

# INTRODUCTION

*Marie-Christine Chalus-Sauvannet et Aurélie Ewango-Chatelet*

Cet ouvrage, *Résilience entrepreneuriale en situations de risques et de crise*, s'est imposé à l'équipe de recherche appliquée CREATE<sup>1</sup> face à la crise sans précédent de la Covid-19. CREATE regroupe des chercheurs issus de disciplines différentes (stratégie, RH, systèmes d'information, marketing...) réunis autour du thème de l'entrepreneuriat et de ses différentes problématiques. Face à ce choc brutal dont les conséquences multiples s'inscrivent dans la durée, nous avons décidé de mobiliser leurs compétences et leurs expertises afin de proposer une réflexion et des outils utiles au maintien de la capacité entrepreneuriale et de la résilience chez les entreprises et les organisations confrontées à des changements importants.

Notre société contemporaine se caractérise par une période de bouleversements de grande ampleur, marquée par de rapides et nombreux progrès technologiques et sociaux mais également par la persistance d'une crise systémique qui compromet des lendemains enchantés. La crise récente de la Covid-19 a permis de constater que cette situation inédite conduit simultanément à de profondes difficultés, tout en ouvrant la voie à de nouvelles expériences et opportunités.

La crise est en grande partie perçue comme un facteur favorable à la création dans le domaine de l'entrepreneuriat. Toutefois, l'instabilité, devenue courante, interroge les rôles et responsabilités des pratiques et de la recherche entrepreneuriale. Il convient donc de fournir

---

1. L'équipe de recherche CREATE (Centre de Recherche Magellan et IAE Lyon).

des éléments rigoureux à même d'aider les entrepreneurs et les décideurs dans leur volonté d'être des acteurs d'un changement positif et durable.

La résilience traduit avant tout un ensemble d'attitudes et de pratiques visant à surmonter les épreuves et les obstacles, donc à prospérer en dépit d'un environnement défavorable et porteur de risques. C'est en période de crise, en situation d'incertitudes, que de telles capacités se révèlent stratégiques pour prendre les décisions les plus appropriées, pivoter et pour agir de manière pertinente.

Au travers des contributions livrées ici, les auteurs, par leurs apports respectifs à la réalisation de cet ouvrage sur la « résilience entrepreneuriale », qu'ils soient académiques ou le fruit d'expériences professionnelles, se sont attachés à identifier, rechercher, formaliser une réponse congruente par rapport à une situation de crise donnée.

En effet, lorsqu'un individu ou une entreprise, en l'espèce, est confronté à plusieurs attitudes contradictoires résultant d'un effet de crise, il ou elle cherche à les adapter, à les modifier au profit d'une situation cohérente, pertinente, attendue et confortable en définitive. Dès lors, on peut d'ores et déjà retenir, comme axe fort, déclinable, que la résilience entrepreneuriale, au cœur de la réflexion engagée dans cet ouvrage, repose essentiellement sur les qualités et attitudes innovantes des managers, des équipes, du collectif et des individus.

Comme nous le rappelle Ewango-Chatelet dans le premier chapitre, la recherche sur le lien entre la résilience et l'entrepreneuriat, s'articule principalement autour de deux questions :

- Quels sont les facteurs et effets de la résilience ?
- Comment les entrepreneurs et les organisations entrepreneuriales développent et mettent en œuvre des capacités et des pratiques résilientes ?

S'intéresser à la résilience entrepreneuriale invite donc à savoir en quoi la résilience permet d'expliquer comment des petites entreprises survivent dans l'adversité et prospèrent contre vents et marées.

Afin de répondre à ces questions, l'ouvrage est composé de trois parties : 1) **Analyse des facteurs de résilience en contexte entrepreneurial** (La résilience organisationnelle en contexte entrepreneurial : intérêts et perspectives, Aurélie Ewango-Chatelet ; La résilience entrepreneuriale : les apports de la veille stratégique à chaque stade du développement de l'entreprise, Marie-Christine Chalus-Sauvannet ; La stratégie en situation de crise contemporaine : l'alignement hybride,

Jean-Fabrice Lebraty et Katia Lobre), **2) Expériences et pratiques de résilience organisationnelle** (Crise de la Covid-19, comportement d'achat et de consommation : y a-t-il du nouveau sous le soleil des sciences sociales ?, Olivier Brunel et Magdalena Brunel ; Conditions de succès d'une relocalisation pérenne : Cas de la PME ATOL, Catherine Mercier-Suissa et Manal El Bekkari ; La saisie des opportunités en temps de crise. Cas de trois start-up en Rhône-Alpes lors de la crise Covid-19, Nisrine El Yadari ; La résilience entrepreneuriale de toutes les couleurs. Étude de cas Philippe Mounier), **3) Renforcement et développement de la résilience entrepreneuriale** (Une approche pratique pour développer la résilience entrepreneuriale : Cas de la formation par l'art, Guillaume Flamand ; Le rôle de l'accompagnement dans le développement de la résilience des entrepreneurs, Manel Dardouri, Pauline Gibard et Ludovic Rerolle ; La motivation : clé de la résilience entrepreneuriale, Christophe Estay et Paul Omandji Lokonde).

Qu'il s'agisse de mettre en place une veille stratégique (Chalus-Sauvannet) – pour permettre aux entreprises de capter les informations à caractère anticipatif dans leur environnement afin de ne pas subir mais d'être acteur du changement ou encore de la saisie des opportunités en temps de crise – aubaine, si l'on peut s'exprimer ainsi, pour des start-up, structures légères plus réactives par nature à ce type de problématique (El Yadari) – en passant par les consommateurs qui, confrontés de plein fouet par cette crise sanitaire ont opéré des réaménagements cognitifs, régulé leurs émotions, et mis en œuvre des tactiques comportementales prouvant, leur plasticité et leur adaptativité (Brunel), c'est bien le facteur résilience, *in fine*, qui est au cœur des comportements.

La motivation (Estay), l'endurance, la souplesse, la combativité qui permettent l'adaptation des structures, l'expérience accumulée au cours d'années de pratiques managériales, d'échec ou de réussite commerciale sont les clés de la résilience entrepreneuriale ainsi que trois composantes principales de la résilience organisationnelle, soit la capacité d'absorption, la capacité de renouvellement et la capacité d'appropriation (Dardouri/Gibard/Rerolle). Par ailleurs, la stratégie globale de l'entreprise doit se coupler avec une stratégie numérique pour l'amener à générer une hybridité source d'adaptation et de synergies (Lebraty/Lobre), incontournable aujourd'hui. En effet, quelle entreprise peut se passer des nouvelles technologies pour exister, vivre et se développer ?

Tous ces points clés sont abordés dans leur spécificité dans un seul but, celui de rechercher et d'activer des synergies globales sources de capacité de rebond.

Dans une économie du futur qui semble devenir encore « plus darwinienne », l'adaptation permanente sera de rigueur pour dépasser toutes les nouvelles épreuves.

À chaque situation une réponse, à chaque entrepreneur sa solution en termes de résistance et quand le manuel ne dit rien, il faut l'écrire. La résilience, c'est, aussi, d'avoir des équipes innovantes et motivées prêtes à surmonter toutes les complications (Mounier).