

Louvain School of Management

**Déconstruire les discours de la
résilience entrepreneuriale :
Analyse de la presse écrite
francophone durant la crise
sanitaire**

Auteur : Brenda PETIT

Promotrice : Amélie JACQUEMIN

Année académique 2020-2021

Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de Master (60) en sciences de gestion

Résumé

L'objet de ce travail de fin d'études est de déconstruire les discours de la résilience entrepreneuriale durant la crise de la Covid-19. Ce travail s'inscrit dans le courant des approches critiques en management qui remettent en question la normativité des pratiques en sciences de gestion. La méthodologie choisie est l'analyse des articles de presse écrite belge francophone sélectionnés entre octobre 2020 et avril 2021. Différentes conceptions et représentations de la résilience entrepreneuriale ont été identifiées. Celles-ci se scindent en deux catégories distinctes mais complémentaires : les métaphores relatives au succès des entrepreneurs dits « résilients » et les oppositions entre les « bons » versus les « mauvais » entrepreneurs. La déconstruction permet de mettre en évidence les silences qui se cachent derrière les discours de la résilience entrepreneuriale. Parler d'un entrepreneur résilient, c'est omettre l'entrepreneur qui n'a pas pu s'adapter, soit en raison de la nature de ses activités, soit pour des raisons qui lui sont propres. Les discours de la presse écrite francophone, en cette période de crise sanitaire, contribuent à diffuser l'idée que la résilience est une norme atteindre dans l'entrepreneuriat. Ces discours renforcent l'installation d'une certaine culture de la résilience par l'apport d'outils et pratiques destinés à aider l'entrepreneur à être résilient.

Abstract

The aim of this dissertation is to deconstruct discourse about entrepreneurial resilience during the Covid 19 health crisis. This work takes place in the management critical thinking which tends to reconsider normative practices in Management Science. The chosen methodology has been to analyse French-speaking press articles between October 2020 and April 2021. Different representations and forms of entrepreneurial resilience have been identified. These ones can be divided into two main, distinct but complementary, categories: successful resilient entrepreneurs metaphors and the opposition between « good » and « bad » entrepreneurs. The deconstruction demonstrates what has been hidden behind the entrepreneurial resilience discourse. Talking about a resilient entrepreneur means to silent the one who hasn't been able to adapt because of the nature of his activity or because of his own personal reasons. During the health crisis, speeches in French-speaking press have endorsed the idea of resiliency as the standard to be achieved in entrepreneurship. This rhetoric reinforces a culture of resilience by providing tools and practices to help an entrepreneur to become resilient.

Table des matières

| | |
|---|----|
| Introduction..... | 1 |
| Partie I : Mise en contexte | 3 |
| 1. L'entrepreneuriat | 3 |
| 2. La résilience entrepreneuriale..... | 5 |
| 3. Contexte d'émergence des approches critiques en management | 7 |
| 3.1 Approches critiques en entrepreneuriat..... | 8 |
| 3.2 Caractéristiques des approches critiques en management | 10 |
| Partie II : Etude de cas..... | 12 |
| 1. Méthodologie | 13 |
| 1.1 L'analyse de discours de la presse écrite..... | 13 |
| 1.2 Récolte de données | 13 |
| 1.3 Limites de l'échantillon..... | 14 |
| 2. Le contexte belge de la crise | 15 |
| 2.1 Le contexte à travers la presse écrite francophone | 17 |
| 3. Les discours de la résilience entrepreneuriale | 21 |
| 3.1 La définition de la résilience..... | 22 |
| 3.2 Les métaphores | 24 |
| 3.3 Les oppositions | 26 |
| 4. Les silences | 27 |
| 5. Discussion finale | 28 |
| Conclusion | 32 |
| Bibliographie | 34 |
| Annexes | 37 |

Introduction

Depuis plus d'un an, l'entrepreneuriat rencontre une situation inédite : la pandémie mondiale due à la propagation du coronavirus contraint les gouvernements des différents pays à prendre des mesures sans précédent.

En Belgique, depuis mars 2020, le secteur économique a été mis à rude épreuve : fermeture de l'Horeca, des métiers de contact, des salles de sport, de l'évènementiel, ... Très vite, les entrepreneurs ont été mis au défi de s'adapter à ces mesures exceptionnelles. En ces temps de crise, une certaine culture de la résilience s'est développée. Pour faire face à ce ralentissement brutal de l'économie, la résilience semble être devenue la clef de voûte de l'entrepreneuriat. L'idée selon laquelle l'entrepreneur, pour survivre, n'aurait d'autres choix que de s'adapter et identifier des nouvelles opportunités, est très régulièrement véhiculée dans la presse (Jacquemin, 13 mai 2020).ⁱ C'est le cas notamment de ces restaurateurs qui ont dû réinventer leur métier en permettant par exemple la vente à emporter, ou encore ces commerçants qui ont développé leur commerce en ligne pour maintenir leur activité (Jacquemin, 13 mai 2020).ⁱⁱ

Ces entrepreneurs qualifiés de résilient sont régulièrement mis à l'honneur dans la presse à travers des récits narratifs glorifiant leur réussite. Ne pas se laisser abattre par cette crise sanitaire, s'adapter et proposer de nouveaux services, apparaît comme une évidence dans le discours entrepreneurial.

Dès lors, il est utile de s'interroger sur les discours de la résilience entrepreneuriale. Qu'en est-il des histoires passées sous-silence ? Comment ces discours impactent l'entrepreneuriat ? L'objectif de ce travail est de déconstruire les discours de la résilience entrepreneuriale dans la presse écrite francophone entre octobre 2020 et avril 2021. Cette période correspond au deuxième confinement belge où de nouvelles mesures ont été prises pour lutter contre la propagation de la Covid-19. Ces mesures passent, tout comme lors du premier confinement, par la fermeture de certains secteurs économiques.

Cette recherche s'inscrit dans le courant des approches critiques en management qui remettent en question la normativité du management par la déconstruction des discours et pratiques « allant de soi » en entrepreneuriat (Jacquemin, Germain, Goxe et al., 2017).ⁱⁱⁱ

Pour répondre à notre problématique, ce travail de fin d'études est divisé en deux parties : une mise en contexte qui pose le cadre théorique nécessaire pour appréhender notre cas pratique et l'analyse de notre étude de cas.

La mise en contexte présente les concepts d'entrepreneuriat, de résilience et les approches critiques de management en particulier les études critiques en entrepreneuriat. Après avoir passé en revue leur contexte d'émergence, nous nous concentrerons sur certaines caractéristiques des approches critiques à savoir la déconstruction et la performativité. Ces concepts clés seront mobilisés dans notre analyse.

L'analyse des discours de la résilience entrepreneuriale se fera au travers des articles de presse écrite francophone sélectionnés entre octobre 2020 et avril 2021 sur base du champ lexical de la résilience. Avant de confronter notre étude à la revue de la littérature exposée en première partie, nous présenterons le contexte dans lequel s'inscrit ce travail de fin d'études.

Partie I : Mise en contexte

1. L'entrepreneuriat

L'approche dominante dans la recherche en entrepreneuriat présente l'entrepreneur comme un acteur incontournable dans le développement économique doté de qualités spécifiques telles que le courage, la créativité et tourné vers des objectifs comme l'efficacité, la rentabilité ou encore l'innovation. Cette vision est représentative de l'idéologie libérale et de la pensée économique néoclassique.

L'entrepreneuriat peut être défini comme une « *initiative portée par un individu (ou plusieurs individus s'associant pour l'occasion) construisant ou saisissant une opportunité d'affaires (du moins ce qui est apprécié ou évalué comme tel), dont le profit n'est pas forcément d'ordre pécuniaire, par l'impulsion d'une organisation pouvant faire naître une ou plusieurs entités, et créant de la valeur nouvelle (plus forte dans le cas d'une innovation) pour des parties prenantes auxquelles le projet s'adresse* »(Verstraete, Fayolle, 2005).^{iv}

A partir de cette définition, nous pouvons mettre en évidence quatre paradigmes de l'entrepreneuriat : l'impulsion d'une organisation, l'innovation, l'opportunisme et la création de valeur.

Le paradigme de l'impulsion d'une organisation dépasse la simple conception de création d'entreprise. Verstraete (2005) préfère le terme d'impulsion car selon lui l'étude de l'entrepreneuriat doit s'étudier dans une approche systémique en dépassant l'unique stade de création d'une organisation qui n'est finalement qu'une étape du processus.^v Shumpeter, en 1934, souligne, le rôle innovateur de l'entrepreneur dans le développement économique (Janssen, Schmitt 2011).^{vi} Cette innovation peut être incrémentale ou radicale. L'innovation incrémentale est un ajustement des processus préexistants alors que l'innovation radicale est une rupture à ce qui préexiste et est souvent associée à une innovation technologique (Brazeal, Herbert, 1999).^{vii}

L'entrepreneuriat peut également être défini comme la capacité de créer ou repérer des opportunités et de les exploiter. Les décisions entrepreneuriales impliquent la création ou l'identification de nouveaux moyens non décelés jusqu'à présent par les autres acteurs du marché (Janssen, Schmitt, 2008).^{viii} Cette approche sous-entend chez l'entrepreneur une

capacité à collecter l'information et une capacité à faire preuve de créativité.

Enfin, l'entrepreneuriat est généralement présenté comme un processus créateur de valeur : créateur de richesse et d'emploi (Verstraet 2005).^{ix} Hjorts (2017) définit l'entrepreneuriat comme le résultat d'un processus : une transgression des limites qui a pour objectif de créer de la valeur nouvelle ou supérieure pour un utilisateur.^x Dans ce paradigme, il y a la volonté de démontrer l'existence de liens forts entre activités entrepreneuriales et croissance économique. Dans cette approche, la possibilité que des entrepreneurs recherchent d'autres objectifs que le profit n'est pas pris en compte dans l'analyse.

Ces paradigmes, souvent étudiés de manière isolée, sont en réalité complémentaires (Janssen, Shmitt, 2011)^{xi} : pour saisir une opportunité, il faut s'organiser en créant une entité. L'organisation existe durablement si elle fournit, à ses parties prenantes ; de la valeur et l'innovation peut en être la source (Verstraete,2005).^{xii} Il est opportun de ne pas se cloisonner dans l'un ou dans l'autre car la finalité de chaque paradigme sous-entend que l'entrepreneuriat est un phénomène qui produit de l'utilité économique (Janssen,Schmitt, 2011).^{xiii}

De nombreuses recherches ont également porté sur l'identification des traits caractéristiques de l'entrepreneur dont l'objectif spécifique est de différencier l'entrepreneur des autres individus (Janssen, Schmitt, 2011).^{xiv} Par exemple, ce type de recherche assimile la prise de risque comme un trait de personnalité qui distinguerait les entrepreneurs, des non-entrepreneurs (Fayolle, Dubard, Kickul, 2008).^{xv}

Les approches cognitives de l'entrepreneuriat s'intéressent à la prise de décisions des entrepreneurs dans des contextes spécifiques (Fayolle, Dubard, Kickul, 2008).^{xvi} La surconfiance et l'illusion de contrôle des événements extérieurs seraient des traits spécifiques, chez les entrepreneurs, qui faciliteraient la prise de risque (Hentic-Giliberto, 2016).^{xvii}

Ogbor (2000), dans son article « *Mythicizing and reification in entrepreneurial discourse : Ideology-critique of entrepreneunarial studies* », démontre que la conception d'entrepreneur dans les discours fait référence à un homme, bourgeois et ethno-centré.^{xviii} Dans la littérature classique, l'entrepreneur est reconnu comme un être spécial qui a la force et le courage d'apporter du changement dans une société (Ogbor, 2000).^{xix} Dès lors, selon Gauthier (2020), l'objectif de la recherche serait « *d'identifier les conditions requises pour*

stimuler le potentiel entrepreneurial latent de nos sociétés par des politiques économiques et des institutions adaptées ». ^{xx}

Si dans un premier temps, c'est la relation en entrepreneuriat et croissance qui a été mise en avant dans les approches dominantes, c'est la relation entre entrepreneuriat et rétablissement économique qui est apparu dans un contexte de succession de crises économiques (Germain, Jacquemin, 2017). ^{xxi} Dans cette optique, l'entrepreneuriat est devenu un synonyme de résilience (Germain, Jacquemin, 2017). ^{xxii} De manière générale, le discours entrepreneurial invite à penser l'entrepreneur comme un héros capable de lutter contre des situations particulièrement défavorables.

2. La résilience entrepreneuriale

La résilience est un concept mobilisé dans plusieurs disciplines : la science, l'économie, les sciences-sociales, l'écologie,...

A l'origine, en physique, selon le dictionnaire Larousse, il s'agit d'« *une caractéristique mécanique qui définit la résistance aux chocs d'un matériau* » ^{xxiii}. Par exemple, en métallurgie, c'est l'idée que les métaux retrouvent après un certain temps leur état initial à la suite d'un choc.

En psychologie, la résilience désigne « *l'aptitude d'un individu à se construire et à vivre de manière satisfaisante en dépit de circonstances traumatiques* » (Larousse) ^{xxiv}. Autrement dit, il s'agit d'une force intérieure qui permet à l'être humain de surmonter l'adversité.

En informatique, la résilience détermine « *la capacité d'un système à continuer à fonctionner même en cas de panne* » (Larousse). ^{xxv}

Nous pouvons remarquer que d'une discipline à l'autre, le concept de résilience diffère et s'éloigne amplement de sa définition d'origine.

Dans le langage courant, la résilience peut se résumer à la capacité des individus de rebondir, et à faire face à une situation impérieuse. Elle implique, de la part des individus de nouveaux comportements, de nouvelles aptitudes créatrices (Ahras, 2020). ^{xxvi} Lorsqu'un individu, ou encore un groupe d'individus formant une organisation, est confronté à un événement inédit, la résilience lui permet d'envisager l'avenir de plusieurs façons : maintenir

son activité dans les limites acceptables ou se redéployer dans des activités d'une autre nature (Kurschat, 2020).^{xxvii}

Koninckx et Tenneau (2010) préfèrent appréhender la résilience sous l'angle du processus : la résilience ne s'obtient pas instantanément mais s'inscrit dans le temps.^{xxviii} Selon ces auteurs, il existe différents parcours de résilience : l'adaptabilité et la flexibilité. L'adaptabilité peut être définie comme une capacité à s'adapter aisément à différentes situations alors que la flexibilité est la capacité à s'adapter à son environnement dans un certain délai (Koninckx., Tenneau, 2010).^{xxix} La flexibilité intègre donc l'adaptabilité sous la double contrainte de l'incertitude et de l'urgence (Koninckx., Tenneau, 2010).^{xxx}

D'autres auteurs comme Poletti et Dobbs (2001), envisagent la résilience davantage comme une capacité humaine fondamentale qui n'est jamais totalement acquise : « *La résilience fait appel aux forces de chacun, à ses ressources et à sa capacité de saisir les ressources de son environnement* » (Koninckx., Tenneau, 2010).^{xxxi}

Grâce à cet exposé sur les différentes définitions et conceptions de la résilience, nous pouvons partir de la définition de la résilience de Catherine Kurshat et définir la résilience entrepreneuriale comme la capacité d'un entrepreneur qui, face à une situation inédite, parvient au moins à maintenir son activité et au mieux, à déployer de nouvelles activités pour assurer la pérennité de son entreprise.^{xxxii}

Néanmoins, en situation de crise, l'entrepreneur peut rebondir en maintenant ou en déployant son activité mais peut également renoncer et abandonner ses activités. La résilience, par définition, omet complètement cette catégorie d'individus.

