

## **Start-ups en temps de crise au Sénégal : Quelle réponse face à la pandémie de la Covid-19 ?**

### **Start-ups in times of crisis in Senegal : What response to the Covid-19 pandemic ?**

**KAKA Yaou Zakari**

Université des sciences sociales et de Gestion de Bamako (Mali)

**zakari\_yaou@yahoo.fr**

**SIMEN NANA Serge Francis**

Professeur Titulaire, Agrégé des Universités en Sciences de gestion

Université Cheikh Anta Diop de Dakar (Sénégal)

Ecole Supérieure Polytechnique (ESP)

Laboratoire Entreprise et Développement (LAED)

Equipe de recherche en GRH, Organisation et Stratégies

**serge.simen@gmail.com/fsnana@yahoo.fr**

**Date de soumission** : 15/10/2021

**Date d'acceptation** : 24/11/2021

**Pour citer cet article** :

KAKA Y. Z. & SIMEN NANA S. F. (2021), « Start-ups en temps de crise au Sénégal : Quelle réponse face à la pandémie de la Covid-19 ? », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 2 : numéro 12 » pp : 237- 260

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

Attribution License 4.0 International License



## RESUME

L'objectif de cet article est de : i) décrire les défis auxquels les entrepreneurs sont confrontés en raison de la crise sanitaire ; ii) montrer comment les entrepreneurs gèrent les effets de la crise et ce qu'ils font pour protéger leurs entreprises ; et iii) présenter les mesures qui pourraient être utilisées par les décideurs pour aider les entrepreneurs confrontés à ces défis. Ainsi, nous avons utilisé une approche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs auprès de 16 acteurs de l'écosystème entrepreneurial au Sénégal. Les données collectées sont complétées par les informations sur les mesures de politiques gouvernementales visant à accompagner l'entrepreneuriat. Les résultats pourraient suggérer que si les start-ups exploitent avec succès leurs ressources disponibles en tant que première réponse à la crise, leur potentiel de croissance et d'innovation sera menacé. Par conséquent, les mesures politiques devraient non seulement fournir les premiers secours aux start-ups en allégeant la pression causée par des flux de trésorerie limités, mais également impliquer des mesures à long terme intégrées et soutenues par l'écosystème entrepreneurial plus large pour assurer une reprise et une croissance rapides.

**Mots-clés** : Bricolage ; Start-up ; Crise de la Covid-19 ; Entrepreneuriat ; Politique.

## ABSTRACT

The objective of this article is to : i) describe the challenges that entrepreneurs face as a result of the health crisis ; ii) show how entrepreneurs are dealing with the effects of the crisis and what they are doing to protect their businesses ; and iii) present measures that could be used by policy makers to help entrepreneurs facing these challenges. Thus, we used a qualitative approach based on semi-structured interviews with 16 actors of the entrepreneurial ecosystem in Senegal. The data collected is supplemented by information on government policy measures aimed at supporting entrepreneurship. The results could suggest that if start-ups successfully harness their available resources as a first response to the crisis, their potential for growth and innovation will be threatened. Therefore, policy measures should not only provide first aid to start-ups by alleviating the pressure caused by limited cash-flow, but also involve long-term measures integrated and supported by the wider entrepreneurial ecosystem to ensure a rapid recovery and growth.

**Keywords**: Diy; Start-up ; Covid-19 crisis ; Entrepreneurship ; Politics.

## INTRODUCTION

Avec les découvertes des coronavirus (SRAS-CoV-2, la Covid-19), le monde et les économies qui le composent subissent des chocs exogènes. Chocs amplifiés par les mesures prises par les Etats pour limiter la propagation de ces virus.

Bien que la survenue d'une pandémie causée par un nouveau virus ne soit pas surprenante pour les virologues, les mesures de contrôle des infections, telles que les protocoles sanitaires (distanciation sociale, arrêt de certaines activités favorisant le contact, etc.), prises pour freiner la propagation de la Covid-19 exercent une pression énorme sur une grande partie de l'économie. Pour de nombreux acteurs de l'économie, la pandémie actuelle est un événement surprenant et imprévisible ayant de graves conséquences sur l'économie, et qui modifie radicalement l'environnement politique et économique (Winston, 2020).

Bien que de tels événements puissent être interprétés comme des opportunités, les mesures prises par les gouvernements pour lutter contre la pandémie ont entraîné un ralentissement de l'économie sans précédent et une situation de crise aigüe. La pandémie a fait peser un lourd fardeau sur de nombreux systèmes de santé dans le monde, et les mesures de contrôle des infections ont provoqué une crise économique en arrêtant brusquement de nombreuses activités économiques. De plus, alors que de nombreuses crises passées ont frappé l'humanité à un moment précis (par exemple, les ouragans fréquents qui ont détruit des villes ou villages entiers) ou se sont développées sur une plus ou moins longue période (la crise financière des années 2000 par exemple), la Covid-19 s'est développée à l'échelle mondiale et les contre-mesures nécessaires qui ont été mises en place ont nui aux économies nationales.

Nous souhaitons dans cet article attirer l'attention sur un type d'acteur négligé dans le débat actuel : les start-ups innovantes, ces jeunes entreprises avec un fort potentiel de développement ont souvent été négligées. La plupart des initiatives politiques prises pendant la crise sanitaire pour protéger les économies nationales ont concerné essentiellement les entreprises établies, les secteurs industriels existants, et ce faisant, ces mesures visent à protéger l'emploi et la poursuite de l'activité économique. Actuellement, l'accent est mis sur la protection du présent tandis que l'avenir de l'activité économique reçoit moins d'attention. Cependant, les startups innovantes qui façonneront l'avenir sont l'un des acteurs les plus vulnérables de toute économie (Walsh et Cunningham, 2016). Même en des temps « normaux », les start-ups innovantes sont confrontées à des contraintes de nouveauté et de petitesse qui menacent leur survie. Cette situation est susceptible de s'aggraver en temps de crise et la propagation de la Covid-19 menace de réduire le potentiel d'innovation qui s'est accumulé ces dernières années et qui

devrait générer une valeur économique et potentiellement sociétale et écologique dans un proche avenir.

Nous voulons dans cet article comprendre et décrire les réactions face à la crise sanitaire et l'opinion sur les mesures mises en place pour atténuer les effets économiques des entrepreneurs appartenant à l'écosystème système entrepreneurial des startups au Sénégal. Les mesures soutenues par le gouvernement sénégalais pour atténuer les effets de la pandémie sur les entreprises et les startups sont contenues dans le programme de résilience économique et sociale (PRES) financé par le Fonds de riposte contre les effets de la Covid-19. Ces mesures ont un caractère fiscal et douanier, financier, social, sanitaire et sécuritaire. Néanmoins, bon nombre de ces mesures, telles que les crédits de TVA, les prêts ne sont pas disponibles pour les startups, car, surtout à un stade précoce, elles ne répondent tout simplement pas aux critères traditionnels d'obtention de prêts. De même, toutes les startups ne peuvent pas compter sur des investisseurs qui postulent à des programmes de co-investissement. De nombreux programmes exigent que les entreprises candidates soient bancables, car on peut s'attendre à ce qu'elles soient rentables dans un délai raisonnable. Le critère de profit est un critère qu'une startup innovante ne peut généralement pas satisfaire peu de temps après sa création. Les startups innovantes sont donc clairement sous pression.

La pandémie de la Covid-19 et les nombreuses contraintes dans les économies du monde entier que sa gestion a entraînées se combinent pour créer une situation unique qui n'a pas d'équivalent documenté dans la littérature sur l'entrepreneuriat. Néanmoins, il existe un corpus de recherches sur l'entrepreneuriat et la gestion de crise qui propose deux axes de recherche (Williams et Vorley, 2015 ; Smallbone *et al.*, 2012 ; Cowling *et al.*, 2012 ; Parker *et al.*, 2012). Le premier pourrait être qualifié de gestion de crise entrepreneuriale et traite de la manière dont les entreprises réagissent à une crise. Une grande partie de la recherche dans ce volet concerne la résilience (Doern, 2016 ; Doern *et al.*, 2019). Le deuxième courant suggère quelles politiques pourraient favoriser la survie d'une entreprise pendant une crise (Alesch *et al.*, 2001 ; Dahlhamer et Tierney, 1998) et quels obstacles existent (Runyan, 2006) ; ce deuxième courant pourrait ainsi aider les décideurs à élaborer des interventions appropriées.

