2021.
- Kautonen, T., van Gelderen, M. et Fink, M. (2013), Robustness of the theory of planned behavior in predicting entrepreneurial intentions and actions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(3) 655-674.
- Kim, P. H., Longest, K. C. et Aldrich, H. E. (2013). Can you lend me a hand? Task-role alignment of social support for aspiring business owners. *Work and occupations*, 40(3), 213-249.
- Klyver, K., Honig, B. et Steffens, P. (2018). Social support timing and persistence in nascent entrepreneurship: exploring when instrumental and emotional support is most effective. *Small Business Economics*, 51(3), 709-734.
- Khurana, I., Dutta, D. K. et Schenkel, M. T. (2022). Crisis and arbitrage opportunities: The role of causation, effectuation and entrepreneurial learning. *International Small Business Journal*, 40(2), 236-272.
- Krichen, K. et Chaabouni, H. (2021). Entrepreneurial intention of academic students in the time of COVID-19 pandemic. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Reyes, C. A. M., Prochotta, A., ... et Berger, E. S. (2020). Startups in times of crisis—A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00169.
- Lagdameo, J. L. (2021). *How Entrepreneurial Alertness Influences the Leader's Choice of Strategic Approached in New Venture Creation During the COVID-19 Pandemic*. PhD dissertation. Ateneo de Manila University.
- Li, S. and Tallman, S. (2011). MNC strategies, exogenous shocks, and performance outcomes. *Strategic Management Journal* 32(10), 1119–1127.
- Liñán, F. et Jaén, I. (2020). The Covid-19 pandemic and entrepreneurship: some reflections. *International Journal of Emerging Markets*. 1-12. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-05-2020-0491>.

- Manolova, T. S., Brush, C. G., Edelman, L. F. et Elam, A. (2020). <Covid19> Pivoting to stay the course: How women entrepreneurs take advantage of opportunities created by the COVID-19 pandemic. *International Small Business Journal*, 38(6), 481-491.
- Maritz, A., Perenyi, A., De Waal, G. et Buck, C. (2020). Entrepreneurship as the unsung hero during the current COVID-19 economic crisis: Australian perspectives. *Sustainability*, 12(11), 4612.
- McMullen, J. S., and D. A. Shepherd (2006). "Entrepreneurial Action and the Role of Uncertainty in the Theory of the Entrepreneur." *Academy of Management Review* 31 (1), 132–152.
- Michaelis, T. L., Carr, J. C., Scheaf, D. J. et Pollack, J. M. (2020). The frugal entrepreneur: A self-regulatory perspective of resourceful entrepreneurial behavior. *Journal of Business Venturing*, 35(4), 105969.
- Miklian, J. et Hoelscher, K. (2021). SMEs and exogenous shocks: A conceptual literature review and forward research agenda. *International Small Business Journal*, 02662426211050796.
- Morgan, T., Anokhin, S., Ofstein, L. et Friske, W. (2020). SME response to major exogenous shocks: The bright and dark sides of business model pivoting. *International Small Business Journal*, 38(5), 369-379.
- Ratten, V. (2020). Coronavirus (Covid-19) and entrepreneurship: changing life and work landscape, *Journal of Small Business & Entrepreneurship*. 32(5), 503-516.
- Salamzadeh, A. et Dana, L. P. (2021). The coronavirus (COVID-19) pandemic: challenges among Iranian startups. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 33(5), 489-512.
- Shepherd, D. A. et Williams, T. (2020). Entrepreneurship responding to adversity: Equilibrating adverse events and disequilibrating persistent adversity. *Organization Theory*, 1(4), 1-25
DOI: 10.1177/2631787720967678
- St-Pierre, J., Janssen, F., Tremblay, M., Thurik, R. et Maalaoui, A. (2021). L'entrepreneuriat et la PME à l'heure de la Covid-19... et après. *Revue internationale P.M.E.*, 34(3-4), 143–144.
<https://doi.org/10.7202/1084337ar>