

Louvain School of Management

# Quels sont les facteurs de résilience explicatifs de la réussite entrepreneuriale des personnes à revenu faible en période de Covid-19 ?

Auteur : Aalioua Karim & Zemouri Abdelhamid  
Promoteur(s) : Amélie Jacquemin  
Année académique 2022-2023  
Master en sciences de gestion (M60)

## Remerciement

En préambule de notre travail de fin d'études, nous souhaitons exprimer nos sincères remerciements à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce projet.

Tout d'abord, nous tenons à vous remercier, Madame Jacquemin, pour votre encadrement précieux et votre soutien inestimable tout au long de cette aventure académique. Vos conseils éclairés, votre expertise et votre disponibilité ont grandement contribué à l'aboutissement de notre TFE. Votre passion pour l'enseignement et votre dévouement envers vos étudiants ont été une source d'inspiration constante pour nous.

Nous souhaitons également remercier l'ensemble du corps professoral et du personnel administratif de la LSM pour leur engagement et leur dévouement envers l'excellence académique. Leur passion pour l'enseignement, leur soutien logistique et leur contribution au développement de notre formation ont été essentiels dans la réussite de notre parcours.

Nos sincères remerciements vont également à nos proches, nos familles et nos amis, qui ont soutenu et encouragé notre projet tout au long de cette aventure. Leur soutien moral, leurs encouragements et leur compréhension ont été une source de motivation sans faille.

Enfin, nous souhaitons exprimer notre reconnaissance envers tous les participants à notre étude, qui ont généreusement consacré leur temps et leur expertise pour nous aider à collecter les données nécessaires à notre recherche. Leur participation active a enrichi notre travail et lui a donné une dimension concrète et pertinente.

À toutes ces personnes, nous tenons à dire un immense merci pour leur confiance, leur soutien et leur contribution à la réalisation de notre TFE. Leur implication a été essentielle dans notre parcours académique, et nous leur en sommes profondément reconnaissants.

Bien respectueusement.

## Résumé

De nos jours, de nombreuses sources d'incertitude semblent affecter l'activité normale des entrepreneurs, et la résilience joue donc un rôle de plus en plus important. Parmi ces sources de volatilité, on peut citer le réchauffement climatique, l'instabilité politique les perturbations technologiques et les crises sanitaires qui constitue le contexte de cette étude. Par conséquent, les entrepreneurs doivent faire face à ces changements, en dirigeant leurs entreprises à travers des processus d'adaptation et de renouvellement dans ce contexte, ce travail de recherche a pour objectif d'étudier la réussite entrepreneuriale des personnes à faible revenu à travers leur résilience durant la période de Covid-19 en Belgique.

À cet effet, nous avons identifié les facteurs clés de leur réussite. Nous avons constaté que dans le contexte d'une instabilité globale, incluant des défis politiques, environnementaux, technologiques et sanitaires, une résilience accrue est nécessaire pour influencer positivement la performance des entreprises et la stabilité économique. Les éléments tels que l'expérience entrepreneuriale, l'adaptabilité, l'apprentissage continu, la coordination, la proactivité, la collaboration, la confiance en soi et la motivation se sont avérés essentiels.

Par ailleurs notre choix méthodologique s'est porté sur une étude qualitative qui s'est basée sur l'administration d'un guide d'entretien, une analyse NVIVO a été opérée pour générer une fréquence de mots constitutifs des composantes de la résilience tels que perçus par les entrepreneurs interrogés. La collecte finale de données a été élaborée selon une perspective qualitative, et des analyses de contenu ont été effectuées en vue de confirmer ou infirmer les propositions de la recherche.

Nos résultats soutiennent que la résilience n'est pas un trait inné, mais plutôt une compétence qui peut être développée et affinée. Les entrepreneurs à faible revenu peuvent augmenter leur résilience par le biais d'activités de renforcement des compétences et de mentorat. Cette démarche contribue également au bien-être psychologique, en réduisant la peur de l'échec et en soulignant les opportunités de succès liées à une résilience individuelle accrue.

**Mots clés : Résilience, entrepreneur à faible revenu, réussite entrepreneuriale, facteur de la résilience, compétence entrepreneuriale, adaptabilité**

## **Abstract**

Nowadays, many sources of uncertainty seem to affect the normal activity of entrepreneurs, and resilience therefore plays an increasingly important role. These sources of volatility include global warming, political instability, technological disruption and health crises, which form the context of this study. Consequently, entrepreneurs have to cope with these changes, managing their businesses through processes of adaptation and renewal. In this context, this research work aims to study the entrepreneurial success of low-income people through their resilience during the covid-19 period in Belgium.

To this end, we have identified the key factors of their success. We found that in the context of global instability, including political, environmental, technological and health challenges, increased resilience is needed to positively influence business performance and economic stability. Elements such as entrepreneurial experience, adaptability, continuous learning, coordination, proactivity, collaboration, self-confidence and motivation proved essential.

Furthermore, our methodological choice was for a qualitative study based on the administration of an interview guide, and an NVIVO analysis was carried out to generate a frequency of words constituting the components of resilience as perceived by the entrepreneurs interviewed. The final data collection was designed from a qualitative perspective, and content analyses were carried out to confirm or refute the research propositions.

Our results show that resilience is not an innate trait, but rather a skill that can be developed and honed. Low-income entrepreneurs can increase their resilience through skill-building and mentoring activities. This also contributes to psychological well-being, by reducing the fear of failure and highlighting the opportunities for success associated with increased individual resilience.

**Keywords: Resilience, low-income entrepreneur, entrepreneurial success, resilience factor, entrepreneurial competence, adaptability**

# Sommaire

<b>Remerciement</b>	<b>2</b>
<b>Résumé</b>	<b>3</b>
<b>Abstract</b>	<b>4</b>
<b>Introduction générale</b>	<b>6</b>
<b>Chapitre I: Le concept résilience et résilience entrepreneuriale</b>	<b>8</b>
Section 1: Le concept de résilience et ses applications	9
Section 2: Résilience et réussite entrepreneuriale	13
Section 3: L'impact de la résilience sur le succès entrepreneurial	18
<b>Chapitre II: Méthodologie de la recherche</b>	<b>25</b>
Section 1: La méthode d'approche de la recherche	25
Section 2: Les méthodes de collecte de données	27
<b>Chapitre III: Analyse et discussion des résultats</b>	<b>32</b>
Section 1: Analyse des résultats	32
Section 2: Résultat de l'analyse de contenu	36
Section 3: Discussion des résultats	42
<b>Conclusion générale</b>	<b>48</b>
<b>Annexe</b>	<b>51</b>
<b>Réponses</b>	<b>52</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>69</b>
<b>Table des figures et des tableaux</b>	<b>74</b>

## Introduction générale

Au cours des dernières décennies, de nombreux programmes et politiques ont été créés pour aider les personnes à faible et moyen revenu. Certains de ces efforts, en particulier ceux qui ciblent les personnes très pauvres, ont permis d'améliorer considérablement la vie de ceux qu'ils ont touchés. Historiquement, cependant, la plupart de ces efforts pour aider les personnes à faible revenu ont eu peu d'impact au-delà de la satisfaction des besoins de base, comme la nourriture, les vêtements et le logement. Les défenseurs ont reconnu ce fait et, de plus en plus, des efforts sont faits pour générer des améliorations plus durables de la santé financière de ces personnes en les aidant à créer et à maintenir leur richesse. Les programmes d'accession à la propriété et les comptes de développement individuels sont des exemples de ces efforts. L'entrepreneuriat est un autre moyen important de créer de la richesse.

L'objet de recherche est l'étude de la résilience des personnes à revenu faible sur leur réussite entrepreneuriale compte tenu de la pertinence que ce sujet prend au sein de notre société. Notamment en cette période de la Covid 19.

En effet, les individus, au moins une fois dans leur vie vont traverser des périodes difficiles qui nécessitent l'exercice de comportements résilients afin de les dépasser. La capacité à faire face à l'adversité et à revenir au statut antérieur à la crise est particulièrement importante pour les entrepreneurs, car leurs conditions se reflètent sur la performance de leurs organisations. En outre, ils sont les promoteurs du succès financier de leurs entreprises, et par conséquent responsables du bien-être de leurs employés et de la stabilité économique des contextes dans lesquels ils opèrent.

De nos jours, de nombreuses sources d'incertitude semblent affecter l'activité normale des entrepreneurs, et la résilience joue donc un rôle de plus en plus important. Parmi ces sources de volatilité, on peut citer le réchauffement climatique, l'instabilité politique les perturbations technologiques et les crises sanitaires qui constitue le contexte de cette étude. Par conséquent, les entrepreneurs doivent faire face à ces changements, en dirigeant leurs entreprises à travers des processus d'adaptation et de renouvellement. À cet effet et vu le contexte pandémique actuel la problématique à laquelle cette étude tentera de réponse est la suivante :

*Quels sont les facteurs de résilience explicatifs de la réussite entrepreneuriale des personnes à revenu faible en période de Covid-19 ?*

Afin d'apporter des éléments de réponse à notre problématique, nous nous proposons de subdiviser ce travail en deux parties. La première partie s'articule autour du cadre conceptuel et de la revue littéraire. Dans le premier chapitre de cette partie, l'objectif principal est de définir le concept général de résilience et son applicabilité à différents contextes tels que les organisations, les individus et les sociétés. En effet, la résilience est un grand sujet largement discuté par la littérature des domaines de recherche les plus variés. Comme cette étude a une finalité économique, le cas particulier de la résilience entrepreneuriale est étudié, et ses caractéristiques analysées afin de mieux comprendre son importance dans le quotidien des PFR (personnes à faible revenu). Au départ, la résilience des individus était considérée comme un trait de personnalité stable, alors qu'aujourd'hui elle est interprétée comme une qualité évolutive qui se transforme au fil des années en fonction des expériences de vie et de travail. Une fois comprises la complexité et la pertinence de cette question, l'outil actuel le plus approuvé pour mesurer la résilience, « l'échelle de résilience de Connor-Davidson », est présenté, et certaines de ses applications sont discutées.

Le chapitre deux pour sa part commence par décrire les principales caractéristiques des PFR et leur relation avec le concept de résilience. Après ce premier aperçu sur les PFR, la recherche continue en proposant l'étude de certaines caractéristiques des entrepreneurs qui peuvent être liées au niveau de résilience. Ainsi, ce chapitre décrit les principales caractéristiques des entrepreneurs à faible revenu, ainsi que leur relation avec la résilience. Ensuite, l'analyse documentaire se concentre sur l'association de la résilience à la réussite entrepreneuriale. Le chapitre se poursuit avec le développement de deux hypothèses principales, visant à étudier, par le biais d'une analyse empirique.

La deuxième partie se focalise sur l'étude empirique des déterminants de la résilience des personnes à faible revenu et leurs impacts sur la réussite entrepreneuriale. Le premier chapitre de cette partie sera consacré à la méthodologie de recherche adoptée dans le cadre de cette étude. Le chapitre s'ouvre sur l'explication des données utilisées pour étayer l'analyse documentaire contenue dans les chapitres précédents.

Le deuxième chapitre voit le développement et l'application d'analyse afin de vérifier si les suppositions sur la résilience des PFR, et les réussites entrepreneuriales sont significatives ou non.

# Chapitre I: Le concept résilience et résilience entrepreneuriale

Ce chapitre se concentre sur le concept de résilience et ses applications, en mettant l'accent sur l'individu et l'entrepreneuriat. Nous commencerons par définir la signification de la résilience et explorerons son origine et son développement en tant que concept appliqué aux individus. Ensuite, nous discuterons des différentes approches de la résilience, en passant à l'approche par les traits au modèle en développement. Nous examinerons également les sources de résilience personnelle, notamment le capital psychologique, et son rôle dans le contexte du travail.

Pour mesurer la résilience personnelle, nous examinerons «l'échelle de résilience» de Connor-Davidson, en discutant de son origine et de ses caractéristiques. Cette échelle est largement utilisée dans différents domaines et populations en raison de ses bonnes propriétés psychométriques et de son application non spécifique à un groupe particulier. Nous discuterons des diverses applications de cette échelle, allant des études biologiques de la résilience à son utilisation dans les pratiques cliniques et dans la compréhension de la gestion du stress et des adversités.

Ensuite, nous examinerons spécifiquement l'application de la résilience dans le contexte des entrepreneurs. Les entrepreneurs sont confrontés à un environnement de travail stressant et incertain, où ils doivent prendre des décisions risquées qui peuvent mettre en péril leur entreprise. Pour ce faire, nous aborderons la résilience entrepreneuriale, en explorant les moteurs qui la favorisent, y compris les expériences et les échecs entrepreneuriaux. Nous discuterons également de l'impact de la résilience sur le succès entrepreneurial, en examinant l'effet des leaders résilients sur les organisations, la résilience de l'entrepreneur lui-même et la réussite de l'entreprise.

Enfin, nous développerons des hypothèses basées sur la revue de la littérature théorique, en reliant la résilience à la réussite entrepreneuriale. Cette section fournira un aperçu complet des concepts clés liés à la résilience et de leur pertinence dans le contexte des individus et des entrepreneurs.

## **Section 1: Le concept de résilience et ses applications**

Les termes « résilience personnelle » et « résilience entrepreneuriale » sont deux applications du concept plus large de résilience qui indique généralement la capacité des systèmes à rebondir vers un fonctionnement normal après avoir subi un traumatisme. À l'heure actuelle, il existe de nombreuses définitions différentes de ce terme, mais toutes s'accordent sur deux éléments qui doivent être inclus dans la spécification : l'exposition à une adversité, la tolérance et la réaction positive à celle-ci (Bonanno, 2012).

### **1.1: Quelle est la signification de la résilience ?**

Le terme « résilience » est utilisé pour indiquer la capacité des systèmes à résister aux menaces et aux dangers, mais aussi la rapidité avec laquelle ils reviennent à leur état initial après avoir subi une perturbation. Ce mot vient du latin « resiliere » qui signifie « sauter en arrière », ou, comme le diraient les Japonais, c'est le terme qui représente le mieux le bambou, cette plante « qui plie sous le poids de la neige hivernale, mais se redresse au printemps » (Mitchell, 2013).

La résilience peut être caractéristique de collectifs humains comme les familles, les organisations et les sociétés, mais elle peut aussi s'appliquer aux individus, aux régions, aux villes, aux systèmes écologiques et aux réseaux, en prenant à chaque fois un sens différent (Madni et Jackson, 2009).

Dans le domaine des sciences sociales, il fait référence à la capacité positive des systèmes et des entreprises à s'adapter aux conséquences des crises et des échecs. De plus, ce terme décrit la manière dont des entités telles que les entreprises, les communautés et les gouvernements répondent à des événements catastrophiques comme les catastrophes naturelles (Masten, 2009).

La résilience est généralement déclenchée par des situations de crise, définies comme des événements à faible probabilité, mais à fort impact qui mettent en danger le cours normal de la vie et nécessitent une réaction immédiate. Dans le pire des cas, ces adversités sont appelées « catastrophes », à savoir des événements inattendus et potentiellement traumatisants, délimités dans le temps et causés par l'homme, qu'ils soient naturels ou non. Facteurs naturels ou technologiques. Les ouragans, les inondations, les tremblements de terre, les accidents industriels et les pandémies en sont des exemples (Van Der Vegt et al., 2015).

### 1.1.1: L'origine et le développement du concept

Le concept de résilience « prend son origine dans la physique des matériaux qui la décrit comme la capacité des éléments à absorber les chocs qui proviennent de l'environnement sans se briser » (Bernard et Barbosa, 2016).

Dans les années 1950, ce concept s'est étendu au domaine de la psychologie, puis à celui des sciences sociales. Depuis lors, « de nombreuses définitions différentes de la résilience ont été élaborées, ce qui explique l'absence de consensus sur une spécification unique du terme ». Néanmoins, la majorité des universitaires s'accordent sur deux conditions essentielles qui doivent être incluses dans la définition de la résilience, à savoir : « l'exposition à un contexte d'adversité et l'adaptation positive qui en résulte » (Bonanno, 2012). À partir des années 1980, certaines catastrophes de grande ampleur, comme celle de Tchernobyl, ont suscité un grand intérêt pour leurs causes et leurs conséquences. En raison de ces épisodes extrêmes, l'attention des chercheurs s'est déplacée de l'investigation des accidents externes qui compromettent le fonctionnement normal des organisations, vers l'étude des défaillances dans les processus intraorganisationnels qui peuvent choquer l'environnement externe (Linnenluecke, 2017). Par conséquent, la littérature de ces années a mis l'accent sur la sécurité et la fiabilité des organisations qui ont fait face de la meilleure façon à ces événements critiques, en essayant de déterminer les pratiques les plus réussies et résilientes qui leur ont permis de se rétablir plus rapidement que les autres (Linnenluecke, 2017).

Ensuite, avec les attaques terroristes de 2001<sup>1</sup>, la recherche sur la résilience s'est orientée vers l'étude de l'importance des stratégies de réponse dans des conditions d'incertitude environnementale. La littérature correspondant à cette période s'est concentrée sur l'importance de construire et de renforcer la résilience organisationnelle en s'appuyant sur les forces des employés, les modèles d'entreprise flexibles et les chaînes logistiques bien structurées. Ces deux courants de recherche sont nés à des époques différentes pour tenter de comprendre les causes et les conséquences des événements indésirables survenus, et pour générer des orientations sur la manière dont les organisations devraient faire face à des circonstances hostiles (Linnenluecke, 2017). L'adoption de comportements résilients ne garantit pas une solution facile à tous les problèmes qui pourraient se manifester, mais

---

<sup>1</sup> Les attentats du 11 septembre 2001 (communément appelés 11 -septembre, 9/11 en anglais)

provoque une sorte de « magie ordinaire » qui conduit les organisations et les personnes vers une adaptation positive à un environnement nouveau et modifié (Masten, 2001).

## **1.2: Le concept appliqué aux individus**

La résilience personnelle est définie comme la capacité d'un individu à maintenir un niveau stable de fonctionnement psychologique et émotionnel malgré l'exposition à des événements défavorables ou traumatiques (Eicher et al, 2015).

De nombreuses disciplines différentes comme la psychologie, la psychiatrie, la génétique, l'épigénétique, l'endocrinologie et les neurosciences étudient ce sujet dans le but de découvrir pourquoi certaines personnes sont plus aptes que d'autres à réagir positivement aux défis (Herrman et al, 2011). Ce qui se passe normalement, c'est qu'une adversité se manifeste, obligeant l'individu qui a été choqué à utiliser certaines ressources et capacités personnelles afin de faire face à ce défi et de s'en remettre. La réponse positive et l'adaptation rapide de l'individu à la nouvelle situation mesurent son degré de résilience. Ce niveau de résilience personnelle est renforcé par des ressources, des capacités et des éléments environnementaux (comme la famille) qui facilitent sa capacité d'adaptation et de rebondissement face à l'adversité (Windle, 2011).

### **1.2.1: Sources de résilience personnelle**

Les sources de résilience personnelle peuvent être divisées en trois catégories principales : les facteurs personnels, les facteurs biologiques et les facteurs systémiques.

Les facteurs personnels englobent tous les traits de personnalité tels que l'ouverture et l'extraversion, mais aussi l'estime de soi, l'optimisme, la flexibilité cognitive, la capacité d'adaptation et bien d'autres encore. En outre, ces facteurs incluent également les facteurs démographiques tels que l'âge, le sexe, l'origine ethnique (Herrman et al., 2011).

En ce qui concerne les facteurs biologiques, il convient de préciser que les environnements difficiles, surtout s'ils sont vécus dans la petite enfance, affectent la structure du cerveau et le fonctionnement du système neurobiologique. Les changements physiques qui se produisent au niveau du cerveau peuvent affecter la capacité des individus à modérer les émotions négatives et à se comporter de manière résiliente par rapport aux autres (Herrman et al., 2011).

Les facteurs environnementaux et systémiques sont les « facteurs de protection » décrits ci-dessus et consistent en un soutien social que les familles, les amis et la communauté offrent aux individus. L'attachement étroit aux parents et aux proches entraîne une diminution des

troubles du comportement et un niveau plus élevé de résilience personnelle. Il en va de même pour les facteurs communautaires positifs, comme une bonne éducation, mais aussi pour les éléments culturels, le sport ou la religion, qui contribuent à renforcer les comportements résilients. Les relations sociales sont fortement liées à la résilience, mais de manière variable. En effet, si certaines d'entre elles sont pertinentes tout au long de la vie, d'autres ne sont importantes qu'à certaines étapes de la vie. En résumé, de bonnes conditions environnementales et l'absence d'abus ou de mauvais traitements permettent aux gens de vivre plus paisiblement et de renforcer leur capacité à faire face aux adversités de la vie (Herrman et al., 2011).

### **1.2.2: Capital psychologique et résilience dans le contexte du travail**

La résilience au travail consiste en une combinaison de caractéristiques personnelles, de soutien social et de processus d'autorégulation que les individus utilisent afin de surmonter des situations de travail difficiles et de maintenir un bon niveau de performance (McLarnon et Rothstein, 2013). Les personnes, sur leur lieu de travail, sont soumises à la pression et au stress, et doivent constamment y faire face. Bien que l'importance de ce sujet soit reconnue, les études qui examinent les processus dynamiques qui ont lieu au sein de l'entreprise, et qui ont un impact sur la résilience de ses dirigeants et de ses travailleurs sont encore en nombre limité (Youssef et Luthans, 2007). Cependant, certains auteurs se sont attachés à approfondir ce sujet et ont démontré que l'espoir, l'optimisme et la résilience sont positivement liés à la satisfaction et au bonheur au travail.

Par conséquent, un impact positif potentiel des capacités psychologiques des employés sur les résultats liés au travail peut être détecté et analysé plus en détail (Youssef et Luthans, 2007). Les comportements résilients des travailleurs sont le résultat d'une interaction entre les facteurs individuels, les facteurs situationnels et les processus de résilience. Les facteurs individuels, en tant que caractéristiques personnelles, interagissent avec des variables exogènes, en tant que soutien externe, et donnent vie au processus de résilience. Ce processus consiste à appliquer et à étendre les ressources personnelles de résilience déjà existantes. Enfin, le résultat de la résilience se manifeste, consistant en la capacité des travailleurs à rester résilients face aux incertitudes, et confiants dans la possibilité de gérer de nouveaux défis (Duchek, 2018).

