

**Comportements réducteurs des dirigeants des start-ups innovantes face aux conséquences de la crise de la covid-19 de longue période au Bénin**

Reductive behaviors of leaders of innovative start-ups in the face of the consequences of the long-term covid-19 crisis in Benin

**NAKOU Zinsou Daniel<sup>1</sup>**

Docteur en Sciences de Gestion, Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD), Laboratoire de recherche Entreprise et Développement (LAED), Equipe de recherche GRH, Organisation et Stratégies/Entreprenariat, PME et Développement Local, Département de Gestion de l'Ecole Supérieure Polytechnique (ESP), Dakar, Sénégal, nakou.zdaniel@gmail.com/dnakou1982@gmail.com

**NDAO Assane**

Maître assistant de conférences, Docteur en Sciences de gestion, Laboratoire de recherche Entreprise et Développement (LAED), Equipe de recherche GRH, Organisation et Stratégies/Entreprenariat, PME et Développement Local, Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD), Département de Gestion de l'Ecole Supérieure Polytechnique (ESP), Dakar, Sénégal, assane.ndao@esp.sn

**SIMEN NANA Serge Francis**

Professeur Titulaire, Agrégé des Universités en Sciences de gestion, Université Cheikh Anta Diop (UCAD), Laboratoire de recherche Entreprise et Développement (LAED), Equipe de recherche GRH, Organisation et Stratégies/Entreprenariat, PME et Développement Local, Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD), Chef du Département de Gestion de l'Ecole Supérieure Polytechnique (ESP), Dakar, Sénégal, serge.simen@gmail.com/fsnana@yahoo.fr

Date de soumission : 12.08.2022, Date d'acceptation :26.10.2022, Date de publication :15.12.2022

---

<sup>1</sup> Auteur correspondant

**Résumé :**

Cette recherche consiste à identifier les comportements réducteurs des dirigeants des start-ups innovantes face aux conséquences de la crise de la Covid-19 de longue période au Bénin. Pour atteindre cet objectif, nous avons opté pour une démarche méthodologique qualitative et les données ont été recueillies auprès de quinze (15) dirigeants de dix (10) start-ups exerçant dans des secteurs d'activités variés par des entretiens semi-directifs réalisés à cet effet. Le traitement de ces données a été assisté par le logiciel Nvivo 10 et a produit des résultats fiables. L'interprétation des résultats obtenus ont indiqué que les plus importants changements constatés sur le marché sont liés aux problématiques d'achats en ligne au regard des contraintes liées à la crise de la Covid-19. De même, la dotation de compétences entrepreneuriales nécessite non seulement l'inclusion d'une réflexion indépendante et réflexive, mais aussi de l'empathie envers les salariés ou les autres membres de la communauté.

**Mots-clés :** Crise de la Covid-19 de longue période, Bénin, Comportement des dirigeants, Start-ups innovantes, écosystème entrepreneurial.

**Code JEL :** C8 ; G01 ; J7 ; M1 ; M5 ; O3 ; O31

**ABSTRACT**

This research consists of identifying the reductive behaviors of the leaders of innovative start-ups in the face of the consequences of the Covid-19 crisis of long period in Benin. To achieve this objective, we opted for a qualitative methodological approach and the data was collected from fifteen (15) leaders of ten (10) start-ups operating in various sectors of activity through semi-directive interviews conducted for this purpose. The processing of these data was assisted by the Nvivo 10 software and produced reliable results. The interpretation of the results obtained indicated that the most important changes observed in the market are related to the problems of online purchases in view of the constraints related to the Covid-19 crisis. Similarly, the endowment of entrepreneurial skills requires not only the inclusion of independent and reflective thinking, but also empathy towards employees or other community members.

**Keywords :** Long-term Covid-19 crisis, Benin, Leadership behavior, Innovative start-ups, entrepreneurial ecosystem.

**JEL Code :** C8 ; G01 ; J7 ; M1 ; M5 ; O3 ; O31

**Introduction :**

La crise de la Covid-19 a affecté presque tous les aspects de la vie socio-économique obligeant les entreprises à revoir leurs pratiques et leurs normes, la façon dont les salariés vivent et travaillent, la façon dont les entreprises interagissent avec leurs clients, la façon dont les clients choisissent et achètent des produits et services et la façon dont ils fournissent leurs chaînes

d'approvisionnement (Neumeyer, Ashton et Dentchev, 2020)<sup>2</sup>. Ces auteurs ont souligné que la crise de la Covid-19 peut conduire à une transformation plus durable de la façon dont nous vivons, travaillons et gérons les entreprises, un changement dans lequel les entrepreneurs joueront un rôle important. Dès lors, la crise actuelle permet aux entrepreneurs de construire de nouvelles opportunités en s'impliquant dans l'essence même des grandes lignes des capacités viables des entreprises et de leur gestion (Neumeyer, Ashton et Dentchev, 2020). Ainsi, compte tenu de leur petite taille et de certaines caractéristiques qui pourraient les aider en temps de crise, les PME ont tendance à être assez flexibles lorsque des opportunités ou des menaces émergent dans leur environnement. En outre, plus l'entreprise est petite, plus les décideurs sont proches de leurs clients et des autres acteurs qui peuvent leur fournir des informations précieuses de marché qui peuvent être utiles en cas de crise (Eggers, Hansen et Davis, 2012)<sup>3</sup>. Selon Stinchcombe (1965)<sup>4</sup>, les start-ups ont un risque d'échec plus élevé que les entreprises plus anciennes en période de crise, car elles n'ont pas de modèles commerciaux établis et ont un faible niveau de légitimité et dépendent de la coopération d'étrangers. La littérature révèle un autre concept intéressant qui peut être utile pour surmonter les crises : le développement et la mise en œuvre de nouvelles technologies. Les plateformes digitales et les écosystèmes associés offrent un nouvel environnement prometteur pour l'entrepreneuriat (Nambisan et Baron, 2019)<sup>5</sup>. Le développement des plateformes numériques et des écosystèmes associés a créé un nouveau contexte avec un potentiel important pour l'entrepreneuriat (Von Briel, Recker, et Davidsson, 2018)<sup>6</sup>. Ces écosystèmes digitaux permettent aux start-ups de développer des services ou des produits complémentaires à ceux du propriétaire de la plateforme. L'un des principaux obstacles au démarrage d'une entreprise est le manque de possibilités de financement (Evans et Jovanovic, 1989). La numérisation peut faciliter l'accès de l'entrepreneur aux ressources financières en offrant de nouvelles façons d'acquérir un financement entrepreneurial, par exemple, par le biais de la Fintech, des investissements en capital-risque ou des plateformes en ligne et d'investissement participatif (Cumming et Schwienbacher, 2018<sup>7</sup>; Haddad et Hornuf, 2018<sup>8</sup>). Ainsi, le développement de la digitalisation supprime certaines barrières à l'entrée et devrait donc stimuler l'entrepreneuriat. Sur la base de ces perspectives, certains auteurs ont affirmé que les technologies digitales sont des facilitateurs externes dans le démarrage d'une entreprise (Von Briel,

---

<sup>2</sup> Neumeyer, X.; Ashton, W.S.; Dentchev, N. (2020). Addressing resource and waste management challenges imposed by COVID-19 : An entrepreneurship perspective. *Resour. Conserv. Recycl.*, 162, 105-158.

<sup>3</sup> Eggers, F.; Hansen, D.J.; Davis, A.E. (2012). Examining the relationship between customer and entrepreneurial orientation on nascent firms' marketing strategy. *Int. Entrep. Manag. J.*, 8, 203-222.

<sup>4</sup> Stinchcombe, A.L. (1965). Social Structure and Organizations. In *Handbook of Organizations*; March, J.G., Ed.; Rand McNally : Chicago, IL, USA, 142-193.

<sup>5</sup> Nambisan, S.; Baron, R.A. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Res. Policy*, 48, 103-173.

<sup>6</sup> Von Briel, F.; Recker, J.; Davidsson, P. (2018). Not all digital venture ideas are created equal: Implications for venture creation processes. *J. Strat. Inf. Syst.*, 27, 278-295.

<sup>7</sup> Cumming, D.J.; Schwienbacher, A. (2018). Fintech Venture Capital. *Corp. Gov.*, 26, 374-389.

<sup>8</sup> Haddad, C.; Hornuf, L. (2018). The emergence of the global fintech market: Economic and technological determinants. *Small Bus. Econ.*, 53, 81-105.

Davidsson, et Recker, 2018)<sup>9</sup>, la digitalisation étant une source importante de nouvelles opportunités entrepreneuriales. Ce dernier argument a été étudié dans un certain nombre d'études empiriques récentes (Nambisan et Baron, 2019) indiquant que l'entrepreneuriat est considéré comme un moteur majeur de l'innovation, de la croissance et du bien-être économique. Dans cette perspective, cette recherche vise à répondre à une interrogation : Quelles peuvent être les comportements des dirigeants des start-ups innovantes pouvant contribuer à réduire les conséquences de la crise de la Covid-19 de longue période au Bénin ?

