

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

L'ÉCOSYSTÈME ENTREPRENEURIAL DES START-UPS NUMÉRIQUES MALGACHES

MÉMOIRE PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA
MAÎTRISE EN SCIENCES DE LA GESTION

PAR
SITRAKA FORTUNAT RAKOTOARISOA

AOÛT 2023

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire, de cette thèse ou de cet essai a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire, de sa thèse ou de son essai.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire, cette thèse ou cet essai. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire, de cette thèse et de son essai requiert son autorisation.

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

Tout d'abord, je souhaite exprimer ma gratitude envers l'INSCAE et le projet Jeunesse Malgache Compétente au Travail (JMCT), financé par Affaires mondiales Canada, pour l'opportunité exceptionnelle qui m'a été offerte d'étudier au Canada.

Je tiens à exprimer ma profonde reconnaissance envers mon directeur de recherche, le professeur Étienne St-Jean, pour son encadrement exceptionnel tout au long de mon mémoire. Je souhaite également remercier la Dr. Tinasoa Razafindrazaka pour son aide précieuse dans la partie empirique de mon travail.

Je remercie sincèrement toute l'équipe pédagogique du département de maîtrise en sciences de la gestion pour la qualité exceptionnelle de la formation qu'elle dispense. Mes remerciements vont également à tous les intervenants qui ont rendu possible la partie empirique de ce document.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers ma famille à Madagascar pour leur soutien constant et leurs encouragements. Enfin, je tiens à dédier ce mémoire à la mémoire de mon père, que je n'ai pas eu la chance de saluer une dernière fois.

Je m'excuse si j'ai omis de mentionner certains noms, mais je tiens à ce que ce mémoire soit pour tous ceux qui ont contribué à sa réalisation l'expression de ma reconnaissance la plus sincère.

RÉSUMÉ

La technologie numérique occupe une place de plus en plus importante dans notre vie. L'importance des start-ups capables de créer ces innovations devient flagrante pour notre société. Cependant, lorsque nous regardons la littérature existante sur le sujet, nous remarquons que les études réalisées jusqu'à présent se concentrent sur les pays d'Amérique du Nord et d'Europe. Nous nous demandons alors comment se présente l'écosystème des start-ups numériques dans les pays en voie de développement comme Madagascar où le nombre d'utilisateurs d'internet a augmenté de manière significative ces dernières années. Notre étude propose de décrire et de comprendre le fonctionnement de l'écosystème malgache dans le soutien de ses start-ups numériques. Une étude qualitative avec une posture interprétativiste à inférence inductive a été choisie. Aussi, nous avons opté pour la méthode du récit phénoménologique pour l'analyse des données afin de comprendre les caractéristiques essentielles de l'écosystème grâce aux propos de nos répondants. Nos résultats soulignent l'importance des structures d'accompagnement pour le soutien des start-ups numériques dans un écosystème émergent qui présente de nombreux défis.

Mots clés : start-ups, écosystème, structures d'accompagnement, numérique

ABSTRACT

Digital technology is becoming increasingly important in our daily lives. The importance of start-ups capable of creating these innovations is becoming obvious for our society. However, when we look at the existing literature on the subject, we notice that the studies done so far focus on North American and European countries. We then ask ourselves what the digital start-up ecosystem looks like in developing countries like Madagascar where the number of internet users has increased significantly in recent years. Our study proposes to describe and understand the functioning of the Malagasy ecosystem in supporting its digital start-ups. We have chosen a qualitative study with an interpretative posture and inductive inference. We also opted for the phenomenological narrative method for data analysis in order to understand the essential characteristics of the ecosystem through the words of our respondents. Our results highlight the importance of support structures for the sustainability of digital start-ups in an emerging ecosystem that presents many challenges.

Keywords: start-ups, ecosystem, support structures, digital

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	2
RÉSUMÉ	3
ABSTRACT	3
TABLE DES MATIÈRES	4
TABLE DES FIGURES	6
TABLE DES TABLEAUX	7
INTRODUCTION	8
PARTIE 1 : START-UPS ET ÉCOSYSTÈME ENTREPRENEURIAL CONCEPTS THÉORIQUES	12
1. LES START-UPS	12
1.1 Définition	12
1.2 Les caractéristiques d'une start-up	12
1.3 Les start-ups numériques (technologiques)	15
1.4 Les ressources essentielles pour le développement d'une start-up	16
2. L'ÉCOSYSTÈME ENTREPRENEURIAL	24
2.1 Définition de l'écosystème entrepreneurial	24
2.2 Les déterminants de l'écosystème entrepreneurial	26
3. PORTRAIT DE L'ÉCOSYSTÈME ENTREPRENEURIAL DE MADAGASCAR SUIVANT LES 10 PILIERS DE STAM (2018)	33
3.1 Institutions formelles	33
3.2 Culture	35
3.3 Infrastructure physique	37
3.4 Demande	39
3.5 Réseaux	40
3.6 Leadership	42
3.7 Talents	43
3.8 Finances	45
3.9 Connaissances	46
3.10 Prestations intermédiaires	46
CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE	49
PARTIE 2 : ÉCOSYSTÈME ENTREPRENEURIAL DES START-UPS NUMÉRIQUES MALGACHES	51

1. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	51
1.1 Posture épistémologique interprétativiste.....	51
1.2 Raisonnement inductif.....	52
1.3 Étude qualitative.....	53
1.4 Mise en œuvre de la recherche	53
2. RÉSULTATS ET DISCUSSIONS	59
2.1 Institutions formelles	59
2.2 Culture	62
2.3 Infrastructures.....	65
2.4 Demande.....	66
2.5 Réseau.....	69
2.6 Leadership	73
2.7 Talents	74
2.8 Financement.....	77
2.9 Connaissances.....	83
2.10 Prestations intermédiaires	86
3. INFLUENCE DE L'ÉCOSYSTÈME ENTREPRENEURIAL SUR LE DÉVELOPPEMENT DES START-UPS NUMÉRIQUES	92
CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE	97
CONCLUSION GÉNÉRALE	102
BIBLIOGRAPHIE	107
ANNEXES : VERBATIMS	115

TABLE DES FIGURES

Figure 1: Répartition des financements traditionnels dans le cycle de vie d'une start-up (Klein et al., 2019)	18
Figure 2 : Répartition des nouvelles formes de financement dans le cycle de vie d'une start-up (Klein et al., 2019)	19
Figure 3 : Le système de gestion finalisé de la petite entreprise en phase de démarrage (Sammut, 2001).....	24
Figure 4 : Éléments clés, extrants et résultats de l'écosystème entrepreneurial (Stam, 2015, 2018)	26
Figure 5: Cadre conceptuel	32
Figure 6 : L'opinion des experts sur l'écosystème entrepreneurial malgache (Ratsimbazafy, 2021)	49
Figure 7 : Répartition des formes de financement dans le cycle de vie d'une start-up numérique malgache	82
Figure 8: L'impact des actions des structures d'accompagnement sur les piliers de l'écosystème	90
Figure 9: Les éléments de base de l'incubation (Schwartz, 2013)	90
Figure 10 : Influence de l'écosystème entrepreneurial sur les start-ups numériques.....	95

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1: Les difficultés rencontrées par les jeunes entreprises selon le scénario de démarrage (Sammut, 2001).....	20
Tableau 2 : Évaluation des politiques et des institutions de Madagascar 2019 - CPIA (Banque Mondiale, 2020)	34
Tableau 3 : Répartition de la population résidente de Madagascar par milieu de résidence et taux d'urbanisation selon la région (Institut National de la Statistique, 2020).....	39
Tableau 4: Liste des associations et syndicats professionnels sectoriels nationaux du Groupement des Entreprises de Madagascar (Groupement des Entreprises de Madagascar, 2022)	40
Tableau 5: Tableau récapitulatif indiquant le nombre d'établissement et des offres de formations habilitées par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (2021).....	45
Tableau 6 : Liste des structures d'accompagnement présentes à Antananarivo (non exhaustive).....	48
Tableau 7: Détails sur notre échantillon	55
Tableau 8: tableau récapitulatif de l'écosystème entrepreneurial des start-ups numériques malgaches.....	99

INTRODUCTION

Une jeune pousse innovante sur deux disparaît au cours de ses cinq premières années de vie (François et al., 2021; Löfsten, 2016). La création d'une start-up reste difficile (Philippart, 2016), car les réactions du marché face à un produit innovant sont incertaines (Ries, 2011). Aussi, des méthodes ont été mises en place afin de faciliter le développement des start-ups en minimisant les risques qu'elles encourent. Parmi elles, nous avons le célèbre *Lean Start-up* qui est un cadre soutenant l'innovation des modèles commerciaux, et des nouveaux produits et services (Lizarelli et al., 2022; Ries, 2011). Cette méthode, originaire de l'industrie informatique, peut être appliquée dans des start-ups ou des projets d'innovation, quels que soient l'âge et la taille de l'organisation (Lizarelli et al., 2022). Toutefois, le taux d'échec persistant des start-ups nous amène à nous intéresser davantage aux problèmes auxquels elles sont confrontées, car les méthodes qu'elles utilisent devraient avant tout dépendre de leurs besoins et des caractéristiques de leur environnement entrepreneurial.

En ce sens, Cloutier et al. (2014) soulignent que le développement des start-ups repose sur des facteurs internes (compétences techniques et managériales, capital humain, entrepreneurial et social...) et des facteurs externes (intensité concurrentielle, dynamisme du secteur, disponibilité des ressources, système institutionnel, caractéristiques du territoire...). Pour les facteurs externes, de nombreuses études se sont intéressées à ce que nous appelons « l'écosystème entrepreneurial ». En outre, cet écosystème permet la création de nouvelles entreprises, la réduction du taux de mortalité et le soutien à la croissance des entreprises existantes (Duhamel, 2017). L'importance de cet environnement est particulièrement marquée pour les start-ups, car elles sont généralement confrontées à des risques plus importants que les autres types d'entreprises (Ries, 2011).

Si la littérature s'est déjà penchée sur ces difficultés rencontrées par les entreprises naissantes, les études spécifiques sur les start-ups numériques sont encore limitées. À travers les recherches de Zaheer et al. (2019), nous pouvons remarquer que le nombre d'articles agrégés sur les start-ups numériques correspondant à chaque continent/région du monde indique une domination de l'Amérique du Nord, de l'Europe et de l'Australie. De plus, Zaheer et al. (2019) constatent que les contextes géographiques, tout comme

l'industrie et le marché, l'histoire, les contextes sociaux et institutionnels sont généralement ignorés, à quelques exceptions près (Zaheer et al., 2019). Il est donc judicieux de se demander si les actions de soutien proposées aux start-ups basées dans d'autres pays, notamment en Afrique, sont adaptées à la réalité de ces jeunes entreprises. En effet, avant de mettre en place des actions d'accompagnement, il est essentiel d'identifier les besoins de ces dernières, ou plus exactement, de déterminer les difficultés qu'elles rencontrent à leurs débuts. En ce sens, Grimaldi et Grandi (2005) soutiennent que les services et les activités d'accompagnement devraient être mieux guidés par les besoins des entreprises et les ressources disponibles plutôt que par des ensembles normalisés d'offres. Dans les faits, nous pouvons nous demander si les activités des structures d'accompagnement dans les pays en développement imitent simplement les pratiques utilisées dans les pays développés. Aussi, il est utile de voir la phase de démarrage, car d'après Sammut (2001), c'est au cours de cette étape que s'annoncent d'énormes difficultés.

Dans la même optique, aucune recherche sur les jeunes pousses innovantes n'avait pris l'initiative de prendre comme terrain d'investigation les pays d'Afrique en développement comme Madagascar, où l'accès à Internet reste encore limité. En effet, en 2021, le pourcentage d'individus utilisant l'Internet dans les pays d'Afrique est de 33%, s'il est respectivement de 61% en Asie Pacifique, 81% en Amérique et 87% en Europe (International Telecommunication Union, 2021). Bien que ce taux d'accès à internet de l'Afrique reste faible, il devient primordial de s'intéresser aux pays africains, car entre 2019 et 2021, l'utilisation d'Internet sur le continent a bondi de 23 % (International Telecommunication Union, 2021). En comparaison, la croissance du nombre d'utilisateurs d'Internet a été largement plus faible dans les économies développées (International Telecommunication Union, 2021). Cette croissance significative du nombre d'utilisateurs d'Internet en Afrique nous montre un nouveau marché en pleine expansion qui pourrait être exploité par les praticiens.

À cet effet, la connaissance des caractéristiques de l'écosystème devient primordiale, car le manque d'informations et de connaissances crée de l'incertitude (McMullen & Shepherd, 2006), et cette incertitude entrave la mise en œuvre des actions pouvant soutenir le développement des start-ups. En d'autres termes, le manque de connaissance des conditions

de croissance dans une région spécifique réduit les chances de survie des nouvelles entreprises innovantes. Dans cette logique, l'identification de ces spécificités permettrait de comprendre les défis auxquels sont confrontées les start-ups numériques opérant en Afrique.

Par ailleurs, les start-ups sont un sujet important pour le continent africain, car leur nature innovante et leur capacité de croissance conséquente (notamment la croissance du chiffre d'affaires) (Blank, 2013) pourraient favoriser la croissance économique d'un pays en développement. En effet, selon Verspagen (2006), l'innovation technologique est responsable de l'accélération progressive de la croissance.

Le cas de Madagascar est d'autant plus intéressant, car en plus de faire partie des terrains les moins étudiés dans la littérature sur les start-ups, les plateformes d'incubation ainsi que les start-ups numériques y sont des phénomènes récents. Effectivement, parmi les répondants de l'enquête du *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) à Madagascar en 2019, seulement un tiers ont reconnu l'existence de structures d'accompagnement (Ratsimbazafy, 2021). Or, les répondants considéraient que la possibilité d'être accompagné pourrait-être un facteur favorable au lancement d'une affaire (76,6%) (Ratsimbazafy, 2021).

À cet effet, afin de comprendre les besoins spécifiques des start-ups malgaches, nous devons explorer leur écosystème actuel. En outre, la mise en évidence des caractéristiques de ce dernier nous permettra non seulement de décrire les ressources disponibles pour ces jeunes pousses innovantes malgaches, mais elle nous aidera également à prioriser les actions à entreprendre pour minimiser les défis auxquels elles sont confrontées et leur assurer un meilleur taux de survie.

Ce qui nous mène à notre question de recherche principale :

- Comment l'écosystème entrepreneurial malgache intervient-il dans le développement des start-ups numériques ?

Il est utile de souligner que bien que les start-ups malgaches n'aient pas encore été étudiées, nous ne dirions pas qu'il y a un vide complet dans la littérature. Effectivement, nous connaissons les start-ups et nous avons une idée du contexte entrepreneurial à Madagascar,

notamment grâce à des documents tels que le rapport national du *Global Entrepreneurship Monitor* ou encore les rapports des bailleurs de fonds internationaux (Banque Mondiale, PNUD, etc.). Nous pourrions alors en tirer des propositions intéressantes en vue de la partie empirique de notre recherche. L'étude de l'écosystème actuel des start-ups numériques malgaches pourrait augmenter leurs possibilités de croissance, qui représentent un enjeu important pour l'économie de Madagascar.

Pour répondre à notre question de recherche, nous allons diviser notre étude en deux grandes parties. Une partie conjuguant une contextualisation et une revue de la littérature, puis une autre partie développant la méthodologie, les résultats et les discussions.

Dans la première partie, nous allons non seulement mettre en évidence les théories liées aux start-ups et à l'écosystème entrepreneurial ; mais nous allons également dresser une préanalyse de l'environnement des jeunes pousses innovantes numériques malgaches. Plus précisément, cette partie nous permettra : de connaître les caractéristiques des start-ups numériques et d'identifier leurs besoins permettant leur développement ; d'expliquer le rôle de l'écosystème pour répondre à ces besoins et assurer la croissance de ces mêmes entités.

Dans la seconde partie, nous : expliquerons notre choix méthodologique, présenterons nos résultats et entamerons des discussions sur ces derniers. Il est utile de noter que la posture épistémologique que nous avons adoptée pour mener à bien cette recherche est la posture interprétativiste avec un raisonnement inductif suivant une approche qualitative.

PARTIE 1 : START-UPS ET ÉCOSYSTÈME ENTREPRENEURIAL CONCEPTS THÉORIQUES

1. LES START-UPS

1.1 Définition

La terminologie "start-up" ne possède pas encore de définition universelle formulée par la communauté scientifique (Matheus Soares et al., 2022). Cependant, étymologiquement, ce mot d'origine anglo-américaine désigne une entreprise qui démarre (start) et est sujette à un fort potentiel de croissance (up) (Heller et al., 2019). Selon Bortolini et al. (2018), la définition la plus acceptée est celle d'une jeune entreprise créée et développée pour mettre sur le marché des produits ou des services innovants. Pour Skala et al. (2019), la définition la plus populaire d'une start-up, largement citée non seulement dans les publications industrielles, mais aussi dans la littérature scientifique, a été formulée par Steve Blank. Pour ce dernier, une start-up est une organisation temporaire formée pour rechercher un modèle économique reproductible et évolutif (Blank, 2013). Skala et al. (2019) mettent alors l'accent sur les ambitions et la dynamique du développement de l'entreprise (Skala A., 2019). Entre autres, une start-up doit éprouver un désir de croissance importante ; elle doit avoir un produit ou un service qu'elle pourra vendre ou fournir à un marché très large. En somme, une start-up est tout simplement une entreprise innovante qui démarre et possède un fort potentiel de croissance.

1.2 Les caractéristiques d'une start-up

1.2.1 *Innovante*

Parmi les nombreuses définitions de l'innovation avancées par la littérature, nous pouvons commencer par citer celle proposée par Thompson (1965) qui stipule que : « L'innovation est la génération, l'acceptation et la mise en œuvre d'idées, de procédés, de produits ou de services nouveaux ». Bien que différents auteurs aient décrit le concept de l'innovation, la plupart s'accordent à mettre l'accent sur l'aspect nouveau (Baregheh et al., 2009). En ce sens, Ettlie et Reza (1992) avaient expliqué que les types courants d'innovation concernent les nouveaux produits, les matériaux, les nouveaux procédés, les nouveaux services et les nouvelles formes d'organisation.

Par ailleurs, si nous nous penchons sur la définition formulée par l'OCDE, nous verrons certes cette notion de nouveauté, mais nous remarquerons également que l'innovation peut tout simplement consister à améliorer ou à modifier un produit (bien ou service) ou une méthode de travail dans les pratiques d'une organisation (OECD, 2005). Cette définition donnée par l'OCDE est particulièrement intéressante, car elle nous apprend que l'innovation peut se résumer à une légère amélioration. Il est donc très probable que les petites entreprises, comme les start-ups à leurs débuts, innoveront à la marge en fonction des offres et des pratiques de la concurrence (Julien, 2005) ; l'essentiel étant que les start-ups apportent une touche d'innovation dans ses activités afin de rester sur le marché.

Avec le dynamisme du marché que nous connaissons, et surtout avec l'essor de la technologie, l'intérêt pour l'innovation, ses processus et sa gestion s'est accru (Baregheh et al., 2009). En ce sens, l'intérêt pour les start-ups a alors augmenté, car ils sont considérés comme des entités innovantes (Bortolini et al., 2018). Le marché étant en constante évolution, ses demandes changent et les organisations doivent innover en conséquence si elles veulent saisir les opportunités (Baregheh et al., 2009). D'où l'importance de la technologie, car elle offre de nouvelles possibilités, des solutions novatrices pour répondre aux besoins et faciliter la vie des consommateurs (Baregheh et al., 2009).

Par ailleurs, les initiatives entrepreneuriales innovantes ont été étudiées en relation avec l'entrepreneur en tant qu'individu, possédant les caractéristiques et les compétences qui ont permis à l'innovation de se transformer en valeur marchande par la création de nouveaux produits et services (Acs et al., 2009). Les entrepreneurs innovants peuvent donc être reconnus par leur capacité et leur volonté unique de trouver et d'exploiter de nouvelles opportunités de marché (Wennekers & Thurik, 1999). En général, les start-ups naissent de la vision d'un nouveau produit ou service qui sera adoptée par un marché particulier parce qu'il résout le problème urgent des clients (Moogk, 2012). En gros, une start-up va proposer une solution inédite afin de répondre immédiatement aux besoins spécifiques d'un marché. Cette réponse immédiate est facilitée par l'apparition de la technologie, ce qui fait que les start-ups numériques sont souvent des entreprises innovantes. Entre autres, les start-ups perçoivent les problèmes comme des opportunités qui permettront à leur idée de voir le jour rapidement et de se démarquer du marché.

Il convient de noter que nous ne pouvons pas prédire comment le marché réagira aux produits des start-ups (Ries, 2011; Venckuviene, 2014). En effet, bien qu'une start-up réponde à un problème existant, la solution proposée peut ne pas convenir à la clientèle cible. À cet effet, pour essayer de maintenir leurs activités, les start-ups numériques subissent souvent, au cours des premières étapes de leur développement, une innovation de leur modèle commercial et de leur architecture de valeur (Ghezzi & Cavallo, 2020).

1.2.2 Potentiel de croissance

Comme nous l'avons évoqué précédemment, les start-ups se distinguent des entreprises traditionnelles généralement parce qu'elles sont conçues pour se développer de manière exponentielle (Skala et al., 2019). En ce sens, Mohout et Kiemen (2017) soutiennent que l'hyper-croissance, dite *scalabilité*, est une caractéristique nécessaire et distinctive des start-ups. Ils expliquent que la *scalabilité* permet une croissance rapide des ventes sans qu'une start-up ait besoin d'augmenter ses ressources humaines. Cela semble logique pour les start-ups numériques, car la portée actuelle de la technologie leur permet d'accéder à un marché plus vaste sans pour autant être tenu de recruter davantage de personnel.

Dans les pays développés, cette perspective de croissance est logiquement présente dans le secteur des nouvelles technologies, en raison de leur facilité d'accès pour le grand public. À titre d'information, l'utilisation d'Internet est déjà presque universelle dans les économies développées, à plus de 90 % (International Telecommunication Union, 2021). Par contre, qu'en est-il des jeunes entreprises innovantes numériques présentes dans des pays où l'accès à la technologie est encore limité ? Seront-elles capables d'atteindre cette croissance associée aux start-ups ?