En particulier depuis le début de la crise sanitaire, le concept de résilience est préféré à la notion de résistance. La résistance peut être envisagée positivement dans le sens où elle fait référence à l'acceptation et l'intégration d'une nouvelle réalité (Koninckx, Tenneau, 2010).^{xxxiii} Mais elle peut aussi être interprétée négativement et signifier la colère, le refus de la réalité, le rejet et la protestation (Koninckx, Tenneau, 2010).^{xxxiv} La résilience, quant à elle, intègre une connotation plus positive que la résistance car elle renvoie à des notions telles que adaptation, innovation, apprentissage, ... (Montet, 2020).^{xxxv}

Le problème avec le concept de résilience est qu'il ne permet pas d'inclure les entrepreneurs qui ne parviennent pas à maintenir leur activité ou à en déployer une nouvelle.

Pommet et Satin (2020) ont étudié les facteurs de résilience qui, selon eux, poussent les entrepreneurs à rebondir suite à un échec entrepreneurial. Parmi ces facteurs, ils mettent en évidence la motivation intrinsèque vis-à-vis de l'activité, la passion, le besoin de réalisation et la confiance en soi.^{xxxvi} Cyrulnik évoque d'autres caractéristiques de la résilience : capacité d'être autonome et efficace dans ses rapports à l'environnement, capacité pour anticiper, sens de l'humour...^{xxxvii}

Toutes ces caractéristiques renforcent l'image de l'entrepreneur super-héros car il serait capable de prévoir l'imprévisible, courageux, confiant et suscitant l'admiration. A contrario, un entrepreneur qui ne ferait pas preuve de résilience devrait donc éprouver de la culpabilité, de l'humiliation et suscité le mépris.

Depuis quelques années, la résilience est étudiée sous de nouvelles perspectives notamment la « Business Resilience » dont l'objectif est de développer la résilience comme outil de gestion de crise et de continuité (Koninckx, Tenneau, 2010).^{xxxviii}

3. Contexte d'émergence des approches critiques en management

Ce travail de fin d'études s'inscrit dans le courant des approches critiques en management qui proposent des alternatives aux courants dominants en sciences de gestion. Poser le fait qu'un entrepreneur doit être résilient n'est pas neutre et c'est précisément ce qui est au cœur de la mission des approches critiques.

Ces approches rejettent l'idée selon laquelle les pratiques de gestion sont neutres et mettent en évidence l'importance de la décision humaine, des rapports de force, des dimensions symboliques dans ces pratiques (Taskin, Nanteuil, 2011).^{xxxix}

Les études critiques en management émergent dans le monde anglo-saxon dans les années 1990 sous le nom de « Critical Management Studies » (CMS) avec le recueil d'articles publié par Hugh Willmott et Mats Alvesson. Ces études s'inspirent de théories relativement

diverses dont le Labour Process Theory (influence marxiste), qui étudie les structures de contrôle de travail ou encore du courant post-moderniste guidé par la pensée de Michel Foucault, qui invite à questionner la relation entre pouvoir et savoir. Le terme « critique », vient quant à lui, de la théorie critique de l'École de Francfort notamment des apports des travaux du philosophe Habermas (Taskin, Nanteuil, 2011).^{xl}

La critique dans ce type d'approche doit être comprise, non pas comme une analyse et une réflexion sur les limites mais davantage comme une critique pratique avec une enquête historique sur les événements qui nous ont amené à faire, penser et dire les choses d'une certaine façon plutôt qu'une autre (Hjorth, 2017).^{xli}

Outre ses origines intellectuelles, le développement des Critical Management Studies s'inscrit dans un contexte sociétal particulier. Les dix années qui précèdent l'émergence des CMS sont marquées par l'idéologie libérale au Royaume Uni. Margareth Thatcher, Premier ministre du Royaume Uni, prend toute une série de mesures qui visent le redressement de la situation économique du pays. Cela se traduit notamment par des coupes budgétaires dans les universités de sciences sociales contraignant les chercheurs de ces écoles à se déplacer vers les Business school, elles, en plein essor et offrant ainsi un nouveau regard sur les pratiques traditionnelles (Paltrinieri, 2016).^{xlii} Dans un contexte plus global, le managérialisme et le soutien des valeurs capitalises (liberté, propriété individuelle, recherche de profit,..), dans nos société, est en crise (Taskin, Nanteuil, 2011).^{xliii}

3.1 Approches critiques en entrepreneuriat

Les approches critiques en entrepreneuriat s'inscrivent dans le courant des approches critiques en management. Elles mettent en évidence que présenter l'entrepreneur comme un héros et enviable de tous suppose une hiérarchisation des expériences entrepreneuriales au regard de certaines valeurs (Gauthier, 2020).^{xliv} A la lecture des différents articles, nous pouvons pointer que l'entrepreneuriat en tant que domaine de recherche, est une construction sociale régie par un ensemble de croyances partagées entre les membres d'une société : normes, langages, traits culturels, situés dans l'espace et le temps. La critique en entrepreneuriat postule donc qu'il ne s'agit pas d'un ensemble de lois et de vérités incontestables.

En effet, l'entrepreneur est souvent conceptualisé comme un acteur strictement économique. Dès lors, l'objectif de recherche classique en entrepreneuriat est d'étudier les conditions, les pratiques favorables à la croissance économique

Les approches critiques en entrepreneuriat soulignent qu'il existe différentes conceptions de l'entrepreneuriat. Ces études soulignent que la création d'entreprise n'est pas nécessairement une activité originale créatrice de richesse mais que bien souvent il s'agit d'une activité non innovante qui crée peu d'emplois et une richesse limitée (Facchini, 2007).^{xlv} De plus, elles mettent en évidence que les entrepreneurs peuvent avoir des objectifs très différents et ne recherchent pas tous la même chose. Dans les médias, les entrepreneurs sont représentés à travers des activités innovantes voir hors du commun mais finalement le discours entrepreneurial ne tiendrait pas compte de la majorité des entrepreneurs.

Les études critiques s'interrogent également sur la relation présumée favorable entre entrepreneuriat et croissance économique (Facchini, 2007)^{xlvi}. Les travaux sur la responsabilité sociétale des entreprises s'inspirent de cette démarche critique.

L'article de John Ogbor (2020) cité précédemment est fondateur dans la déconstruction du mythe de l'entrepreneur : « *L'entrepreneuriat s'est institué autour d'un ensemble de discours qui ont contribué à installer des mythologies et à réifier certains traits de l'entrepreneur dans une perspective au total à la fois ethnocentrique et masculine* ». ^{xlvii} Il souligne que le discours entrepreneurial tel qu'il s'est institué indique quelles sont les identités qui doivent être considérées comme acceptables ou non. De plus, il met en évidence que lorsque des catégories entrepreneuriales sont produites cela contribue à enfermer les entrepreneurs dans une identité figée.

La presse a un rôle dans la construction du discours entrepreneurial : les discours des médias renforcent la production de figures mythiques comme l'entrepreneur innovant, surpuissant (Jacquemin, Germain, Goxe, Janssen, Lebègue, Schmitt, 2017).^{xlviii}

3.2 Caractéristiques des approches critiques en management

La démarche critique en sciences de gestion est traversée par des caractéristiques centrales : la déconstruction des pratiques, le caractère performatif de la recherche en gestion et la valorisation d'une posture de réflexivité du chercheur (Jacquemin, Germain, Goxe, Janssen, Lebègue, Schmitt, 2017).^{xlix}

Un reproche formulé à l'égard des approches critiques est que ces dernières peuvent donner l'impression qu'elles ont pour ambition de produire de la déconstruction (Jacquemin, Germain, Goxe, Janssen, Lebègue, Schmitt, 2017).ⁱ

S'il y a des caractéristiques communes dans les approches critiques, cela ne signifie pas pour autant qu'un modèle soit défini. Selon Steyart, le travail critique doit garder intact son potentiel de changement de base de la discipline (Germain, Jacquemin, 2017).ⁱⁱ

Dans le cadre de ce travail, nous allons nous intéresser particulièrement à deux caractéristiques des approches critiques à savoir la déconstruction et la performativité. Ces concepts nous aideront à analyser les textes de la presse écrite francophone et à déconstruire les discours de la résilience entrepreneuriale.

3.2.1 La déconstruction

Déconstruire ce qui est considéré comme « allant de soi » est une des caractéristiques des approches critiques en entrepreneuriat. La déconstruction est un outil d'identification de significations cachées qu'un texte peut contenir (Ogbor, 2000).^{lii} L'objectif est de remettre en question les textes et discours entrepreneuriaux et de révéler comment ils présentent les façons dont les choses sont faites comme une évidence.

Comment faire de la déconstruction de discours ? Ogbor (2000) suggère qu'il faut dans un premier temps, exposer les silences ou les lacunes dans le discours : identifier ce qui est dit mais surtout ce qui n'est pas dit.^{liii}

Ensuite, il faut pouvoir analyser ce qui se cache derrière les métaphores et les façons dont un terme est présenté comme hiérarchiquement supérieur.

Le discours entrepreneurial renforce les divisions entre les humains c'est-à-dire entre les entrepreneurs et ceux qui ne le sont pas. Dans un processus de déconstruction, il est nécessaire de prendre en compte le contexte dans l'analyse (Taskin, Nanteuil, (2011)).^{liv} Définir une activité comme un rebond ou une résilience relève d'une activité sociale qui prend directement racine dans l'environnement de l'entrepreneur (Bornard, Toutain, Verzat 2018).^{lv}

3.2.2 La performativité

Une autre caractéristique de l'approche critique en entrepreneuriat est l'étude de la performativité : le fait de produire une recherche va nécessairement impacter la réalité (Jacquemin, Germain, Goxe et al, 2017).^{lvi}

La performativité a été étudiée à travers différentes disciplines ce qui a donné lieu à la coexistence de plusieurs conceptualisations. Les approches de John Austin (1962), Michel Callon (1988, 2007) et de Judith Butler (1990) peuvent être épinglées.

John Austin, philosophe et linguiste, est le premier à s'intéresser au caractère performatif du langage. Dans son ouvrage « *How to do things with words ?* » (1962), il reconsidère la place du langage, et des discours, dans la vie sociale. Selon Austin, le langage ne sert pas uniquement à décrire. Par exemple, dire qu'un entrepreneur est résilient, c'est faire exister ce type de caractéristique chez l'entrepreneur.

Michel Callon (1988,2007), sociologue, considère que les théories scientifiques ne sont pas descriptives, elles constituent la réalité qu'elles décrivent (Cabantous, Gond, 2019).^{lvii} Le rôle performatif des théories économiques est étudié notamment dans son ouvrage « *The Laws of the Markets* », Callon estime que l'économie au sens large, façonne et formate l'économie plutôt que d'observer son fonctionnement (Gond, Cabantous, Harding, Learmonth, 2016).^{lviii} Par exemple, le business model est un prérequis au lancement d'une entreprise. Exiger ce type de document n'est pas neutre, cela a une influence sur les pratiques.

Dans « *Gender trouble : Feminism and the subversion of identity* », Judith Butler (1990) souligne que le genre est performatif. En effet, le genre n'est pas une caractéristique intrinsèque chez les individus mais le produit d'une répétition de gestes, de discours qui font

référence à la masculinité ou la féminité (Guérard, Langley, Seidl, 2013).^{lix} Autrement dit, les identités ne sont pas naturelles, ne sont pas données.

Ces différentes perspectives de la performativité invitent à nous interroger sur les recommandations managériales. Hjorth (2017) souligne la performativité des histoires entrepreneuriales car elles sont racontées dans le but d'affecter l'autre et de l'enrôler dans le projet de changer l'avenir.^{lx}

Partie II : Etude de cas

L'objet de ce travail de fin d'études est de déconstruire les discours de la résilience entrepreneuriale durant la crise de la Covid-19 à travers la presse écrite francophone belge. Avant d'apporter une explication sur la méthodologie utilisée pour sélectionner les articles de presse qui serviront notre analyse, nous présenterons les principaux intérêts de l'analyse de discours. Ensuite, nous exposerons les principales limites de ce travail.

Pour bien saisir le sujet dans lequel ce travail s'inscrit, il est tout à fait pertinent de présenter le contexte de la crise sanitaire en passant en revue les différentes chronologies auxquelles les entrepreneurs ont été confrontés. Cette description du contexte, nous permettra une première analyse des articles de presse en mettant en lumière la manière dont il est présenté.

Une fois le contexte passé en revue, il sera plus aisé d'identifier les différents types de discours de la résilience entrepreneuriale dans la presse. Nous l'avons vu, la résilience entrepreneuriale peut être comprise comme la capacité d'un entrepreneur qui, face à une situation inédite, parvient au moins à maintenir son activité et au mieux, à déployer de nouvelles activités pour assurer la pérennité de son entreprise (Kurschat, 2020).^{lxi} Comment ce discours est-il présenté dans la presse ? Comment cela impacte la définition de l'entrepreneuriat ?

Enfin, comme l'a si bien dit Ogbor (2000), déconstruire c'est analyser ce qui est dit mais surtout ce qui n'est pas dit, nous mettrons en lumière les silences, les parts d'ombres sous-jacents au discours de la résilience entrepreneuriale.^{lxii}

1. Méthodologie

1.1 L'analyse de discours de la presse écrite

Le discours peut être défini comme « un *ensemble de manifestations verbales, orales ou écrites, tenues pour significatives d'une idéologie ou d'un état des mentalités à une époque* » (Alvarez, 2006)^{lxiii}. Le discours est une construction sociale d'une société à un moment donné. Cette définition renvoie à la caractéristique de déconstruction des approches critiques. L'objectif de l'analyse des discours dans la presse écrite est de révéler comment ils présentent les façons dont les choses sont faites comme une évidence.

Selon Fairclough (1995), « *le discours est façonné par les structures, mais contribue également à les former et reformer, à les reproduire et les transformer* »^{lxiv}. Cette conception du discours renvoie à la notion de performativité dans le sens où parler de résilience dans la presse c'est non seulement reconnaître son existence mais aussi impacter d'une certaine manière la réalité.

A travers ces définitions, nous comprenons que le contexte a un rôle très important car il s'apparente aux structures existantes et participe à la construction de la réalité. L'analyse du discours dans la presse écrite nous permettra de saisir les conceptions actuelles de la résilience entrepreneuriale en cette période de crise sanitaire.

L'avantage de choisir la presse écrite comme support pour analyser le discours de la résilience entrepreneuriale est que nous faisons l'économie de la retranscription comme ce serait le cas pour le journal télévisé ou l'information diffusée à la radio. Néanmoins, le principal inconvénient est que la presse écrite est fréquemment un condensé d'informations où le risque de simplification du discours est accru.