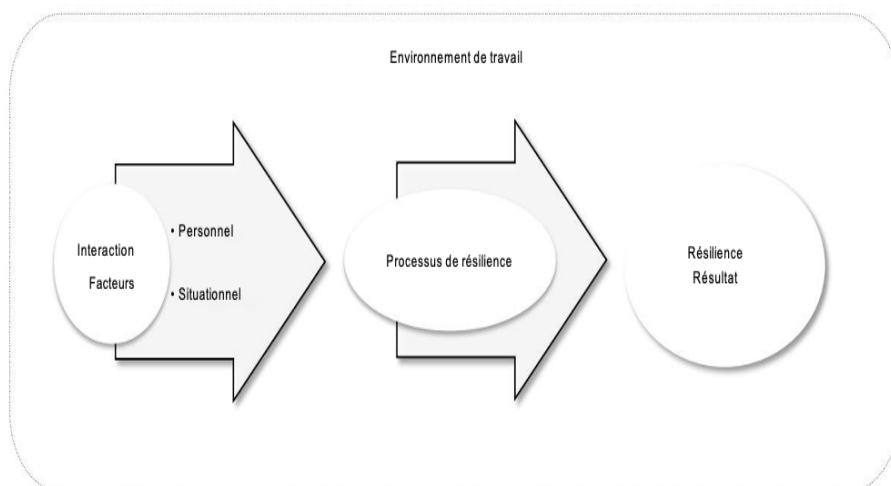


Figure 1 : Cadre de résilience en milieu de travail

Source : Adapté de Ducheck, (2018)

## Section 2: Résilience et réussite entrepreneuriale

La littérature relative à l'entrepreneuriat suggère que la résilience de l'entrepreneur peut contribuer à expliquer la réussite entrepreneuriale. Dans ce chapitre, nous vérifierons s'il existe un lien entre les dimensions de résilience et le succès des entrepreneurs.

D'évidence, un entrepreneur est toujours confronté à divers problèmes pour maintenir son entreprise. Parfois, ces problèmes apparaissent de manière inattendue et peuvent avoir de graves conséquences sur la continuité de leurs activités. Ainsi, un entrepreneur doit faire preuve de résilience lorsqu'il surmonte des circonstances potentielles susceptibles de perturber la survie de son entreprise.

### 2.1: Différentes perspectives sur la résilience entrepreneuriale

La résilience entrepreneuriale comprend les processus que les entrepreneurs utilisent pour développer et déployer leurs capacités afin de s'adapter et de répondre à l'adversité rencontrée dans leur rôle d'entrepreneur. La résilience entrepreneuriale peut être conceptualisée comme un ensemble de capacités, comme un processus et comme un résultat. L'idée de la résilience entrepreneuriale en tant qu'ensemble de capacités implique que la résilience est composée de certaines capacités ou tendances psychologiques et comportementales qui permettent à un entrepreneur de surmonter l'adversité.

### **2.1.1: La résilience entrepreneuriale**

Le concept de résilience peut également s'appliquer aux entrepreneurs, car ils doivent fréquemment faire face à des événements inattendus qui mettent en danger les performances, voire la survie de leurs entreprises. Les revers « surviennent parce que les catastrophes environnementales, les crises financières, les nouveaux concurrents ou les innovations perturbatrices bouleversent les stratégies, et par conséquent les performances habituelles des entreprises » (Duchek, 2018).

La résilience est une qualité essentielle pour les entrepreneurs, car elle les aide à faire face à des périodes difficiles ou à des échecs professionnels, leur donnant la possibilité de repartir plus fort qu'avant.

L'idée de la résilience entrepreneuriale trouve son origine dans la combinaison de trois sources de littérature différentes. La première source est la contribution des chercheurs en économie qui ont étudié le rôle des entrepreneurs dans le développement de l'économie. La deuxième source est constituée par la recherche psychologique, qui a étudié les traits et caractéristiques typiques qui distinguent les entrepreneurs des autres. La troisième et dernière source est la recherche sociale et comportementale qui souligne l'importance des influences environnementales sur les attitudes des entrepreneurs (Hedner et al., 2011).

### **2.1.2: Les moteurs de la résilience entrepreneuriale**

Il arrive assez souvent que les entrepreneurs perçoivent leur entreprise comme leur propre vie, une grande source de bonheur plutôt qu'un travail qu'ils doivent faire pour vivre. Les fondateurs et les entrepreneurs établissent généralement un lien fort avec leur propre entreprise et, de ce fait, sont les principaux responsables de ses performances. Les fondateurs, en effet, sont reconnus comme des innovateurs et des visionnaires, qui centralisent sur eux une variété de rôles qui se combinent pour créer une figure complexe (Hoang et Gimeno, 2010). Certaines études ont montré que l'accumulation de rôles multiples a un effet positif sur la résilience personnelle des individus. Cela est dû au fait que, en expérimentant de nombreuses positions différentes, les individus peuvent acquérir de nombreuses connaissances qu'ils peuvent ensuite exploiter lorsqu'ils font face à des moments difficiles. En effet, les expériences passées génèrent une sorte d'effet tampon qui aide les personnes à surmonter les difficultés de manière appropriée (Hoang et Gimeno, 2010).

Cet aspect a amené les chercheurs à appliquer le concept de résilience aux entrepreneurs et à étudier ses moteurs. Les premières études qui se sont concentrées sur la capacité de rebond des entrepreneurs ont d'abord supposé que cette qualité était un trait distinctif des entrepreneurs plutôt qu'une capacité qu'ils peuvent apprendre. Cette approche a évolué vers une idée plus moderne de la résilience entrepreneuriale comme la capacité évolutive des entrepreneurs à rebondir vers une activité commerciale normale après avoir traversé des périodes difficiles (Hedner et al., 2011). Cette capacité de récupération rapide et constructive est influencée par les bonnes et mauvaises expériences qui leur ont servi d'enseignements (Duchek, 2018). La résilience entrepreneuriale est désormais définie comme un construit complexe de facteurs intrapersonnels, interpersonnels et contextuels, et elle évolue dans le temps. Les facteurs interpersonnels sont la famille, les amis, les équipes de travail et les réseaux qui offrent un soutien efficace à l'entrepreneur. Toutes les relations qui apportent de l'attention, de la confiance et des encouragements sont bénéfiques pour développer la résilience (Hedner et al., 2011). Ensuite, les facteurs contextuels qui ont un impact sur la résilience des entrepreneurs sont : la disponibilité des ressources, la culture, les réglementations industrielles, mais aussi le stade de développement économique et politique des pays. Enfin, en ce qui concerne les moteurs internes de la résilience, la littérature parle de nombreuses qualités personnelles qui y contribuent, et certaines d'entre elles sont : l'énergie, le besoin d'accomplissement, l'indépendance, l'autonomie, la dominance et l'assurance (Miller, 2015).

Néanmoins, les traits les plus marquants que les chercheurs ont revendiqués comme typiques des entrepreneurs sont : la passion, les émotions positives, l'auto-efficacité et la positivité. La passion implique la force et le courage, des sentiments chauds qui stimulent les entrepreneurs à rester engagés dans leur entreprise, quels que soient les obstacles qu'ils rencontrent (Cardon et al., 2009). Cet élément guide leur vie quotidienne et leur donne la motivation dont ils ont besoin pour poursuivre et atteindre leurs objectifs ambitieux. L'entrepreneuriat nécessite des investissements économiques et psychologiques importants, et génère par conséquent des émotions fortes comme l'incertitude ou le bonheur (Cardon et al., 2012).

Considérée ainsi, la capacité à ressentir des émotions positives est nécessaire pour les entrepreneurs, car elle affecte la manière dont les opportunités et les menaces sont interprétées, mais elle influence également la capacité des dirigeants à faire face au stress ou aux changements (Cardon et al., 2012). Ces émotions, comme la confiance en soi, ne sont pas un acquis, mais émergent au cours de la vie grâce à de bonnes réactions face aux adversités et

aux victoires intermédiaires. Les émotions positives, en cas d'échec, diminuent son impact négatif et son coût, mais servent aussi à accélérer le processus de récupération.

En outre, les entrepreneurs doivent être positifs quant à leurs chances de réussite, car ils ont naturellement tendance à prendre des décisions risquées qui pourraient déboucher sur des résultats peu conformes à leurs attentes. Il est vrai que la positivité ne se mesure pas par une valeur absolue, mais s'apparente davantage à un continuum, allant d'un niveau extrêmement élevé à un niveau plus modéré. Au bas de cette échelle, on trouve les pessimistes, des individus qui ont tendance à avoir des sentiments négatifs quant à l'avenir, mais il s'agit d'une inclinaison personnelle loin de celle qu'ont généralement les entrepreneurs qui réussissent (Neil et Gudmundsson, 2011). Une autre qualité fondamentale des entrepreneurs est l'auto-efficacité, qui consiste à croire qu'ils ont la capacité de prendre les décisions les plus appropriées pour leurs propres entreprises, dans les moments difficiles comme dans les bons moments. De plus, la confiance en soi amène les entrepreneurs à développer de nouvelles aspirations et à voir des opportunités là où les autres ne le peuvent pas (Bullough et Renko, 2013).

Tous ces moteurs sont loin d'être des traits de personnalité fixes, car ils sont influencés par des facteurs exogènes et peuvent s'améliorer avec l'encouragement de mentors, la formation ou l'éducation. Plus précisément, une enquête menée auprès de 500 entrepreneurs a démontré que leur résilience a été améliorée grâce à : des formations pour le développement des affaires ; la participation à des activités de mise en réseau, des conférences et des événements ; des initiatives entrepreneuriales actives avec la demande de retours critiques (Bullough et Renko, 2013). En augmentant leur résilience personnelle, les entrepreneurs améliorent également leur flexibilité, leur optimisme, leur motivation et leur persévérance, qui sont des qualités distinctives pour un entrepreneuriat réussi (De Vries et Shields, 2006).

En général, les personnes résilientes sont plus flexibles que les autres, car elles considèrent les obstacles comme des défis créatifs et appliquent des stratégies innovantes pour y faire face. Les entrepreneurs sont également extrêmement motivés, ce qui signifie qu'ils sont toujours à la recherche de nouveaux objectifs atteignables. Dans ces cas, la motivation la plus forte des entrepreneurs provient d'éléments intrinsèques comme la fierté, plutôt que de motivations extrinsèques comme l'argent (De Vries et Shields, 2006). Les nombreux objectifs que les entrepreneurs fixent à leurs entreprises exigent beaucoup de persévérance et de détermination, notamment lorsque des difficultés apparaissent. Si ces difficultés mettent en danger l'activité normale de l'entreprise, l'entrepreneur optimiste ne se décourage pas, mais travaille plus dur

et réagit positivement afin de transformer le drame en une nouvelle chance (De Vries et Shields, 2006).

## **2.2: Expériences et échecs entrepreneuriaux**

Toutes les entreprises ne réussissent pas, et cela est parfois dû au fait que les propriétaires et les gestionnaires manquent de certaines compétences fondamentales nécessaires aux dirigeants. D'autres fois, les caractéristiques positives des entrepreneurs, comme l'optimisme et l'efficacité personnelle, sont poussées à l'extrême, se transformant négativement en excès de confiance, narcissisme, agressivité, méfiance, suspicion, indifférence aux autres et bien plus encore. Dans le pire des cas, ces sentiments peuvent provoquer de mauvaises performances, mais aussi l'échec des activités de l'entreprise (Miller, 2015). En effet, l'excès d'optimisme peut conduire les entrepreneurs vers une prise de risque excessive qui pourrait signifier entreprendre des décisions dangereuses pour l'entreprise. Il est également considéré comme l'une des principales raisons de l'échec des nouvelles entreprises, car il amène les entrepreneurs vers des choix irrationnels et nuisibles (Neil et Gudmundsson, 2011).

Parfois, après un échec, les entrepreneurs perdent leur motivation alors que, dans d'autres cas, ils deviennent plus forts et apprennent la meilleure façon de se comporter afin de faire prospérer leur entreprise. Le degré d'acceptation de l'échec est défini par la résilience personnelle de l'entrepreneur, c'est-à-dire l'inclinaison positive d'un individu à surmonter ou à s'adapter à des situations nouvelles et défavorables (Corner et al., 2017).

Le modèle ci-dessous a été construit avec des données collectées en interrogeant un échantillon d'entrepreneurs, et montre le chemin et les états émotionnels vécus juste après le moment de l'échec entrepreneurial. Sur le côté gauche, il est montré l'étendue du dommage subi par l'individu pendant la première période après l'échec, qui peut être d'une entité légère, modérée ou sévère. Dans le moment immédiat qui suit l'échec, l'entrepreneur se concentre sur la réduction de la détresse subie, tandis que pendant la période intermédiaire qui suit l'échec, il se concentre sur le recadrage de lui-même en tant qu'entrepreneur. Enfin, à long terme, ce qui correspond à la troisième période, l'entrepreneur cherche de nouvelles voies de gratification et connaît un changement cognitif (Corner et al., 2017).

Comme le montre l'image, le parcours de résilience est caractérisé par certaines fluctuations, car le processus que les entrepreneurs suivent n'est pas linéaire, mais influencé par de nombreux facteurs situationnels et sentiments. Au final, grâce à ces mécanismes d'ajustement, les entrepreneurs composant l'échantillon surmontent les échecs et atteignent des résultats

positifs tels que la création d'une nouvelle entreprise, l'apprentissage entrepreneurial ou la création d'une nouvelle valeur (Corner et al., 2017).

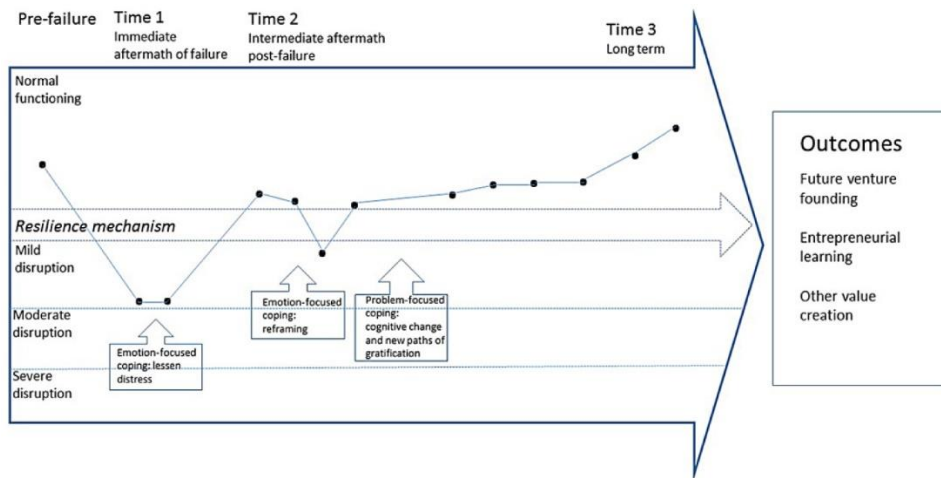


Figure 2 : Fonctionnement émotionnel et psychologique des entrepreneurs après un échec

Source : adapté de Doyle Corner, Singh et Pavlovich, (2017)

Dans le monde entier, l'échec entrepreneurial est vécu de différentes manières, car la culture influence considérablement sa perception. Par exemple, aux États-Unis, l'échec est mieux accepté, car il est considéré comme une expérience dont on peut tirer des enseignements afin de construire un succès futur plus fort. D'autre part, l'échec entrepreneurial est considéré comme un stigmat social au Japon et en Europe (Hedner et al., 2011).

### Section 3: L'impact de la résilience sur le succès entrepreneurial

Les entrepreneurs qui réussissent établissent leurs objectifs commerciaux et prennent des décisions opportunes pour atteindre ces objectifs dans des environnements de plus en plus compétitifs et incertains. Les informations dont disposent les entrepreneurs sont souvent ambiguës, incomplètes ou en constante évolution. Dans ces circonstances, les entrepreneurs résilients, qui font preuve d'une grande tolérance à l'ambiguïté et s'adaptent rapidement au changement, peuvent être mieux préparés à réussir. Les entrepreneurs résilients sont prêts à travailler dur pour atteindre leurs objectifs, à s'adapter aux changements afin de tirer parti de la nouvelle situation et sont capables d'apprendre de leurs erreurs. Comme suggéré dans des études antérieures (Ayala et Manzano, 2013 ; Stoltz, 2000), la résilience pourrait être un facteur clé dans l'explication du succès entrepreneurial. Cependant, les recherches empiriques précédentes n'ont pas été concluantes. L'une des principales raisons en est peut-être la complexité de la définition du concept de résilience (Luthar, Cicchetti et Becker, 2000), qui a

créé des défis considérables lors de l'élaboration d'une définition opérationnelle de la résilience.

### **3.1: L'effet des leaders résilients sur les organisations**

Jusqu'à présent, l'attention a été portée uniquement sur les entrepreneurs, car ils sont le moteur de l'économie et les promoteurs du progrès industriel (Miller, 2015). Néanmoins, les dirigeants et les travailleurs ordinaires sont fondamentaux pour l'épanouissement des entreprises, car ils sont les rouages qui permettent à l'ensemble de l'organisation de fonctionner (Van Der Vegt et al., 2015). Chacun au sein d'une entreprise doit faire face à des problèmes quotidiens et doit les surmonter afin d'atteindre de bons résultats et d'éviter de mettre en danger les fonctions organisationnelles. Pour mieux faire face aux adversités et aux changements, les employés pourraient recevoir une formation complète sur les procédures à suivre dans les moments difficiles (Van Der Vegt et al., 2015). Ceci est fondamental, car les employés, s'ils ne sont pas capables de gérer le stress, les changements et les événements inattendus, pourraient utiliser toutes leurs capacités de résilience pour se préserver, délaissier leur travail et fournir de mauvaises performances (Van Der Vegt et al., 2015).

Les qualités des salariés qui définissent leur niveau de résilience sont l'intelligence, l'efficacité personnelle, la stabilité émotionnelle, l'ouverture aux expériences, le soutien social, la flexibilité et l'autodiscipline. Plus ils disposent d'outils et de qualités, et plus ils peuvent résister aux difficultés, avec la possibilité supplémentaire d'exploiter ces défis pour trouver de nouvelles opportunités.

Les relations qui existent au sein des organisations, entre les employés, les managers et les propriétaires, déterminent la manière dont l'entreprise est capable de faire face aux adversités. De bonnes relations internes augmentent la résilience personnelle des travailleurs, car ils peuvent compter sur les capacités et le soutien des autres (Carmeli et al., 2013). Il peut donc arriver qu'en période de crise, les travailleurs s'entraident et s'engagent dans des activités extraprofessionnelles pour combler les vides laissés par les collègues (Van Der Vegt et al., 2015).

Parmi les éléments utiles pour augmenter la résilience des employés, émerge la figure des chefs, entendus comme des entrepreneurs et des managers optimistes et sûrs d'eux. Ces chefs sont capables d'inspirer et d'influencer leurs travailleurs, en devenant un modèle qu'ils veulent suivre et dont ils veulent apprendre. Cette inclination contribue à les rendre, ainsi que l'ensemble de l'organisation, plus résilients. L'auteur dit expressément :

« Pour être efficaces et inspirer les autres à atteindre les objectifs de l'organisation, les chefs doivent trouver des moyens d'engager ceux qui les entourent dans la conversation sur la résilience » (Seville et al., 2015).

Les actions et interactions quotidiennes qui se produisent entre les membres de l'organisation sous-tendent l'émergence de la capacité collective de résilience de l'entreprise. C'est pourquoi plus les employés, les gestionnaires et les propriétaires sont résilients, et plus ils peuvent s'influencer et s'inciter mutuellement à adopter des comportements résilients (Lengnick-Hall et al., 2011). Il a été démontré que la résilience des subordonnés peut être influencée de manière positive par les comportements de leurs leaders, car ces derniers peuvent les aider à faire face au stress et aux adversités du travail (Harland et al., 2005).

### **3.2: Résilience de l'entrepreneur et réussite de l'entreprise**

Comme nous l'avons mentionné plus haut, la résilience fait référence à la capacité humaine à s'adapter face à une tragédie, un traumatisme ou toute autre adversité. La résilience est utilisée pour caractériser les individus qui sont capables de surmonter facilement et rapidement les revers liés à leurs aspirations de vie et de carrière. La résilience est une qualité importante pour les entrepreneurs. La résilience est le résultat de l'interaction entre les entrepreneurs et leur environnement. Il s'agit d'un processus dynamique et évolutif par lequel les entrepreneurs acquièrent les connaissances, les capacités et les compétences qui les aident à faire face à un avenir incertain avec une attitude positive, de la créativité et de l'optimisme, et en s'appuyant sur leurs propres ressources.

Les entrepreneurs font preuve de résilience lorsqu'ils sont confrontés à des circonstances défavorables et sont capables de développer et de mobiliser des ressources dont ils ne soupçonnaient souvent pas l'existence. En d'autres termes, la résilience représente une véritable stratégie de croissance pour les entrepreneurs. La résilience est un concept multidimensionnel qui comprend un réseau d'attitudes et de comportements favorables.

La résilience peut être considérée comme l'amalgame d'une série de qualités personnelles et comportementales plutôt que comme une caractéristique spécifique. En tant que tel, le concept de résilience a toujours été difficile à définir (Luthar, Cicchetti et Becker, 2000), tout comme il a été difficile de développer une mesure opérationnelle de la résilience. Bien qu'un certain nombre d'échelles aient été développées pour mesurer la résilience, elles ne sont pas largement validées (Windle et al., 2011). Une exception est « l'échelle de résilience » de

Connor-Davidson (CD-RISC ; Connor et Davidson, 2003) qui a été validée dans de nombreuses études (Burns et Anstey, 2010 ; Karairmak, 2010 ; Lamond et al., 2008).