Pour répondre à cette interrogation, nous synthétisons les résultats des travaux antérieurs traitant notre problématique et nous adoptons une démarche méthodologique concise pour la réalisation de la recherche (1). Puis, les résultats sont exposés et discutés au regard de la littérature antérieure (2).

## **1. Revue de littérature et choix méthodologiques**

### **1.1. Revue de littérature**

Notre démarche théorique et conceptuelle consiste à présenter : les caractéristiques des start-ups (1.1.1), la personnalité, le comportement et le profil des dirigeants des start-ups (1.1.2), l'écosystème entrepreneurial des start-ups (1.1.3), l'impact de la crise de la Covid-19 sur l'économie béninoise (1.1.4), l'impact de la crise de la Covid-19 sur l'écosystème entrepreneurial (1.1.5) et enfin l'innovation pendant la crise de la Covid-19 (1.1.6).

#### **1.1.1. Caractéristiques des start-ups**

Une start-up est une organisation temporaire conçue pour rechercher un modèle économique reproductible et évolutif (Blank et Dorf, 2012)<sup>10</sup>. Pour eux, la start-up est comme une entreprise nouvellement créée et avec un haut potentiel de croissance et de réussite. Toutefois, Dalex (2020)<sup>11</sup> lui accorde une définition beaucoup plus explicite. Il la décrit comme un état transitoire durant lequel un individu ou un groupe d'individus en manque de ressources et en condition de forte incertitude sont à la recherche d'un business model évolutif.

Bien que les start-ups doivent aussi être des entreprises récemment créées, innovantes par leur secteur d'activités, par leurs méthodes de commercialisation ou leur mode de développement, elles présentent une série de spécificités (Cauvin, 2002)<sup>12</sup> : i) un très fort taux de croissance de leur chiffre d'affaires ou de leur capital ; ii) une faiblesse de leur chiffre d'affaires au début avec des pertes dites programmées ; iii) un patrimoine incorporel immatériel qui tient une place prépondérante en raison du rôle joué par la propriété intellectuelle, et notamment la possession d'une marque ou d'un brevet, le savoir-faire, la notoriété ou la qualité de l'équipe ; iv) une phase expérimentale avant son lancement sur le marché ; v) une implantation dans un secteur d'activité innovant ; vi) les besoins financiers spécifiques induits par les fortes dépenses des programmes de Recherches et

---

<sup>9</sup> Von Briel, F.; Davidsson, P.; Recker, J. (2018). Digital Technologies as External Enablers of New Venture Creation in the IT Hardware Sector. *Entrep. Theory Pract.*, 42, 47–69.

<sup>10</sup> Blank, S. ; Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual, The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. Pescadero, CA, USA: K&S Ranch Press.

<sup>11</sup> Dalex K. (2020). *Incubateurs, start-ups et partenariats*. Thèse de doctorat unique en Sciences de gestion. Université de Strasbourg. 298p.

<sup>12</sup> Cauvin, E., Bescos, P, L. (2002). *L'Évaluation des performances : une comparaison entre les pratiques des Start-Ups et des entreprises traditionnelles françaises et américaines*. Technologie et Management de l'Information.

Développement (R&D); vii) une recherche permanente de réactivité et de flexibilité pour adapter constamment l'offre à l'évolution du besoin; viii) le partage (parfois même l'abandon) quasi inévitable du contrôle capitalistique par les créateurs; ix) une incertitude de réussite sur les marchés ciblés; et x) l'utilisation abusive du réseau pour permettre de construire la réussite avec les fournisseurs, les clients, et toutes les parties prenantes des start-ups. Par ailleurs, une start-up est une structure qui réunit quatre (04) conditions (Fridenson, 2012)<sup>13</sup>: i) une forte croissance potentielle; ii) l'usage d'une technologie nouvelle; iii) le besoin d'un financement massif; et iv) la présence sur un marché nouveau dont le risque est difficilement mesurable. Ces particularités constituent peut-être les principales différences entre une start-up et une PME: i) une start-up ne se caractérise pas en fonction de sa taille ou de son nombre d'employés, elle se différencie fondamentalement d'une PME par le business model; ii) une start-up n'est généralement pas structurée par un organigramme et est fortement axée sur un esprit d'équipe propice à la créativité; et iii) une start-up est dans une phase temporaire et est amenée à évoluer et à se transformer en PME/multinationale.

Au Bénin, les start-ups s'identifient aux TPME innovantes qui se développent dans les domaines des nouvelles technologies pour de nouveaux marchés et qui ont un risque difficile à évaluer.

### 1.1.2. Personnalité, comportement et profil des dirigeants des start-ups

Le travail d'Achier (1991)<sup>14</sup> nous a paru intéressant, car nous trouvons une liste des leviers de la réussite résumée autour de thèmes extrêmement conjoints à la personnalité du dirigeant qui doit les mettre en œuvre: la culture d'entreprise, le projet d'entreprise, la qualité du produit, la communication, la motivation, la formation, l'écoute et la croissance. Inévitablement, lorsqu'on évoque la personnalité des dirigeants des start-ups, nous pouvons préciser les qualités intrinsèques nécessaires, largement décrites par Davidsson, Gordon et Senyard (1990)<sup>15</sup>: bon niveau d'énergie, esprit d'entreprise, expérience ouverte, bagage intellectuel, aptitude d'esprit aux métaphores, indifférence à la position sociale, aptitude à généraliser, serviabilité, motivation, âge compris entre vingt-cinq (25) et quarante (40) ans. Justement, Ansoff (1989)<sup>16</sup> nous précise quelques traits de personnalité du dirigeant de la start-up qui ne cantonne donc pas ses analyses à la seule confrontation concurrentielle, mais programme un schéma visionnaire à son entreprise. En d'autres termes, il s'agit que le dirigeant puisse planifier une stratégie visionnaire à x années, là où personne n'imaginerait y trouver un intérêt par manque de vision. Au demeurant, le tableau 1 nous renseigne sur les comportements et les caractéristiques du profil du dirigeant de la start-up.

**Tableau 1** : Comportements et caractéristiques du profil des dirigeants des start-ups

	Vision du monde	Valeurs personnelles	Compétences
Comportement	- Limité à l'entreprise	- Récompenses	- Nécessité de l'expérience

<sup>13</sup> Fridenson, P. (2012). L'actualité du livre. La sélection de l'expansion management review. L'Expansion Management Review, vol. 145, no. 2, 6-8.

<sup>14</sup> Achier, G. (1991). Les leviers de la réussite. Paris, Inter Editions.

<sup>15</sup> Davidsson, P. S., Paul, R., Gordon, S. R. et Senyard, J. M. (2008). Characteristics of high-potential start-ups: some early observations from the CAUSEE project. Research Report.

<sup>16</sup> Ansoff, I. (1989). Gestion stratégique. Moscou. Économie, 303.

concurrentiel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limité au secteur</li> <li>- Limité au marché national</li> <li>- Limité à la culture existante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>économiques et</li> <li>puissance</li> <li>- Stabilité</li> <li>- Conformisme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Notoriété et consensus autour du dirigeant</li> <li>- Capacité à résoudre les problèmes familiers</li> <li>- Résolution des problèmes par intuition</li> <li>- Prise de risques habituels</li> <li>- Prise de positions novatrices</li> <li>- Contrôle de performances</li> <li>- Planification par extrapolation</li> </ul>
Comportement entrepreneurial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensible à l'extérieur</li> <li>- Tourné vers les autres acteurs</li> <li>- Multinational</li> <li>- Favorable aux croisements culturels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Récompenses et épanouissement personnel</li> <li>- Changements</li> <li>- Non-conformisme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expériences acquises au cours de la carrière</li> <li>- Charisme politique du dirigeant</li> <li>- Pragmatisme</li> <li>- Visionnaire</li> <li>- Capacité à résoudre des problèmes nouveaux</li> <li>- Résolution de problèmes par créativité</li> <li>- Prise de nouveaux risques</li> <li>- Prise de positions classiques</li> <li>- Insufflation de créativité</li> <li>- Planification avec dynamisme</li> </ul>

Source : Adapté d'Ansoff (1989)

### 1.1.3. Écosystème entrepreneurial des start-ups

L'écosystème entrepreneurial correspond à un ensemble d'acteurs entrepreneuriaux interconnectés (entreprises, *business angels*, universités, etc.) et de processus entrepreneuriaux (taux de création, esprit entrepreneurial, etc.) qui de façon formelle ou informelle vont se conjuguer afin de favoriser la performance au sein d'un environnement entrepreneurial local (Boutillier et al, 2016<sup>17</sup>; Mason et Brown, 2013<sup>18</sup>). L'écosystème entrepreneurial met en avant les entrepreneurs et un mode de management entrepreneurial (Johannisson, 2003)<sup>19</sup>. Comme le souligne Johannisson (2003), l'entrepreneuriat est par essence un phénomène collectif liant de façon déterminante l'entrepreneur aux ressources locales. Mason et Brown (2013) soulignent que l'écosystème entrepreneurial vient dans le prolongement des districts industriels, des clusters, des *learning regions*, à savoir des théories qui envisagent le développement régional à travers une logique réticulaire. Toutefois, l'écosystème entrepreneurial s'en distingue car il a pour objectif de favoriser les créations d'entreprises et la forte croissance de ces entreprises (Mason et Brown, 2013). La dimension locale est centrale car ce sont les incubateurs favorisant le

<sup>17</sup> Boutillier, S., Levratto, N. et Carré, D. (2016). Les Ecosystèmes Entrepreneuriaux, ISTE Editions, London, 148p.

