

« L'effet élastique » : l'évolution du rapport au temps des entrepreneurs pendant la crise de la Covid-19
“The elasticity effect”: the evolution of entrepreneurs' time perception during the Covid-19 crisis
«El efecto elástico»: la evolución de la relación de los emprendedores con el tiempo durante la crisis del Covid-19

Christina Constantinidis, Kerstin Kuyken et Félicia Hughes

Volume 34, numéro 3-4, 2021

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1084340ar>
DOI : <https://doi.org/10.7202/1084340ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Editions EMS – In Quarto SARL

ISSN

0776-5436 (imprimé)
1918-9699 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Constantinidis, C., Kuyken, K. & Hughes, F. (2021). « L'effet élastique » : l'évolution du rapport au temps des entrepreneurs pendant la crise de la Covid-19. *Revue internationale P.M.E.*, 34(3-4), 184–203.
<https://doi.org/10.7202/1084340ar>

Résumé de l'article

Cet article a pour objectif de comprendre comment les entrepreneurs de profils variés traversent la crise de la Covid-19 au Québec. En mobilisant une approche processuelle, et à partir de l'analyse qualitative de 30 entrevues, notre étude fait ressortir une séquence en trois phases, reflétant une évolution du rapport au temps des entrepreneurs, que nous avons nommé « l'effet élastique ». Les résultats identifient ensuite les thèmes dominants qui caractérisent chaque phase vécue. Notre étude offre plusieurs contributions importantes. Elle montre que 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. Au niveau pratique, reconnaître et anticiper l'effet élastique pourrait permettre une meilleure préparation et gestion de futures crises externes majeures. Enfin, les dimensions de contexte identifiées peuvent être intégrées dans des savoirs transmis par les accompagnateurs à l'entrepreneuriat, pour mieux soutenir les entrepreneurs en situation de crise.

« L'effet élastique » : l'évolution du rapport au temps des entrepreneurs pendant la crise de la Covid-19

Christina CONSTANTINIDIS

Christina Constantinidis est professeure d'entrepreneuriat à l'ESG UQAM, membre du Groupe de recherche Entrepreneuriat Société Transformations (GEST) et responsable de l'axe sur le genre et l'inclusion de la chaire de recherche entrepreneuriat, altérité et société. Ses travaux portent sur le genre et la diversité dans les champs de l'entrepreneuriat et des entreprises familiales.

Université du Québec à Montréal
320, rue Sainte-Catherine Est
MONTRÉAL (Québec), H2X 1L7, Canada
constantinidis.christina@uqam.ca

Kerstin KUYKEN

Kerstin Kuyken est professeure d'entrepreneuriat à l'ESG UQAM et membre du Groupe de recherche Entrepreneuriat Société Transformations (GEST). Ses travaux portent sur les générations en entreprise et sur les aspects interculturels et comparatifs dans les champs de l'entrepreneuriat et du management.

Université du Québec à Montréal
320, rue Sainte-Catherine Est
MONTRÉAL (Québec), H2X 1L7, Canada
kuyken.kerstin@uqam.ca

Félicia HUGHES

Félicia Hughes est étudiante à l'ESG UQAM. Titulaire d'un baccalauréat en administration marketing, elle poursuit ses études en maîtrise de management. Elle s'intéresse aux études comparatives internationales et est impliquée dans plusieurs projets de recherche dans le champ de l'entrepreneuriat.

Université du Québec à Montréal
320, rue Sainte-Catherine Est
MONTRÉAL (Québec), H2X 1L7, Canada
hughes.felicia@courrier.uqam.ca

RÉSUMÉ

Cet article a pour objectif de comprendre comment les entrepreneurs de profils variés traversent la crise de la Covid-19 au Québec. En mobilisant une approche processuelle, et à partir de l'analyse qualitative de 30 entrevues, notre étude fait ressortir une séquence en trois phases, reflétant une évolution du rapport au temps des entrepreneurs, que nous avons nommé « l'effet élastique ». Les résultats identifient ensuite les thèmes dominants qui caractérisent chaque phase vécue. Notre étude offre plusieurs contributions importantes. Elle montre que 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. Au niveau pratique, reconnaître et anticiper l'effet élastique pourrait permettre une meilleure préparation et gestion de futures crises externes majeures. Enfin, les dimensions de contexte identifiées peuvent être intégrées dans des savoirs transmis par les accompagnateurs à l'entrepreneuriat, pour mieux soutenir les entrepreneurs en situation de crise.

MOTS-CLÉS

Approche processuelle. Entrepreneuriat. Crise. Covid-19. Contexte. Rapport au temps

“The elasticity effect”: the evolution of entrepreneurs' time perception during the Covid-19 crisis

ABSTRACT

This paper aims to provide a better understanding of how entrepreneurs with diverse profiles and located in Quebec go through the Covid-19 crisis. We suggest a qualitative case study (30 interviews) and adopt a processual lens. As a result of the analysis, a sequence of three phases emerges. This sequence describes the evolution of the entrepreneurs' time perception which we call the elasticity effect. The findings of this study then identify the dominant themes which characterize each phase which entrepreneurs experience. Hence, this study suggests several contributions. First and foremost, it shows that time perception plays an important role when going through a crisis which also highlights the human factor. Moreover, through the identification of three successive phases, the study leads to the assumption that despite certain individual and contextual variations which tinge the entrepreneurial process, there is a synchronicity of time perception after the outbreak of the crisis. These findings lead to an important practical contribution: the recognition and anticipation of the “elasticity effect” could allow a better preparation and management of future major external crises. Finally, the identified contextual factors can become a part of knowledge which is transferred by entrepreneurial supporters in order to better support entrepreneurs in times of crisis.

KEYWORDS

Processual Approach, Entrepreneurship, Crisis, Covid-19, Context, Time perception

«El efecto elástico»: la evolución de la relación de los emprendedores con el tiempo durante la crisis del Covid-19

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo comprender los eventos y elementos contextuales que caracterizan el proceso emprendedor durante la crisis de Covid-19, tal como lo experimentan los emprendedores en Quebec. Al utilizar un enfoque procesual, nuestro análisis cualitativo de 30 entrevistas revela una secuencia en tres fases. Esta secuencia refleja que los emprendedores tienen una relación particular con el tiempo, que evoluciona, y que la hemos llamado el efecto elástico. Los resultados luego identifican los temas dominantes que caracterizan cada fase vivida por los emprendedores. Nuestro estudio ofrece varias contribuciones. En primer lugar, el estudio muestra que la percepción del tiempo juega un rol importante cuando se atraviesa una crisis, lo que también subraya la importancia del factor humano. Además, a través de la identificación de tres fases sucesivas, el estudio lleva a suponer que a pesar de ciertas variaciones individuales y contextuales que tienen el proceso emprendedor, existe una sincronización de la percepción del tiempo después del estallido de la crisis. A nivel práctico, reconocer y anticipar el «efecto elástico» podría permitir una mejor preparación y gestión de futuras crisis externas importantes. En segundo lugar, las dimensiones contextuales identificadas pueden integrarse en el conocimiento transmitido a través del apoyo empresarial, para orientar mejor a los emprendedores en situaciones de crisis.

PALABRAS CLAVE

Enfoque procesual, Emprendimiento, Crisis, Covid-19, Contexto, Percepción del tiempo

INTRODUCTION

La crise liée à la Covid-19 a soumis le monde entrepreneurial à une forte incertitude et à d'énormes pressions, tant sur le plan économique que familial, social et humain (He et Harris, 2020 ; Ratten, 2020). Cette pandémie mondiale a en effet mis en péril nos systèmes de santé, provoquant la mise en place de mesures drastiques par les pouvoirs politiques et représentant un bouleversement majeur pour les systèmes économiques et sociaux de nombreux pays et régions du globe. Au Québec, le gouvernement a notamment imposé un confinement de huit semaines au total en 2020, ayant pour effet d'interrompre 40 % de l'activité économique. Pour pallier les perturbations économiques, des mesures ont été mises sur pied au niveau fédéral et provincial menant à un soutien d'environ 28 milliards (6,2 % de l'économie) (Gouvernement du Québec, 2020).

Malgré ses effets néfastes, cette crise systémique de grande ampleur constitue aussi une opportunité d'apprentissage. La présente étude cherche d'abord à mieux comprendre cette crise unique sous l'angle spécifique des entrepreneurs. Elle participe ainsi à l'effort collectif mené par la communauté scientifique, visant à éclairer ses ressorts et ses conséquences. D'autre part, l'objectif est de contribuer à l'avancement des connaissances au croisement

de l'étude des crises et de l'entrepreneuriat. La littérature existante met en évidence divers facteurs permettant de réduire les conséquences négatives des crises pour l'entrepreneuriat, mais aussi de saisir les nouvelles opportunités émergeant dans ces contextes (Doern, Williams et Vorley, 2019). Sur la base des travaux menés dans ce champ, des recommandations peuvent être émises, permettant d'ajuster les politiques publiques afin de soutenir l'entrepreneuriat et l'innovation dans les régions touchées (Barron, Hultén et Hudson, 2010 ; Saridakis, 2012).

La présente étude s'inscrit dans la lignée de recherches récentes soulignant la nécessité d'envisager l'entrepreneuriat en contexte de crise d'un point de vue processuel (Doern, Williams et Vorley, 2019 ; Martinelli, Tagliacozzi et Marchi, 2018). En adoptant une stratégie basée sur la théorie ancrée (Corbin et Strauss, 2008 ; Langley, 1999), nous approchons d'un point de vue inductif et processuel les vécus individuels des entrepreneurs par rapport à la crise de la Covid-19. Cette perspective est particulièrement pertinente pour explorer des phénomènes en cours, dont les résultats ne sont pas (encore) connus, tout en prêtant une attention particulière aux contextes spécifiques des entrepreneurs (Langley, 1999).

Notre question de recherche est la suivante : d'un point de vue processuel, comment les entrepreneurs de profils et de contextes variés traversent-ils la crise de la Covid-19 ?

À partir de l'analyse qualitative de 30 entrevues avec des entrepreneurs au Québec, nos résultats font émerger une séquence en trois phases, caractérisée par une évolution du rapport au temps des entrepreneurs, que nous appelons « l'effet élastique ». Notre analyse révèle des thèmes centraux spécifiques à chaque phase, mais aussi certaines dimensions contextuelles qui teintent cet effet « élastique » de manière différenciée. Sur le plan des contributions théoriques, notre étude fait émerger le rôle majeur du rapport au temps des entrepreneurs et le constat d'une certaine synchronicité suite à l'éclatement de la crise, malgré certaines variations contextuelles. Sur le plan des contributions pratiques, reconnaître et anticiper l'effet élastique pourrait permettre une meilleure préparation et gestion de futures crises externes majeures. Nous formulons des recommandations à destination des accompagnateurs à l'entrepreneuriat, en vue d'améliorer le soutien aux entrepreneurs en période de crise.

1. REVUE DE LITTÉRATURE

1.1. L'entrepreneuriat à l'aune d'une crise systémique sans précédent

Le contexte de crise que nous connaissons au niveau mondial depuis le début de l'année 2020 est sans précédent. Si des phénomènes d'une ampleur comparable ont pris place par le passé – comme les guerres mondiales, la pandémie de grippe espagnole ou encore la crise économique de 1929 –, la crise actuelle se démarque par son caractère à la fois disruptif, soudain, rapide, géographiquement étendu et systémique. En effet, prenant sa source dans la pandémie de Covid-19, la crise a rapidement mis à mal nos systèmes de santé, mais aussi nos systèmes économiques, sociaux et politiques, de manière interreliée, quasi simultanée, et ce, dans l'ensemble des pays du globe (Bavel *et al.*, 2020 ; Valeras, 2020).