1.2 Récolte de données

Cette enquête mobilise des données qualitatives récoltées entre octobre 2020 et avril 2021 dans la presse écrite francophone belge : L'Avenir, La Libre, La DH, L'Echo, Le Soir, Le Vif, Trends tendance, et leurs différents partenaires.

La recherche a été effectuée sur base du champ lexical de la résilience exposé en première partie à savoir résilience, adaptation (s'adapter), rebond (rebondir), survivre, se réinventer.

Si plus d'une centaine d'articles reprenaient les termes évoqués ci-dessus, 43 articles ont été sélectionnés au regard de leur pertinence face au sujet traité dans le cadre de ce travail de fin d'études.

Ensuite, nous avons identifié les différentes catégories, les différents thèmes qui présentent certaines similarités. Dans cette optique, il nous est apparu nécessaire de présenter, dans un premier temps, les différentes conceptions et représentations de la résilience entrepreneuriale.

La deuxième catégorie regroupe les articles de presse mettant en évidence les métaphores relatives aux succès des entrepreneurs. Nous avons également distingué une catégorie de discours qui oppose les « bons » aux « mauvais » entrepreneurs. Une quatrième catégorie analyse ce qui n'est pas dit en mettant en lumière les silences des discours de la résilience entrepreneuriale. Il s'agira d'exposer ce qui n'est pas dit. Enfin, la discussion finale présentera une synthèse de notre analyse au regard de la littérature exposée en première partie.

1.3 Limites de l'échantillon

Plusieurs limites peuvent être identifiées dans cet échantillon. Premièrement, il faut relativiser sa taille. En effet, entre octobre 2020 et avril 2021, des centaines d'articles ont été publiés. Dès lors, il ne s'agit que de 43 articles publiés sur un nombre inquantifiable de publications durant la période étudiée.

Deuxièmement, la crise du coronavirus a débuté en mars 2020. Dès lors, tout ce qui a été publié depuis mars jusqu'à septembre 2020 inclus n'a pas été pris en compte dans notre échantillon. Cette période aurait également été intéressante dans le cadre de notre recherche. De plus, ce travail est une analyse de la presse écrite francophone. Ce qu'il se passe de l'autre côté de la frontière linguistique, et plus largement au-delà de nos frontières est ignoré.

Néanmoins, notre enquête révèle des tendances très marquées, tant dans la manière de présenter le contexte lié à la crise sanitaire, que dans les caractéristiques dont devrait disposer un entrepreneur en ces temps de crise. Ces tendances viennent renforcer le mythe de l'entrepreneur héroïque.

2. Le contexte belge de la crise

Nous l'avons vu, l'analyse des discours de la résilience entrepreneuriale doit d'abord se faire par l'analyse du contexte dans lequel le discours est produit. Le contexte belge de la pandémie mondiale liée à la propagation du coronavirus présenté dans cette partie a été rédigé sur base des actualités du Centre de crise du SPF intérieur.^{lxv}

La pandémie Covid-19 a débuté, en Europe, en mars 2020. Avant cette période, le coronavirus est un terme inconnu pour la grande majorité des individus. Les premières victimes de la Covid-19 sont à déplorer, en Chine, en novembre 2019. Si quelques spécialistes européens attirent, dès ce moment-là, l'attention des pouvoirs publics sur ce qu'allait devenir la plus grande crise sanitaire du siècle, personne ne pouvait imaginer ce qui allait se passer.

Jeudi 12 mars 2020, le Conseil National de Sécurité (CNS) se réunit et décide de passer en phase fédérale de gestion de crise avec pour objectif l'endiguement de la propagation de l'épidémie. Le CNS prend la décision de fermer, dès le lendemain minuit, les écoles et toutes les activités dites récréatives à savoir les cafés, les restaurants et les discothèques.

Quelques jours plus tard, de nouvelles mesures fortes sont décidées. Cette fois, les citoyens sont tenus de rester chez eux sauf pour les déplacements indispensables. Les magasins dits non essentiels doivent fermer.

Pendant deux mois et demi, l'ensemble de la société est dans un lockdown, un confinement quasi-total.

Début mai, le Conseil National de Sécurité prévoit son plan de déconfinement réparti en plusieurs phases. La première phase est l'ouverture des commerces sous conditions : port du masque recommandé, un client par 10 mètres carré,... Deux semaines plus tard, les métiers de contact, peuvent réouvrir sous conditions également.

Début juin 2020, le secteur de l'horeca peut rouvrir partiellement. En juillet, les événements de masse sont toujours interdits. Hormis la fermeture des discothèques et l'annulation de festivités en tout genre, il y a un léger sentiment de retour à la normale, l'impression que le plus difficile est passé. Toutefois, en réalité, il ne s'agissait que du premier confinement qui

a eu une durée bien inférieure au deuxième confinement qui allait suivre en octobre 2020.

Octobre 2020, le Conseil National de Sécurité change de nom : il s'agit à présent du Comité de concertation (Codeco). Après tout, la formation d'un nouveau gouvernement valait bien un changement de nom ! Si le nom change, les mesures à venir s'inscrivent dans les mêmes lignes.

Ce Comité de concertation décide, dès sa formation, de mesures plus strictes comme par exemple, la diminution du nombre de personnes à table de 10 à 4 dans le secteur de l'horeca. Deux semaines plus tard, des règles encore plus strictes sont décidées : les cafés et restaurants seront à nouveau fermés, le télétravail devient la règle,... Fin octobre, les magasins dits non essentiels doivent une nouvelle fois fermer mais peuvent organiser des retraits et livraisons à domicile de biens commandés à l'avance. Les métiers de contact ferment.

Après cette actualité bouleversante, un Comité de Concertation n'aura lieu qu'une fois par mois. Fin novembre, à l'approche des fêtes de fin d'année, le Codeco décide que les magasins non essentiels peuvent ouvrir à nouveau mais sous des conditions strictes. Aucune perspective n'est évoquée pour les métiers de contact, le secteur culturel et l'horeca. Aucun autre assouplissement ne sera prévu durant la période des fêtes et en début d'année.

En février 2021, les métiers de contacts peuvent ouvrir. Fin avril -début mai 2021, le Comité de concertation propose un « plan été » en plusieurs étapes : Ouverture des terrasses en mai, en juin réouverture des infrastructures intérieures du secteur de l'horeca,... La société belge vient de vivre un deuxième confinement bien plus long que le premier qui a débuté en mars 2020 puisque cette fois, il s'étend d'octobre 2020 à mai 2021.

En quoi le contexte exposé ci-dessus peut-il s'apparenter à une crise d'un point de vue théorique ? Les éléments constitutifs de la crise, selon Milburn (1980), sont la menace des valeurs identifiées comme essentielles par les responsables, la nécessité de décisions rapides, l'absence de mesures d'urgence disponibles, la nécessité d'innover dans la résolution du problème du fait de l'absence de dispositif préexistant, l'ambiguïté,...(Koninckx, Tenneau, 2010).^{lxvi} En effet, le fait de fermer brutalement toute une

série de secteurs économiques a menacé les libertés individuelles (travail, loisirs, contacts sociaux,...). Les entrepreneurs qui ont été contraints de fermer, conformément aux décisions prises par le gouvernement belge, ont vu leur activité économique menacée. Pour faire face à cette crise sans précédent, aucun dispositif, aucune solution n'a été apportée sur un plateau d'argent aux citoyens frappés par l'interdiction d'ouvrir leur établissement.

Dans la catégorisation des crises de Uriel Rosenthal (1989), nous pouvons assimiler la crise sanitaire à « *la crise inimaginable qui exige de la part des individus une interrogation sur l'impensable* ». ^{lxvii}

Ce contexte de crise sanitaire a été très largement exposé dans la presse. Le contexte présenté ci-dessus a été écrit sur base des actualités diffusées sur le site officiel du Centre de crise du SPF Intérieur ce qui a permis de présenter les faits de la manière la plus objective possible. Comment ce contexte a-t-il été raconté dans la presse écrite francophone ?

2.1 Le contexte à travers la presse écrite francophone

Le contexte tel qu'il a été décrit ci-dessus met en évidence que la société dans son ensemble fait face à une situation inédite. La fermeture des restaurants, des métiers de contacts, du secteur culturel, l'obligation de télétravailler, l'interdiction des déplacements non essentiels pendant une période limitée, tous ces éléments ont fait que chaque individu s'est retrouvé dans une situation inconnue perturbant le quotidien de chacun.

Les références au contexte de crise sanitaire sont nombreuses dans les articles de presse écrite sélectionnés dans le cadre de notre analyse. Si certains articles sont plus tempérés que d'autres, tous s'accordent pour souligner le caractère exceptionnel de la situation. Les plus adoucis parlent « *d'une crise qui offre son lot d'incertitudes* » ^{lxviii}, ou encore « *d'un environnement incertain et imprévisible* » ^{lxix}.

Mais dans la plus grande majorité des articles de presse, le contexte est raconté comme une lutte, un combat, voir une guerre à affronter : « *Nous sommes tous sur le même navire qui sombre doucement* » ^{lxx}, « *Période d'urgence vitale économique* » ^{lxxi},...

A la lecture de ces articles, nous pouvons percevoir la détresse liée à cette situation : « *La crise mondiale la plus destructrice de notre époque* » ^{lxxii} ou encore « *contexte*

cauchemardesque de crise sanitaire »^{lxxiii}.

D'autres articles, plus rares, vont quant à eux banaliser la crise sanitaire pour sous-entendre que certains entrepreneurs n'ont même pas ressenti la crise alors que d'autres sombrent : « *Une crise, quelle crise ?* »^{lxxiv}.

Un autre article suggère que l'entrepreneur a déjà dû faire face à pire situation en affrontant par exemple la crise financière de 2008 : « *Plus facile à traiter qu'une crise de confiance dans le système financier ou une crise résultant d'une guerre froide avec la Chine* ».^{lxxv}

Dans la presse, le contexte n'est pas raconté à travers les décisions du gouvernement mais plutôt par l'usage de métaphores. Aucun article ne mentionne la mesure prise en tant que telle. Cela peut s'expliquer par la temporalité des articles. De manière générale, les articles sont publiés le lendemain des Comités de concertation. Nous pouvons identifier trois périodes où les discours de la résilience entrepreneuriale ont été un thème récurrent : novembre 2020, janvier 2021 et mars 2021.

Le mois de novembre est celui pour lequel notre recherche a été la plus fructueuse : 16 articles publiés, dont 6, le 28 novembre 2020. Comme expliqué précédemment dans le contexte, une fois que le Comité de concertation a pris des décisions à la fin du mois d'octobre, il a été décidé de ne faire qu'un seul Comité de concertation une fois par mois. Dès lors, le Codeco du mardi 27 novembre 2020 était très attendu car jusque-là les commerces dits non essentiels, métiers de contacts et secteur de l'horeca étaient toujours fermés. A l'ordre du jour, les fêtes de fin d'année période très importante pour ces secteurs car très lucrative. Pour les métiers dits non essentiels, leur réouverture sous – conditions peut être considérée comme une bonne nouvelle en comparaison des autres secteurs. C'est dans les articles qui traitent de la réouverture des commerces que le contexte est présenté de manière moins catastrophique que pour les secteurs de l'horeca ou des métiers de contact où aucun assouplissement n'est prévu avant le début de l'année.

En janvier 2021, nous comptons 7 articles qui abordent la résilience entrepreneuriale. La publication juste après le Comité de concertation du 22 janvier est moins marquée que pendant le mois de novembre 2020. Néanmoins, les articles sont publiés quelques jours avant et après le Codeco. Les décisions du Comité sont très attendues : après le mois décembre et quasiment tout le mois de janvier, les métiers de

contact et le secteur de l'horeca appellent à un assouplissement des mesures. Seuls les métiers de contact recevront de bonnes nouvelles.

En mars 2021, 7 articles sont publiés les jours qui suivent le Comité de concertation du 24 mars 2021. Il s'agit d'une période toujours aussi incertaine et avec très peu de perspectives pour les secteurs toujours fermés.

Au-delà de la chronologie des articles, nous allons nous intéresser aux titres des articles publiés en novembre 2020 et janvier, mars 2021 :

- Novembre 2020 : « *De l'échoppe à l'e-shop Co entrepreneur* »^{lxxvi}, « *Apéros box : un concept qui fonctionne* »^{lxxvii}, « *Je n'ai pas ressenti cette crise* »^{lxxviii}, « *Covid19 et vulnérabilités : ce qu'en dit le baromètre de la résilience professionnelle* »^{lxxix}, « *De nouveaux services en ligne : Visit Mons s'est adapté au confinement* »^{lxxx}, « *Un entrepreneur indépendant flamand sur cinq est prêt à arrêter* »^{lxxxi}.
- Janvier 2021 : « *Après la résilience, l'acceptation ?* »^{lxxxii}, « *Psycho : Comment devenir plus résilient et apprendre à rebondir* »^{lxxxiii}, « *2021, année de la résilience* »^{lxxxiv}, « *Tous résilients ? il ne suffit pas de faire le gros dos pour voir le bout du tunnel.* »^{lxxxv}, « *Cultiver la résilience, potion magique pour une maîtrise et une adhésion au changement* »^{lxxxvi}.
- Mars 2021 : Les titres des articles sur la résilience en entrepreneuriat sont « *Je sais qu'un jour, le secteur événementiel reprendra. C'est ce qui me permet de tenir le coup* »^{lxxxvii}, « *Se réinventer pour ne pas périr* »^{lxxxviii}.

Si la crise sanitaire est encore loin d'être finie, nous pouvons assimiler chaque nouveau confinement à un nouveau cycle de crise pour l'entrepreneuriat. Koninckx et Tenneau (2010) identifient dans le cycle de vie d'une crise un avant, un pendant et un après la crise.^{lxxxix} La phase « après la crise » dans ce travail n'est pas abordée étant donné qu'en avril 2021, date de fin de notre échantillon, le plan de déconfinement est toujours en négociation au sein du Comité de concertation. Entre le début et le sommet de la crise, les auteurs identifient trois sous-phases : la gestation, la manifestation et l'amplification (Koninckx et Tenneau 2010).^{xc}

- La gestation, naissance et mise en place de la crise, est le moment où les individus prennent conscience du danger (Koninckx et Tenneau 2010).^{xci} Cette période de gestation peut être identifiée comme le mois d'octobre 2020, période où un nouveau gouvernement est formé et que le coronavirus se propage plus rapidement que durant l'été. L'idée d'un nouveau confinement commence à planer dans les esprits des individus.
- L'amplification de la crise aboutit à une réelle prise de conscience : soit les individus se ferment en refusant la réalité, soit les individus tentent de trouver des solutions. (Koninckx et Tenneau 2010).^{xcii} Cette phase est clairement identifiable dans les articles du mois de novembre 2020. En effet, la majorité des titres des articles sont plutôt orientés « solutions » : les entrepreneurs qui développent leur commerce en ligne, des concepts mis en place qui fonctionnent,... En revanche, il y a très peu d'articles qui mettent en évidence l'échec ou l'abandon des entrepreneurs de leurs activités.
- Dans la phase de manifestation consciente, autrement dit le sommet de la crise, les individus perdent leurs repères et si rien n'a été fait, il y a un risque d'abandon de l'activité alors que si des choses ont été mises en place, un rebond devient possible (Koninckx et Tenneau 2010).^{xciii} Cette phase peut s'apparenter à la presse de janvier 2021 à avril 2021, moment où tous les titres soulèvent qu'il faut cultiver la résilience. En effet, en novembre 2020, il y a le sentiment que le confinement va durer jusqu'avant les fêtes de fin d'année. Or, une fois ces fêtes passées, les entrepreneurs comprennent que ce confinement risque de durer plus longtemps que ce qu'ils avaient pu imaginer. C'est pourquoi, nous constatons que les titres de cette période contiennent quasiment systématiquement le mot résilience

Grâce à cette grille de lecture du cycle de la crise, nous pouvons mettre en évidence que l'entrepreneur doit à un moment donné prendre une décision : agir ou ne pas agir. Dès lors, le contexte nous ramène à l'essence même de l'entrepreneuriat prendre une décision, se lancer ou ne pas se lancer, prendre un risque ou ne pas en prendre.