<sup>18</sup> Mason, C, Brown, R. (2013). Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship. Paper presented at the Workshop organised by the OECD LEED Programme and the Dutch Ministry of Economic Affairs on entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship, The Hague.

<sup>19</sup> Johannisson, B. (2003). La modernisation des districts industriels. Rajeunissement ou colonisation managériale ? Revue Internationale PME, 16(1), 11-41.

développement de l'écosystème entrepreneurial (Voelker, 2012)<sup>20</sup>. Les politiques régionales favorisent l'innovation (actions en faveur de réseaux de connaissances, mise en place de projets innovants publics, etc.) et le niveau régional est la meilleure dimension pour envisager la connexion entre acteurs (Mason et Brown, 2013).

#### **1.1.4. Impact de la crise de la Covid-19 sur l'économie béninoise**

Les données tirées de l'enquête de l'International Trade Center (ITC)<sup>21</sup> en 2020 sur l'impact de la Covid-19 ont révélé la vulnérabilité des entreprises africaines aux effets de cette crise. Ce constat est d'autant plus inquiétant que les start-ups jouent un rôle crucial dans l'économie béninoise. Elles représentent plus de 98% des entreprises et occupent une part importante du produit intérieur brut. Par ailleurs, elles emploient aussi des individus issus des groupes vulnérables tels que les femmes, les jeunes et les populations rurales. Au Bénin, le processus de vulnérabilité des start-ups a commencé après les mesures d'isolement imposées à la mi-mars 2020 qui ont induit une faiblesse du volume des données statistiques et une pauvreté avec de nombreuses valeurs provisoires. Néanmoins, ces données statistiques sont suggestives pour illustrer la contraction économique soudaine. Pendant l'état d'urgence qui a été déclaré par l'Etat béninois, le verrouillage national a été institué et certaines activités économiques ont été interdites principalement les services fournis à la population. Parmi celles-ci, on peut mentionner l'activité de restauration, les jeux et loisirs, la coiffure et l'esthétique, les activités commerciales dans des lieux bondés, les compétitions sportives, les musées, les cinémas et spectacles, les services dentaires, etc. Dans le même temps, de nombreuses autres entreprises ont réduit leurs activités ou sont entrées en arrêt pour différentes périodes. Le gouvernement a soutenu les entreprises durant cette période en finançant principalement les dépenses de main-d'œuvre afin d'éviter leur licenciement. Cependant, les mesures prises n'étaient que des situations conjecturales sans effet sur l'arrêt du déclin économique. Depuis lors, l'état d'urgence a été remplacé par l'état d'alerte et la plupart des activités ont repris progressivement. Mais pour le moment, certaines restrictions existent encore pour certaines activités en espaces fermés comme les restaurants, les spectacles, les théâtres, les compétitions sportives, etc. Dans ce contexte, la crise économique ne peut être évitée.

On peut remarquer que, depuis la date d'entrée en vigueur de l'état d'urgence en mars 2020 et à l'exception du secteur de la construction, tous les secteurs économiques analysés ont enregistré des baisses significatives par rapport au mois de mars 2019. Quant à l'industrie, elle a enregistré la plus forte baisse, notamment dans le domaine des biens durables, mais aussi la production de biens non durables a diminué, surtout en avril 2020. Le secteur du commerce a également reculé en avril 2020 après trois mois de hausse, mais il semble s'être redressé plus rapidement que l'industrie, la baisse en mai 2020 n'étant que de 4% par rapport à la valeur de l'année précédente (ITC, 2020). En effet, les valeurs enregistrées en mai 2020 pour tous les secteurs étaient meilleures qu'en avril 2020. Les start-ups les plus touchées sont celles du secteur des services. Pour les principaux services

<sup>20</sup> Voelker, T. A. (2012). Entrepreneurial ecosystems: evolutionary paths or differentiated systems? » *Business Studies Journal*, 4, 43-61.

<sup>21</sup> International Trade Centre (2020). *SME Competitiveness Outlook 2020: Covid-19. The Great Lockdown and its Impact on Small Business*. ITC.

fournis à la population, les statistiques officielles au Bénin révèlent que le chiffre d'affaires a diminué de plus de 50% en avril 2020, par rapport au mois d'avril 2019. Ce résultat est d'autant dû au confinement que la majorité des services impliquant un contact direct entre les membres de la population ont été interdits. Par conséquent, le tourisme, les services de beauté et les jeux et loisirs pour lesquels la baisse s'est encore poursuivie en mai 2020 ont été les services les plus touchés.

#### **1.1.5. Impact de la crise de la Covid-19 sur l'écosystème entrepreneurial**

La crise de la Covid-19 a provoqué une crise économique mondiale qui soulève des préoccupations liées à la durabilité (Korhonen et al, 2020)<sup>22</sup>. Cette crise a un impact négatif sur l'économie mondiale sans exception, car le virus ne fait aucune distinction entre les catégories démographiques, le statut social, l'ethnicité ou la richesse. D'autres chercheurs considèrent que la crise de la Covid-19 pourrait affecter la mise en œuvre des Objectifs du Développement Durable des Nations Unies avec des conséquences négatives sur le processus d'éradication de la pauvreté et de la faim, mais aussi sur l'éducation, la santé ou les systèmes économiques (Filho et al, 2020)<sup>23</sup>. À cet égard, l'effet de la crise de la Covid-19 sur la vie économique est mis en évidence, ce qui a approfondi les inégalités sociales et économiques entre les personnes (Ashford et al, 2020)<sup>24</sup>. Des secteurs importants de l'économie ont été confrontés à des difficultés durant cette crise, en témoignent les secteurs de l'hôtellerie ou de l'agroalimentaire considérés comme les plus touchés, avec des conséquences négatives sur la vie sociale (Barcaccia et al, 2020)<sup>25</sup>. Certaines études ont analysé la situation du secteur de l'éducation où la technologie a facilité le transfert de l'éducation dans l'environnement en ligne. Ainsi, les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication et la neuro-éducation sont considérées comme cruciales pour l'avenir du secteur de l'éducation (Espino-Díaz et al, 2020)<sup>26</sup>. La technologie et l'innovation sont également considérées comme des moteurs de transformation commerciale, par exemple la livraison en ligne d'aliments ou d'autres biens a considérablement augmenté pendant la crise de la Covid-19 (Li, Miroso et Bremer, 2020)<sup>27</sup>.

#### **1.1.6. Innovation pendant la crise de la Covid-19**

Bien que des technologies comme le *cloud computing*, l'Internet des objets (IoT), les *big data* l'intelligence artificielle (IA) et la *blockchain*, apparues il y a plus de deux décennies ne fussent dans le courant principal, elles n'étaient point viables

<sup>22</sup> Korhonen, J. et Granberg, B. (2020). Sweden Backcasting, Now ? Strategic Planning for Covid-19 Mitigation in a Liberal Democracy. *Sustainability*, 12, 4138.

<sup>23</sup> Filho, W.L.; Brandli, L.; Salvia, A.L.; Rayman-Bacchus, L. et Platje, J. (2020). COVID-19 and the UN Sustainable Development Goals: Threat to Solidarity or an Opportunity? *Sustainability*, 12, 5343.

<sup>24</sup> Ashford, N.A.; Hall, R.P.; Arango-Quiroga, J.; Metaxas, K.A. et Showalter, A.L. (2020). Addressing Inequality: The First Step Beyond COVID-19 and towards Sustainability. *Sustainability*, 12, 5404.

<sup>25</sup> Barcaccia, G.; D'Agostino, V.; Zotti, A. et Cozzi, B. (2020). Impact of the SARS-CoV-2 on the Italian Agri-Food Sector: An Analysis of the Quarter of Pandemic Lockdown and Clues for a Socio-Economic and Territorial Restart. *Sustainability*, 12, 5651.

<sup>26</sup> Espino-Díaz, L.; Fernandez-Caminero, G.; Hernandez-Lloret, C.-M.; Gonzalez-Gonzalez, H. et Alvarez-Castillo, J.-L. (2020). Analyzing the Impact of COVID-19 on Education Professionals. Toward a Paradigm Shift: ICT and Neuroeducation as a Binomial of Action. *Sustainability*, 12, 5646.