Ce contexte rare et unique de crise est souligné par de nombreux acteurs du monde académique, y compris dans le champ de l'entrepreneuriat et de l'entreprise. Un vocable spécifique commence par ailleurs à émerger dans les nombreux travaux dédiés au sujet depuis un an, plusieurs auteurs évoquant le « Grand Confinement » (Donaldson et Mitton, 2020 ; Hoehn-Velasco, Silverio-Murillo et Balmori de la Miyar, 2021 ; Jarvis et Mishra, 2020) ou reprenant le concept de « cygne noir » développé par Taleb (2007) pour représenter un événement inattendu, très peu probable, avec de profondes conséquences pour la société et l'économie au niveau global (He et Harris, 2020 ; Platje, Harvey et Rayman-Bacchus, 2020 ; Valeras, 2020). Exacerbée par le contexte de mondialisation, les outils technologiques contemporains et l'instantanéité de l'information, la crise actuelle bouleverse l'ensemble de nos institutions, transforme les rapports humains et replace l'État au cœur de nos sociétés (Chanlat, 2020). Cette crise apparaît donc comme étant un « grand défi sociétal » (Bacq, Geoghegan, Josefy, Stevenson et Williams, 2020), qui appelle des solutions urgentes et un effort collectif, mobilisant de multiples communautés disciplinaires.

Dans le champ de l'entrepreneuriat, les récentes études sur le sujet mettent tout d'abord en évidence une série de difficultés rencontrées, en particulier par les jeunes pousses entrepreneuriales et les PME (Kuckertz *et al.*, 2020 ; Thorgren et Williams, 2020) qui font face à des barrières accrues en termes d'accès au financement et de gestion

financière (Cowling, Liu et Ledger, 2012). Dans le contexte des petites entreprises familiales européennes, Kraus *et al.* (2020) mettent aussi en lumière les défis existants dans plusieurs secteurs en matière de gestion de la chaîne logistique, en lien avec le confinement de milliers de travailleurs.

Les conséquences sur les modèles d'affaires des entrepreneurs sont également explorées, notamment au travers des notions de « bricolage » (Kuckertz *et al.*, 2020) et de « pivot entrepreneurial » (Morgan, Anokhin, Ofstein et Friske, 2020). Ces stratégies entrepreneuriales pour faire face à ce choc exogène inattendu et de grande ampleur ne sont pas sans risque, comme le montre l'étude de Morgan *et al.* (2020) qui met en évidence leurs dimensions positives, mais aussi leurs côtés plus sombres. Au-delà des impacts économiques et financiers, certaines recherches révèlent également des conséquences extrêmement négatives sur le bien-être des entrepreneurs (Xu, Kellermanns, Jin et Xi, 2020) et de leurs employés (Carnevale et Hatak, 2020).

Enfin, des travaux soulignent une polarisation entre différentes catégories d'entrepreneurs, certains subissant de plein fouet les impacts négatifs de la crise, alors que d'autres sont propulsés vers des sommets en termes de croissance et de profits, notamment dans les secteurs reposant sur la technologie (Dannenberg, Fuchs, Riedler et Wiedemann, 2020). Des inégalités sont également relevées en fonction du genre, de la génération ou encore du contexte migratoire des entrepreneurs (Buheji et Ahmed, 2020 ; Collins, Landivar, Ruppanner et Scarborough, 2021 ; Fairlie, 2020 ; Manolova, Brush, Edelman et Elam, 2020 ; Martinez Dy et Jayawarna, 2020 ; Rudolph et Zacher, 2020).

De manière assez contrastée, une partie de la littérature dans le champ évoque aussi l'opportunité que peut représenter cette crise majeure pour les entrepreneurs, la société ainsi que pour la recherche en entrepreneuriat. S'interrogeant sur l'émergence d'initiatives sociales de la part d'entrepreneurs privés durant la crise liée à la Covid-19, Bacq et Lumpkin (2020) posent la question de savoir si, face à une situation de crise ou d'urgence, la frontière entre entrepreneuriat privé et social ne serait pas plus fine qu'en temps normal – tendance observée dans de multiples secteurs d'activité (Batat, 2021 ; Billiet, Dufays, Friedel et Staessens, 2021 ; Hammerschmidt, Durst, Kraus et Puumalainen, 2021 ; Kraus *et al.*, 2020). Cette réflexion peut être mise en perspective avec certains travaux qui ont mis en lien la crise actuelle avec l'émergence de pratiques sociales et solidaires au sein des écosystèmes entrepreneuriaux (Ratten, 2020).

1.2. L'entrepreneuriat et les crises

Les crises de grande ampleur, comme la présente crise liée à la Covid-19, ont des conséquences néfastes importantes pour les individus, les organisations et les sociétés, mais peuvent aussi constituer des moments uniques d'ouverture vers de nouvelles connaissances en ce qui a trait à la recherche scientifique. Greene et Rosiello (2020) soulignent l'opportunité en termes d'exploration de nouvelles voies de recherche en entrepreneuriat. Nos objectifs, au travers de la présente recherche, sont, d'une part, de participer à l'effort collectif de la communauté scientifique visant à mieux comprendre la crise systémique actuelle et à formuler des recommandations pratiques éclairées, d'autre part, de contribuer théoriquement au champ de connaissances se situant à l'intersection de l'étude des crises et de l'entrepreneuriat. Même s'il existe encore relativement peu d'études qui lient ces deux sujets (Doern, Williams et Vorley, 2019), un intérêt de plus en plus prononcé se fait sentir pour l'entrepreneuriat et les crises. Ce thème a d'ailleurs mené à des numéros spéciaux (dans *Entrepreneurship & Regional Development* et *International Small Business Journal*, entre autres).

Les travaux en entrepreneuriat ayant abordé le thème de la crise se concentrent surtout sur des crises majeures, externes et leurs conséquences pour l'entrepreneuriat (Parker, Congregado et Golpe, 2012). Des études se sont, par exemple, intéressées aux impacts de la crise financière en Grande-Bretagne (Cowling, Liu et Ledger, 2012) ou de la crise économique en Grèce (Williams et Vorley, 2015) pour l'entrepreneuriat. Habituellement, ces travaux de recherche révèlent surtout des facteurs permettant de réduire les aspects négatifs des crises pour les entrepreneurs (Doern, 2016 ; Herbane, 2010). En outre, ces écrits soulignent aussi des lacunes quant à la compréhension de l'entrepreneuriat en temps de crise. Plusieurs auteurs mentionnent ainsi l'absence d'études portant sur les réactions des entrepreneurs face aux crises en général (Doern, Williams et Vorley, 2019 ; Saridakis, 2012) et face à la crise de la Covid-19 en particulier (Morgan *et al.*, 2020).

Buchanan et Denyer (2013), par leur revue de littérature systématique des divers travaux sur les crises en entrepreneuriat, mettent aussi en évidence l'importance de concevoir la crise comme une séquence d'événements

plutôt qu'un point précis dans le temps, présentant ainsi une séquence de six événements successifs : la précrise ou incubation, l'événement de crise, le management en réponse à la crise, l'analyse de la crise, l'apprentissage organisationnel et la mise en œuvre des leçons apprises. Plusieurs études en entrepreneuriat examinent ainsi une phase ou l'autre en détail, avec une attention accrue sur les deuxième et troisième phases du processus. Comme le soulignent Doern, Williams et Vorley (2019, p. 404), « plusieurs parties de la séquence d'événements en temps de crise demeurent inexplorées et largement ouvertes pour des recherches adoptant une perspective entrepreneuriale¹. » Ils demandent donc que des recherches approfondies adoptant une perspective longitudinale soient développées, afin de rejoindre les quelques rares travaux sur le sujet (Martinelli, Tagliacuzzi et Marchi, 2018).

À la lumière des lacunes observées, se dessine donc une voie de recherche intéressante. Une perspective basée sur le processus pourrait en effet s'avérer riche d'enseignements, notamment pour comprendre le vécu des crises par les entrepreneurs, ainsi que les opportunités et défis qu'elles apportent : « Rares sont ceux qui ont pris en compte l'ensemble de la séquence des événements d'une crise ou en ont envisagé les implications pour l'entrepreneuriat. La plupart des études existantes portent sur la planification précrise et la réponse postcrise. Dès lors, des recherches portant sur la manière dont les entrepreneurs et les petites entreprises apprennent des événements de crise et gèrent les obstacles à l'apprentissage et/ou incorporent la gestion du changement sont nécessaires². » (Doern, Williams et Vorley, 2019, p. 408)

Bâtissant sur cette voie prometteuse, notre recherche adopte une perspective processuelle pour appréhender la manière dont les entrepreneurs traversent la crise liée à la Covid-19, celle-ci constituant un événement majeur et disruptif par rapport à leurs réalités entrepreneuriales.

1.3. Une approche processuelle sur l'entrepreneuriat en temps de crise de la Covid-19

Dans sa revue de littérature extensive, Steyaert (2007) distingue cinq grandes approches processuelles classiques dans le champ, dont une s'intéressant au temps et au tempo adoptés par les entreprises. Cette dernière trouve ses origines dans la perspective évolutionniste développée par Aldrich (1999, 2001) qui différencie la perspective processuelle « basée sur les événements » de celle « basée sur les résultats ». La démarche d'étude généralement adoptée est donc de partir d'événements observés et, ensuite, d'en analyser les effets (Van de Ven et Engleman, 2004). Cette perspective fait surtout sens si les résultats ne sont pas encore connus, ce qui est le cas dans le contexte de crise actuel, aussi décrit comme situation nouvelle, continue et d'une durée indéterminée (He et Harris, 2020).

Plutôt que de partir d'un séquençage en amont sur base d'événements prédéterminés en lien avec la crise de la Covid-19, par exemple en fonction de mesures introduites par le gouvernement ou encore en distinguant entre précrise, crise et postcrise, nous avons opté pour une stratégie basée sur la théorie ancrée (Corbin et Strauss, 2008). Celle-ci, en prenant comme point de départ les détails empiriques collectés sur le terrain pour construire inductivement une structure théorique (Langley, 1999), doit ainsi nous permettre d'identifier la séquence d'événements clés tels que vécus par les entrepreneurs eux-mêmes. L'analyse de processus est l'une des grandes forces de la théorie ancrée (Corbin et Strauss, 2008) et s'avère particulièrement pertinente lorsque l'objectif est d'explorer les représentations et ressentis individuels face à un processus donné (Langley, 1999).

Par conséquent, elle est adaptée à notre recherche qui vise à comprendre la manière dont les entrepreneurs eux-mêmes interprètent et vivent la crise systémique actuelle liée à la Covid-19 d'un point de vue processuel. Cette approche implique aussi de porter une attention particulière aux contextes spécifiques des entrepreneurs, ceux-ci étant considérés comme intimement liés aux représentations et aux vécus individuels.

Notre question de recherche est la suivante : d'un point de vue processuel, comment les entrepreneurs de profils et de contextes variés traversent-ils la crise de la Covid-19 ?