La majorité des chercheurs ont démontré que le CDRISC a une structure multifactorielle. Manzano et Ayala (2013) ont montré que la débrouillardise, la rusticité et l'optimisme sont des facteurs distincts de la résilience des entrepreneurs. La robustesse fait référence au contrôle de soi, et non au contrôle des actions ou du soutien des autres. Cela signifie que les entrepreneurs ne sont pas facilement frustrés lorsqu'ils font face à des situations défavorables, qu'ils sont audacieux et qu'ils se battent pour atteindre leurs objectifs. L'ingéniosité fait référence aux ressources, aux capacités et aux compétences que l'entrepreneur possède pour contrôler les diverses situations défavorables auxquelles il doit faire face. L'ingéniosité implique que les entrepreneurs croient en leur propre capacité à contrôler les événements et à influencer l'issue des situations dans lesquelles ils se trouvent (Powell et Baker, 2017).

L'optimisme est une autre composante de la résilience. Il s'agit de la capacité de l'entrepreneur à maintenir une attitude positive dans des circonstances difficiles, dans des situations où il y a une grande incertitude quant aux résultats. C'est la capacité des entrepreneurs à apprendre de leurs erreurs et à les considérer comme une opportunité plutôt que comme un échec. Les entrepreneurs résilients ont une plus grande capacité à se renouveler dans le temps par l'innovation et à s'adapter aux changements divers et turbulents de l'environnement (Reinmoeller et Baardwijk, 2005). Les entrepreneurs résilients ont une grande estime d'eux-mêmes, ont le sentiment d'avoir le contrôle et n'ont pas peur d'échouer. Si cela se produit, malgré l'adversité, ils « se relèvent » plus forts qu'avant parce qu'ils ont appris de la situation, parce qu'ils ont vécu et fait des erreurs, et parce qu'ils ont été capables de changer pour s'adapter aux nouvelles circonstances de leur environnement (Cannon et Edmondson, 2005).

Stoltz (2000), qui a étudié la résilience personnelle par le biais de ce qu'il appelle le quotient d'adversité (QA), a démontré que la résilience est un facteur majeur qui sous-tend la réussite dans les milieux entrepreneuriaux. Les entrepreneurs qui réussissent ont un score QA significativement plus élevé que ceux qui réussissent moins bien. En fait, la résilience est considérée comme une mesure appropriée de la réussite entrepreneuriale dans les premiers stades d'une entreprise, lorsque des indicateurs financiers solides ne sont pas disponibles ou appropriés (Markman et al., 2005).

Baron et Markman (2003) ou Envick (2005) ont fourni des preuves supplémentaires que la résilience est un facteur majeur de la réussite dans le contexte de l'entrepreneuriat. D'autres

auteurs ont suggéré que la réussite et la performance entrepreneuriales sont fonction de la résilience, de la motivation à réussir, de la propension à prendre des risques et de la capacité à s'adapter à l'ambiguïté et à la tolérer (Bhidé, 2000). Si l'on considère que la résilience est un facteur essentiel pour comprendre la capacité d'un entrepreneur à soutenir son entreprise, il semble logique de supposer que les entrepreneurs qui ont plus de résilience seront aussi ceux dont les entreprises auront plus de succès (Stoltz, 2000) : il semble logique de supposer que la résilience influence positivement le succès entrepreneurial.

Pour Envick (2005) et Cannon et Edmondson (2005), ladite relation peut être soutenue par le processus d'apprentissage attendu qui est censé avoir lieu lorsque l'on vit dans des conditions défavorables. Pour Fisher (2011), la résilience prédit le succès entrepreneurial. La résilience contribue à l'explication de la capacité d'un entrepreneur à mener une action entrepreneuriale soutenue et/ou à atteindre le succès entrepreneurial. Nous ne connaissons aucune étude antérieure qui ait examiné l'importance de la résilience de l'entrepreneur en fonction des différences de genre et sa relation avec le succès de l'entreprise. Certaines études suggèrent que les différences de genre ne contribuent pas à expliquer le degré de résilience des sujets (Burns et Anstey, 2010 ; Karairmak, 2010), tandis que d'autres concluent à l'existence d'une telle relation (Merrell, Cohn et Tom, 2011 ; Reed, Fazel, Jones, Panter-Brick et Stein, 2012 ; Tol, Song et Jordans, 2013). En revanche, concernant l'effet du genre sur la croissance de l'entreprise, les études précédentes, qui ont été menées sans tenir compte du degré de résilience des sujets, ont rapporté des résultats contradictoires (Cliff, 1998 ; Du Rietz et Henrekson, 2000 ; Fairlie et Robb, 2009 ; Johnsen et McMahon, 2005). Sur la base de la littérature précédente, nous développerons dans les lignes qui suivent nos hypothèses.

### **3.3: Développement des propositions**

Après avoir passé en revue la littérature existante, les hypothèses développées dans cette étude de recherche reposent principalement sur trois principales hypothèses basées sur notre partie théorique. En utilisant ces bases théoriques, nous tenterons d'expliquer les facteurs les plus importants pour le succès entrepreneurial grâce à la résilience. En accord avec la revue de littérature théorique, les propositions que nous chercherons à vérifier dans cette étude se présentent de la manière suivante :

▪ **P. 1 :** *« la motivation, l'engagement et la résilience conditionnent la réussite entrepreneuriale ».*

▪ **P. 2** : « les ressources (capital humain, social, financier et technologique) dont l'entrepreneur dispose et contrôle contribuent au succès entrepreneurial ».

▪ **P. 3** : « la réussite entrepreneuriale est déterminée par des facteurs environnementaux (crise sanitaire) et contextuels sociaux (niveau de revenu) propres à l'entrepreneur ».

### **Conclusion du chapitre**

Dans, ce chapitre, nous avons exploré le concept de résilience et ses applications, en mettant l'accent sur les individus et les entrepreneurs. Nous avons discuté des caractéristiques personnelles qui contribuent à la résilience, ainsi que de l'importance du soutien extérieur pour favoriser la capacité des individus à faire face aux défis. Dans un environnement commercial de plus en plus hostile, la résilience devient essentielle pour les entrepreneurs, qui doivent prendre des décisions risquées et affronter diverses sources d'incertitude.

La recherche sur la résilience entrepreneuriale est encore à un stade naissant, mais elle présente un potentiel prometteur. Dans ces conditions, les chercheurs en entrepreneuriat se sont tournés vers la littérature en psychologie pour mieux comprendre la résilience en tant que capacité, processus et résultat. Cependant, il existe des perspectives différentes quant à la nature de l'adaptation et des résultats chez les entrepreneurs résilients. Certains débats subsistent quant à savoir si les entrepreneurs résilients reviennent simplement à leur niveau de fonctionnement initial après avoir surmonté l'adversité, ou s'ils connaissent une croissance et un fonctionnement améliorés.

Néanmoins, grâce aux débats théoriques et aux tests empiriques, les spécialistes de l'entrepreneuriat peuvent contribuer à faire avancer la compréhension de la résilience entrepreneuriale, tout en fournissant des informations utiles aux praticiens. L'impact de la résilience sur le succès entrepreneurial est indéniable, avec des leaders résilients qui influencent positivement leurs organisations et encouragent leurs suiveurs à faire face efficacement aux adversités.

Aussi, la résilience est-elle un concept clé pour les individus et les entrepreneurs, leur permettant de faire face aux défis et de s'adapter aux changements. Nul doute que de futures recherches dans ce domaine devraient continuer à approfondir notre compréhension de la résilience entrepreneuriale, en explorant ses différentes perspectives et en examinant son impact sur le succès entrepreneurial. Cela permettrait de développer des stratégies et des interventions efficaces pour promouvoir la résilience et soutenir la réussite des individus et des entreprises dans des environnements dynamiques et incertains.



## **Chapitre II: Méthodologie de la recherche**

Dans les premiers axes de ce mémoire, nous avons procédé à une revue de la littérature pour cadrer notre recherche scientifique, afin d'aborder le phénomène de la résilience et de la réussite entrepreneurial. Nous présenterons l'épistémologie et la méthodologie de recherche choisie dans la conduite de notre travail de recherche. Dans un premier temps, nous présenterons et expliquerons notre choix concernant notre positionnement méthodologique, pour ensuite décrire les modalités de recueil de données adoptées.

Tout travail de recherche repose sur une certaine vision du monde, et pour ce faire, il importe d'utiliser une méthodologie précise. Sans une détermination claire d'un ancrage méthodologique, les résultats obtenus manqueront d'intérêt ou de scientificité. Ce chapitre représente à ce titre une feuille de route et une cartographie pour notre partie pratique.

### **Section 1: La méthode d'approche de la recherche**

Nous présenterons la méthode d'approche de la recherche utilisée pour étudier la résilience entrepreneuriale chez les personnes à faible revenu. Cette méthode est essentielle pour recueillir des données pertinentes et fiables afin de mieux comprendre les facteurs qui contribuent à la réussite entrepreneuriale dans des contextes économiques difficiles.

Dans cette section, nous aborderons les différentes étapes de la méthode de recherche, y compris la définition claire des objectifs de l'étude, la formulation des questions de recherche pertinentes et la sélection appropriée des participants à l'étude. Nous discuterons également des différentes méthodes de collecte de données, telles que les enquêtes, les entretiens et les observations, qui permettent de recueillir des informations précieuses sur la résilience entrepreneuriale.

#### **1.1: Approche globale de la recherche**

La méthode utilisée dans le cadre du travail de recherche trouve ses origines dans le type du sujet soit qu'il relève d'un champ (moins ou trop exploré), autrement dit, soit qu'on cherche à explorer, à décrire ou à établir des liens entre des variables... Ajoutant à cela l'objectif derrière le travail de recherche.

Les méthodes quantitatives supposent de travailler avec des chiffres en essayant de dresser un modèle mathématique dressant le lien entre une ou plusieurs variables et d'autres variables.

L'objectif est toujours de savoir comment une variable s'explique en la régressant sur d'autres variables qui peuvent être soit quantitatives ou qualitatives, et dépendamment du type de la variable ; la méthode de l'analyse quantitative diffère.

Une logique disjonctive qui répond à un objectif de mesure du poids d'une variable dans une autre et la façon avec laquelle cette dernière variera si la première passe d'un niveau à l'autre. Le quantitatif de son côté répond à des questions comme : dans quelle mesure une variable X impacte une autre Y ?

Le qualitatif pour sa part ne s'intéresse pas aux chiffres, mais plutôt au point de vue des acteurs et à leurs comportements par rapport à un phénomène déterminé ; c'est à dire, la façon dont ils interagissent entre eux. Les outils utilisés permettent d'aller en profondeur au lieu de s'arrêter aux chiffres pour comprendre les raisons réelles derrière un comportement déterminé.

### **1.2: Le qualitatif comme cadre méthodologique**

La résilience est une construction à multiples facettes intégrant des ressources sur lesquelles les individus peuvent s'appuyer - à savoir des traits (c'est-à-dire, la résistance de la personnalité), des capacités (c'est-à-dire, développer des capacités et des stratégies d'adaptation) et des processus (c'est-à-dire, l'évaluation de la rétroaction et des expériences d'adaptation) - dans un modèle de processus où ces facteurs, plus les influences contextuelles, interagissent pour déterminer comment les individus répondront avec succès (ou sans succès). De ce fait, on peut dire que l'étude porte essentiellement sur les comportements des acteurs et leurs interprétations de la réalité par rapport à ce phénomène, ce qui justifie l'adoption du qualitatif comme cadre méthodologique de notre travail.

Cette étude vise à mieux comprendre la résilience des personnes à faible revenu sur leur réussite entrepreneuriale. À cet égard, la recherche qualitative est appréciée pour fournir une plus grande profondeur à la compréhension de certains phénomènes en se concentrant sur les processus sociaux et humains (Griffin, 2004 ; Tewksbury, 2009). En outre, il a été démontré que le traitement de sujets sensibles est mieux facilité par des méthodes qualitatives (Creswell, 2007 ; Griffin, 2004). Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre précédent, la résilience d'un individu provoque des difficultés émotionnelles. Aussi l'approche méthodologique qualitative a été considérée comme la plus appropriée par cette étude. Néanmoins, la recherche qualitative n'est pas sans limites.

L'analyse de données en recherche qualitative est considérée comme chronophage. On lui reproche souvent de s'appuyer sur de petits échantillons, et la généralisabilité des résultats est contestée (Creswell, 1998). Cependant, en faisant des recherches qualitatives et en nous assurant de la validité des résultats, nous nous devons de faire le point sur le cadre théorique à partir duquel la recherche est menée et de la littérature concernant les phénomènes étudiés. Tandis que le choix de la méthode de collecte de données appropriée « *devrait toujours être dicté par la ou les questions de recherche à l'étude* » (Griffin, 2004, p. 3).

Dans notre étude, nous reconnaissons que la réalité n'est pas fixe et objective, mais qu'elle est construite socialement par les individus. Aussi, nous nous intéressons à la manière dont les personnes à faibles revenus construisent leur résilience, et comment cela influe-t-il sur leur réussite entrepreneuriale. Nous considérons que la résilience est une construction qui intègre divers éléments, tels que la personnalité, les capacités et les processus d'adaptation, et que les individus jouent un rôle actif dans cette construction.

En utilisant une approche qualitative, nous cherchons à comprendre les comportements et les interprétations des acteurs impliqués dans l'entrepreneuriat résilient. Nous reconnaissons que ces interprétations sont influencées par des facteurs sociaux et humains, tels que les interactions avec l'environnement et les valeurs culturelles. En adoptant une perspective constructiviste, nous mettons en exergue la manière dont les individus donnent un sens à leur expérience entrepreneuriale, et comment interagissent-ils avec leur environnement pour construire leur propre réalité, c'est-à-dire des « réalités socialement construites » (Guba et Lincoln 1989, p. 86).

Précisons que notre recherche s'inscrit dans une perspective constructiviste qui met l'accent sur la construction sociale de la réalité et la manière dont les individus attribuent un sens à leur environnement. Dans ce cadre, nous examinons la résilience des personnes à faibles revenus dans le contexte de l'entrepreneuriat et cherchons à comprendre comment ils construisent leur résilience et interprètent leur expérience entrepreneuriale.

## **Section 2: Les méthodes de collecte de données**

Il existe différentes méthodes de collecte de données telles que les questionnaires, les guides d'entretien, l'analyse documentaire... Pour notre étude, nous avons choisi d'utiliser un guide d'entretien afin de comprendre les facteurs de la résilience et leur impact sur l'entrepreneuriat, ainsi que les traits d'un entrepreneur résilient. Cette approche nous permet d'obtenir des

informations détaillées et approfondies en recueillant les perspectives et les expériences des participants. Les entretiens semi-directifs nous permettent aussi d'explorer en profondeur les stratégies de résilience des entrepreneurs à faible revenu et de comprendre comment ils font face aux défis et surmontent les obstacles.

Dans cette partie de notre mémoire, nous détaillerons la méthode du guide d'entretien que nous avons utilisée pour collecter les données. De plus, nous aborderons l'importance de l'analyse physique en tant que méthode ancienne et fondamentale. Ensuite, nous expliquons comment nous analyserons les données après avoir mené les entretiens. Il est à noter que les chercheurs disposent de plusieurs options pour l'analyse qualitative, en fonction des matériaux dont ils disposent.

### **2.1: Le guide d'entretien**

Après notre choix méthodologique, nous procédons à l'administration d'un guide d'entretien semi-directif pour explorer les relations entre les variables explicatives du processus résilience sur le succès entrepreneurial.

L'entretien de recherche, ou «entrevue personnelle» est une technique qui permet de recueillir des informations discursives primaires dans l'objectif de les analyser. Selon Pinto et Grawitz (1969) un entretien de recherche est :

*« un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé, il s'agit d'une discussion orientée, d'un procédé d'investigation utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec des objectifs fixés ».*

Selon Yin (2003), le guide d'entretien est plutôt une «*conversation guidée*», plus qu'une enquête structurée ; pendant l'entretien, il est préconisé de poser les questions d'une manière fluide et détendue (comme dans le cadre d'une conversation informelle).

De façon plus détaillée, cette approche ouverte favorise l'émergence de pensées et d'idées spontanées, en laissant suffisamment d'espace à l'individu pour qu'il explore et exprime ses pensées les plus profondes. L'absence de directive précise crée un environnement propice à l'éloquence, où les mots non prononcés et les pensées enfouies peuvent se manifester. Par cette méthode, l'interlocuteur est stimulé à construire un récit plus approfondi et révélateur, dévoilant des détails dont il n'était pas nécessairement conscient au préalable. Cela peut

donner lieu à des découvertes surprenantes et à de nouvelles perspectives sur le sujet abordé, offrant ainsi une valeur ajoutée à l'interaction.

L'intervieweur doit manifester de l'empathie et doit avoir une attitude ouverte et sans préjugés (Crozier et Friedberg, 1977). L'entretien ne doit pas se limiter aux faits, car les opinions et perceptions des individus ont aussi leur importance :

*« plus le répondant contribue de cette façon, plus son rôle peut être considéré comme celui d'un informateur plutôt que celui d'un répondant. Les informateurs clés sont souvent cruciaux dans la réussite [d'un guide d'entretien] » (Yin, 2003, p.90).*

Les entretiens qualitatifs que nous administrons sont de type « interviews semi-directives ». Pour Yin (2003), l'entretien semi-directif doit se dérouler de manière très ouverte, « d'une manière conversationnelle », la seule différence étant de suivre une liste de questions en conformité avec le protocole établi au départ. Le degré de liberté, d'une part, chez les répondants est assez réduit puisque nous fixons les thèmes de l'enquête, et d'autre part le degré de profondeur est assez élevé puisque nous visons à épuiser les thèmes qui traitent des variables explicatives de la résilience, mais également les liens entre les variables que nous cherchons à explorer.

## **2.2: L'observation physique**

L'observation physique est une technique de collecte de donnée impliquant de voir de près la façon avec laquelle les pratiques sont mises en place. D'avoir une idée sur la complexité des processus et les comportements des acteurs.

Dans la vision d'Olivier LEMANT, « l'existence et l'activité présente d'un processus ou d'un bien sont constatées par l'observation matérielle... Il s'agit d'une série de détails qui se révèlent à l'observateur, la signification de chaque détail étant liée au but par l'investigation ».

L'observation dans la recherche qualitative « est l'une des approches les plus anciennes et les plus fondamentales des méthodes de recherche. Cette approche consiste à collecter des données en utilisant ses sens, en particulier en regardant et en écoutant de manière systématique et significative » (McKechnie, 2008). De même, Adler et Adler (1994) ont qualifié les observations de « base de toutes les méthodes de recherche » dans les sciences sociales et comportementales. Étant donné que l'accent mis sur l'observation qualitative est d'assimiler les différences de qualité, cela prend beaucoup plus de temps que l'observation quantitative, mais la taille de l'échantillon utilisé est beaucoup plus petite et la recherche est

approfondie et beaucoup plus personnelle. Même si l'observation qualitative est subjective, le chercheur doit définir le résultat final et le quantifier afin que la recherche soit exploitable.

Cette phase de notre recherche consistait en une prise de notes lors des entrevues. Elle était aussi relative à notre intervention et nos interactions avec nos répondants.

### **2.3: L'échantillon**

Compte tenu de ses objectifs, de son approche qualitative, mais aussi des moyens disponibles, cette étude a choisi une stratégie d'échantillonnage et de commodité (Cohen, Manion, et Morrison, 2007). L'objectif de l'échantillonnage est utilisé « pour l'identification et la sélection de cas riches en informations pour leur utilisation efficace comme source » (Palika et al., 2013), où la sélection des « cas » repose sur le jugement du chercheur qui possède les caractéristiques particulières recherchées dans l'étude. Il existe plusieurs techniques d'échantillonnage raisonné. Cette étude a choisi l'échantillonnage critérié comme stratégie clé, qui implique la recherche des cas d'individus qui répondent à un certain critère, par exemple (ils ont un certain âge ou ont vécu une expérience de vie particulière). D'autre part, la commodité ou l'échantillonnage d'opportunité est défini comme suit : choisir les personnes les plus proches pour servir de répondant et poursuivre ce processus jusqu'à ce que la taille d'échantillon requise ait été obtenue ; ou ceux qui se trouvent être disponibles et accessibles au temps. À ce titre, nous avons choisi simplement l'échantillon parmi ceux auxquels j'avais un accès facile.

En effet, la sélection des participants s'est faite à partir d'une liste des personnes connues. Les critères d'inclusion des personnes dans cette recherche étaient que ces personnes soient entrepreneurs, aient un revenu faible (même si cette notion est relativement peu qualifiable). L'échantillon final se compose de 8 personnes interrogées.

### **2.4: L'analyse des données**

Une fois les entrevues effectuées, le chercheur, et en fonction des matériaux dont il dispose, peut opter pour l'une des deux techniques d'analyse qualitative. La première technique est le résumé des réponses, et elle a lieu dans le cas où le chercheur ne peut pas retranscrire intégralement l'entretien, et la deuxième technique est l'analyse de contenu.

Dans le premier cas, le chercheur procède à une rédaction du résumé de l'entretien semi-directif effectué selon le plan du guide ainsi que les thèmes abordés. Les « verbatim » seront dans ce cas constitués des phrases clés énoncées par le répondant telles qu'elles grâce au

logiciel NVIVO. Cette méthode est utilisée pour les entretiens semi-directifs que nous administrons.

Dans le deuxième cas, l'analyse de contenu consiste à effectuer un découpage du discours en unités d'analyse, sous forme de mots, de phrases ou de thèmes qu'il convient pour le chercheur de catégoriser en fonction de la problématique et l'objectif de la recherche.

Dans cette deuxième configuration, il importe que le chercheur procède à une définition claire et précise des unités d'analyse avant de commencer le découpage du corpus. Le codage et la comptabilisation des unités d'analyse s'établissent après avoir regroupé les éléments du discours qui ont le même sens ou qui sont regroupés dans la même catégorie. Une analyse quantitative est ensuite possible à travers la comparaison des fréquences d'apparition des unités d'analyse.