<sup>27</sup> Li, C.; Miroso, M.; Bremer, P.J. (2020). Review of Online Food Delivery Platforms and their Impacts on Sustainability. *Sustainability*, 12, 5528.

pour des applications commerciales. Ces dernières années, la situation a radicalement changé et presque tous les domaines utilisent une ou plusieurs de ces technologies. Leur utilisation massive dans tous les secteurs, en particulier dans des domaines tels que la santé, l'automobile, la finance, la surveillance environnementale, l'agriculture, la gestion de l'énergie, la sécurité, les sports et les jeux, change la façon dont les gens vivent, travaillent et s'amuse (Schwab, 2017<sup>28</sup> ; Park, 2017<sup>29</sup>). Certaines recherches suggèrent que depuis le début de la crise de la Covid-19, les start-ups se sont davantage concentrées sur les problèmes à court terme, devenant de moins en moins concernées par l'innovation. La plupart des start-ups négligeant l'innovation se concentrent sur quatre aspects : i) poursuivre le cœur de métier, ii) poursuivre les opportunités connues, iii) conserver les liquidités et minimiser les risques, et iv) développer de multiples scénarios, étant donné le manque de prévisibilité.

### 1.2. Choix méthodologiques et justifications

Au regard du contexte béninois, de la spécificité de notre question de recherche et surtout de la difficulté à accéder aux informations dans ce contexte de « crise atypique », nous avons jugé utile d'opter pour une démarche méthodologique qualitative à visée compréhensive inductive positionnée dans un paradigme de recherche exploratoire interprétativiste (Girod-Seville et Perret, 1999)<sup>30</sup> et notre processus de raisonnement est de type abductif. En effet, de nombreux auteurs (Hlady-Rispal, 2002<sup>31</sup> ; Yin, 2003<sup>32</sup>) préconisent que dans une telle recherche qualitative, le chercheur procède par des observations directes, des entretiens souples et thématiques ou des études documentaires. Contrairement à la méthode quantitative, la méthode qualitative permet une compréhension approfondie des phénomènes étudiés, fournit les outils nécessaires pour enquêter et comprendre l'expérience humaine puis facilite les recherches visant à comprendre les interactions entre les sujets plus que leur opinion et leur perspective (Carson, 2001)<sup>33</sup>. Dès lors, notre démarche consiste à produire un échantillon et ses caractéristiques avec la perspective de présenter les techniques de collecte, d'analyse et de traitement des données.

Pour atteindre les objectifs, la méthode des entretiens semi-directifs a été utilisée, menée en ligne par les plateformes E-learning et WhatsApp sur un nombre de quinze (15) dirigeants de dix (10) start-ups innovantes. La sélection de l'échantillon de cette recherche s'est faite par choix raisonné. Car, l'échantillon constitué par choix raisonné s'appuie sur le jugement (convenance) et les critères fixés par les chercheurs (Royer et Zarlowski, 2014)<sup>34</sup>. Le choix de la taille de notre

<sup>28</sup> Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*; Crown Business: New York, NY, USA.

<sup>29</sup> Park, S. C. (2017). *The Fourth Industrial Revolution and implications for innovative cluster policies*. *AISoc.*,33, 433–445.

<sup>30</sup> Girod-Séville, M. et Perret, V. (1999), *Fondements épistémologiques de la recherche*, in Thiétart (Ed), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, p.13-33.

<sup>31</sup> Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*.

<sup>32</sup> Yin, R. K. (2003). *Conception d'études de cas. Méthodes de recherche qualitative*, 5(14), 359-386.

<sup>33</sup> Carson, D.; Gilmore, A.; Perry, C.; Gronhaug, K. (2001). *Qualitative Marketing Research*; Sage Publications Inc.: Thousand Oaks, CA, USA.

<sup>34</sup> Royer, I. et Zarlowski, P. (2014). *Échantillon (s)* (No. halshs-01074007).

échantillon a été fait selon le principe du point de saturation. Selon Andréani et Conchon (2005)<sup>35</sup>, la saturation théorique est atteinte lorsqu'aucune information supplémentaire ne peut enrichir la recherche. Afin d'établir la taille de l'échantillon, le concept selon lequel, à un certain niveau d'expérience, il est possible d'approximer la taille et de l'évaluer au cours de la recherche, sans qu'il soit nécessaire d'établir la taille de l'échantillon par une formule a été en effet adopté (Cho et Trent, 2006)<sup>36</sup>. La collecte des données a eu lieu entre les mois de juin et juillet 2021 pendant la crise de la Covid-19, immédiatement après l'application de certaines mesures d'assouplissement. L'échantillon, constitué par la méthode « boule de neige », comprend des dirigeants nouveaux qui ont exprimé leur intérêt à développer le potentiel de leurs start-ups. Le choix porté sur les dirigeants des start-ups se justifie par l'hétérogénéité du phénomène étudié qui implique des mouvements inattendus. Ces dirigeants ont été sélectionnés sur la base d'un bref questionnaire de sélection. L'objectif principal était d'identifier les caractéristiques sociodémographiques des personnes intéressées à développer des activités entrepreneuriales à croissance rapide dans un avenir proche. Pour ce faire, nous avons effectué dans la ville de Cotonou des entretiens semi-directifs, en face à face, auprès de quinze (15) dirigeants de dix (10) start-ups innovantes sélectionnées et opérant dans différents secteurs d'activités au Bénin à savoir : E-commerce, Santé-biotechnologie, Conception de logiciels et outils internet, Electronique, Energie et Informatique (Tableau 2).

**Tableau 2** : Caractéristiques de l'échantillon

Secteur d'activités	Dirigeants interviewés						Start-ups innovantes sélectionnées
	Effectif	%	Hommes	%	Femmes	%	
Conception de logiciels et outils internet	4	26,66	2	28,58	2	25,00	2
E-commerce	3	20,00	2	28,58	1	12,50	2
Electronique	3	20,00	1	14,28	2	25,00	2
Energie	1	6,67	0	0,00	1	12,50	1
Informatique	1	6,67	1	14,28	0	0,00	1
Santé-biotechnologie	3	20,00	1	14,28	2	25,00	2
Total	15	100,00	7	100,00	8	100,00	10

Source : Auteurs

Dès lors, nous avons établi un premier contact avec les dirigeants des start-ups innovantes sélectionnées pour avoir leur accord. Leur choix se justifie par leur adhésion volontaire à l'entrepreneuriat.

Lors des entretiens avec ces dirigeants, plusieurs techniques projectives telles que la « technique à la troisième personne » et le « test d'association de mots » ont également été utilisées. Par exemple, ces dirigeants ont été encouragés à donner leur opinion sur la création de leur start-up. Lors du test d'association de mots, ces dirigeants ont été invités à associer le premier mot qui leur est venu à l'esprit en

<sup>35</sup> Andreani, J. C. et Conchon, F. (2005). Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives: état de l'art en marketing. Actes du 4e Congrès international sur les tendances du marketing en Europe, 21-22.

<sup>36</sup> Cho, J. et Trent, A. (2006). Validity in qualitative research revisited. Qual. Res., 6, 319-340.

pensant aux domaines d'activité qui pourraient réussir dans la période marquée par la crise de la Covid-19 et ont été invités à mentionner les premières compétences et caractéristiques qu'ils associent au modèle des entrepreneurs contemporains à succès. Il s'agit de méthodes de recherche initialement développées par des psychologues cliniciens et des psychiatres pour mieux comprendre les problèmes de base du patient, mais qui se sont avérées particulièrement utiles en recherche marketing par la quantité, la richesse et la précision des informations obtenues (Donoghue, 2000<sup>37</sup> ; Bell, Bryman et Harley, 2018)<sup>38</sup>. Ces dirigeants ont été contactés pour être invités à participer à l'entretien si leurs profils répondaient aux critères de sélection. L'échantillon final a une structure équilibrée, ce qui permet d'obtenir une grande variété d'opinions et de comportements des dirigeants ayant des caractéristiques sociodémographiques différentes : 58% du total sont des femmes âgées entre 20 et 26 ans qui vivent dans diverses régions du pays. Selon le terrain d'étude, 53% des membres de l'échantillon sont issus de facultés d'ingénierie et le reste de différentes sciences sociales et humaines. Les répondants en génie électrique et en technologies de l'information et de la communication (TIC) étaient le groupe le plus prédominant du domaine de l'ingénierie (30,6% de l'échantillon total), tandis que pour les autres domaines d'études, les répondants en économie et en sociologie étaient les plus nombreux (23,1% du total). Les répondants inscrits dans des études de licence représentent 8% de l'échantillon et le reste d'entre eux sont inscrits dans des programmes de master 1. La durée des entretiens variait de 35 à 45 minutes. Les entretiens se sont appuyés sur un guide d'entretien préalablement élaboré de manière à répondre aux objectifs fixés, mais en laissant à chaque répondant une grande liberté dans la manière d'aborder la question posée et d'exprimer son opinion en toute liberté. Les discussions ont débuté par l'énoncé de l'objet de la recherche et la présentation des enjeux d'organisation et de confidentialité. Ensuite, les questions fournies par le guide d'entretien structuré selon trois axes majeurs, en phase avec les objectifs de la recherche, ont été abordées :

- les profils des dirigeants des start-ups à succès dans le contexte de la Covid-19 de longue période;
- les opinions des dirigeants des start-ups sur les changements de comportement du marché pendant la crise de la Covid-19 de longue période et les installations dont l'environnement commercial bénéficie pendant cette longue période de crise ;
- les solutions innovantes pour la gestion des start-ups pouvant contribuer à réduire les conséquences de la crise de la Covid-19 de longue période.