1 Traduction libre des auteures.

2 Traduction libre des auteures.

2. MÉTHODOLOGIE

Afin de répondre à notre question de recherche, nous adoptons une méthodologie qualitative basée sur des entretiens. Selon les principes de la théorisation ancrée (Corbin et Strauss, 2008), notre étude vise à faire émerger de façon exploratoire les interprétations et ressentis des entrepreneurs durant la crise liée à la Covid-19, en adoptant une perspective processuelle (Langley, 1999). En cohérence avec cette approche, nous prêtons également une attention particulière aux contextes spécifiques des entrepreneurs.

Nous avons mené 77 entretiens au total, d'une durée moyenne de 60 minutes, auprès d'entrepreneurs au Québec. La collecte de données a été réalisée durant les mois d'octobre et novembre 2020 par des étudiants d'un cours d'entrepreneuriat coordonné par deux des auteures. Nous avons réduit les biais et limites potentiels par différentes stratégies. Le public étudiant du cours était diversifié en termes de réseaux d'études et professionnels, limitant les biais potentiels d'échantillonnage. Le guide d'entretien, utilisé par les 77 étudiants, a été construit collectivement par ceux-ci et les professeures et amenait les entrepreneurs à s'exprimer sur leur vécu de la pandémie autour de cinq thèmes principaux. Une séance de formation et un accompagnement pour la préparation à l'entretien ont été fournis aux étudiants, qui devaient ensuite remettre leur *verbatim*. Au final, 30 entretiens ont été sélectionnés pour l'analyse, sur la base de la richesse de leur contenu et de la représentativité théorique de l'échantillon d'entrepreneurs. Ce dernier était basé sur une définition large de l'entrepreneuriat et a été diversifié au maximum, sur la base de différentes caractéristiques individuelles et organisationnelles, dont le sexe (17 hommes et 13 femmes), l'expérience en tant qu'entrepreneur (13 entrepreneurs émergents et 17 entrepreneurs expérimentés), la situation familiale (13 entrepreneurs avec enfants) ou encore le secteur d'activité. Le nombre final d'entretiens a été déterminé par le principe de saturation théorique de l'échantillon.

Afin d'éviter le risque de circularité, les auteures ont effectué une analyse du matériau qualitatif indépendante de cadres théoriques, selon les principes de la théorisation ancrée (Corbin et Strauss, 2008 ; Dumez, 2013). À l'aide du progiciel d'analyse de données qualitatives NVivo, l'analyse a consisté en quatre étapes. Premièrement, après avoir réalisé une lecture flottante de toutes les entretiens, nous avons découpé leur contenu selon des unités de sens émergentes (codage de premier ordre ; Gioia, Corley et Hamilton, 2013) en y associant des « étiquettes » (nœuds NVivo). Deuxièmement, nous avons regroupé les codes en catégories plus larges (codage de deuxième ordre ; Gioia, Corley et Hamilton, 2013). C'est à cette étape que nous avons réalisé que le rapport au temps constituait une dimension transversale à l'ensemble des entretiens et des autres catégories de codes. Troisièmement, sur base de ce constat, nous avons regroupé les catégories de codes correspondant au rapport au temps et avons réalisé une analyse processuelle qui a mené à identifier différentes phases clés, telles que vécues par les entrepreneurs. Quatrièmement, nous avons mené une analyse thématique par phase clé, afin de faire ressortir les thèmes centraux des discours en lien avec chaque phase. Cela nous a permis de caractériser ces phases non seulement au niveau de l'évolution du rapport au temps, mais aussi de l'évolution du vécu des entrepreneurs.

3. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Nos résultats sont présentés en deux parties. Premièrement, nous identifions les phases clés du processus entrepreneurial durant la crise, chacune étant caractérisée par un rapport au temps particulier des entrepreneurs, mais aussi par certaines variations contextuelles. Deuxièmement, nous identifions les thèmes dominants qui émergent des discours pour chaque phase clé.

3.1. Identification des phases clés

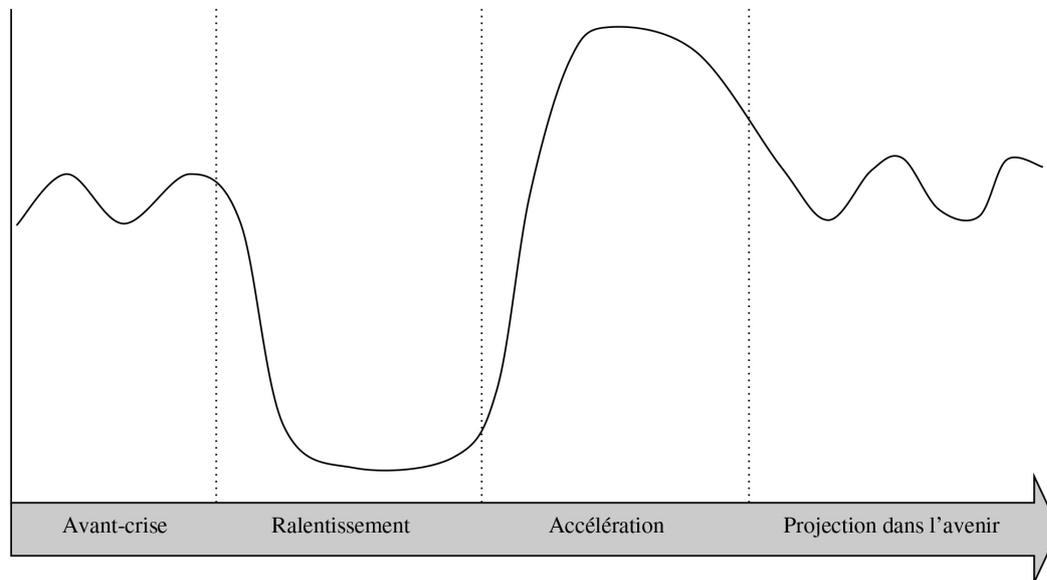
Les changements observés dans le rapport au temps des entrepreneurs permettent de différencier trois phases clés dans le processus entrepreneurial pendant la crise : le « ralentissement », « l'accélération » et la « projection dans l'avenir ». Nous nous référons ici à une notion de temps subjectif, correspondant à la manière dont les entrepreneurs ont perçu et ressenti le temps. La figure 1 reprend les mots-clés de vocabulaire utilisés par les entrepreneurs quand ils se réfèrent à l'évolution de leur rapport au temps durant la crise, en distinguant les trois phases du processus.

FIGURE 1. MOTS-CLÉS DE VOCABULAIRE PAR PHASE

Ralentissement	Accélération	Projection dans l'avenir
<ul style="list-style-type: none"> ● Pause ● Break ● Stand-by ● Arrêt ● Fermeture ● Stopper ● Attente ● Sur la glace ● Gelé ● Inactivité ● Recul, reculer ● Ralentir, ralentissement ● Inattendu 	<ul style="list-style-type: none"> ● Plus (+) ● Boom ● Reprise ● Rebouger ● Remonter ● Rapide ● Mouvement ● Ouverture, réouverture ● Changement ● Modification ● Réorganisation 	<ul style="list-style-type: none"> ● Avenir ● Futur ● Continuer ● Espérer, espoir ● Prévoir ● Plan ● Objectifs ● S'adapter ● Préparer ● Développement ● Perspective ● Potentiel ● 2021 ● Prochains mois ● Évolution

La figure 2 illustre la séquence des trois phases, que nous avons nommé l'effet « élastique » du processus entrepreneurial en temps de crise. La première phase se caractérise par un mode « au ralenti » des entrepreneurs, un relâchement dans le rythme habituellement soutenu de l'activité entrepreneuriale. La deuxième phase se caractérise par une forte et brusque accélération du temps perçue par les entrepreneurs, qui se retrouvent sous tension. La troisième phase se caractérise par le retour d'un rythme plus stable, qui va leur permettre de se projeter à nouveau dans l'avenir.

FIGURE 2. L'EFFET ÉLASTIQUE : ÉVOLUTION DU RAPPORT AU TEMPS DURANT LA CRISE



3.1.1. LE RALENTISSEMENT

La phase de « ralentissement » est caractérisée par un rapport au temps qui est rarement présent ou mis de l'avant dans le domaine entrepreneurial, un temps ralenti, presque figé, évoqué par les entrepreneurs lors du premier moment de choc vécu face à la crise. L'écosystème entrepreneurial, d'ordinaire bouillonnant, semble ralentir drastiquement, allant presque jusqu'à s'arrêter. Dans l'ensemble des secteurs, que ceux-ci aient été ou non concernés par les mesures de fermeture ou d'arrêt des activités, les entrepreneurs vont d'abord prendre un temps de pause. Concrètement, malgré la perte financière que cela représente, ils vont ralentir fortement leur rythme

de travail, fermer leurs portes quelques semaines ou encore reporter des projets d'investissement prévus. Vivant leur processus entrepreneurial au jour le jour, ils évitent de se projeter sur le moyen ou long terme. Leurs propos révèlent ainsi un rapport au temps altéré, qui s'ancre dans le présent plutôt que dans l'avenir, avec une lenteur contrastant avec le rythme qu'ils connaissaient jusque-là. « *J'aurais voulu avant la pandémie que ça aille deux fois plus vite, et ça avançait, puis avec la pandémie, ça a ralenti donc j'ai comme un peu l'impression d'avoir reculé.* » (ENT3, construction)

Cette modification du rapport au temps et ce « mode au ralenti » sont notamment liés à l'incertitude forte entourant les événements et aux doutes ressentis par rapport au futur. En perte de leurs repères habituels, les entrepreneurs se retrouvent dans l'impossibilité de planifier ou d'organiser le futur. Cette situation soudaine et inattendue, notamment par rapport au rythme effréné des affaires durant l'année précédente, va générer des sentiments d'insécurité et de peur, qui vont aussi amener des entrepreneurs à prendre leur temps pour pouvoir gérer le stress. « *La pandémie a fait peur, alors on a décidé de ne pas s'embarquer dans ça. J'ai dû tout repenser. Tout ce que l'on avait fait depuis dix ans, on aurait dit que ça ne valait plus rien. On avait plus de repères, on a dû réapprendre à travailler.* » (ENT37, restauration)

Si les vécus de l'altération du temps sont partagés par l'ensemble des entrepreneurs interrogés, certains contrastes peuvent néanmoins être relevés au travers de l'analyse fine des discours, teintant les émotions et ressentis individuels de la phase de ralentissement. Alors que certains entrepreneurs ressentent les perturbations de cette première phase comme un moment à passer ou un obstacle supplémentaire qu'ils vont franchir, d'autres les vivent dans la crainte de voir s'écrouler leur rêve et dans la peur de l'échec (Tableau 1).