En effet, cette question du développement rapide des start-ups suscite notre attention, car elle est à la fois cruciale pour les start-ups numériques qui souhaitent s'établir dans les pays d'Afrique, mais aussi pour les pays en développement qui souhaiteraient dynamiser leurs marchés. Dans un climat économique instable, marqué par de multiples mutations, l'entrepreneuriat est souvent mis en avant comme un facteur permettant d'accroître le dynamisme et la prospérité d'une région (François et al., 2021). Ce rôle des start-ups dans la croissance économique d'un pays est d'autant plus souligné, car ayant une possibilité de

croissance conséquente, elles peuvent contribuer de manière significative à l'augmentation du PIB d'un pays en développement.

Toutefois, il est nécessaire de noter que cette croissance reste difficile pour les start-ups, car la mise en place des produits et services sont plus complexes au début (Sammut, 2001). Ce processus exige non seulement une vision et de la détermination, mais surtout des ressources (Moogk, 2012). Or, il est difficile pour les entreprises de posséder directement les ressources nécessaires afin de développer correctement leurs offres (Hanssen-Bauer & Snow, 1996).

1.3 Les start-ups numériques (technologiques)

Après avoir exploré les traits distinctifs d'une start-up et le rôle crucial de la technologie numérique dans son expansion, nous orientons à présent notre attention vers la clarification de ce que nous entendons par "start-up numérique" dans le contexte de cette étude.

Selon Maine et al. (2010) les entreprises technologiques sont des entreprises qui opèrent dans les secteurs de la technologie, tels que Internet, les logiciels, les communications, les ordinateurs, les semi-conducteurs, les instruments médicaux, la biotechnologie, les sciences de la vie et d'autres secteurs liés à la technologie.

Par ailleurs, d'après Cloutier et al. (2020), il existe de nombreuses définitions d'une jeune entreprise technologique, mais que généralement il s'agit d'une entreprise jeune, de petite taille, technologiquement innovante, contribuant à la création d'une valeur nouvelle pour le client et disposant d'une intention de croissance. Par conséquent, toute nouvelle entreprise adoptant une technologie innovante dans un environnement spécifique est considérée comme une jeune entreprise technologique, à condition que cette technologie contribue à offrir une nouvelle valeur aux clients dans cet environnement et que l'entreprise ait des intentions de croissance.

Dans le cadre de notre étude, le terme "numérique" fait alors référence aux technologies adoptées par les start-ups pour insuffler une nouvelle valeur dans l'écosystème malgache. Il peut s'agir de technologies développées en interne, ou de solutions créées par des tiers et intégrées à leurs opérations. L'essentiel est que ces technologies leur permettent d'accéder rapidement à un marché significatif, et donc d'envisager un potentiel de croissance.

En somme, le terme " start-up numérique " dans notre recherche englobe ces entreprises émergentes qui, grâce à l'adoption judicieuse de technologies innovantes, sont capables de redéfinir la dynamique de l'écosystème entrepreneurial malgache.

1.4 Les ressources essentielles pour le développement d'une start-up

Les ressources permettent aux entreprises de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies qui améliorent son efficacité et son efficacité (Daft, 1983). Barney (1991) nous informe que ces ressources peuvent être classées sous trois catégories :

- Les ressources en capital physique : la technologie utilisée par l'entreprise, les installations et les équipements, la situation géographique, l'accès aux matières premières
- Les ressources en capital humain : l'expérience, la formation, l'intelligence, le jugement, la perspicacité des collaborateurs
- Les ressources en capital organisationnel : la structure hiérarchique formelle de l'entreprise, les systèmes formels et informels de planification, de contrôle et de coordination, les relations informelles entre les groupes au sein de l'entreprise et entre l'entreprise et son environnement.

Ainsi, pour qu'une start-up puisse se développer correctement, elle doit avoir accès à ses ressources, du moins celles qui sont indispensables au cours de leur période de démarrage. Effectivement, comme l'a expliqué Barney (1991), tous les aspects du capital physique, du capital humain et du capital organisationnel d'une entreprise ne sont pas des ressources stratégiquement pertinentes. Dans cette optique, nous verrons les ressources essentielles liées à ces trois catégories pour le développement des start-ups.

Comme mentionné précédemment, la phase de conception et de commercialisation d'un produit (bien ou service) novateur est une tâche complexe dont l'issue est incertaine (Ries, 2011). En effet, la mise en œuvre d'une solution innovante reste difficile, car il existe une incertitude quant à la réaction du marché (Ries, 2011). Cette situation d'incertitude provient généralement d'un manque d'informations et de connaissances (McMullen & Shepherd,

2006) ; ce qui contraint la jeune start-up à mobiliser des ressources considérables pour concevoir correctement son offre (Moogk, 2012). La recherche de ressources est particulièrement difficile pour une start-up numérique, car elle devra se procurer la technologie nécessaire à la conception de solutions innovantes, acheter les matériaux et équipements adéquats, rechercher des informations spécifiques, recruter des spécialistes, effectuer des tests et promouvoir le produit innovant auprès des consommateurs. À cet effet, pour commencer, la conception d'un nouveau produit (bien ou service) nécessite un financement important.

1.4.1 Le financement

Selon Schwartz (2013), les entreprises en phase de démarrage, comme les start-ups, sont confrontées à un écart considérable entre les ressources nécessaires (qui sont cruciales pour leur viabilité) et leur base de ressources réelle. En effet, il est difficile pour les nouvelles entreprises de posséder directement les ressources permettant de développer leurs produits (Hanssen-Bauer & Snow, 1996). Par conséquent, les jeunes entreprises doivent souvent chercher des financements pour faciliter leur lancement. Toutefois, cet accès au financement n'est pas le même pour tous les types d'entreprises, car selon les économistes, la possibilité d'accéder aux ressources financières dépend de la taille de l'entreprise (Levratto, 2009). Il sera donc plus difficile pour une PME d'obtenir un financement, et encore davantage pour une start-up, car elle est confrontée à des risques plus importants durant ses débuts (Ries, 2011). De même, les investisseurs sont parfois réticents à investir dans les start-ups, car les données dont ils disposent peuvent être limitées (Cassar, 2004). En effet, en plus d'être innovantes, les start-ups sont nouvelles sur le marché, ce qui peut entraîner d'importantes asymétries d'information (Lee et al., 2015). En conséquence, les jeunes entreprises particulièrement innovantes et à fort potentiel de croissance ont toujours un accès limité au crédit (Klein et al., 2019). Même lorsque des prêts sont obtenus, les fonds sont souvent insuffisants pour financer les opérations commerciales sous la forme souhaitée (Colombo & Grilli, 2007).

Cette réticence des investisseurs a longtemps constitué un obstacle pour les jeunes entreprises, car elle limitait les possibilités de financement et empêchait les entrepreneurs de concrétiser leurs idées commerciales novatrices ou encore de saisir les opportunités de

croissance (Klein et al., 2019). Aujourd'hui, nous connaissons de plus en plus de géants du numérique, car il existe de nombreuses sources de financement dédiées aux start-ups. Klein et al. (2019) ont mis en exergue ces possibilités de financement suivant le cycle de vie d'une start-up. De plus, leur revue systémique permet de comparer les nouvelles sources de financement (voir figure 2) avec celles des années passées (voir figure 1). Nous remarquons facilement la diversité des sources de financement actuelles (voir figure 2), ce qui explique la popularité et la croissance rapide des start-ups. La présence d'une multitude de sources de financement au sein d'un écosystème favorise le développement et la croissance des jeunes pousses innovantes.

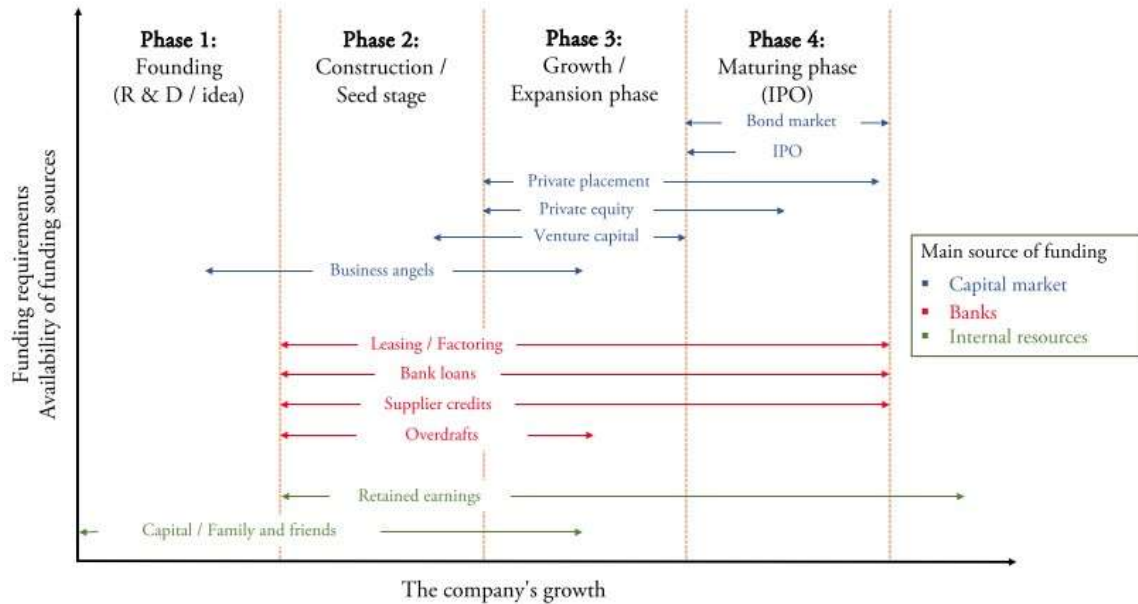


Figure 1: Répartition des financements traditionnels dans le cycle de vie d'une start-up (Klein et al., 2019)

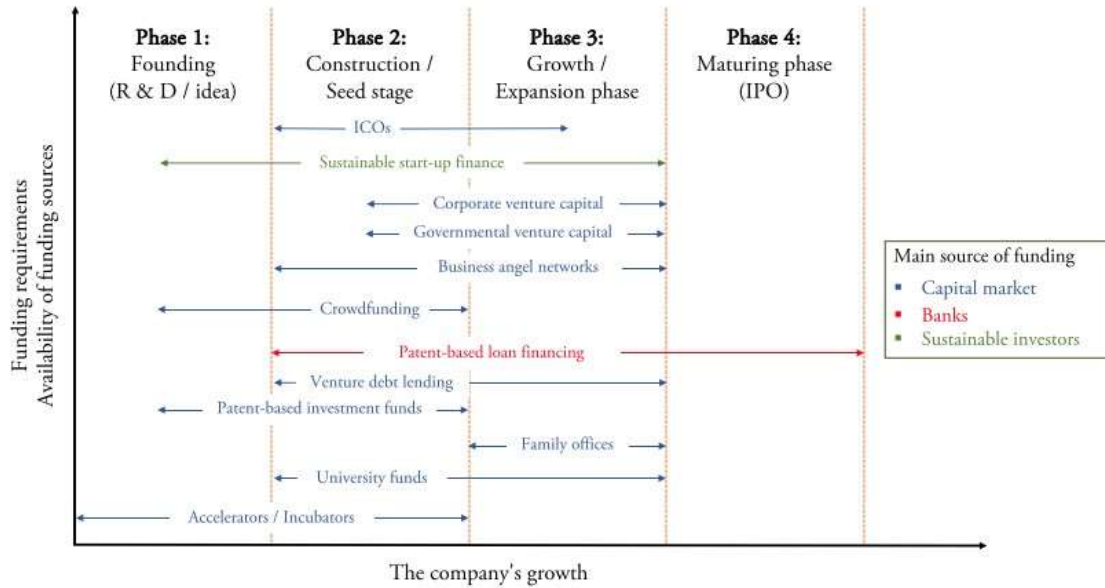


Figure 2 : Répartition des nouvelles formes de financement dans le cycle de vie d'une start-up (Klein et al., 2019)

Ces deux figures nous permettent d'identifier les ressources nécessaires pour favoriser l'émergence des start-ups. En effet, si nous avons un environnement où la principale source de financement est celle présentée dans la figure 1, nous aurons moins de chance de voir émerger des start-ups. En revanche, si nous sommes dans la figure 2, nous verrons une forte croissance de ces dernières, avec la présence de quelques start-ups en tant que leaders du marché. Nous pouvons nous demander à ce stade si les pays moins avancés comme Madagascar sont encore dans le cadre de la figure 1 ou sont déjà dans la figure 2.

Bien que les types de financement disponibles pour les projets innovants soient de plus en plus nombreux, plusieurs auteurs ont noté que les start-ups sont confrontées à d'autres types de problèmes. En ce sens, Sammut (2001) les a listés suivant quatre scénarios de démarrage.

Tableau 1: Les difficultés rencontrées par les jeunes entreprises selon le scénario de démarrage (Sammut, 2001)

TYPES DE SCÉNARIO DE DÉMARRAGE	DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR LA JEUNE ENTREPRISE
Scénario de démarrage incrémental (correspond le plus au modèle Lean Start-up)	<ul style="list-style-type: none"> - Ressources financières très faibles - Recherche de la clientèle - Création d'une autre activité pour survivre - Embauche de personnel (pour la mise au point du procédé innovant) - Développement de l'activité (produit ou service) selon les besoins du marché
Scénario de démarrage progressif	<ul style="list-style-type: none"> - Ressources financières limitées - Choix de l'activité - Recherche de la clientèle
Scénario de démarrage chaotique	<ul style="list-style-type: none"> - Problèmes organisationnels (manque de communication, renouvellement de l'équipe) - Problèmes avec les partenaires extérieurs (caractère très affirmé du dirigeant générant des relations conflictuelles) - Fidélisation de la clientèle (environnement large et concurrentiel)
Scénario de démarrage planifié	<ul style="list-style-type: none"> - Recherche et fidélisation de la clientèle - Trouver du personnel (organisation en développement)

Devant ces problèmes, le manque de soutien autre que financier (conseils, équipement, partenaires organisationnels, etc.) peut également être à l'origine de l'échec des start-ups. Il est donc essentiel de leur offrir le soutien et l'expertise nécessaires afin d'augmenter leurs chances de survie (Cunningham, 1999), d'où la présence de diverses structures d'accompagnement.

1.4.2 La main d'œuvre qualifiée

L'argent seul serait inutile sans la présence d'autres facteurs. Parmi les facteurs les plus importants, nous avons tout d'abord les ressources humaines. Une partie des fonds obtenus par les start-ups sera utilisée pour les rémunérer.

Afin de soutenir l'innovation, les entreprises déploient différentes ressources pour la R&D (Julien, 2005). En ce sens, comme les start-ups sont des entreprises innovantes (Skala, 2019), il est tout à fait logique que ces entreprises consacrent plus de temps à la recherche et au développement de leurs produits (biens ou services). À cet effet, pour optimiser leurs

actions, la mobilisation d'experts permet de formuler une offre innovante conforme aux attentes initiales. Par ailleurs, les start-ups étant confrontées à un risque d'incertitude plus important (Ries, 2011), la collaboration avec les scientifiques leur permettrait de réduire cette incertitude en exploitant les connaissances et les savoir-faire de ces derniers.

Nous comprenons dès lors qu'outre le financement, les jeunes pousses innovantes doivent également avoir accès à un panel de main-d'œuvre qualifiée. Effectivement, il est plus probable que les scientifiques possédant les compétences et les connaissances nécessaires développent les meilleures solutions. La présence de professionnels qualifiés contribue à pérenniser les activités des start-ups. Un écosystème disposant d'un vivier de travailleurs qualifiés est donc plus à même de soutenir les start-ups qui s'y trouvent.

1.4.3 Les informations

Nous savons qu'une start-up doit avant tout être innovante (Skala, 2019). Aussi, la recherche de cette innovation la contraint à trouver des financements suffisants et des spécialistes du métier. Bien que ces personnes disposent des connaissances et de l'expertise nécessaires pour concevoir le produit (bien ou service), une étude de marché reste indispensable pour optimiser les ventes et assurer la viabilité de la start-up. En effet, même si la création d'un produit (bien ou service) innovant est louable, il est nécessaire de connaître les besoins du marché pour qu'il soit utile et compréhensible par la société.

Par ailleurs, comme nous l'avons évoqué précédemment, la création d'un produit (bien ou service) innovant expose une start-up à un risque d'incertitude (Ries, 2011). D'abord, il existe une incertitude quant à la réaction du marché face au nouveau produit (bien ou service). La start-up ne sait pas si son offre sera appréciée par les consommateurs. Ensuite, il existe une incertitude quant à la faisabilité du projet. En effet, comme les PME disposent de ressources limitées (financières, matérielles, humaines), la conception de nouveaux produits (biens ou services) n'est pas toujours aisée. Comme nous l'avons expliqué plus haut, ces incertitudes découlent généralement d'un manque d'informations et de connaissances (McMullen & Shepherd, 2006). Ainsi, il est difficile de faire une étude de marché pour une start-up, car le marché d'une entreprise innovante est difficile à définir, à décrire et à étudier (Millier, 2016). En d'autres termes, l'information sur le marché d'une start-up est limitée, voire incomplète ou même carrément inexistante. Il convient de noter

que l'utilisation d'informations non pertinentes peut conduire les entrepreneurs à prendre de mauvaises décisions (Millier, 2016). Disposer d'un grand nombre d'informations précises est donc crucial pour une start-up, car cela permet de réduire l'incertitude, d'identifier les opportunités et de gérer les risques.

Pour surmonter ce manque d'information, les start-ups doivent déployer leurs ressources pour rechercher les clients cibles, les concurrents potentiels, les fournisseurs possibles, les distributeurs disponibles, les dernières technologies, etc. L'écosystème peut faciliter cette recherche par les start-ups en facilitant l'accès à différentes informations.

1.4.4 Le capital social

Comme l'indique Skala (2019), les ressources d'une start-up sont limitées. Par conséquent, pour développer correctement son activité, elle doit souvent chercher à l'externe. Toutefois, étant donné qu'elle est nouvelle sur le marché, la jeune pousse innovante peut ne pas avoir de relations avec les différents acteurs de son environnement (Hormiga et al., 2011) ; d'où l'importance du capital social. Pour information, le capital social représente l'ensemble des normes et des réseaux qui facilitent l'action collective (Woolcock & Narayan, 2000).

L'accent est mis ici sur l'action collective, car les relations jouent un rôle essentiel dans le bon développement des activités d'une entreprise. Qu'il s'agisse d'acheter à des fournisseurs ou de vendre à des clients, le fait de disposer d'un réseau permettra à une start-up de contrôler son activité et de l'adapter à son environnement. Pour faire simple, le réseau influe positivement sur le développement et la survie des entreprises (Hormiga et al., 2011), y compris les start-ups. À cet effet, le capital social est crucial pour le développement des start-ups, car il permettra à ces dernières de nouer des relations et de favoriser la collaboration avec d'autres membres de leur environnement.

Dans un premier temps, si la main-d'œuvre existe, la collaboration entre les différents acteurs permettra aux start-ups numériques d'accéder à un large éventail de personnel qualifié. Dans un second temps, elle contribuera à forger l'expérience et les connaissances des jeunes entrepreneurs grâce au partage de l'information. En ce sens, Lundvall et al. (1988) affirment que les entreprises apprennent et s'adaptent à la meilleure pratique grâce aux interactions avec les autres entreprises et les autres organisations.

Par ailleurs, le contact entre les acteurs d'un écosystème est essentiel pour les start-ups, car les interactions favorisent les échanges d'idées et stimulent ainsi l'innovation. En effet, Prager et Thisse (2010) souligne que la conception d'une nouvelle technologie requiert des contacts répétés entre les acteurs concernés. Ainsi, la présence d'un capital social développé est nécessaire afin de soutenir au mieux l'innovation apportée par les start-ups.

En résumé, les start-ups sont des nouvelles entreprises, innovantes et possédant un fort potentiel de croissance (Skala, 2019). Elles sont souvent associées au secteur numérique, car la portée actuelle de la technologie permet d'accéder facilement à un marché plus large. Néanmoins, la croissance des start-ups reste difficile à atteindre, car l'innovation apportée s'accompagne d'un degré élevé d'incertitude (Ries, 2011), entraînant un fort taux de faillite des start-ups (François et al., 2021; Löfsten, 2016). Il est utile de rappeler que l'incertitude provient généralement du manque d'informations et de connaissances (McMullen & Shepherd, 2006). Ainsi, pour trouver les informations indispensables à la conception et à la commercialisation de leurs offres, les start-ups doivent mobiliser un certain nombre de ressources, tant en interne qu'en externe. Entre autres, nous avons : le financement, la main d'œuvre qualifiée, les informations et le capital social. L'importance de l'écosystème est alors mise en exergue, car c'est au sein de celui-ci que les start-ups pourront subvenir à leurs besoins. Plus les éléments de son environnement sont développés, plus une start-up a de chances de se développer. En parlant de l'écosystème entrepreneurial des startups numériques, nous pourrions non seulement comprendre les défis qui limitent leur croissance, mais aussi identifier les lacunes ou les points à améliorer au sein de ce même écosystème.

2. L'ÉCOSYSTÈME ENTREPRENEURIAL

2.1 Définition de l'écosystème entrepreneurial

Selon Stam (2015), l'écosystème entrepreneurial est constitué d'un ensemble de composantes interdépendantes qui existent en dehors de la start-up et qui contribuent au succès de cette dernière. À titre d'exemple, pour Heller et al. (2019), l'équilibre repose sur : un accompagnement avisé, un cadre juridique adapté, un marché attractif et surtout des solutions de financement abondantes (Heller et al., 2019). Nous comprenons que les difficultés rencontrées par une jeune pousse innovante dépendent également des caractéristiques de son écosystème, en plus des autres facteurs existants. En ce sens, Sammut (2001) nous renseigne que la compréhension de la phase de démarrage implique la prise en considération simultanée des cinq variables clés à savoir : l'entrepreneur, les ressources financières, l'environnement, l'organisation, l'activité (Sammut, 2001).