Dans un souci de confidentialité, aucune identité des interviewés ne sera révélée puisque nous n'avons reçu aucun accord concernant la divulgation de leurs coordonnées. Pour différencier tous les répondants, ils seront présentés par le numéro de l'entretien mentionnant l'âge, le genre, la fonction dans l'entreprise, l'indice du secteur d'activité et la taille de la start-up. Chaque start-up est représentée par un indice constitué d'une lettre majuscule affectée d'un chiffre (Exemple : E-commerce : A1 et A2, Santé-biotechnologie : B1 et B2, Conception

<sup>37</sup> Donoghue, S. (2000). Projective Techniques in Consumer Research. *J. Fam. Ecol. Consumer Sci.* 2000, 28, 47–53.

<sup>38</sup> Bell, E.; Bryman, A.; Harley, B. (2018). *Business Research Methods*, 5th ed.; Oxford University Press: Oxford, UK.

de logiciels et outils internet : C1 et C2, Electronique : D1 et D2, Energie : E et Informatique : F) (Tableau 3).

**Tableau 3** : Caractéristiques des répondants

Répondants	Genres*	Agés	Fonctions	Indice du secteur d'activités
1	H	39 ans	Président Directeur général	F
2	H	27 ans	Président Directeur général	A2
3	F	25 ans	Présidente Directrice générale	D1
4	F	32 ans	Directrice générale	B2
5	F	37 ans	Présidente Directrice générale	C1
6	H	33 ans	Directeur général	C2
7	H	38 ans	Président Directeur général	B1
8	H	35 ans	Président Directeur général	B2
9	F	26 ans	Directrice générale	B1
10	F	39 ans	Directrice générale	C2
11	H	29 ans	Président Directeur général	D1
12	F	27 ans	Directrice générale	D2
13	F	30 ans	Présidente Directrice générale	A1
14	F	32 ans	Directrice générale	E
15	H	34 ans	Président Directeur général	A1

\*Homme/Femme

Source : Nos données d'enquête

La collecte des données a été réalisée sur les lieux et au cours des heures de travail, en garantissant l'anonymat.

Le traitement des données collectées a été réalisé par une analyse de contenu thématique (Krippendorff, 2018)<sup>39</sup>. Cette méthode de recherche s'applique à des « discours » extrêmement diversifiés et fondés sur la déduction ainsi que l'inférence. Il s'agit d'un effort d'interprétation qui se balance entre deux pôles : d'une part, la rigueur de l'objectivité et d'autre part, la fécondité de la subjectivité (Bardin, 1977)<sup>40</sup>. L'analyse de contenu peut être définie selon Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger (1999)<sup>41</sup> comme : « reposant sur le postulat que la répétition d'éléments de discours (mots, expressions ou significations similaires) révèlent les centres d'intérêt et les préoccupations des acteurs ». En suivant les recommandations des auteurs, nous avons découpé et ordonné notre matériau en fonction de notre objectif de recherche.

L'analyse a commencé par la structuration, le tri, la classification, la gestion et la modélisation des données brutes afin de pouvoir mettre en évidence des thèmes pouvant conduire à la compréhension des phénomènes exposés par les répondants et à la formulation de conclusions significatives.

Aussi, l'analyse empirique des entretiens a été élaborée en quatre étapes menées par une équipe de recherche de trois (03) personnes. Les trois premières étapes ont été effectuées par deux (02) codeurs, le premier était un enquêteur et le second un expert en statistiques. Pour s'assurer que le point de vue de l'initié ne biaise pas les

<sup>39</sup> Krippendorff, K. (2018). Content Analysis an Introduction to Its Methodology, 4<sup>th</sup> ed.; Sage Publications Inc.: Thous and Oaks, CA, USA.

<sup>40</sup> Feller, J. (1977). L'Analyse du contenu, de L. Bardin. Communication & Langages, 35(1), 123-124.

<sup>41</sup> Allard-Poesi, F., Drucker-Godard, C. et Ehlinger, S. (1999). Analyses de représentations et de discours. Thiérart, RA. et al. Méthodes de recherche en management, Dunod, Paris.

résultats, la quatrième étape de l'analyse de contenu a été menée par une personne indépendante. Tout d'abord, les entretiens ont été soigneusement examinés et les données collectées ont été classées en gros selon la question de recherche. Lors du premier cycle d'analyse de contenu, des sections significatives des entretiens ont été mises en évidence, structurées thématiquement et transférées à la phase d'analyse suivante. Dans la deuxième phase, les codeurs ont développé seize (16) sous-thèmes pertinents issus de sept (07) thèmes d'aperçu pour la question de recherche et sur la base des premières cognitions de la première phase. Ensuite, ils ont analysé à nouveau les entretiens et filtré les déclarations, correspondant à ces thèmes. Le résultat de la phase deux a été un aperçu complet de vingt-neuf (29) unités de sens ainsi que leur fréquence. Au cours de la troisième phase de l'analyse de contenu, les codeurs ont retravaillé les données en recherchant des citations significatives. Un autre objectif de la troisième étape était de filtrer les résultats les plus essentiels et les plus liés au sujet parmi une variété d'idées intéressantes. La quatrième phase d'analyse a été réalisée par une personne indépendante, qui a réexaminé tous les résultats. Ce codeur indépendant devait examiner les résultats sur une base aléatoire et essayer de comprendre les données ainsi que les résultats les plus importants. Ensuite, ces résultats ont été présentés avec des déclarations significatives des entretiens. Par ailleurs, l'analyse de contenu thématique a été assistée par le logiciel Nvivo 10 pour le traitement et l'interprétation des données. L'analyse a permis d'analyser les réponses apportées aux questions de chaque thème et d'identifier les réponses dominantes. Au final, les résultats de la recherche regroupés sur chaque objectif de la recherche abordé ont permis de générer des conclusions importantes menant à l'atteinte de l'objectif de la recherche. Bien que les données ne soient pas statistiquement représentatives (une caractéristique de la recherche qualitative), elles sont pertinentes pour la population étudiée. Le test de la fiabilité des résultats de la recherche a été effectué à l'aide de la « triangulation des données » (Fielding, 2012<sup>42</sup> ; Decrop, 1999<sup>43</sup>).

## **2. Résultats et discussion**

### **2.1. Résultats**

Les résultats de la recherche sont structurés sur chacun des objectifs mentionnés précédemment. Ainsi, les résultats obtenus fournissent un support empirique pour l'identification des caractéristiques et des compétences considérées comme essentielles pour l'implication en entreprise, mais aussi pour l'identification des caractéristiques comportementales et des motivations des dirigeants des start-ups.

#### **2.1.1. Changements de comportement du marché face à la Covid-19**

Des entretiens avec les dirigeants des start-ups révèlent qu'ils se sont tous intéressés aux changements apparus dans les comportements d'achat et de consommation à la suite de la crise de la Covid-19. Les participants à cette recherche sont convaincus que ces changements de comportement ont affecté le marché de manière profonde et irréversible. À leur avis, les changements les plus importants sont liés à la façon dont les biens sont achetés. Tous les dirigeants interrogés ont mis en lumière des problématiques liées aux achats en ligne qui ont

---

<sup>42</sup> Fielding, N. (2012). Triangulation and Mixed Methods Designs. *J. Mix. Methods Res.*, 6, 124–136.

<sup>43</sup> Decrop, A. (1999). Triangulation in qualitative tourism research. *Tour. Manag.*, 20, 157–161.

rapidement remplacé une grande partie du commerce classique. Les contraintes liées à cette crise sanitaire ont obligé les populations qui n'en étaient habituées à faire l'expérience du commerce en ligne et à découvrir ses avantages pour l'adopter comme principal mode d'achat. Comme le soulignent deux dirigeants interviewés : « (...) *La crise de la Covid-19 a apporté de nombreux changements dans la vie quotidienne des gens partout dans le monde. Certaines habitudes de consommation ont disparu. D'autres ont dû changer radicalement. Des habitudes d'hygiène à la consommation de services culturels sont les mieux partagées (...)* » (Répondant 4) ; « *De nombreux consommateurs vivent dans l'anxiété lorsqu'ils doivent faire leurs courses, car ils se sentent exposés dans des espaces publics à grand flux de personnes et préfèrent faire leurs achats depuis la sécurité de leur domicile (...)* » (Répondant 11). De même, les participants à la recherche considèrent que les préoccupations de santé et d'hygiène sont devenues une priorité pour la population. Ils ont également été mis en évidence, comme des domaines qui, au moins à court terme, ont été profondément touchés et nécessiteront également des adaptations substantielles dans les années à venir. Les dirigeants interrogés considèrent que les estimations sur l'évolution du marché devraient faire la distinction entre la période initiale aiguë de la Covid-19 et sa prochaine étape qui peut prendre plusieurs années et qui devrait être évaluée sur la base de plusieurs scénarii de pandémies possibles. Le besoin de protection sociale et de distance, discuté par la plupart des participants à la recherche, a conduit le dialogue au fort potentiel d'une demande accrue d'appareils et d'applications informatiques qui devraient simplifier la communication en ligne et faciliter le nouveau style de vie imposé par la Covid-19. Quant aux facilités dont devraient bénéficier les start-ups opérant dans les champs, les principales idées émises, structurées selon la fréquence d'occurrence, sont l'octroi de facilités de financement (subventions ou prêts avantageux), les facilités fiscales (réductions d'impôts et péages dans les premières années après le démarrage de nouvelles entreprises) et les programmes d'aide à l'échec (garanties gouvernementales). Les participants à la recherche ont également suggéré que l'administration publique locale puisse soutenir les start-ups en accordant gratuitement des terrains pour la construction d'installations de production ou la location avantageuse d'espaces du domaine public pour le siège ou les succursales au profit des start-ups. Une solution possible comprend la mise en place d'un « *hub* », développé par une entité locale, où les start-ups peuvent interagir, être guidées, recevoir des conseils et des connexions avec des investisseurs et financiers potentiels. De l'avis des dirigeants interrogés, la collaboration entre start-ups et le « *coworking* » encouragent et accélèrent l'innovation, apportant des bénéfices mutuels aux membres. À cet égard, un des dirigeants interviewés a déclaré : « (...) *La créativité et le talent entrepreneurial peuvent être stimulés au sein du groupe auquel vous appartenez ; le courage des membres augmente, la force du groupe aussi, et l'accès aux infrastructures est plus facile (...)* » (Répondante 15).