Dans ce contexte, nous avons mené une étude qualitative à visée exploratoire dans une logique interprétative pour comprendre et décrire un phénomène plutôt que de l'expliquer. Nous cherchons ainsi à mettre en évidence trois préoccupations liées à la gestion des crises entrepreneuriales au niveau micro et aux initiatives politiques au niveau macro. Premièrement, nous nous sommes intéressé à déterminer la diversité auxquelles sont confrontées les start-ups

innovantes à la lumière d'une crise sanitaire soudaine. Deuxièmement, nous avons cherché à comprendre quelles stratégies d'adaptations les start-ups utilisent dans le cadre de la crise sanitaire.

Troisièmement, nous avons tenté d'identifier les mesures politiques spécifiques conçues pour protéger les start-ups pendant la crise de la Covid-19, qu'elles soient annoncées ou mises en œuvre.

Après avoir passé en revue les recherches antérieures sur la crise et l'entrepreneuriat, nous apportons des réponses à ces questions dans le contexte spécifique du Sénégal. Pour cela, nous avons une méthode mixte (Johnson et Onwuegbuzie, 2004). D'abord, une analyse qualitative d'entretiens avec seize (16) participants jouant différents rôles dans l'écosystème entrepreneurial sénégalais, c'est-à-dire des acteurs entrepreneuriaux, des fournisseurs de ressources et des connecteurs (Brown et Mason, 2017), et une analyse de la couverture de la presse publique internationale.

Pour répondre atteindre notre objectif, nous présentons dans un premier temps la littérature mobilisée pour expliquer la relation entre les différentes variables de la recherche (1). Dans un deuxième temps, nous justifions nos choix méthodologiques (2). Dans un troisième temps, les résultats sont présentés (3) et discutés (4) pour déboucher sur les implications de notre recherche.

## **1. Revue de littérature**

Dans cette partie, notre démarche théorique et conceptuelle consiste à présenter : les défis des start-ups en période de crise (1.1), les Start-ups et la gestion de crise entrepreneuriale (1.2) et les réponses de politique économique aux crises (1.3).

### **1.1. Défis des start-ups en période de crise**

Au-delà de la tragédie humanitaire de la pandémie de la Covid-19, le virus a également eu un impact sur les économies locales et l'économie mondiale. Les craintes entourant les effets imprévisibles de la Covid-19 ont considérablement influencé les principales économies du monde et de nombreux économistes prévoient maintenant une récession (GDA, 2020). Une crise telle que la pandémie de la Covid-19 menace le fonctionnement et la performance d'une entreprise (Boin, 2009 ; Comfort, 2002 ; Quarantelli, 1988 ; Williams *et al.*, 2017).

La turbulence affectant une entreprise peut provenir de la déstabilisation de la structure, des routines et des capacités (Williams *et al.*, 2017). Malheureusement, pour bien gérer une crise, la préparation est essentielle, et peu de startups étaient préparées à une crise de l'ampleur de la pandémie de la Covid-19. Le nombre limité d'études sur la résilience dans le contexte de

l'entrepreneuriat et des crises se concentre principalement sur la période d'avant la crise et sur les compétences ou les ressources que les entrepreneurs et les organisations développent pour résister ou s'adapter aux événements imposés par la crise (Bullough *et al.*, 2014 ; Doern *et al.*, 2019 ; Korber et McNaughton, 2018). D'une manière générale, les spécificités des startups innovantes devraient leur permettre d'être mieux préparées à faire face à la crise de la Covid-19 que les autres types d'entreprises. Être innovant est une condition préalable à la résilience, car les entreprises innovantes ont tendance à constamment et continuellement anticiper et s'adapter à un large éventail de crises (Hamel et Valikangas, 2003 ; Linnenluecke, 2017). Cependant, les entreprises ne reconnaissent pas toujours la menace réelle qu'un événement potentiel de crise implique et la majorité des startups n'auront pas été préparées aux événements liés à la lutte contre la pandémie de la Covid-19 (Muñoz *et al.*, 2019). Nous savons, grâce à la recherche sur les effets de l'ouragan Katrina et ses conséquences, qu'un échec dans la préparation d'une crise peut avoir des conséquences dramatiques, en particulier pour les petites entreprises qui sont vulnérables à l'interruption des flux de trésorerie, au manque d'accès aux capitaux pour la reprise et aux problèmes d'accès à l'aide et, également, aux graves problèmes d'infrastructure (Runyan, 2006).

## 1.2. Start-ups et gestion de crise entrepreneuriale

La résilience est un concept essentiel dans la gestion de crise entrepreneuriale (Doern *et al.*, 2019). Il décrit non seulement la capacité d'une organisation à continuer de fonctionner tout au long d'un événement perturbateur, mais l'aspect conceptuel du terme prend également en compte les ressources qui ont été accumulées avant une crise, puis déployées pendant celle-ci afin de gérer ces conséquences sur l'entreprise (Williams *et al.*, 2017). La gestion de crise est utilisée pour favoriser la résilience et sera de la plus haute importance pendant la crise de la Covid-19. La gestion de crise est utilisée pour minimiser les impacts d'une crise (Spillan et Hough, 2003) et, si elle est bien faite, elle peut rapidement restaurer la fonctionnalité des organisations souffrant des effets de systèmes perturbés ou affaiblis (Williams *et al.*, 2017).

Les quelques études sur la gestion de crise dans la recherche sur l'entrepreneuriat évaluent principalement les actions que les entrepreneurs ou les organisations prennent pour atténuer les conséquences négatives potentielles d'une crise, parmi lesquelles les changements dans les pratiques de vente, de marketing et d'emploi (Doern *et al.*, 2019). Les petites entreprises en particulier ont tendance à exceller en matière d'adaptabilité et de flexibilité et nous devrions nous attendre à ce qu'elles le démontrent en réponse à la crise de la Covid-19 (Smallbone *et al.*, 2012). La gestion de crise dans le contexte entrepreneurial est donc étroitement liée au concept

de bricolage (Mallak, 1998), et plutôt que de suggérer des processus rigides pour relever les défis présentés par la Covid-19, il semble plus approprié pour les startups innovantes d'adopter des approches itératives et flexibles comme celle de l'effectuation (Sarasvathy, 2001). Les résultats de la recherche sur les tremblements de terre d'Émilie de 2012 en Italie illustrent ce point de vue : les entrepreneurs résilients étaient ceux qui avaient créé des changements et des opportunités avec les ressources disponibles et suivant un principe efficace important (Martinelli *et al.*, 2018).

### **1.3. Réponses de politique économique aux crises**

Alors que la gestion de crise au niveau micro est en grande partie la tâche des entrepreneurs eux-mêmes, les décideurs sont appelés à soutenir les entrepreneurs dans leurs efforts pour faire face à des crises telles que celle de la Covid-19. Cela signifie que les décideurs politiques conduisent une gestion de crise au niveau macro dont l'objectif est de renforcer la résilience des entreprises, dont les startups, et pour accompagner leurs actions individuelles de gestion de crise.