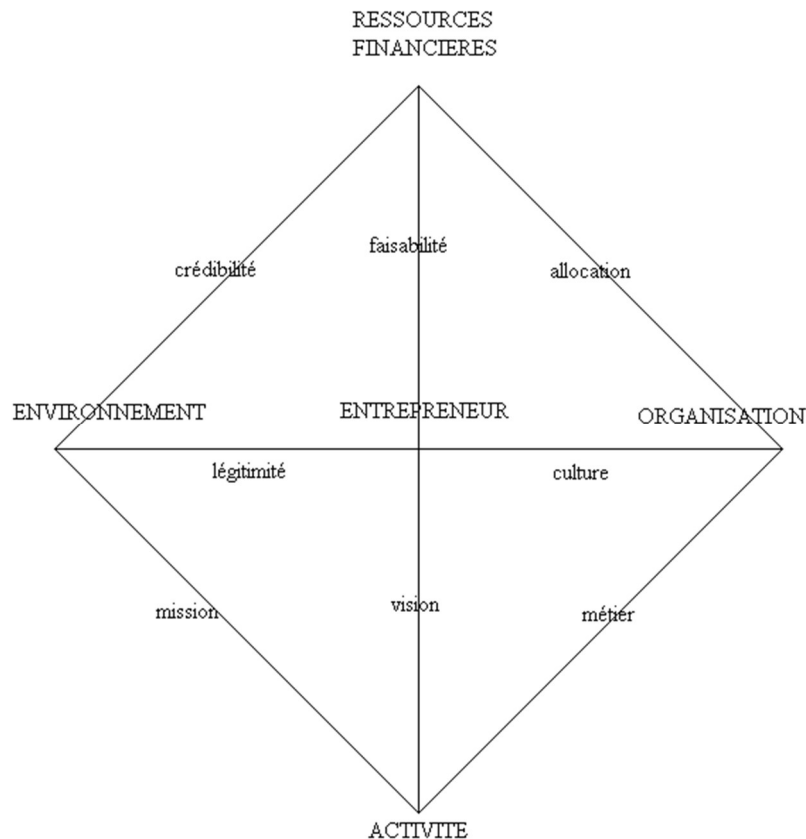


Figure 3 : Le système de gestion finalisé de la petite entreprise en phase de démarrage (Sammut, 2001)

Entre autres, une start-up présente dans un pays développé n'aurait pas certainement les mêmes problèmes qu'une start-up basée dans un pays en voie de développement. Si les composantes de l'écosystème entrepreneurial sont sous-développées, les start-ups peuvent être confrontées à d'autres défis qui limitent leur croissance (Van Weele et al., 2018).

En ce sens, les difficultés rencontrées par les start-ups varient en fonction des caractéristiques de leur environnement. Pour bien appréhender ce que nous entendons par écosystème entrepreneurial, il est judicieux de revoir ce que nous dit la littérature. Il convient de noter que ce dernier présente encore des imprécisions, aussi les éléments qui le constituent ne font pas encore l'objet d'un fond commun intégrateur (Stam, 2015).

Concernant les origines de la recherche sur l'écosystème entrepreneurial, Roundy et Fayard (2019) nous renseignent qu'elles se trouvent dans les travaux d'Aldrich (1979) et de Hannan et Freeman (1977). En outre, ces derniers ont mis l'accent sur une perspective écologique de l'entrepreneuriat et de l'analyse organisationnelle (Roundy & Fayard, 2019). Cette approche attire l'attention sur la dépendance des nouvelles entreprises aux macro-processus dans leur environnement (Aldrich & Martinez, 2001). En effet, les entrepreneurs n'identifient ni ne développent des opportunités de manière isolée ; elles dépendent d'un complexe et communauté interconnectée de fournisseurs de ressources, de clients, de forces sociales et culturelles, et d'infrastructures (Ramachandran & Ray, 2006). En ce sens, nous pouvons voir que Moore (1993) avait défini l'écosystème entrepreneurial comme étant une communauté économique soutenue par l'interaction d'individus et d'organisations. De façon générale, l'écosystème entrepreneurial peut également être perçu comme étant un ensemble dans lequel des acteurs hétérogènes, dotés de compétences spécifiques, sont susceptibles d'intervenir de manière plus ou moins liée, et à des degrés différents dans un processus collectif de création de valeur (Mira-Bonnardel et al., 2012).

Dans le cadre de notre recherche, nous retiendrons la définition proposée par Mason et Brown (2014), qui a été également retenue par Razafindrazaka et Julien (2017a), précisant que l'écosystème entrepreneurial est un ensemble composé : 1) d'acteurs entrepreneuriaux, 2) d'organisations entrepreneuriales, et 3) d'institutions, pouvant se coordonner formellement et informellement afin d'aider à faire émerger et améliorer la performance entrepreneuriale générale au sein d'un environnement local spécifique. Par cette définition,

nous soulignons l'importance de l'écosystème entrepreneurial pour la survie et le développement des jeunes pousses innovantes.

2.2 Les déterminants de l'écosystème entrepreneurial

Les écosystèmes entrepreneuriaux diffèrent à la fois par la diversité des participants, des entreprises, des modèles commerciaux, des organisations de soutien, et par leur cohérence autour de valeurs et d'activités communes (Roundy et al., 2017). Bien que Isenberg (2011) ait proposé une taxonomie à six domaines pour considérer les écosystèmes entrepreneuriaux (politique, finance, culture, soutien, capital humain et marchés), les composantes utilisées par les recherches antérieures pour évaluer les écosystèmes entrepreneuriaux ne sont pas exactement les mêmes, car aucune mesure communément acceptée n'a encore été développée (Liguori et al., 2019).

Par ailleurs, Stam (2015) a souligné que les écosystèmes entrepreneuriaux sont constitués de conditions cadres et de conditions systémiques. Les conditions cadres comprenant les conditions sociales (institutions formelles et culture) et physiques permettent l'interaction humaine, et par la même occasion l'accès à la demande. Et les conditions systémiques comprenant : les réseaux, le leadership, les finances, le talent, les connaissances et les services de soutien, qui devront interagir les uns avec les autres pour faire progresser l'écosystème (Stam, 2018).

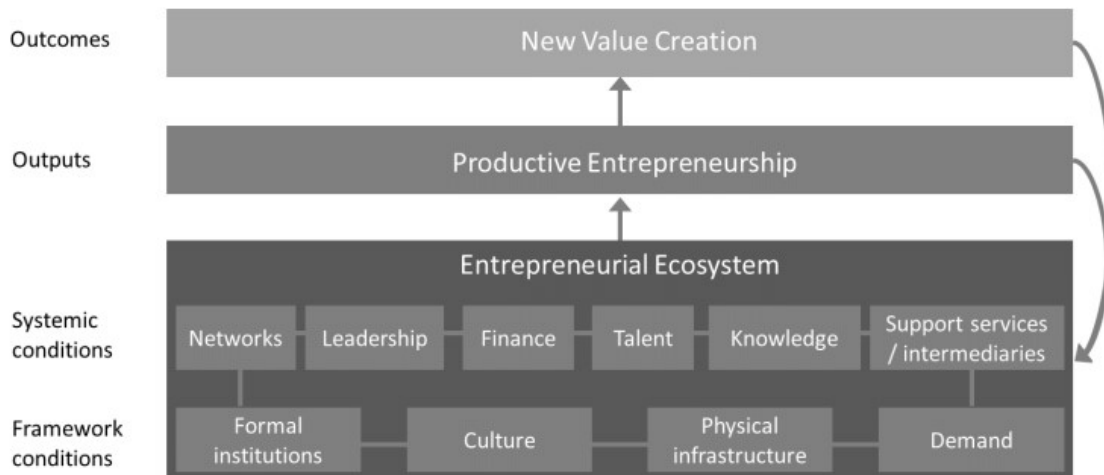


Figure 4 : Éléments clés, entrants et résultats de l'écosystème entrepreneurial (Stam, 2015, 2018)

Dans le cadre de notre recherche, nous avons choisi d'utiliser ces composants mis en avant par Stam (2018), à savoir : institutions formelles, culture, infrastructure physique, demande, réseaux, leadership, talents, finances, connaissances, et prestations intermédiaires. Aussi, avant de dresser un portrait de l'écosystème entrepreneurial de notre terrain selon ces 10 piliers, il est nécessaire de donner une définition conceptuelle de chaque composante.

2.2.1 *Institutions formelles*

Les institutions formelles et informelles (culture) reflètent les règles du jeu dans la société (North, 1990). Une bonne réglementation permet de sécuriser les droits de propriété et les activités commerciales. Le rôle majeur des institutions formelles est de réduire l'incertitude en établissant une structure stable pour l'interaction humaine (North, 1990). Les institutions formelles concernent la qualité et l'efficacité du gouvernement (au niveau national, étatique et local), ainsi que des organismes de réglementation générale au sein des pays (Stam & Van de Ven, 2021). Avec plusieurs indicateurs qui existent pour mesurer la facilité de faire des affaires, la corruption, l'efficacité et la responsabilité du gouvernement (Charron et al., 2012), Blaga et Bakker (2020) estiment que ces éléments ont une grande inertie structurelle et un grand impact sur le succès et le développement des écosystèmes, grands et petits.

2.2.2 *Culture*

Les chercheurs en organisation reconnaissent depuis longtemps l'importance de la culture pour non seulement stimuler la créativité et l'innovation (Martins & Terblanche, 2003), mais aussi affecter la performance organisationnelle (Den Hartog & Verburg, 2004). En ce sens, Stam (2018) affirme que la culture de l'entrepreneuriat (en tant qu'institution informelle) reflète le degré auquel l'entrepreneuriat est valorisé dans la société.

La culture est définie comme l'orientation et la motivation entrepreneuriales qui existent dans une société donnée (Blaga & Bakker, 2020; Stam & Van de Ven, 2021). En d'autres termes, elle fait référence aux questions suivantes : dans quelle mesure la création d'une nouvelle entreprise est-elle courante ? Comment les entreprises qui réussissent sont-elles appréciées par la société ? Quelle est la probabilité que les gens fassent eux-mêmes le choix de la carrière d'entrepreneur (Stam & Van de Ven, 2021) ? À titre d'exemple, Stam (2018) mesure la culture de l'entrepreneuriat indirectement avec la prévalence des nouvelles

entreprises, ce qui indique à quel point la création d'une entreprise est courante dans une région donnée.

2.2.3 *Infrastructure physique*

L'infrastructure physique concerne l'accessibilité à une région, par le biais des autoroutes et des voies ferrées, du transport aérien, ainsi que de l'accès numérique (communication, téléphonie mobile, internet) (Annoni & Dijkstra, 2013; Stam & Van de Ven, 2021). Selon Blaga et Bakker (2020) des questions pratiques concernant l'éloignement d'une zone, le temps de trajet pour s'y rendre et la santé de son réseau numérique et électrique peuvent être posées. En effet, ce dernier affirme que si la localisation d'un écosystème est généralement fixe, il est possible d'investir dans le développement de ses infrastructures afin de le rendre plus compétitif et attractif pour les investisseurs (Blaga & Bakker, 2020).

2.2.4 *Demande*

La demande se définit généralement à l'aide du revenu disponible par habitant et du pouvoir d'achat des consommateurs (Blaga & Bakker, 2020). Selon Stam et van de Ven (2021), les grands écosystèmes peuvent avoir plus de facilité à répondre à la demande que les petits. Aussi, lorsqu'il y a plus de personnes concentrées dans une région donnée (un marché local plus vaste), les startups s'y trouvant sont susceptibles de viser les autres marchés au-delà de leur région d'origine (Blaga & Bakker, 2020). En d'autres termes, plus la demande est importante, plus les startups ont de chances de croître.

Stam (2018) mesure la demande comme une combinaison du revenu disponible par habitant et de deux mesures de la demande du marché potentiel. Le revenu disponible est inclus dans le revenu par habitant. Quant aux deux indicateurs sur la demande potentielle du marché, ils fournissent une estimation du PIB et de la population disponible dans un quartier prédéfini (Stam, 2018).

Par ailleurs, il est utile de noter que la demande peut également venir des entreprises. Une grande entreprise qui sous-traite peut offrir une demande importante dans une région malgré un contexte de faible revenu par habitant. En plus, il est tout à fait possible que les clients des startups ne sont pas locaux.

2.2.5 Réseaux

Le transfert de connaissance entre les différents acteurs d'une région est primordial pour améliorer le savoir-faire des entreprises locales (Julien, 2005). Les réseaux d'entrepreneurs fournissent des flux d'informations, permettant une distribution efficace des connaissances, du travail et du capital (Stam, 2018). Ils indiquent la connectivité des entreprises pour la création de nouvelle valeur (Stam, 2018). Entre autres, il s'agit du réseautage, du capital social d'un territoire, la capacité à mettre en lien les humains et faciliter les échanges d'information, la connectivité des entrepreneurs établis avec les autres en démarrage ou les potentiels. Pour rappel, le capital social représente l'ensemble des normes et des réseaux qui facilitent l'action collective (Woolcock & Narayan, 2000). Dans les travaux d'Erik Stam, cette connectivité est mesurée comme le pourcentage d'entreprises (avec au moins 10 employés) dans une région qui collaborent pour l'innovation (Arundel & Smith, 2013).

2.2.6 Leadership

Selon Stam (2018), le leadership oriente l'action collective. Il se mesure non seulement à la prévalence des porteurs de projets d'innovation, mais aussi à leur dynamisme. La connaissance de l'origine géographique de ces projets permet de mesurer la prévalence des porteurs de projets d'innovation dans chaque région (Stam, 2018).

Ce pilier est essentiel pour un écosystème, car les entrepreneurs sont des dirigeants et la présence de leadership dans l'environnement stimule l'émergence des idées innovantes. En bref, les leaders auront plus de cran pour prendre des initiatives, ce qui est favorable à l'émergence de start-ups, car ce sont des entreprises risquées (Ries, 2011) qui requièrent un certain courage de la part des entrepreneurs.

Le leadership permet également de construire et de maintenir un écosystème sain. Entre autres, il est utile d'avoir un ensemble de chefs d'entreprise « visibles » qui s'engagent pour la région, car, selon Feld (2020), les communautés de start-ups ont besoin à la fois de leaders et d'investisseurs. Effectivement, le problème se pose lorsque les investisseurs tentent de dicter les actions des startups, ou lorsqu'il y a une absence de leaders au sein de la direction de la start-up.

2.2.7 Talents

La présence de travailleurs diversifiés et qualifiés, dits "talents", est considérée par de nombreux chercheurs comme l'élément le plus important d'un écosystème entrepreneurial efficace (Acs & Armington, 2004; Lee et al., 2004; Qian et al., 2013).

Cet élément est souvent mesurée à l'aide d'indicateurs tels que : la qualité de l'éducation dans une région, le nombre d'universités et les taux d'obtention de diplômes, ou encore l'âge global de la population active ayant un diplôme de l'enseignement supérieur (Blaga & Bakker, 2020). En général, plus il y a d'universités et de personnes talentueuses dans une région, plus les chances d'avoir des centres de recherche associés, des start-ups essaimées (spin-off) et un succès économique et entrepreneurial sont élevées (Krajcik & Formanek, 2015).

2.2.8 Finances

La finance s'articule principalement autour de l'accès au capital (Liguori et al., 2019). Cela comprend non seulement la présence de capital-risqueurs, d'investisseurs providentiels et de prêteurs bancaires traditionnels, mais également les programmes de microcrédit gérés par l'État et la communauté (Benjamin et al., 2004). Cet élément de l'écosystème est indispensable pour le développement des start-ups, car comme Kerr et Nanda (2009) nous l'ont expliqué, l'accès au financement est crucial pour les investissements dans des projets entrepreneuriaux incertains.

2.2.9 Connaissances

De façon générale, les connaissances font allusion aux informations acquises de différentes manières (Fortin et Gagnon, 2016). Souvent, les connaissances ont été acquises au fil du temps grâce à diverses sources, telles que : l'expérience professionnelle, les tâtonnements, l'autorité, l'intuition, la tradition et le raisonnement logique (Fortin et Gagnon, 2016).

Par ailleurs, en matière de création de connaissances, le pourcentage du produit intérieur brut investi dans la R&D, tant au niveau privé que public, est généralement un signe révélateur de la prospérité (Blaga & Bakker, 2020). En effet, les investissements dans de nouvelles connaissances sont une source importante d'opportunités entrepreneuriales, surtout s'ils débouchent sur de meilleures solutions (Stam, 2018). Par ailleurs, l'investissement dans la R&D développe également l'innovation, favorise la croissance et

la création d'emplois dans les domaines respectifs qui parviennent à attirer et à conserver ces connaissances (Aleisa et al., 2013). Comme le soulignent Fritsch et Noseleit (2013), les politiques spécifiques à une région l'emportent lorsque les programmes et les mesures gouvernementales visent à stimuler la création et le développement de nouvelles entreprises.

2.2.10 Prestations intermédiaires

La fourniture de services de soutien par une variété d'intermédiaires peut réduire considérablement les barrières à l'entrée pour les nouveaux projets entrepreneuriaux et le délai de mise sur le marché des innovations (Zhang & Li, 2010). Chaque écosystème de startups possède des fournisseurs de services. Ce sont les avocats, les comptables, les recruteurs, les consultants en marketing et les directeurs financiers contractuels qui aident les startups de différentes manières (Feld, 2020). Pour Erik Stam, l'indicateur pour les services intermédiaires est le pourcentage d'entreprises de services aux entreprises dans la population des entreprises (Stam, 2018).

Par ailleurs, lorsque nous abordons ce pilier, il est utile de parler des différentes structures d'accompagnement, car ces dernières ont pour objectifs de favoriser la pérennisation des activités des start-ups. À titre d'exemple, Peters et al. (2004) expliquent que les incubateurs apportent un soutien adapté aux problèmes des entreprises en phase de démarrage. Ainsi, la présence des différentes structures d'accompagnement au sein d'un écosystème devrait être favorable au développement des start-ups.

Il convient de noter que le soutien des accélérateurs et des incubateurs va bien au-delà du soutien financier (Klein et al., 2019). Outre un soutien financier, ces programmes offrent, par exemple, des bureaux communs, un mentorat, un accès au réseau de l'accélérateur et une formation entrepreneuriale ainsi qu'une éducation pour les fondateurs à fort potentiel (Block et al., 2018; Gonzalez-Uribe & Leatherbee, 2018).

Après avoir expliqué l'importance de l'écosystème entrepreneurial pour le développement des start-ups numériques, des questions spécifiques émergent, notamment :

- **Comment se présente l'écosystème entrepreneurial des start-ups malgaches ?**
- **L'écosystème entrepreneurial malgache permet-il aux start-ups numériques d'accéder aux ressources dont elles ont besoin ?**
- **Quels sont les piliers négligés de l'écosystème entrepreneurial à Madagascar ?**

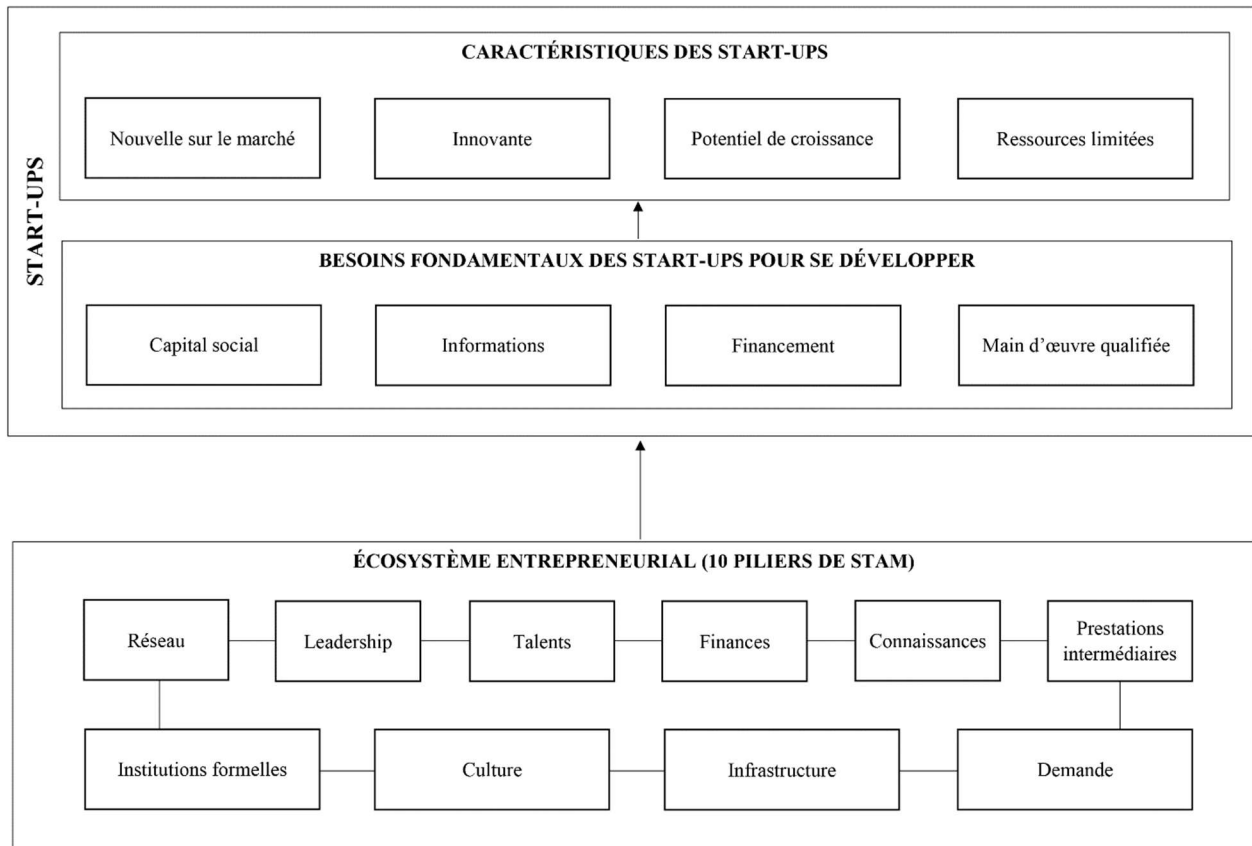


Figure 5: Cadre conceptuel

3. PORTRAIT DE L'ÉCOSYSTÈME ENTREPRENEURIAL DE MADAGASCAR SUIVANT LES 10 PILIERS DE STAM (2018)

Pour établir le portrait de l'écosystème entrepreneurial de Madagascar suivant les 10 piliers de Stam (2018), nous nous référerons principalement au rapport national du *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) à Madagascar (Ratsimbazafy, 2021), ainsi qu'aux données fournies par des organismes internationaux tels que la Banque Mondiale. À titre d'information, le *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) mène des recherches basées sur des enquêtes sur l'entrepreneuriat dans le monde entier. Il s'agit de la seule source de recherche mondiale qui recueille des données sur l'entrepreneuriat directement auprès des entrepreneurs individuels (Global Entrepreneurship Monitor). Ainsi, nous privilégions les informations fournies par le *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), car elles sont uniques et bénéficient à de nombreux groupes de parties prenantes.