Les analyses de contenu, pour les entretiens semi-directifs, sont utilisées pour traiter les données et permettre « *la découverte de méthodes de transformation de l'objet de recherche et de nouveaux outils et principes de management appliqués à l'objet de recherche* » (Savall et Zardet, 2004, p 361).

### **Conclusion du chapitre**

Nous avons présenté la méthodologie et les outils de recherche utilisés pour mener cette étude sur la résilience et la réussite entrepreneuriale. Une approche qualitative a été adoptée pour approfondir la compréhension des comportements, des interprétations et des stratégies de résilience des entrepreneurs à faible revenu.

La méthodologie de recherche a été conçue, en définissant clairement les objectifs de l'étude et en formulant des questions de recherche pertinentes. Les entretiens semi-directifs ont été choisis comme méthode principale de collecte de données, permettant ainsi d'obtenir des informations approfondies sur les facteurs de la résilience et leur impact sur l'entrepreneuriat.

L'approche qualitative adoptée dans notre recherche nous permet d'explorer en profondeur les expériences des entrepreneurs à faible revenu et de saisir les nuances de leurs récits. Les résultats obtenus grâce à cette méthodologie contribueront à n'en pas douter à une meilleure compréhension de la résilience entrepreneuriale et de la réussite dans des contextes économiques difficiles.

## **Chapitre III: Analyse et discussion des résultats**

Après avoir présenté le cadre méthodologique général dans lequel nous nous inscrivons, notre deuxième chapitre sera dédié à l'analyse et la discussion des résultats de la recherche.

Les résultats correspondent aux résultats des deux phases d'analyses, à savoir les résultats de l'analyse NVIVO et les résultats de l'analyse des discours (témoignage), qui ont pour objectif d'explorer les déterminants des facteurs de résilience explicatifs de la réussite entrepreneuriale des personnes à revenu faible en période de la Covid-19

### **Section 1: Analyse des résultats**

Comme nous l'avons précisé, nos résultats sont composés de deux études, à savoir une analyse avec le logiciel NVIVO et une analyse de contenu des témoignages.

L'analyse se base sur notre revue de la littérature pour déterminer le niveau de performance et de réussite chez les personnes interrogées selon une logique qui s'aligne sur des facteurs tels que : la résilience, l'adaptabilité, la motivation, l'engagement, l'ouverture d'esprit, l'honnêteté et le professionnalisme. Les méthodologies que nous suivons ainsi que les objectifs des deux phases étant définis préalablement cette section présente directement les résultats respectifs des deux phases.

#### **1.1: Profil des entrepreneurs**

Le tableau fournit des informations sur huit dirigeants d'entreprises. Parmi eux, le dirigeant 1 est âgé de 44 ans et a fondé une entreprise dans le domaine de l'édition. Son déclic pour la création d'entreprise a été motivé par des opportunités économiques, le désir d'autonomie et de contrôle sur son travail. Il est entrepreneur depuis 2014 et possède un niveau secondaire. Le dirigeant 2, âgé entre 31 et 40 ans, n'a pas précisé son activité, mais a ressenti le besoin d'autonomie pour se lancer dans l'entrepreneuriat. Il est entrepreneur depuis 2017, soit 6 ans, et possède un diplôme de secondaire. Les dirigeants 3 et 4, âgés entre 31 et 40 ans, ont également créé leur entreprise il y a quelques années. Le dirigeant 3 a combiné sa passion pour un domaine spécifique avec son désir d'indépendance, tandis que le dirigeant 4, un entrepreneur artisan dans le domaine de la menuiserie, voulait être maître de son destin professionnel. Les dirigeants 5 et 6, âgés de 18 et 30 ans, ont été motivés par l'indépendance financière pour démarrer leur entreprise. Le dirigeant 7 est un entrepreneur artisan

expérimenté, ayant plus de 25 ans d'ancienneté, et il a ressenti un appel profond à créer des produits artisanaux de qualité. Enfin, la dirigeante 8, âgée de 65 ans, a créé une boutique de fleurs en combinant sa passion et sa créativité dans ce domaine. Malgré des ressources financières limitées, elle a pu exercer son métier et partager sa vision avec les autres.

Tableau 1 : statistique sur le profil des participants

	Dirigeant1	Dirigeant2	Dirigeant3	Dirigeant4	Dirigeant5	Dirigeant6	Dirigeant7	Dirigeant8
A : activité	Édition	Importation	Vente d'articles artisanaux	Menuisier	E-commerce	Gérant d'un snack	Entrepreneur artisan	Fleuriste
B : âge	44 ans	31-40 ans	31-40 ans	28 ans	18-30 ans ;	18-30 ans ;	61 ans	65 ans
D : l'ancienneté	Depuis 2014	depuis 2017 soit 6 ans	Je suis entrepreneur depuis environ cinq ans.	il y a 3 ans	Depuis 4 ans maintenant	Depuis 4 ans maintenant	depuis 25 ans	10 ans
E : Niveau d'étude	Secondaire	Secondaire	Secondaire	Diplôme en menuiserie	Master	Secondaire	Secondaire,	Diplôme d'études secondaires

Source : auteur

En ce qui concerne le niveau d'éducation des participants, comme le montre le tableau, 80 % d'entre eux ont le niveau secondaire (diplômés de l'enseignement secondaire) comme niveau d'éducation le plus élevé. Cela montre que les entrepreneurs de cette étude étaient relativement moins éduqués que l'ensemble de la population belge.

Selon les statistiques de 2022 en Belgique, aucune qualification ou tout au plus une certification de l'éducation primaire « est détenue par 11 % de l'ensemble des individus âgés de 25 à 89 ans ». De plus, « 17 % d'entre eux ont été certifiés (au maximum) dans l'enseignement secondaire inférieur et 35 % dans le secondaire supérieur ». Plus du tiers des habitants de la Wallonie, « représentant 37 %, a complété un programme d'études supérieures et pour 39 % de ces individus, le parcours académique suivi était de niveau universitaire » (masters ou équivalents) (Statbel – Enquête sur les Forces de Travail, 2022 [Moyenne annuelle] ; Calculs : IWEPS).

## 1.2: Résultats de l'analyse thématique sous Nvivo

À travers le cadre conceptuel et l'analyse des entretiens, la construction d'un tableau qui présente la fréquence de mots issue de l'analyse sera établie. En effet, ce tableau s'est appuyé sur une approche mixte combinant aussi bien des thèmes et des sous thèmes déjà fixés auparavant issus de la revue du cadre conceptuel et lors de la mise en œuvre des entretiens. Ensuite, un codage a été effectué ; l'analyse consistant à découper le contenu d'un discours ou

d'un texte pour ensuite l'intégrer dans des codes préalablement sélectionnés en fonction de l'objet de la recherche.

Tableau 2 : fréquence des mots

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)	Mots similaires
capacité	8	7	1,72	capacité
difficultés	11	6	1,47	difficulté, difficultés
changement	10	5	1,23	changement, changements
efficace	8	5	1,23	efficace, efficacement, efficaces
résilience	10	5	1,23	résilience
défis	5	4	0,98	défis
entravé	7	4	0,98	entravé, entravée
efforts	7	3	0,74	efforts, travail, travailler
motivation	10	3	0,74	motivation
solutions	9	3	0,74	solutions
culture	7	2	0,49	culture
d'informations	14	1	0,25	d'informations
d'innovation	12	1	0,25	d'innovation
entreprise	10	1	0,25	entreprise
financières	17	1	0,25	financières
flexibilité	11	1	0,25	flexibilité
compétences	15	1	0,25	compétence, compétences
humaines	8	1	0,25	humaines
Expérience	15	1	0,25	idées
l'entreprise	12	1	0,25	l'entreprise
outils	6	1	0,25	outils
pénurie	7	1	0,25	pénurie
persévérance	12	1	0,25	persévérance
proactive	8	1	0,25	proactive
problèmes	9	1	0,25	problèmes
qualifié	8	1	0,25	qualifié
sanitaire	9	1	0,25	sanitaire

Source : Auteur

Tableau 3 : Éléments regroupés par similarité de mot

Code A	Code B	Coefficient de corrélation de Pearson
Nœuds\\les avantages de la résilience pour les entreprises	Nœuds\\Atout	0,874 866
Nœuds\\motivations de la résilience	Nœuds\\les avantages de la résilience pour les entreprises	0,846 325
Nœuds\\facteur de la résilience	Nœuds\\Atout	0,819 806

Nœuds\\motivations de la résilience	Nœuds\\Atout	0,815 866
Nœuds\\les avantages de la résilience pour les entreprises	Nœuds\\facteur de la résilience	0,791 066
Nœuds\\motivations de la résilience	Nœuds\\facteur de la résilience	0,757 507

Source : auteur

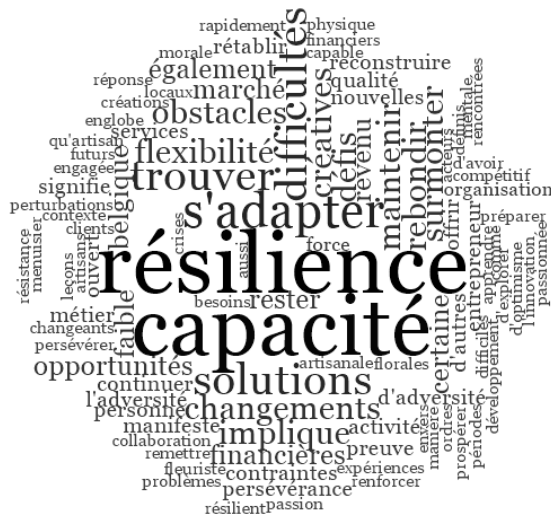


Figure 3 : nuage de mots

Source : élaborer par l'auteur

Nous ne pouvons que constater que les mots les plus utilisés par les répondants sont pertinents à la problématique de recherche. Il ressort de ces tableaux et surtout du nuage de mots que les facteurs qui contribuent à la résilience, comprennent les compétences individuelles telles que : l'information, innovation, l'intelligence émotionnelle, la souplesse mentale et la capacité à trouver du sens dans les épreuves. En termes d'engagement entrepreneurial, il a été constaté que tous les entrepreneurs étaient engagés et pleinement impliqués, moralement et matériellement, pendant la crise. Leur volonté de réapparaître en cas de fermeture de l'entreprise est également très intéressante, avec un coefficient de corrélation de Pearson supérieur ou égal à 0,791 066. En termes de succès des entreprises, 6 des entreprises observées se trouvaient dans des situations de performance satisfaisante ou modérément satisfaisante. En revanche, 2 des cas observés sont dans une situation difficile.

L'analyse des discussions conduites avec une variété d'entrepreneurs a permis, grâce à l'utilisation du logiciel NVIVO12 pour une analyse catégorielle, de déterminer que les moyens financiers figurent en tête des ressources nécessaires pour garantir leur capacité de résilience. Cette conclusion est illustrée par un taux pondéré de 2,5 %.

En deuxième position, avec un pourcentage pondéré égal de 2,5 %, l'on trouve, les compétences et l'expérience. Enfin, la persévérance est également un avantage pour les entrepreneurs, mais dans une moindre mesure.

Plus généralement, la recherche a révélé un certain nombre de facteurs qui expliquent la réussite entrepreneuriale. L'analyse montre, d'une part, l'importance du facteur financier, la persévérance et la flexibilité et, d'autre part, la formation et les compétences entrepreneuriales comme facteurs de réussite. Cependant, contrairement à d'autres études sur ce sujet, aucun des entrepreneurs interrogés n'a attribué son succès aux prêts bancaires et aux mesures de soutien. La préparation à la création d'entreprise (élaboration d'un plan d'affaires) et l'environnement institutionnel n'ont pas contribué à la réussite entrepreneuriale.

## **Section 2: Résultat de l'analyse de contenu**

Cette recherche, fondée initialement sur certaines hypothèses, a conduit à l'évaluation et à l'interprétation du contenu des résultats. En effet, l'intention consiste à comparer ces hypothèses préalables aux conclusions qui ont été tirées. C'est ainsi que l'analyse de contenu se révèle être un outil précieux, permettant d'identifier, de classer, d'analyser et d'interpréter les informations recueillies au cours des entretiens. De plus, cette méthodologie permet de déceler les nuances et les thèmes émergents qui pourraient ne pas avoir été anticipés au début de l'étude. Par conséquent, l'analyse de contenu favorise non seulement la compréhension des données recueillies, mais aussi l'exploration de nouvelles voies de réflexion et de recherche.

### ***2.1: La motivation, l'engagement et la résilience conditionnent la réussite entrepreneuriale***

L'orientation de notre recherche a été définie par trois hypothèses préliminaires qui ont guidé l'analyse et l'interprétation des données recueillies. Ces postulats ont donc constitué le socle sur lequel notre investigation a été érigée.

En matière de qualités personnelles, il est manifeste que la résilience se positionne comme l'aspect le plus saillant chez la majorité des entrepreneurs ayant su résister aux répercussions de la Covid-19. En effet, ils envisagent la résilience comme une compétence essentielle, une aptitude émotionnelle et intellectuelle qui leur confère la capacité de surmonter les obstacles et les limitations imposées par le contexte pandémique. D'autres qualités telles que la souplesse, l'extraversion, la réceptivité et le sérieux professionnel sont également des attributs

fortement représentés chez la majorité des entrepreneurs qui connaissent une réussite certaine. Comme nous pouvons le percevoir à travers ce témoignage :

« Mon principal « atout » durant la crise sanitaire du Covid-19 a été ma capacité d'adaptation rapide aux changements. J'ai été en mesure de m'ajuster aux nouvelles circonstances, de repenser mes stratégies et de prendre des décisions éclairées pour faire face aux défis rencontrés. Ma flexibilité et ma capacité à trouver des solutions créatives m'ont permis de naviguer efficacement dans un environnement en constante évolution. De plus, ma résilience émotionnelle m'a aidé à rester positif et à maintenir ma motivation malgré les incertitudes et les difficultés rencontrées » dirigeant 1.

Différentes personnes ont entrepris certaines actions pour faire face aux difficultés et renforcer leur résilience pendant la crise sanitaire du Covid-19. Une adaptation rapide aux nouvelles normes et aux protocoles de sécurité. Certains répondants ont précisé qu'ils ont dû s'ajuster rapidement aux nouvelles exigences en matière de sécurité et mettre en place des mesures appropriées pour assurer la sécurité de leurs employés et de leurs clients.

Une transition vers le travail en ligne et augmentation de la demande de services en ligne. Certains participants ont mentionné qu'ils ont dû s'adapter à l'essor du travail en ligne et répondre à une demande croissante de leurs services en les proposant en ligne. En ce sens, ils ont limité les ajustements nécessaires dans les modes de communication, la coordination des projets et le maintien de la motivation de leur personnel en travaillant à distance. Ils ont également organisé des formations en ligne pour permettre à leur équipe de composer avec leurs nouveaux rôles, comme en témoigne le dirigeant 6.

*« Notre principal atout durant la crise sanitaire du Covid-19 a été notre capacité d'adaptation rapide et notre agilité pour mettre en place des solutions de travail à distance et maintenir la continuité de nos opérations » dirigeant 6.*

L'orientation vers le commerce électronique et la publicité en ligne. Certains ont adapté leur modèle commercial en se tournant vers le commerce électronique et en utilisant divers canaux pour la publicité en ligne afin de maintenir la visibilité de leur entreprise et d'atteindre un public plus large. De même, certains de nos participants ont cherché des opportunités de diversification en proposant de nouveaux produits et services qui répondaient aux besoins spécifiques des clients pendant la crise.

*« Face à ces difficultés, j'ai dû faire preuve d'une grande adaptabilité et d'une créativité accrue pour trouver des solutions. Tout d'abord, j'ai intensifié mes efforts de marketing en*

*ligne pour maintenir la visibilité de mon entreprise et toucher un plus large public. J'ai renforcé ma présence sur les réseaux sociaux, créé un site web attractif et optimisé mes descriptions de produits pour attirer l'attention des clients potentiels », dirigeant 7.*

Ou encore :

*« J'ai également cherché des opportunités de diversification de mes produits et services. J'ai exploré de nouvelles gammes de produits qui répondaient aux besoins spécifiques des clients pendant la crise, comme des articles artisanaux liés à la santé et au bien-être à domicile. J'ai également proposé des options de personnalisation et des services de livraison à domicile pour offrir une expérience plus pratique et sécurisée aux clients » dirigeant 7.*

En fin de compte, la résilience de l'entreprise, combinée à la stratégie commerciale bien pensée et à engagement envers la qualité et la satisfaction des clients, a conduit au succès entrepreneurial de ces participants.

## **2.2: Les ressources (capital humain, social, financier et technologique) que l'entrepreneur dispose et contrôle contribuent au succès entrepreneurial**

En ce qui concerne le facteur lié aux ressources, nos participants ont partagé quelques impacts qu'ils ont subis en raison de la pandémie de Covid-19. Au niveau social, il s'agit de la fermeture temporaire ou partielle de l'entreprise : les mesures de confinement ont entraîné la fermeture temporaire ou partielle des entreprises, ce qui a eu un impact considérable sur les revenus et la rentabilité.

*« Pendant la période de crise sanitaire en Belgique, en tant que menuisier à faible revenu, j'ai été confronté à plusieurs difficultés. Tout d'abord, les restrictions de déplacement et la fermeture temporaire des chantiers et des commerces non essentiels ont entraîné une diminution de la demande pour mes services », dirigeant 4.*

Par ailleurs, les difficultés financières notamment les coûts fixes se sont nécessairement fait ressentir sans entrées de revenus, ce qui a créé des problèmes de trésorerie et rendu difficile le paiement des salaires et des fournisseurs. Il aura aussi fallu des investissements supplémentaires pour se conformer aux mesures sanitaires : les mesures telles que la distanciation sociale et les mesures d'hygiène renforcées ont nécessité des investissements supplémentaires et une réorganisation des processus de travail. Également, ils ont dû faire face à une baisse de la demande et des changements dans les comportements des consommateurs. La demande pour certains produits et services a diminué en raison des changements dans les comportements des consommateurs pendant la crise.

*« Les restrictions et les mesures de confinement ont entraîné la fermeture temporaire ou partielle de mon activité, ce qui a eu un impact considérable sur mes revenus et ma rentabilité. J'ai également été confronté à des difficultés financières en raison des coûts fixes qui ont continué à s'accumuler sans revenu, ce qui a entraîné des problèmes de trésorerie et des difficultés à payer les salaires et les fournisseurs. L'entreprise a adopté des mesures préventives, telles que la distanciation sociale et le renforcement des mesures d'hygiène qui ont nécessité des investissements supplémentaires et une réorganisation de mes processus de travail. L'évolution de la demande et du comportement des consommateurs a également constitué un défi », Dirigeant 1.*

Chacune de ces difficultés a eu un impact sur la viabilité et la stabilité financière des entreprises, mettant ainsi à l'épreuve la résilience des individus concernés. De même l'Accès au financement limité : La crise de la Covid-19 a rendu l'accès au financement plus difficile pour de nombreuses entreprises. Les établissements financiers ont adopté une démarche plus circonspecte en raison de l'incertitude économique et des risques associés à la pandémie. Cela a entraîné une diminution des investissements et une plus grande prudence dans l'octroi de crédits aux entreprises, ce qui a pu freiner leur capacité à maintenir leur résilience financière.

*« L'accès au financement a été impacté par la crise de la Covid-19. Les établissements financiers ont adopté une approche plus prudente en raison de l'incertitude économique et des risques accrus associés à la pandémie. Cela a entraîné une diminution des investissements et une plus grande prudence dans l'octroi de crédits aux entreprises. Même que le gouvernement belge a mis en place différentes mesures pour faciliter l'accès au financement pour les entreprises, notamment celles à faible revenu, afin de soutenir leur résilience financière pendant la crise ». Dirigeant 3*

Pour ce qui est de l'aspect technologique, il faut souligner que les nouvelles technologies de l'information ont joué un rôle crucial dans la communication et la collaboration améliorées pendant la crise de la Covid-19. Elles ont permis une communication instantanée et efficace à l'intérieur de l'entreprise ainsi qu'avec les clients et les partenaires. Les outils de communication en ligne, tels que les plateformes de visioconférence et les applications de messagerie, ont facilité la coordination des efforts, la prise de décisions rapides et l'adaptation aux changements. De plus, les nouvelles technologies ont offert aux entreprises une flexibilité et une agilité accrues. Les solutions de travail à distance, les logiciels de gestion de projet en ligne et les systèmes de suivi des ventes ont permis aux équipes de rester productives même

en cas de perturbations. Les entreprises ont pu s'adapter rapidement aux nouveaux défis en utilisant ces outils et en ajustant leurs méthodes de travail.

*« Les nouvelles technologies de l'information qui ma permet communication et collaboration améliorées : Les technologies de l'information permettent une communication instantanée et efficace, que ce soit à l'intérieur de l'entreprise ou avec les clients et les partenaires. Cela facilite la coordination des efforts, la prise de décisions rapides et l'adaptation aux changements ».* dirigeant 2

L'automatisation des processus a également été un aspect important des nouvelles technologies. Les entreprises ont pu automatiser de nombreuses tâches et processus, ce qui a libéré du temps et des ressources pour se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée. Cela a amélioré l'efficacité opérationnelle et la capacité d'adaptation des entreprises.

*« ça nous a aidé dans l'Automatisation des processus : les technologies de l'information permettent d'automatiser de nombreuses tâches et processus, ce qui libère du temps et des ressources pour se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée ».* Dirigeant 8.

Enfin, les technologies de l'information ont permis une analyse de données approfondie et une prise de décisions fondées sur des faits. Les entreprises ont pu collecter, analyser et interpréter des données pour obtenir des informations précieuses sur leur performance, le comportement des clients, les tendances du marché, etc. Ces informations éclairées ont facilité la prise de décisions stratégiques et l'identification de mesures correctives. Dans l'ensemble, les nouvelles technologies de l'information ont été des atouts clés pour renforcer la résilience des entreprises pendant la crise de la Covid-19. Elles ont facilité la communication, la collaboration, l'adaptabilité, l'accès à l'information et aux ressources, l'automatisation des processus et la prise de décisions basées sur des données. En exploitant ces technologies, les entreprises ont pu mieux faire face aux perturbations, innover et maintenir leur performance même dans des contextes incertains.