Dans les articles sélectionnés, nous rencontrons régulièrement les termes « incertitude », « risque » et dans une moindre mesure, le terme « danger ».

Il ne faut pas confondre les termes de danger et de risque. En effet, selon Beck Ulrich (2003), le danger est un fait imputable à la nature alors que le risque présuppose une décision humaine qui tente de rendre prévisible l'imprévisible.^{xciv}

Autrement dit, un danger est une catastrophe naturelle, une crise financière, ou encore une crise sanitaire... Le risque c'est envisager la possibilité qu'une autre crise sanitaire puisse avoir lieu. Le risque est donc prévisible. Cette notion de prise de risque renvoie une nouvelle fois à la conception de l'entrepreneur doté de traits spécifiques. En fonction de l'analyse du risque qu'il va réaliser, l'entrepreneur va poursuivre ou arrêter son activité.

Pour Knight (1921), c'est la capacité de l'entrepreneur d'agir dans l'incertitude qui influence sa décision (Hentic-Giliberto, 2016).^{xcv} Cet auteur distingue deux types d'incertitude : l'incertitude mesurable qui peut être associée au risque car les pertes potentielles de l'avenir sont connues, et l'incertitude radicale qui concerne des phénomènes uniques dont les pertes potentielles sont inconnues (Sarrouy-Watkins, Hernandez, 2015).^{xcvi} Dans le contexte de crise sanitaire, le premier confinement peut être associé à une incertitude radicale étant donné que c'était la première fois qu'il devait faire face à l'arrêt forcé de son activité. Le deuxième confinement, quant à lui, peut-être associé à une incertitude mesurable dans le sens où l'entrepreneur doit, en période de crise sanitaire, vivre avec le risque que cet arrêt forcé se reproduise. A présent, il doit intégrer ce risque à son activité.

Après avoir présenté le contexte de crise sanitaire en Belgique et avoir analysé les articles afin de connaître comment le contexte était présenté, nous allons nous intéresser aux discours la résilience en tant que tels.

3. Les discours de la résilience entrepreneuriale

Nombreux sont les articles de presse qui vantent les mérites de la résilience de l'entrepreneur durant cette crise pandémique :

- « *La flexibilité et la résilience sont essentielles dans la nouvelle normalité* »^{xcvii}
- « *La résilience sera une compétence recherchée après la crise* ». ^{xcviii}
- « *Résilience, le mot d'ordre des futurs entrepreneurs* »^{xcix}
- « *Les trois qualités indispensables pour les entrepreneurs en 2020 sont la résilience, la persévérance et la créativité* »^c

- « *La résilience notamment permet de sortir de cette crise mais plus encore de reconstruire une économie plus innovante, plus durable. En un mot meilleure* ». ^{ci}
- « *Le renforcement de la résilience est la clé du succès en 2021* » ^{cii}

Si tous parlent de la résilience en entrepreneuriat, ce discours de la résilience entrepreneuriale est abordé de différentes manières dans la presse écrite. C'est pourquoi nous parlons des discours de la résilience au pluriel. A l'analyse des différents articles de presse, nous pouvons remarquer que chaque journaliste a sa propre définition de la résilience. A côté des multiples définitions et tentatives d'explications de ce que signifie la résilience, de nombreuses histoires à succès sont racontées dans la presse. Parmi ces articles glorifiant les entrepreneurs, certains n'hésitent pas à les confronter à ceux qui n'auraient pas fait preuve de résilience et qui, par conséquent, auraient échoué.

3.1 La définition de la résilience

Pour rappel, sur base de la définition de Kurschat (2020), nous avons défini la résilience entrepreneuriale comme la capacité d'un entrepreneur qui, face à une situation inédite, parvient au moins à maintenir son activité et au mieux, à déployer de nouvelles activités pour assurer la pérennité de son entreprise. ^{ciii}

Dans la presse, la résilience est définie comme « *la capacité à surmonter les chocs* » ^{civ}, « *l'art de rebondir après un traumatisme* » ^{cv}, « *la manière de dépasser ce qui nous donne envie de mourir* ». ^{cvi} Être résilient, c'est affronter l'incertitude en se réorganisant, en affrontant les changements extérieurs rapides. Cette conception de la résilience se rapproche davantage de la définition de la résilience dans le domaine de la psychologie. ¹Sarasvathy (2001) est à l'origine de la théorie de l'effectuation. Celle-ci repose sur l'idée de contrôle d'un futur imprévisible et permet « *à l'entrepreneur de décider et d'agir, même lorsque l'incertitude radicale l'empêche de prévoir les conséquences de ses actions.* » ^{cvii} Autrement dit, dans un contexte unique, l'entrepreneur agit malgré le fait qu'il ignore les

¹ En psychologie, la résilience désigne « l'aptitude d'un individu à se construire et à vivre de manière satisfaisante en dépit de circonstances traumatiques » (Larousse)

pertes éventuelles qu'ils pourraient subir car il n'a aucune possibilité de les prévoir (Jacquemin, 13 mai 2020).^{cviii}

Nous l'avons vu, la résilience est perçue comme une capacité, une aptitude ou encore une caractéristique. Elle présentée comme une exception, réservée aux personnes exceptionnelles.^{cix} Cela fait écho au mythe de l'entrepreneur qui hiérarchise les expériences entrepreneuriales au regard des valeurs partagées dans la société. Dans ce cas précis, la réussite est valorisée supérieurement à l'échec. Encore une fois, en mobilisant le concept de résilience comme moyen de rebondir, de surmonter les chocs, les articles de presse insistent sur l'importance de la valeur économique du travail : impact sur le chiffre d'affaires, impact sur le personnel qui doit être mis au chômage, ...

A la lecture des différents articles de presse, la résilience apparaît comme un trait de caractère, une caractéristique indispensable car elle permettrait de faire face à n'importe quelle situation. Incertitudes, changements rapides, adversités, cet ensemble de mot donne ce sentiment que la résilience revient finalement à mener un combat dont la clé du succès est la résilience. La résilience, ce serait donc l'aptitude à se redresser et à croître dans des conditions défavorables, elle déterminerait les chances de succès d'une entreprise. Plus qu'une capacité, il s'agirait d'une responsabilité individuelle : *« Comprendre que nous sommes responsables de nos actes : nous avons le choix entre prendre l'initiative et subir le problème en victime. La résilience c'est croire qu'il existe toujours des alternatives, qu'on est rarement totalement impuissant »*^{cx}.

La résilience est parfois confondue avec l'innovation dans l'entrepreneuriat. En effet, dans la presse, la résilience a été associée à la créativité et l'innovation, en particulier, l'innovation technologique : *« La résilience aura été le maître mot planétaire. Pas eu d'autre choix que de pousser à fond sur la pédale d'accélérateur de leur transition numérique »*.^{cxii} Il y a l'idée que sans innovation, il n'est pas possible d'être résilient : *« Sans investissement numérique, risque pour les commerçants de ne pas être résilients »*^{cxiii}, *« On peut demander à un restaurateur de se réinventer, de se digitaliser si ce n'est que traduire cela en termes de survie. Il en va de même pour la plupart des autres métiers manuels »*.^{cxiii}

En effet, dans les articles de presse de novembre de 2020 en particulier, la vente à emporter

ou encore le commerce en ligne, sont véhiculés comme des solutions créatives pour répondre à la crise sanitaire. Néanmoins, ces solutions ne sont pas apparues durant la crise sanitaire... Les entrepreneurs dits « résilients » n'ont rien inventé mais se sont plutôt inspirés des pratiques existantes. Il y a une véritable confusion entre innovation et résilience. Ils ont essayé de faire face à l'incertitude en s'appuyant sur des modèles existants développés dans un contexte bien différent du contexte de crise sanitaire.

3.2 Les métaphores

Pour illustrer la résilience des entrepreneurs, les journalistes utilisent de nombreuses métaphores à travers des récits mettant en scène l'entrepreneur. Le storytelling s'avère un moyen de communication très souvent utilisé. Il s'agit d'un outil provenant du marketing, pour raconter des histoires puissantes et mémorables. Le storytelling est défini comme « *une technique qui consiste à mettre un récit ou plusieurs récits, vrais ou les plus vraisemblables possibles de personnes morales ou physiques au service d'un objectif stratégique défini en amont, dans le but de capter l'attention ou d'emporter l'adhésion d'un auditoire* » (Durand, 2018).^{cxiv}

Les articles qui peuvent être associés à cette technique de communication commencent par planter le décor en utilisant toute une série de métaphores invitant le lecteur à ressentir le chaos dans lequel se trouvent les entrepreneurs :

- « *Nous sommes tous sur le même navire qui sombre doucement* ». ^{cxv}
- « *Crise du covid-19 offre son lot d'incertitudes et de montagnes russes* ». ^{cxvi}
- « *Ce deuxième confinement a poussé les plus résistants dans leurs derniers retranchements* ». ^{cxvii}

La reconversion professionnelle des pilotes de ligne ou encore des employés du secteur culturel en chauffeurs et livreurs, le patron d'une société de location de plantes qui a profité de cette situation pour investir dans un autre business, le système de livraison des repas, la vente à emporter... Toutes des réussites qui sont mises en évidence dans la presse.

Toutes ces histoires à succès sont racontées par le biais de métaphores visant à démontrer le succès, le triomphe de l'entrepreneuriat :

- « *Ces entrepreneurs n'ont pas eu d'autres choix que d'être eux-mêmes acteur de leur destin et ont dû se reconvertir : livreur, magasinier,...* »^{cxviii}
- « *Les restaurateurs se battent pour survivre. Pas une question de choix. Plus vraiment. Se réinventer, sans cesse, pour rebondir. Encore et toujours. L'horeca plie mais ne rompt pas* »^{cxix}
- « *Ce deuxième confinement a poussé les plus résistants dans leurs derniers retranchement* »^{cxx}
- « *Mais là où on attendait de la résignation et de l'abandon, on a trouvé de la vigueur et de l'énergie à vendre* ». ^{cxxi}

Retranchement, ne pas rompre, se battre, sont les expressions régulièrement associées à la résilience des entrepreneurs. Cela renforce l'idée qu'ils mènent un combat, s'en sortir c'est être le vainqueur, le héros de l'histoire. Dans ces processus de storytelling, la résilience est envisagée comme la capacité de rebondir en saisissant de nouvelles opportunités.

- « *J'ai eu l'idée pendant le premier confinement* »^{cxxii},
- « *Quand une crise arrive, il faut pouvoir se réinventer pour exister* »^{cxxiii}
- « *Coronavirus : le désir d'entreprendre plus que jamais !* »^{cxxiv}
- « *Le confinement a été une réelle opportunité de réflexion, de remise en question* »^{cxxv}

Parallèlement à ce discours sur l'évidence à devoir s'adapter, d'agir pour survivre, certains articles pointent le sentiment de culpabilité qui accompagne l'entrepreneur qui ne parviendrait pas être résilient :

- « *Dans cette crise, il faut mettre son égo de côté et revoir ses prétentions* »^{cxxvi}
- « *La vulnérabilité est taboue dans le milieu de l'entreprise.* »^{cxxvii}

Néanmoins, ces discours sont tout à fait marginaux. Cela sera abordé lors de la prochaine section « Les silences ». A l'inverse, les entrepreneurs, qui parviennent à s'adapter à ce contexte de crise sanitaire, devraient ressentir de la fierté : « *Les preneurs de risque peuvent*

se dire avec une fierté toute légitime : on a eu chaud mais qu'est- ce qu'on a bien fait de se bouger !».^{cxxviii}

3.3 Les oppositions

Un article intitulé « *Les bonnes et mauvaises décisions des entrepreneurs en crise* » est publié en novembre 2020.^{cxxix} Cet article illustre parfaitement la catégorie des oppositions : il existerait donc des bonnes et des mauvaises décisions à prendre en période de crise.

Les décisions se prennent sur base des informations disponibles. Dans cet article, il faut comprendre qu'il y a d'un côté les bons entrepreneurs qui face à la grande quantité d'informations disponibles en période de crise ont « *regorgé d'idées et saisi de nouvelles opportunités* »^{cxxx}. De l'autre côté, il y a les « mauvais » entrepreneurs qui ont sous-estimé la probabilité d'échec de leur activité. L'entrepreneur devrait donc savoir mieux que tous les autres individus, analyser son environnement pour prendre les décisions qui vont conduire au succès de son entreprise.

Cette opposition renforce l'appréhension du risque exposé dans la partie « contexte » de notre étude de cas. Il y a l'idée sous-jacente que l'entrepreneur qui ne prendrait pas de risque, ne serait pas un entrepreneur.

Certains articles vont encore plus loin : « *Quand quelqu'un est perdu dans le désert, il y a une différence entre celui qui cherche de l'eau et celui qui n'en cherche pas. Celui qui n'en cherche pas, il crèvera* ».^{cxxxi}

Les articles qui glorifient les succès des entrepreneurs émettent des jugements de valeurs sur les entrepreneurs qui n'auraient pas été capable de saisir les opportunités et déceler ce que les autres n'ont pas été capable de détecter. Il y a une forme de culpabilisation :

- « *Pourtant, il n'est pas si compliqué, même pour un petit commerce de se doter d'un e-shop simple* »^{cxxxii}. Dans cet article, ce discours va être légitimé par des responsables de plateforme de commerce en ligne qui confirment la simplicité et la rapidité de mise en œuvre de l'outil.
- « *Le bon timing pour se lancer dans le e-commerce c'était il y a 10 ans* »^{cxxxiii}.

Certains entrepreneurs font état de ce sentiment de culpabilisation mais cela reste très marginal dans la presse : *« Cela fait ressentir, qu'il faut mettre en place un commerce en ligne sinon on n'est pas dans le coup et pas à la page »*^{CXXXIV}.