3.1 Institutions formelles

Chaque année, la Banque Mondiale publie un rapport CPIA (*Country Policy and Institutional Assessment*). Il s'agit d'un outil de diagnostic annuel destiné à évaluer la qualité des politiques et des institutions des pays d'Afrique subsaharienne afin que ces derniers puissent bénéficier des financements de l'Association internationale de développement (IDA). La CPIA utilise 16 critères regroupés en quatre pôles, notamment : la gestion économique, les politiques structurelles (commerce extérieur, finances publiques), les politiques de l'équité (éducation, santé, égalité de genre) et la gestion et institutions du secteur public (redevabilité et transparence). Les pays sont notés sur une échelle allant de 1 (note la plus faible) à 6 (note la plus élevée) pour chaque indicateur. La note globale de la CPIA correspond à la moyenne des quatre domaines évalués (Banque Mondiale, 2020).

La note globale de la CPIA de Madagascar en 2019 est de 3,3 (Banque Mondiale, 2020). Ce résultat est au-dessus de la note moyenne de la CPIA en Afrique subsaharienne (3,1) la même année. Cela montre que les règles du marché à Madagascar sont plus ou moins semblables à celles des autres pays d'Afrique.

Concernant les quatre pôles évalués, seul l'indicateur « Gestion et institutions du secteur public » se trouve en-dessous de la moyenne des autres pays de l'Afrique subsaharienne

avec une note de 2,7 (Banque Mondiale, 2020). Ce chiffre inférieur à la moyenne laisse sous-entendre que l'État malgache n'est pas aussi transparent et efficace que ceux des autres pays ; aussi, la corruption reste fortement présente dans le secteur public. Cette situation constitue un problème majeur, car il est difficile de développer une entreprise dans un État dysfonctionnel. Les acteurs, qu'il s'agisse d'investisseurs ou d'entrepreneurs, auront des difficultés à faire des affaires dans un pays où la corruption est élevée. L'entrepreneur est conscient que tout ce qu'il aura construit pourrait être volé du jour au lendemain.

Nous avons inséré le tableau ci-dessous pour montrer une image plus complète du pilier "institutions formelles" de Madagascar. Le tableau montre chacun des notes correspondant aux 16 critères pris en compte dans le calcul du score CPIA de Madagascar.

Tableau 2 : Évaluation des politiques et des institutions de Madagascar 2019 - CPIA (Banque Mondiale, 2020)

Indicateurs	Madagascar	Moyenne en Afrique Subsaharienne	Note la plus élevée
Gestion économique	3,7	3,1	4,3
Politiques monétaire et de change	4,0	3,3	4,5
Politique budgétaire	3,0	3,0	4,5
Politique et gestion de la dette	4,0	3,1	5,0
Politiques structurelles	3,3	3,1	4,2
Commerce	4,0	3,6	4,5
Secteur financier	3,0	2,7	4,0
Cadre réglementaire des entreprises	3,0	3,0	4,5
Politiques de lutte contre l'exclusion sociale et de promotion de l'équité	3,3	3,2	4,2
Égalité des sexes	4,0	3,2	4,5
Équité dans l'utilisation des ressources publiques	3,0	3,3	4,5
Valorisation des ressources humaines	3,5	3,5	4,5
Protection sociale et main-d'œuvre	3,0	2,9	4,0
Politiques et institutions axées sur la durabilité écologique	3,0	3,2	4,5
Gestion et Institutions du secteur public	2,7	2,9	4,2

Droits de propriété et gouvernance fondée sur les règles	2,5	2,8	4,5
Qualité de la gestion budgétaire et financière	2,5	3,0	4,0
Efficiencia de la mobilisation des recettes	3,5	3,3	4,5
Qualité de l'administration publique	2,5	2,8	4,0
Transparence, redevabilité et corruption dans le secteur public	2,5	2,7	4,5
Note globale de la CPIA	3,3	3,1	4,0

Concernant le système administratif malgache, il est caractérisé par une centralisation des organismes publics dans la capitale Antananarivo (située sur les hautes terres), contraignant les entreprises comme les start-ups à s'y installer physiquement pour un accès facile et rapide aux procédures réglementaires (St-Pierre et al., 2017). À titre d'information, actuellement il faut en moyenne trois jours pour constituer une société à Madagascar (Economic Development Board of Madagascar).

3.2 Culture

Selon le rapport du GEM, la potentialité entrepreneuriale des Malgaches demeure faible. Les conclusions du rapport étaient : des attitudes entrepreneuriales peu affirmées, une perception de soi plutôt positive, un talent entrepreneurial à déployer (Ratsimbazafy, 2021). Afin de voir les spécificités individuelles, sociales et culturelles de Madagascar, l'enquête GEM 2019 a utilisé quatre variables principales que nous allons brièvement présenter ci-dessous. Elles comprennent : les attitudes envers l'entrepreneuriat, la perception de soi, les motivations entrepreneuriales et le talent entrepreneurial.

3.2.1 Attitudes à l'égard de l'entrepreneuriat

Dans le rapport du GEM en 2019, 51 % des personnes enquêtées ont déclaré connaître quelqu'un qui avait créé une entreprise au cours des deux années précédentes. Bien que ce score soit inférieur à la moyenne mondiale, il reste assez proche de celui des pays à faible revenus (Ratsimbazafy, 2021). Il est utile de noter que cette connaissance pourrait accroître la sensibilisation à l'entrepreneuriat et pourrait servir, pour un entrepreneur potentiel, de modèle ou de référence (Ratsimbazafy, 2021).

Par ailleurs, moins de la moitié des répondants ont affirmé qu'il existait de bonnes opportunités pour créer une entreprise dans leur région (Ratsimbazafy, 2021). Aussi, seulement 38% d'entre elles ont jugé qu'il était facile de créer une entreprise à Madagascar (Ratsimbazafy, 2021). Nous pouvons d'ores et déjà penser que les malgaches évaluent leur environnement entrepreneurial comme défavorable.

3.2.2 Perception de soi

Il s'agit de la perception par l'individu de sa capacité entrepreneuriale, comment il se voit comme entrepreneur potentiel. Dans quelle mesure l'individu estime qu'il possède les compétences nécessaires pour créer une entreprise (Ratsimbazafy, 2021).

Alors que les trois quarts de la population interrogée par GEM pensent avoir les connaissances, les compétences et l'expérience nécessaires pour créer une entreprise, 41% d'entre eux déclarent avoir peur de l'échec pour se lancer dans le monde de l'entrepreneuriat (Ratsimbazafy, 2021). En effet, bien qu'ils aient identifié des opportunités ou possèdent les compétences requises, ces individus refusent de créer leur propre entreprise par peur de l'échec (Ratsimbazafy, 2021).

Ainsi, malgré une bonne perception de soi et de ses capacités, le potentiel entrepreneurial des Malgaches reste faible, car les individus ont peur d'agir et ils pensent que leur environnement leur est défavorable.

3.2.3 Motivations entrepreneuriales

Selon l'enquête GEM, en 2019, 81,1 % des entrepreneurs malgaches interrogés ont créé leur entreprise avant tout pour gagner leur vie, les emplois étant rares (Ratsimbazafy, 2021). Il faut souligner que la création d'entreprises par nécessité se fait sous contraintes, et celles-ci ont généralement un bilan négatif (Tessier-Dargent, 2014). En effet, sur le plan environnemental, l'entrepreneuriat par nécessité prend de l'ampleur lorsque les indicateurs montrent : un taux de chômage élevé, une faible culture entrepreneuriale, de nombreuses politiques publiques coûteuses mais inefficaces à destination des populations défavorisées, une dérégulation du marché du travail, un taux de corruption élevé, un filet de sécurité faible (Tessier-Dargent, 2014). Tous ces éléments déstabilisent les entrepreneurs ; il leur est plus difficile de se développer, car leurs écosystèmes constituent un obstacle à une réelle recherche d'opportunités. Cela montre que la motivation première des entrepreneurs

malgaches ne correspond pas à la politique de croissance des start-ups. Aussi, d'après Tessier-Dargent (2014) ceux qui créent par nécessité plutôt que par défi, ont plus de doutes et ont donc besoin de plus de soutien.

La deuxième raison pour laquelle ils entreprennent est pour continuer la tradition familiale (Ratsimbazafy, 2021). En d'autres termes, il s'agit de poursuivre les activités familiales, de perpétuer tout simplement les habitudes de leur entreprise. Cette motivation pourrait ne pas correspondre au caractère des start-ups, qui sont à la fois nouvelles et innovantes.

3.2.4 Talent entrepreneurial

Environ 70 % des personnes consultées déclarent qu'elles ont rarement découvert une opportunité d'affaires exploitable. Et quand bien même ils en découvrent une, près de 7 personnes sur 10 (65%) ne la saisiront pas (Ratsimbazafy, 2021). Cela montre une certaine difficulté chez les Malgaches à identifier les opportunités, et atteste un manque de réactivité pour créer leurs entreprises en présence d'une occasion à saisir.

Ce pilier de l'écosystème entrepreneurial décrit une culture entrepreneuriale peu développée chez les Malgaches. Aussi, selon le rapport du GEM, les qualités personnelles reconnues chez les entrepreneurs à succès, telles que le sens de l'opportunité, la proactivité et l'innovation, devraient être ancrées (Ratsimbazafy, 2021).

3.3 Infrastructure physique

En tant qu'État insulaire, Madagascar ne dispose pas de voies terrestres pour atteindre les marchés étrangers. L'ouverture au marché international reste difficile, car les moyens de transport sont limités par voies aérienne et maritime.

Au niveau terrestre, l'absence d'autoroutes reliant les provinces de Madagascar empêche la fluidité de la circulation des marchandises. Les entreprises malgaches doivent donc répondre principalement à la demande locale, ce qui entrave leur croissance. Au niveau aérien, l'ADEMA (Aéroports de Madagascar) exploite 10 aéroports principaux et 44 aérodromes secondaires (Aéroport de Madagascar, 2018). Pour ce qui est du domaine maritime, comme l'indique St-Pierre et al. (2017), Madagascar dispose de 6 ports internationaux. St-Pierre et al. (2017) soulignent que les coûts liés à ces derniers (voies

aériennes et voies maritimes) sont élevés, aussi les usages sont conditionnés par des paramètres difficilement contrôlables (fréquence, régularité, accès).

L'infrastructure ferroviaire est l'un des secteurs les plus négligés à Madagascar, reflété par la diminution progressive de la longueur du réseau accessible aux trains. En effet, en 2014, sa longueur n'était que de 673 km, en baisse par rapport aux 883 km de 2002 (International Union of Railways, 2014).

L'accès à l'Internet est fourni par trois opérateurs assurant une couverture nationale. Le pourcentage d'individus utilisant l'internet à Madagascar en 2018 est évalué à 15% (International Telecommunication Union, 2018). Quant au nombre d'abonnement au téléphone mobile cellulaire, en 2020 il est estimé à 15 869 000, soit aux alentours de 57% de la population totale malgache de cette même année (International Telecommunication Union, 2020).

En 2020, le pourcentage de la population malgache ayant accès à l'électricité est de 33,7% (World Bank, 2020a), soit l'un des plus faibles d'Afrique subsaharienne. Alors que 70,2% de la population urbaine a accès à l'électricité, seulement 10,9% de la population rurale en bénéficie (World Bank, 2020a).

Bien qu'il y ait ce problème d'électricité dans certaines parties de l'île, Madagascar fait actuellement partie des 133 pays qui développent des réseaux de cinquième génération ou 5G (Mandimbisoa, 2023). En effet, 20 sites 5G sont actuellement en test, dont 17 à Antananarivo (Mandimbisoa, 2023). Cette situation, qui semble favorable au déploiement de start-ups numériques dans la région Analamanga (une région se trouvant dans la province d'Antananarivo), intrigue cependant, car Madagascar fait partie de ces pays où l'accès à Internet ne correspond pas vraiment au pouvoir d'achat de la population. Selon le *WorldWide mobile data pricing* (2022), Madagascar est classé 110^{ème} sur 233 nations en ce qui concerne le prix du gigaoctet. Le coût moyen d'un Go dans le pays est de 1,52 \$ (6536 Ar). À titre de comparaison, en France, 1Go coûte 0,23 \$ (989 Ar), au Canada il est de 5,94 \$ et en Israël, il est de 0,04 \$ (172 Ar) soit le moins cher du classement (WorldWide mobile data pricing, 2022).

3.4 Demande

En 2021, le PIB de Madagascar était de 14 637 400 395,68 \$US (World Bank, 2021a) pour 28,427,333 d'habitants (World Bank, 2021b). Soit 514,90 \$US par habitant.

Selon l'Institut National de la Statistique (INSTAT) de Madagascar, en 2018, la population urbaine représentait 19,25% de la population totale malgache (4 942 902 habitants), alors que 80,75% correspondait à la population rurale (20 731 294 habitants) (Institut National de la Statistique, 2020). La capitale de Madagascar, *Antananarivo*, reste la zone la plus fréquentée avec plus de 3 millions d'habitants, sur lesquels 40% se concentrent dans la commune d'*Antananarivo Renivohitra* (Institut National de la Statistique, 2020). Le tableau ci-dessous montre la répartition de la population malgache pour chaque région.

Tableau 3 : Répartition de la population résidente de Madagascar par milieu de résidence et taux d'urbanisation selon la région (Institut National de la Statistique, 2020)

Région	Effectif par milieu de résidence			Taux d'urbanisation (%)
	Urbain	Rural	Ensemble	
<i>Analamanga</i>	1 371 135	2 252 790	3 623 925	37,8
<i>Vakinankaratra</i>	312 981	1 766 678	2 079 659	15
<i>Itasy</i>	151 431	747 118	898 549	16,9
<i>Bongolava</i>	44 461	626 532	670 993	6,6
<i>Haute Matsiatra</i>	246 613	1 197 974	1 444 587	17,1
<i>Amoron'i Mania</i>	107 719	729 397	837 116	12,9
<i>Vatovavy Fitovinany</i>	136 575	1 304 082	1 440 657	9,5
<i>Ihorombe</i>	39 556	377 756	417 312	9,5
<i>Atsimo Atsinanana</i>	73 213	957 191	1 030 404	7,1
<i>Atsinanana</i>	407 358	1 071 114	1 478 472	27,6
<i>Analanjorofo</i>	181 983	968 106	1 150 089	15,8
<i>Alaotra Mangoro</i>	175 261	1 074 670	1 249 931	14
<i>Boeny</i>	333 096	596 216	929 312	35,8

<i>Sofia</i>	182 041	1 325 550	1 507 591	12,1
<i>Betsiboka</i>	50 899	342 379	393 278	12,9
<i>Melaky</i>	33 624	275 320	308 944	10,9
<i>Atsimo Andrefana</i>	254 993	1 542 901	1 797 894	14,2
<i>Androy</i>	86 317	813 918	900 235	9,6
<i>Anosy</i>	130 600	678 451	809 051	16,1
<i>Menabe</i>	112 218	580 245	692 463	16,2
<i>Diana</i>	302 238	587 724	889 962	34
<i>Sava</i>	208 590	915 182	1 123 772	18,6
MADAGASCAR	4 942 902	20 731 294	25 674 196	19,3

3.5 Réseaux

Parmi les réseaux existants à Madagascar, le Groupement des Entreprises de Madagascar est certainement le plus développé et ayant le plus de notoriété. En effet, il rassemble 21 associations et syndicats professionnels sectoriels nationaux (Groupement des Entreprises de Madagascar, 2022).

Tableau 4: Liste des associations et syndicats professionnels sectoriels nationaux du Groupement des Entreprises de Madagascar (Groupement des Entreprises de Madagascar, 2022)

Associations et syndicats professionnels sectoriels nationaux		Nombre de membres
AMIC	Association Malagasy des Investisseurs en Capital	10
APB	Association Professionnelle des Banques	11
APEM	Association pour la Promotion de l'Entreprise à Madagascar	15
CCIFM	Chambre de Commerce et d'Industrie France-Madagascar	355
CMM	Chambre des Mines de Madagascar	26
CTM	Confédération du Tourisme de Madagascar	86
FHORM	Fédération des Hôteliers et Restaurateurs de Madagascar	301

GAPCM	Groupement des Aquaculteurs et des Pêcheurs de Crevettes de Madagascar	12
GCAM	Groupement des Concessionnaires Automobiles de Madagascar	9
GEFP	Groupement des Entreprises Franches et Partenaires	114
GEGM	Groupement des Exportateurs de Girofles et autres épices de Madagascar	52
GEVM	Groupement des Exportateurs de Vanille de Madagascar	28
GFEM	Groupement des Femmes Entrepreneurs de Madagascar	8
GO TO MADAG ASCAR	Groupement des Opérateurs du Tourisme de Madagascar	66
GOTICO M	Groupement des Opérateurs des Technologies, de l'Information et de la Communication	51
GPCAD	Groupement Professionnel des Commissionnaires Agréés en Douanes	45
GPM	Groupement Pétrolier de Madagascar	6
GTM	Groupement des Télécommunications de Madagascar	4
JPM	<i>Jery sy Paikady ho an`i Madagasikara</i> (Jeune Patronat de Madagascar) Depuis 2012, une nouvelle génération de jeunes de la diaspora a relancé l'association sous sa dénomination initiale Juniors Pour Madagascar.	106
SEBTP	Syndicat des Entrepreneurs du BTP de Madagascar	82
SIM	Syndicat des Industries de Madagascar	111

De toutes ces associations, la JPM est probablement celle qui manifeste le plus d'intérêt pour les start-ups malgaches à l'heure actuelle. Il est utile de noter que la JPM ou Juniors Pour Madagascar est basée en France, tandis que la JPM ou *Jery sy Paikady ho an`i Madagasikara* est basée à Madagascar. Tous deux incitent les membres de la diaspora malgache à retourner au pays avec un projet entrepreneurial. La JPM organise régulièrement des conférences pour donner aux jeunes le goût d'entreprendre (Juniors Pour Madagascar, 2022). Elle accompagne les projets à travers des ateliers et des événements (Juniors Pour Madagascar, 2022). À titre d'illustration, c'est la JPM ou Juniors Pour

Madagascar qui organise chaque année l'édition du Start-up Weekend pour Madagascar. Aussi, elle dispose au sein de sa communauté des experts qui offrent des conseils aux jeunes entrepreneurs (Juniors Pour Madagascar, 2022). Nous constatons que la JPM basée en France est plus active que celle présente à Madagascar.

Par ailleurs, pour les étudiants malgaches entrepreneurs, il existe le CEERE ou Club Entrepreneurs Étudiants du Rendez-vous des Entrepreneurs, qui a pour mission de promouvoir l'entrepreneuriat au niveau des jeunes (Navalona R., 2021). Le CEERE organise régulièrement des conférences, des débats et des formations, non seulement pour aider, mais surtout pour encourager et rassurer les étudiants à entreprendre (Navalona R., 2021).

Bien qu'il existe des associations pour aider les entrepreneurs à Madagascar, le nombre de membre pour chaque association montre que le réseau local est encore assez limité.

3.6 Leadership

Concernant le leadership chez les Malgaches, il existe depuis 1972 (50 ans) ce que nous appelons le FIVMPAMA ou *Fivondronan'ny Mpandraharaha Malagasy* (Groupement du Patronat Malagasy). Il s'agit d'une association visible de dirigeants d'entreprises classées dans la catégorie des PME et PMI. Elle comprend actuellement plus de 500 membres répartis sur l'ensemble de l'île (Fivondronan'ny Mpandraharaha Malagasy, 2022).

Pour encourager les jeunes à être des leaders, il existe divers programmes mis en place à Madagascar. Parmi ceux-ci, nous pouvons citer le célèbre *Young African Leaders Initiative* (YALI) du gouvernement américain, qui récompense les jeunes ayant fait leurs preuves en matière de promotion de l'innovation et d'impact positif dans leurs communautés et leurs pays (Ambassade des États-Unis à Madagascar, 2022). Depuis 2014, 88 jeunes leaders malgaches ont été sélectionnés pour participer à ce programme (Ambassade des États-Unis à Madagascar, 2022). Il y a également le *Youth Leadership Training Program* initié par la Fondation Friedrich-Ebert (FES), qui est une formation au leadership et au développement personnel pour les jeunes engagés à renforcer la démocratie et la justice sociale à Madagascar (Fondation Friedrich-Ebert, 2022).

Par ailleurs, en 2019, le Programme national pour l'entrepreneuriat « *Fihariana* » a reçu 117 000 dossiers de la part de jeunes allant de 18 à 58 ans (Ratsimbazafy, 2021). Le nombre de dossiers reçus témoigne de la volonté des Malgaches à entreprendre, à être chef d'entreprise.

3.7 Talents

En 2019, le taux brut de scolarisation en enseignement primaire à Madagascar est de 134,06%. Ce taux est supérieur à 100 %, car le taux brut de scolarisation est défini comme suit : « Effectif total à un niveau d'enseignement spécifique, quel que soit l'âge, exprimé en pourcentage de la population d'âge scolaire officielle éligible correspondant au même niveau d'enseignement au cours d'une année scolaire donnée » (Organisation des Nations unies pour l'éducation la science et la culture). En d'autres termes, le nombre de personnes inscrites à l'école primaire à Madagascar dépasse le nombre d'enfants éligibles à cet âge, de sorte que le taux brut de scolarisation dépasse les 100 %. Au niveau secondaire, il est de 34,6% et au niveau universitaire il chute à 5,5% (United Nations Educational Scientific and Cultural Organization, 2020). Ces chiffres montrent une population ayant une éducation de base, mais possédant des compétences spécifiques très limitées, par exemple dans des domaines spécialisés comme l'informatique et la technologie qui sont généralement traités au niveau universitaire.

En 2019, le rapport entre le nombre de filles et de garçons inscrits au niveau primaire dans les écoles publiques et privées à Madagascar est de 1,01724 (World Bank, 2019a). Il y a autant de filles que de garçons qui bénéficient de l'enseignement primaire. Ce chiffre passe à 1,03 au niveau secondaire (World Bank, 2019b), et passe à 0,96 au niveau universitaire (World Bank, 2020b). Cela tend à indiquer que les étudiantes malgaches sont légèrement moins enclines à obtenir un diplôme de l'enseignement supérieur.