Des recherches ont montré que les régions qui présentent un niveau élevé d'entrepreneuriat avant la crise sont bien placées pour faire face aux chocs exogènes (Williams et Vorley, 2015; Bishop, 2019). Une région entrepreneuriale se caractérise par la résilience de ses entreprises et l'activité entrepreneuriale peut contribuer à la restructuration et à l'adaptation au lendemain de la crise. L'enquête de Grube et Storr (2018) menée à la suite de l'ouragan Katrina et des tornades à Tuscaloosa, Alabama, et Joplin illustre comment les entrepreneurs post-catastrophes ont contribué au redémarrage de l'activité grâce à des actions telles que la fourniture des ressources nécessaires aux victimes de catastrophes tout en tirant parti du capital social pour naviguer dans un contexte d'incertitude. Ces personnes sont motivées par un attachement élevé et visent à la fois des objectifs commerciaux et sociétaux. Il est très probable qu'au lendemain de la crise de la Covid-19, nous verrons des régions faire face différemment aux conséquences de mesures de verrouillage drastiques, et certaines bénéficieront de leur potentiel entrepreneurial. Cela dépendra de la manière dont les entrepreneurs innovants peuvent se comporter. Du point de vue des décideurs, il ne serait cependant pas judicieux de s'appuyer uniquement sur l'initiative entrepreneuriale pour réparer les dommages économiques provoqués par les mesures prises par les gouvernements pour gérer la crise sanitaire ; à la place, cela devrait être une priorité des décideurs politiques à court terme pendant la crise de la Covid-19 pour garantir que les startups innovantes peuvent faire appel à des ressources suffisantes.

Une nouvelle législation, cependant, pourrait ne pas être la méthode de choix. S'appuyant sur des entretiens approfondis avec des entrepreneurs grecs, Williams et Vorley (2015) suggèrent que les changements dans les institutions ont limité l'activité entrepreneuriale au lieu de la renforcer, et cet effet était plus prononcé en pleine crise. Dans tous les cas, une assistance extérieure aux régions touchées avant, pendant et après les mesures prises pour lutter contre la pandémie de la Covid-19 est essentielle (McEntire et Myers, 2004).

## **2. Choix méthodologiques et justifications**

Nous nous proposons de : i) décrire les défis auxquels les entrepreneurs sont confrontés en raison de la crise sanitaire ; ii) montrer comment les entrepreneurs gèrent les effets de la crise et ce qu'ils font pour protéger leurs entreprises ; et iii) présenter les mesures qui pourraient être utilisées par les décideurs pour aider les entrepreneurs confrontés à ces défis. Pour les deux premières questions, nous nous sommes appuyé sur une méthodologie qualitative avec comme stratégie, l'étude de cas. Cette dernière est très souvent utilisée dans les travaux sur les crises dans le contexte de l'entrepreneuriat (Buchanan et Denyer, 2013 ; Linnenluecke, 2017), et des études de cas ont été appliquées pour capturer les expériences d'entrepreneurs (Herbane, 2010 ; Runyan, 2006) ou pour investiguer sur les phénomènes de crise et l'émergence d'entreprises après la crise (Williams et Shepherd, 2016). Pour la troisième question, nous nous sommes appuyés sur une recherche documentaire.

### **2.1. Collecte de données**

Pour collecter les données, nous avons utilisé une perspective écosystémique pour sélectionner les informateurs clés (Kuckertz, 2019 ; Spigel, 2017). Ainsi, au lieu de nous concentrer exclusivement sur les entrepreneurs, nous avons intégré dans l'échantillon toutes personnes compétentes telles que des investisseurs, des décideurs. En conséquence, nous avons triangulé les points de vue que nous avons recueillis auprès des entrepreneurs sous différents angles. Comme le suggèrent Brown et Mason (2017), notre échantillon est constitué d'acteurs entrepreneuriaux, de fournisseurs de ressources et de connecteurs pertinents liés à l'écosystème entrepreneurial au Sénégal.

Nous avons invité vingt (20) acteurs de l'écosystème entrepreneurial mais seulement seize (16) ont répondu favorablement à notre invitation. Ainsi, notre échantillon comprend onze (11) fondateurs de start-ups innovantes. Les start-ups couvrent quatre (04) industries différentes allant des télécom/réseau à l'agroalimentaire (Tableau 1). Notre échantillonnage est non probabiliste et les données ont été collectées pendant les mois de juillet et août 2020.



**Tableau 1 : Notre échantillon**

N°	Date de création	Nombre d'employés	Secteur d'activités	Fonction	Rôle
1	2018	3	Télécom/Réseau	Start-up	Acteur
2	2016	5	Télécom/Réseau	Start-up	Acteur
3	2020	5	Agroalimentaire	Start-up	Acteur
4	2017	4	Consultance	Start-up	Acteur
5	2019	4	Agroalimentaire	Start-up	Acteur
6	2018	3	Consultance	Start-up	Acteur
7	2003	12	Electricité	Start-up	Acteur
8	2000	10	Agriculture	Start-up	Acteur
9	2015	6	Télécom/réseau	Start-up	Acteur
10	2016	5	Revêtement de sol	Start-up	Acteur
11	2017	3	Télécom/Réseau	Start-up	Acteur
12	2015	--	Finance	Investisseur	Fournisseur de ressources
13	2005	--	Finance	Investisseur	Fournisseur de ressources
14	n/d	--	Social	Communauté	Mise en relation
15	n/d	--	Accompagnement	Facilitateur	Mise en relation
16	n/d	--	Public	Association	Mise en relation / Information

**Source : Auteurs**

Nous avons mené des entretiens semi-structurés avec les informateurs clés de l'écosystème. Les questions posées portaient sur différents sujets et étaient formulées comme : « *Comment votre start-up est-elle affectée par l'épidémie de la Covid-19 ?* » et « *Comment votre start-up répond-elle à ces nouveaux défis ?* ». Nous visions à mieux comprendre l'adversité dans laquelle se trouvent les entreprises de nos informateurs et les réponses qu'elles apportent. Nous avons ajusté les entretiens semi-structurés pour différents acteurs. Par exemple, les investisseurs se sont vus poser les questions suivantes : « *Comment décririez-vous l'ambiance dans vos start-ups ?* » et « *Vos start-ups ont-elles bénéficié d'un soutien quelconque dans cette situation ?* ». Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits. Cela nous a permis d'avoir 109 pages de texte. Les données collectées ont été complétées par les informations sur les mesures de politiques gouvernementales visant à accompagner l'entrepreneuriat. Le premier type de données (entretiens) offre un compte rendu de l'adversité des startups face à la crise et de la façon dont, en utilisant des réponses de bricolage, elles font face. Le deuxième type de donnée a servi à concevoir des initiatives de soutien pour protéger les startups des conséquences des mesures prises et pour atténuer les effets des crises futures. Ces données permettaient de travailler sur la troisième question. Afin de comprendre quelles mesures politiques immédiates ont été

réclamées, annoncées et mises en œuvre dans le but de protéger les startups innovantes pendant la crise de la Covid-19 et la discussion qui a suivi, nous avons récupéré 156 rapports médiatiques de la base de données Nexis sur la période de décembre 2019 à août 2020. Ensuite, nous avons appliqué plusieurs critères d'inclusion et d'exclusion pour identifier les articles pertinents, conduisant à 102 articles à analyser.

## 2.2. Analyse de données

Aux données collectées nous avons appliqué le protocole de traitement suivant (Shepherd *et al.*, 2020 ; Gioia *et al.*, 2013) :

- Premièrement, nous avons utilisé un codage ouvert axé sur l'adversité et la résilience perçues par les entrepreneurs pour créer des catégories de premier ordre.

- Deuxièmement, nous avons utilisé le codage axial de deuxième cycle pour générer des thèmes de second ordre.

- Troisièmement, sur la base de thèmes de second ordre, nous avons construit des dimensions théoriques qui ont abouti au graphe de dynamique clé. Sur la base de la théorie ancrée, les codes émergent sans schéma de codage prédéfini (Bryant et Charmaz, 2007).

À la suite de Glaser et Strauss (1967), un grand nombre de catégories ont été identifiées, bien que la première question de recherche ait orienté notre attention dans le processus de codage. Nous avons recherché les signes d'adversité auxquels sont confrontées les entreprises des personnes interrogées et on a tenté d'obtenir les réponses mises en œuvre. Afin de permettre aux répondants de s'exprimer et de faire connaître au plus près leurs perceptions, nous avons utilisé le codage *in vivo* lorsque cela était possible (Bryant et Charmaz, 2007 ; Gioia *et al.*, 2013).