A travers notre échantillon, nous pouvons mettre en évidence que ce qui distingue un « bon » entrepreneur d'un « mauvais », c'est la résilience :

- *« Aujourd'hui on rencontre des gens qui font le même métier, et alors que les uns s'en sortent, les autres vont très mal et ne savent pas suivre. La résilience est de savoir traduire une contrainte en avantage »*^{CXXXV}.
- *« Faire preuve de souplesse face à la diversité, ce n'est pas donné à tout le monde. Il y en a qui arrivent à rebondir, d'autres qui perdent l'équilibre, voir qui ne se relèvent pas. »*^{CXXXVI}
- *« Les entrepreneurs ont tenus aussi longtemps qu'ils pouvaient. Et puis la corde a lâché. Pour certains. Pour d'autres, entrepreneurs ont trouvé un chemin pour transformer l'épreuve en occasion de rebondir »*^{CXXXVII}.
- *« Passés la sidération, le vertige, le stress du début de la pandémie, ils se sont retroussés les manches et se sont dit c'est mal parti on est dans la mouise mais on va s'en sortir. Après les nuits blanches, ils ne sont pas contents de faire le gros dos mais sont passés à l'action »*^{CXXXVIII}

Un article publié en novembre 2020 illustre cette idée que c'est la résilience de l'entrepreneur qui fera la différence dans son succès ou dans son échec : *« Un entrepreneur indépendant flamand sur cinq est prêt à arrêter. Cela ne signifie pas qu'un entrepreneur sur 5 jettera l'éponge. Cela dépendra de la capacité de résistance et de résilience des entrepreneurs, ainsi que de leur aptitude à rebondir »*^{CXXXIX}.

Cette analyse des oppositions a mis en évidence que dans l'entrepreneuriat, il y a deux situations extrêmes possibles : la réussite et l'échec.

4. Les silences

Parmi tous les articles analysés qui traitent de la résilience entrepreneuriale, un seul évoque la détresse des entrepreneurs à travers l'histoire du suicide d'une coiffeuse belge qui

avait ouvert son salon en août et qui avait dû le fermer quelques mois plus tard en raison du deuxième confinement.^{cxl}

La résilience, par définition, est un concept qui exclut qu'un entrepreneur arrête son activité, même temporairement. En effet, selon la définition retenue dans notre travail, la résilience se manifeste soit en maintenant son activité ou en déployant une nouvelle. Elle ne tient donc pas compte de l'inactivité. Celle-ci est perçue comme un échec, un abandon. Ce qui ferait la différence entre un entrepreneur en situation de réussite ou d'échec, ce serait la résilience.

Ne pas parler des entrepreneurs en situation d'échec, en particulier durant cette crise sanitaire, c'est créer la croyance que pour être un entrepreneur, il faut réussir : réussir en maintenant ou en déployant une nouvelle activité. En omettant les « autres » entrepreneurs, ceux qui ne seraient pas résilients, c'est définir la résilience comme une norme.

Ce qui est interpellant c'est que cette absence de résilience chez les entrepreneurs concerne de nombreux secteurs économiques. Dans certains secteurs économiques, les entrepreneurs ne sont pas résilients, pas parce qu'ils ne veulent pas mais parce qu'ils ne peuvent pas. Dans les articles, ce sont souvent les restaurateurs qui font l'objet d'une publication dans la presse. Néanmoins, vu le nombre de secteurs impactés par la crise, la grande majorité des entrepreneurs peuvent difficilement se réinventer c'est le cas notamment pour les coiffeuses, les esthéticiennes, les tatoueurs, le secteur culturel, ...

5. Discussion finale

Grâce à cette analyse de la presse écrite francophone, nous avons pu déconstruire les discours de la résilience entrepreneuriale durant le deuxième confinement de la crise sanitaire. Cette analyse s'inscrit dans le courant des approches critiques en entrepreneuriat. La déconstruction des discours passe, dans un premier temps, par l'analyse du contexte. Ce dernier n'a pas été présenté à travers les mesures prises par le Comité de concertation, mais par le biais de métaphores d'une intensité différente selon les articles. Si certains journalistes s'attachent à décrire le contexte en mettant en évidence le caractère nouveau de la situation et les inquiétudes pour l'avenir perçu comme incertain et imprévisible, d'autres banalisent la crise sanitaire pour indiquer que l'entrepreneuriat a connu et survécu

à des situations bien plus difficiles.

Néanmoins, la manière la plus courante de présenter le contexte est de le comparer au chaos, à une catastrophe qui donne à l'entrepreneur l'envie de mourir...

Ces articles qui traitent de la résilience entrepreneuriale sont généralement publiés dans les jours qui précèdent ou qui suivent directement les Comités de concertation. En dehors de cette période, il y a très peu d'articles qui abordent cette thématique. C'est donc l'agenda du Comité de concertation qui donne le tempo aux discours de la résilience et non l'inverse. Outre ce constat, nous remarquons que les discours de la résilience suivent la temporalité des phases de crise identifiées par Koninckx et Tenneau (2010) : Octobre 2020, prise de conscience du danger, Novembre 2020 – Décembre 2020, prise de conscience qu'une décision est nécessaire (agir ou ne pas agir ?) et enfin perte de repère et risque d'abandon à partir de janvier 2021 où nous observons de nombreux articles sur la résilience et ses conditions de développement.

Le contexte de la crise sanitaire nous a apporté plusieurs éléments de réflexion sur le concept de résilience entrepreneuriale. En effet, en décidant la fermeture des activités « non essentielles », les entrepreneurs contraints d'arrêter leur activité économique pour une période indéterminée, ont dû prendre une décision sous la contrainte de l'incertitude. Et selon les discours, c'est la capacité de résilience de l'entrepreneur qui ferait la différence vu qu'elle lui permettrait d'intégrer l'incertitude dans ses activités.

Dans les discours de la résilience entrepreneuriale, nous rencontrons les termes : danger, incertitude et risque. Si la prise de risque est inhérente à l'activité entrepreneuriale, l'incertitude, quant à elle, est devenue une contrainte que l'entrepreneur doit intégrer continuellement dans ce nouveau contexte de crise sanitaire (Jacquemin, 13 mai 2020).^{cxli} En effet, depuis l'arrêt de son activité, lors du premier confinement, l'entrepreneur doit intégrer ce risque, cette incertitude mesurable (Knight, 1921) dans son activité.

Dans ce travail, nous parlons des discours de la résilience entrepreneuriale car ce terme est employé avec des significations différentes dans la presse. Nous l'avons vu, dans la première partie, la résilience est un terme qui a émergé dans le domaine des sciences, en particulier dans la physique. De cette définition a découlé toute une série de définitions

éloignées les unes des autres.

Toutefois, si les conceptions de la résilience dans la presse, font souvent la confusion entre ces diverses définitions, elles ont en commun l'idée que la résilience est une aptitude, une caractéristique chez l'individu. Autrement dit, cela signifie que certains entrepreneurs possèderaient cette caractéristique et d'autres non et que ces derniers devraient la développer pour s'en sortir. Cela sous-entend aussi que, dans notre société, en particulier en cette période de crise sanitaire, la résilience est considérée comme le facteur de succès de l'entrepreneur. Les valeurs de notre société valorisent la réussite et déplorent l'échec.

Parallèlement à cette conception de la résilience comme une caractéristique individuelle, il existe un amalgame entre résilience et innovation. Lancer son commerce en ligne n'est pas une innovation mais plutôt un recours à une pratique existante adaptée à une activité (innovation incrémentale selon Shumpeter (1921))^{cxlii}.

Plusieurs discours de la résilience entrepreneuriale coexistent. La résilience est également présentée comme nécessaire pour créer/maintenir de la valeur économique (impacter le moins possible le chiffre d'affaires, ne pas licencier,...). Elle peut aussi être associée à la capacité de saisir des opportunités. La résilience peut donc être lue à travers les différents paradigmes de l'entrepreneuriat de sorte à croire que la résilience serait une caractéristique indispensable dans l'entrepreneuriat.

Nous pouvons identifier deux tendances dans la construction des discours de résilience entrepreneuriale : les métaphores et les oppositions.

Les métaphores sont construites dans le récit de manière à capter l'attention du lecteur. Tant le contexte, que l'histoire elle-même, sont racontés au travers de métaphores qui présentent le parcours entrepreneurial comme une bataille, un combat dont il faut sortir victorieux. Dans ces histoires à succès, la résilience est envisagée comme la capacité à saisir de nouvelles opportunités.

Les oppositions entre les « bons » et les « mauvais » entrepreneurs sont tout aussi nombreuses que les histoires à succès. Poser le fait qu'il existe des bonnes et des mauvaises décisions en entrepreneuriat est performatif. Ce jugement de valeur va impacter la réalité et les pratiques du monde entrepreneurial. La métaphore ci-dessous illustre la conception de notre société de l'entrepreneuriat :

« *Quand quelqu'un est perdu dans le désert, il y a une différence entre celui qui cherche de l'eau et celui qui n'en cherche pas. Celui qui n'en cherche pas, il crèvera* ». ^{cxliii} Cette métaphore indique que l'entrepreneur n'a pas le choix d'être résilient car s'il ne l'est pas, il va mourir...

Grâce à la résilience, l'entrepreneur devrait agir, devrait maintenir à tout prix son activité économique. Quant à l'entrepreneur non résilient, celui-ci est présenté, dans la presse, comme celui qui se laisse abattre, se laisse mourir. L'entrepreneur, capable de rebondir, est, quant à lui, pointé comme un entrepreneur innovant voir héroïque.

Déconstruire les discours, c'est identifier les significations cachées (Ogbor, 2000). ^{cxliv} En disant qu'un entrepreneur a pu s'adapter, le discours fait une mention implicite à celui qui n'a pas pu. La résilience est présentée comme hiérarchiquement supérieure à la non résilience. Outre les « bonnes » décisions à prendre en entrepreneuriat, il y a une forme de culpabilisation des entrepreneurs non résilients. Les « bonnes » décisions, la résilience par exemple, aboutissent à la réussite alors que les « mauvaises » décisions, ne pas se montrer résilient, conduisent à l'échec. Dans ces oppositions, il y a l'idée que plus qu'une caractéristique, la résilience est un choix. Cette conception sous-entend qu'il est possible de l'acquérir par l'entrepreneur qui en serait dépourvu.

Parmi tous ces articles sélectionnés sur base du champ lexical de la résilience, un seul évoque la détresse des entrepreneurs. Cela peut s'expliquer par le fait que la résilience, par définition, exclut l'inactivité. Dans le discours de notre société, la résilience semble être devenue une norme à atteindre. Ces discours sont performatifs dans le sens où raconter les succès des entrepreneurs, c'est impacter la réalité. La résilience formate la conception de l'entrepreneur et influence les pratiques acceptées et acceptables dans notre société, en particulier, en cette période de crise. De plus, cela exclut toute une catégorie d'individus qui ne peuvent pas être résilients, pas parce qu'ils ne le veulent pas mais qu'ils ne peuvent pas. En effet, il est fort probable que la résilience, au sens où nous l'avons définie, soit possible pour une minorité d'entrepreneurs. Dès lors, poser qu'il faut être résilient en entrepreneuriat, c'est exclure tous ceux qui ne le peuvent pas. C'est aussi poser la résilience en norme et lui donner une importance dans le milieu entrepreneurial.

Cette métaphore « *Cultiver la résilience, potion magique pour une maîtrise et une adhésion au changement* »^{cxlv} illustre cette normativité de la résilience entrepreneuriale. Dès lors, derrière le discours de la résilience, comme une « potion magique pour faire face aux changements », se cache une volonté d'identifier les conditions de la résilience pour en faire des pratiques partagées par tous les entrepreneurs.

Conclusion

Dans le cadre de travail de fin d'études, nous avons déconstruit les discours de la résilience entrepreneuriale en analysant la presse belge francophone durant la crise sanitaire, en particulier entre octobre 2020 et avril 2021. Nous avons mis en évidence l'importance du contexte et la multiplicité des discours de la résilience.

Si les discours sont multiples (conceptions diverses de la résilience, métaphores, oppositions), ils définissent la résilience comme une caractéristique, une aptitude de l'entrepreneur. En partant de ce postulat, cela signifierait que certains entrepreneurs ont cette aptitude et d'autres ne l'ont pas. Au-delà de cela, l'idée véhiculée dans les discours, est qu'être résilient est supérieur à ne pas l'être. Ce jugement de valeur impacte la réalité. En effet, cela impacte l'entrepreneur, qui par la nature de ses activités, ne peut pas être résilient. Cela peut lui procurer un sentiment de honte, de culpabilité. Cela impacte les pratiques entrepreneuriales en définissant la résilience comme une norme.

A côté des multiples discours sur la résilience entrepreneuriale en période de crise sanitaire, nous retrouvons, dans une même proportion que les métaphores et les oppositions sur l'entrepreneur, des discours qui fixent les conditions d'émergence et de développement de la résilience. En effet, au-delà de la conception de la caractéristique individuelle, il y a l'idée que la résilience est une question de choix ce qui signifie qu'il serait possible d'apprendre à devenir résilient. Dès lors, l'objectif serait de développer des outils pour pouvoir faire face aux crises futures : « *Les entreprises doivent se concentrer sur la mise en place d'une base de résilience pour faire face aux événements à venir* »^{cxlvi}.

Cette conception s'inscrit dans les propos de Koninckx et Tenneau (2010) qui préfèrent appréhender la résilience sous l'angle du processus : la résilience ne s'obtient pas

instantanément mais s'inscrit dans le temps.^{cxlvii}

Depuis le début de la crise sanitaire, face aux nombreux bouleversements pour son activité, l'entrepreneur fait face aux risques et aux incertitudes liées à son activité. L'idée sous-jacente des discours sur la résilience entrepreneuriale est que, puisque d'autres crises sont à prévoir, il y a une nécessité de préparer au mieux le milieu de l'entrepreneuriat : « *La planification des crises, les programmes de résilience font partie intégrante de la préparation de l'inévitable* »^{cxlviii}.

Par exemple, une école de gestion propose un test de la résilience qui pourrait aider les entreprises « *à se fabriquer un airbag sur mesure et de vérifier sa résistance au choc* »^{cxlix}. Derrière ces discours, il y a une volonté d'édicter des règles et des procédures à suivre afin que l'entrepreneur puisse continuer son activité économique et fasse preuve de résilience vis-à-vis des crises futures. Certains experts parlent même d'ingénierie de la résilience : « *l'entreprise fiable est celle qui met en place et améliore sans cesse un système intégré de gestion en constante adaptation à son environnement, qui anticipe l'erreur tout en l'acceptant et qui crée naturellement les conditions d'un fonctionnement continu, sans heurts majeurs* ».^{cl}

Il y a une véritable volonté d'établir des outils destinés à aider l'entrepreneur à devenir résilient. Dans cette optique, nous rejoignons, Gauthier (2020), qui souligne que l'objectif de la recherche dominante en entrepreneuriat serait « *d'identifier les conditions requises pour stimuler le potentiel entrepreneurial latent de nos sociétés par des politiques économiques et des institutions adaptées* ».^{cli} Cette conception de la résilience est performative car elle façonne et formate le domaine de l'entrepreneuriat.