TABLEAU 1. PHASE DE RALENTISSEMENT : CAS ILLUSTRATIFS DE DEUX ENTREPRENEURS

	Vécu de la phase de ralentissement	Extraits d'entrevue illustratifs
ENT2, Gestion immobilière, expérimenté, avec enfants	Entrepreneur depuis dix ans dans la construction, ENT2 a lancé sa nouvelle entreprise dans l'immobilier quelques semaines avant la crise. En mars, il vit un véritable « gel » des activités. Si le choc et l'incertitude sont grands, il reste serein et prend rapidement du recul. Il décide de se concentrer sur quelques transactions clés, avec un horizon à court terme. Cette attitude lui permet de réduire les risques, de gérer son stress et de « se laisser le temps de voir ». ENT2 évoque son expérience entrepreneuriale ainsi que la stabilité financière acquise comme des facteurs déterminants dans sa capacité à faire face à la crise.	« <i>Votre expérience professionnelle, et bien en tant qu'entrepreneur, la gestion de projet, la gestion de problèmes, je crois qu'il y en a tout le temps, tous les jours, à différents degrés, disons que celui-là, on ne s'attendait pas à ce que ce soit une grosse, mais le stress, je gère très bien depuis mon enfance, pour ça justement que je suis entrepreneur. Donc en changeant ma vision, en passant à court terme, ça se gère très bien. La stabilité financière aussi a eu un impact. La stabilité financière que j'avais quand on a décidé de s'en aller vers là, donc c'est sûr que ça l'aide à moins stresser que certaines autres personnes. C'est sûr que c'est un gros avantage que j'ai eu.</i> »
ENT5, Clinique d'optométrie, émergente, avec enfants	ENT5 a racheté une clinique d'optométrie il y a quatre ans, juste après ses études. Alors qu'elle comptait ouvrir un second magasin, elle doit fermer son commerce en mars, conservant uniquement une mince partie de ses activités. Elle met son personnel en arrêt et effectue elle-même la vente, la réparation et la livraison à domicile de lunettes. Dès le départ, elle ressent une peur intense par rapport à une potentielle fermeture définitive, se demandant si les clients vont un jour revenir en magasin, une véritable « panique ». Durant les premiers mois de crise, craignant un arrêt définitif ou un crash financier, elle va ainsi tenter de libérer son inventaire, afin de se constituer une réserve de liquidités.	« <i>Au départ, j'ai eu l'impression qu'on allait fermer et que personne n'allait revenir à cause de la proximité qu'on avait avec les clients... Donc, vraiment, vraiment, au début, je me suis dit : est-ce qu'il me reste un avenir à vendre des lunettes ? C'était la panique dans la clinique, on avait peur qu'on ferme définitivement. C'est vraiment un sentiment de peur de ne plus pouvoir rouvrir et offrir des services.</i> »

En particulier, l'expérience entrepreneuriale ressort comme un facteur contextuel qui teinte le vécu de cette phase de ralentissement. En effet, les connaissances acquises par l'expérience peuvent amener à s'ancrer plus facilement et rapidement dans le présent, en considérant le temps soudainement à disposition comme une opportunité de faire preuve de réflexivité par rapport au projet entrepreneurial. En outre, les nombreuses années d'expérience dans le domaine entrepreneurial et l'habitude de gérer les surprises et événements inattendus améliorent la gestion du stress. Enfin, les entrepreneurs d'expérience témoignent d'une confiance accrue en eux-mêmes et en leur capacité à faire face à la crise, qui agit comme un levier important de motivation. De façon contrastée, les entrepreneurs émergents ont tendance à vivre cette phase de ralentissement de façon intense, nous faisant part d'un stress aigu et d'un désarroi face à la situation. D'autres éléments de contexte peuvent jouer sur les émotions et ressentis différenciés des entrepreneurs. En particulier, certains entrepreneurs avec une famille ont pu vivre la phase de ralentissement comme une opportunité de réinvestir la sphère familiale, leur permettant d'envisager la situation de crise avec plus de sérénité et de recul que d'autres.

3.1.2. L'ACCÉLÉRATION

La deuxième phase est caractérisée par une remise en mouvement et une forte et brusque accélération du temps ressentie par les entrepreneurs. Dans la plupart des secteurs, la demande est à nouveau présente et s'avère le plus souvent supérieure à l'avant-crise, menant à une intensification du rythme des activités. Cette augmentation de la demande est d'autant plus forte que des concurrents ont fermé leurs portes et que certains clients, souhaitant soutenir les entrepreneurs de leur quartier, se tournent vers le commerce local. En parallèle, les ressources disponibles sont loin d'être suffisantes, en raison d'une pénurie de main-d'œuvre marquée, de difficultés d'approvisionnement et de délais de livraison allongés. S'ajoutent à cela la mise en place et la gestion des mesures sanitaires, ce qui complique le quotidien et ajoute une tension supplémentaire sur le temps. « *Quand j'ai rouvert avec toutes les mesures mises en place, c'est devenu la folie. La peur que j'avais était de ne plus avoir de monde. Cela s'est avéré l'inverse. La terre entière voulait des lunettes et des examens de la vue. Donc, il a fallu que je me motive à travailler en double.* » (ENT5, clinique d'optométrie)

Les entrepreneurs témoignent aussi de leur besoin d'accélérer le rythme pour des raisons psychologiques. Certains vendent plus rapidement par crainte d'avoir trop de clients dans leur magasin. D'autres, incertains sur leur avenir, veulent en faire le plus possible. D'autres encore s'investissent entièrement dans leur entreprise pour contrebalancer le manque de relations sociales. Sortant de sa torpeur, l'écosystème entrepreneurial semble donc repartir sur les chapeaux de roues. La demande s'accroît, des opportunités se font jour, de nouveaux partenariats se forment. Cependant, des contraintes pèsent sur le système et mettent les entrepreneurs sous pression, l'incertitude quant à l'avenir rendant la situation compliquée à gérer. « *On n'était pas installé comme il faut, on vendait par les fenêtres, on ne pouvait pas faire rentrer les gens, donc on était obligé de filtrer. Faire beaucoup de ventes avec un effectif très réduit, ça a fait un choc.* » (ENT47, quincaillerie)

Des nuances peuvent également être relevées lors de la phase d'accélération. En effet, cette phase va voir les uns s'investir dans leur travail au point de négliger toute vie privée et ressentir un stress intense, tandis que d'autres vont considérer la situation sous un angle positif et garder un équilibre de vie. En particulier, notre analyse montre que les responsabilités familiales peuvent jouer un rôle stabilisateur face à l'intensification du travail. Si pendant cette phase les entrepreneurs rencontrent d'importantes difficultés pour concilier vie familiale et professionnelle, les efforts qu'ils déploient en ce sens leur permettent aussi, *in fine*, de traverser cette phase de manière plus fluide, avec une gestion du temps plus efficace et un moindre stress ressenti. Les entrepreneurs évoquent aussi l'importance du soutien familial, qui les aide à prendre du recul et à relativiser les épreuves rencontrées. Contrairement aux idées reçues, la pression et le stress induits par la surcharge de travail sont apparus comme plus difficiles à gérer pour les entrepreneurs seuls, en raison des frontières floues entre vie professionnelle et privée et de leur surinvestissement dans la sphère du travail.

D'autres dimensions peuvent intervenir, teintant les vécus de cette phase d'accélération de diverses manières. L'expérience entrepreneuriale, par exemple, peut atténuer les effets négatifs sur le vécu de crise et soutenir la motivation durant cette période intense. La solidarité existante dans la communauté a également émergé comme une dimension pouvant teinter positivement les ressentis. D'une part, certains entrepreneurs se sont montrés particulièrement attentifs aux difficultés que leurs employés rencontraient aux niveaux personnel et familial. Plus qu'avant, ils ont cherché à entrer en dialogue et à proposer des solutions adaptées, renforçant ainsi l'esprit d'équipe et un partage des vécus. D'autre part, les entrepreneurs ont aussi identifié la solidarité présente au sein de leur clientèle et des autres entrepreneurs comme une source importante de soutien moral durant cette période. Le tableau 2 illustre ces contrastes au travers de deux cas illustratifs.

TABLEAU 2. PHASE D'ACCÉLÉRATION : CAS ILLUSTRATIFS DE DEUX ENTREPRENEURS

	Vécu de la phase d'accélération	Extraits d'entrevue illustratifs
ENT34, Comptabilité, expérimentée, en couple avec enfants	Grâce à son expérience de comptable indépendante depuis plus de vingt ans, ENT34 a rapidement perçu les opportunités offertes par le travail à distance dans le contexte d'une demande en forte croissance, après le court ralentissement des activités. Elle a commencé à offrir un service 24h/24 et 7j/7, qui s'est révélé gagnant. Face au surcroît de travail et à la présence à temps plein de sa famille à la maison, ENT34 va veiller à conserver une organisation millimétrée du travail et de la vie de famille. Après quelques difficultés au début, elle met en place des limites en termes d'espaces et d'horaires. Le bien-être professionnel, familial et personnel passe par une planification hebdomadaire des activités respectives et une communication ouverte au sein de la famille.	« La première vague fut un changement plus de rejet de la réalité et d'une non-compréhension, pas de stress, pas de changement moral, et certainement pas au niveau de motivation ; au contraire, de nouvelles routines sont permises ! Ma famille et moi avons dû suivre quelques étapes pour rendre notre ménage viable. Nous planifions rigoureusement notre semaine, nous sommes honnêtes ensemble (par exemple s'expliquer que nous avons besoin d'un petit peu d'espace lors de certains dossiers en cours) et on essaye de rester joyeux durant la semaine et d'avoir une bonne humeur. La patience et la compréhension. Même si je n'ai pas choisi cette situation, vaut mieux garder un sourire durant le tout et essayer de voir les côtés plus positifs. Sinon on va trouver ça long, longtemps ! »
ENT37, Restauration, expérimentée, célibataire sans enfants	Après l'arrêt de ses activités de restauration pendant plusieurs mois, ENT37 doit répondre à une forte demande durant l'été 2020, quand les touristes déferlent dans la région, tout en réinventant son modèle d'affaires pour s'adapter aux contraintes sanitaires. Elle se plonge alors dans le travail, délaissant ses amis et ses loisirs. La sphère professionnelle occupe tout son espace de vie pendant cette période où ENT37 gère les problèmes en flux continu : pénurie de personnel et de matières premières, manque de motivation du personnel, tensions avec des fournisseurs... Face aux multiples défis, son expérience entrepreneuriale ainsi que la solidarité avec les employés, clients et autres entrepreneurs ont facilité la traversée de cette phase difficile.	« Il n'y a plus aucune vie privée. En temps de Covid-19, il n'y a plus aucune sortie. Il n'y a plus de fréquentations, c'est beaucoup plus d'heures de travail, car il y a moins d'employés. En fait, on a passé notre été au restaurant. Tu ne fais que travailler. Comme entrepreneur, il y a des hamsters qui tournent dans notre tête au quotidien. Ça faisait un hamster de plus qu'on n'avait pas d'habitude. Ce n'était pas ma première année comme gestionnaire. Ça prend des nerfs d'acier. Selon moi, la pandémie est donc venue faire un tri entre ceux qui étaient vraiment entrepreneurs et ceux qui pensaient l'être sans vraiment l'être. »

3.1.3. PROJECTION DANS L'AVENIR

Lors de la troisième phase, marquée par la capacité des entrepreneurs à se projeter à nouveau dans l'avenir encore incertain, les entrepreneurs envisagent les scénarios les plus probables et commencent à développer leur vision à moyen et long terme. Les nouvelles habitudes et routines, qui se sont ancrées dans le quotidien des entreprises, facilitent le retour à un rythme plus régulier, permettant aux entrepreneurs de faire preuve d'une réflexivité accrue par rapport à leur stratégie et modèle d'affaires. Sur la base des informations à disposition, ils prennent conscience de nouvelles tendances, opportunités et contraintes dans leur environnement et tentent ainsi d'anticiper les besoins du marché. « Les ventes sont revenues normales, donc le gros rush est derrière moi. À moyen terme, j'espère que cela va rester comme cela, et à long terme j'espère ne pas avoir une diminution face à la pandémie, face à une crise économique. Rendu là, on va se créer des objectifs pour aller chercher notre clientèle. » (ENT5, clinique d'optométrie)

L'objectif principal est de s'adapter aux changements actuels et à venir en ajustant les produits et services et en diversifiant l'offre pour s'inscrire dans les nouvelles tendances du marché. Par exemple, un entrepreneur dans le secteur de l'habillement a lancé une nouvelle ligne de vêtements, plus « casual », à destination de la clientèle qui télétravaille. Un restaurateur a décidé de déployer un service de commandes en ligne et de livraison à domicile, pour ne pas perdre la nouvelle clientèle qu'il a réussi à attirer. Cette diversification permet aussi de se préparer à plusieurs scénarios en parallèle, afin de ne pas être pris de court dans le futur. « Si le domaine immobilier résidentiel a moins d'acheteurs, on va s'en aller plus dans le contracteur, qui va bâtir du multilogement, qui va trouver

des terrains à développer pour ça. Présentement, on garde les deux caps, pour savoir sur lequel se lancer lorsque la pandémie sera finie. » (ENT2, gestion immobilière)

Si tous les entrepreneurs font généralement montre d'optimisme durant la phase de projection dans l'avenir, il existe néanmoins d'importantes nuances dans les discours. La crise constitue tantôt une opportunité sans précédent pour revoir leurs produits et méthodes, tantôt une menace pour leur futur entrepreneurial. Ces contrastes sont illustrés par les cas de ENT43 et de ENT42 dans le tableau 3.