Suivant le processus de Shepherd *et al.* (2020), nous avons utilisé trois entretiens avec des entrepreneurs pour identifier les enjeux clés de la question de recherche et construit une première version des codes en agrégeant les similitudes. Ensuite, nous avons utilisé la liste des codes pour coder les entretiens non traités.

Dans une approche itérative ultérieure, comparant constamment les données, les codes et les catégories (Bryant et Charmaz, 2007), nous avons arrêté la liste des codes (Locke, 2000). Sur la base de l'évolution de la compréhension de nos codes et de notre théorie, nous avons ajusté le questionnaire semi-structuré (Strauss et Corbin, 1994).

Nous avons ensuite créé et évalué une première version de codes agrégés et de catégories de premier ordre menant à des thèmes de second ordre. Les thèmes de second ordre ont ensuite été orientés vers des dimensions globales liées à la théorie existante (Gioia *et al.*, 2013 ; Strauss et

Corbin, 1994). Nous avons terminé la collecte de données une fois que nous avons atteint la saturation théorique (Glaser et Strauss, 1967).

Pour les données secondaires collectées, un livre de codes a été créé pour analyser les extraits médiatiques concernant les mesures politiques de soutien aux PME ou aux startups (Hruschka *et al.*, 2004). En l'absence de concepts appropriés en raison de l'unicité de la crise de la Covid-19, nous avons développé un livre de codes appliquant l'analyse de contenu inductive par opposition à une approche déductive qui nécessite des concepts établis

L'unité d'analyse concernait toutes les mesures politiques explicitement et spécifiquement mentionnées dans les articles examinés. Dans les 102 articles de presse, nous avons identifié 227 mesures politiques non uniques dans 40 pays, car différents rapports des médias auraient pu rendre compte de la même mesure. Pour chaque mesure politique, nous avons identifié son type (18 catégories différentes et d'autres pour le texte libre), le pays concerné, l'acteur appelant ou annonçant la mesure, le statut (demandé ou annoncé par le gouvernement ou la banque centrale), les types d'entreprises éligibles à bénéficier de la mesure (toutes les entreprises, startups, PME, indépendants), si les conditions d'accès ont été explicitement et spécifiquement mentionnées, l'horizon de mise en œuvre de la mesure (court/moyen ou long terme) et le territoire ciblé de la mesure politique mentionnée (régional/national/ international).

### 3. Résultats

#### 3.1. Adversité des start-ups innovantes suite aux mesures prises par le gouvernement sénégalais pour endiguer la pandémie de la Covid-19

Pour de nombreux fondateurs de startups interviewés, le climat des affaires est actuellement défavorable à l'innovation. Toutefois, l'écosystème des start-ups s'améliore de jour en jour. Pour le Ministre de l'Économie et du Budget du Sénégal, « (...), *on peut dire que c'est un très bon début et que le gouvernement a su, sur une question cruciale, être réactif et faire en sorte que le Sénégal puisse être vu comme une référence en Afrique quant à la création d'un cadre légal pour les entreprises innovantes. Mais je pense que l'écosystème va se construire brique par brique. Une partie de la loi devra être valorisée pour inciter les investisseurs (individuels comme professionnels) à s'intéresser aux start-ups. Aussi, les incitations fiscales limitées dans le temps en faveur des entreprises innovantes doivent-elles encore continuer parce qu'une start-up est différente d'une PME (...)* ».

Dans le contexte de crise sanitaire d'aujourd'hui, les principaux partenaires, clients et investisseurs sont eux-mêmes pleinement engagés dans la réponse à la crise et l'incertitude quant à la manière dont la crise se développera décourage toute expérimentation. Lorsque les

marchés sont bloqués, les start-ups sont contraintes de s'engager dans ce que l'on appelle une « croissance en plateau » (Bush *et al.*, 2009 : 489), ce qui, combiné aux obstacles à l'accès au financement, peut nuire à leurs trajectoires de croissance. L'adversité résultant d'une crise peut générer à la fois des opportunités et des menaces, car elle crée une pression externe à laquelle il faut s'adapter (Deb *et al.*, 2019). Les personnes interrogées ont déclaré avoir été forcées de prendre des mesures alternatives et d'adopter un comportement alternatif, c'est-à-dire que certaines présentent des capacités comportementales (Williams *et al.*, 2017). Les fondateurs de startups doivent ajuster leur infrastructure organisationnelle, car les processus de création de valeur sont en suspens et les chaînes d'approvisionnement sont affectées par la crise. Dans le même temps, certaines start-ups ne seront pas touchées par la crise de la Covid-19, soit parce que leurs entreprises continuent d'être pertinentes malgré la crise, soit parce que les entreprises ont mis en place des mesures avant la crise qui renforcent leur survie (Williams *et al.*, 2017). Cela signifie que ces start-ups sont résilientes, même si cette résilience sera très probablement limitée dans le temps.

### **3.2. Gestion de crise entrepreneuriale des start-ups innovantes lors de la Covid-19 au Sénégal**

Pour faire face à la crise de la Covid-19, les start-ups ont déclaré s'appuyer fortement sur ce que l'on appelle les capacités relationnelles (Williams *et al.*, 2017). En conséquence, leur réponse à l'adversité s'est avant tout basée sur le bricolage intentionnel (Williams *et al.*, 2017 ; Gilbert-Saad *et al.*, 2018) en combinant les ressources internes disponibles et en faisant appel à des ressources externes de leur réseau (Baker et Nelson, 2005), qui incluaient la bonne volonté des partenaires, le soutien mutuel dans la communauté des startups et l'accès au capital social via des courtiers. De plus, les fondateurs ont déclaré avoir tenté de renforcer les capacités financières de leurs entreprises (Williams *et al.*, 2017) en collectant des capitaux grâce à des mesures internes et en sollicitant un soutien gouvernemental.

Cependant, en ce qui concerne le soutien gouvernemental, les fondateurs de startups ont signalé une inadéquation perçue entre les services de soutien offerts par la politique gouvernementale et les caractéristiques de leurs organisations, en ce sens que les startups sont exclues des mesures politiques parce que, par exemple, elles ne sont pas bancables, ou que les programmes de soutien sont en proie à des obstacles bureaucratiques qui l'emportent sur les avantages. Par conséquent, la première réponse des startups à la crise n'a pas été fondée sur l'obtention d'un soutien gouvernemental immédiat. Enfin, les fondateurs ont déclaré qu'ils étaient très conscients des besoins changeants de leurs clients en raison de la crise de la Covid-19. Compte tenu des

conditions ci-dessus, les startups ont procédé par bricolage pour résoudre de nouveaux problèmes, en identifiant, en recherchant de nouvelles opportunités entrepreneuriales et en établissant de nouvelles orientations pour leurs entreprises.

### **3.3. Réponses politiques internationales à la pandémie Covid-19**

Les rapports des médias internationaux que nous avons identifiés couvrent les mesures politiques appelées ou mises en œuvre pour soutenir les PME et les start-ups dans 40 pays. Nous distinguons les mesures demandées par les parties prenantes telles que les entrepreneurs, les universitaires ou les lobbyistes (30,98% de toutes les mesures codées) et les mesures politiques annoncées par le gouvernement ou les banques centrales (69,02%). Fait intéressant, ces derniers l'emportent sur les premiers, ce qui suggère que la plupart des gouvernements ont réagi rapidement et de manière résolue à la crise de la Covid-19. Nous trouvons une pléthore de réponses immédiates à la crise de la Covid-19 spécifiquement pour aider les PME à faire face aux menaces actuelles liées à la baisse des revenus, à la hausse des coûts et à l'illiquidité. Dans l'ensemble, la plupart des mesures représentent une aide à court terme; la mesure politique la plus populaire annoncée ou mise en œuvre par les gouvernements du monde entier est d'améliorer le capital financier d'une entreprise en réduisant les taux d'intérêt des prêts ou en améliorant la disponibilité de ces derniers.