Bibliographie

- Ahras, A. (2020). Résilience face au risque d'entreprendre en contexte hostile : le cas de l'Algérie. *Revue internationale des sciences de l'organisation*, 1(1), 57-78. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.3917/riso.008.0057>
- Alvarez, F. (2006). Changement organisationnel et production de discours managérial. *Entreprises et histoire*, 1(1), 84-104. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.3917/eh.042.0084>
- Bornard, F., Toutain, O. & Verzat, C. (2018). Dépasser le mythe de l'entrepreneur super héros. *Entreprendre & Innover*, 4(4), 5-9. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.3917/entin.039.0005>
- Brazeal, D., Herbert, T.T.,(1999), « The genesis of entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), pp.29-45. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.1177/104225879902300303>
- Cabantous, L. & Gond, J. (2019). 14. La performativité et le management stratégique. Dans : Sébastien Liarte éd., *Les grands courants en management stratégique* (pp. 381-414). Caen, France: EMS Editions. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.3917/ems.liar.2019.01.0381>
- Durand, S. (2018). *Le storytelling: Le guide pratique pour raconter efficacement votre marque*. Paris: Dunod. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.3917/dunod.duran.2018.01>
- Eckhardt, J.T., Shane, S.A. (2003), « Opportunities and entrepreneurship, *Journal of Management* », 29(3), 333-349.
- Facchini, F. (2007). Entrepreneur et croissance économique : développements récents. *Revue d'économie industrielle*, 3(3), 3-3. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.4000/rei.2033>

Fayolle, A., Dubard Barbosa, S. & Kickul, J. (2008). Une nouvelle approche du risque en création d'entreprise. *Revue française de gestion*, 5(5), 141-159. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.3166/rfg.185.141-159>

Gauthier, O. (2020). Valeur(s), entrepreneuriat et diversité de l'entreprendre. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 3(3), 117-132. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.3917/entre1.193.0117>

Germain, O. & Jacquemin, A. (2017). Voies et voix d'approches critiques en entrepreneuriat [1]. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1(1), 7-18. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.3917/entre.161.0007>

Gond, J.-P., Cabantous, L., Harding, N. and Learmonth, M. (2016), What Do We Mean by Performativity in Organizational and Management Theory? The Uses and Abuses of Performativity. *International Journal of Management Reviews*, 18: 440-463. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.1111/ijmr.12074>

Guérard, S., Langley, A. & Seidl, D. (2013). Rethinking the concept of performance in strategy research: towards a performativity perspective. *M@n@gement*, 5(5), 566-578. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.3917/mana.165.0566>

Hentic-Giliberto, M. (2016). Acceptabilité du risque : quelle approche des néo-entrepreneurs ?. *Management & Avenir*, 6(6), 179-202. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.3917/mav.088.0179>

Jacquemin Amélie, Germain Olivier, Goxe François et al., « Les approches critiques en entrepreneuriat : facettes et enjeux pour la communauté des chercheurs francophones », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2017/1 (Vol. 16), p. 19-36. DOI : 10.3917/entre.161.0019. URL : <https://www-cairn-info.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/revue-de-l-entrepreneuriat-2017-1-page-19.htm>

Janssen, F. & Bacq, S. (2017). The entrepreneur, wealth creator and growth seeker: myth or reality?. *Projectics / Proyética / Projectique*, 3(3), 51-68. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.3917/proj.018.0051>

Janssen, F., Schmitt, C. (2011), L'entrepreneur, héros des temps modernes ? Pour une analyse critique de l'entrepreneuriat, in L. Taskin, M. de Nanteuil (dir.), Perspectives critiques en management: Pour une gestion citoyenne (pp. 163-184). Bruxelles, De Boeck.

Koninckx, G. & Teneau, G. (2010). Chapitre 1. La résilience : un nouveau concept. Dans : , G. Koninckx & G. Teneau (Dir), *Résilience organisationnelle: Rebondir face aux turbulences* (pp. 20-59). Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur.

Koninckx, G. & Teneau, G. (2010). CHAPITRE 2 La résilience en entreprise. Dans : , G. Koninckx & G. Teneau (Dir), *Résilience organisationnelle: Rebondir face aux turbulences* (pp. 61-87). Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur.

Koninckx, G. & Teneau, G. (2010). Chapitre 3. Le modèle CRC : crise – résilience – changement. Dans : , G. Koninckx & G. Teneau (Dir), *Résilience organisationnelle: Rebondir face aux turbulences* (pp. 89-128). Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur.

Kurschat, C. (2020). Crise sanitaire 2020 : Entre Sens et Résilience organisationnelle, le cœur d'une équipe de soins. *Projectics / Proyética / Projectique*, S(HS), 11-32. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.3917/proj.hs01.0011>

Hjorth D. (2017), «Critique nouvelle – an essay on affirmative-performative entrepreneurship research », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2017/1 (Vol. 16), pp. 47-54

Lindgren, M. & Packendorff, J. (2011). On the temporary organizing of entrepreneurial processes: applying a project metaphor to the study of entrepreneurship. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2(2), 45-67. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.3917/entre.102.0045>

Montet, I. (2020). Les dessous de la résilience. *L'information psychiatrique*, 6(6), 395-398. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.1684/ipe.2020.2121>

Ogbor J., « Mythicizing and reification in entrepreneurial discourse : Ideology-critique of entrepreneurial studies », *Journal of Management Studies*, 37 :5, July 2000, pp605-628.

Paltrinieri, L. (2016). Les *Critical Management Studies* entre microémancipation et utopie. *Travailler*, 2(2), 121-137. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.3917/trav.036.0121>

Pommet, S. & Sattin, J. (2020). Faut-il assurer les entrepreneurs ? Assurance chômage, liquidation judiciaire et rebond entrepreneurial. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2(2), 43-65. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.3917/entre1.192.0043>

Rosenthal, U., Charles, M.T., Paul't Hart (sous la direction de), *Coping with Crises. The Management of Disasters, Riots and Terrorism*, Charles C. Thomas Publisher, Springfield, Illinois, 1989.

Taskin, L., Nanteuil, M.,(2011), Introduction. Le management peut-il être une science critique ?. Dans : Taskin, L., Nanteuil, M.,(Dir), *Perspectives critiques en management : pour une gestion citoyenne* (pp. 17-25). Bruxelles, Belgique: De Boeck.

Taskin, L., Nanteuil, M.,(2011), Chapitre 1 : Entre réalisme et citoyenneté : pour une critique interne aux sciences de gestion. Dans : Taskin, L., Nanteuil, M.,(Dir), *Perspectives critiques en management : pour une gestion citoyenne* (pp. 29-47). Bruxelles, Belgique: De Boeck.

Verduyn, K., Dey, P. & Tedmanson, D. (2017). A critical understanding of entrepreneurship. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1(1), 37-45. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.3917/entre.161.0037>

Verstraete, T. & Fayolle, A. (2005). Paradigmes et entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1(1), 33-52. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.3917/entre.041.0033>

Annexes

Cette annexe reprend la liste des articles sélectionnés dans le cadre de notre analyse.

1. Albin D. (24 novembre 2020), « Shape’N’Go réinventé en mode post-Covid », L’Avenir. URL : https://www.lavenir.net/cnt/dmf20201123_01531387/charleroi-le-concepteur-de-shape-n-go-veut-rebondir
2. Angelucci A., Hermans J. (28 novembre 2020), « Les bonnes et mauvaises décisions des entrepreneurs en crise », La Libre. URL : <https://www.lalibre.be/economie/decideurs-chroniqueurs/les-bonnes-et-mauvaises-decisions-des-entrepreneurs-en-crise-5fbf9d8ed8ad585a4556eb08>
3. Becquet N. (24 mars 2021), « Je sais qu’un jour, le secteur évènementiel reprendra. C’est ce qui me permet de tenir le coup. », L’Echo. URL : <https://www.lecho.be/dossiers/travail-et-covid/je-sais-qu-un-jour-le-secteur-evenementiel-reprendra-c-est-ce-qui-me-permet-de-tenir-le-coup/10293662>
4. Bombaerts J-P.(26 mars 2021), « Une relation au travail à réinventer », L’Echo. URL : <https://www.lecho.be/economie-politique/belgique/general/une-relation-au-travail-a-reinventer/10294032>
5. Buron S. et Thomas P-H. (11 février 2021), «La sortie de crise, c’est pour bientôt », Trends Tendances. URL : https://nouveau.europresse.com/Link/uclT_1/news%c2%b720210211%c2%b7BTD%c2%b7te2106-0221%c3%972xml
6. Caron G. (06 janvier 2021), « *Après la résilience, l’acceptation ?* », L’Echo. URL : <https://www.lecho.be/economie-politique/belgique/general/apres-la-resilience-l-acceptation/10275151>
7. De Calignon G.(12 novembre 2020), « La résilience, nouveau mot d’ordre des entreprises ». Les Echos. URL : <https://www.lesechos.fr/economie-france/conjoncture/covid-la-resilience-nouveau-mot-dordre-des-dirigeants-dentreprise-1264120>
8. Deloitte private (09 avril 2021), « La flexibilité et la résilience sont essentielles dans la nouvelle normalité », L’Echo (partner content). URL : <https://www.lecho.be/partner/deloitte/best-managed-companies-2021/la-flexibilite-et-la-resilience-sont-essentielles-dans-la-nouvelle-normalite/10296899.html>

9. Destray M (18 décembre 2020), « La résilience pour affronter la crise », L'Avenir. URL : https://www.lavenir.net/cnt/dmf20201217_01538469/la-resilience-pour-affronter-la-crise
10. Destray M. (12 mars 2021), «Se réinventer pour ne pas périr », L'Avenir. URL : https://nouveau.europresse.com/Link/uclT_1/news%c2%b720210312%c2%b7BAV%c2%b761155cdc-8259-11eb-9b1c-cc4327bb4b91
11. Gael (11 janvier 2021), « Psycho : Comment devenir plus résilient et apprendre à rebondir ? », Gael. URL : <https://www.gael.be/bien-etre/psycho/psycho-comment-devenir-plus-resilient-et-apprendre-a-rebondir>
12. Gerard P. (16 février 2021), « Pas de relance sans esprit d'entreprendre », L'Echo. URL : <https://www.lecho.be/entreprises/general/pas-de-relance-sans-esprit-d-entreprendre/10284875.html>
13. Gerard P (16 février 2021), « Des entreprises ferment, d'autres se réinventent », L'Echo. URL : <https://www.lecho.be/entreprises/general/pas-de-relance-sans-esprit-d-entreprendre/10284875>
14. Gourdin C. (25 novembre 2020), « La mort à petit feu des restaurants », La Libre. URL : <https://www.lalibre.be/culture/medias-tele/la-mort-a-petit-feu-des-restaurants-5fbd3afbd8ad586f5117d78a>
15. Huppertz A. (22 janvier 2021), «2021, année de la résilience », L'Avenir. URL : https://nouveau.europresse.com/Link/uclT_1/news%c2%b720210122%c2%b7BAV%c2%b754e11020-5bdd-11eb-bb7e-f1a8033ad90d
16. Jator M. (12 novembre 2020), « Covid19 et vulnérabilités : ce qu'en dit le baromètre de la résilience professionnelle », Les Echos. URL : <https://www.lesechos.fr/idees-debats/leadership-management/covid-et-vulnerabilite-ce-que-n-dit-un-barometre-de-la-resilience-professionnelle-1264171>
17. Keszein N. (31 octobre 2020), « Dans l'horeca, on n'a pas le choix. Il faut anticiper ! », L'Echo. URL : <https://www.lecho.be/entreprises/horeca/dans-l-horeca-on-n-a-pas-le-choix-il-faut-anticiper/10262142>

18. Keszei N. (13 février 2021), « On ne pourra pas sauver toutes les entreprises », L’Echo. URL : <https://www.lecho.be/economie-politique/belgique/general/on-ne-pourra-pas-sauver-toutes-les-entreprises/10284403>
19. La G.(28 novembre 2020), « De nouveaux services en ligne : Visit Mons s’est adapté au confinement », La DH.be. URL : <https://www.dhnet.be/regions/mons/de-nouveaux-services-en-ligne-visit-mons-s-est-adapte-au-confinement-5fc2181a7b50a65ab1a0d5e0>
20. Lagneaux P. (28 novembre 2020), « Offrir un maximum de rêve aux enfants », L’Avenir. URL :
21. Laloux P.(30 janvier 2021), « Après la résilience, la mutation : les défis de la presse en 2021 », Le Soir. URL : <https://plus.lesoir.be/352113/article/2021-01-29/apres-la-resilience-la-mutation-les-defis-de-la-presse-en-2021>
22. L’Avenir (6 novembre 2020), « 5 compétences recherchées après corona », L’Avenir. URL : https://www.lavenir.net/cnt/dmf20201104_01526365/5-competences-recherchees-apres-corona
23. Lauwers M.(20 novembre 2020), « Un entrepreneur indépendant flamand sur cinq est prêt à arrêter », L’Echo. URL : <https://www.lecho.be/entreprises/general/un-entrepreneur-independant-flamand-sur-cinq-est-pret-a-arreter/10266573>
24. L’Echo (28 janvier 2021), « Citeco, une entreprise de travail adapté à la sauce Pêle-Mêle », L’Echo. URL : <https://www.lecho.be/entreprises/general/citeco-une-entreprise-de-travail-adapte-a-la-sauce-pele-mele/10280508>
25. LE Vif/l’Express(11 février 2021), « Tester la résilience des entreprises », Le Vif/L’express. URL :

https://nouveau.europresse.com/Link/uclT_1/news%c2%b720210211%c2%b7BVI%c2%b7lv2106-0087%c3%972xml

26. Liesse D. (04 mars 2021), « Dexia montre une certaine résilience face à la crise », L’Echo. URL : <https://www.lecho.be/entreprises/banques/dexia-montre-une-certaine-resilience-face-a-la-crise/10288726>
27. Lorent P.(10 avril 2021), « Durant la crise sanitaire, les entreprises de travail adapté se sont acclimatées », Le Soir. URL : <https://plus.lesoir.be/365514/article/2021-04-09/durant-la-crise-sanitaire-les-entreprises-de-travail-adapte-se-sont-acclimatees>
28. Margaritis M. (28 novembre 2020), « A Sambreville, la culture cultive le lien social », Le Soir. URL : <https://plus.lesoir.be/340454/article/2020-11-27/sambreville-pendant-le-confinement-la-culture-cultive-le-lien-social>
29. Martial P., (28 novembre 2020), « Des acteurs de l’évènementiel sa sauvent grâce à l’intérim », Le Soir.
30. Meu R. (13 mars 2021), «Du jour au lendemain, il a fallu se réinventer », La Libre. URL :https://nouveau.europresse.com/Link/uclT_1/news%c2%b720210313%c2%b7BLI%c2%b742f8351a-8279-11eb-b0bb-a9fab1688816
31. Meu R. (25 novembre 2020), « Je n’ai pas ressenti cette crise », La Libre.
32. Meulders R. (19 novembre 2020), « La difficile reconversion des pilotes en ligne », La Libre. URL :<https://www.lalibre.be/economie/entreprises-startup/electricien-manager-de-supermarche-chocolatier-la-difficile-reconversion-des-pilotes-de-ligne-5fb56dbbd8ad586f51d4721d>
33. Mossakowska S. (31 octobre 2020), « Coronavirus :le désir d’entreprendre, plus que jamais », L’Avenir. URL : https://nouveau.europresse.com/Link/uclT_1/news%c2%b720201031%c2%b7BAVW%c2%b71014076_24403
34. Nguyen M.(29janvier2021), « Tous résilients ? Il ne suffit pas de faire le gros dos pour voir le bout du tunnel. », Le Vif. URL : <https://weekend.levif.be/lifestyle/beaute/psycho/psycho-tous-resilients-il-ne-suffit-pas-de-faire-le-gros-dos-pour-voir-le-bout-du-tunnel/article-normal-1384167.html>