TABLEAU 3. PHASE DE PROJECTION DANS L'AVENIR : CAS ILLUSTRATIFS DE DEUX ENTREPRENEURS

	Vécu de la phase de projection dans l'avenir	Extraits d'entrevue illustratifs
ENT43, Barbier, émergent, en couple sans enfants	Après la fermeture de son salon de barbier, puis une reprise sur les chapeaux de roues, la situation s'est à présent stabilisée et ENT43 envisage l'avenir avec optimisme. Il retire des éléments positifs de la crise, comme les aménagements de l'espace d'accueil et l'augmentation des tarifs. Il compte aussi lancer un projet auquel il a réfléchi durant la fermeture. Ce qui l'amène à envisager l'avenir de façon si positive, c'est notamment le soutien dont il bénéficie dans sa communauté. En effet, il évoque la solidarité existante entre entrepreneurs dans son secteur, ainsi que la manière dont la crise a renforcé les liens avec ses fournisseurs et clients. Ce réseau fort de relations lui permet de se projeter avec confiance dans l'avenir et de bâtir de nouveaux projets.	« Je pense que ça a vraiment été positif au niveau des fournisseurs, de créer un lien de confiance avec eux, créer quelque chose qui va être solide et durable à long terme, car on sait très bien que ce ne sera pas fini demain matin et que ça va peut-être revenir dans quelques années, je crois que c'est quelque chose d'important pour chaque entreprise. Encore une fois, ça a changé mon lien de confiance avec mes clients et ça l'a amélioré. Aujourd'hui, je vous dirais que ça va super bien en salon on s'entraide énormément... On se supporte tous en ce moment et c'est ça l'important, on va tous passer à travers en se supportant. »
ENT42, Restauration, émergent, en couple avec enfants	Malgré une mise à l'arrêt longue et stressante de son entreprise de restauration, créée quelques mois auparavant, malgré le contexte compliqué et les difficultés rencontrées au quotidien, ENT42 ne veut pas abandonner ce qu'il a pu construire en peu de temps (essentiellement durant la phase d'accélération). Sa vision de l'avenir est mitigée, entre espoir pour le futur et crainte de ne pas pouvoir se relever de la crise. Une des plus grandes difficultés réside dans le fait que la population du quartier ne connaît pas encore son établissement. Il nous fait aussi part du manque de liens avec le monde entrepreneurial dans son secteur, qui agit comme un frein de plus. À la peur de voir son aventure prendre fin s'ajoute la crainte liée à l'instabilité financière au niveau de la famille, qui reste pourtant soudée dans l'adversité.	« Rendu là, je pouvais dire non, j'abandonne, j'arrête tout pour ne plus investir dedans. Mais j'ai beaucoup réfléchi, je me suis dit est-ce qu'il faut lâcher prise, est-ce qu'il faut abandonner ou bien essayer de voir ce que ça va donner. J'ai osé ne pas abandonner parce que je regardais derrière moi, il n'y avait pas trop d'opportunités derrière moi, et je me suis dit OK si j'abandonne, qu'est-ce que je vais retourner faire? Moi je me suis préparé à ce que la Covid-19 nous amène jusqu'à fin mars [2021] avec des difficultés. Donc, je fais tout pour vivre le plus longtemps possible. La vie va reprendre d'une manière ou d'une autre. Les gens vont commencer par s'habituer avec la Covid-19 si cela ne partait pas. J'espère pouvoir commencer par me relever [...]. Je veux survivre le plus longtemps possible. Moi je trouve que souvent les ventes en ligne, ça marche beaucoup plus quand tu es déjà installé. Quand les gens te connaissent [...] celui qui connaît bien le marché, lui il aura plus de chance que quelqu'un qui veut partir de zéro. »

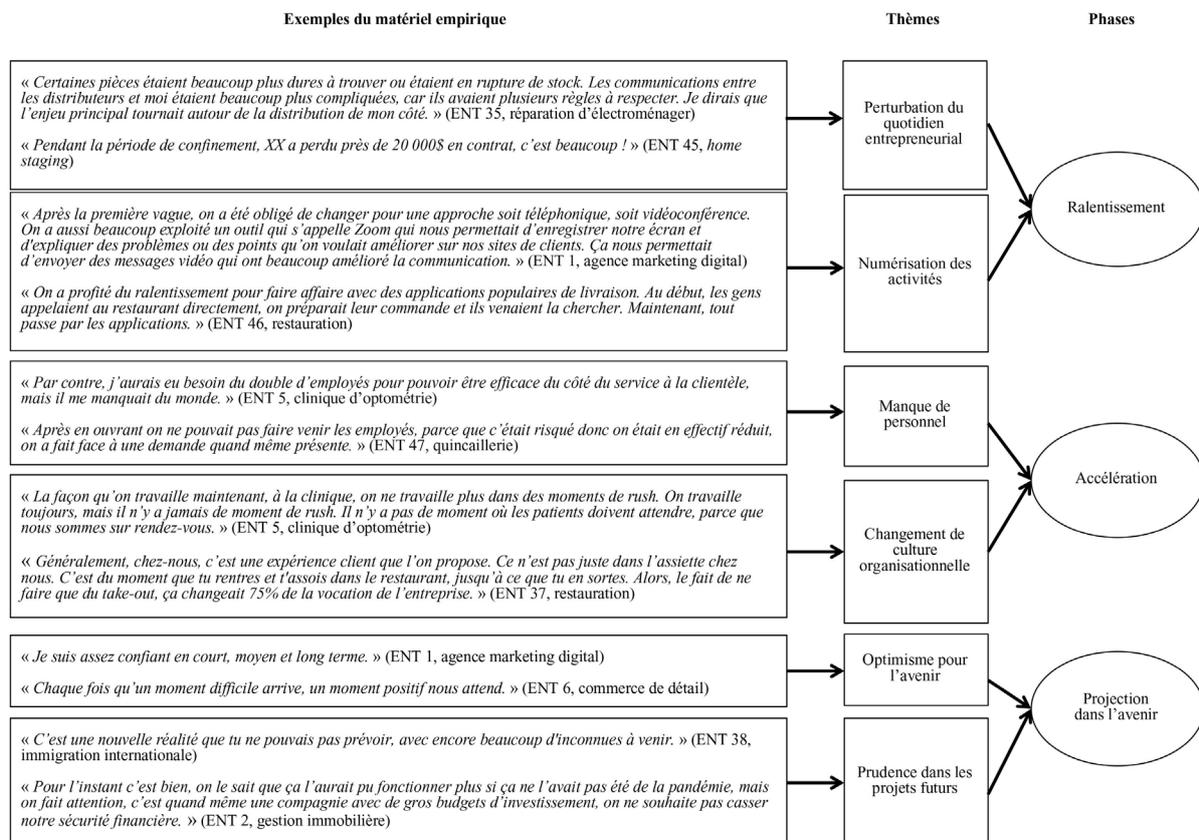
La solidarité, déjà apparue comme élément facilitateur dans les autres phases du processus, semble particulièrement importante durant cette troisième phase. En effet, pour certains entrepreneurs, la crise a été l'occasion de tisser des liens forts avec leurs employés, de s'entraider pour passer au travers des difficultés. En particulier, ces entrepreneurs soulignent l'importance d'assurer le bien-être et de conserver les liens sociaux au sein du personnel, en organisant différentes activités extraprofessionnelles et en maintenant une ambiance positive et chaleureuse au travail, malgré des circonstances compliquées. De la même manière, la crise a mené à développer des liens de solidarité avec les fournisseurs, les clients ainsi que d'autres entrepreneurs. Ces différentes formes de solidarité ont permis à certains entrepreneurs non seulement de surmonter les difficultés et de rester motivés, mais aussi, et surtout de se projeter dans l'avenir de manière plus confiante, forts de leur réseau de relations solides et durables. Ce dernier est perçu comme essentiel pour la survie de leur activité entrepreneuriale sur le long terme.

Enfin, lors de cette phase de projection dans l'avenir, les entrepreneurs ayant des responsabilités familiales vivent des sentiments parfois mitigés ou contradictoires. D'une part, ils peuvent vivre difficilement l'incertitude liée à l'avenir de leur entreprise, craignant de ne plus pouvoir subvenir aux besoins de leur famille. D'autre part, ils évoquent la motivation que peut représenter la famille, leur permettant de garder confiance et espoir en l'avenir, évitant dans certains cas un isolement social trop important.

3.2. Identification et caractérisation des thèmes dominants à chaque moment

Nous identifions à présent les thèmes dominants émergeant des discours pour caractériser chaque phase, permettant ainsi de mieux comprendre ce qui a marqué les entrepreneurs dans leurs vécus de la crise, au cours du temps. La figure 3 reprend les codes de premier et de second ordre, ainsi que des extraits d'entrevue illustratifs.