### **2.3: La réussite entrepreneuriale est déterminée par des facteurs environnementaux (crise sanitaire) et contextuels sociaux (niveau de revenu) propres à l'entrepreneur.**

Effectivement, pour éclairer les perspectives de réussite parmi les entrepreneurs, l'attention se déplace désormais du simple entrepreneur ou des ressources investies, vers les facteurs environnementaux en jeu. L'importance accordée aux conditions extérieures reconnaît ainsi leur rôle crucial dans le façonnement des opportunités et des défis que rencontrent les

entrepreneurs. De plus, cette approche souligne que la réussite entrepreneuriale est souvent le produit d'une interaction complexe entre l'entrepreneur, ses ressources et l'environnement dans lequel il opère, reflétant ainsi une perspective plus holistique et nuancée de l'entrepreneuriat.

*« Il est vrai que le gouvernement belge a mis en place différentes mesures pour faciliter l'accès au financement des entreprises, notamment celles à faible revenu, afin de soutenir leur résilience financière pendant la crise. Cependant, l'accès à ces financements est très difficile ».* Dirigeant 5

Selon les résultats de notre enquête, une insatisfaction prévaut chez les entrepreneurs à l'égard du cadre institutionnel. Les interventions de l'administration publique se révèlent insuffisantes en termes de soutien apporté aux entrepreneurs, sans compter les défis posés par une bureaucratie omniprésente et un manque patent de transparence. Cela explique en partie l'accès extrêmement restreint aux programmes d'aide spécifiques mis en place par le gouvernement belge pour atténuer les conséquences de la crise. D'autre part, la garantie étatique prédomine dans la majorité des programmes déployés, ce qui conduit à l'octroi de nouvelles facilités de crédit adossées à l'État. Cependant, il est important de mentionner que la relation entre les petites et moyennes entreprises et les établissements bancaires est notoirement complexe. Un grand nombre d'entrepreneurs se montrent réticents à solliciter des prêts bancaires, principalement en raison de leur aspiration à l'indépendance, et presque tous témoignent d'un mécontentement vis-à-vis de ce mécanisme de financement, attribuable aux contraintes liées aux coûts et aux critères d'admissibilité.

*« Le gouvernement a mis en place des mécanismes de garantie de prêt pour encourager les établissements financiers à accorder des prêts aux entreprises. Ces garanties visent à réduire le risque perçu par les prêteurs et à faciliter l'accès au financement pour les entreprises, mais je n'ai jamais participé à ce financement ».*

Par ailleurs, une partie importante des répondants ont déclaré n'avoir eu recours à aucune organisation de soutien pendant cette période de crise sanitaire. Enfin, environ un tiers des entrepreneurs interrogés ont déclaré que le recours à des gestionnaires et à des cabinets de conseil était bénéfique, tandis que seulement un quart des entrepreneurs ont déclaré être intéressés par les mesures de soutien introduites par le gouvernement (telles que les mesures fiscales et juridiques, les mesures sociales et certaines mesures économiques).

### **Section 3: Discussion des résultats**

À n'en pas douter, la Covid-19 a marqué tous les domaines économiques en Belgique, perturbant la consommation privée, les dépenses publiques, les investissements, les relations commerciales internationales ainsi que les exportations dans le sillage des impératifs du nouvel ordre mondial. Toutefois, les indicateurs économiques récents mettent en évidence « une résilience notable des entrepreneurs face aux chocs engendrés par la pandémie ». Ainsi, les entreprises « ont dû se réinventer, faisant preuve de créativité pour transformer les menaces en opportunités, en adoptant une posture résiliente et adaptable ». Des éléments « tels que la personnalité, la formation, l'engagement et la motivation des entrepreneurs interrogés se sont révélés particulièrement déterminants pour la survie de leur entreprise. Les résultats indiquent que les traits de personnalité dominants parmi les entrepreneurs les plus performants incluent la résilience, l'adaptabilité, la motivation, l'engagement, l'ouverture d'esprit, l'honnêteté et le professionnalisme.

Un autre aspect notable, souligné par tous les entrepreneurs, est leur capacité à se régénérer, même après une période de souffrance prolongée due à une crise financière ou sanitaire. Cette résilience illustre leur engagement et leur dévouement à l'entrepreneuriat, indépendamment des circonstances environnantes. Bien que le gouvernement belge « ait instauré des programmes de soutien aux PME, comme des fonds de garantie pour le financement de projets », la réalité est que la pérennité des entreprises est essentiellement améliorée par le volume de l'autofinancement disponible pour lancer les projets. Par conséquent, l'accès à l'autofinancement demeure un facteur déterminant pour l'évolution positive et la performance de celles-ci.

En fait, selon nos recherches, presque tous les entrepreneurs ont déclaré ne pas avoir accès à un financement bancaire. Les principaux obstacles à l'accès « aux crédits traditionnels et aux mesures de soutien gouvernementales sont les coûts de production et les critères d'éligibilité ». La compétitivité des entreprises n'est pas subordonnée qu'ont des ressources financières ; des compétences, les relations familiales et professionnelles apparaissent également comme des facteurs clés pour la réussite des entreprises. Les réseaux personnels et professionnels agissent également comme des facilitateurs et des catalyseurs pour gagner du temps et améliorer l'efficacité face à des situations complexes et des procédures administratives fréquentes.

La résilience et la performance des sociétés étudiées dépendent également des caractéristiques de l'environnement dans lequel elles opèrent. L'enquête sur la situation des entrepreneurs a révélé que, nonobstant « de nombreux programmes de soutien, de conseil et de garantie par le gouvernement », les entrepreneurs sont confrontés à de nombreux défis. En effet, les entrepreneurs interrogés déplorent la lourdeur des procédures administratives et le manque de professionnalisme des autorités compétentes. Ceci est principalement attribué à « l'absence de communication efficace sur les services offerts par les organismes compétents » et à la préférence à recourir à « des réseaux plus informels », comme la famille et les amis.

En ce qui concerne « la réticence à l'égard des mesures de soutien gouvernementales », nos conclusions sont similaires à celles de Boudarbat et Aly Mbay (2020) et du Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Leurs études soulignent également « qu'une minorité d'entrepreneurs seulement ont fait appel à des mécanismes de soutien et de mentorat lors de la création ou de l'exercice de leur activité » (Boudarbat et Aly Mbay, 2020).

Par ailleurs nos résultats s'alignent sur ceux de Markman et Baron (2003). Ils montrent que « l'auto-efficacité contribue à la création de stratégies et d'actions qui mènent au succès de l'entreprise ». Markman et Baron (2003) ont aussi constaté « qu'une auto-efficacité élevée est un déterminant important des comportements entrepreneuriaux réussis ».

Les expériences négatives et positives doivent être considérées comme une opportunité d'apprendre et de développer la capacité de résilience pour opérer dans des environnements commerciaux incertains et difficiles. En ce sens, nos résultats s'accordent parfaitement avec ceux de Duchek, (2018) qui a analysé les biographies de huit entrepreneurs très résilients ; ce qui a révélé que le grand succès des entrepreneurs n'est pas venu soudainement. Il résulte d'un long apprentissage et d'une expérience personnelle. Cela rejoint Lafuente et al. (2019) ; leur étude sur les entrepreneurs en série et « novices » nous révèle que l'expérience pratique est un préalable essentiel à l'apprentissage entrepreneurial. Les résultats de Duchek montrent que l'action entrepreneuriale soutenue est fonction de l'expérience de l'enfance qui favorise le développement de la résilience entrepreneuriale.

En bref, il est apparent d'après les résultats de la recherche que le succès entrepreneurial dépend à la fois de facteurs internes, associés à l'initiative personnelle des entrepreneurs et leurs ressources disponibles, et de facteurs externes, qui correspondent au contexte environnant dans lequel ils mènent leurs activités. Les facteurs internes qui apparaissent des réponses des entrepreneurs sont l'autofinancement, les compétences et la formation comme principaux déterminants de la réussite entrepreneuriale, et ce indépendamment du sexe et du

secteur d'activité. L'étude a également révélé l'existence de critères subjectifs liés à des traits de personnalité tels que l'adaptabilité, l'apprentissage, la coordination, la proactivité, la collaboration avec d'autres partenaires, la confiance en soi et la motivation, qui sont susceptibles de constituer des dimensions tout aussi importantes de la réussite entrepreneuriale.

En ce qui concerne les facteurs externes, l'examen qualitatif révèle que les attributs de l'environnement institutionnel, économique et sanitaire de l'entreprise ne sont pas des déterminants fondamentaux de son succès. Ces éléments agissent plutôt comme des catalyseurs qui peuvent soit faciliter son fonctionnement, offrir des opportunités, soit créer des défis à surmonter pour renforcer sa compétitivité.

Cela nous permet de conclure que, en lien avec notre question de recherche, le succès entrepreneurial est certes associé aux caractéristiques inhérentes à l'entrepreneur et aux ressources qu'il a à sa disposition. Cependant, il est également influencé par les spécificités de l'environnement dans lequel l'entrepreneur opère.

Autrement dit, la proposition « fondée sur la théorie des ressources selon laquelle le succès entrepreneurial est étroitement lié aux ressources disponibles pour l'entrepreneur (capital financier, éducation, compétences et réseaux) » peut être confirmée à un premier niveau.

En second lieu, la proposition basée « sur l'engagement et la motivation, postulant que les critères subjectifs liés aux traits de personnalité constituent une dimension tout aussi significative du succès entrepreneurial », a trouvé sa confirmation.

Finalement, la proposition « sur la prédominance des facteurs environnementaux » a été validée, mais à un degré moindre.

Effectivement, même si les entrepreneurs réussissent à améliorer leurs performances financières et organisationnelles grâce à des ressources personnelles consacrées et des traits remarquables de personnalité, ils doivent également s'adapter à l'évolution de leur environnement et savoir exploiter les opportunités qu'il offre.

### ***Le modèle conceptuel et énoncé des hypothèses de la recherche***

De tout ce qui précède, la conceptualisation théorique de toutes les relations entre nos variables de la recherche est schématisée selon le modèle conceptuel suivant :

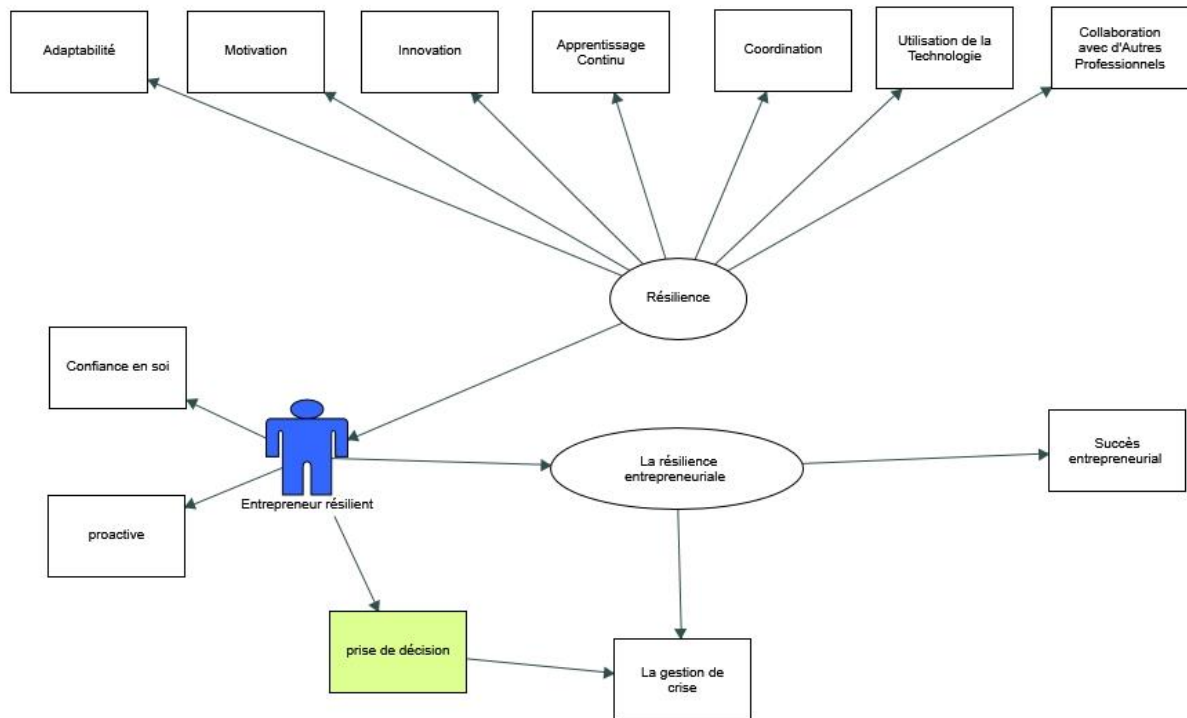


Figure 4 : modèle conceptuel de la recherche

En le considérant selon une logique processuelle, le modèle de notre recherche est transposé sous forme de relations entre des groupes de variables explicatives de la réussite entrepreneuriale :

Comme l'illustre notre modèle, nous constatons une corrélation étroite entre les traits de personnalité de l'entrepreneur et les déterminants de la résilience entrepreneuriale. Effectivement, les traits de personnalité, tels que la proactivité et la confiance en soi, sont importants dans la formation de l'entrepreneur, lui donnant la force nécessaire pour affronter les défis. À ce titre, ces caractéristiques sont complétées par les déterminants de la résilience, qui comprennent l'adaptabilité, la motivation, l'innovation, l'apprentissage continu, la coordination, l'utilisation de la technologie et la collaboration avec d'autres professionnels.

Ensemble, ces éléments fusionnent et contribuent à former la résilience entrepreneuriale, c'est-à-dire un état dynamique qui permet à l'entrepreneur de gérer efficacement les crises et les perturbations internes et externes de l'entreprise.

Aussi, l'entrepreneur résilient est-il capable de percevoir ces perturbations non pas comme des menaces, mais comme des opportunités de croissance et d'innovation. Dans ces conditions, il utilisera son adaptabilité pour naviguer à travers les changements de marché,

son sens de l'innovation pour exploiter de nouvelles opportunités et sa capacité à collaborer pour renforcer son réseau et sa vision.

Face à ces éléments perturbateurs, la prise de décision de l'entrepreneur devient dès lors un processus stratégique, où chaque décision est prise avec une vue à long terme sur la pérennité et la performance de l'entreprise. Au lieu de se laisser submerger par les obstacles, l'entrepreneur résilie les dépasse en tirant parti de ses compétences et de sa résilience, menant ainsi à une réussite entrepreneuriale durable. Ipso facto, notre étude confirme que la personnalité de l'entrepreneur et sa maîtrise des déterminants de la résilience sont essentielles à la création d'une entreprise résiliente, capable de prospérer même dans les environnements les plus difficiles.

Dans ce contexte, nous recensons divers déterminants :

**L'adaptabilité** : Être capable de changer et d'évoluer en réponse aux opportunités et défis du marché peut aider une entreprise à rester pertinente et compétitive.

**La motivation** : Une forte motivation peut conduire à un engagement et un dévouement constants, même dans les moments difficiles, conduisant à un succès à long terme.

**L'innovation** : L'innovation continue permet à une entreprise de se démarquer de la concurrence et de répondre aux besoins changeants des clients. Ce qui peut être crucial pour la croissance et le succès.

**L'apprentissage continu** : en investissant dans la formation et le développement des compétences, l'entreprise reste la pointe de son domaine et d'améliorer constamment ses produits et services.

**La coordination et l'utilisation de la technologie** : Une utilisation efficace de la technologie et une excellente coordination avec les employés et partenaires rendent une exploitation plus efficace et agile, contribuant à la satisfaction des clients et à la rentabilité.

**La collaboration avec d'autres professionnels** : Les partenariats et collaborations contribuent à ouvrir de nouvelles opportunités, réduire les coûts et renforcer la position de l'entreprise sur le marché.

**La proactivité et la confiance en soi** : Prendre des initiatives, anticiper les défis, et avoir confiance en ses décisions sont de nature à conduire vers une direction plus claire et plus déterminée.

**La gestion des crises** : La capacité à naviguer à travers les crises et à en ressortir plus fort renforce la réputation et la confiance dans l'entreprise.

**La résilience entrepreneuriale** : Tous ces facteurs contribuent à construire une entreprise qui peut non seulement survivre aux défis, mais aussi prospérer et grandir. Néanmoins, la résilience est peut-être le trait le plus important pour le succès entrepreneurial à long terme, car elle permet à l'entreprise de s'adapter, d'évoluer et de réussir dans un environnement commercial en constante évolution.

Ainsi, le succès entrepreneurial est le résultat de ces caractéristiques et de la manière dont elles interagissent et se renforcent mutuellement. Pour les entrepreneurs à faible revenu, ces traits sont d'autant plus vitaux, car ces derniers possèdent généralement moins de ressources pour rebondir après un échec. Cependant, avec la résilience, l'innovation, l'adaptabilité, et d'autres traits mentionnés, nul doute qu'une petite entreprise peut atteindre un certain succès.

Symboliquement, l'entrepreneur résilient serait le capitaine de navire de la résilience entrepreneuriale, guidant son entreprise à travers les tempêtes de l'incertitude économique et les vagues changeantes du marché. Tel un capitaine expérimenté, il utilise sa proactivité et sa confiance en soi pour naviguer avec assurance, tout en restant alerte et prêt à s'adapter aux conditions en constante évolution.

## **Conclusion générale**

Notre recherche a exploré l'impact de la résilience des personnes à faible revenu sur la réussite entrepreneuriale en période de la Covid-19. L'étude a mis en évidence le problème commercial et a apporté des éclaircissements par le biais de thèmes et d'implications qui ont émergé des preuves de l'analyse des résultats. La théorie sociale cognitive (TSC) a été choisie en partant du principe que les individus façonnent activement leur environnement et sont façonnés par lui. Cette théorie de l'apprentissage s'avère déterminante pour comprendre la réussite d'une entreprise du point de vue de l'implication de l'entrepreneur et du point de vue selon lequel la résilience est une compétence qui peut être apprise et développée. Les résultats soutiennent la réponse à la question de recherche, révélant que la résilience a un impact positif et prédit la réussite entrepreneuriale.

Ils confirment également l'existence d'une relation positive entre la résilience individuelle et la réussite entrepreneuriale. Les thèmes qui ont émergé ont mis en lumière l'importance de l'expérience entrepreneuriale et d'autres compétences comme l'adaptabilité, l'apprentissage, la coordination, la proactivité, la collaboration avec d'autres partenaires, la confiance en soi et la motivation, le locus de motivation d'engagement et d'auto-efficacité en ce qui concerne la résilience et la réussite entrepreneuriale des personnes à faible revenu. Les entrepreneurs, en tant que force motrice du processus entrepreneurial, prennent en fin de compte les décisions qui ont un impact sur leurs entreprises. Pour réussir durablement, les entrepreneurs ont besoin d'une capacité de résilience qui leur permette de surmonter les situations critiques et d'émerger des échecs et des crises plus forts qu'avant. Les résultats de cette étude mettent en lumière l'importance de la résilience pour surmonter les difficultés et l'adversité afin d'atteindre la réussite entrepreneuriale pendant cette période de crise sanitaire. Enfin, même s'il existe de nombreux traits communs entre les entrepreneurs et ceux à faible revenu en ce qui concerne la résilience, il faut convenir que ces derniers disposent de qualité que d'autres n'ont pas : effectivement. Effectivement, ils sont habitués à gérer des ressources limitées, à s'adapter à des situations précaires et à persévérer malgré les défis tout en bénéficiant d'un réseau de soutien communautaire.

### ***Implication pratique***

Dans le domaine de l'entrepreneuriat, où le taux d'échec et d'abandon est généralement élevé, une meilleure compréhension de l'impact de la résilience individuelle sur la réussite entrepreneuriale a de grandes implications pour la pratique. La recherche montre que les

entrepreneurs peuvent prendre des mesures pour améliorer leur résilience, car la résilience n'est pas un trait de caractère inhérent, mais plutôt une capacité individuelle qui peut être développée. Les chefs d'entreprise et les entrepreneurs à faible revenu devraient rechercher des activités visant spécifiquement à renforcer leur résilience. Par exemple : des séminaires, des ateliers de courte durée, des cours de formation pour cadres et des formations au développement des entreprises. L'enseignement de la résilience et de l'esprit de défi dès le début de ces programmes serait bénéfique pour aider un plus grand nombre d'entrepreneurs à rester en activité.

Le mentorat et l'échange d'expériences avec d'autres entrepreneurs qui ont réussi pendant les périodes creuses constituent un moyen de renforcer la résilience et d'encourager la formation à la création d'entreprise. Les entrepreneurs et les chefs d'entreprise qui ont réussi à lancer des entreprises et de nouvelles initiatives en dépit des réalités négatives sont des motivateurs puissants pour les entrepreneurs potentiels. En se référant au cadre théorique et au concept d'apprentissage par observation, les entrepreneurs peuvent apprendre en prenant exemple sur d'autres personnes qui ont réussi à faire passer leur entreprise par des périodes de turbulence.

D'autre part la contribution théorique de notre recherche est d'avoir proposé un modèle conceptuel des déterminants de la réussite entrepreneuriale les plus défendus par la littérature de notre thème.

Cette recherche peut également être bénéfique sur le plan pratique pour le bien-être psychologique des entrepreneurs eux-mêmes. Il est possible que la peur de l'échec dans l'entrepreneuriat soit minimisée en soulignant les chances accrues de succès associées à la résilience individuelle. Les entrepreneurs peuvent se rassurer en sachant qu'ils ont la possibilité d'agir pour accroître leur résilience et qu'ils disposent d'autres ressources psychologiques qu'ils peuvent utiliser pour faire face aux défis qui accompagnent l'entrepreneuriat. En ce sens, cette recherche apporte une contribution significative à la littérature en explorant une compétence largement sous-explorée qui pourrait aider à percer les mystères d'un entrepreneuriat réussi.