35. Nonet A. (21 avril 2021), « Crise du coronavirus : ça veut dire quoi être résilient ? », L'avenir. URL : https://www.lavenir.net/cnt/dmf20200420_01468331/crise-du-coronavirus-ca-veut-dire-quoi-etre-resilient
36. Poucet S. (27 mars 2021), « Après la crise sanitaire, Ethias tire des leçons salvatrices », Le Soir. URL : <https://plus.lesoir.be/art/d-20210326-GLXFT4?referer=%2Farchives%2F Recherche%3Fdatefilter%3Dlastyear%26sort%3Ddate%2520desc%26word%3Dethias%2520tire%2520des%2520le%25C3%25A7ons%2520salvatrices>
37. PWC (30 mars 2021), « PwC: Le renforcement de la résilience est la clé du succès en 2021, selon l'enquête mondiale sur la crise de PwC », Belga News Agency. URL : https://nouveau.europresse.com/Link/uclT_1/news%c2%b720210330%c2%b7BBF%c2%b720210330173007fr
38. Schmidt V. (18 janvier 2021), « Résilience à deux vitesses », La Dernière Heure. URL : https://nouveau.europresse.com/Link/uclT_1/news%c2%b720210130%c2%b7SR%c2%b7gl1md3
39. Sieberath R. (28 novembre 2020), « De l'échoppe à l'e-shop Co entrepreneur », La Libre. URL : <https://www.lalibre.be/economie/decideurs-chroniqueurs/de-l-echoppe-a-l-e-shop-5fbfad34d8ad585a4557e1e7>
40. Souris S. (06 février 2021), « Les frères Lhoist activent leur plan de relance dans l'Horeca », L'Echo. URL : <https://www.lecho.be/entreprises/horeca/les-freres-lhoist-activent-leur-plan-de-relance-dans-l-horeca/10282701>
41. Swerdlow M. (15 janvier 2021), « Cultiver la résilience, potion magique pour une maîtrise et une adhésion au changement ». La Libre. URL : <https://www.lalibre.be/economie/decideurs-chroniqueurs/cultiver-la-resilience-potion-magique-pour-une-maitrise-et-une-adhesion-au-changement-5ffd7cf1d8ad5844d168e1a0>
42. Van Caillie D. et Kamto M. (17 octobre 2020), « L'entreprise fiable », La Libre. URL : https://nouveau.europresse.com/Link/uclT_1/news%c2%b720201017%c2%b7BLI%c2%b776dfa6f4-0ee5-11eb-87c6-a20292694440

43. Viatour C. (13 novembre 2020), « Apéros box : un concept qui fonctionne », L’Avenir.

URL : https://www.lavenir.net/cnt/dmf20201112_01528461/aperos-box-un-concept-qui-fonctionne

Autres sources internet

SPF intérieur, Centre de crise, Actualités : <https://centredecrise.be/fr/news>

Jacquemin Amélie (13 mai 2020), Des remèdes pour et par l’entrepreneuriat à la crise du Covid 19 ?, L’Echo. URL : <https://www.lecho.be/opinions/carte-blanche/des-remedes-pour-et-par-l-entrepreneuriat-a-la-crise-du-covid-19/10226538.html>

ⁱ Jacquemin Amélie (13 mai 2020), Des remèdes pour et par l’entrepreneuriat à la crise du Covid 19 ?, L’Echo

ⁱⁱ Jacquemin Amélie (13 mai 2020), Des remèdes pour et par l’entrepreneuriat à la crise du Covid 19 ?, L’Echo

ⁱⁱⁱ Jacquemin Amélie, Germain Olivier, Goxe François et al., « Les approches critiques en entrepreneuriat : facettes et enjeux pour la communauté des chercheurs francophones », *Revue de l’Entrepreneuriat*, 2017/1 (Vol. 16), p. 21.

^{iv} Verstraete, T. & Fayolle, A. (2005). Paradigmes et entrepreneuriat. *Revue de l’Entrepreneuriat*, 1(1),p.45

^v Verstraete, T. & Fayolle, A. (2005). Paradigmes et entrepreneuriat. *Revue de l’Entrepreneuriat*, 1(1),p.38

^{vi} Janssen, F., Schmitt, C. (2011), L’entrepreneur, héros des temps modernes ? Pour une analyse critique de l’entrepreneuriat, in L. Taskin, M. de Nanteuil (dir.), *Perspectives critiques en management: Pour une gestion citoyenne* (pp. 166-167). Bruxelles, De Boeck

^{vii} Brazeal, D., Herbert, T.T.,(1999), « The genesis of entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), p37-38

^{viii} Eckhardt, J.T., Shane, S.A. (2003), « Opportunities and entrepreneurship, *Journal of Management* », 29(3), p336

^{ix} Verstraete, T. & Fayolle, A. (2005). Paradigmes et entrepreneuriat. *Revue de l’Entrepreneuriat*, 1(1),p.39

^x Hjorth D. (2017), «Critique nouvelle – an essay on affirmative-performative entrepreneurship research », *Revue de l’Entrepreneuriat*, 2017/1 (Vol. 16), p. 49

^{xi} Janssen, F., Schmitt, C. (2011), L’entrepreneur, héros des temps modernes ? Pour une analyse critique de l’entrepreneuriat, in L. Taskin, M. de Nanteuil (dir.), *Perspectives critiques en management: Pour une gestion citoyenne* p.169

^{xii} Verstraete, T. & Fayolle, A. (2005). Paradigmes et entrepreneuriat. *Revue de l’Entrepreneuriat*, 1(1),p.44

-
- ^{xiii} Janssen, F., Schmitt, C. (2011), L'entrepreneur, héros des temps modernes ? Pour une analyse critique de l'entrepreneuriat, in L. Taskin, M. de Nanteuil (dir.), Perspectives critiques en management: Pour une gestion citoyenne p.169
- ^{xiv} Janssen, F., Schmitt, C. (2011), L'entrepreneur, héros des temps modernes ? Pour une analyse critique de l'entrepreneuriat, in L. Taskin, M. de Nanteuil (dir.), Perspectives critiques en management: Pour une gestion citoyenne p.169
- ^{xv} Fayolle, A., Dubard Barbosa, S. & Kickul, J. (2008). Une nouvelle approche du risque en création d'entreprise. *Revue française de gestion*, 5(5), p.143
- ^{xvi} Fayolle, A., Dubard Barbosa, S. & Kickul, J. (2008). Une nouvelle approche du risque en création d'entreprise. *Revue française de gestion*, 5(5), p.143.
- ^{xvii} Hentic-Giliberto, M. (2016). Acceptabilité du risque : quelle approche des néo-entrepreneurs ?. *Management & Avenir*, 6(6), p183.
- ^{xviii} Ogbor J., « Mythicizing and reification in entrepreneurial discourse : Ideology-critique of entrepreneurial studies », *Journal of Management Studies*, 37 :5, July 2000, p.605
- ^{xix} Ogbor J., « Mythicizing and reification in entrepreneurial discourse : Ideology-critique of entrepreneurial studies », *Journal of Management Studies*, 37 :5, July 2000, p.616
- ^{xx} Gauthier, O. (2020). Valeur(s), entrepreneuriat et diversité de l'entreprendre. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 3(3), p119.
- ^{xxi} Germain, O. & Jacquemin, A. (2017). Voies et voix d'approches critiques en entrepreneuriat [1]. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1(1), p8.
- ^{xxii} Germain, O. & Jacquemin, A. (2017). Voies et voix d'approches critiques en entrepreneuriat [1]. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1(1), p8.
- ^{xxiii} Larousse, Résilience. Url : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/r%C3%A9silience/68616>
- ^{xxiv} Larousse, Résilience. Url : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/r%C3%A9silience/68616>
- ^{xxv} Larousse, Résilience. Url : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/r%C3%A9silience/68616>
- ^{xxvi} Ahras, A. (2020). Résilience face au risque d'entreprendre en contexte hostile : le cas de l'Algérie. *Revue internationale des sciences de l'organisation*, 1(1), p. 57
- ^{xxvii} Kurschat, C. (2020). Crise sanitaire 2020 : Entre Sens et Résilience organisationnelle, le cœur d'une équipe de soins. *Projectics / Proyética / Projectique*, S(HS), p.16.
- ^{xxviii} Koninckx, G. & Teneau, G. (2010). Chapitre 1. La résilience : un nouveau concept. Dans : , G. Koninckx & G. Teneau (Dir), *Résilience organisationnelle: Rebondir face aux turbulences* P.55.
- ^{xxix} Koninckx, G. & Teneau, G. (2010). Chapitre 1. La résilience : un nouveau concept. Dans : , G. Koninckx & G. Teneau (Dir), *Résilience organisationnelle: Rebondir face aux turbulences* pp.41-42
- ^{xxx} Koninckx, G. & Teneau, G. (2010). Chapitre 1. La résilience : un nouveau concept. Dans : , G. Koninckx & G. Teneau (Dir), *Résilience organisationnelle: Rebondir face aux turbulences* pp.41-42
- ^{xxxi} Koninckx, G. & Teneau, G. (2010). Chapitre 1. La résilience : un nouveau concept. Dans : , G. Koninckx & G. Teneau (Dir), *Résilience organisationnelle: Rebondir face aux turbulences* p57.
- ^{xxxii} Kurschat, C. (2020). Crise sanitaire 2020 : Entre Sens et Résilience organisationnelle, le cœur d'une équipe de soins. *Projectics / Proyética / Projectique*, S(HS), p.16.
- ^{xxxiii} Koninckx, G. & Teneau, G. (2010). Chapitre 3. Le modèle CRC : crise – résilience – changement. Dans : , G. Koninckx & G. Teneau (Dir), *Résilience organisationnelle: Rebondir face aux turbulences* p.101
- ^{xxxiv} Koninckx, G. & Teneau, G. (2010). Chapitre 3. Le modèle CRC : crise – résilience – changement. Dans : , G. Koninckx & G. Teneau (Dir), *Résilience organisationnelle: Rebondir face aux turbulences* p.101
- ^{xxxv} Montet, I. (2020). Les dessous de la résilience. *L'information psychiatrique*, 6(6),p.396
- ^{xxxvi} Pommet, S. & Sattin, J. (2020). Faut-il assurer les entrepreneurs ? Assurance chômage, liquidation judiciaire et rebond entrepreneurial. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2(2), p.48
- ^{xxxvii} Koninckx, G. & Teneau, G. (2010). Chapitre 1. La résilience : un nouveau concept. Dans : , G. Koninckx & G. Teneau (Dir), *Résilience organisationnelle: Rebondir face aux turbulences* p.30
- ^{xxxviii} Koninckx, G. & Teneau, G. (2010). CHAPITRE 2 La résilience en entreprise. Dans : , G. Koninckx & G. Teneau (Dir), *Résilience organisationnelle: Rebondir face aux turbulences* p.87.

-
- ^{xxxix} Taskin, L., Nanteuil, M.,(2011), Introduction, Le management peut-il être une science critique ?. Dans : Taskin, L., Nanteuil, M.,(Dir), *Perspectives critiques en management : pour une gestion citoyenne*, p.19.
- ^{xl} Taskin, L., Nanteuil, M.,(2011), Chapitre 1 : Entre réalisme et citoyenneté : pour une critique interne aux sciences de gestion. Dans : Taskin, L., Nanteuil, M.,(Dir), *Perspectives critiques en management : pour une gestion citoyenne*. p.40
- ^{xli} Hjorth D. (2017), «Critique nouvelle – an essay on affirmative-performative entrepreneurship research », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2017/1 (Vol. 16), p.48
- ^{xlii} Paltrinieri, L. (2016). Les *Critical Management Studies* entre microémancipation et utopie. *Travailler*, 2(2),p.128
- ^{xliii} Taskin, L., Nanteuil, M.,(2011), Chapitre 1 : Entre réalisme et citoyenneté : pour une critique interne aux sciences de gestion. Dans : Taskin, L., Nanteuil, M.,(Dir), *Perspectives critiques en management : pour une gestion citoyenne*,p.32.
- ^{xliv} Gauthier, O. (2020). Valeur(s), entrepreneuriat et diversité de l'entreprendre. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 3(3), p.120.
- ^{xlv} Facchini, F. (2007). Entrepreneur et croissance économique : développements récents. *Revue d'économie industrielle*, 3(3), 3-3. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.4000/rei.2033>
- ^{xlvi} Facchini, F. (2007). Entrepreneur et croissance économique : développements récents. *Revue d'économie industrielle*, 3(3), 3-3. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.4000/rei.2033>
- ^{xlvii} Ogbor J., « Mythicizing and reification in entrepreneurial discourse : Ideology-critique of entrepreneurial studies », *Journal of Management Studies*, 37 :5, July 2000, p.605
- ^{xlviii} Jacquemin, A., Germain, O., Goxe, F., Janssen, F., Lebègue, T. & Schmitt, C. (2017). Les approches critiques en entrepreneuriat : facettes et enjeux pour la communauté des chercheurs francophones. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1(1), p.22
- ^{xlix} Jacquemin, A., Germain, O., Goxe, F., Janssen, F., Lebègue, T. & Schmitt, C. (2017). Les approches critiques en entrepreneuriat : facettes et enjeux pour la communauté des chercheurs francophones. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1(1), p.22
- ^l Jacquemin, A., Germain, O., Goxe, F., Janssen, F., Lebègue, T. & Schmitt, C. (2017). Les approches critiques en entrepreneuriat : facettes et enjeux pour la communauté des chercheurs francophones. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1(1), p.22
- ^{li} Germain, O. & Jacquemin, A. (2017). Voies et voix d'approches critiques en entrepreneuriat **[1]**. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1(1), p18
- ^{lii} Ogbor J., « Mythicizing and reification in entrepreneurial discourse : Ideology-critique of entrepreneurial studies », *Journal of Management Studies*, 37 :5, July 2000, p.606
- ^{liii} Ogbor J., « Mythicizing and reification in entrepreneurial discourse : Ideology-critique of entrepreneurial studies », *Journal of Management Studies*, 37 :5, July 2000, p.607
- ^{liv} Taskin, L., Nanteuil, M.,(2011), Chapitre 1 : Entre réalisme et citoyenneté : pour une critique interne aux sciences de gestion. Dans : Taskin, L., Nanteuil, M.,(Dir), *Perspectives critiques en management : pour une gestion citoyenne*. p.38
- ^{lv} Bornard, F., Toutain, O. & Verzat, C. (2018). Dépasser le mythe de l'entrepreneur super héros. *Entreprendre & Innover*, 4(4), p6.
- ^{lvi} Jacquemin Amélie, Germain Olivier, Goxe François et al., « Les approches critiques en entrepreneuriat : facettes et enjeux pour la communauté des chercheurs francophones », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2017/1 (Vol. 16), p. 21
- ^{lvii} Cabantous, L. & Gond, J. (2019). 14. La performativité et le management stratégique. Dans : Sébastien Liarte éd., *Les grands courants en management stratégique*, p394.