FIGURE 3. CODAGE ET EXTRAITS ILLUSTRATIFS



3.2.1. THÈMES DOMINANTS EN PHASE DE RALENTISSEMENT

Perturbation du quotidien entrepreneurial. Lors de la phase de ralentissement, les entrepreneurs évoquent les bouleversements importants et soudains de différentes dimensions de l'activité entrepreneuriale. Au niveau de l'approvisionnement, les mesures entourant la crise ont amené l'arrêt soudain d'un grand nombre d'activités, provoquant pénuries de matières premières, délais allongés et coûts accrus, entraînant des pertes de rentabilité et de revenus. Selon les secteurs, le volume de demandes a diminué (petit commerce, salles de sport...) ou au contraire augmenté (marketing digital, électroménager...). Ainsi, selon les cas, les entrepreneurs ont connu une forte diminution de leur charge de travail ou une surcharge importante. Au niveau de la gestion du personnel, certains employés sont tombés malades, ont préféré éviter de travailler par peur du risque de contamination ou ont pris avantage des aides gouvernementales pour rester à domicile, souvent pour s'occuper de leurs proches. Ces changements, hors du contrôle des entrepreneurs, ont perturbé le processus entrepreneurial en cours, marquant le début d'une période de crise sans précédent. « *Il faut dire que lorsque nous avons mis à pied nos employés [...] je me suis moi-même mis à pied temporairement en coupant mon salaire pour le bien de l'entreprise, mais aussi étant donné le manque de travail.* » (ENT41, traiteur et événementiel)

Numérisation des activités. Alors que le temps semble suspendu, les entrepreneurs soulignent déjà la nécessité de s'adapter face à la crise pour pouvoir continuer à fonctionner et survivre. Ils mettent en place de nouvelles manières de travailler, à distance, avec leurs employés, fournisseurs, clients et partenaires. Certains développent ou revoient leur système informatique pour faire face aux défis logistiques. D'autres établissent des partenariats avec des plateformes de commandes et de livraisons en ligne pour proposer leurs produits à distance. Enfin, des entrepreneurs déploient de nouvelles offres de services en ligne (site Web de vente en ligne, conseils personnalisés aux clients *via* les médias sociaux, bulletins virtuels d'information ou baladodiffusions...). « *On a profité du ralentissement pour faire affaire avec des applications populaires de livraison. Au début, les gens appelaient au restaurant directement, on préparait leur commande et ils venaient la chercher. Maintenant, tout passe par les applications.* » (ENT46, restauration)

3.2.2. THÈMES DOMINANTS EN PHASE D'ACCÉLÉRATION

Manque de personnel. Dans la phase précédente, la plupart des entrepreneurs ont dû réduire leurs effectifs. Or, avec le soudain accroissement de la demande, le manque de personnel se fait à présent sentir et plusieurs facteurs combinés rendent critique le recrutement de main-d'œuvre. Les mesures sanitaires limitent la disponibilité du personnel pour l'entreprise. Les aides gouvernementales incitent nombre de salariés à ne pas revenir au travail ou à réduire leurs heures. Les horaires ne sont pas toujours compatibles avec les charges familiales accrues des employés. Certains ont peur de revenir en raison des risques perçus pour leur santé et celle de leurs proches. Enfin, les entrepreneurs eux-mêmes font parfois montre de prudence, n'osant pas embaucher trop rapidement, compte tenu de la situation incertaine. « *Donc, j'ai réengagé tout mon monde un à la fois selon mes besoins. Parce que même si ça allait bien, je ne savais pas si c'était de courte durée ou si ça allait durer. Donc, je me demandais si j'allais me faire avoir si je les réengage, mais, en même temps, tu ne veux pas les perdre. J'ai beaucoup d'employés de longue date. Donc, je savais qu'ils seraient avec moi dans tout ça.* » (ENT5, clinique d'optométrie)

Changement de culture organisationnelle. La phase d'accélération est également caractérisée par les efforts des entrepreneurs pour établir de nouvelles routines, tant pour le personnel que pour les clients. Les changements incluent l'aménagement des espaces, la mise en place de protocoles sanitaires, l'adaptation de l'expérience client et les modifications au niveau des horaires et de l'organisation du travail. Ces changements passent par un engagement des clients et employés *via* des campagnes d'information et de sensibilisation. Si ces modifications dans le fonctionnement quotidien peuvent paraître mineures, elles impliquent pourtant un changement profond au niveau de la culture organisationnelle, qui s'oriente vers une planification, une rationalisation et un contrôle accrus des processus de gestion. Ainsi, les entrepreneurs vont davantage planifier et organiser les arrivées, les sorties et les déplacements des clients, optimiser le processus de vente et, de façon générale, contrôler les comportements des employés et des clients. « *Généralement, chez nous, c'est une expérience client que l'on propose. Ce n'est pas juste dans l'assiette chez nous. C'est du moment que tu rentres et t'assois dans le restaurant, jusqu'à ce que tu en sortes. Alors, le fait de ne faire que du take-out, ça changeait 75 % de la vocation de l'entreprise.* » (ENT37, restauration)

3.2.3. THÈMES DOMINANTS EN PHASE DE PROJECTION DANS L'AVENIR

Optimisme pour l'avenir. Malgré la présence d'incertitudes et de questionnements, les discours liés à la troisième phase sont teintés d'optimisme quant à l'évolution des événements. Certains entrepreneurs voient le futur comme source d'opportunités pour leurs affaires, surtout dans des secteurs comme le marketing digital, l'immobilier ou la comptabilité. D'autres admettent ne pas savoir ce que l'avenir leur réserve, mais gardent espoir et continuent leurs activités de façon positive en adaptant leur modèle d'affaires et en préparant leurs projets. Enfin, certains voient le futur de façon plus sombre. Toutefois, même dans les situations les plus compliquées, ils persistent malgré les revers rencontrés. On perçoit dans leurs discours une volonté de ne pas lâcher et des efforts pour faire preuve d'optimisme, notamment en lien avec un sentiment de devoir envers leurs employés, leurs clients et eux-mêmes. « *Moralement, je n'aime pas lâcher. [...] j'espère que demain sera meilleur. Je me suis dit oui c'est difficile au jour le jour, c'est difficile tout le temps, mais je garde espoir que demain sera meilleur donc je m'accroche à ce demain meilleur qui m'attend que je ne sais pas quand cela viendra, mais je m'accroche à cela pour pouvoir être toujours positif, pour pouvoir respirer.* » (ENT42, restauration)

Prudence dans les projets futurs. S'ils existent à nouveau, les projets à moyen et long terme restent tout de même prudents en termes d'envergure. Compte tenu du climat incertain et de l'instabilité financière, les entrepreneurs ne souhaitent généralement pas faire de gros investissements ni prendre de risques importants. S'ils saisissent de nouvelles opportunités et développent des lignes d'activités, cela reste des initiatives mesurées. Par exemple, beaucoup ont peur d'engager du personnel supplémentaire, malgré le besoin accru de main-d'œuvre, afin de ne pas se retrouver en situation difficile. Les décisions concernant les projets de grande envergure, comme l'acquisition d'une nouvelle machine de production ou l'ouverture d'une succursale, sont reportées ultérieurement. « *Déjà d'une, c'est de prendre beaucoup plus de précautions. Cette crise nous a permis de voir que n'importe quelle situation peut stopper l'activité. Donc pour limiter les risques, on peut faire un peu plus attention qu'avant. Elle nous a permis de voir aussi qu'aujourd'hui on est obligé de réfléchir deux fois plus, à savoir ce qu'on devrait faire et ce qu'on pourrait faire demain qui puisse marcher, il faut penser mieux, mais surtout penser juste.* » (ENT47, quincaillerie)

4. DISCUSSION

L'analyse qualitative des vécus de la crise de la Covid-19 par des entrepreneurs au Québec a d'abord révélé l'importance du rapport au temps durant le processus et permis de distinguer trois phases distinctes sur la base de son évolution, mettant en évidence un effet élastique. Le rapport au temps semble donc s'être synchronisé pendant cette période particulière, constat assez surprenant compte tenu de l'échantillon diversifié et de l'attention portée aux contextes singuliers des entrepreneurs. Ensuite, les résultats ont mis en évidence les thèmes centraux dans les discours entrepreneuriaux pour chacune des trois phases identifiées.

Cette étude apporte donc une perspective processuelle sur le vécu des entrepreneurs face à une crise systémique majeure, ce qui est encore rare dans les recherches à l'intersection de l'étude des crises et de l'entrepreneuriat (Doern, Williams et Vorley, 2019). En effet, la littérature existante a tendance à aborder les crises comme des événements uniques, représentant un point particulier dans le temps. Les travaux se concentrent sur les actions que les entrepreneurs mettent en œuvre pour faire face aux crises, afin d'en atténuer les effets négatifs et d'en saisir les opportunités (Doern, Williams et Vorley, 2019). Dans le cadre du contexte unique de la crise liée à la Covid-19, des recherches ont ainsi mis en évidence divers mécanismes d'adaptation et réponses stratégiques à la crise, basés sur le « bricolage entrepreneurial », la stratégie du « pivot » ou encore les innovations dans les modèles d'affaires (Kuckertz *et al.*, 2020 ; Morgan *et al.*, 2020 ; Kraus *et al.*, 2020).

L'approche processuelle vient enrichir la littérature sur le sujet, au moins à deux niveaux. Premièrement, elle permet d'appréhender la manière dont cette crise particulière est vécue sur le plan humain, au niveau individuel, autant que comme un phénomène organisationnel ou stratégique. En particulier, nos résultats mettent en évidence les transformations successives du rapport au temps des entrepreneurs, que nous appelons l'effet « élastique ». Cet effet débute par un ralentissement brusque et important du temps (première phase) pour ensuite connaître une accélération rapide (deuxième phase) et, enfin, revenir à un rythme plus stable permettant une projection dans l'avenir (troisième phase). Alors qu'il serait tentant de considérer que la troisième phase est celle à atteindre le plus

rapidement possible – en apportant une « solution » à la crise –, l'analyse révèle que chaque phase peut avoir son utilité pour la gestion de crise par les entrepreneurs, autant que pour l'adaptation et la survie de leurs entreprises.

Deuxièmement, notre étude amène à reconsidérer le caractère linéaire d'une gestion de crise dans un contexte entrepreneurial. Buchanan et Denyer (2013) ont développé un des rares modèles processuels sur le sujet des crises, distinguant six phases : la précrise, l'événement de crise, la gestion de réponse à la crise, l'analyse de la crise, l'apprentissage organisationnel et la mise en œuvre des leçons apprises. Nos résultats jettent un œil neuf sur cette séquence linéaire, en montrant une simultanéité possible de ces événements dans un contexte entrepreneurial. Par exemple, dans la première phase de ralentissement, certains entrepreneurs profitent de cette « pause » pour prendre du recul sur leur modèle d'affaires ou déjà mettre en œuvre certains changements (apprentissage et mise en œuvre). Dans la phase d'accélération, les entrepreneurs s'adaptent face à la pénurie de main-d'œuvre et l'accroissement de la charge de travail (gestion de réponse à la crise), mais la plupart anticipent déjà l'avenir et mettent en œuvre certains changements, notamment culturels, au niveau de leur entreprise (apprentissage). Chaque phase peut donc être le théâtre de plusieurs événements concomitants, de stratégies multiples, donnant lieu à une vision holistique et multidimensionnelle du processus.

Enfin, un questionnement supplémentaire apparaît en lien avec le constat d'une synchronicité du rapport au temps, dont l'évolution est partagée, pendant une période donnée, par la diversité des entrepreneurs interrogés. Ce phénomène distingue la crise actuelle liée à la Covid-19 d'autres crises précédemment abordées dans la littérature. Ces résultats peuvent se lire à la lumière des travaux de Jean-François Chanlat (2020), qui décrit la pandémie de Covid-19 comme un fait social total à la Mauss, considérant l'humain dans son entièreté à l'aube de la crise que nous traversons. Mauss (1950, 1968) avait introduit ce concept pour représenter l'homme comme un être biopsychosocial, permettant ainsi la rencontre de plusieurs disciplines qui étudient l'humain. L'emploi de ce concept du fait social total permet ainsi d'interpréter sous cet angle nos résultats. En effet, l'activité entrepreneuriale a été fortement encadrée par les institutions, ce qui a notamment mis la table pour la phase de ralentissement que nous décrivons dans notre étude. Cet encadrement fort, témoignant d'un retour de l'État comme acteur central, est spécifique à la crise liée à la Covid-19 (Chanlat, 2020). En comparaison, l'influence d'autres crises sur l'activité entrepreneuriale était plus ou moins forte selon le secteur d'activité ou encore la stabilité économique du pays (la crise financière 2007-2008 ou le Grexit).