### **2.1.2. Profil des dirigeants des start-ups au succès face à la Covid-19**

Les résultats obtenus traduisent la vision actuelle des dirigeants des start-ups concernant l'image de l'entrepreneur béninois dans le contexte de la Covid-19 et les perspectives d'implication dans l'entrepreneuriat par la création de start-ups. En demandant aux participants de décrire « l'entrepreneur béninois au succès », un profil complexe a été obtenu intégrant les attentes des répondants sur l'entrepreneur idéal dans le contexte de la Covid-19. La mise en évidence de la mesure dans

laquelle les répondants s'imaginent en tant qu'entrepreneurs a été constituée par le chevauchement des traits détenus par les participants à la recherche et le portrait de l'entrepreneur idéal qu'ils se sont faits. Quatre grandes catégories de facteurs décrivant le profil d'un bon entrepreneur ont été identifiées : le courage, la créativité, l'expérience et la persévérance. La discussion visait à évaluer dans quelle mesure les répondants considèrent que leur profil de personnalité correspond à ces traits. Les deux-tiers des dirigeants interrogés se sont décrits comme créatives et courageuses, mais inexpérimentées et désireuses de réussir. De même, de l'avis des interviewés, la dotation de compétences entrepreneuriales au profit des dirigeants nécessite non seulement l'inclusion d'une réflexion indépendante et réflexive, mais aussi de l'empathie envers les salariés ou les autres membres de la communauté. L'un des dirigeants interviewés a déclaré : « (...) *Pour l'entrepreneur qui réussira pendant la crise de la Covid-19, la manifestation de la liberté de pensée et de prise de décision, l'orientation vers l'innovation et la créativité, l'exploration de l'inconnu, et bien sûr l'absence de peur sont essentiels* » (Répondant 1). Les enjeux liés à la gestion des risques dans le contexte économique marqué par cette crise sanitaire ont également été âprement débattus dans les entretiens. Cependant, l'approche du thème des risques était étroitement liée à l'éthique des affaires. Cette corrélation a conduit à des résultats particulièrement intéressants, principalement parce que l'engagement en entrepreneuriat dans le contexte actuel est considéré comme fortement marqué par les principes de responsabilité éthique et sociale. Les participants ont discuté à plusieurs reprises de la nécessité d'un comportement correct envers tous les partenaires commerciaux, clients et employés, même lorsque, par exemple, un simple soupçon d'un cas de la Covid-19 entraînerait de lourdes pertes. L'obtention d'un développement durable devrait avoir la priorité sur la maximisation du profit pendant la période de la crise de la Covid-19. Trois participants nous ont confié leurs opinions : « (...) *L'entrepreneur de la période marquée par la Covid-19, en plus de la passion et de la motivation pour faire du profit, doit aussi avoir la conscience que pendant cette période nous devons nous entraider (...)* » (Répondant 9) ; « (...) *Il doit être une personne organisée, responsable, préparée à toute situation et surtout motivée à faire de bonnes choses pour la société* » (Répondant 3) ; « (...) *Les gens seront de plus en plus sceptiques, et l'entrepreneur qui réussit doit faire preuve d'empathie afin d'avoir une relation de proximité avec les clients, ce qui apportera le succès (...)* » (Répondant 12). Ces déclarations représentent certaines des opinions des participants à cette recherche. Bien qu'aucun consensus n'ait été atteint sur les aptitudes et compétences requises pour être un entrepreneur prospère dans le contexte généré par la crise de la Covid-19, les idées générées convergent sur la nécessité de se concentrer sur l'entrepreneuriat social plutôt que commercial. La plupart des interlocuteurs considèrent que si l'entrepreneuriat social est dynamisé en temps de crise, il doit être développé par l'éducation et la promotion des valeurs du développement durable auprès des futurs diplômés en commerce. Quant au désir des répondants de s'impliquer dans des activités entrepreneuriales, les résultats de la recherche révèlent que, bien qu'un nombre modéré de participants à l'étude correspondent au profil de l'entrepreneur idéal, douze (12) des quinze (15) répondants souhaitent développer dans les années à venir des start-ups dans le commerce en ligne et les TIC.

### **2.1.3. Solutions innovantes réductrices des conséquences de la crise de la Covid-19 pour la gestion des start-ups**

Dans les domaines les plus attractifs pour démarrer une nouvelle entreprise dans cette période de crise de la Covid-19, les interviewés ont souligné l'importance de trois secteurs. Le domaine le plus dynamisé par la Covid-19 est considéré comme celui dans lequel les nouvelles technologies sont développées, étant donné que les start-ups dans le domaine du développement de solutions informatiques sont celles qui ont le plus grand potentiel de croissance. Le commerce en ligne est arrivé en deuxième position, dans lequel les participants prévoient une « croissance explosive », suivi de l'industrie pharmaceutique et de la production d'équipements médicaux et de protection. Globalement, le domaine médical est perçu comme « vétuste et sans ressources suffisantes, en grand besoin de développement ». Les participants à la recherche considèrent que les changements de l'économie prédits avant l'avènement de la crise de la Covid-19 seront stimulés par cette crise. L'adoption généralisée des solutions numériques et de l'intelligence artificielle pour le développement des affaires, une action inévitable dans le contexte de l'évolution technologique, également accélérée par la Covid-19, aura un très grand impact sur les affaires. En témoignent les déclarations de trois interviewés : « (...) *Les magasins en ligne de toute nature sont des entreprises qui fonctionneront dans toutes les conditions* » (Répondant 7) ; « *Investir dans les entreprises en ligne sera le plus rentable, car elles nécessitent un minimum de ressources financières et humaines* » (Répondant 11) ; « *Des opportunités s'ouvrent pour les entreprises dans le domaine des services de numérisation, car de nombreuses entreprises qui développent des modèles commerciaux classiques ont besoin de conseils pour transférer leurs activités vers l'environnement virtuel* » (Répondant 14). Jusqu'à présent, l'analyse du *big data* et de la prise de décision qui en découle était réalisée par des professionnels spécialisés qui n'étaient pas peu nombreux. Ceux-ci seront à l'avenir remplacés par des « algorithmes » et par l'intelligence artificielle, gérés par un nombre limité d'experts hautement spécialisés qui contribueront dans une large mesure aux revenus des start-ups pour lesquelles ils travaillent. Les technologies de pointe étant consommatrices de ressources, les dirigeants des start-ups disposant de peu de ressources doivent être plus flexibles pour développer leurs activités dans des domaines qui impliquent beaucoup de créativité et où l'intelligence artificielle pénètre plus aisément. Ils doivent également construire des réseaux sociaux susceptibles d'accroître leur pouvoir et leur capacité technologique et d'innovation. Selon les opinions des dirigeants interrogés, dans un avenir marqué par la crise de la Covid-19, les modèles économiques numériques, les activités opérationnelles numériques et les modèles économiques des plateformes de ces start-ups seront couronnés de succès, car tous les secteurs seront mis à l'épreuve. La réplique de certains modèles commerciaux traditionnels établis dans l'espace virtuel et leur conception de manière à tirer le meilleur parti possible des avantages conférés par la technologie représentent des recettes sûres pour assurer un avantage concurrentiel. Les start-ups seront de plus en plus conscientes de l'importance de collecter et d'analyser de gros volumes de données allant de celles collectées par les statistiques traditionnelles à la biométrie utilisée en télémédecine. Dans ce contexte, des opportunités seront développées pour les start-ups qui pourraient collecter, traiter et crypter les données et qui pourraient développer des outils pour gérer et transformer ces données en informations synthétiques, faciles à utiliser

dans l'activité managériale. A titre illustratif, certains participants à la recherche ont introduit dans la discussion l'agriculture de précision, qui crée un net avantage concurrentiel par rapport à l'agriculture conventionnelle. Les start-ups pourraient profiter de la demande générée par les besoins de la transition de l'agriculture traditionnelle à l'agriculture de précision en proposant des solutions technologiques ou numériques, telles que des applications qui pourraient simplifier la gestion de gros volumes de données. D'autres exemples de domaines où existent des opportunités de développement pour les start-ups post-Covid-19 fréquemment évoquées par les participants à la recherche sont la réalité augmentée et la réalité virtuelle qui peuvent créer de nouvelles expériences d'achat et de consommation. Les interlocuteurs sont revenus systématiquement et ils ont inclus dans leur argumentation l'idée d'innovation et la nécessité d'être inventif, de trouver rapidement des solutions à l'environnement socio-économique qui est dans une dynamique accentuée.