La rapidité de l'épidémie et de la propagation de la pandémie de la Covid-19 signifiait que la plupart des pays (87,80%) recherchaient des mesures pour apporter une aide immédiate et peu ont progressé au-delà de ce stade. Néanmoins, les premiers appels à des mesures à long terme pour résoudre des problèmes systémiques plus fondamentaux sont en train d'émerger (dans 17,07% des pays). Un exemple est l'appel chinois à sécuriser de manière générale l'accessibilité du capital financier pour les startups innovantes. Parmi les mesures réclamées, certains leaders d'opinion américains préconisent de ne pas perdre de vue les objectifs de développement durable et suggèrent ainsi que l'aide économique du gouvernement soit liée au respect des mesures visant à atténuer le changement climatique (Kaufman, 2020). Si les gouvernements parviennent à apporter une aide immédiate aux entrepreneurs sous pression, d'une manière qui reste conforme aux objectifs à long terme de « promotion de la santé, de l'équité et de la protection de l'environnement » (Wyns, 2020), la crise de la Covid-19 pourrait même y contribuer pour un avenir meilleur. Dans tous les pays, on observe que les mesures politiques discutées ou annoncées sont généralement accessibles aux entreprises en général (82,93% des pays). Dans 63,41% des pays, nous trouvons des mesures conçues pour répondre

spécifiquement aux besoins des PME. Cependant, les pays annonçant des mesures politiques visant explicitement les startups sont l'exception (26,83%).

#### **4. Discussion et conclusion**

La vie humaine est incontestablement plus précieuse que l'activité économique, et cette recherche ne doit pas être lue comme une critique des mesures prises pour contrôler la propagation de la Covid-19. Nous avons illustré comment la crise économique provoquée par les mesures de lutte contre les infections - et en particulier le blocage d'une grande partie de l'activité économique affecte les startups innovantes et les mesures qui pourraient être prises pour les protéger. Contrairement, par exemple, à la crise provoquée par le boom et la récession de la dotcom (Ofek et Richardson, 2003), la crise de la Covid-19 menace le potentiel d'innovation qui aurait pu s'avérer viable en temps normal. En ce qui concerne la chute des cours des actions Internet au tournant du millénaire, on pourrait soutenir qu'il s'agissait d'un bouleversement au cours duquel les modèles économiques non viables ont été éliminés. La crise de la Covid-19 semble différente et la situation ne concerne pas seulement l'intervention de l'État et la protection des startups innovantes. Le tableau 2 traduit nos résultats en mesures exploitables tant pour les entrepreneurs que pour les décideurs.

**Tableau 2 : Mesures exploitables pour les start-ups et les décideurs**

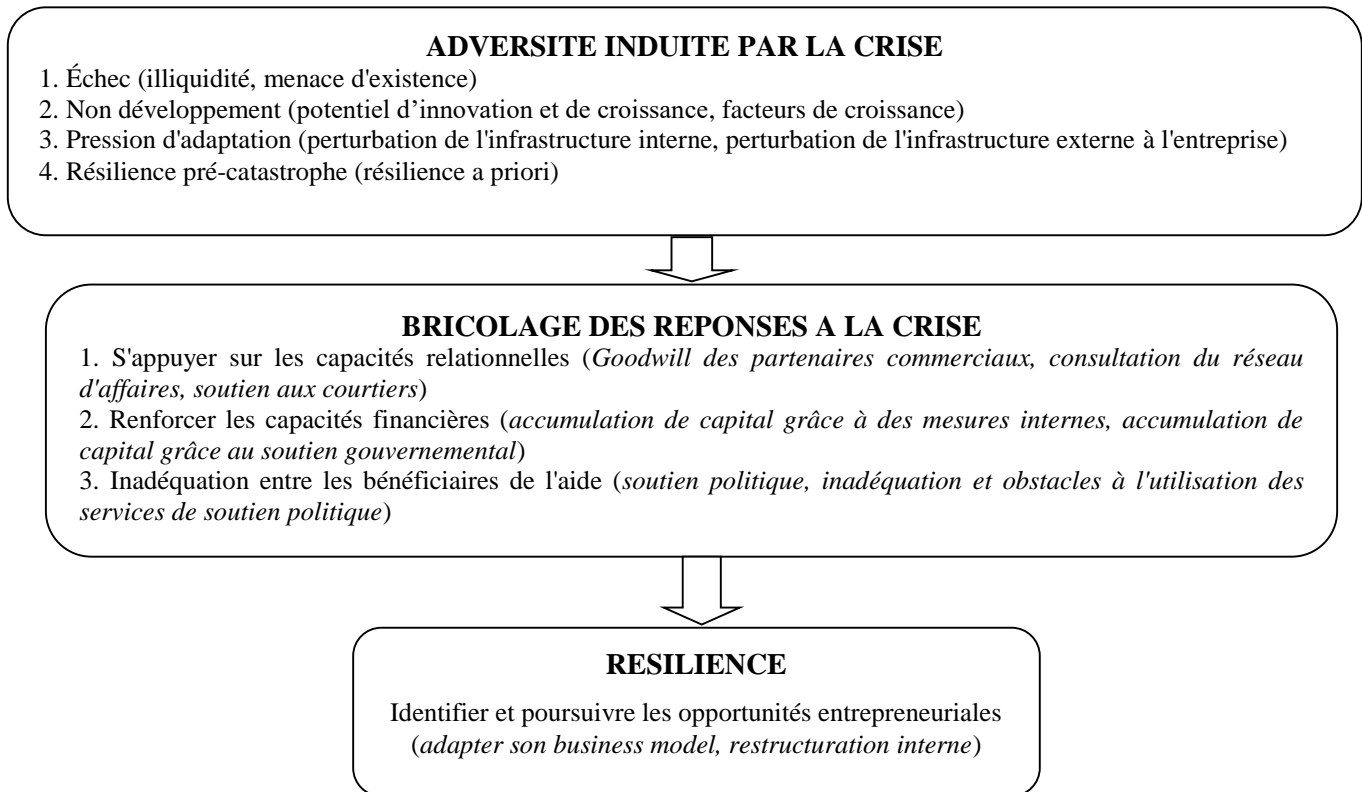
<b>Défis</b>	<b>Options pour les start-ups</b>	<b>Options politiques</b>
<b>Éviter l'échec immédiat de la start-up</b> <i>La baisse des ventes et l'augmentation des coûts d'exploitation entraînent l'illiquidité. Les entrepreneurs perçoivent la peur existentielle.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utiliser les ressources disponibles pour créer des solutions à de nouveaux problèmes (par exemple, combiner de manière créative la technologie existante et le capital humain)</li> <li>- Activer les ressources du réseau (par exemple, options de paiement flexibles, initiatives de vente conjointes, rotation flexible du personnel)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ne pas sanctionner des retards de paiement, des subventions salariales, des paiements directs</li> <li>- Communiquer le sentiment communautaire pour stimuler l'entraide (« Nous pouvons le faire »)</li> </ul>
<b>S'adapter en raison de perturbations dans l'infrastructure de base de la start-up</b> <i>Interruption des processus de création de valeur, perturbations de la chaîne d'approvisionnement et obstacles croissants au recrutement et à la gestion du personnel</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Restructuration en interne avec un accent sur la canalisation des ressources uniquement sur les activités récemment viables et génératrices de valeur</li> <li>- Réduire les autres activités (conserver la possibilité de les augmenter à nouveau ultérieurement)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Offrir des programmes de développement des employés (par exemple, pour la numérisation)</li> <li>- Soutenir la réduction des effectifs temporels (par exemple, par le biais de subventions salariales)</li> </ul>
<b>Poursuivre la croissance des startups contre toute attente</b> <i>Réserves sur l'innovation vécue dans un climat hostile pour des produits et services innovants (à l'exception des solutions de réponse aux crises) ainsi que des obstacles supplémentaires au financement de démarrage</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Découvrir des opportunités créatrices de valeur pour résoudre les conséquences de la crise (par exemple, développer des solutions d'hygiène ou de travail numérique)</li> <li>- S'engager de manière proactive dans des opportunités plus larges pouvant survenir au lendemain de la crise (par exemple, évolution des tendances et des comportements après la crise - accélération de la numérisation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer l'innovation future grâce à des mesures politiques à moyen ou long terme liées à des objectifs politiques plus larges (par exemple, pérennité et/ou transformation numérique)</li> <li>- Jeter les bases d'une reprise post-crise (par exemple, inciter les investisseurs à fournir un capital de croissance supplémentaire)</li> <li>- Nourrir la diversité des connaissances et la culture entrepreneuriale dans l'écosystème</li> <li>- Stimuler un climat des affaires favorable à la consommation et à l'innovation</li> </ul>
<b>Répondre à l'inadéquation des mesures politiques initiales</b> <i>Premiers services de soutien aux politiques expérimentées comme n'étant pas destinées aux startups (« nous sommes coincés au milieu »). Obstacles supplémentaires dans la candidature et la mise en œuvre de services de soutien aux politiques spécifiquement pour les start-ups.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recueillir des informations et des meilleures pratiques via des réseaux d'entrepreneurs (par exemple, échanger des informations dans des groupes de crise en ligne, en savoir plus sur l'application et la mise en œuvre de services de soutien de startups similaires)</li> <li>- Soutenir les initiatives de lobbying des associations (commerciales) à inclure dans les décisions politiques et les programmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fournir des informations et des services de soutien répondant aux défis spécifiques des startups (ex: hotlines)</li> <li>- Communiquer rapidement l'intention de soutien spécifique au démarrage</li> <li>- Diminuer les barrières spécifiques pour les startups dans l'application d'un soutien spécifique aux startups (par exemple, prendre en compte les trajectoires de croissance futures au lieu des revenus passés) et réduire les formalités administratives</li> </ul>