### ***Limites et perspectives.***

Nous sommes conscients des contributions significatives de notre travail de recherche, toutefois, nous reconnaissons également les limites qui peuvent restreindre sa portée et sa généralisation. Parmi ces limites, il convient de souligner spécifiquement le nombre limité de participants choisis pour l'enquête qualitative, ce qui limite notre capacité à généraliser les

résultats à l'ensemble de la population étudiée. Par conséquent, il est essentiel d'adopter une approche prudente lors de l'interprétation des conclusions de cette étude et de considérer la nécessité de mener des recherches supplémentaires avec un échantillon plus représentatif afin de renforcer davantage les résultats.

En complément des entretiens, nous pouvons également utiliser d'autres sources de données telles que des questionnaires pour recueillir des informations quantitatives sur la résilience et l'entrepreneuriat. De plus, l'analyse documentaire nous permettrait d'examiner des sources existantes telles que des rapports, des études et des articles pour compléter notre compréhension du sujet. En combinant ces différentes méthodes de collecte de données, nous pourrions obtenir une vision globale et approfondie de la résilience entrepreneuriale chez les personnes à faible revenu, ce que nous nous proposons de faire dans nos prochains travaux.

## **Annexe**

### **Guide d'entretien**

- Présentez-vous s'il vous plaît ?
- Votre tranche d'Âge : 18-30 ans ; 31-40 ans ; 51-60 ans ; 61- et plus ?
- Quel est votre niveau d'éducation ?
- Bac +5
- Quel a été le « déclic » de la création d'entreprise chez vous ?
- Depuis combien d'années êtes-vous entrepreneurs ?
- Quelles sont les difficultés auxquelles vous avez dû faire face durant la période de crise sanitaire ?
- Quels ont été les moyens déployés pour répondre à ces difficultés ?
- Comment définissez-vous la résilience ?
- Quelles sont les principales motivations qui vous poussent à être résilient ?
- Quel a été votre principal « atout » durant la crise sanitaire du Covid-19 ?
- Quels sont les facteurs internes c'est-à-dire liés à l'entreprise, qui ont pu ou qui pourraient ralentir, entraver ou freiner votre résilience
- Quels sont les facteurs liés à l'environnement externe de l'entreprise qui ont pu ou qui pourraient ralentir, entraver ou freiner votre résilience ?
- Pouvez-vous me décrire l'impact de votre résilience sur les résultats de votre entreprise ?

# Réponses

## Dirigeant 1

- Présentez-vous s'il vous plait ?  
je me présente **XXXX** gérante d'une société d'édition
- Votre tranche d'Âge : 18-30 ans ; 31-40 ans ; 51-60 ans ; 61- et plus ?  
44 ans
- Quel est votre niveau d'éducation ?  
secondaire
- Quel a été le « déclic » de la création d'entreprise chez vous ?

La création de mon entreprise a été motivée par des opportunités économiques. J'ai identifié un marché ou un besoin non comblé et j'ai vu une occasion de créer une entreprise rentable. En outre, je souhaitais être mon propre patron et avoir plus de contrôle sur mon travail et ma vie professionnelle. La création de mon entreprise m'a offert l'opportunité de prendre mes propres décisions et de suivre ma propre vision.

- Depuis combien d'années êtes-vous entrepreneurs ?  
Depuis 2014
- Quelles sont les difficultés auxquelles vous avez dû faire face durant la période de crise sanitaire ?

Pendant la période de crise sanitaire, j'ai dû faire face à plusieurs difficultés. Les restrictions et les mesures de confinement ont entraîné la fermeture temporaire ou partielle de mon entreprise, ce qui a considérablement impacté mes revenus et ma rentabilité. J'ai également dû faire face à des difficultés financières en raison des coûts fixes qui continuaient à s'accumuler sans entrées de revenus, entraînant des problèmes de trésorerie et des difficultés à payer les salaires et les fournisseurs. J'ai dû m'adapter rapidement aux nouvelles normes et protocoles de sécurité, tels que la distanciation sociale et les mesures d'hygiène renforcées, ce qui a nécessité des investissements supplémentaires et une réorganisation de mes processus de travail. Les changements dans la demande et les comportements des consommateurs ont également été un défi, et j'ai dû m'ajuster à l'essor travail en ligne et à la demande croissante de mes services liés à mon activité. Enfin, la gestion de mon équipe à distance a exigé des ajustements dans les modes de communication, la coordination des projets et le maintien de la motivation de mes employés. Malgré ces difficultés, j'ai travaillé dur pour surmonter les obstacles et trouver des solutions adaptées à la situation afin de maintenir mon entreprise à flot.

Quels ont été les moyens déployés pour répondre à ces difficultés ?

Pendant la crise, j'ai su innover et être créatif pour adapter mes produits et services, explorer de nouvelles opportunités de partenariat et diversifier mes activités. J'ai également utilisé des technologies émergentes pour améliorer mes opérations et trouver de nouvelles opportunités de croissance.

Et j'ai adapté mes services en les proposant en ligne et j'ai aidé mon équipe à s'ajuster aux nouvelles procédures de travail. J'ai également organisé des formations en ligne pour permettre à mon personnel de se familiariser avec leurs nouveaux rôles.

- Comment définissez-vous la résilience ?

Je définis la résilience comme la capacité à faire face aux difficultés, aux défis et aux perturbations, et à se rétablir rapidement après des périodes de stress ou d'adversité. C'est la capacité de rebondir et de s'adapter face à l'adversité, de trouver des solutions créatives aux problèmes et de maintenir une certaine stabilité émotionnelle et mentale. La résilience implique également la capacité à apprendre des expériences difficiles et à en tirer des leçons pour se renforcer et se préparer à d'autres défis futurs.

Elle englobe la flexibilité, la persévérance et la capacité à maintenir une vision positive malgré les obstacles.

Quelles sont les principales motivations qui vous poussent à être résilient ?

Les principales motivations qui me poussent à être résilient sont ma volonté de surmonter les obstacles, mon objectif de réussir, ma confiance en mes compétences, mon désir d'apprendre et de croître personnellement, le soutien de mes proches, et mon aspiration à l'équilibre et au bien-être. Ces facteurs me motivent à rester fort face à l'adversité et à continuer à avancer malgré les difficultés rencontrées.

- Quel a été votre principal « atout » durant la crise sanitaire du Covid-19 ?

Mon principal « atout » durant la crise sanitaire du Covid-19 a été ma capacité d'adaptation rapide aux changements. J'ai été en mesure de m'ajuster aux nouvelles circonstances, de repenser mes stratégies et de prendre des décisions éclairées pour faire face aux défis rencontrés. Ma flexibilité et ma capacité à trouver des solutions créatives m'ont permis de naviguer efficacement dans un environnement en constante évolution. De plus, ma résilience émotionnelle m'a aidé à rester positif et à maintenir ma motivation malgré les incertitudes et les difficultés rencontrées.

- Quels sont les facteurs internes c'est-à-dire liés à l'entreprise, qui ont pu ou qui pourraient ralentir, entraver ou freiner votre résilience

J'ai pu être confronté à une culture d'entreprise résistante au changement, ce qui rendait difficile la mise en place de nouvelles idées, l'expérimentation de nouvelles approches et l'acceptation des erreurs. Cela a entravé ma capacité à explorer des solutions alternatives et à innover pour surmonter les difficultés.

De plus, j'ai des contraintes financières ou à une pénurie de ressources, cela limitait ma capacité à mettre en œuvre des initiatives de résilience. Un manque de fonds, de personnel qualifié et des outils adéquats qui mon entravé ma capacité à réagir de manière efficace et opportune face aux défis.

En outre, la communication entre les collaborateurs était faible et inefficace, car ils avaient l'habitude de travail au bureau et pas à distance. Cela a entraîné des retards dans la transmission d'informations cruciales, une mauvaise coordination des efforts et une compréhension limitée des objectifs. Mes collaborateurs n'étaient pas proactifs face aux difficultés et les nouvelles contraintes de travail. Cela a entravé ma capacité à mobiliser efficacement l'équipe et à aligner les actions pour surmonter les difficultés.

Il était important de reconnaître ces facteurs et de travailler activement à les surmonter pour renforcer ma résilience et favoriser une adaptation efficace face aux défis.

- Quels sont les facteurs liés à l'environnement externe de l'entreprise qui ont pu ou qui pourraient ralentir, entraver ou freiner votre résilience ?

Les mesures de confinement et les restrictions imposées pour contenir la propagation du virus ont engendré d'importantes perturbations au sein de l'économie mondiale et en Belgique. Ces perturbations ont eu des répercussions sur les entreprises, se traduisant par une baisse de la demande, une réduction des revenus et des difficultés financières. Par conséquent, cela a entravé leur capacité à maintenir leur résilience et les a confrontées à des défis majeurs.

En Belgique, comme dans de nombreux pays, l'accès au financement a été impacté par la crise de la Covid-19. Les établissements financiers ont adopté une approche plus prudente en raison de l'incertitude économique et des risques accrus associés à la pandémie. Cela a entraîné une diminution des investissements et une plus grande prudence dans l'octroi de crédits aux entreprises.

Même que le gouvernement belge a mis en place différentes mesures pour faciliter l'accès au financement pour les entreprises, notamment celles à faible revenu, afin de soutenir leur résilience financière pendant la crise.

- Pouvez-vous me décrire l'impact de votre résilience sur les résultats de votre entreprise ?

Ma résilience a eu un impact significatif sur les résultats de mon entreprise. En période de crise, ma capacité à faire face aux difficultés, à m'adapter rapidement aux changements et à trouver des solutions innovantes a permis à mon entreprise de maintenir sa performance et de surmonter les obstacles.

Grâce à ma résilience, j'ai pu prendre des décisions éclairées et stratégiques pour minimiser les perturbations et maximiser les opportunités. J'ai mis en œuvre des mesures proactives pour réduire les coûts, optimiser les opérations et explorer de nouveaux marchés ou segments de clientèle.

Ma résilience a également joué un rôle clé dans la préservation de la motivation et de l'engagement de mon équipe. J'ai encouragé un climat positif, favorisé la communication ouverte et fourni un soutien adapté à chaque membre de l'équipe. Cela a contribué à maintenir une productivité élevée et à garantir la continuité des activités malgré les défis.

En fin de compte, ma résilience a permis à mon entreprise de traverser la crise avec succès. Nous avons pu maintenir nos résultats financiers, voire les améliorer, en identifiant de nouvelles opportunités, en nous adaptant aux demandes changeantes du marché et en continuant à fournir des produits et services de qualité à nos clients.

Finalement, ma résilience a eu un impact positif sur les résultats de mon entreprise en nous permettant de surmonter les obstacles, d'innover et de maintenir notre performance malgré les défis de la crise.

## **Dirigeant 2**

- Présentez-vous s'il vous plait ?

Je me présente XXXX, je l'importation des produits africains (fruits et légumes)

- Votre tranche d'Âge : 18-30 ans ; 31-40 ans ; 51-60 ans ; 61- et plus ?

Réponse 45 ans

- Quel est votre niveau d'éducation ?    Universitaire (secondaire)
- Quel a été le « déclic » de la création d'entreprise chez vous ? Réponse Besoin d'autonomie
- Depuis combien d'années êtes-vous entrepreneurs ? Réponse depuis 2017 soit 6 ans
- Quelles sont les difficultés auxquelles vous avez dû faire face durant la période de crise sanitaire ? Réponse les difficultés liées à la mobilité et les problèmes de trésorerie.
- Quels ont été les moyens déployés pour répondre à ces difficultés ? Réponse les reports d'échange proposés par les fournisseurs ainsi que les banques. Des facilités de caisse afin d'honorer nos engagements.
- Comment définissez-vous la résilience ? Réponse la capacité d'une personne physique ou morale à surmonter des difficultés de tous ordres.
- Quelles sont les principales motivations qui vous poussent à être résilient ? Réponse la volonté d'atteinte des objectifs

La volonté d'atteindre les objectifs est un aspect essentiel de la résilience. En tant qu'entrepreneur résilient, j'ai une forte détermination à poursuivre mes objectifs, même face aux difficultés et aux revers. Je suis motivé à surmonter les obstacles, à m'adapter aux changements et à trouver des solutions créatives pour atteindre mes objectifs.

Cette volonté d'atteindre les objectifs se manifeste par une mentalité positive et orientée vers l'action. Je reste concentré sur mes objectifs à long terme, tout en étant flexible dans ma manière de les atteindre. Je suis prêt à ajuster mes plans, à prendre des risques calculés et à apprendre de mes erreurs pour progresser vers mes objectifs.

La volonté d'atteindre les objectifs est également étroitement liée à ma capacité à me fixer des objectifs réalistes et stimulants. Je suis conscient des défis qui peuvent se présenter sur mon chemin, mais je suis prêt à faire les efforts nécessaires et à relever les défis pour atteindre mes objectifs.

En cultivant cette volonté d'atteindre les objectifs, je renforce ma résilience et ma capacité à persévérer dans les moments difficiles. Cela me permet de rester motivé, de maintenir ma détermination et de mobiliser les ressources nécessaires pour faire face aux obstacles et surmonter les défis rencontrés sur mon parcours entrepreneurial.

En résumé, la volonté d'atteindre les objectifs est un trait caractéristique de la résilience. C'est cette détermination et cette focalisation sur les objectifs qui me permettent de persévérer, d'innover et de surmonter les difficultés pour atteindre le succès entrepreneurial.

**Planification stratégique :** Une planification stratégique solide permet à l'entreprise d'anticiper les défis potentiels liés aux restrictions sanitaires et de mettre en place des mesures d'atténuation appropriées. Cela peut inclure la diversification des canaux de vente, l'adoption de technologies numériques et la recherche de nouvelles opportunités de marché.

**Agilité organisationnelle :** Il est essentiel de favoriser une culture d'entreprise agile, capable de s'adapter rapidement aux changements. Cela implique une communication efficace, une prise de décision rapide et flexible, ainsi qu'une collaboration étroite entre les différentes équipes et départements.

**Investissement dans la technologie :** L'adoption de nouvelles technologies peut aider l'entreprise à surmonter les restrictions sanitaires en facilitant le travail à distance, en optimisant les processus et en améliorant l'expérience client. Il est donc important d'investir dans les solutions technologiques appropriées pour renforcer la résilience de l'entreprise.

**Motivation :** Il est important de créer un environnement de travail motivant, où les collaborateurs se sentent valorisés, engagés et connectés à la mission de l'entreprise. Cela peut être réalisé en encourageant la communication ouverte, en reconnaissant les performances, en offrant des opportunités de développement professionnel et en favorisant une culture d'entreprise positive.

**Développement des compétences :** Il est essentiel d'investir dans le développement des compétences des collaborateurs. Cela peut inclure la formation continue, le mentorat, le partage des connaissances et la promotion de l'apprentissage. En renforçant les compétences des collaborateurs, la société pourra mieux faire face aux défis, prendre des décisions éclairées et s'adapter aux changements.

- Quel a été votre principal « atout » durant la crise sanitaire du Covid-19 ?

Réponse les nouvelles technologies de l'information qui ma permet Communication et collaboration améliorées : Les technologies de l'information permettent une communication instantanée et efficace, que ce soit à l'intérieur de l'entreprise ou avec les clients et les partenaires. Cela facilite la coordination des efforts, la prise de décisions rapides et l'adaptation aux changements.

Flexibilité et agilité : Les nouvelles technologies offrent des outils et des plateformes qui permettent aux entreprises de s'adapter rapidement aux changements et aux défis. Par exemple, les solutions de travail à distance, les logiciels de gestion de projet en ligne et les systèmes de suivi des ventes permettent aux équipes de rester productives même en cas de perturbations.

Accès à l'information et aux ressources : Les technologies de l'information offrent un accès facile et rapide à une multitude d'informations et de ressources. Cela permet aux entreprises d'obtenir les connaissances nécessaires pour prendre des décisions éclairées, trouver de nouvelles opportunités et se tenir au courant des tendances du marché.

Automatisation des processus : Les technologies de l'information permettent d'automatiser de nombreuses tâches et processus, ce qui libère du temps et des ressources pour se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée. Cela améliore l'efficacité opérationnelle et la capacité d'adaptation de l'entreprise.

Analyse de données et prise de décisions basées sur des faits : Les technologies de l'information offrent des outils puissants pour collecter, analyser et interpréter des données. Cela permet aux entreprises d'obtenir des informations précieuses sur leur performance, le comportement des clients, les tendances du marché, etc. Ces informations éclairées facilitent la prise de décisions stratégiques et l'identification de mesures correctives.

En résumé, les nouvelles technologies de l'information sont des atouts clés pour renforcer la résilience d'une entreprise. Elles facilitent la communication, la collaboration, l'adaptabilité, l'accès à l'information et aux ressources, l'automatisation des processus et la prise de décisions basées sur des données. En tirant parti de ces technologies, les entreprises peuvent mieux faire face aux perturbations, innover et maintenir leur performance même dans des contextes incertains.

- Quels sont les facteurs internes c'est-à-dire liés à l'entreprise, qui ont pu ou qui pourraient ralentir, entraver ou freiner votre résilience ? Réponse : le manque de motivation ou de compétence des collaborateurs.

Manque de motivation : Lorsque les collaborateurs manquent de motivation, leur engagement et leur détermination à faire face aux difficultés peuvent être diminués. Cela peut entraîner une résistance au changement, un manque d'initiative pour trouver des solutions et une baisse de la persévérance face

aux obstacles. Ainsi, la capacité de la société à s'adapter et à se relever des situations complexes peut être entravée.

Manque de compétences : Si les collaborateurs ne disposent pas des compétences nécessaires pour faire face aux défis, cela peut affaiblir la résilience interne de la société. Un manque de compétences peut entraîner des difficultés à prendre des décisions éclairées, à trouver des solutions efficaces et à s'adapter rapidement aux changements. Il est donc essentiel que les collaborateurs aient les compétences requises pour faire face aux défis et contribuer à la résilience de l'entreprise.

- Quels sont les facteurs liés à l'environnement externe de l'entreprise qui ont pu ou qui pourraient ralentir, entraver ou freiner votre résilience ? Réponse : les restrictions sanitaires rigides

Perturbation des opérations : Les restrictions sanitaires strictes, telles que les fermetures d'entreprises, les limitations de capacité et les mesures de distanciation sociale, peuvent entraîner une perturbation majeure des opérations. Cela peut affecter la productivité, les revenus et la rentabilité de l'entreprise, rendant plus difficile la résilience face aux difficultés.

Adaptation aux nouvelles normes : Les restrictions sanitaires peuvent également nécessiter des ajustements importants dans les processus de travail et les protocoles de sécurité. L'entreprise peut devoir investir dans de nouvelles technologies, des équipements de protection individuelle et des mesures d'hygiène renforcées. Ce processus d'adaptation peut être coûteux et nécessiter du temps et des ressources supplémentaires, impactant ainsi la capacité de l'entreprise à rebondir rapidement.

Impact sur la demande et les comportements des consommateurs : Les restrictions sanitaires peuvent modifier considérablement la demande et les comportements des consommateurs. Les entreprises doivent s'adapter à ces changements, tels que la préférence croissante pour les services en ligne et les produits axés sur la santé et la sécurité. Cette transition peut nécessiter des ajustements stratégiques et une réorientation des activités, ce qui peut ralentir la résilience de l'entreprise.

- Pouvez-vous me décrire l'impact de votre résilience sur les résultats de votre entreprise ? Réponse : le maintien des activités qui a permis la fidélisation des clients

L'impact de ma résilience s'est traduit par le maintien des activités de l'entreprise, ce qui a été essentiel pour assurer la fidélisation des clients. Voici comment cela s'est manifesté :

Continuité des services : Malgré les défis rencontrés pendant la crise, ma résilience m'a permis de maintenir les opérations de l'entreprise. Cela signifie que les services et produits ont pu être fournis de manière continue, sans interruption majeure. En assurant cette continuité, j'ai pu répondre aux besoins de mes clients de manière fiable et constante.

Réponse proactive aux difficultés : Face aux obstacles liés à la crise, ma résilience m'a permis d'adopter une approche proactive pour résoudre les problèmes. J'ai pu identifier les risques et mettre en place des mesures d'atténuation appropriées. Cela a permis de limiter les perturbations et d'assurer une expérience client plus stable.

Adaptation aux besoins changeants des clients : Pendant la crise, les besoins et les attentes des clients ont évolué rapidement. Grâce à ma résilience, j'ai été en mesure de m'adapter à ces changements et de proposer des solutions adaptées. Cela a contribué à maintenir la satisfaction et la fidélité des clients, qui ont apprécié notre capacité à répondre à leurs besoins changeants.

Communication et engagement : La communication régulière et transparente avec les clients a également été un élément clé de ma résilience. En les tenant informés des évolutions, des mesures prises et des services disponibles, j'ai pu maintenir un niveau élevé d'engagement et de confiance. Cela a favorisé la fidélisation des clients et renforcé notre relation avec eux.

En bref, ma résilience a eu un impact positif sur l'entreprise en assurant le maintien des activités et la fidélisation des clients. Grâce à une approche proactive, à une adaptation aux besoins changeants et à une communication efficace, j'ai pu surmonter les défis et maintenir la confiance des clients. Cela a également jeté les bases d'une croissance future et d'une position solide sur le marché.

### **Dirigeant 3**

- Présentez-vous s'il vous plaît ?

Je m'appelle Rachid je tiens un magasin de vente de produits d'artisanat marocain

Votre tranche d'Âge : 18-30 ans ; 31-40 ans ; 51-60 ans ; 61- et plus ?

- **31-40 ans**
- Quel est votre niveau d'éducation ?
- Secondaire
- Quel a été le « déclic » de la création d'entreprise chez vous ?

Le déclic de la création d'entreprise chez moi a été une combinaison de ma passion pour un domaine spécifique et mon désir d'indépendance.

- Depuis combien d'années êtes-vous entrepreneurs ?
- Je suis entrepreneur depuis environ cinq ans.
- Quelles sont les difficultés auxquelles vous avez dû faire face durant la période de crise sanitaire ?