## **2.2. Discussion**

Les influences négatives de la crise de la Covid-19 ont laissé leur marque sur tous les pays touchés avec des conséquences néfastes sur leur évolution économique. Tous les secteurs d'activités ont été touchés à de petites exceptions ponctuelles de certaines zones qui ont bénéficié de la crise. Un tel contexte a conduit au besoin de recherches identifiant les start-ups innovantes qui peuvent contribuer à la reprise économique pendant et après la crise de la Covid-19. Les résultats de cette recherche confirment qu'en cette période de crise de la Covid-19, les comportements des dirigeants des start-ups, des consommateurs et ceux des vendeurs ont radicalement changé en raison de transformations importantes des facteurs environnementaux qui modifient le cours naturel des start-ups. Ainsi, les résultats d'études antérieures sur les influences des crises sur l'environnement des affaires sont confirmés et révèlent des effets négatifs mais aussi de nouvelles opportunités induites par les crises (Neumeyer, Ashton et Dentchev, 2020). Les résultats ont mis en évidence la vulnérabilité des petites entreprises pendant la crise de la Covid-19, affectant en particulier des secteurs tels que les services de soins personnels et l'industrie hôtelière. Cependant, les aspects de flexibilité dont bénéficient les start-ups sont également évoqués, car elles peuvent profiter des nouvelles technologies pour développer de nouvelles start-ups. Ceci confirme les résultats de la littérature sur le potentiel offert par l'entrepreneuriat dans des domaines innovants basés principalement sur les technologies de l'information et de la communication (TIC) (Van Praag et Versloot, 2007). Les domaines considérés par les répondants comme les plus attractifs pour les start-ups pendant la crise de la Covid-19 sont les services informatiques et le commerce électronique. Les start-ups doivent être stimulées par des programmes de financement et des facilités fiscales, mais aussi par la création des conditions de développement d'un écosystème entrepreneurial orienté vers l'accompagnement des start-ups : événements de stimulation de la créativité, programmes d'éducation à l'entrepreneuriat, etc. La plupart des avis exprimés par les dirigeants interviewés soulignent la nécessité de se concentrer sur l'innovation qui est le moteur du développement économique et sur la recherche de solutions pour surmonter la crise. De plus, l'intensification de la concurrence oblige les réseaux industriels à faire de l'innovation leur facteur de survie, créant ainsi de véritables prémisses à la génération de nouveaux espaces dans lesquels la dynamique industrielle est

l'innovation elle-même. Ainsi, l'innovation peut contribuer au développement durable de l'ensemble de l'écosystème entrepreneurial qui a également une contribution significative au développement régional durable. Dans ce contexte, un bon entrepreneur se caractérise par beaucoup de courage et de persévérance, mais aussi par un haut niveau de créativité. De même, les dirigeants des start-ups doivent également être activement impliqués dans la construction de relations harmonieuses, tant avec les salariés qu'avec l'environnement extérieur des start-ups, ce qui pourrait donner naissance à un entrepreneuriat social aux effets bénéfiques pour le développement durable. En ce sens, les dirigeants des start-ups débridés qui recherchent des opportunités à court terme ne doivent pas être encouragés, car ils peuvent provoquer des pertes socio-économiques plutôt qu'une croissance durable. Compte tenu des effets de la crise de la Covid-19, le rôle des dirigeants des start-ups dans l'adoption d'une vision intégrative de ces dernières, alliant valeurs économiques et sociales, devient très crucial. La capacité à adopter des pratiques durables, l'innovation et la construction de réseaux sociaux sont des idées qui sont revenues plusieurs fois au cours des discussions.

Partant des résultats mentionnés ci-dessus et en convoquant la littérature, cette recherche apporte des éléments de connaissances supplémentaires abordant la question de l'implication dans le développement de start-ups innovantes dans le contexte de la crise de la Covid-19. Ainsi, les propositions tirées de l'analyse des résultats de la recherche visent à créer un cadre législatif et des programmes d'accompagnement des start-ups innovantes afin de développer des affaires dans des domaines prioritaires pour trouver des solutions de lutte contre la crise, mais aussi dans des domaines qui ont récemment bénéficié des opportunités de développement. L'un de ces domaines est le développement d'applications TIC qui est souvent mentionné dans la littérature comme générateur de développement durable (Eggers, Hansen et Davis, 2012). Les programmes de soutien du gouvernement devront se concentrer sur le soutien de projets innovants et audacieux qui proposent des solutions au paradigme actuel. A leur tour, les dirigeants des start-ups devraient être activement impliqués dans le développement et la restructuration des start-ups sur des bases durables. Ainsi, la collaboration avec le milieu académique peut apporter un complément d'expertise dans différents domaines résultant de la recherche scientifique, mais aussi des facilités pour développer de nouvelles start-ups et soutenir celles qui existent déjà par la mise en place de pépinières d'entreprises, le développement de projets communs, l'organisation de cours d'entrepreneuriat, etc. L'intensification de l'implication dans de tels modèles collaboratifs est absolument nécessaire dans les situations de crise, en particulier celle générée par la crise de la Covid-19, pour laquelle il existe de nombreuses énigmes sur la façon de sortir de la crise et l'horizon temporel auquel elle se déroulera.

Au demeurant, les résultats de cette recherche ont des implications importantes sur l'environnement des affaires et peuvent apporter des informations utiles lors de la prise de décisions importantes pour le développement durable à long terme et sur la nécessité d'intensifier les efforts de développement des programmes, en intégrant les programmes de formation aux compétences entrepreneuriales à ceux de la gestion de crise. De tels programmes peuvent contribuer à une meilleure préparation des dirigeants des start-ups face à l'imminence de crises inévitables. Aussi, seront-ils formés à la gestion des imprévus et à la recherche de solutions

pour flexibiliser les activités des start-ups en vue de profiter des opportunités du marché. La collaboration avec le milieu des affaires est considérée comme essentielle pour l'organisation d'activités d'apprentissage parascolaires et pour la sensibilisation des étudiants et du personnel enseignant aux besoins et attentes des start-ups. Ces idées sont en adéquation avec les résultats reflétés dans d'autres études de terrain (Bărbulescu et Constantin, 2019)<sup>44</sup>.

En vertu des emplois qu'elles créent et de leur impact sur la communauté, les start-ups béninoises devraient être en mesure de catalyser dans le futur une croissance résiliente, digitale, inclusive et durable. Résiliente, parce que les start-ups ne peuvent se permettre de ne pas se préparer pour faire face aux menaces externes. Digitale, parce que la crise de la Covid-19 a montré la pleine puissance de ces technologies dans le cadre d'une crise mondiale. Inclusive, parce que la reprise ne doit marginaliser personne. Durable enfin, pour éviter un choc climatique qui causerait la prochaine catastrophe planétaire.

### **Conclusion**

Cette recherche consistait à identifier les comportements réducteurs des dirigeants des start-ups innovantes face aux conséquences de la crise de la Covid-19 de longue période au Bénin. De l'avis des dirigeants des start-ups interviewés, les changements les plus importants sont liés aux problématiques d'achats en ligne au regard des contraintes liées à la crise de la Covid-19. De même, pour ces dirigeants, la dotation de compétences entrepreneuriales nécessite non seulement l'inclusion d'une réflexion indépendante et réflexive, mais aussi de l'empathie envers les salariés ou les autres membres de la communauté. Les mêmes résultats indiquent que les idées générées par les dirigeants des start-ups convergent non seulement sur l'innovation et la nécessité d'être inventif pour découvrir des solutions à l'environnement socio-économique bénéficiant d'une dynamique accentuée, mais aussi sur la nécessité de se concentrer sur l'entrepreneuriat social plutôt que commercial. La plupart de ces dirigeants considèrent que si l'entrepreneuriat social est dynamisé en temps de crise, il doit être développé par l'éducation et la promotion des valeurs du développement durable auprès des futurs diplômés en commerce.