En 2019, Madagascar comptait parmi les pays évalués par le Programme d'analyse des systèmes éducatifs de la CONFEMEN (PASEC). Il s'agit d'une enquête internationale réalisée tous les 5 ans, pour évaluer la qualité de l'enseignement primaire dans plusieurs pays francophones d'Afrique subsaharienne, de l'océan Indien, du Moyen-Orient et d'Asie du Sud-Est (Programme d'analyse des systèmes éducatifs de la CONFEMEN, 2020). Selon les résultats du rapport, au niveau primaire, la performance de Madagascar en

mathématiques est supérieure à la moyenne de tous les pays évalués. De plus, Madagascar a le deuxième plus petit écart de performance entre les élèves les plus faibles et les plus forts (Programme d'analyse des systèmes éducatifs de la CONFEMEN, 2020). Nous pouvons penser que les malgaches ont des bases plus solides en mathématiques que la plupart des pays d'Afrique subsaharienne. Cependant, l'étude réalisée met en avant que les enseignants malgaches au niveau primaire ont pour la majorité un niveau académique secondaire ; seulement 18,9% ont un niveau académique universitaire.

En ce qui concerne l'enseignement des sciences, des technologies, de l'ingénierie et des mathématiques (STEM), le soutien de certaines associations permet une initiation des jeunes le plus tôt possible. Parmi les plus connues, nous avons la STEM4Good dont les principales activités consistent à enseigner le codage et la robotique aux jeunes passionnés (Organisation des Nations unies pour l'éducation la science et la culture, 2021). Il est intéressant de noter que cette association prépare les jeunes malgaches aux compétitions internationales et les accompagne lors de la participation de Madagascar au *First Global Challenge* (Organisation des Nations unies pour l'éducation la science et la culture, 2021). Cette année, l'équipe nationale malgache a une nouvelle fois porté haut les couleurs de Madagascar en remportant la 10^e place sur 177 pays participants. Les résultats annuels de l'équipe malgache montrent le potentiel des jeunes dans le domaine des STEM lorsqu'ils sont correctement soutenus.

Concernant les établissements d'enseignement supérieur, nous constatons en consultant le site web du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique de Madagascar qu'ils sont principalement situés dans la province d'Antananarivo (Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, 2021). Ce qui laisse penser que les talents sont plus ou moins regroupés dans cette région.

Tableau 5: Tableau récapitulatif indiquant le nombre d'établissement et des offres de formations habilitées par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (2021)

Type d'établissements	Nombre d'établissement	Nombre des offres de formations habilitées
Privés	138	386
Paramédicaux	109	243
Publics rattaches au MESUPRES	22	436
Publics rattaches à d'autres ministères	5	8
Écoles doctorales publiques	29	98
Écoles doctorales privées	3	6
TOTAL	306	1 177

Bien qu'il existe un grand nombre d'instituts d'enseignement supérieur à Madagascar, les experts de l'écosystème entrepreneurial malgaches estiment qu'il y a un sérieux manque de formation axée sur l'entrepreneuriat (Ratsimbazafy, 2021). Cette situation se traduit par des lacunes dans les compétences de gestion des nouveaux entrepreneurs, ce qui expose leurs start-ups à de plus grands risques de faillite.

3.8 Finances

L'offre et l'accessibilité des financements pour les nouvelles entreprises sont une condition importante de leur croissance et de leur survie (Stam, 2018). Selon le rapport du GEM à Madagascar, différents mécanismes de financement émergent ou se renforcent comme le financement participatif (*crowdfunding*) ou encore le co-financement (*love money*) (Ratsimbazafy, 2021).

Parmi les programmes offrant un soutien financier aux start-ups malgaches, le programme *Mitsiry* est certainement le plus prisé en 2022. Il s'agit d'un nouveau projet de 12,5 millions de dollars sur cinq ans, financé en partie par l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID), et dirigé par la société locale d'investissement à impact Miarakap (MIARAKAP, 2022). Mitsiry a pour objectif de cofinancer jusqu'à 8 projets locaux prometteurs et compte aider à financer jusqu'à 24 start-ups qui sont encore en phase d'incubation (MIARAKAP, 2022).

Par ailleurs, en mai 2019, le gouvernement malgache lance le Programme national pour l'entrepreneuriat. "Fihariana" est officiellement lancé pour un soutien technique et financier aux projets allant jusqu'à 200 millions d'Ariary ou environ 45 000 \$ (Ratsimbazafy, 2021).

Toutefois, bien que certaines dispositions financières aient émergé pour développer l'entrepreneuriat, selon le rapport national du GEM Madagascar, le financement de l'entrepreneuriat demeure une des conditions défavorables au développement de l'entrepreneuriat local. Cette situation pourrait s'expliquer par la présence de la corruption à plusieurs niveaux, ainsi que par l'absence de réglementation adéquate pour réguler le marché. Le classement CPIA que nous avons mentionné plus haut en est la preuve. En conséquence, les investisseurs sont moins enclins à engager leurs fonds, le taux d'emprunt auprès des banques reste très élevé. L'accès au financement continue d'être difficile, d'autant plus que les entrepreneurs ne disposent pas non plus d'une grande réserve de fonds propres. Il est utile de rappeler que Madagascar est un pays en développement avec un PIB par habitant de 514 90586 USD (World Bank, 2021a).

3.9 Connaissances

Selon l'Organisation des Nations unies pour l'éducation (UNESCO), en 2017, le pourcentage du produit intérieur brut investi dans la R&D à Madagascar est quasi inexistant (United Nations Educational Scientific and Cultural Organization, 2017). Ce manque d'implication de l'État dans la R&D entraîne d'une part une fuite des cerveaux vers des pays plus attractifs, et d'autre part ralentit le développement des innovations, donc l'évolution des start-ups numériques. En effet, le dernier rapport GEM souligne : « Ceci illustre parfaitement le degré d'innovation quasi-nul localement suite à la fuite des cerveaux vers des pays plus attractifs en termes de salaire certes mais aussi de ressources informationnelles, techniques et autres pour ne pas dire de développement personnel tout simplement » (Ratsimbazafy, 2021, page 28).

3.10 Prestations intermédiaires

Selon le rapport du GEM, le pourcentage des entreprises offrant des services professionnels passe de 0,1 % en 2018 à 11,8% en 2019 (Ratsimbazafy, 2021). Cette croissance fulgurante montre la présence des métiers liés à la prestation de service, soit l'augmentation de l'offre et de l'accessibilité à des services intermédiaires aux entreprises pour réduire

considérablement les barrières et accélérer la création de nouvelle valeur (Zhang & Li, 2010).

Il faut toutefois rappeler qu'une grande partie de sous-traitants, de fournisseurs de services et de consultants compétents, sont présents dans le secteur informel (Ratsimbazafy, 2021). À cet égard, les experts de l'écosystème entrepreneurial malgache interrogés dans le rapport GEM confirment le dynamisme interne du marché malgache, notamment en raison de la forte présence du secteur informel (Ratsimbazafy, 2021). Les nouvelles entreprises peuvent facilement trouver des fournisseurs et des sous-traitants pour leurs produits. Cependant, comme ces entreprises ne sont pas enregistrées et que l'accès à Internet est limité pour la population locale, il est parfois nécessaire de connaître une personne directement issue du réseau pour bénéficier de leurs services. Selon les mêmes experts, ces entreprises préfèrent rester dans le secteur informel en raison de la charge administrative liée à la légalisation de leur activité, ainsi que de l'impossibilité de payer des impôts.

En ce qui concerne les structures d'accompagnement, bien qu'elles aient augmenté de manière significative ces dernières années, nous constatons qu'elles sont principalement situées dans la capitale, Antananarivo. À ce sujet, nous avons dressé une liste ci-dessous pour donner une idée du nombre de structures d'accompagnement actuelles à Antananarivo. Il est utile de préciser que la liste a été constituée à partir des sites web que nous avons pu consulter.

Tableau 6 : Liste des structures d'accompagnement présentes à Antananarivo (non exhaustive)

Entités	Activités
NextA	Incubation et accélération des start-ups. Structure d'accompagnement appartenant au groupe AXIAN (NextA, 2018)
Orange Digital Center Madagascar	Accélération des start-ups. Programme d'accompagnement du groupe Orange (Orange Digital Center Madagascar, 2019)
Zafy Tody	Incubation et financement des start-ups (Zafy Tody, 2017)
Le CEENTRE	Centre de formation et de conseil en entrepreneuriat. Accompagnement et accélération des start-ups (Le CEENTRE, 2015)
Miarakap	Financement et accompagnement des PME à fort potentiel à Madagascar. Accélérateur de croissance (Miarakap, 2018)
French Tech Antananarivo	Accompagnement, formation, financement et levée de fonds. Mise en réseau avec des business angels (French Tech Antananarivo, 2019)
Chambre de Commerce et d'Industrie d'Antananarivo (CCIA)	Établissement public à caractère professionnel. Accompagnement, formation des entreprises (CCIA, 2016)
La Maison des Entrepreneurs (ONG Miorinasa)	Formation et accompagnement des jeunes et des femmes à développer leurs entreprises (MDE, 2015)
100startups.co	Entreprise sociale de promotion des start-ups. Formation, accompagnement, accélération et recherche de financement (100startups.co, 2017)
HABAKA	Communauté technologique à Madagascar. Accompagnement de ses membres, fablab, mise à disposition de diverses infrastructures (HABAKA, 2011)
SOLIDIS	Financement, étude et suivi des projets à forte valeur ajoutée ou à fort impact social. Société d'investissement (SOLIDIS, 2017)

À travers le tableau ci-dessus, nous voyons qu'il existe une gamme de services d'accompagnement qui peuvent être offerts aux start-ups dans la capitale. Tous les éléments mentionnés dans ce pilier tendent à montrer que les services intermédiaires sont actuellement plus ou moins favorables au développement des start-ups malgaches ; plus précisément celles présentes dans la capitale d'Antananarivo.

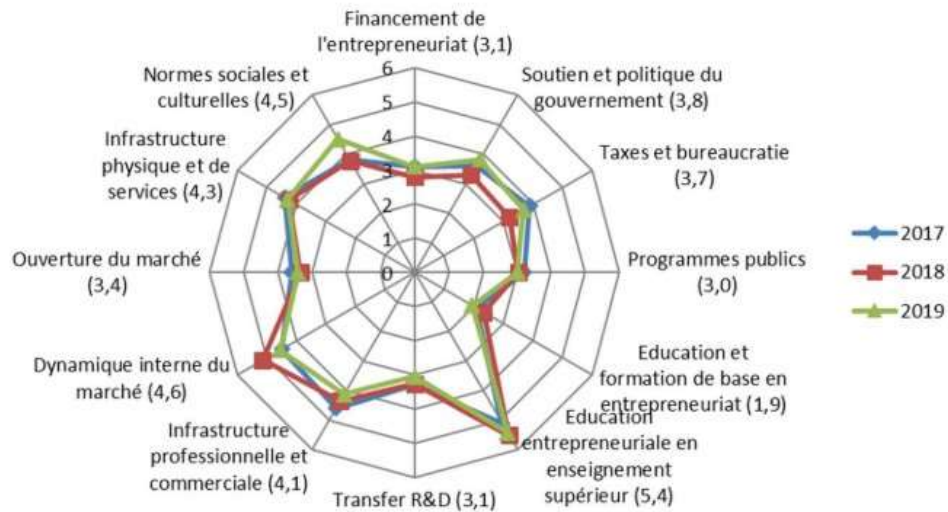


Figure 6 : L'opinion des experts sur l'écosystème entrepreneurial malgache (Ratsimbazafy, 2021)

Source : GEM/INSCAE/INSTAT/NES 2019

CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE

Dans la première partie de notre étude, nous avons compris qu'une start-up était une entreprise innovante, nouvelle sur le marché, avec un fort potentiel de croissance, mais des ressources limitées. Nous l'associons souvent à la technologie, car l'ampleur actuelle du numérique leur donne la possibilité d'atteindre rapidement un marché conséquent.

Bien que les start-ups soient des entreprises intéressantes pour l'économie d'un pays comme Madagascar, ces caractéristiques particulières mettent en évidence des besoins spécifiques auxquels il faudrait répondre pour favoriser leur développement et augmenter leurs chances

de survie. En ce qui concerne ces besoins, les start-ups devraient avoir accès à : des financements, des informations, une main d'œuvre qualifiée et du capital social.

Afin de répondre à ces exigences, l'écosystème entrepreneurial joue un rôle essentiel. En effet, si ce dernier est suffisamment développé, les start-ups sauront satisfaire leurs besoins et pourront se développer correctement. Dans notre recherche, nous avons choisi d'utiliser les 10 piliers de Stam (2018) pour évaluer un écosystème, car ce concept rassemble les éléments nécessaires au développement des start-ups.

Aussi, une préanalyse a été réalisée dans cette première partie afin de donner une première idée de l'environnement entrepreneurial des start-ups numériques malgaches. Au terme de cette préanalyse, nous avons constaté que le portrait dressé n'est pas encore centré sur les start-ups numériques, mais sur l'entrepreneuriat en général. Par conséquent, une étude qualitative a été menée dans la partie empirique afin d'émettre des propositions centrées sur le profil et les besoins des start-ups numériques.

PARTIE 2 : ÉCOSYSTÈME ENTREPRENEURIAL DES START-UPS NUMÉRIQUES MALGACHES

1. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Cette partie sera consacrée à la présentation et à la justification de notre démarche méthodologique. Rappelons que les objectifs de notre étude sont non seulement de décrire l'écosystème entrepreneurial des start-ups numériques malgaches, mais aussi de comprendre les freins au développement de ces dernières. Pour réaliser la partie empirique de notre étude, nous avons eu accès à des enregistrements d'entrevues utilisées dans le cadre du rapport Jeunesse Malgache Compétente au Travail ou JMCT (Razafindrazaka, 2020), projet financé par Affaires Mondiale Canada.

Ainsi, pour cette étude, nous nous situons dans le paradigme épistémologique interprétativiste avec un raisonnement inductif suivant une approche qualitative.

La validité de la recherche est basée sur un protocole de recherche tiré des paradigmes méthodologiques acceptés par la communauté scientifique et soutenue par des études empiriques. Comme l'indiquent Gavard-Perret et al. (2008), « les choix épistémologiques du chercheur détermineront des pratiques de recherche, énoncés, critères de validité des résultats, etc. reconnus comme acceptables ou non selon la posture épistémologique adoptée ». La détermination de notre position épistémologique ainsi que les justifications de ce choix nous permettent de mettre en avant la légitimité de notre travail. En effet, toute recherche doit reposer sur des bases solides.

1.1 Posture épistémologique interprétativiste

Le positionnement épistémologique est l'un des exercices attendus d'un projet de recherche. Selon Martinet (1990), cette réflexion est indissociable à toute recherche menée. En effet, la construction d'une réflexion épistémologique est d'une grande importance pour un chercheur en sciences de gestion, car, d'une part, elle guidera l'élaboration du travail de recherche (en lui permettant de contrôler sa progression ainsi que la pertinence et la cohérence de sa démarche) ; et d'autre part, elle permet d'affirmer la validité et la légitimité du travail (Gavard-Perret et al., 2008).

Bien que plusieurs auteurs ne fassent pas une réelle distinction entre le constructivisme et l'interprétativisme (Lincoln & Guba, 1985, 1994, 2000; Prévost & Roy, 2015), Girod-Séville et Perret dans Thiétart (1999) estiment que c'est une distinction utile en sciences de gestion. Ainsi pour notre étude nous avons choisi une posture interprétativiste, car selon Prévost et Roy (2015) l'interprétativisme a pour projet de comprendre à partir du point de vue des acteurs. En effet, à travers notre recherche nous tentons de comprendre, de décrire l'écosystème entrepreneurial actuel des start-ups numériques malgaches suivant les propos des acteurs.

De plus, nous rejoignons une posture interprétativiste, car nous espérons que nos résultats serviront de point de départ à d'autres études sur les start-ups numériques malgaches dans un cycle continu de recherche et d'apprentissage (Prévost & Roy, 2015). Par ailleurs, nous écartons ici la posture constructiviste, car dans le cadre de notre étude, nous ne contribuons pas, avec les acteurs, à la construction de la réalité sociale. En effet, nous ne sommes pas impliqués dans la conduite d'entretiens (puisque nous traitons des données secondaires) ; notre travail se limite donc à prélever les informations relatives à notre objet de recherche et à comprendre comment les acteurs perçoivent l'écosystème entrepreneurial des start-ups numériques malgaches. Par notre travail, nous explorons les éléments de l'environnement malgache qui contribuent ou entravent au développement des jeunes pousses innovantes numériques.

1.2 Raisonnement inductif

Selon Prévost et Roy (2015), la posture interprétativiste favorise une logique inductive, des stratégies de recherche souples et la description en profondeur des phénomènes. Dans notre cas, nous essayons de décrire en profondeur les piliers de l'écosystème entrepreneurial des start-ups numériques malgaches. De plus, nous avons opté pour une approche inductive, car nous voulons voir un terrain d'investigation peu étudié dans la littérature des start-ups numériques, précisément dans les pays en développement (Zaheer et al., 2019). En effet, notre approche se focalisera sur le rôle de l'écosystème entrepreneurial dans le développement des start-ups numériques. Le choix de l'inférence inductive va alors nous permettre de montrer un nouveau point de vue concernant les écosystèmes des start-ups numériques.

1.3 Étude qualitative

La recherche qualitative se caractérise par la compréhension des phénomènes ; elle cherche à les décrire suivant la perception des êtres humains, notamment basée sur leurs propres expériences (Fortin et Gagnon, 2016). Dans notre étude, nous cherchons à décrire l'écosystème entrepreneurial des start-ups numériques malgaches. Nous employons la méthode qualitative, car nous souhaitons décrire cet environnement suivant le point de vue des acteurs présents (Fortin et Gagnon, 2016). En ce sens, Fortin et Gagnon (2016) soulignent que la recherche qualitative est de nature compréhensive, car le chercheur étudie les participants dans leur milieu et essaie d'interpréter les phénomènes en se fondant sur les significations que leur apportent ces derniers.

Par ailleurs, nous avons choisi l'approche qualitative, car à travers notre étude, nous espérons comprendre le poids de chaque pilier de Stam (2018) dans le développement des start-ups numériques présentes dans l'écosystème entrepreneurial malgache. La recherche qualitative est donc la plus adaptée, car elle nous incite à explorer un phénomène en profondeur, à en comprendre la structure et à identifier le rôle du contexte sur son fonctionnement (Miles & Huberman, 2003)

1.4 Mise en œuvre de la recherche

L'approche utilisée pour la collecte et l'analyse des données est une approche qualitative. Selon Royer et Zarlowski (2014), les approches qualitatives sont utilisées pour enrichir ou développer des théories. Ainsi, l'approche qualitative est parfaitement adaptée à notre recherche, car elle est non seulement cohérente avec notre posture interprétativiste, mais elle nous permet également d'enrichir ce que nous savons des start-ups numériques et de leur écosystème. Il est utile de rappeler que les terrains comme Madagascar sont peu étudiés dans la littérature sur les start-ups numériques ; nous pouvons donc penser que les théories développées ne les prennent pas en compte.

1.4.1 Données utilisées

Comme nous l'avons brièvement mentionné ci-dessus, nous avons eu accès à des enregistrements d'entretiens réalisés dans le cadre du rapport Jeunesse Malgache Compétente au Travail (JMCT), un projet financé par Affaires Mondiale Canada. En outre,

les données originales ont servi à cartographier l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial dans trois territoires malgaches, à savoir : Antananarivo, Ambositra et Antsiranana (Razafindrazaka, 2020). Cette première recherche a été menée sur une période discontinue de six mois (2019-2020) en observation-immersion.

Aussi, dans cette précédente étude, les auteurs ont retenu la procédure d'échantillon utile. Il s'agit d'une stratégie dans laquelle des environnements, des personnes ou des événements particuliers sont choisis délibérément afin de fournir des informations importantes qui ne peuvent pas être obtenues autrement (Maxwell, 1999). Par ailleurs, cette procédure d'échantillonnage s'appuie sur la saturation théorique qui est atteinte lorsque des nouvelles personnes interviewées fournissent de moins en moins d'informations nouvelles (Miles & Huberman, 2003). Dans notre étude, nous souhaitons également décrire l'écosystème entrepreneurial mais sous un angle différent, à savoir plus axé sur les start-ups numériques. Aussi, notre champ d'étude se limitera à Analamanga, car selon le portrait que nous avons dressé dans la première partie de notre travail, cette région est actuellement la plus appropriée pour le développement des start-ups numériques dans toute l'île. Par conséquent, si la recherche utilisant les données originales compte 46 entrevues et 8 groupes de discussion, notre étude s'est concentré uniquement sur 19 entretiens individuels qui ont été réalisés dans la région d'Analamanga. Vous pourrez voir les détails de notre échantillon dans le Tableau 7.

Il est judicieux de noter que dans l'utilisation de données secondaires, ces dernières sont réexaminées dans une optique différente (Fortin et Gagnon, 2016), qui est dans notre cas de répondre à une nouvelle question de recherche, à savoir : comment l'écosystème entrepreneurial malgache intervient-il dans le développement des start-ups numériques ?

1.4.2 Échantillon

Le tableau ci-dessous présente la liste de notre échantillon. Afin de préserver la confidentialité de nos répondants, nous avons choisi de ne pas mentionner leurs noms dans notre étude. Par ailleurs, nous avons utilisé la codification ci-après pour faciliter le tri des verbatims que vous trouverez en annexe.