Les difficultés auxquelles j'ai dû faire face pendant la période de crise sanitaire étaient la fermeture forcée de mon entreprise, la baisse de la demande et les perturbations de la chaîne d'approvisionnement.

- Quels ont été les moyens déployés pour répondre à ces difficultés ?

Pour répondre à ces difficultés, j'ai adapté mon modèle commercial en ligne, cherché des sources de financement alternatives et réduit les coûts.

- Comment définissez-vous la résilience ?

La résilience est la capacité de faire face aux difficultés, de rebondir et de s'adapter aux changements de manière positive.

- Quelles sont les principales motivations qui vous poussent à être résilient ?

Les principales motivations qui me poussent à être résilient sont la préservation de mon entreprise, le maintien de ma source de revenus, la réalisation de mes objectifs à long terme et la volonté de surmonter les obstacles pour réussir.

- Quel a été votre principal « atout » durant la crise sanitaire du Covid-19 ?

Mon principal atout durant la crise sanitaire du Covid-19 a été ma capacité à m'adapter rapidement aux nouvelles conditions du marché.

- Quels sont les facteurs internes c'est-à-dire liés à l'entreprise, qui ont pu ou qui pourraient ralentir, entraver ou freiner votre résilience

Les facteurs internes qui pourraient ralentir ma résilience sont le manque de flexibilité organisationnelle, la résistance au changement, les problèmes de gestion, le manque d'adaptabilité et la faible capacité d'innovation.

- Quels sont les facteurs liés à l'environnement externe de l'entreprise qui ont pu ou qui pourraient ralentir, entraver ou freiner votre résilience ?

Les facteurs liés à l'environnement externe de mon entreprise qui ont pu ou pourraient ralentir, entraver ou freiner ma résilience comprennent :

Les conditions économiques défavorables, telles qu'une récession ou une instabilité économique, qui peuvent réduire la demande de mes produits ou services.

Les changements réglementaires ou législatifs qui imposent de nouvelles contraintes ou coûts supplémentaires à mon entreprise.

Les crises géopolitiques ou les tensions internationales qui peuvent affecter mes opérations commerciales, en particulier si elles impliquent mes partenaires commerciaux ou mes marchés cibles.

Les catastrophes naturelles ou les événements imprévus tels qu'une pandémie, des tremblements de terre ou des tempêtes, qui peuvent perturber ma chaîne d'approvisionnement ou mes activités.

- Pouvez-vous me décrire l'impact de votre résilience sur les résultats de votre entreprise ?

La résilience a un impact significatif sur les résultats de mon entreprise. En étant capable de surmonter les difficultés et les obstacles de manière proactive, j'ai la capacité de réagir rapidement aux changements, de m'adapter aux nouvelles circonstances et de trouver des solutions créatives. En conséquence, ma résilience contribue à la stabilité et à la continuité de mes opérations, à la préservation de mes revenus et à la fidélisation de mes clients. De plus, elle me permet d'identifier de nouvelles opportunités de croissance et d'innovation. En fin de compte, ma résilience se traduit par une performance commerciale solide et des résultats durables pour mon entreprise.

## **Dirigeant 4**

Présentez-vous, s'il vous plaît.

Je m'appelle Julien, j'ai 28 ans, et je suis menuisier de profession. Passionné par le travail du bois, j'ai décidé de me lancer dans l'entrepreneuriat et de créer ma propre entreprise de menuiserie il y a 3 ans. En tant que jeune entrepreneur à faible revenu, j'ai dû faire face à divers défis tout en cherchant à développer mon activité et à bâtir une clientèle fidèle.

Quelle est votre tranche d'âge :

Je suis dans la tranche d'âge de 28 ans.

Quel est votre niveau d'éducation ?

J'ai obtenu un diplôme en menuiserie après avoir suivi une formation spécialisée dans ce domaine. Cette formation m'a permis d'acquérir les compétences techniques nécessaires pour exercer mon métier et offrir des services de qualité à mes clients.

Quel a été le « déclic » de la création d'entreprise chez vous ?

Le déclic de la création de mon entreprise de menuiserie est survenu lorsque j'ai réalisé que je voulais être maître de mon propre destin professionnel. J'ai toujours été passionné par le travail du bois et j'ai ressenti le besoin de mettre mes compétences et ma créativité au service de mes propres projets. J'ai donc décidé de franchir le pas et de créer mon entreprise pour exprimer ma passion et mon savoir-faire dans le domaine de la menuiserie.

Depuis combien d'années êtes-vous entrepreneur menuisier ?

Cela fait maintenant 3 ans que je suis entrepreneur menuisier. Bien que je sois encore relativement jeune dans mon parcours entrepreneurial, j'ai déjà acquis une expérience précieuse et j'ai pu développer ma clientèle au fil du temps.

Quelles sont les difficultés auxquelles vous avez dû faire face en tant que menuisier à faible revenu pendant la période de crise sanitaire en Belgique ?

Pendant la période de crise sanitaire en Belgique, en tant que menuisier à faible revenu, j'ai été confronté à plusieurs difficultés. Tout d'abord, les restrictions de déplacement et la fermeture temporaire des chantiers et des commerces non essentiels ont entraîné une diminution de la demande pour mes services. Les clients étaient plus hésitants à entreprendre des projets de rénovation ou de construction, ce qui a impacté mes revenus.

De plus, les prix des matériaux de construction et du bois ont connu une augmentation significative, ce qui a réduit ma marge bénéficiaire. La concurrence accrue sur le marché a également rendu difficiles la fidélisation des clients et l'obtention de nouveaux contrats.

Quels ont été les moyens que vous avez déployés pour répondre à ces difficultés en tant que menuisier à faible revenu ?

Face à ces difficultés, j'ai dû ajuster ma stratégie commerciale et explorer de nouvelles opportunités. J'ai intensifié mes efforts de marketing en ligne en mettant en avant mes réalisations et en proposant des promotions spéciales pour attirer les clients. J'ai également cherché à diversifier mes services en proposant des solutions sur mesure adaptées aux besoins spécifiques des clients.

Pour contrer l'augmentation des prix des matériaux, j'ai renforcé mes relations avec mes fournisseurs et cherché des alternatives plus abordables sans compromettre la qualité de mon travail. J'ai également optimisé mes coûts en étant plus attentif à la gestion des ressources et en établissant des partenariats avec d'autres professionnels du secteur pour mutualiser les frais.

Enfin, j'ai investi dans mon développement professionnel en suivant des formations complémentaires pour élargir mes compétences et être en mesure d'offrir une gamme de services plus étendue.

Comment définissez-vous la résilience en tant que menuisier entrepreneur à faible revenu en Belgique ?

Pour moi, en tant que menuisier entrepreneur à faible revenu en Belgique, la résilience se manifeste par la capacité à surmonter les difficultés financières et à persévérer malgré les obstacles. Être résilient signifie être capable de s'adapter aux changements du marché, d'explorer de nouvelles opportunités et de trouver des solutions créatives pour maintenir son activité. Cela implique également d'avoir une

passion durable pour son métier et de continuer à offrir des services de qualité malgré les contraintes financières.

Quelles sont les principales motivations qui vous poussent à être résilient en tant que menuisier entrepreneur à faible revenu en Belgique ?

Mes principales motivations en tant que menuisier entrepreneur à faible revenu en Belgique sont ma passion pour le travail du bois et ma satisfaction à voir mes projets prendre vie. Je suis motivé par le désir de créer des pièces uniques et de qualité qui répondent aux attentes de mes clients. La reconnaissance de leur satisfaction et le sentiment de contribuer à l'amélioration de leur cadre de vie sont des sources de motivation essentielles qui me poussent à être résilient face aux difficultés économiques.

Quel a été votre principal « atout » en tant que menuisier entrepreneur à faible revenu pendant la crise sanitaire du Covid-19 en Belgique ?

Mon principal atout en tant que menuisier entrepreneur à faible revenu pendant la crise sanitaire a été ma capacité à m'adapter rapidement aux nouvelles demandes des clients. J'ai proposé des solutions innovantes pour répondre à leurs besoins en matière de télétravail et d'aménagement d'espaces polyvalents à domicile. J'ai également optimisé mon temps et mes ressources pour être plus productif et fournir des délais de réalisation plus courts.

Quels sont les facteurs internes c'est-à-dire liés à l'entreprise, qui ont pu ou qui pourraient ralentir, entraver ou freiner votre résilience ?

Les facteurs internes qui ont pu affecter notre résilience comprennent notamment notre capacité limitée à absorber les chocs financiers en raison de notre taille réduite et de nos ressources limitées. En outre, l'absence de stratégies d'urgence préétablies a affecté notre capacité à réagir rapidement lorsque la pandémie a frappé. Enfin, la gestion des problèmes de santé et de sécurité des employés a été un défi constant, car nous avons dû nous adapter à de nouvelles réglementations et protocoles pour protéger notre personnel, ce qui a également ralenti notre productivité.

Quels sont les facteurs liés à l'environnement externe de l'entreprise qui ont pu ou qui pourraient ralentir, entraver ou freiner votre résilience ?

Sur le plan externe, les perturbations de la chaîne d'approvisionnement dues à la pandémie ont eu un impact significatif sur notre entreprise, car nous avons eu du mal à obtenir les matériaux nécessaires pour notre production. De plus, les restrictions de mouvement et les protocoles de sécurité ont limité notre capacité à réaliser des travaux sur site. Enfin, la demande pour nos services a diminué, car de nombreux clients ont reporté leurs projets de construction et de rénovation en raison de l'incertitude économique.

Pouvez-vous me décrire l'impact de votre résilience sur les résultats de votre entreprise ?

Malgré ces défis, notre résilience a eu un impact positif sur notre entreprise. Nous avons réussi à innover et à nous adapter aux nouvelles circonstances, par exemple en recherchant de nouvelles sources d'approvisionnement et en trouvant des moyens de travailler en toute sécurité malgré les restrictions. De plus, nous avons redoublé d'efforts pour communiquer avec nos clients et comprendre leurs besoins changeants, ce qui nous a aidés à maintenir une relation solide avec eux. Enfin, en mettant l'accent sur la préservation de notre équipe, nous avons été en mesure de conserver notre personnel clé et de maintenir notre capacité à offrir des services de haute qualité. Cela a certainement affecté nos résultats financiers, mais d'une manière qui nous a permis de survivre et de préparer l'avenir de l'entreprise.

## **Dirigeant 5**

- Présentez-vous s'il vous plait ?

Je suis Désiré, E-commerce (commerce en ligne)

Votre tranche d'Âge :

18-30 ans ; 28

- Quel est votre niveau d'éducation ?

Master 2

- Quel a été le « déclic » de la création d'entreprise chez vous ?

Avoir l'indépendance financière

- Depuis combien d'années êtes-vous entrepreneurs ?

Depuis 4 ans maintenant

- Quelles sont les difficultés auxquelles vous avez dû faire face durant la période de crise sanitaire ?

Aucune, ça été même une opportunité pour nous de lancer des business en ligne.

- Quels ont été les moyens déployés pour répondre à ces difficultés ? Aucune
- Comment définissez-vous la résilience ?

La résilience est la capacité à se remettre d'adversités, à faire face aux difficultés et à rebondir avec force et flexibilité. C'est la capacité à s'adapter, à se reconstruire et à trouver des solutions malgré les épreuves rencontrées.

- Quelles sont les principales motivations qui vous poussent à être résilient ?

Ma famille, les amis, mon entourage.

- Quel a été votre principal « atout » durant la crise sanitaire du Covid-19 ?

Ma détermination à profiter des opportunités.

- Quels sont les facteurs internes c'est-à-dire liés à l'entreprise, qui ont pu ou qui pourraient ralentir, entraver ou freiner votre résilience ?

C'est la culture organisationnelle rigide et résistante au changement, ainsi qu'une mauvaise gestion des ressources humaines, notamment un manque de communication efficace et une faible capacité d'adaptation.

- Quels sont les facteurs liés à l'environnement externe de l'entreprise qui ont pu ou qui pourraient ralentir, entraver ou freiner votre résilience ?

Ce sont les fluctuations économiques et les conditions du marché instables, ainsi que les réglementations changeantes et les disruptions technologiques qui peuvent rendre difficile l'adaptation et la survie sur le long terme.

- Pouvez-vous me décrire l'impact de votre résilience sur les résultats de votre entreprise ?

La résilience a un impact positif sur les résultats d'une entreprise en lui permettant de mieux faire face aux perturbations et aux crises, ce qui réduit les pertes financières et maintient la continuité des opérations. De plus, une entreprise résiliente est capable d'identifier et d'exploiter de nouvelles opportunités, ce qui peut stimuler la croissance et améliorer sa performance globale.

## **Dirigeant 6**

- Présentez-vous s'il vous plait ?

Je suis JEAN, gérant d'un petit snack

18-30 ans ;

- Quel est votre niveau d'éducation ?  
secondaire
- Quel a été le « déclic » de la création d'entreprise chez vous ?  
Rendre la monnaie à ma famille et avoir l'indépendance financière.
- Depuis combien d'années êtes-vous entrepreneurs ?  
Depuis 4 ans maintenant
- Quelles sont les difficultés auxquelles vous avez dû faire face durant la période de crise sanitaire ?

La raréfaction de la clientèle, baisse du CA, retombée psychologique au plus bas niveau.

- Quels ont été les moyens déployés pour répondre à ces difficultés ?

Orientation vers le e-commerce, multiplication des canaux pour la publicité...

- Comment définissez-vous la résilience ?

La résilience est la capacité d'une personne ou d'une organisation à s'adapter, à rebondir et à se rétablir face à l'adversité, aux difficultés ou aux crises. C'est la capacité de faire preuve de résistance, de flexibilité et de trouver des solutions pour se reconstruire et prospérer.

- Quelles sont les principales motivations qui vous poussent à être résilient ?

Ma volonté de surmonter les obstacles et de réaliser mes objectifs malgré les difficultés, ainsi que le désir de préserver ma survie, ma croissance et mon succès à long terme en tant qu'individu ou en tant qu'organisation. La confiance en nos capacités et la conviction que la résilience est essentielle pour atteindre la réussite sont également des motivations clés.

- Quel a été votre principal « atout » durant la crise sanitaire du Covid-19 ?

Notre principal atout durant la crise sanitaire du Covid-19 a été notre capacité d'adaptation rapide et notre agilité pour mettre en place des solutions de travail à distance et maintenir la continuité de nos opérations.

- Quels sont les facteurs internes c'est-à-dire liés à l'entreprise, qui ont pu ou qui pourraient ralentir, entraver ou freiner votre résilience ?

Ce sont la diversification de ses sources de revenus, une gestion financière inefficace ou des niveaux élevés d'endettement, ainsi qu'un manque d'innovation et d'adaptation aux évolutions du marché. De plus, des lacunes dans la gestion des talents et le développement des compétences du personnel peuvent également entraver la capacité de l'entreprise à faire face aux changements et à surmonter les obstacles.

- Quels sont les facteurs liés à l'environnement externe de l'entreprise qui ont pu ou qui pourraient ralentir, entraver ou freiner votre résilience ?

Les facteurs liés à l'environnement externe de l'entreprise qui pourraient entraver sa résilience comprennent les crises économiques, les changements réglementaires imprévus, les conditions du marché instables, les catastrophes naturelles, les disruptions technologiques majeures et les pandémies. De plus, la concurrence féroce, les fluctuations des prix des matières premières et l'évolution des attentes des consommateurs peuvent également présenter des défis importants pour la résilience de l'entreprise.

- Pouvez-vous me décrire l'impact de votre résilience sur les résultats de votre entreprise ?

L'impact de notre résilience sur les résultats de notre entreprise se manifeste par une meilleure capacité à maintenir la productivité, à minimiser les pertes pendant les périodes de crise, ainsi qu'à saisir les opportunités émergentes. De plus, notre résilience renforce la confiance des clients et des partenaires, favorise la fidélité et améliore notre réputation, ce qui contribue à une performance globale plus solide et durable.

## Dirigeant 7

Je m'appelle Jean-Luc, j'ai 62 ans, et je suis un artisan passionné depuis plus de 25 ans en Belgique. Mon parcours entrepreneurial en tant qu'artisan à faible revenu a été marqué par une série d'épreuves et de triomphes. Au fil des années, j'ai développé une expertise approfondie dans mon domaine et j'ai pu offrir des produits artisanaux uniques et de haute qualité à mes clients.

Quel est votre niveau d'éducation ? secondaire

J'ai obtenu un diplôme universitaire en économie et en gestion des affaires. Bien que mon éducation formelle ne soit pas directement liée à mon métier d'artisan, elle m'a apporté une compréhension plus large des principes commerciaux et de gestion qui m'ont aidé dans le développement de mon entreprise artisanale.

Quel a été le « déclic » de la création d'entreprise chez vous ?

Le déclic de la création de mon entreprise artisanale est survenu lorsque j'ai réalisé que je pouvais mettre mes compétences techniques et ma passion pour l'artisanat au service des autres. J'ai ressenti un appel profond à créer des produits de qualité et à offrir des services artisanaux uniques. Malgré mes ressources financières limitées, j'ai décidé de me lancer dans cette voie pour exercer mon métier et apporter ma contribution à la communauté.

Depuis combien d'années êtes-vous entrepreneur ?

Cela fait maintenant plus de 25 ans que je suis entrepreneur artisan. Au cours de ces années, j'ai connu des défis financiers et des fluctuations économiques, mais ma résilience et ma détermination m'ont permis de persévérer et de maintenir mon entreprise artisanale malgré les difficultés.

Quelles sont les difficultés auxquelles vous avez dû faire face durant la période de crise sanitaire en Belgique en tant qu'artisan à faible revenu ?

Pendant la période de crise sanitaire en Belgique, en tant qu'artisan à faible revenu, j'ai été confronté à une série de difficultés qui ont mis à rude épreuve ma résilience. Tout d'abord, les restrictions et les confinements ont entraîné une baisse significative de la demande pour les produits artisanaux, car les consommateurs se sont tournés vers des options moins coûteuses ou ont reporté leurs achats non essentiels. Cela a eu un impact direct sur mes revenus et a créé une incertitude financière.

De plus, les difficultés d'approvisionnement en matières premières et en outils ont entravé ma capacité à maintenir une production régulière. Les restrictions de déplacement ont également rendu plus difficile la participation à des foires artisanales ou des événements, qui étaient des sources importantes de visibilité et de ventes pour mon entreprise. Les mesures sanitaires strictes, telles que la distanciation sociale et l'obligation de porter des masques, ont également compliqué les interactions avec les clients, en limitant la possibilité de présenter mes produits et de fournir un service personnalisé.

Ces défis ont mis à l'épreuve ma capacité à m'adapter rapidement et à trouver des solutions créatives pour maintenir mon activité artisanale à flot.

Quels ont été les moyens que vous avez déployés pour répondre à ces difficultés en tant qu'artisan à faible revenu ?

Face à ces difficultés, j'ai dû faire preuve d'une grande adaptabilité et d'une créativité accrue pour trouver des solutions. Tout d'abord, j'ai intensifié mes efforts de marketing en ligne pour maintenir la visibilité de mon entreprise et toucher un plus large public. J'ai renforcé ma présence sur les réseaux sociaux, créé un site web attractif et optimisé mes descriptions de produits pour attirer l'attention des clients potentiels.

J'ai également cherché des opportunités de diversification de mes produits et services. J'ai exploré de nouvelles gammes de produits qui répondaient aux besoins spécifiques des clients pendant la crise, comme des articles artisanaux liés à la santé et au bien-être à domicile. J'ai également proposé des options de personnalisation et des services de livraison à domicile pour offrir une expérience plus pratique et sécurisée aux clients.

Par ailleurs, j'ai renforcé mes collaborations avec d'autres artisans locaux et des organisations locales pour organiser des expositions virtuelles et des ventes en ligne, ce qui m'a permis de bénéficier de leur réseau et de toucher de nouveaux clients.

Enfin, j'ai continué à investir dans ma propre formation et mon développement professionnel. J'ai profité de la période de ralentissement pour acquérir de nouvelles compétences techniques, explorer de nouvelles techniques artisanales et me tenir au courant des dernières tendances du marché.

Comment définissez-vous la résilience en tant qu'artisan à faible revenu en Belgique ?

Réponse : Pour moi, en tant qu'artisan à faible revenu en Belgique, la résilience est la capacité de surmonter les obstacles, de s'adapter aux changements et de trouver des solutions créatives pour maintenir mon activité artisanale malgré les contraintes financières. Cela implique de faire preuve d'optimisme, de persévérance et de flexibilité face aux défis. La résilience, dans mon contexte, signifie aussi être ouvert aux opportunités de collaboration avec d'autres artisans et acteurs locaux, ainsi qu'à l'innovation pour rester compétitif sur le marché.

Quelles sont les principales motivations qui vous poussent à être résilient en tant qu'artisan à faible revenu en Belgique ?

Mes principales motivations en tant qu'artisan à faible revenu en Belgique sont ma passion pour mon métier, ma volonté de créer des produits de qualité et ma relation étroite avec mes clients. Je suis motivé par le désir de fournir des produits artisanaux uniques et de haute qualité, appréciés et valorisés par mes clients. La satisfaction de voir mes clients satisfaits de mon travail et leur fidélité est une source d'inspiration constante qui me pousse à être résilient face aux difficultés et à continuer à développer mon entreprise malgré les contraintes financières.

Quel a été votre principal « atout » en tant qu'artisan à faible revenu pendant la crise sanitaire du Covid-19 en Belgique ?

Mon principal atout en tant qu'artisan à faible revenu pendant la crise sanitaire a été ma capacité à m'adapter rapidement et à trouver des solutions créatives pour maintenir mon activité. J'ai pu exploiter mon expertise artisanale et proposer des produits et des services adaptés aux besoins changeants des clients pendant cette période difficile. De plus, ma relation étroite avec ma clientèle locale m'a permis de maintenir un niveau de confiance et de fidélité, ce qui a contribué à maintenir un flux régulier de commandes malgré les restrictions et les contraintes financières.

Quels sont les facteurs internes c'est-à-dire liés à l'entreprise, qui ont pu ou qui pourraient ralentir, entraver ou freiner votre résilience ?