Au-delà des implications scientifiques énoncées précédemment, cette recherche présente également certaines limites, causées principalement par le caractère exploratoire de la méthode de la recherche utilisée. De tels résultats ne sont pas généralisables, mais compte tenu de la manifestation sans précédent de cette crise de la Covid-19, nous considérons que la recherche qualitative sur les dirigeants des start-ups impliqués dans l'entrepreneuriat peut fournir des résultats avec un degré de confiance plus élevé que dans le cas de l'utilisation de grands échantillons de personnes qui n'ont rien à voir avec l'entrepreneuriat. Cependant, une enquête auprès des entrepreneurs ou des employés dans les domaines considérés comme performants pendant cette crise de la Covid-19 de longue période peut créer une représentation beaucoup plus précise de la réalité de l'écosystème entrepreneurial. L'orientation principale de la recherche future en est bien représentative et devrait être testée dans différents contextes et cultures. Les résultats de cette recherche seront approfondis par des recherches qualitatives sur les personnes impliquées

---

<sup>44</sup> Bărbulescu, O.; Constantin, C.P. (2019). Sustainable Growth Approaches: Quadruple Helix Approach for Turning Bras, ov into a Startup City. Sustainability, 11, 6154.

dans la gestion des activités commerciales, afin que des solutions viables puissent être esquissées pour surmonter les situations de crise en général, au-delà de la situation actuelle de la crise de la Covid-19 de longue période.

## Références Bibliographiques :

- <sup>1</sup> Neumeier, X.; Ashton, W.S.; Dentchev, N. (2020). Addressing resource and waste management challenges imposed by COVID-19 : An entrepreneurship perspective. *Resour. Conserv. Recycl.*, 162, 105-158.
- <sup>1</sup> Eggers, F.; Hansen, D.J.; Davis, A.E. (2012). Examining the relationship between customer and entrepreneurial orientation on nascent firms' marketing strategy. *Int. Entrep. Manag. J.*, 8, 203-222.
- <sup>1</sup> Stinchcombe, A.L. (1965). Social Structure and Organizations. In *Handbook of Organizations*; March, J.G., Ed.; Rand McNally : Chicago, IL, USA, 142-193.
- <sup>1</sup> Nambisan, S.; Baron, R.A. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Res. Policy*, 48, 103-173.
- <sup>1</sup> Von Briel, F.; Recker, J.; Davidsson, P. (2018). Not all digital venture ideas are created equal: Implications for venture creation processes. *J. Strat. Inf. Syst.*, 27, 278-295.
- <sup>1</sup> Cumming, D.J.; Schwenbacher, A. (2018). Fintech Venture Capital. *Corp. Gov.*, 26, 374-389.
- <sup>1</sup> Haddad, C.; Hornuf, L. (2018). The emergence of the global fintech market: Economic and technological determinants. *Small Bus. Econ.*, 53, 81-105.
- <sup>1</sup> Von Briel, F.; Davidsson, P.; Recker, J. (2018). Digital Technologies as External Enablers of New Venture Creation in the IT Hardware Sector. *Entrep. Theory Pract.*, 42, 47-69.
- <sup>1</sup> Blank, S. ; Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual, The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. Pescadero, CA, USA: K&S Ranch Press.
- <sup>1</sup> Dalex K. (2020). *Incubateurs, start-ups et partenariats*. Thèse de doctorat unique en Sciences de gestion. Université de Strasbourg. 298p.
- <sup>1</sup> Cauvin, E., Bescos, P. L. (2002). L'Evaluation des performances : une comparaison entre les pratiques des Start-Ups et des entreprises traditionnelles françaises et américaines. *Technologie et Management de l'Information*.
- <sup>1</sup> Fridenson, P. (2012). L'actualité du livre. La sélection de l'expansion management review. *L'Expansion Management Review*, vol. 145, no. 2, 6-8.
- <sup>1</sup> Achier, G. (1991). *Les leviers de la réussite*. Paris, Inter Editions.
- <sup>1</sup> Davidsson, P. S., Paul, R., Gordon, S. R. et Senyard, J. M. (2008). Characteristics of high-potential start-ups : some early observations from the CAUSEE project. *Research Report* .
- <sup>1</sup> Ansoff, I. (1989). *Gestion stratégique*. Moscou. Économie, 303.
- <sup>1</sup> Boutillier, S., Levratto, N. et Carré, D. (2016). *Les Ecosystèmes Entrepreneuriaux*, ISTE Editions, London, 148p.
- <sup>1</sup> Mason, C, Brown, R. (2013). Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship. Paper presented at the Workshop organised by the OECD LEED Programme and the Dutch Ministry of Economic Affairs on entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship, The Hague.
- <sup>1</sup> Johannisson, B. (2003). La modernisation des districts industriels. Rajeunissement ou colonisation managériale ? *Revue Internationale PME*, 16(1), 11-41.
- <sup>1</sup> Voelker, T. A. (2012). Entrepreneurial ecosystems: evolutionary paths or differentiated systems? » *Business Studies Journal*, 4, 43-61.
- <sup>1</sup> International Trade Centre (2020). *SME Competitiveness Outlook 2020: Covid-19. The Great Lockdown and its Impact on Small Business*. ITC.
- <sup>1</sup> Korhonen, J. et Granberg, B. (2020). Sweden Backcasting, Now ? *Strategic Planning for Covid-19 Mitigation in a Liberal Democracy*. *Sustainability*, 12, 4138.
- <sup>1</sup> Filho, W.L.; Brandli, L.; Salvia, A.L.; Rayman-Bacchus, L. et Platje, J. (2020). COVID-19 and the UN Sustainable Development Goals: Threat to Solidarity or an Opportunity? *Sustainability*, 12, 5343.
- <sup>1</sup> Ashford, N.A.; Hall, R.P.; Arango-Quiroga, J.; Metaxas, K.A. et Showalter, A.L. (2020). Addressing Inequality: The First Step Beyond COVID-19 and towards Sustainability. *Sustainability*, 12, 5404.
- <sup>1</sup> Barcaccia, G.; D'Agostino, V.; Zotti, A. et Cozzi, B. (2020). Impact of the SARS-CoV-2 on the Italian Agri-Food Sector: An Analysis of the Quarter of Pandemic Lockdown and Clues for a Socio-Economic and Territorial Restart. *Sustainability*, 12, 5651.
- <sup>1</sup> Espino-Díaz, L.; Fernandez-Caminero, G.; Hernandez-Lloret, C.-M.; Gonzalez-Gonzalez, H. et Alvarez-Castillo, J.-L. (2020). Analyzing the Impact of COVID-19 on Education Professionals. Toward a Paradigm Shift: ICT and Neuroeducation as a Binomial of Action. *Sustainability*, 12, 5646.
- <sup>1</sup> Li, C.; Miroso, M.; Bremer, P.J. (2020). Review of Online Food Delivery Platforms and their Impacts on Sustainability. *Sustainability*, 12, 5528.
- <sup>1</sup> Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*; Crown Business: New York, NY, USA.
- <sup>1</sup> Park, S. C. (2017). The Fourth Industrial Revolution and implications for innovative cluster policies. *AISoc.*, 33, 433-445.

<sup>1</sup> Girod-Séville, M. et Perret, V. (1999), Fondements épistémologiques de la recherche, in Thiéart (Ed), Méthodes de recherche en management, Paris, Dunod, p.13-33.

<sup>1</sup> Hlady Rispal, M. (2002). La méthode des cas. Application à la recherche en gestion.

<sup>1</sup> Yin, R. K. (2003). Conception d'études de cas. Méthodes de recherche qualitative, 5(14), 359-386.

<sup>1</sup> Carson, D.; Gilmore, A.; Perry, C.; Gronhaug, K. (2001). Qualitative Marketing Research; Sage Publications Inc.: Thousand Oaks, CA, USA.

<sup>1</sup> Royer, I. et Zarlowski, P. (2014). Échantillon (s) (No. halshs-01074007).

<sup>1</sup> Andreani, J. C. et Conchon, F. (2005). Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives: état de l'art en marketing. Actes du 4e Congrès international sur les tendances du marketing en Europe, 21-22.

<sup>1</sup> Cho, J. et Trent, A. (2006). Validity in qualitative research revisited. Qual. Res., 6, 319-340.

<sup>1</sup> Donoghue, S. (2000). Projective Techniques in Consumer Research. J. Fam. Ecol. Consumer Sci. 2000, 28, 47-53.

<sup>1</sup> Bell, E.; Bryman, A.; Harley, B. (2018). Business Research Methods, 5th ed.; Oxford University Press: Oxford, UK

<sup>1</sup> Krippendorff, K. (2018). Content Analysis an Introduction to Its Methodology, 4<sup>th</sup> ed.; Sage Publications Inc.: Thous and Oaks, CA, USA.

<sup>1</sup> Feller, J. (1977). L'Analyse du contenu, de L. Bardin. Communication & Langages, 35(1), 123-124.

<sup>1</sup> Allard-Poesi, F., Drucker-Godard, C. et Ehlinger, S. (1999). Analyses de représentations et de discours. Thiéart, RA. et al. Méthodes de recherche en management, Dunod, Paris.

<sup>1</sup> Fielding, N. (2012). Triangulation and Mixed Methods Designs. J. Mix. Methods Res., 6, 124-136.

<sup>1</sup> Decrop, A. (1999). Triangulation in qualitative tourism research. Tour. Manag., 20, 157-161.