Tableau 7: Détails sur notre échantillon

Codification	Acteurs interrogés	Poste de la personne interrogée
IF 1	Institution de Microfinance	Directeur Général
IF 2	Banque	Directeur de crédit
IF 3	Société d'investissement	Directeur Général et directeur d'investissement
IF 4	Capital d'investissement	Chargé d'affaires
R 1	Groupement d'entreprises multisectoriel	Président du groupement
R 2	Communauté du numérique à Antananarivo	Co-président et leader de la communauté
R 3	Chambre de Commerce	Membre de l'assemblée générale
R 4	Groupe de Presse	Responsable du rubrique sur l'Économie et l'Entrepreneuriat
T 1	Association internationale regroupant des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.	Directeur régional
PI 1	Cabinet d'audit et d'expertise comptable	Secrétaire exécutif, Administrateur du cabinet

PI 2	Structure d'accompagnement rattaché à un établissement d'enseignement (Couveuse – incubateur)	Directeur Général
PI 3	Association sans but lucratif qui accompagne et forme des entrepreneurs	Fondateur de la structure / ancien secrétaire général d'un opérateur téléphonique
PI 4	ONG œuvrant dans la nouvelle technologie et le numérique (Fablab)	Directeur Exécutif
PI 5	Centre de formation et de développement des compétences numériques et entrepreneuriales. Structure d'accompagnement appartenant à un opérateur téléphonique à Madagascar. (Incubateur – accélérateur)	Directrice Générale
Entrepreneur 1	Première entreprise de paiement en ligne par Mobile Money à Madagascar	Fondateur
Entrepreneur 2	Société informatique développant des logiciels pour des clients internationaux et nationaux	Fondateur
Entrepreneur 3	Entreprise innovante utilisant la technologie pour concevoir des matériaux durables	Fondateur
Entrepreneur 4	Premier service en ligne de réparation automobile à Antananarivo	Fondateur
Entrepreneur 5	Plateforme en ligne pour la formation et les cours relatifs aux programmes d'études malgaches	Fondateur

1.4.3 *Analyse des données*

Pour analyser les entretiens enregistrés, nous avons opté pour la méthode des récits phénoménologiques. En effet, la phénoménologie descriptive, mise au point par Husserl et traduite dans une approche de recherche par Giorgi (1985) a pour but de décrire et de comprendre les caractéristiques essentielles d'un phénomène grâce à des données recueillies auprès de personnes ayant vécu une expérience particulière (Fortin et Gagnon, 2016). Nos données ayant été collectées auprès de personnes ayant vécu dans l'écosystème entrepreneurial malgache, nous pouvons élaborer une description de l'écosystème des start-up numériques à partir de leurs propos et de leurs expériences.

Par ailleurs, cette analyse que nous adoptons, constitue un processus de construction de sens (Langley, 1999) afin de développer de nouveaux concepts (Gioia et al., 2013). Effectivement, avec cette méthode, des éléments indépendants et déconnectés sont considérés comme des parties liées dans un ensemble (Polkinghorne, 1988), lequel, dans notre cas, est l'écosystème entrepreneurial des start-ups numériques. Les récits sont utilisés pour donner du sens aux actions, aux événements et aux expériences des répondants (Brown, 1998) ; ils facilitent la compréhension de la relation entre les acteurs, les problèmes structurels et les défis contextuels présents dans l'écosystème entrepreneurial des start-ups numériques malgaches.

Pour être plus précis, pour effectuer notre analyse, nous avons utilisé la méthode du récit phénoménologique qui a été adaptée pour la recherche sur les écosystèmes entrepreneuriaux par Razafindrazaka (2012). Cette méthode est d'autant plus pertinente pour notre étude, car elle a déjà été utilisée dans la rédaction de différents articles scientifiques sur le même sujet, à savoir l'écosystème entrepreneurial (Razafindrazaka & Fourcade, 2016; Razafindrazaka & Julien, 2017b).

En clair, nous avons effectué successivement les opérations suivantes:

1. La transcription des verbatims et la structuration initiale des données ;
2. L'identification des unités de signification (identification des éléments correspondant aux piliers de Stam (2018) et touchant les start-ups numériques) ;
3. Le développement du contenu des unités (rédactions des récits intermédiaires) ;
4. La rédaction du récit final.

Il est intéressant de noter que les enregistrements des entretiens réalisés en français ont été entièrement traduits avant l'extraction des verbatims, tandis que pour les entretiens en malgache, nous avons d'abord extrait les verbatims dans la langue originale (malgache) avant de les transcrire en français.

Dans la rédaction du récit final, nous avons fait une triangulation des informations soulevées avec les informations mises en avant dans notre préanalyse, qui découlent des :

Rapports Nationaux du *Global Entrepreneurship Monitor* (2019/2020) (Ratsimbazafy, 2021), rapports des bailleurs de fonds internationaux (Banque Mondiale, PNUD, etc.), des sites internet des entreprises, des organisations et des institutions; des manifestations événementielles relatives à l'entrepreneuriat.

2. RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

La présentation et la discussion des résultats sont faites en suivant les 10 piliers de Stam (2018). Bien que certains verbatims soient présentés dans cette section sur les résultats, la liste complète des verbatims extraits se trouve dans les annexes.

2.1 Institutions formelles

Conformément aux données recueillies, la politique occupe une place importante dans l'environnement des affaires malgaches. Comme l'a dit North (1990), les institutions formelles reflètent les règles de jeu dans une société. Pour Madagascar, nos répondants soulignent que dès qu'il y a une crise politique, le marché s'arrête et de nombreux contrats sont suspendus : « *La politique est trop importante à Madagascar. Il suffit que ça ne marche pas au niveau de la politique et tout bloque* » - (IF 4). L'environnement politique de Madagascar étant souvent instable, le développement des start-ups numériques peut en être perturbé : « *L'environnement politique à Madagascar est souvent instable, ce qui peut compliquer la création et le développement des start-ups* » - (T 1). En effet, cette possibilité de faire face à une crise politique durant les premières années de vie accentue les risques encourus par une start-up. En bref, en plus du risque élevé mentionné par Ries (2011) et des difficultés soulignées par Sammut (2001), les start-ups malgaches devront également survivre à une potentielle crise politique : « *Il y a eu une crise politique à Madagascar pendant les premières années de vie de ma société. Il n'y avait plus rien qui marchait. Je n'avais plus de clients, de même pour tous ceux qui étaient dans le secteur des services. Même mes clients à l'étranger ont suspendu nos contrats* » - (Entrepreneur 2)

Ensuite, les propos des personnes interrogées rejoignent les résultats de la Banque Mondiale (2020) en ce qui concerne la corruption au sein de l'écosystème malgache. La corruption reste un défi pour les entrepreneurs ; d'après nos interlocuteurs, elle est surtout présente au niveau des institutions publiques, comme l'a évoqué la Banque Mondiale (2020) : « *La corruption et les lourdeurs administratives peuvent entraver le développement des start-ups, il est donc important de travailler à l'amélioration de ces facteurs* » - (PI 3). Cette situation persistante crée des problèmes de confiance entre les secteurs public et privé. Les entreprises privées ne font pas confiance au secteur public, en particulier à l'administration fiscale. Elles ont peur de s'adresser aux autorités et considèrent

les procédures administratives comme des obstacles à leur développement. Bien que le gouvernement ait mis en place des initiatives telles que le guichet unique à Antananarivo pour faciliter les procédures administratives, ou encore les allègements fiscaux pour les PME et les jeunes entreprises, cette mauvaise image des administrations publiques explique pourquoi les nouvelles entreprises, telles que les start-ups, tardent à se formaliser ou préfèrent même rester dans le secteur informel jusqu'à ce qu'elles atteignent une certaine maturité : « *Officiellement, il faut faire ça, ça, ça. Mais au final personne ne suit ; ou du moins seulement une toute petite minorité se bat pour que ça marche, mais pour la plupart, ça n'a pas de poids, ça n'a pas de valeurs. On fait tout pour contourner les textes* » - (IF 2) ; « *Je ne vois pas pourquoi l'EDBM demande des impôts dès la création d'une entreprise* » (Entrepreneur 3)

Par ailleurs, la présence de la corruption entrave également d'autres opérations permettant le développement des start-ups numériques au sein de l'écosystème malgache. Nous observons, entre autres, une réticence des investisseurs causée par ce manque de confiance accentué par la corruption. Ils ont peur que leurs fonds soient détournés. Aussi, la transparence de l'État est remise en cause par les bailleurs de fonds, impactant l'ensemble de l'écosystème allant du public au privé : « *[...] le niveau de confiance qu'on a avec l'administration en général, parce qu'on ne peut pas travailler sans l'administration et si l'administration ne joue pas son jeu, le reste ne le fait pas non plus* » - (IF 2)

Toutefois, bien que nous ayons constaté ces problèmes majeurs au niveau des institutions formelles malgaches, il existe actuellement une politique publique axée sur l'entrepreneuriat : « *Bon, je dirais que la politique actuelle est centrée sur Fihariana. Sur l'aspect politique, gouvernement public et tout ça, c'est Fihariana* » - (PI 2). Cette initiative, nouvelle selon nos répondants, encouragerait l'entrepreneuriat et la création de nouvelles entreprises. Ainsi, ce premier pas du gouvernement favorise l'émergence de start-ups numériques, car il constitue l'un des fondements de leur écosystème. En effet, selon les structures d'accompagnement interrogées, le public joue un rôle de facilitateur et la mise en place de la politique « *Fihariana* » devrait créer une dynamique dans le lancement de nouveaux projets : « *Notre environnement politique a toujours été un blocage, mais actuellement il y a le projet Fihariana et j'espère que ça pourra changer quelque*

chose » - (PI 1). Ces propos concordent avec la remarque de Ratsimbazafy (2021) selon laquelle le programme national pour l'entrepreneuriat « *Fihariana* » a reçu 117 000 dossiers en 2019.

Cependant, même si une politique en faveur de l'entrepreneuriat existe, les personnes interrogées remettent en cause sa gestion. En effet, comme ce programme gouvernemental est géré par l'État lui-même, les acteurs de l'écosystème sont sceptiques quant à la transparence et au suivi des actions engagées. Ils estiment que le secteur privé devrait s'occuper de la partie opérationnelle et que l'État devrait seulement jouer un rôle de facilitateur : « *Le problème avec le projet FIHARIANA est que l'État veut faire la partie opérationnelle alors que le privé connaît mieux les entrepreneurs. L'État devrait juste soutenir les structures d'accompagnement en place* » - (PI 4)

D'un point de vue législatif, outre la corruption qui sévit et qui rend difficile le respect des lois et des règlements, les données recueillies indiquent que les lois ne sont pas assez souples pour permettre le développement rapide des activités innovantes. En effet, selon l'entrepreneur 1 et une structure d'accompagnement interrogée, lorsque l'activité d'une start-up n'est pas régie par les lois existantes, les autorités publiques peuvent la suspendre : « *J'ai vu le gagnant d'un concours à un moment. Il m'a dit que sa société a été créée, mais qu'ils ont été bloqués par le fisc. Il a été dit que leurs activités n'étaient pas encore légales, bien qu'elles soient sur le point d'être normalisées* » - (Entrepreneur 1) ; « *Une illustration, il y avait une start-up qui voulait faire des publicités sur les bus depuis des années, mais comme il n'y avait pas de loi, il a été jugé que c'était interdit* » (PI 2). L'adoption d'une nouvelle loi prendra du temps ; or, une entreprise formelle sera tenue de payer le minimum légal chaque année. Pour faire simple, cette rigidité de la législation malgache freine l'émergence de start-ups numériques qui sont par essence des entreprises innovantes (Skala, 2019). Il convient toutefois de noter que certains répondants ont déclaré que les nouvelles lois finissaient souvent par être adoptées grâce au soutien des groupements d'entreprises.

En résumé, les institutions formelles de l'écosystème des start-ups numériques malgaches sont marquées par la corruption, ce qui crée un manque de confiance entre les différents acteurs. Cette situation constitue un véritable problème pour le développement des start-ups, car les règles du jeu ne sont pas toujours respectées, et les acteurs n'ont pas confiance

dans les lois et règlements en place pour réguler correctement leurs activités. Ce pilier constitue un sérieux handicap pour les start-ups numériques malgaches.

2.2 Culture

D'après nos informations, la première réflexion que nous pouvons faire sur ce pilier est que les Malgaches ont une faible culture entrepreneuriale. Il semblerait que les Malgaches soient plus enclins à devenir salariés, à travailler dans des entreprises qu'à se lancer dans l'entrepreneuriat : « [...] nos jeunes ont été formatés depuis des années, depuis toujours à cette mentalité : je vais travailler, je vais avoir obtenu mon diplôme et je vais devenir cadre d'une grande société ou de l'administration » - (IF 2). Bien que tout le monde ne soit pas fait pour être entrepreneur, la culture de l'entrepreneuriat décrit la place qu'occupe l'entrepreneuriat dans une société (Stam, 2018). En d'autres termes, si la culture entrepreneuriale est élevée, le fait de devenir entrepreneur sera perçu positivement au sein d'un écosystème. En revanche, lorsque la culture entrepreneuriale est faible, comme à Madagascar, devenir entrepreneur n'est pas encore un choix de carrière évident. À ce sujet, nos intervenants soulignent que la société malgache privilégie les postes de cadres et les emplois stables (fixes) : « [...] les jeunes qui ont fait 5 années d'études supérieures ne veulent pas créer leurs entreprises, mais obtenir un bon poste » - (PI 1). La société attache plus d'importance au fait d'être un "directeur de l'entreprise X" ou un "inspecteur des impôts" qu'au fait d'être le fondateur d'une entreprise : « Il y a cette mentalité malgache qui dit que je ne vais pas aller gérer un ranch, je préfère travailler en bureau » - (R 3)

Cette situation n'est pas favorable à la création de start-ups numériques pour plusieurs raisons. Premièrement, elle tend à indiquer que les Malgaches ont peur de prendre des risques : « [...] les jeunes ont peur d'entreprendre. Ils hésitent à se lancer, parce qu'ils ont peur d'échouer » - (PI 1). Or, les start-ups étant des entreprises à risques élevés (Ries, 2011), évoluer au sein de la société malgache nécessite de développer les qualités indispensables au succès entrepreneurial mentionnées par le rapport du GEM (Ratsimbazafy, 2021). Le problème est que si la société ne valorise pas suffisamment les initiatives entrepreneuriales, les nouvelles idées ne se concrétiseront jamais. Les Malgaches auront tendance à abandonner leurs projets dès que des postes de direction seront accessibles afin d'être bien vus par leur communauté ; ou bien ils ne profiteront pas

des opportunités d'affaires potentielles par crainte de quitter un emploi bien considéré par la société. Aussi, les personnes ayant l'expérience et les compétences pour lancer une start-up numérique ne le feront peut-être jamais. De ce fait, les quelques entrepreneurs potentiels seront indubitablement pour la plupart des personnes manquant d'expérience.

Deuxièmement, cette faible culture entrepreneuriale chez les Malgaches n'est pas favorable au développement des start-ups numériques, car comme l'ont dit Martins et Terblanche (2003), la culture entrepreneuriale permet de stimuler la créativité et l'innovation. Ainsi, lorsqu'elle est faible, les idées novatrices auront du mal à émerger, conduisant à moins d'entreprises innovantes telles que les start-ups.

Outre ce manque de culture entrepreneuriale au sein de l'écosystème, nous constatons que les jeunes ont peur d'entreprendre et manquent cruellement de confiance en eux : « *J'ai eu de la chance, après 18 mois, quelqu'un m'a appelé pour s'associer et créer une société informatique. Cela m'a rassuré d'avoir un associé et de ne pas créer la société tout seul en mon nom* » - (Entrepreneur 2). Effectivement, comme la société ne valorise pas l'entrepreneuriat, si le jeune n'a pas de proches entrepreneurs, il n'aura pas forcément le soutien nécessaire ; il ne saura pas quoi faire concrètement pour se lancer. Il est donc normal qu'il ait peur, car il pense être seul face à cette grande aventure qu'est l'entrepreneuriat.

Par ailleurs, cette peur marquée chez les jeunes entraîne des problèmes de communication entre les acteurs, car les nouveaux entrepreneurs n'auront pas le courage d'approcher les différentes structures qui pourraient les aider : « *Je n'ai pas fait le premier pas pour approcher les groupements. J'avais peur, je n'avais pas le courage* » - (Entrepreneur 3). Ainsi, les actions de sensibilisation doivent être importantes pour espérer dénicher des personnes susceptibles de lancer des start-ups numériques ou d'avoir des idées innovantes.

Là encore, même si les différentes structures font le premier pas, les jeunes entrepreneurs se trouvent intimidés par les différents acteurs de l'écosystème : « *La commission jeune et entrepreneuriat est là pour accueillir les jeunes entrepreneurs. Je ne vous cache pas que ces derniers ont peur ; ils ne savent pas où mettre les pieds. Ils sont intimidés par les autres membres déjà expérimentés* » - (R 1). Pour expliquer cette réaction, d'après les commentaires recueillis, il apparaît que la société malgache accorde une grande importance

au respect des aînés. Dans le monde entrepreneurial, cela se traduit par la valorisation des idées des aînés plutôt que celles des jeunes : « *Nous avons mis un certain temps pour que les gens aient confiance en nous* » - (Entrepreneur 4). Il est donc plus difficile pour un jeune entrepreneur malgache de convaincre les différents acteurs de son écosystème ; or, nous avons noté que les plus expérimentés ne sont pas tellement tournés vers l'entrepreneuriat. Les projets innovants des jeunes entrepreneurs auront donc encore plus de difficultés à trouver les bons partenaires sans un appui nécessaire.

Au-delà de la peur chez les jeunes, nous avons soulevé le problème du manque de confiance au sein de l'écosystème : « *Certaines collaborations avec les mentors n'ont pas fonctionné, car je pense que des fois il y a de la méfiance. Les jeunes ont peur de se faire voler leurs idées* » - (PI 4). Cette situation aurait été cultivée par la présence de la corruption. Les entrepreneurs malgaches ont du mal à faire confiance aux différents acteurs, car ils savent que les lois et règlements ne sont pas toujours respectés. Ce manque de confiance dans la culture malgache favorise une fois de plus la persistance du secteur informel, car les Malgaches ne font pas confiance à l'administration fiscale et au gouvernement. Aussi, comme les Malgaches ont des revenus plutôt faibles (World Bank, 2021a), les différents acteurs, notamment les investisseurs, se méfient de l'utilisation des fonds accordés. Par conséquent, les Malgaches ont tendance à faire davantage confiance aux étrangers ou aux personnes venant de l'extérieur : « *Il faut qu'il y ait des gens qui ont vu quelque chose ailleurs et qui peuvent réaliser des choses à Madagascar* » - (IF 2) ; « *On nous dit souvent qu'on ne finance que les karana et les vazaha, mais je vous assure qu'on essaie de financer également des Malgaches* » - (IF 4)

Au final, bien que la culture soit un obstacle majeur au développement de l'écosystème des start-ups numériques à Madagascar, nous pouvons observer à partir des données collectées que des efforts sont actuellement déployés pour sensibiliser l'ensemble de l'environnement. Presque tous les acteurs travaillent sur des actions de sensibilisation depuis quelques années, que ce soit à travers des concours, des conférences, des témoignages ou encore des événements de réseautage. Le développement de ce pilier demande du temps, l'objectif étant de transformer graduellement la mentalité malgache. Si la culture malgache ne

favorise pas actuellement le développement des start-ups numériques, il est clair qu'elle veut changer et que l'écosystème se met lentement en place.

2.3 Infrastructures

D'après les commentaires de nos répondants, il apparaît que les infrastructures nécessaires au développement des start-ups numériques à Madagascar ne couvrent pas encore l'ensemble du territoire : « [...] on n'est pas du tout compétitif et c'est pour ça que je résonne plutôt micro, micro-infrastructures, micro-environnement. [...] on ne sort même pas du cadre national. Le cadre national c'est déjà énorme » - (IF 2). Comme nous l'avons noté dans le portrait de l'écosystème dressé précédemment, toutes les infrastructures requises pour le développement des start-ups numériques sont majoritairement concentrées au niveau de la capitale : « L'accès internet et l'électricité sont des infrastructures essentielles pour le développement des start-ups numériques, mais leur disponibilité et leur qualité restent encore inégales à Madagascar » - (T 1) Conscients de cette situation, les répondants semblent se concentrer dans la province d'Antananarivo, car il y a un meilleur accès à Internet et à l'électricité, par exemple. Cela pose d'emblée un problème aux start-ups numériques, qui risquent de ne pas pouvoir déployer pleinement leurs offres à l'échelle nationale.

Ensuite, nos interlocuteurs soulignent également que les coûts des infrastructures sont assez élevés : « Les coûts des infrastructures sont trop chers. Certes, on est le deuxième, ou même le premier pays d'Afrique en termes de débit internet, mais c'est plus cher qu'ailleurs » - (IF 4). Comme mentionné dans le rapport *WorldWide mobile data pricing* (2022), le coût de l'internet à Madagascar est plus ou moins important au regard du pouvoir d'achat de la population locale. Ce deuxième constat entrave la croissance des start-ups numériques, car leur croissance dépend en grande partie du nombre de personnes accédant aux services internet. Le nombre d'utilisateurs d'internet à Madagascar, tel que rapporté par l'*International Telecommunication Union* (2018), pourrait augmenter de manière significative si des mesures étaient prises pour améliorer l'accès au grand public.

Il faut cependant souligner que la mise en œuvre de ces actions est assez délicate, car avec trois opérateurs assurant une couverture nationale, les tarifs proposés semblent

difficilement négociables. En bref, le prix des services Internet dépend des négociations entre ces trois opérateurs.

Par ailleurs, nos intervenants ont mentionné qu'il existe des contraintes physiques, telles que le manque de routes dans les zones rurales. Ce problème empêche la mise en place d'infrastructures telles que des sites 5G dans d'autres régions ou simplement des antennes-relais de téléphonie cellulaire. Il est nécessaire, en amont du développement de l'infrastructure numérique, de développer les infrastructures de base, telles que les routes ou l'accès à l'électricité. Cependant, il est probable que le développement de ces derniers soit également entravé par la corruption que nous avons mentionnée plus haut. Nous pouvons par exemple nous demander si la transparence et le contrôle du budget spécifique sont appropriés. Il est clair que la bonne marche des infrastructures publiques dépend de la qualité du travail des institutions formelles.

Enfin, il est intéressant de souligner que, bien que des problèmes existent au niveau de ce pilier, il semblerait que certaines infrastructures soient tout de même accessibles aux entrepreneurs numériques. Par exemple, différents acteurs tels que les structures d'accompagnement offrent un accès gratuit à l'internet aux entreprises qu'ils appuient : « *Nous offrons un accès internet à nos entrepreneurs* » - (PI 4).

2.4 Demande

En se référant au prix des services internet mentionnés dans le pilier précédent, aux revenus que gagnent les malgaches d'après la Banque Mondiale (2021a) et à la centralisation des infrastructures à Antananarivo, nous pouvons penser que la demande locale ne permet pas un développement important des offres des start-ups. Cela supposerait déjà qu'il n'y a pas de start-ups dans l'écosystème, car selon Skala (2019), les start-ups devraient avoir un potentiel de croissance élevé. Le fait est que bien que cette hypothèse soit possible, les réponses que nous avons recueillies démontrent le contraire, car il existe plusieurs exemples de start-ups numériques malgaches qui ont connu une croissance importante au cours des dernières années : « *une entreprise qui existe depuis 2 ans, n'avait pas de capital de départ, mais maintenant, il fait presque 3 milliards d'Ariary de chiffre d'affaires. Il avait 0 quand il a démarré et lui à développer des logiciels, il a embauché quelqu'un. Maintenant ils sont 90* » - (IF 3).