Comme artisan, un des plus grands défis internes que j'ai dû affronter était le manque de main-d'œuvre. Étant souvent le seul employé de mon entreprise, j'ai dû assumer toutes les responsabilités, du service à la clientèle à la production, ce qui a limité ma capacité à répondre rapidement à l'évolution du marché. De plus, ayant un budget limité, j'ai dû faire preuve de prudence dans mes dépenses, ce qui a parfois freiné ma capacité à investir dans de nouvelles opportunités.

Quels sont les facteurs liés à l'environnement externe de l'entreprise qui ont pu ou qui pourraient ralentir, entraver ou freiner votre résilience ?

À l'extérieur, les restrictions sanitaires ont limité mes interactions avec les clients et ont entravé ma capacité à participer à des salons d'artisans, qui sont essentiels pour la promotion de mes produits. De plus, l'incertitude économique a rendu les clients plus réticents à dépenser, ce qui a eu un impact négatif sur mes ventes. Enfin, l'approvisionnement en matériaux a parfois été difficile, en raison des perturbations de la chaîne d'approvisionnement causées par la pandémie.

Pouvez-vous me décrire l'impact de votre résilience sur les résultats de votre entreprise ?

Malgré ces obstacles, ma résilience a joué un rôle clé dans la survie de mon entreprise. J'ai dû être créatif et adaptable, en développant par exemple une boutique en ligne pour vendre mes produits et en utilisant les réseaux sociaux pour maintenir une connexion avec mes clients. De plus, j'ai dû optimiser l'utilisation de mes ressources et chercher des matériaux alternatifs lorsque mes fournisseurs habituels n'étaient pas disponibles. Cette capacité à rebondir et à trouver de nouvelles façons de travailler m'a aidé à traverser cette période difficile.

## **Dirigeant 8**

Présentez-vous s'il vous plait.

Je m'appelle Marie, j'ai 65 ans, et je suis une fleuriste passionnée depuis plus de 10 ans en Belgique. En tant qu'entrepreneure fleuriste à faible revenu, j'ai fait face à de nombreux défis tout au long de mon parcours entrepreneurial. Mon amour pour les fleurs et ma volonté de partager la beauté de la nature avec les autres ont été mes moteurs pour persévérer malgré les obstacles financiers.

Quelle est votre tranche d'âge : 18-30 ans, 31-40 ans, 51-60 ans, 61 ans et plus ?

Je suis dans la tranche d'âge de 61 ans et plus.

Quel est votre niveau d'éducation ?

J'ai obtenu un diplôme d'études secondaires. Bien que ma formation ne soit pas directement liée à la fleuristerie, ma passion pour les fleurs et ma détermination à réussir dans ce domaine ont été mes meilleures sources d'apprentissage et de développement.

Quel a été le « déclic » de la création d'entreprise chez vous ?

Le déclic de la création de ma boutique de fleurs est survenu lorsque j'ai réalisé que je pouvais combiner ma passion pour les fleurs avec la possibilité d'en faire mon métier. Je suis tombée amoureuse de l'art floral et j'ai ressenti le besoin de partager ma créativité et ma vision avec les autres. Malgré les ressources financières limitées, j'ai décidé de me lancer dans cette aventure pour créer un espace où les gens pourraient trouver de la joie et de la beauté à travers les fleurs.

Depuis combien d'années êtes-vous entrepreneure fleuriste ?

Cela fait maintenant plus de 10 ans que je suis entrepreneure fleuriste en Belgique. Au cours de cette période, j'ai connu des hauts et des bas, mais ma résilience et ma passion pour mon métier m'ont permis de maintenir mon activité malgré les défis financiers.

Quelles sont les difficultés auxquelles vous avez dû faire face durant la période de crise sanitaire en Belgique en tant que fleuriste à faible revenu ?

Pendant la période de crise sanitaire en Belgique, en tant que fleuriste à faible revenu, j'ai été confrontée à plusieurs difficultés. L'une des principales a été la baisse de la demande pour les fleurs et les arrangements floraux. Les mariages, les événements et les célébrations ont été reportés ou annulés, ce qui a entraîné une diminution significative des commandes. De plus, les restrictions de déplacement et la fermeture temporaire des magasins non essentiels ont limité l'accès des clients à ma boutique.

Cela a eu un impact direct sur mes revenus et a créé une incertitude quant à la pérennité de mon entreprise. Les contraintes financières se sont également intensifiées en raison des coûts élevés des fleurs et de la nécessité de maintenir un stock frais malgré les ventes réduites.

Quels ont été les moyens que vous avez déployés pour répondre à ces difficultés en tant que fleuriste à faible revenu ?

Pour faire face à ces difficultés, j'ai dû prendre des mesures pour adapter ma boutique de fleurs aux circonstances changeantes. J'ai renforcé ma présence en ligne en créant un site web attrayant et en proposant des services de commande en ligne et de livraison à domicile. J'ai également utilisé les réseaux sociaux pour partager des photos de mes créations florales et informer les clients des nouvelles offres et promotions.

J'ai cherché à diversifier mes sources de revenus en proposant des services tels que des abonnements floraux mensuels et des ateliers de composition florale en ligne. J'ai également établi des partenariats avec des entreprises locales pour fournir des arrangements floraux pour leurs bureaux ou événements virtuels.

Enfin, j'ai optimisé mes coûts en cherchant des fournisseurs de fleurs locaux et en réduisant les dépenses non essentielles. J'ai également exploité ma créativité en proposant des options de recyclage et de réutilisation des fleurs pour minimiser les pertes.

Ces stratégies m'ont permis de maintenir une activité réduite, mais stable pendant la crise et de continuer à servir mes clients tout en préservant la durabilité financière de mon entreprise.

Comment définissez-vous la résilience en tant que fleuriste entrepreneure à faible revenu en Belgique ?

Pour moi, en tant que fleuriste entrepreneure à faible revenu en Belgique, la résilience se manifeste par la capacité à s'adapter aux changements du marché, à surmonter les obstacles financiers et à continuer à offrir des créations florales de qualité malgré les défis. La résilience implique également de rester passionnée et engagée envers mon métier, de trouver des solutions créatives pour satisfaire les besoins changeants des clients, et de rester ouverte aux nouvelles opportunités de développement.

Quelles sont les principales motivations qui vous poussent à être résiliente en tant que fleuriste entrepreneure à faible revenu en Belgique ?

Mes principales motivations en tant que fleuriste entrepreneure à faible revenu en Belgique sont ma passion pour les fleurs et ma volonté de créer des moments de bonheur et de beauté pour mes clients. La satisfaction de voir leurs visages s'illuminer à la réception d'un bouquet de fleurs personnalisé est une source de motivation constante pour moi. Je suis également motivée par l'idée de contribuer à la préservation de l'artisanat floral et de soutenir les producteurs locaux de fleurs.

Quel a été votre principal « atout » en tant que fleuriste entrepreneure à faible revenu pendant la crise sanitaire du Covid-19 en Belgique ?

Mon principal atout en tant que fleuriste entrepreneure à faible revenu pendant la crise sanitaire a été ma capacité à m'adapter rapidement et à proposer des solutions innovantes pour répondre aux besoins des clients. J'ai exploité les opportunités en ligne pour maintenir un contact étroit avec ma clientèle, en offrant des services de commande en ligne et de livraison à domicile. J'ai également mis en valeur la beauté des fleurs à travers les réseaux sociaux, en partageant des conseils d'entretien des fleurs et des idées de décoration florale pour encourager les gens à apporter la nature chez eux.

Quels sont les facteurs internes c'est-à-dire liés à l'entreprise, qui ont pu ou qui pourraient ralentir, entraver ou freiner votre résilience ?

Plusieurs facteurs internes ont affecté notre résilience pendant la pandémie. Premièrement, la nature périssable de nos produits a rendu la gestion des stocks extrêmement délicate, surtout pendant les périodes de confinement où la demande était imprévisible. De plus, la taille réduite de notre équipe a limité notre capacité à nous adapter rapidement aux nouvelles réglementations en matière de sécurité et de distanciation sociale.

Quels sont les facteurs liés à l'environnement externe de l'entreprise qui ont pu ou qui pourraient ralentir, entraver ou freiner votre résilience ?

Sur le plan externe, l'annulation de nombreux événements comme les mariages et les funérailles a entraîné une baisse significative de la demande. De plus, les restrictions de déplacement ont limité le nombre de clients se rendant en magasin, et la fermeture des marchés aux fleurs a perturbé notre chaîne d'approvisionnement. En outre, la crise économique a poussé beaucoup de clients à limiter leurs dépenses, ce qui a encore réduit la demande pour nos produits.

Pouvez-vous me décrire l'impact de votre résilience sur les résultats de votre entreprise ?

Malgré ces défis, notre résilience a eu un impact important sur notre entreprise. Nous avons rapidement mis en place un service de livraison pour compenser la baisse du trafic en magasin et avons adapté nos offres pour répondre à l'évolution des besoins des clients (par exemple, des bouquets de fleurs pour égayer le télétravail). De plus, nous avons renforcé notre présence en ligne pour maintenir notre visibilité et notre lien avec les clients. Notre capacité à nous adapter rapidement et à rester créatifs face à l'adversité a contribué à minimiser l'impact négatif de la pandémie sur nos résultats.

## Bibliographie

- Baron, RA, & Markman, GD (2003). Au-delà du capital social : le rôle de la compétence sociale des entrepreneurs dans leur réussite financière. *Journal of business venturing*, 18 (1), 41-60.
- Bernard, MJ et Barbosa, SD (2016). Résilience et entrepreneuriat : Une approche dynamique et biographique de l'acte entrepreneurial. *M@n@gement*, 19 (2), 89-123.
- Bhidé, A. (2000). Looking back to the next century. In Closing keynote address, TIE annual conference, May, mimeo.
- Bonanno, Géorgie (2012). Usages et abus du concept de résilience : perte, traumatisme et adversités liés à la santé. *Sciences sociales et médecine*, 74 (5), 753.
- Bullough, A., & Renko, M. (2013). Résilience entrepreneuriale en période difficile. *Business Horizons*, 56 (3), 343-350.
- Burns, RA et Anstey, KJ (2010). L'échelle de résilience Connor-Davidson (CD-RISC) : test de l'invariance d'une mesure de résilience unidimensionnelle indépendante de l'affect positif et négatif. *Personnalité et différences individuelles*, 48 (5), 527-531.
- Campbell-Sills, L., & Stein, MB (2007). Analyse psychométrique et raffinement de l'échelle de résilience connor-davidson (CD-RISC) : Validation d'une mesure de résilience en 10 items. *Journal of Traumatic Stress : publication officielle de la Société internationale d'études sur le stress traumatique*, 20 (6), 1019-1028.
- Cannon, MD, & Edmondson, AC (2005). Ne pas apprendre et apprendre à échouer (intelligemment) : comment les grandes organisations mettent l'échec au travail pour innover et s'améliorer. *Planification à long terme*, 38 (3), 299-319.
- Cardon, MS, Foo, MD, Shepherd, D. et Wiklund, J. (2012). Explorer le cœur : L'émotion entrepreneuriale est un sujet brûlant. *Théorie et pratique de l'entrepreneuriat*, 36 (1), 1-10.
- Cardon, MS, Sudek, R., & Mitteness, C. (2009). L'impact de la passion entrepreneuriale perçue sur l'investissement providentiel. *Frontières de la recherche en entrepreneuriat*, 29 (2), 1.
- Cliff, JE (1998). Est-ce qu'une taille convient à tous ? Explorer la relation entre les attitudes envers la croissance, le sexe et la taille de l'entreprise. *Journal of business venturing*, 13 (6), 523-542.
- Connor, KM, & Davidson, JR (2003). Développement d'une nouvelle échelle de résilience : L'échelle de résilience de Connor-Davidson (CD-RISC). *Dépression et anxiété*, 18 (2), 76-82.
- Corner, PD, Singh, S. et Pavlovich, K. (2017). Résilience entrepreneuriale et échec de l'entreprise. *Journal international des petites entreprises*, 35 (6), 687-708.
- De Vries, HERBE et Shields, MICHELLE (2006). Vers une théorie de la résilience entrepreneuriale : analyse d'une étude de cas sur les propriétaires de PME néo-zélandaises. *New Zealand Journal of Applied Business Research*, 5 (1), 33-43.

- Du Rietz, A., & Henrekson, M. (2000). Testing the female underperformance hypothesis. *Small Business Economics*, 14, 1-10.
- Dubey, C., De Maria, J., Hoeppli, C., Betticher, DC et Eicher, M. (2015). Résilience et besoins de soins de soutien non satisfaits chez les patients atteints de cancer au début du traitement : une étude descriptive. *Journal européen des soins infirmiers en oncologie*, 19 (5), 582-588.
- Duchek, S. (2018). Entrepreneurial résilience : a biographical analysis of successful entrepreneurs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(2), 429-455.
- Envick, BR (2005). Au-delà du capital humain et social : L'importance du capital psychologique positif pour la réussite entrepreneuriale. *Le cadre entrepreneurial*, 10 (1), 41-52.
- Fairlie, RW et Robb, AM (2009). Différences entre les sexes dans la performance des entreprises : données tirées de l'enquête sur les caractéristiques des propriétaires d'entreprise. *Économie des petites entreprises*, 33, 375-395.
- Fisher, MH (2011). Facteurs influençant le stress, l'épuisement professionnel et la rétention des enseignants du secondaire. *Problèmes actuels de l'éducation*, 14 (1).
- Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). Psychological resilience. *European psychologist*.
- Guba, EG, & Lincoln, YS (1989). *Évaluation de quatrième génération*. Sage.
- Harland, L., Harrison, W., Jones, JR et Reiter-Palmon, R. (2005). Comportements de leadership et résilience subordonnée. *Journal of Leadership & Organizational Studies* , 11 (2), 2-14.
- Hedner, T., Abouzeedan, A., & Klofsten, M. (2011). Résilience entrepreneuriale. *Annales de l'innovation et de l'entrepreneuriat*, 2 (1), 7986.
- Herrman, H., Stewart, DE, Diaz-Granados, N., Berger, EL, Jackson, B., & Yuen, T. (2011). Qu'est-ce que la résilience ?. *Le Journal canadien de psychiatrie*, 56 (5), 258-265.
- Hoang, H., & Gimeno, J. (2010). Devenir fondateur : comment l'identité du rôle de fondateur affecte les transitions entrepreneuriales et la persistance dans la création. *Journal of business venturing* , 25 (1), 41-53.
- James, N., & Gudmundsson, A. (2011). Explorer l'impact de l'optimisme des entrepreneurs sur le processus de création d'entreprise. *Frontières régionales de la recherche en entrepreneuriat 2011 : Actes du 8e échange international de recherche en entrepreneuriat de l'AGSE*, 1375-1384.
- Johnsen, GJ et McMahon, RG (2005). Sexe du propriétaire-dirigeant, performance financière et croissance des entreprises parmi les PME d'après l'enquête longitudinale sur les entreprises en Australie. *Journal international des petites entreprises*, 23 (2), 115-142.
- Karırmak, Ö. (2010). Établir les qualités psychométriques de l'échelle de résilience Connor-Davidson (CD-RISC) à l'aide d'une analyse factorielle exploratoire et confirmatoire dans un échantillon de survivants de traumatismes. *Recherche en psychiatrie*, 179 (3), 350-356.

Kossek, EE et Perrigino, MB (2016). Résilience : un examen utilisant une approche professionnelle intégrée fondée. *Annales de l'Académie de gestion*, 10 (1), 00-00.

Lamond, AJ, Depp, CA, Allison, M., Langer, R., Reichstadt, J., Moore, DJ,... & Jeste, DV (2008). Mesure et prédicteurs de la résilience chez les femmes âgées vivant dans la communauté. *Journal de recherche psychiatrique*, 43 (2), 148-154.

Lengnick-Hall, CA, Beck, TE et Lengnick-Hall, ML (2011). Développer une capacité de résilience organisationnelle par la gestion stratégique des ressources humaines. *Revue de la gestion des ressources humaines*, 21 (3), 243-255.

Lengnick-Hall, CA, Beck, TE et Lengnick-Hall, ML (2011). Développer une capacité de résilience organisationnelle par la gestion stratégique des ressources humaines. *Revue de la gestion des ressources humaines*, 21 (3), 243-255.

Linnenluecke, MK (2017). Résilience dans la recherche sur les affaires et la gestion : une revue des publications influentes et un programme de recherche. *Journal international des revues de gestion*, 19 (1), 4-30.

Luthans, F., Vogelgesang, GR et Lester, PB (2006). Développer le capital psychologique de la résilience. *Revue du développement des ressources humaines*, 5 (1), 25-44.

Luthar, SS, Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). La construction de la résilience : une évaluation critique et des lignes directrices pour les travaux futurs. *Développement de l'enfant*, 71 (3), 543-562.

Madni, AM, & Jackson, S. (2009). Vers un cadre conceptuel pour l'ingénierie de la résilience. *Journal des systèmes IEEE*, 3 (2), 181-191.

Manzano García, G., & Ayala Calvo, JC (2013). Propriétés psychométriques de l'échelle de résilience Connor-Davidson dans un échantillon espagnol d'entrepreneurs. *Psicothème*.

Markman, GD, Baron, RA et Balkin, DB (2005). La persévérance et l'auto-efficacité sont-elles gratuites ? Évaluer les pensées regrettables des entrepreneurs. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26 (1), 1-19.

Masten, AS (2001). Magie ordinaire : processus de résilience en développement. *Psychologue américain*, 56 (3), 227.

Masten, AS (2009). Magie ordinaire : Leçons de la recherche sur la résilience dans le développement humain. *Éducation Canada*, 49 (3), 28-3

Masten, AS et Monn, AR (2015). Résilience de l'enfant et de la famille : un appel pour une science, une pratique et une formation professionnelle intégrées. *Relations familiales*, 64 (1), 5-21.

McLarnon, MJ et Rothstein, MG (2013). Développement et validation initiale de l'inventaire de la résilience au travail. *Journal de psychologie du personnel*.

- Merrell, KW, Cohn, BP et Tom, KM (2011). Développement et validation d'une mesure de rapport d'enseignant pour évaluer les forces socioémotionnelles des enfants et des adolescents. *Revue de psychologie scolaire*, 40 (2), 226-241.
- Miller, D. (2015). A downside to the entrepreneurial personality?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(1), 1-8.
- Mitchell, (2014). Facteurs de stress, soutien social et tests de l'hypothèse tampon : effets sur les réponses psychologiques des athlètes blessés. *Journal britannique de psychologie de la santé*, 19 (3), 486-508.
- Powell, EE et Baker, T. (2017). À l'origine : processus d'identité et d'organisation dans des entreprises naissantes multifondatrices. *Journal de l'Académie de gestion*, 60 (6), 2381-2414.
- Reed, RV, Fazel, M., Jones, L., Panter-Brick, C. et Stein, A. (2012). Santé mentale des enfants déplacés et réfugiés réinstallés dans les pays à revenu faible et intermédiaire : facteurs de risque et de protection. *The Lancet*, 379 (9812), 250-265.
- Reinmoeller, P., & Van Baardwijk, N. (2005). Le lien entre diversité et résilience. Examen de la direction du MIT Sloan.
- Richardson, GE (2002). La métathéorie de la résilience et de la résilience. *Journal de psychologie clinique*, 58 (3), 307-321.
- Roth, M., & von Collani, G. (2007). Une comparaison directe des cinq grands types et traits dans la prédiction des attitudes sociales : preuves supplémentaires pour une typologie à cinq groupes. *Journal des différences individuelles*, 28 (3), 138-149.
- Scali, J., Gandubert, C., Ritchie, K., Soulier, M., Ancelin, ML et Chaudieu, I. (2012). Mesure de la résilience chez les femmes adultes à l'aide de l'échelle de résilience Connor-Davidson à 10 éléments (CD-RISC). Rôle de l'exposition aux traumatismes et des troubles anxieux. *PloS one*, 7 (6), e39879.
- Séville, E., Van Opstal, D., & Vargo, J. (2015). Une introduction à la résilience : sept principes pour gérer l'inattendu. *Excellence commerciale et organisationnelle mondiale*, 34 (3), 6-18.
- Stephens, JP, Heaphy, ED, Carmeli, A., Spreitzer, GM et Dutton, JE (2013). Qualité et vertu relationnelle : La capacité de charge émotionnelle comme source de résilience individuelle et d'équipe. *Le Journal of Applied Behavioral Science*, 49 (1), 13-41.
- Stoltz, PG, & Stoltz, P. (2000). Quotient d'adversité au travail : Faites des défis quotidiens la clé de votre succès - Mettez les principes de l'AQ en action.
- Tol, WA, Song, S. et Jordans, MJ (2013). Examen annuel de la recherche : Résilience et santé mentale chez les enfants et les adolescents vivant dans des zones de conflit armé - un examen systématique des résultats dans les pays à revenu faible et intermédiaire. *Journal de psychologie et de psychiatrie de l'enfant*, 54 (4), 445-460.
- Van Der Vegt, GS, Essens, P., Wahlström, M., & George, G. (2015). Gestion des risques et de la résilience. *Journal de l'Académie de gestion*, 58 (4), 971-980.

Werner, EE (1995). Résilience dans le développement. Orientations actuelles des sciences psychologiques, 4 (3), 81-84.

Windle, G. (2011). What is resilience? A review and concept analysis. *Reviews in clinical gerontology*, 21(2), 152-169.

Youssef, CM, & Luthans, F. (2007). Comportement organisationnel positif en milieu de travail : l'impact de l'espoir, de l'optimisme et de la résilience. *Journal de gestion*, 33 (5), 774-800.

## **Table des figures et des tableaux**

Figure 1 : Cadre de résilience en milieu de travail.....	13
Figure 2 : Fonctionnement émotionnel et psychologique des entrepreneurs après un échec ..	18
Figure 3 : nuage de mots .....	35
Figure 4 : modèle conceptuel de la recherche .....	45
Tableau 1 : statistique sur le profil des participants .....	33
Tableau 2 : fréquence des mots .....	34
Tableau 3 : Éléments regroupés par similarité de mot .....	34