**Source : Données d'enquête, auteurs**

En particulier, la partie qualitative de cette recherche suggère que certains hommes d'affaires de l'écosystème entrepreneurial perçoivent déjà les opportunités entrepreneuriales dans un sens positif, c'est-à-dire qu'ils voient une opportunité de résoudre les problèmes actuels en utilisant des mesures entrepreneuriales. Nous avons identifié sept facteurs liés à l'adversité et aux stratégies d'adaptation, qui ne constituent cependant qu'une première étape pour comprendre les réactions des startups aux crises en général et à la crise de la Covid-19 en particulier. Les recherches futures devront identifier la manière dont ces facteurs interagissent et il sera particulièrement intéressant de déterminer comment les situations défavorables peuvent être gérées pour produire des conséquences positives. Notre modèle (Figure 1) suggère que les

entrepreneurs qui répondent à la crise de la Covid-19 utilisent une approche de bricolage dans le cadre de leur réponse initiale pour transformer l'adversité induite par la crise en résilience.

**Figure 1 : Notre modèle a posteriori**



**Source : Auteurs**

La qualité de la réponse d'une organisation à une crise est généralement associée à la résilience et « dépend de la capacité à améliorer l'improvisation, la coordination, la flexibilité et l'endurance (...) » (Boin *et al.*, 2010 : 11). Ce sont des qualités qui sont plus proches du comportement routinier des startups innovantes que des grandes entreprises plus établies. De plus, les petites entreprises sont souvent plus créatives que les grandes entreprises, et cette créativité pourrait contribuer à garantir que ces entreprises restent viables face à l'adversité (Williams *et al.*, 2017). De nombreux entrepreneurs adoptent le rôle de bricoleurs lorsqu'ils tentent de stimuler le changement et de créer des opportunités avec les ressources disponibles (Martinelli *et al.*, 2018). Les bricoleurs démontrent que les crises peuvent nourrir le développement de nouvelles opportunités (Brünjes et Revilla-Diez, 2013), l'innovation et des produits/services alternatifs (Brem *et al.*, 2020; Irvine et Anderson, 2004). Les crises pouvant également encourager l'exploitation de nouvelles opportunités (Brünjes et Revilla-Diez, 2013), elles peuvent inciter à l'innovation et au développement de produits et services alternatifs (Brem *et al.*, 2020 ; Irvine et Anderson, 2004).



À court terme, il y aura des opportunités découlant de la crise de la Covid-19, comme le développement de solutions d'hygiène ou de travail numérique. Les conséquences à long terme de la pandémie de la Covid-19 ne sont cependant pas encore prévisibles, mais il semble inévitable que des opportunités plus larges se présentent. La littérature suggère que pour les entrepreneurs, faire face à l'incertitude et à l'échec est une étape normale du fonctionnement de l'entreprise (Ucbasaran *et al.*, 2013 ; Mandl *et al.*, 2016), même lorsque l'incertitude est causée par une crise comme la pandémie de la Covid-19. On peut donc s'attendre à ce que les entrepreneurs fassent preuve de flexibilité et adaptent leurs modèles commerciaux en réponse à une crise. Cela suggère que les startups sont mieux préparées aux crises que tout autre acteur économique. Certains chercheurs suggéreront sans aucun doute que la flexibilité des startups et le nombre relativement faible qu'elles emploient signifient que les exclure des programmes d'aide gouvernementale n'aura pas un impact critique sur l'économie, mais laisser les startups aller au mur met potentiellement en péril l'innovation future d'un État.

Par conséquent, des mesures politiques à moyen ou long terme ciblant l'innovation future, bien qu'elles ne soient probablement pas les premières réponses à une telle crise, semblent néanmoins essentielles. Cette constatation est conforme aux recherches antérieures suggérant que la réactivité entrepreneuriale aux crises est déterminée par des facteurs tels que la culture entrepreneuriale et la diversité des connaissances (Bishop, 2019 ; Bishop et Shilcof, 2017), qui ne peuvent pas être abordées par des mesures à court terme, mais qui sont le résultat de politiques cohérentes favorisant l'esprit d'entreprise. Tout comme la résilience des systèmes de santé des différents États (Wyns, 2020) se révèle actuellement essentielle à leur capacité à répondre à la pandémie Covid-19, les pays qui ont établi des écosystèmes entrepreneuriaux résilients pourront reprendre leur niveau d'activité d'avant la crise plus rapidement que ceux qui ne l'ont pas fait. Les entretiens menés à l'appui de cette recherche montrent que les startups s'appuieront fortement sur l'accompagnement de leur écosystème entrepreneurial pour gérer la crise. Les mesures politiques ne sont donc susceptibles de réussir que si elles sont complétées par les attributs plus larges d'un écosystème entrepreneurial (Spigel, 2017). Inciter les investisseurs à fournir du capital de croissance malgré la crise pourrait être un moyen approprié de combiner à la fois la fourniture de liquidités à court terme pour payer les salaires et les factures tout en jetant les bases d'un avenir prometteur.

L'analyse de la presse internationale, par exemple, a illustré les nombreuses opportunités pour protéger le potentiel d'innovation des start-ups. Bien que l'on ne sache pas quelles mesures spécifiques seront les plus efficaces, il semble évident que les programmes ciblant

spécifiquement les startups innovantes devraient être obligatoires. Supposer que les mesures ciblant les PME profiteront également aux startups innovantes serait une erreur que les décideurs politiques doivent éviter. Contrairement à de nombreuses autres crises, la crise de la Covid-19 n'a pas frappé tous les pays en même temps. Au moins dans le domaine de la santé, de nombreux pays africains ont pu apprendre des expériences de la Chine et de l'Italie et réagir de manière proactive. Alors que le délai de la crise économique qui frappe les pays peut disparaître à long terme, les décideurs peuvent néanmoins observer comment les mesures prises pour protéger les startups se déroulent et les adopter ou les rejeter, le cas échéant, pour améliorer les connaissances issues des situations de crise (Boin, 2009).