Cette possibilité de croissance malgré le faible pouvoir d'achat de la population démontre que les possibilités de croissance d'une start-up numérique ne se limitent pas à une relation d'entreprise à consommateur (*Business to Consumer*) ; elles peuvent également être créées à partir de relations d'entreprise à entreprise (*Business to Business*). En ce sens, nos interlocuteurs confirment ces explications en mentionnant que la plupart d'entre eux avaient un partenariat avec une entreprise malgache au départ : « *J'ai commencé à faire de la prospection auprès de différentes entreprises. Avant ça, j'ai surtout développé la plateforme* » - (Entrepreneur 2). Il s'agirait de leur premier gros contrat qui les a permis de développer leurs activités : « *Sans nos partenariats avec différents établissements d'enseignement, je pense que nous ne serions plus sur le marché actuellement* » - (Entrepreneur 5). Ce contrat montre également aux autres entreprises qu'elles peuvent faire confiance à la jeune entreprise innovante, ce qui donne l'occasion à cette dernière de se développer au sein de l'écosystème. En ce sens, selon nos interlocuteurs, les grandes entreprises malgaches sous-traiteraient aujourd'hui une grande partie de leurs activités, ce qui pourrait représenter un excellent tremplin pour le lancement des start-ups numériques : « *Il existe actuellement une forte demande émanant des grosses boîtes pour travailler avec des sous-traitants. Nous souhaitons actuellement soutenir ces entreprises travaillant autour d'une grande entreprise* » - (PI 1).

Cependant, même si le marché interentreprises peut être intéressant, nous avons remarqué que les grandes entreprises peuvent faire pression sur les start-ups pour qu'elles répondent le mieux possible à leurs besoins spécifiques, en omettant de reconnaître qu'il peut y avoir une exploitation non conforme aux attentes de la startup : « *Les opérateurs m'ont dit qu'ils voulaient travailler avec moi, à condition que ma solution était exclusive à un opérateur et non les autres* » - (Entrepreneur 1). Cela n'est pas à négliger, car nous savons, grâce au pilier précédent, que les opérateurs téléphoniques peuvent, par exemple, facilement imposer leurs tarifs sur le marché. Ainsi, il n'est pas à exclure que les grandes entreprises puissent chercher à faire le monopole.

En plus de la croissance générée par le marché interentreprises, nos répondants nous disent également que les start-ups ont l'opportunité de s'internationaliser : « *Toutes les start-ups qu'on accompagne s'adressent dans un premier temps au marché malgache et dans un*

deuxième temps, soit à des marchés de l’océan indien, soit africains » - (PI 5). Le fait que Madagascar soit un État insulaire ne poserait pas de problème au regard des caractéristiques numériques des offres développées ; aussi, la demande en provenance de l'étranger ne cesse de croître du fait que la main-d'œuvre malgache est assez abordable et que la connexion internet est plutôt correcte comparée à celle d'autres pays d'Afrique subsaharienne. Néanmoins, ce déploiement international nécessite une bonne connaissance des procédures à suivre et des réglementations en vigueur. Une fois de plus, la non-conformité du système public pourrait poser des problèmes pour accéder à cette demande extérieure. Il serait préférable pour les start-ups numériques de se faire conseiller avant de s'internationaliser.

Par ailleurs, bien que le marché *Business to Consumer* ne soit pas à ce stade très intéressant pour une croissance rapide au sein de l'écosystème malgache, nos répondants nous disent que l'intérêt du marché pour les projets numériques est en train de croître : *« Il y a un potentiel de croissance pour les jeunes entreprises dans de nombreux secteurs à Madagascar, notamment dans les technologies numériques » - (T 1). Nous pouvons supposer que le marché sera numérisé tôt ou tard avec l'essor technologique actuel. Entre autres, nous pouvons déjà voir cette évolution du marché malgache, car actuellement le mobile banking est utilisé dans toute l'île après quelques années de sensibilisation. Aussi, selon un groupement d'entreprises interrogé, les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication ou NTIC ont un énorme potentiel de développement à Madagascar, avec un intérêt croissant des consommateurs pour les paiements en ligne et les nouvelles technologies : « On remarque que les jeunes arrivent à comprendre le concept, le nouveau produit proposé. Ils comprennent qu'ils peuvent le consommer. Notamment les NTIC, ça commence à être de plus en plus dynamisé » - (PI 2).*

En résumé, l'écosystème malgache actuel offre des opportunités de croissance pour les start-ups, en particulier grâce au marché interentreprises. De plus, si ces jeunes entreprises innovantes souhaitent atteindre un marché plus large, elles peuvent s'internationaliser en sollicitant les conseils et le soutien appropriés. En même temps, bien que les Malgaches aient un faible pouvoir d'achat, la demande et l'intérêt pour la technologie numérique sur le marché augmentent, ce qui correspond à la hausse du pourcentage de personnes utilisant l'Internet rapporté l'*International Telecommunication Union* (2021). Nous avons donc un

écosystème naissant, avec un marché en développement qui devient de plus en plus intéressant au fil du temps.

2.5 Réseau

Pour commencer, toutes les personnes interrogées ont plus ou moins affirmé que sans réseau, il était presque impossible de démarrer une entreprise à Madagascar : « *À Madagascar, si tu veux entreprendre, il faut du réseau* » - (Entrepreneur 2). Bien que le réseau soit un élément crucial dans n'importe quel environnement, il l'est encore plus dans un écosystème naissant. En effet, ce dernier étant à ses débuts, il peut être difficile pour une start-up numérique d'y trouver les différents acteurs indispensables à son développement. De plus, la corruption étant parfois présente selon nos répondants, avoir les bons contacts peut être d'une grande importance pour faciliter, par exemple, les dossiers administratifs.

Pour détailler l'importance du réseau à Madagascar, nos intervenants expliquent d'abord qu'il permettrait à une start-up de rencontrer des partenaires potentiels. Créer des partenariats tôt dans la vie d'une start-up lui permettra de construire une base solide de clients et de fournisseurs : « *Le réseau est crucial pour les start-ups, car il permet de rencontrer des partenaires potentiels, de trouver des financements, de partager des connaissances et des expériences, et de se faire connaître sur le marché* » - (T 1). Ensuite, le marché malgache étant marqué par un manque de confiance entre ses acteurs, le fait d'avoir un réseau permettra de surmonter cette situation. En effet, en plus d'être connue sur le marché, une start-up disposant d'un réseau trouvera plus facilement des financements, car elle aura la confiance des investisseurs : « *Le réseau permet de se faire connaître et de nouer des relations de confiance* » - (Entrepreneur 1). Aussi, comme elle est connue par son réseau, elle aura plus de chance d'attirer des clients potentiels et donc de réduire ses coûts en marketing et autres dépenses nécessaires au développement de sa clientèle. Enfin, selon nos répondants, le réseau est le moyen le plus efficace pour obtenir certaines informations et identifier des opportunités d'affaires à Madagascar : « *Les jeunes entrepreneurs peuvent trouver des opportunités d'affaires dans le groupement* » - (R 1). En d'autres termes, une start-up numérique disposant d'un réseau aura plus de chance de trouver des idées d'innovation utiles à l'environnement malgache. Cependant, bien que cela

soit généralement vrai, cela peut être moins pertinent en fonction de la nature spécifique du produit ou du service offert par la start-up. En effet, de nombreuses start-ups numériques peuvent être considérées comme des *"born-globals"*, car leur marché principal peut être situé à l'étranger dès le départ. Dans ce cas, le marché ciblé se situe en dehors des limites géographiques de l'écosystème entrepreneurial, et Internet devient alors le moyen le plus efficace pour obtenir des informations et saisir ces opportunités d'affaires à l'international, plutôt que de se fier au réseau local. En somme, le réseau est d'une importance vitale pour les start-ups numériques malgaches ciblant le marché local, car il favorisera le développement de leurs offres et assurera la durabilité de leurs activités. Pour les start-ups qui sont des *"born-globals"*, la construction d'un réseau au-delà de l'écosystème entrepreneurial mettra en évidence les opportunités offertes par Internet. Là encore, le réseau sera construit avec l'aide d'Internet et des moyens technologiques.

Dans le même ordre d'idée, comme nous l'avons mentionné plus haut, les lois en vigueur à Madagascar peuvent ne pas couvrir les activités innovantes d'une start-up numérique. Pour éviter la suspension des activités, selon nos interlocuteurs, il est préférable d'avoir le soutien des groupements d'entreprises. En effet, comme ils font du lobbying et ont une relation étroite avec le public, ils sont plus à même de soutenir les nouveaux projets de lois sur les activités novatrices : *« Le groupement peut négocier avec les autorités gouvernementales pour favoriser des secteurs spécifiques. Nous agissons également comme tireur de sonnette d'alarme »* - (R 1)

Comprenant ainsi l'utilité du réseau pour une start-up numérique malgache, maintenant voyons de quelle manière le réseau peut être intégré dans l'écosystème.

D'après les données que nous avons recueillies, nous avons compris que les Malgaches accordent une attention particulière aux relations familiales. En effet, selon nos répondants, le premier réseau d'un entrepreneur malgache est sa famille : *« Je dirai que mon premier réseau c'est ma famille »* - (Entrepreneur 1). Bien que cette remarque puisse être valable partout dans le monde, selon nos acteurs, les relations de confiance au sein de l'écosystème malgache passent systématiquement d'une génération à l'autre : *« Si un jeune a la fibre entrepreneuriale et que ses parents ont du réseau, il pourra contacter de potentiels clients par l'intermédiaire de ses parents. Comme les entreprises ont déjà confiance aux parents,*

la start-up du jeune entrepreneur pourra se développer rapidement » - (Entrepreneur 1). Si tel ou tel fournisseur a fait des affaires avec le père de l'entrepreneur x, il fera automatiquement confiance à l'entrepreneur x dans d'autres activités. En ce sens, une start-up numérique lancée par un entrepreneur disposant de solides réseaux familiaux aura plus de chance de s'imposer sur le marché malgache, car il n'aura pas à se soucier de créer une relation de confiance.

Par ailleurs, si un jeune entrepreneur malgache sans réseau souhaite lancer sa start-up, il n'est pas totalement démuné. En effet, selon les personnes interrogées, il peut facilement rejoindre les groupements que nous avons cités dans notre préanalyse (Groupement des Entreprises de Madagascar, 2022) à condition que son entreprise soit formelle : « *Seules les entreprises malgaches formelles peuvent adhérer au groupement. Peu importe la taille de l'entreprise* » - (R 1). En effet, une fois formalisée, la start-up numérique sera non seulement membre de la Chambre de Commerce, mais aura également la possibilité d'adhérer à différentes associations. Le problème qui empêche ces adhésions reste la tendance de l'entrepreneur malgache à rester dans le secteur informel comme nous l'avons mentionné dans d'autres piliers. La question est de savoir pourquoi le secteur informel continue de croître dans un environnement où le réseau est primordial.

Imaginons maintenant que la start-up ne soit pas encore formalisée, mais qu'elle soit encore au stade d'idée. Dans ce cas, l'entrepreneur ne peut pas adhérer à des groupements. Il se peut également qu'il n'ait pas de réseau familial. Tout semble indiquer que cet entrepreneur est bloqué. Néanmoins, il peut construire son réseau en participant à différents événements tels que des concours : « *[...] j'ai parlé de TJE Startup. C'est efficace parce que comme je le disais tout à l'heure, ils sont devenus célèbres. Ils sont rentrés dans le réseau et ils ont des contacts. Des contacts avec d'autres opérateurs qui peuvent leur faciliter l'obtention des marchés ou un accompagnement technique où beaucoup de portes leur sont ouvertes* » - (IF 2). En effet, selon nos répondants, il y a régulièrement des concours de projets à Antananarivo ; ce sont des occasions de partager des idées, de se faire accompagner et de se faire connaître au sein de l'écosystème. Les concours permettraient donc aux jeunes entrepreneurs de commencer à construire leur réseau entrepreneurial. Il s'agit d'une porte accessible à tous ceux qui auraient une idée.

En ce qui concerne les différentes collaborations entre les acteurs de l'écosystème, nous constatons la présence d'une relation public-privé : « *Il existe actuellement des initiatives de la Banque, soutenues par le projet FIHARIANA du gouvernement, où des projets issus de certains secteurs sont appuyés matériellement* » - (R 1). En effet, une entreprise privée telle qu'une start-up numérique est en mesure de collaborer avec le gouvernement à condition d'avoir les bons contacts. Cette possibilité de travailler avec le secteur public montre l'accessibilité du réseau entrepreneurial malgache pour un nouvel entrepreneur. Cette accessibilité dépend toutefois de la volonté de ce dernier à intégrer les groupements, à entrer dans les structures d'accompagnement, à participer aux concours et les autres événements similaires.

Au-delà de la relation public-privé, nous constatons qu'un réseau d'acteurs commence à émerger au sein de l'écosystème malgache pour favoriser le développement des start-ups numériques. Nous avons notamment des institutions financières qui travaillent avec des structures d'accompagnement et des établissements d'enseignement, ou encore des groupements d'entreprises qui interviennent auprès des universités. Toutes ces relations créent une synergie entre les différents acteurs qui permettra à une start-up numérique de construire rapidement un réseau une fois sur le marché. En clair, une start-up numérique pourra contacter des investisseurs, rencontrer des fournisseurs et trouver des clients en rejoignant tout simplement une structure d'accompagnement. En effet, lorsque cette dernière commencera à avoir des relations avec d'autres acteurs, les start-ups numériques qu'elle soutiendra pourront bénéficier directement de son réseau : « *[...] l'incubation auprès d'un incubateur c'est beaucoup de choses. [...] c'est une porte d'entrée dans le domaine de l'entrepreneuriat et dans le secteur privé en général, c'est un réseautage* » - (IF 2).

Enfin, les réseaux au sein de l'écosystème malgache peuvent provenir d'autres sources telles que : l'expérience personnelle ou les contacts établis pendant les années universitaires : « *Après ma famille, mon réseau s'est développé grâce aux contacts que j'ai noués au fil des années grâce à mon expérience* » - (Entrepreneur 1). Une personne ayant une expérience professionnelle sera plus à même de trouver les bons contacts au sein de l'écosystème malgache. De même, un entrepreneur ayant suivi un cursus universitaire aura

plus de chance de connaître les talents à contacter pour concrétiser son idée. Encore une fois, il se pourrait que les structures d'accompagnement favorisent les entrepreneurs ayant suivi une formation universitaire, car ils disposeraient d'un réseau plus développé, ce qui est essentiel pour entreprendre sur le marché malgache.

2.6 Leadership

Bien que la culture malgache ne soit pas vraiment incitative à l'entrepreneuriat, il semblerait, selon nos interlocuteurs, que la nouvelle génération commence à s'impliquer davantage dans l'écosystème entrepreneurial : « *La nouvelle génération a une certaine fibre entrepreneuriale. Je suis jury de plusieurs concours et je sens vraiment que les jeunes veulent en découdre* » - (IF 4). Comme l'a montré le nombre de projets reçus par le programme national d'entrepreneuriat "*Fihariana*", les idées d'entreprises émanant de l'écosystème se multiplient (Ratsimbazafy, 2021). Cette situation reflète un intérêt accru pour l'entrepreneuriat et un changement positif progressif de la mentalité malgache ; ce qui est encourageant pour l'écosystème des start-ups numériques en général.

Par ailleurs, comme l'a affirmé Feld (2020), les communautés de start-ups ont besoin à la fois de leaders et d'investisseurs. En effet, nos résultats montrent qu'il est important d'avoir des leaders pour attirer l'intérêt des investisseurs. Selon nos répondants, les investisseurs au sein de l'écosystème peuvent investir dans les start-ups, mais seulement à hauteur de 50% du capital au maximum. Sans leaders, les investisseurs ne s'intéresseront pas aux start-ups numériques : « *Notre prise de participation est minoritaire. On ne va pas au-delà des 40%. On préfère être minoritaire pour ne pas être le dirigeant. On donne des conseils* » - (IF 4). Aussi, les dirigeants de start-ups doivent être des leaders pour éviter que les investisseurs ne prennent toutes les décisions à leur place.

Pour stimuler ces personnes au profil de leader, de nombreux concours sont organisés au sein de l'écosystème. Les leaders naissent lorsque des actions sont mises en place pour stimuler le leadership. D'après nos interlocuteurs, les concours sont des moyens efficaces pour éveiller la curiosité et l'intérêt envers l'entrepreneuriat auprès de la population : « *Les concours contribuent à éveiller la curiosité et l'esprit entrepreneurial, après le plus important, reste l'accompagnement* » - (R 3). En ce sens, ce constat est cohérent avec les propos de Stam (2018) selon lesquels le leadership stimule l'action collective. Les start-ups

numériques sont plus susceptibles d'être créées lorsque davantage de personnes sont déterminées à prendre des risques et n'ont pas peur de lancer des innovations.

En ce qui concerne les points à améliorer sur ce pilier, nous constatons que la promotion des réussites entrepreneuriales malgaches n'est pas encore suffisante : « *Il existe des leaders à Madagascar qui souhaitent créer leur entreprise, mais il y a un besoin de sensibilisation et de soutien pour encourager d'autres personnes à suivre leur exemple. Les actions de sensibilisation sont importantes pour inspirer les jeunes entrepreneurs et les aider à comprendre les avantages de l'entrepreneuriat* » - (T 1). Il est important de promouvoir les *success stories*, car cela permettrait non seulement de partager les expériences, mais aussi de surmonter la peur que nous avons identifiée plus haut chez les Malgaches. Ils se sentiront plus à l'aise avec l'entrepreneuriat lorsqu'ils connaîtront le parcours d'autres entrepreneurs.

En somme, en plus des initiatives, pour former les leaders, que nous avons citées dans notre préanalyse, les acteurs de l'écosystème actuel encouragent les leaders en herbe à lancer leurs start-ups à travers divers événements. Nous pouvons retenir que l'écosystème malgache en général fait des efforts de sensibilisation pour stimuler le leadership. Cette stimulation a pour objectif de changer la culture entrepreneuriale actuelle et d'insuffler l'esprit d'entreprise aux talents capables de lancer des start-ups numériques. Il convient toutefois de noter que des progrès restent à faire pour surmonter tous les problèmes cités dans les autres piliers, à commencer par la peur d'entreprendre.

2.7 Talents

Tenant compte des réponses des personnes interrogées, nous constatons que toutes décrivent unanimement le système éducatif malgache comme n'étant pas favorable à l'entrepreneuriat : « *Le système éducatif malgache ne favorise pas suffisamment l'entrepreneuriat. Il y a un manque de programmes d'enseignement qui encouragent la création d'entreprises* » - (T 1). Ce constat rejoint les observations de Ratsimbazafy (2021) qui a déclaré qu'il y a un sérieux manque de formation axée sur l'entrepreneuriat au sein de l'écosystème. Pour être plus précis, nous relevons que les programmes d'études proposés aux étudiants malgaches préuniversitaires n'abordent à aucun moment ce sujet : « *Chez nous, c'est au niveau universitaire qu'on commence un peu à s'intéresser à*

l'entrepreneuriat » - (R 4). Les programmes d'études proposés reflètent la place accordée à l'entrepreneuriat dans l'écosystème. Ici, il est cohérent avec le manque de culture entrepreneuriale chez les Malgaches.

Cette première observation indique que les talents malgaches n'auront pas nécessairement l'initiative de créer une entreprise. En effet, si les jeunes Malgaches ne sont pas exposés à l'entrepreneuriat tôt dans leur éducation, ils ne penseront pas intuitivement à entreprendre ou encore à chercher une idée d'entreprise. Ceci est problématique, car lorsque les talents ne sont pas conscients de la possibilité d'entreprendre, moins de start-ups numériques seront créées. Par ailleurs, si des start-ups numériques venaient à être créées, il est fort probable que les jeunes entrepreneurs ne soient pas en mesure de les lancer correctement.

Au niveau universitaire, certaines universités commencent à former les jeunes à l'entrepreneuriat. Cependant, selon nos répondants, les étudiants manquent tout de même de compétences dans plusieurs domaines pour permettre le développement global de l'écosystème. D'une part, les institutions financières, notamment les sociétés d'investissement, expliquent qu'elles ne trouvent pas suffisamment de main d'œuvre qualifiée pour approfondir leurs opérations : *« Nous avons une jeune équipe. Malheureusement, on recrute quasi uniquement à l'INSCAE. Voilà, on n'a pas le choix »* - (IF 3). D'autre part, différents acteurs dénoncent le manque de compétences managériales des nouveaux entrepreneurs malgaches : *« On aimerait beaucoup financer des Malgaches, mais il y a un manque dans leurs compétences à diriger les entreprises »* - (IF 4). En ce sens, les entrepreneurs interrogés confirment ces propos, car ils ont déclaré qu'ils ont dû se former une fois qu'ils ont lancé leurs start-ups pour augmenter leurs compétences en gestion : *« Je n'ai pas de compétences particulières pour diriger une équipe. J'essaie de lire des livres pour combler mes lacunes »* - (Entrepreneur 4).

Ainsi, d'un point de vue entrepreneurial, nous constatons que les talents numériques malgaches n'auront probablement pas l'initiative ou les compétences managériales pour lancer une start-up.

Par ailleurs, d'un point de vue technique, les entrepreneurs interrogés semblent avoir les compétences nécessaires pour travailler dans le secteur numérique des pays développés. Pour ne citer que l'entrepreneur 2, il a travaillé quelques années en France avant de créer

son entreprise, alors qu'il a fait ses études à Madagascar : « *J'ai été consultant en informatique en France avant de me lancer* » - (Entrepreneur 2). Cette observation reflète les évaluations faites par le Programme d'analyse des systèmes éducatifs de la CONFEMEN (PASEC), qui laissent entendre que les Malgaches ont des bases plus solides en mathématiques que la plupart des pays d'Afrique subsaharienne (Programme d'analyse des systèmes éducatifs de la CONFEMEN, 2020). Aussi, cela laisse penser que l'écosystème malgache dispose d'un vivier de professionnels, capables de développer des start-ups numériques comparables à celles développées à l'étranger. La différence se situe peut-être au niveau de l'infrastructure mise à leur disposition. Toutefois, il convient de noter que nous ne savons pas exactement combien de talents numériques sont capables de travailler à l'étranger. De plus, il apparaît que les talents disponibles sont limités, ce qui retarderait la croissance rapide des start-ups numériques : « *Même si nous voulions mettre en place 20 centres techniques dans tout Madagascar, rien que la recherche des enseignants constituerait un problème majeur* » - (R 1).