Cependant, cette interprétation au regard du fait social total tient-elle dans l'absolu ou pâlirait-elle si l'on passait au microscope le quotidien vécu par les entrepreneurs dans leurs contextes singuliers ? Nous avons débuté cette étude ayant à l'esprit des différences attendues en termes de particularités individuelles et contextuelles, ce qui fait de la synchronicité un résultat surprenant. Toutefois, malgré cette influence transversale, notre étude met aussi en lumière certains éléments contextuels qui teintent le vécu de l'effet élastique. Lorsque l'on effectue un focus sur les discours, des contrastes apparaissent entre différents entrepreneurs, non au niveau de leur rapport au temps ou des thèmes dominants qu'ils évoquent, mais au niveau de la façon dont ils les évoquent et de la manière dont ils ont vécu la crise. Si les variations existantes peuvent en partie être expliquées par des différences en matière de secteur, de taille, d'âge de l'entreprise ou de stabilité financière, d'autres dimensions contextuelles émergent de notre analyse, en particulier l'expérience entrepreneuriale antérieure, la situation familiale et l'ancrage dans la communauté entrepreneuriale.

L'expérience entrepreneuriale apparaît comme déterminante dans la capacité des entrepreneurs à tirer bénéfice des différentes phases, ce qui rejoint plusieurs recherches antérieures. Les rôles croisés de l'âge, de la génération et de l'expérience ont été mis de l'avant dans différents contextes entrepreneuriaux, montrant entre autres leur influence sur l'identification et l'exploitation d'opportunités, la probabilité de survie ou encore la performance des entreprises (Cabrol et Nlemvo, 2011 ; Politis, 2008 ; Ucbasaran, Alsos, Westhead et Wright, 2008 ; Zhang et Acs, 2018). Politis (2008) montre en particulier que les entrepreneurs expérimentés sont plus susceptibles de considérer des situations difficiles ou d'échec comme des opportunités d'apprentissage, de réflexion et de changement positif.

La dimension familiale décrit la manière dont les entrepreneurs mobilisent leurs contextes familiaux et entrepreneuriaux de manière interreliée pour traverser la crise. Ces résultats peuvent se lire à l'aune de la perspective de l'enchâssement familial (Aldrich et Cliff, 2003), qui se concentre sur les ressources que peuvent amener les membres de la famille aux entrepreneurs en termes de capital humain, social ou financier (Arregle *et al.*, 2015 ; Dyer, Nenque et Hill, 2014 ; Powell et Eddleston, 2017). De façon surprenante, notre analyse a souligné non pas le levier que pouvait représenter le capital familial pour les entrepreneurs ni les difficultés de conciliation travail-

famille durant la crise, mais plutôt l'équilibre de vie que les entrepreneurs parvenaient à atteindre au travers des efforts déployés pour intégrer leurs contextes familiaux et professionnels.

L'ancrage dans la communauté et la solidarité ont également émergé comme des éléments teintant le vécu de crise des entrepreneurs. Dans la littérature en entrepreneuriat, cette dimension est surtout présente dans les recherches en entrepreneuriat social et sur les mouvements solidaires. Face à un système mondialisé, à la crise écologique et climatique, à la précarisation de l'emploi ou encore aux épidémies mondiales, des acteurs, sur la base de valeurs et d'idéaux communs, décident de se regrouper afin d'agir et de stimuler un changement social (Smith, 2009). Ainsi, un entrepreneuriat social de solidarité peut se développer particulièrement vite en temps de crise (Lumpkin, Bacq et Pidduck, 2018), comme lors de la crise économique de 2008 en Grèce (Meliou, 2020 ; Molina, Valenzuela-García, Lubbers, Escribano et Lobato, 2018 ; Rakopoulos, 2015) ou dans le cadre de la crise actuelle liée à la Covid-19 (Billiet *et al.*, 2021). Nos résultats, malgré qu'ils concernent des entrepreneurs du secteur privé, font découvrir le développement de multiples solidarités tant au niveau de la famille que des clients, des fournisseurs, des employés et de la communauté d'entrepreneurs, un aspect qui pourrait être exploré par de futures recherches.

CONCLUSION

Notre étude comporte avec certaines limites liées à la méthode de collecte des données. Premièrement, un manque d'uniformité potentielle pourrait exister dans la façon de mener les entrevues de recherche. Toutefois, comme spécifié dans la section méthodologique, nous avons employé différentes stratégies afin de réduire les biais et d'assurer la fiabilité de la recherche. Deuxièmement, même si notre échantillon est aléatoire, il reste composé d'entrepreneurs qui ont accepté de participer à une entrevue de recherche en pleine crise. Il est probable que des entrepreneurs qui expérimentent une réalité plus drastique, allant jusqu'à la faillite de l'entreprise, n'aient pas pu être inclus (refus de partager un échec, manque de temps, aspects émotionnels...). Notre échantillon n'est donc certainement pas représentatif des situations des entrepreneurs les plus marginalisés ou précarisés. Il nous semble important de souligner que notre étude ne prétend pas affirmer que l'ensemble des entrepreneurs est à même de faire face à une crise de grande ampleur. Afin d'avoir une vision plus complète des vécus entrepreneuriaux face à la crise, des recherches futures devraient également aller à la rencontre des entrepreneurs invisibilisés dans les discours publics et académiques (Martinez Dy et Jayawarna, 2020).

Plusieurs voies de recherche se dessinent autour de la compréhension des dimensions contextuelles, mises en évidence ici de manière exploratoire. Il serait pertinent de mener une analyse approfondie et systématique de ces dimensions au travers d'une analyse contextuelle telle que proposée par Baker et Welter (2017, 2020). En effet, cela permettrait d'explorer les enseignements de l'effet élastique pendant la crise de la Covid-19, en plaçant davantage l'emphase sur les microprocessus quotidiens des entrepreneurs, dans leurs contextes uniques et particuliers. Le contrôle et l'institutionnalisation des activités entrepreneuriales en lien avec la crise pandémique écraseraient-ils temporairement les contextes individuels? Nous n'irons pas si loin, mais la crise économique et sociale semble si puissante qu'il ne nous apparaît pas impossible que les individualités des entrepreneurs et leurs réalités propres puissent reculer à l'arrière-plan, du moins pendant un moment. Des études ethnographiques, narratives et comparatives pourraient en ce sens apporter un éclairage intéressant.

D'autres pistes pertinentes se dégagent en lien avec les trois dimensions contextuelles identifiées. Selon le principe d'unité générationnelle de Lippman et Aldrich (2016), de quelle manière le passé commun de toute une génération d'entrepreneurs au Québec, ayant par exemple connu la croissance des PME francophones dans les années quatre-vingt puis le krash boursier de 1987, va-t-il influencer leur manière d'appréhender et de gérer les crises? Comment la crise de la Covid-19 est-elle vécue dans divers contextes familiaux à travers le monde, en fonction des rôles culturels de genre et leur transformation? Comment la frontière entre entrepreneuriat public, privé ou social se dessine-t-elle en période de crise? Des travaux pourraient étudier de manière plus systématique chacune des trois dimensions identifiées, ainsi que d'autres éléments de contexte, par exemple l'influence des phénomènes de genre ou des contextes migratoires. De plus, une meilleure compréhension de l'interaction entre contextes entrepreneuriaux, familiaux et institutionnels (Baker et Welter, 2020) amènerait un éclairage intéressant sur la crise actuelle, caractérisée par une interpénétration forte de ces différents niveaux de contexte.

Notre travail permet enfin de proposer différentes recommandations pratiques. Tout d'abord, appréhender la crise comme un processus, et non un événement, permettra aux entrepreneurs et aux organismes d'accompagnement

à l'entrepreneuriat d'aller au-delà des réactions immédiates à mettre en place pour prendre en considération les trois phases à traverser et leurs spécificités. Reconnaître l'effet élastique de la crise de la Covid-19 peut contribuer à améliorer la préparation et la gestion de crise par les entrepreneurs. Dans le cadre d'une relation d'accompagnement, les accompagnateurs pourront notamment faire réfléchir les entrepreneurs sur leur rapport au temps. Ainsi, chaque phase de l'effet élastique pourrait faire l'objet d'une réflexion : comment se ressourcer en temps de ralentissement ? Quelles priorités choisir en phase d'accélération ? Comment garder un certain optimisme tout en étant prudent lors de la projection vers l'avenir ? Bien que la crise de la Covid-19 ait un caractère unique, plusieurs de ces questions peuvent être pertinentes dans d'autres contextes de crise au cours du processus entrepreneurial.

Ensuite, face à une crise externe majeure, notre travail montre que des changements de stratégie ou de modèle d'affaires ne sont pas suffisants. En effet, il s'agit pour les entrepreneurs et leurs accompagnateurs d'adopter une vision plus holistique de la gestion de crise, en incluant non seulement des éléments liés au projet entrepreneurial (numérisation, adaptation du produit), mais aussi des éléments liés à l'entrepreneur (métacognition, réflexivité), sa famille (équilibre de vie) et sa communauté au sens large (solidarité, bien-être).

La sensibilisation des entrepreneurs aux dimensions de contexte identifiées peut être intégrée dans des savoirs transmis par les accompagnateurs à l'entrepreneuriat et soutenir les entrepreneurs en situation de crise. Sur le plan générationnel, des pistes d'action peuvent être mises en œuvre pour apporter une aide à la décision en temps de crise aux entrepreneurs moins expérimentés, *via* par exemple un programme d'accompagnement professionnel ou de mentorat dédié. Compte tenu du rôle important que peut jouer la famille, cette dimension devrait être intégrée dans les programmes de soutien à l'entrepreneuriat en période de crise et dans les politiques publiques (financement de services de garde, soutien scolaire pour les enfants). Une attention particulière devrait aussi être donnée au bien-être non seulement des entrepreneurs, mais aussi de leur famille et de leur communauté. Pour terminer, les liens entre secteurs privé, public et social apparaissent comme particulièrement importants à développer durant de telles crises afin de soutenir l'écosystème entrepreneurial. Citons par exemple l'initiative LeCOUDE³ qui est née pendant la crise de la Covid-19 au Québec afin de faciliter l'accompagnement et le maillage des entrepreneurs. La mise en place et la coordination de tels réseaux de solidarité entre différentes parties prenantes peuvent permettre de faire face aux crises importantes de façon plus systémique.

RÉFÉRENCES

- ALDRICH, H.E. (1999). *Organizations evolving*. Newbury Park, Sage Publications.
- ALDRICH, H.E. (2001). Who wants to be an evolutionary theorist ? Remarks on the occasion of the year 2000 OMT distinguished scholarly career award presentation. *Journal of Management Inquiry*, 10(2), 115-127.
- ALDRICH, H.E. et CLIFF, J.E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship : toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 573-596.
- ARREGLE, J.L., BATJARGAL, B., HITT, M.A., WEBB, J.W., MILLER, T. et TSUI, A.S. (2015). Family ties in entrepreneurs' social networks and new venture growth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 313-344.
- BACQ, S., GEOGHEGAN, W., JOSEFY, M., STEVENSON, R. et WILLIAMS, T.A. (2020). The Covid-19 virtual idea blitz : marshaling social entrepreneurship to rapidly respond to urgent grand challenges. *Business Horizons*, 63(6), 705-723.
- BACQ, S. et LUMPKIN, G.T. (2020). Social entrepreneurship and Covid-19. *Journal of Management Studies*, 58(1), 283-286.
- BAKER, T. et WELTER, F. (2017). Come on out of the ghetto, please : building the future of entrepreneurship research. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 23(2), 170-184.
- BAKER, T. et WELTER, F. (2020). *Contextualizing entrepreneurship theory*. New York, Routledge.
- BARRON, A., HULTÉN, P. et HUDSON, S. (2010). The financial crisis and the gathering of political intelligence : a cross-country comparison of SMEs in France, Sweden and the UK. *International Small Business Journal*, 30(4), 345-366.
- BATAT, W. (2021). How Michelin-starred chefs are being transformed into social bricoleurs ? An online qualitative study of luxury foodservice during the pandemic crisis. *Journal of Service Management*, 32(1), 87-99.