Les recherches futures devraient donc non seulement évaluer l'efficacité des différentes mesures politiques sur l'activité entrepreneuriale dans divers pays, mais pourraient également viser à comprendre l'effet des délais de réponse courts aux crises économiques. Il sera important de suivre les effets des mesures prises pendant la crise de la Covid-19 pour se préparer à de futurs événements comparables.

### Références bibliographiques

Alesch, D., Holly, J., Mittler, E., Nagy, R. (2001). Organizations at Risk: what Happens when Small Business and Not-For Profits Encounter Natural Disasters? Technical Report. Public Entity Risk Institute, Fairfax, VA, October.

Baker, T., Nelson, R.E. (2005). Creating something from nothing: resource construction through entrepreneurial bricolage. *Adm. Sci. Q.* 50, 329–399.

Bishop, P. (2019). Knowledge diversity and entrepreneurship following an economic crisis: an empirical study of regional resilience in Great Britain. *Enterpren. Reg. Dev.* 31, 496–515.

Bishop, P., Shilcof, D. (2017). The Spatial Dynamics of New Firm Births during an Economic Crisis: the Case of Great Britain, 2004–2012, vol. 29. *Entrepreneurship & Regional Development*, pp. 215–237.

Boin, A. (2009). The new world of crises and crisis management: implications for policymaking and research. *Rev. Pol. Res.* 26, 367–377.

Boin, A., Comfort, L.K., Demchak, C.C. (2010). The rise of resilience. In: Comfort, L.K., Boin, A., Demchak, C.C. (Eds.), *Designing resilience: Preparing for extreme events*. University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, PA, pp. 1–12.

Brem, A., Nylund, P., Viardot, E. (2020). The impact of the 2008 financial crisis on innovation: a dominant design perspective. *J. Bus. Res.* 110, 360–369.

Brown, R., Mason, C. (2017). Looking inside the spiky bits: a critical review and conceptualisation of entrepreneurial ecosystems. *Small Bus. Econ.* 49, 11–30.

Brünjes, J., Revilla-Diez, J. (2013). Recession push' and 'prosperity pull' entrepreneurship in a rural developing context. *Enterpren. Reg. Dev.* 25, 251–271.

Bryant, A., Charmaz, K. (Eds.) (2007). *The Sage Handbook of Grounded Theory*. Sage.

Buchanan, D.A., Denyer, D. (2013). Researching tomorrow's crisis: methodological innovations and wider implications. *Int. J. Manag. Rev.* 15, 205–224.

Bullough, A., Renko, M., Myatt, T. (2014). Danger zone entrepreneurs: the importance of resilience and self-efficacy for entrepreneurial intentions. *Enterpren. Theor. Pract.* 38, 473–499.

Bush, C.G., Ceru, D.J., Blackburn, R. (2009). Pathways to entrepreneurial growth: the influence of management, marketing, and money. *Bus. Horiz.* 52, 481–491.

Comfort, L.K., 2002. Rethinking security: organizational fragility in extreme events. *Publ. Adm. Rev.* 62, 98–107.

Cowling, M., Liu, W., Ledger, A. (2012). Small business financing in the UK before and during the current financial crisis. *Int. Small Bus. J.* 30, 778–800.

Dahlhamer, J.M., Tierney, K.J. (1998). Rebounding from disruptive events: business recovery following the Northridge earthquake. *Socio. Spectr.* 18, 121–141.

Deb, P., Parthiban, D., O'Brien, J.P., Duru, A. (2019). Attainment discrepancy and investment: effects on firm performance. *J. Bus. Res.* 99, 186–196.

Doern, R. (2016). Entrepreneurship and crisis management: the experiences of small businesses during the london 2011 riots. *Int. Small Bus. J.* 34, 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. *Enterpren. Reg. Dev.* 31, 400–412.

GDA (Global Data Analysis) (2020). Coronavirus (COVID-19) Executive Briefing. Global Data.

Gilbert-Saad, A., Siedlok, F., McNaughton, R.B. (2018). Decision and design heuristics in the context of entrepreneurial uncertainties. *J. Bus. Ventur. Insights* 9, 75–80.

Gioia, D.A., Corley, K.G., Hamilton, A.L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: notes on the Gioia methodology. *Organ. Res. Methods* 16, 15–31.

Glaser, B., Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Weidenfield & Nicolson, London.

Grube, L.E., Storr, V.H. (2018). Embedded entrepreneurs and post-disaster community recovery. *Enterpren. Reg. Dev.* 30, 800–821.

Hamel, G., Valikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, Vol. 81, p.52-63.

Herbane, B. (2010). Recherche sur les petites entreprises: le temps d'une vision basée sur la crise. *Int. Petit bus. J.* 28, 43–64.

Hruschka, D.J., Schwartz, D., John, D.C.S., Picone-Decaro, E., Jenkins, R.A., Carey, J.W. (2004). Reliability in coding open-ended data: lessons learned from HIV behavioral research. *Field Methods* 16, 307–331.

Irvine, W., Anderson, A. (2004). Small tourist firms in rural areas: agility, vulnerability and survival in the face of crisis. *Int. J. Entrepreneurial Behav. Res.* 10, 229–246.

Johnson, R.B., Onwuegbuzie, A.J. (2004). Mixed methods research: a research paradigm whose time has come. *Educ. Res.* 33, 14–26.

Korber, S., McNaughton, R.B. (2018). Resilience and entrepreneurship: a systematic literature review. *Int. J. Entrepreneurial Behav. Res.* 24, 1129–1154.

Kuckertz, A. (2019). Let's take the entrepreneurial ecosystem metaphor seriously! *J. Bus. Ventur. Insights* 11, e00124.

Linnenluecke, M.K. (2017). Resilience in business and management research: a review of influential publications and A research agenda. *International Journal of Management Review*, Numéro 19, p.4-30.

Mandl, C., Berger, E.S.C., Kuckertz, A. (2016). Do you plead guilty? Exploring entrepreneurs' sensemaking-behavior link after business failure. *J. Bus. Ventur. Insights* 5, 9–13.

Martinelli, E., Tagliazucchi, G., Marchi, G. (2018). The resilient retail entrepreneur: dynamic capabilities for facing natural disasters. *Int. J. Entrepreneurial Behav. Res.* 24, 1222–1243.

McEntire, D.A., Myers, A. (2004). Preparing communities for disasters: issues and processes for government readiness. *Disaster Prev. Manag.* 13, 140–152.

Munoz, P., Kimmitt, J., Kibler, E., Farny, S. (2019). Living on the slopes: entrepreneurial preparedness in a context under continuous threat. *Entrepreneurship and Regional Development* 31, 413–434.

Ofek, E., Richardson, M. (2003). DotCom mania: the rise and fall of internet stock prices. *J. Finance* 58, 1113–1137.

Parker, S.C., Congregado, E., Golpe, A.A. (2012). Testing for hysteresis in entrepreneurship in 23 OECD countries. *Appl. Econ. Lett.* 19, 61–66.

Quarantelli, E.L. (1988). Disaster crisis management: a summary of research findings. *J. Manag. Stud.* 25, 373–385.

Runyan, R.C. (2006). Small business in the face of crisis: identifying barriers to recovery from a natural disaster. *J. Contingencies Crisis Manag.* 14, 12–26.

Sarasvathy, S.D. (2001). Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Acad. Manag. Rev.* 26, 243–263.

Shepherd, D.A., Saade, F.P., Wincent, J. (2020). How to circumvent adversity? Refugee-entrepreneurs' resilience in the face of substantial and persistent adversity. *J. Bus. Ventur.* <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.06.001>.

Smallbone, D., Deakins, D., Battisti, M., Kitching, J. (2012). Small business responses to a major economic downturn: empirical perspectives from New Zealand and the United Kingdom. *Int. Small Bus. J.* 30, 754–777.

Spigel, B. (2017). The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Enterpren. Theor. Pract.* 41, 49–72.