-
- ^{lviii} Gond, J.-P., Cabantous, L., Harding, N. and Learmonth, M. (2016), What Do We Mean by Performativity in Organizational and Management Theory? The Uses and Abuses of Performativity. *International Journal of Management Reviews*, 18: p447.
- ^{lix} Guérard, S., Langley, A. & Seidl, D. (2013). Rethinking the concept of performance in strategy research: towards a performativity perspective. *M@n@gement*, 5(5), p.571
- ^{lx} Hjorth D. (2017), « Critique nouvelle – an essay on affirmative-performative entrepreneurship research », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2017/1 (Vol. 16), p.50
- ^{lxi} Kurschat, C. (2020). Crise sanitaire 2020 : Entre Sens et Résilience organisationnelle, le cœur d'une équipe de soins. *Projectics / Proyéctica / Projectique*, S(HS), p.16.
- ^{lxii} Ogbor J., « Mythicizing and reification in entrepreneurial discourse : Ideology-critique of entrepreneurial studies », *Journal of Management Studies*, 37 :5, July 2000, p.607
- ^{lxiii} Alvarez, F. (2006). Changement organisationnel et production de discours managérial. *Entreprises et histoire*, 1(1), p90.
- ^{lxiv} Alvarez, F. (2006). Changement organisationnel et production de discours managérial. *Entreprises et histoire*, 1(1), p90.
- ^{lxv} SPF intérieur, Centre de crise, Actualités : <https://centredecrise.be/fr/news>
- ^{lxvi} Koninckx, G. & Teneau, G. (2010). CHAPITRE 2 La résilience en entreprise. Dans : , G. Koninckx & G. Teneau (Dir), *Résilience organisationnelle: Rebondir face aux turbulences*, p65.
- ^{lxvii} Koninckx, G. & Teneau, G. (2010). CHAPITRE 2 La résilience en entreprise. Dans : , G. Koninckx & G. Teneau (Dir), *Résilience organisationnelle: Rebondir face aux turbulences*, p.69.
- ^{lxviii} Caron G. (06 janvier 2021), « Après la résilience, l'acceptation ? », L'Echo.
- ^{lxix} De Calignon G. (12 novembre 2020), « La résilience, nouveau mot d'ordre des entreprises ». Les Echos
- ^{lxx} Gourdin C. (25 novembre 2020), « La mort à petit feu des restaurants », La Libre.
- ^{lxxi} Gourdin C. (25 novembre 2020), « La mort à petit feu des restaurants », La Libre.
- ^{lxxii} PWC (30 mars 2021), « PwC:Le renforcement de la résilience est la clé du succès en 2021, selon l'enquête mondiale sur la crise de PwC », Belga News Agency.
- ^{lxxiii} Laloux P. (30 janvier 2021), « Après la résilience, la mutation : les défis de la presse en 2021 », Le Soir.
- ^{lxxiv} Meu R. (25 novembre 2020), « Je n'ai pas ressenti cette crise », La Libre.
- ^{lxxv} Buron S. et Thomas P-H. (11 février 2021), « La sortie de crise, c'est pour bientôt », Trends Tendances.
- ^{lxxvi} Sieberath R. (28 novembre 2020), « De l'échoppe à l'e-shop Co entrepreneur », La libre
- ^{lxxvii} Viatour C. (13 novembre 2020), « Apéros box : un concept qui fonctionne », L'Avenir.
- ^{lxxviii} Jasor M. (12 novembre 2020), « Covid19 et vulnérabilités : ce qu'en dit le baromètre de la résilience professionnelle », Les Echos.
- ^{lxxix} La G. (28 novembre 2020), « De nouveaux services en ligne : Visit Mons s'est adapté au confinement », La DH.be
- ^{lxxx}
- ^{lxxxi} Lauwers M. (20 novembre 2020), « Un entrepreneur indépendant flamand sur cinq est prêt à arrêter », L'Echo.
- ^{lxxxii} Caron G. (06 janvier 2021), « Après la résilience, l'acceptation ? », L'Echo
- ^{lxxxiii} Gael (11 janvier 2021), « Psycho : Comment devenir plus résilient et apprendre à rebondir ? », Gael
- ^{lxxxiv} Huppertz A. (22 janvier 2021), « 2021, année de la résilience », L'Avenir.
- ^{lxxxv} Nguyen M. (29 janvier 2021), « Tous résilients ? Il ne suffit pas de faire le gros dos pour voir le bout du tunnel. », Le Vif
- ^{lxxxvi} Swerdlow M. (15 janvier 2021), « Cultiver la résilience, potion magique pour une maîtrise et une adhésion au changement ». La Libre
- ^{lxxxvii} Becquet N. (24 mars 2021), « Je sais qu'un jour, le secteur événementiel reprendra. C'est ce qui me permet de tenir le coup. », L'Echo
- ^{lxxxviii} Destray M. (12 mars 2021), « Se réinventer pour ne pas périr », L'Avenir.

-
- ^{lxxxix} Koninckx, G. & Teneau, G. (2010). CHAPITRE 2 La résilience en entreprise. Dans : , G. Koninckx & G. Teneau (Dir), *Résilience organisationnelle: Rebondir face aux turbulences*, pp. 69-70
- ^{xc} Koninckx, G. & Teneau, G. (2010). CHAPITRE 2 La résilience en entreprise. Dans : , G. Koninckx & G. Teneau (Dir), *Résilience organisationnelle: Rebondir face aux turbulences*, pp. 69-70
- ^{xcⁱ} Koninckx, G. & Teneau, G. (2010). CHAPITRE 2 La résilience en entreprise. Dans : , G. Koninckx & G. Teneau (Dir), *Résilience organisationnelle: Rebondir face aux turbulences*, pp. 69-70
- ^{xcⁱⁱ} Koninckx, G. & Teneau, G. (2010). CHAPITRE 2 La résilience en entreprise. Dans : , G. Koninckx & G. Teneau (Dir), *Résilience organisationnelle: Rebondir face aux turbulences*, pp. 69-70
- ^{xcⁱⁱⁱ} Koninckx, G. & Teneau, G. (2010). CHAPITRE 2 La résilience en entreprise. Dans : , G. Koninckx & G. Teneau (Dir), *Résilience organisationnelle: Rebondir face aux turbulences*, pp. 69-70
- ^{xc^{iv}} Beck, U. (2003). La société du risque globalisé revue sous l'angle de la menace terroriste [1]. *Cahiers internationaux de sociologie*, 1(1), p.29.
- ^{xc^v} Hentic-Giliberto, M. (2016). Acceptabilité du risque : quelle approche des néo-entrepreneurs ?. *Management & Avenir*, 6(6), p183.
- ^{xc^{vi}} Sarrouy-Watkins, N. & Hernandez, É. (2015). L'incertitude entrepreneuriale et la théorie de l'effectuation : le cas Logiperf. *Gestion 2000*, 3(3), p.70
- ^{xc^{vii}} Deloitte Private (09 avril 2021), « La flexibilité et la résilience sont essentielles dans la nouvelle normalité », L'Echo (partner content).
- ^{xc^{viii}} L'Avenir (6 novembre 2020), « 5 compétences recherchées après corona », L'Avenir.
- ^{xc^{ix}} De Calignon G.(12 novembre 2020), « La résilience, nouveau mot d'ordre des entreprises ». Les Echos.
- ^c Mossakowska S. (31 octobre 2020), « Coronavirus :le désir d'entreprendre, plus que jamais », L'Avenir.
- ^{ci} Buron, Thomas. (11 février 2021), «La sortie de crise, c'est pour bientôt », Trends Tendence.
- ^{ciⁱ} PWC (30 mars 2021), « PwC:Le renforcement de la résilience est la clé du succès en 2021, selon l'enquête mondiale sur la crise de PwC »,Belga News Agency.
- ^{ciⁱⁱ} Kurschat, C. (2020). Crise sanitaire 2020 : Entre Sens et Résilience organisationnelle, le cœur d'une équipe de soins. *Projectics / Proyéctica / Projectique*, S(HS), p.57
- ^{ci^v} De Calignon G.(12 novembre 2020), « La résilience, nouveau mot d'ordre des entreprises ». Les Echos.
- ^{cv} Nonet (21 avril 2021), «Crise du coronavirus : ça veut dire quoi être résilient ? », L'avenir
- ^{cvⁱ} Nonet (21 avril 2021), «Crise du coronavirus : ça veut dire quoi être résilient ? », L'avenir
- ^{cvⁱⁱ} Sarrouy-Watkins, N. & Hernandez, É. (2015). L'incertitude entrepreneuriale et la théorie de l'effectuation : le cas Logiperf. *Gestion 2000*, 3(3), p.71.
- ^{cvⁱⁱⁱ} Jacquemin Amélie (13 mai 2020), Des remèdes pour et par l'entrepreneuriat à la crise du Covid 19 ?, L'Echo.
- ^{ci^x} Nguyen M.(29janvier2021), « Tous résilients ? Il ne suffit pas de faire le gros dos pour voir le bout du tunnel. », Le Vif.
- ^{cx} Gael (11 janvier 2021), « Psycho : Comment devenir plus résilient et apprendre à rebondir ? », Gael.
- ^{cxⁱ} Laloux P.(30 janvier 2021), « Après la résilience, la mutation : les défis de la presse en 2021 », Le Soir.
- ^{cxⁱⁱ} De Calignon G.(12 novembre 2020), « La résilience, nouveau mot d'ordre des entreprises ». Les Echos.
- ^{cxⁱⁱⁱ} Caron G. (06 janvier 2021), « Après la résilience, l'acceptation ? », L'Echo.
- ^{cx^{iv}} Durand, S. (2018). *Le storytelling: Le guide pratique pour raconter efficacement votre marque*. Paris: Dunod, p1.
- ^{cx^v} Gourdin C. (25 novembre 2020), « La mort à petit feu des restaurants », La Libre.
- ^{cx^{vi}} Caron G. (06 janvier 2021), « Après la résilience, l'acceptation ? », L'Echo.
- ^{cx^{vii}} Keszei N. (13 février 2021), « On ne pourra pas sauver toutes les entreprises », L'Echo.
- ^{cx^{viii}} Martial P., (28 novembre 2020), « Des acteurs de l'évènementiel sa sauvent grâce à l'intérim », Le Soir.
- ^{cx^{ix}} Keszei N. (13 février 2021), « On ne pourra pas sauver toutes les entreprises », L'Echo.
- ^{cx^x} Keszei N. (13 février 2021), « On ne pourra pas sauver toutes les entreprises », L'Echo.
- ^{cx^{xi}} Keszei N. (31 octobre 2020), « Dans l'horeca, on n'a pas le choix. Il faut anticiper ! », L'Echo.
- ^{cx^{xii}} Viatour C. (13 novembre 2020), « Apéros box : un concept qui fonctionne », L'Avenir.

-
- ^{cxxiii} Keszein N. (31 octobre 2020), « *Dans l'horeca, on n'a pas le choix. Il faut anticiper !* », L'Echo.
- ^{cxxiv} Mossakowska S. (31 octobre 2020), « Coronavirus :le désir d'entreprendre, plus que jamais », L'Avenir.
- ^{cxxv} Meulders R. (19 novembre 2020), « La difficile reconversion des pilotes en ligne », La Libre.
- ^{cxxvi} Meulders R. (19 novembre 2020), « La difficile reconversion des pilotes en ligne », La Libre.
- ^{cxxvii} Jasor M. (12 novembre 2020), « Covid19 et vulnérabilités : ce qu'en dit le baromètre de la résilience professionnelle », Les Echos.
- ^{cxxviii} Gerard P (16 février 2021), « Des entreprises ferment, d'autres se réinventent », L'Echo.
- ^{cxxix} Angelucci A., Hermans J. (28 novembre 2020), « Les bonnes et mauvaises décisions des entrepreneurs en crise », La Libre
- ^{cxix} La G.(28 novembre 2020), « De nouveaux services en ligne : Visit Mons s'est adapté au confinement », La DH.be
- ^{cxixi} Keszei N. (13 février 2021), « On ne pourra pas sauver toutes les entreprises », L'Echo.
- ^{cxixii} Sieberath. (28 novembre 2020), « De l'échoppe à l'e-shop Co entrepreneur », La libre.
- ^{cxixiii} Sieberath R. (28 novembre 2020), « De l'échoppe à l'e-shop Co entrepreneur », La libre.
- ^{cxixiv} Sieberath R. (28 novembre 2020), « De l'échoppe à l'e-shop Co entrepreneur », La libre.
- ^{cxixv} Mossakowska S. (31 octobre 2020), « Coronavirus :le désir d'entreprendre, plus que jamais », L'Avenir.
- ^{cxixvi} Gael (11 janvier 2021), « Psycho : Comment devenir plus résilient et apprendre à rebondir ? », Gael
- ^{cxixvii} Gerard P. (16 février 2021), « Pas de relance sans esprit d'entreprendre », L'Echo.
- ^{cxixviii} Gerard P. (16 février 2021), « Pas de relance sans esprit d'entreprendre », L'Echo.
- ^{cxixix} Lauwers M.(20 novembre 2020), « Un entrepreneur indépendant flamand sur cinq est prêt à arrêter », L'Echo.
- ^{cxli} Caron G. (06 janvier 2021), « *Après la résilience, l'acceptation ?* », L'Echo
- ^{cxli} Jacquemin
- ^{cxliii} Brazeal, D., Herbert, T.T.,(1999), « The genesis of entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), p37-38
- ^{cxliiii} Keszei N. (13 février 2021), « On ne pourra pas sauver toutes les entreprises », L'Echo.
- ^{cxliiv} Ogbor J., « Mythicizing and reification in entrepreneurial discourse : Ideology-critique of entrepreneurial studies », *Journal of Management Studies*, 37 :5, July 2000, p.607
- ^{cxliv} Swerdlow M. (15 janvier 2021), « Cultiver la résilience, potion magique pour une maîtrise et une adhésion au changement ». La Libre.
- ^{cxlvi} PWC (30 mars 2021), « PwC:Le renforcement de la résilience est la clé du succès en 2021, selon l'enquête mondiale sur la crise de PwC »,Belga News Agency
- ^{cxlvii} Koninckx, G. & Teneau, G. (2010). Chapitre 1. La résilience : un nouveau concept. Dans : , G. Koninckx & G. Teneau (Dir), *Résilience organisationnelle: Rebondir face aux turbulences* P.55.
- ^{cxlviii} PWC (30 mars 2021), « PwC:Le renforcement de la résilience est la clé du succès en 2021, selon l'enquête mondiale sur la crise de PwC »,Belga News Agency
- ^{cxlix} Le Vif/l'Express(11 février 2021), « Tester la résilience des entreprises », Le Vif/L'express.
- ^{cl} Van Caillie D. et Kamto M. (17 octobre 2020), « L'entreprise fiable », La Libre.
- ^{cli} Gauthier, O. (2020). Valeur(s), entrepreneuriat et diversité de l'entreprendre. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 3(3), p119.