3 Détails sur l'initiative LeCOUDE sur le site <https://mainqc.com/fr/le-coude/>.

- BAVEL, J.J.V., BAICKER, K., BOGGIO, P.S., CAPRARO, V., CICHOCKA, A. et CIKARA, M. (2020). Using social and behavioural science to support Covid-19 pandemic response. *Nature Human Behaviour*, 4, 460-471.
- BILLIET, A., DUFAYS, F., FRIEDEL, S. et STAESSENS, M. (2021). The resilience of the cooperative model : how do cooperatives deal with the Covid-19 crisis ? *Strategic Change*, 30(2), 99-108.
- BUCHANAN, D.A. et DENYER, D. (2013). Researching tomorrow's crisis : methodological innovations and wider implications. *International Journal of Management Reviews*, 15(2), 205-224.
- BUHEJI, M. et AHMED, D. (2020). Foresight of coronavirus (Covid-19) opportunities for a better world. *American Journal of Economics*, 10(2), 97-108.
- CABROL, M. et NLEMVO, F. (2011). Le rôle de l'expérience de l'entrepreneur dans le niveau d'internationalisation des jeunes entreprises. *Revue management & avenir*, 50(10), 38-56.
- CARNEVALE, J.B. et HATAK, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of Covid-19 : implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183-187.
- CHANLAT, J.-F. (2020). La catastrophe sanitaire actuelle : un fait social total ? *Le Libellio d'Aegis*, 16(7), 3-3.
- COLLINS, C., LANDIVAR, L.C., RUPPANNER, L. et SCARBOROUGH, W.J. (2021). Covid-19 and the gender gap in work hours. *Gender, Work & Organization*, 28(1), 101-112.
- CORBIN, J. et STRAUSS, A. (2008). Strategies for qualitative data analysis. Dans *Basics of qualitative research : techniques and procedures for developing grounded theory* (p. 65-86). Thousand Oaks, Californie, Sage Publications.
- COWLING, M., LIU, W. et LEDGER, A. (2012). Small business financing in the UK before and during the current financial crisis. *International Small Business Journal*, 30(7), 778-800.
- DANNENBERG, P., FUCHS, M., RIEDLER, T. et WIEDEMANN, C. (2020). Digital transition by Covid-19 pandemic ? The German food online retail. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 111(3), 543-560.
- DOERN, R. (2016). Entrepreneurship and crisis management : the experiences of small businesses during the London 2011 riots. *International Small Business Journal*, 34(3), 276-302.
- 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 & Regional Development*, 31(5-6), 400-412.
- DONALDSON, C. et MITTON, C. (2020). Health economics and emergence from lockdown : the great big marginal analysis. *Health Economics, Policy and Law*. Récupéré le 15 septembre 2021 sur le site : <https://doi.org/10.1017/S1744133120000304>.
- DUMEZ, H. (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative : les dix questions clés de la démarche compréhensive*. Paris, Vuibert.
- DYER, W.G., NENQUE, E. et HILL, E.J. (2014). Toward a theory of family capital and entrepreneurship : antecedents and outcomes. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 266-285.
- FAIRLIE, R. (2020). The impact of Covid-19 on small business owners : evidence from the first three months after social-distancing restrictions. *Journal of Economics & Management Strategy*, 29(4), 727-740.
- GIOIA, D.A., CORLEY, K.G. et HAMILTON, A.L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research : notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (2020). *Portrait de la situation économique et financière 2020-2021*. Récupéré le 19 juin 2020 sur le site : http://www.budget.finances.gouv.qc.ca/budget/portrait_juin2020/.
- GREENE, F.J. et ROSIELLO, A. (2020). A commentary on the impacts of great lockdown and its aftermath on scaling firms : what are the implications for entrepreneurial research ? *International Small Business Journal*, 38(7), 583-592.
- HAMMERSCHMIDT, J., DURST, S., KRAUS, S. et PUUMALAINEN, K. (2021). Professional football clubs and empirical evidence from the Covid-19 crisis : time for sport entrepreneurship ? *Technological Forecasting and Social Change*, 165. Récupéré le 15 septembre 2021 sur le site : <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120572>.
- HE, H. et HARRIS, L. (2020). The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. *Journal of Business Research*, (116), 176-182.
- HERBANE, B. (2010). Small business research : time for a crisis-based view. *International Small Business Journal*, 28(1), 43-64.
- HOEHN-VELASCO, L., SILVERIO-MURILLO, A. et BALMORI DE LA MIYAR, J.R. (2021). The long downturn : the impact of the great lockdown on formal employment. *Journal of Economics and Business*. Récupéré le 15 septembre 2021 sur le site : <https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2021.105983>.

- JARVIS, A. et MISHRA, P.K. (2020). Leadership for learning : lessons from the great lockdown. *International Journal of Leadership in Education*. Récupéré le 15 septembre 2021 sur le site : <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1862920>.
- KRAUS, S., CLAUSS, T., BREIER, M., GAST, J., ZARDINI, A. et TIBERIUS, V. (2020). The economics of Covid-19 : initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(5), 1067-1092.
- KUCKERTZ, A., BRÄNDLE, L., GAUDING, A., HINDERER, S., REYES, C.A.M., PROCHOTTA, A., STEINBRINK, K.M. et BERGER, E.S. (2020). Start-up in times of crisis. A rapid response to the Covid-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13. Récupéré le 15 septembre 2021 sur le site : <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169>.
- LANGLEY, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.
- LIPPMANN, S. et ALDRICH, H.E. (2016). A rolling stone gathers momentum : generational units, collective memory and entrepreneurship. *Academy of Management Review*, 41(4), 658-675.
- LUMPKIN, G.T., BACQ, S. et PIDDUCK, R.J. (2018). Where change happens : community-level phenomena in social entrepreneurship research. *Journal of Small Business Management*, 56(1), 24-50.
- MANOLOVA, T.S., BRUSH, C.G., EDELMAN, L.F. et ELAM, A. (2020). Pivoting to stay the course : how women entrepreneurs take advantage of opportunities created by the Covid-19 pandemic. *International Small Business Journal*, 38(6), 481-491.
- MARTINELLI, E., TAGLIAZUCCHI, G. et MARCHI, G. (2018). The resilient retail entrepreneur : dynamic capabilities for facing natural disasters. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 24(7), 1222-1243.
- MARTINEZ DY, A. et JAYAWARNA, D. (2020). Bios, mythoi and women entrepreneurs : a Wynterian analysis of the intersectional impacts of the Covid-19 pandemic on self-employed women and women-owned businesses. *International Small Business Journal*, 38(5), 391-403.
- MAUSS, M. (1950, 1968) *Sociologie et Anthropologie*, Paris, Presses universitaires de France.
- MELIOU, E. (2020). Family as a eudaimonic bubble : women entrepreneurs mobilizing resources of care during persistent financial crisis and austerity. *Gender, Work & Organization*, 27(2), 218-235.
- MOLINA, J.L., VALENZUELA-GARCÍA, H., LUBBERS, M.J., ESCRIBANO, P. et LOBATO, M.M. (2018). The cowl does make the monk : understanding the emergence of social entrepreneurship in times of downturn. *Voluntas : International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29(4), 725-739.
- MORGAN, T., ANOKHIN, S., OFSTEIN, L. et FRISKE, W. (2020). Covid-19 ? SME response to major exogenous shocks : the bright and dark sides of business model pivoting. *International Small Business Journal*, 38(5), 369-379.
- PARKER, S.C., CONGREGADO, E. et GOLPE, A.A. (2012). Testing for hysteresis in entrepreneurship in 23 OECD countries. *Applied Economics Letters*, 19(1), 61-66.
- PLATJE, J., HARVEY, J. et RAYMAN-BACCHUS, L. (2020). Covid-19 reflections on the surprise of both an expected and unexpected event. *The Central European Review of Economics and Management*, 4(1), 149-162.
- POLITIS, D. (2008). Does prior start-up experience matter for entrepreneurs' learning ? A comparison between novice and habitual entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(3), 472-489.
- POWELL, G.N. et EDDLESTON, K.A. (2017). Family involvement in the firm, family-to-business support and entrepreneurial outcomes : an exploration. *Journal of Small Business Management*, 55(4), 614-631.
- RAKOPOULOS, T. (2015). Solidarity's tensions : informality, sociality, and the greek crisis. *Social Analysis*, 59(3), 85-104.
- RATTEN, V. (2020). Coronavirus (Covid-19) and entrepreneurship : changing life and work landscape. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 32(5), 503-516.
- RUDOLPH, C.W. et ZACHER, H. (2020). The Covid-19 generation : a cautionary note. *Work, Aging and Retirement*, 6(3), 139-145.
- SARIDAKIS, G. (2012). Introduction to the special issue on enterprise activity, performance and policy during times of crisis. *International Small Business Journal*, 30(7), 733-735.
- SMITH, J. (2009). Solidarity networks : what are they ? And why should we care ? *The Learning Organization*, 16(6), 460-468.
- STEYAERT, C. (2007). Entrepreneurship as a conceptual attractor ? A review of process theories in 20 years of entrepreneurship studies. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(6), 453-477.
- TALEB, N.N. (2007). *The Black Swan : the impact of the highly improbable*. New York, Random House.

THORGREN, S. et WILLIAMS, T.A. (2020). Staying alive during an unfolding crisis : how SMEs ward off impending disaster. *Journal of Business Venturing Insights*, 14. Récupéré le 15 septembre 2021 sur le site : <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00187>.

UCBASARAN, D., ALSOS, G.A., WESTHEAD, P. et WRIGHT, M. (2008). Habitual entrepreneurs. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 4(4), 309-450.

VALERAS, A. (2020). Covid-19 : complexity and the Black Swan. *Families, Systems & Health*, 38(2), 221-223.

VAN DE VEN, A.H. et ENGLEMAN, R.M. (2004). Event-and outcome-driven explanations of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 19(3), 343-358.

WILLIAMS, N. et VORLEY, T. (2015). The impact of institutional change on entrepreneurship in a crisis-hit economy : the case of Greece. *Entrepreneurship & Regional Development*, 27(1-2), 28-49.

XU, F., KELLERMANN, F.W., JIN, L. et XI, J. (2020). Family support as social exchange in entrepreneurship : its moderating impact on entrepreneurial stressors-well-being relationships. *Journal of Business Research*, 120, 59-73.

ZHANG, T. et ACS, Z. (2018). Age and entrepreneurship : nuances from entrepreneur types and generation effects. *Small Business Economics*, 51(4), 773-809.