Spillan, J., Hough, M. (2003). Crisis planning in small businesses: importance, impetus and indifference. *European Management Journal*, Num. 21, 398–407.

Strauss, A., Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology. *Handb. Qual. Res.* 17, 273–285.

Walsh, G.S., Cunningham, J.A. (2016). Business failure and entrepreneurship: emergence, evolution and future research. *Found. Trends in Entrepren.* 12, 163–285.

Williams, N., Vorley, T. (2015). The impact of institutional change on entrepreneurship in a crisis-hit economy: the case of Greece. *Enterpren. Reg. Dev.* 27, 28–49.

Williams, T.A., Gruber, D.A., Sutcliffe, K.M., Shepherd, D.A., Zhao, E.Y. (2017). Organizational response to adversity: fusing crisis management and resilience research streams. *Acad. Manag. Ann.* 11, 733–769.

Williams, T.A., Shepherd, D.A. (2016). Building resilience or providing sustenance: different paths of emergent ventures in the aftermath of the Haiti earthquake ». *Acad. Manag. J.* 59, 2069–2102.

Winston, A. (2020). Is the COVID-19 Outbreak a Black Swan or the New Normal? MIT Sloan Management Review. March.

Wyns, A. (2020). How Our Responses to Climate Change and the Coronavirus Are Linked. Accessed April 2nd 2020 from. <https://www.weforum.org/agenda/2020/04/climate-change-coronavirus-linked/>.

## Annexe 1 : Les verbatims représentatifs

Thèmes	Verbatims
Capacité résiduelle d'innover	« Je dirais que dans les crises notre attention se déplace toujours de l'innovation vers des mesures vitales. Malheureusement, l'innovation est toujours réduite très tôt ». (Entretien avec un accélérateur) « Tant qu'il y aura une incertitude sur la durée de ces restrictions, nos clients ne seront pas disposés à investir gros ». (Entretien avec un fondateur de start-up) « C'est comme regarder dans une boule de cristal. Ce qui est vrai aujourd'hui ne l'est pas demain ». (Entretien avec un fondateur de start-up)
Perturbation de l'infrastructure interne / externe	« Et le troisième enjeu majeur est la question des salariés, c'est-à-dire de les rassurer et bien sûr de les conduire pendant la crise. C'est bien sûr un défi pour un jeune manager ou fondateur que nous n'avons jamais eu auparavant ». (Entretien avec un fondateur de start-up)
Perturbation de l'infrastructure hors entreprise	« De manière générale, les rencontres avec des clients potentiels sont simplement reportées, nous constatons une forte baisse des salons, qui est pour nous la source la plus importante d'acquisition de clients à ce stade ». (Entretien avec un fondateur de start-up)
Facteurs de croissance	« ... Je pense qu'une certaine sensibilisation a déjà eu lieu, que les gens, les investisseurs, y regardent de plus près et demandent plus d'informations. Il convient également de souligner que les investisseurs s'efforcent également de protéger leurs investissements ». (Entretien avec un fondateur de start-up) « Nous avons initialement prévu de démarrer notre Série-A au milieu de l'année (cycle d'investissement). Nous avons mis cela en suspens maintenant parce que les conditions de financement vont être folles. En d'autres termes, vous n'obtiendrez peut-être rien ». (Entretien avec un fondateur de start-up) « Que se passe-t-il si, par exemple, les tours de table ne sont plus tenus parce que les investisseurs ne veulent plus investir ? ». (Entretien avec un investisseur)
Illiquidité/Ruine	« C'est la raison pour laquelle nous avons perdu des ventes à zéro, de sorte que nous n'avons vraiment aucune vente pour le moment ». (Entretien avec un fondateur de start-up) « La question de la liquidité est au centre de notre attention en ce moment et a un impact majeur - la crise nous a atteints à cent pour cent ». (Entretien avec un fondateur de start-up)
Menace à l'existence	« Et en effet, depuis lundi dernier nous avons des peurs existentielles, que nous venons de surmonter par diverses mesures, non, nous avons des menaces sur notre existence, que nous devons compenser par diverses mesures (Entretien avec un fondateur de start-up)
Accumulation de capital par des mesures internes	« Oui, les mesures d'encaissement visent simplement à garantir que les factures sont générées le plus rapidement possible pour les clients existants ». (Entretien avec un fondateur de start-up)
Goodwill des partenaires commerciaux	« Dieu merci, les entreprises sont également très flexibles, elles peuvent donc tout annuler [nous avons commandé] ». (Entretien avec un fondateur de start-up)
Accumulation de capital grâce au soutien du gouvernement	« Avec les impôts, il s'agit aussi de report d'impôts. Il est également mis en œuvre là-bas. En conséquence, je pense que nous pouvons être satisfaits, pour ainsi dire, de ce qui se passe ». (Entretien avec un fondateur de start-up)
Adaptation du business model	« Peut-être même s'adapter à la crise. Eh bien, j'ai déjà vu un très grand nombre de startups qui se sont immédiatement retournées et ont partiellement redirigé leurs technologies vers des sujets Covid-19 ou des sujets sur les coronavirus dans la mesure du possible ». (Entretien avec un accélérateur) « Nous sommes actuellement en train d'optimiser notre propre processus d'innovation, afin de pouvoir utiliser tout le potentiel créatif qui sommeille dans l'entreprise pour avancer et sortir de la crise encore plus fort, au moins au niveau de l'idée ». (Entretien avec un fondateur de start-up)
Consultation du réseau d'entreprises	« La crise a conduit les startups à échanger des idées entre disciplines et lieux. En fin de compte, j'y vois un effet positif ». (Entretien avec un fondateur de start-up)
Soutien aux courtiers	« Heureusement, les investisseurs existants sont très coopératifs... Ils ont maintenant également créé un groupe mou, où ils échangent uniquement des informations sur les endroits où les startups devraient échanger des informations ». (Entretien avec un fondateur de start-up)
Restructuration interne	« [...] Nous sommes maintenant passés à la planification hebdomadaire des capacités parce que, bien sûr, en raison du manque de temps de travail, nous devons maintenant examiner de près combien de temps chaque employé passe maintenant sur quels sujets, ce que nous n'avons pas fait du tout avant ». (Entretien avec un fondateur de start-up)
Soutien politique	« La première chose à faire maintenant est de soutenir les entreprises, puis, à un moment donné, vous pourrez réévaluer cela, mais pour le moment, il s'agit de savoir qui peut se sauver. Et je pense que l'attitude est bonne, elle se communique un peu comme ça sur le plan politique, et je pense que c'est implémenté comme ça ». (Entretien avec un fondateur de start-up)
Problèmes de mise en œuvre du soutien politique / Obstacles à l'utilisation des services de soutien politique	« Les entreprises surendettées sont déjà évaluées à l'avance comme des entreprises en difficulté et ne reçoivent donc pas d'aide d'urgence. Et ce qui est le cas avec 90% des startups ». (Interview avec un investisseur) « ...Et nous savons que normalement une startup n'obtient pas de prêt, quelle que soit la qualité du modèle commercial, quelle que soit la qualité des perspectives, mais si elles ne sont pas positives pour les flux de trésorerie et que les ratios de bilan et toutes ces choses ne sont pas. Ce n'est pas vrai, alors ils n'obtiennent tout simplement pas de prêt ». (Entretien avec un investisseur)

	« [...] Ce programme d'aide d'urgence sonnait bien au début, nous avons également préparé une demande, jusqu'à ce que je lise les lignes directrices et que je constate que nous ne remplissons pas formellement ces critères pour le moment [...] » ((Entretien avec un fondateur de start-up))
Résilience a priori	« Heureusement, nous avons eu une très bonne année 2019 et avons pu constituer de nombreuses réserves. Bien sûr, si cela dure plus d'un an, alors ce sera existentiel pour de nombreuses entreprises, mais l'existence de l'entreprise n'est pas menacée dans les un ou deux premiers mois, si aucune vente ne devrait entrer » (Entretien avec un fondateur de start-up)