Si l'écosystème malgache semble disposer de talents capables de concevoir des innovations pour les start-ups numériques, les commentaires des personnes interrogées mettent en évidence un autre phénomène. Il apparaît que les talents sont concentrés dans la capitale, Antananarivo : « *Nous devrions mettre en place des centres de formation technique dans chaque région de Madagascar. Si nous voulions développer des projets entrepreneuriaux, nous aurions besoin de plusieurs encadreurs techniques. La situation actuelle empêche un développement géographique* » - (R 1). Cette situation peut s'expliquer par le constat que nous avons fait dans notre préanalyse. En effet, puisque la majorité des établissements d'enseignement supérieur sont situés à Analamanga (Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, 2021), il devient logique que les talents disponibles soient localisés dans cette région. Ainsi, les start-ups numériques malgaches sont plus susceptibles d'émerger au niveau de la capitale.

Jusqu'à présent, nous comprenons que les talents numériques existent à Madagascar, mais que les programmes d'études qu'ils suivent ne stimulent pas nécessairement la création de start-ups numériques. En effet, les entrepreneurs malgaches ne sont exposés à l'entrepreneuriat qu'à partir de leurs études universitaires, et même là, selon les personnes

interrogées, cela ne semble pas très pertinent pour lancer avec succès une entreprise sur le marché malgache.

Pour surmonter ce manque de compétences entrepreneuriales chez les talents présents dans l'écosystème, de nombreuses structures, telles que les incubateurs et les institutions financières, proposent actuellement des formations spécifiques : « *Nous animons souvent des formations collectives avec une autre organisation, qui sont vraiment des formations professionnelles sur les métiers du développement commercial, de la finance, prise de parole en public et ressources humaines. Tous les métiers auxquels doit toucher un chef d'entreprise* » - (PI 5). Ces formations visent à combler les lacunes dont souffrent les entrepreneurs, c'est pourquoi elles sont le plus souvent proposées gratuitement ou financées par des organisations indépendantes. Si les professionnels du numérique souhaitent lancer leurs start-ups, ils peuvent suivre des formations auprès de différents acteurs de l'environnement malgache. Le point qui nous intéresse à ce stade serait de savoir les actions mises en exergue pour encourager ces personnes à entreprendre et à suivre des formations.

Enfin, nous notons que les structures d'accompagnement favorisent les entrepreneurs ayant suivi une formation universitaire. En effet, puisque les Malgaches ne sont exposés à l'entrepreneuriat qu'à partir de l'université, il est plus facile de soutenir des entrepreneurs ayant un niveau d'éducation universitaire. Il devient plus facile de concevoir une formation spécifique ; aussi ils sont plus susceptibles d'avoir les compétences techniques pour développer une start-up numérique.

2.8 Financement

Comme mentionné précédemment, le financement est certainement l'un des éléments les plus importants dans le développement d'une start-up numérique : « *Le fond est un problème pour les jeunes qui veulent se lancer ou vient à peine de commencer leurs entreprises* » - (Entrepreneur 1). En ce sens, tous les entrepreneurs interrogés ont dû trouver des fonds pour concevoir leurs offres : « *Travailler 1 an et demi ne m'a pas permis de tout de suite démarrer mon entreprise* » - (Entrepreneur 2). Ce premier constat confirme l'affirmation de Hanssen-Bauer et Snow (1996) selon laquelle il est difficile pour les nouvelles entreprises de posséder directement les ressources nécessaires au développement de leurs produits. Pour y parvenir, elles devront chercher des fonds d'amorçage, d'où

l'importance de l'écosystème qui rendra la tâche plus aisée ou au contraire difficile. Pour reprendre les propos de Stam (2018), l'accès au financement est une condition importante pour la survie des nouvelles entreprises telles que les start-ups numériques. Il est utile de préciser que cet accès au financement est d'autant plus important dans les pays en développement comme Madagascar, car les revenus des Malgaches sont limités (World Bank, 2021a) et ils ne peuvent pas vraiment constituer eux-mêmes leur capital de départ.

Bien que nos entrepreneurs aient réussi à trouver un financement, nous notons dans cette étude qu'il était encore difficile pour eux d'obtenir des fonds au sein de l'écosystème malgache, ce qui est en accord avec les résultats du rapport du GEM (Ratsimbazafy, 2021) : « *Les banques ne s'intéressent pas vraiment à ton business plan à Madagascar. Si tu veux emprunter à la banque, c'est ta caution qui est la plus importante. Le Business Plan peut aider dans la décision, mais c'est la caution qui va dire si oui ou non l'argent va être accordé* » - (Entrepreneur 2). D'un côté, nos répondants estiment que les programmes de financement des start-ups sont insuffisants. Hormis les concours offrant des prix en argent et le programme gouvernemental "*Fihariana*", ces derniers pensent qu'il n'existe pas d'autres options de financement raisonnables pour une start-up : « *Il est important de développer des programmes de financement spécifiques pour les start-ups, qui prennent en compte les particularités de ce type d'entreprises* » - (T 1). Par exemple, il n'existe pas de banque de développement en tant que telle pour financer les start-ups numériques à des taux préférentiels. De l'autre côté, selon nos intervenants, les institutions financières qui peuvent accorder des prêts exigent toutes une garantie : « *La microfinance va aller chercher des garanties réelles matérielles* » - (IF 2) Or, avec un faible revenu, il est difficile d'en constituer une, ce qui bloque complètement la concrétisation des idées. De plus, les taux d'intérêts proposés par ces dernières sont si élevés qu'ils n'attirent pas du tout les nouvelles entités comme les start-ups : « *La banque, même si ça commence à changer sont encore autour de 20%. Les microfinances on n'en parle même pas ; avec leur 2,5% par mois, ça va bien au-delà de 20%* » - (IF 4).

Cette action des institutions financières de pratiquer des taux élevés est toutefois compréhensible, car avec l'instabilité politique à Madagascar, il devient très difficile de faire des prêts sachant que les affaires peuvent s'arrêter à chaque crise. De plus, comme la

monnaie locale subit souvent une dévaluation, cela peut généralement rendre les prêts plus chers, car les investisseurs peuvent exiger un rendement plus élevé pour compenser le risque accru associé. Dans ce cas, l'augmentation des taux d'emprunt peut être une réponse naturelle pour les banques qui cherchent à maintenir leurs marges bénéficiaires. En bref, les banques et les microfinances ne sont pas des sources de financement appropriées pour les start-ups numériques malgaches. Il convient de noter que les taux exorbitants proposés par les banques malgaches leur donnent une mauvaise image auprès des entrepreneurs qui ont désormais peur de les approcher et ne les voient que comme des obstacles au développement de leurs affaires : « *Les institutions financières ont des problèmes, les taux d'intérêt sont trop élevés* » - (Entrepreneur 5) ; « *J'étais convaincu que j'avais très peu de chance de recevoir du financement venant de la banque. De plus, je ne voulais pas prendre de risque* » - (Entrepreneur 3).

Ainsi, selon nos interlocuteurs, pour trouver leur premier financement, les entrepreneurs malgaches se tournent généralement vers leurs familles et leurs amis : « *Pour acheter mes premiers matériels, ma famille et mes amis m'ont aidé* » - (Entrepreneur 3). Comme il a été évoqué dans le rapport du GEM, les Malgaches privilégient le « *love money* » pour financer leurs entreprises. Il est plus facile d'obtenir de l'aide de la part des proches car il existe déjà un lien de confiance. Comme nous l'avons mentionné dans les piliers précédents, le premier réseau d'un entrepreneur malgache est sa famille.

Pour attirer d'autres investisseurs, les start-ups numériques doivent d'abord les contacter, puis gagner leur confiance : « *[...] les investisseurs, cherchent toujours une référence. Ils vont dire : il est diplômé de quelle école, qu'est-ce qu'il a déjà accompli ?* » (Entrepreneur 1). Si certains entrepreneurs pensent qu'il est difficile de trouver des investisseurs au sein de l'écosystème malgache, nos répondants affirment le contraire. Selon eux, il suffit d'adhérer à un groupement d'entreprises et il y aura toujours quelqu'un prêt à investir si le projet est intéressant : « *Les ressources financières d'une jeune entreprise ne devraient pas être un frein pour son développement. Si le projet est bon, il y aura toujours des investisseurs disponibles au sein du groupement* » - (R 1). Ces personnes susceptibles de financer les start-ups numériques sont en quelque sorte les anges investisseurs (*business angels*) de l'écosystème. Si certains entrepreneurs ne les ont pas trouvés, c'est qu'ils n'ont

pas su utiliser les ressources du groupement. Aussi, il est utile de préciser que la tendance des Malgaches à rester dans le secteur informel ne facilite pas la situation, car seules les entreprises formelles peuvent en faire partie : « *Toutes les sociétés qui travaillent avec nous doivent être formelles* » - (IF 4).

Dans cette même optique, il existe également des capitaux d'investissement dans l'écosystème malgache. Ces derniers peuvent participer au capital des entreprises, mais encore une fois à condition que ces dernières soient bien formelles. L'autre problème des entreprises malgaches, outre le fait qu'elles restent dans le secteur informel, est qu'elles ne savent pas vraiment ce qu'est un capital d'investissement. Elles le confondent avec les banques et les microfinances ; or elles se méfient de ces dernières : « *Le financement existe, les fonds, les banques sont là, mais peut-être qu'ils ont peur des banques et qu'ils pensent que nous en sommes une* » - (IF 4). Pour faire simple, les capitaux d'investissements sont des alternatives possibles pour financer les start-ups numériques malgaches, mais elles sont méconnues du public.

Par ailleurs, ces capitaux d'investissement confient qu'ils ne savent pas vraiment sur quelles entreprises financer. Ils recherchent des entreprises avec un capital important, ce qui n'est pas le cas des start-ups numériques malgaches : « *Les sociétés à Madagascar sont sous-capitalisées. Par exemple, une société avait comme capital de 2 millions d'Ariary, et si on veut devenir actionnaire on donne 1 million. On ne peut rien financer avec 1 million Ariary* » - (IF 4). Généralement, ces dernières ont déjà eu du mal à constituer un capital de départ, alors que les sociétés d'investissement veulent investir jusqu'à 50% pour un montant de 100 000 000 Ariary (environ 22 000 \$) par exemple, ce qui est une somme colossale pour une entreprise malgache en phase de démarrage. Il apparaît finalement que les sociétés d'investissement de l'écosystème sont plus appropriées pour accélérer la croissance des start-ups numériques malgaches et non leur lancement proprement dit : Puis, il faut que l'entreprise soit suffisamment grande. « *Si on investit 100 millions dans une entreprise et que nous sommes minoritaires, il faut qu'avant même que nous rentrions dans le capital, l'entreprise éveille déjà au moins 100 000 000 parce que sinon, nous, on va devenir un majoritaire et nous on ne veut pas faire ça* » - (IF 3)

En parallèle, bien qu'il y ait des investisseurs au sein de l'écosystème, nous avons remarqué qu'ils avaient peur d'investir dans des projets trop risqués, comme c'est le cas des start-ups numériques (Ries, 2011) : « *Les institutions financières traditionnelles sont souvent réticentes à financer les start-ups numériques malgaches, car elles sont perçues comme risquées et instables* » - (T 1). Cela peut s'expliquer par l'affirmation de Cassar (2004) selon laquelle les données dont disposent les investisseurs sur les start-ups sont si limitées qu'ils sont réticents à investir. Aussi, ce risque est accentué par le fait que les talents malgaches ne disposent pas nécessairement des compétences managériales pour gérer les fonds octroyés. Par conséquent, les investisseurs exigent souvent que les entrepreneurs dans lesquels ils souhaitent investir suivent une formation spéciale.

Au final, les premiers financements disponibles pour une start-up numérique malgache viennent des concours et des « *love money* ». En ce qui concerne les concours, il est utile de préciser que nos répondants les jugent insuffisants pour développer correctement l'offre d'une jeune pousse innovante. Pour espérer bénéficier d'autres financements extérieurs, il est impératif de se formaliser, de rejoindre un groupement, de trouver un business angel et de se former convenablement. Si par malheur la famille et les proches d'une start-up n'ont pas la possibilité d'aider directement cette dernière, les institutions financières ne sont pas non plus des alternatives évidentes au tout début de la vie d'une start-up numérique malgache. Ces institutions financières peuvent intervenir, mais à des stades plus avancés de sa vie.

Si nous devons répartir les formes de financements dans le cycle de vie d'une start-up numérique malgache, comme Klein et al. (2019) l'ont fait, nous aurions un schéma qui ressemblerait plus au figure 1 présentée dans la partie 1.

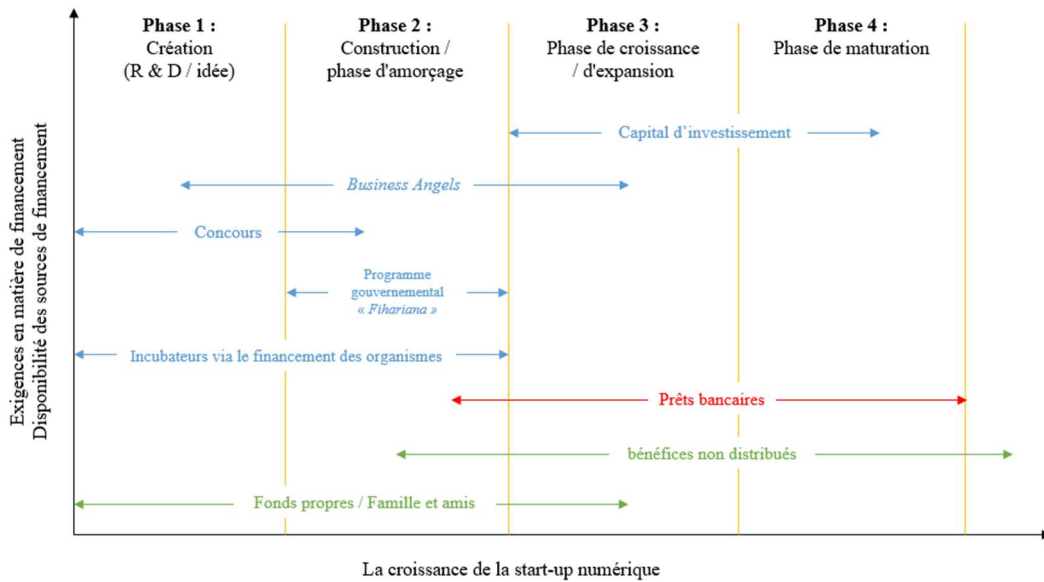


Figure 7 : Répartition des formes de financement dans le cycle de vie d'une start-up numérique malgache

La figure que nous avons développée montre les types de financement disponibles dans un pays où l'écosystème entrepreneurial pour les start-ups numériques est encore émergent. Elle combine les deux figures de Klein et al. (2019) pour représenter les formes de financement existantes. Dans les pays développés, nous observons déjà les nouvelles formes de financement décrites dans la figure 2 (page 17). Cependant, dans un pays en cours de transition vers le numérique, les formes de financement disponibles sont une combinaison du financement traditionnel présenté dans la figure 1 (page 16) et de quelques-unes seulement des formes de financement présentées dans la figure 2 (page 17).

Dans les pays en développement comme Madagascar, nous remarquons l'apparition des anges investisseurs et l'organisation de divers concours pour permettre aux start-ups d'entrer sur le marché et de financer leurs premières actions. Pourtant, il est important de souligner que les financements actuellement disponibles ne sont pas encore adaptés aux besoins spécifiques des start-ups numériques. Contrairement aux pays développés, où les capitaux-risqueurs osent investir dans les innovations numériques, cette attitude est moins répandue dans les pays en développement. Par conséquent, les start-ups numériques connaissent un démarrage lent et sont confrontées à des difficultés dans leur phase d'accélération. Les investisseurs sont plus enclins à prendre des risques dans les pays développés où l'écosystème entrepreneurial est plus avancé.

Toutefois, avec les perspectives offertes par le numérique, notamment l'accès à des marchés extérieurs à l'écosystème, il est tout à fait envisageable de se tourner vers d'autres sources de financement au niveau international. Le schéma que nous avons développé résume les types de financement disponibles au niveau local, mais qu'en est-il de l'accès au financement en dehors de l'écosystème entrepreneurial pour les start-ups « *born-globals* » ? Existe-t-il des procédures en place pour faciliter cet accès ? Si de tels financements devaient être identifiés, nous devrions étoffer notre schéma en conséquence.

Sur la base de notre échantillon, nous pouvons constater que les start-ups numériques pensent principalement au niveau local. Il serait judicieux de se pencher sur les méthodes d'accompagnement existantes afin de comprendre pourquoi elles ne ciblent pas directement le marché international.

2.9 Connaissances

Sur la base des réponses des personnes interrogées, nous constatons qu'il existe un problème de communication au sein de l'écosystème : « *Il y a sûrement des programmes pour nous aider, mais je n'ai pas vraiment d'informations sur le sujet* » - (Entrepreneur 4) ; « *Certaines chambres de commerce ne sont pas tellement sensibilisées à la jeunesse et l'entrepreneuriat. Pour elles, si tu es membre c'est que tu es un entrepreneur et que tu connais déjà ce qu'il y a à savoir* » - (R 1). Les informations ne sont pas correctement transmises entre les différents acteurs, en particulier entre l'administration publique et les entrepreneurs. En effet, les entrepreneurs ayant une mauvaise image du secteur public, ils ne prêtent pas vraiment attention aux actions entreprises par ce dernier. En outre, même s'il existe des programmes d'aide aux entrepreneurs, il se peut qu'ils n'en aient jamais connaissance parce qu'ils ne veulent pas avoir affaire à l'administration, ils ne lui font pas confiance. Par exemple, il existe des entreprises malgaches formelles qui ne savent même pas qu'elles font partie de la Chambre de commerce, bien que celle-ci soit mentionnée lors des procédures de création. Ce problème de confiance que nous avons abordé dans d'autres piliers revient et semble être un obstacle majeur aux développements des start-up numériques.

Par ailleurs, outre le manque de communication qui existe, nos répondants nous confient qu'il est assez difficile d'accéder à des données spécifiques sur l'environnement malgache :

« *Les plus grands freins en fait, c'est d'abord les statistiques. On n'a pas suffisamment de données pour décider au mieux* » - (PI 2). Cette remarque renforce les propos de l'UNESCO (2017) selon lesquels le pourcentage du produit intérieur brut investi dans la R&D à Madagascar est quasiment inexistant. En effet, les acteurs ont du mal à trouver des informations, car les recherches sont très limitées. Aussi, comme aucun budget n'est consacré à la R&D, les chercheurs partent à l'étranger d'où la fuite des cerveaux évoqués par le rapport du GEM (Ratsimbazafy, 2021).

En ce sens, étant donné que les données sont limitées, il devient difficile de développer des innovations, ce qui ralentit la création de start-ups numériques : « *Les données ne sont pas disponibles pour l'ensemble des entrepreneurs. Ils sont difficiles d'accès. Cela rend l'étude de marché impossible* » - (IF 1). Même si certaines informations peuvent être consultées publiquement, il est probable qu'elles soient incomplètes ou obsolètes et qu'elles ne correspondent plus à la réalité actuelle. Cela expliquerait la réticence des investisseurs à financer les start-ups, car il est relativement difficile de réaliser des études de marché et de prendre des décisions éclairées. Comme l'expliquent McMullen et Shepherd (2006), les incertitudes découlent généralement d'un manque d'informations et de connaissances.

Toutefois, bien que certaines informations soient difficiles d'accès, nos interlocuteurs indiquent que la création de réseaux permet de surmonter une grande partie du problème : « *Certaines informations sont accessibles au sein du groupement étant donné que nous travaillons avec différentes institutions. Nos membres ont le privilège d'y accéder* » - (R 1). En effet, ils affirment que certaines personnes de l'écosystème disposent de renseignements sur des secteurs spécifiques. Rejoindre un groupement, par exemple, permettrait aux nouveaux entrepreneurs de bénéficier des dernières nouvelles et de saisir les opportunités qui se présentent. Il convient de rappeler qu'il faut être formel pour rejoindre ces groupes d'entreprises, ce qui fait que la tendance à rester informel est à nouveau un défi majeur au sein de l'écosystème.

Aussi, si les entrepreneurs malgaches n'ont pas un accès direct aux informations nécessaires pour développer leurs start-ups numériques, ils devront compter sur leurs expériences. Le problème est que, comme nous l'avons mentionné dans le pilier culturel, les Malgaches qui ont beaucoup d'expérience préfèrent souvent occuper des postes dans

des entreprises plutôt que de créer des start-ups. Cette habitude fait que les entrepreneurs numériques sont souvent des personnes qui manquent d'expérience. Face à cette situation, à l'exception de quelques entrepreneurs interviewés, tous nos répondants ont souligné que le système de mentorat devrait être favorisé : « *Les personnes sans réseau n'auront jamais accès à certaines informations. Déjà que les renseignements sur le marché malgache ne sont pas disponibles facilement, si les jeunes ne cherchent pas un mentor, ils ne sauront pas certaines informations économiques, administratives ou encore juridiques* » - (R 1). Selon eux, un mentor permettrait aux nouveaux entrepreneurs de bénéficier de conseils spécifiques qui les aideraient à lancer leurs innovations et de savoir qui contacter au sein de l'écosystème. En bref, les mentors aideront les créateurs de start-ups à acquérir des compétences pratiques, des connaissances et des contacts dans leur domaine d'activité. Ils seront en quelque sorte leurs meilleures sources d'information. En ce sens, St-Jean et Audet (2012) nous montrent que les résultats d'apprentissage peuvent être divisés en trois catégories générales : l'apprentissage cognitif, l'apprentissage basé sur les compétences et l'apprentissage affectif. Les mentors peuvent aider les entrepreneurs novices à développer ces différents types d'apprentissage en leur fournissant des commentaires, des conseils et des exemples pratiques.

À titre informatif, dans de nombreux pays développés, nous voyons des entrepreneurs hybrides, c'est-à-dire des personnes qui conservent un emploi tout en créant une entreprise en parallèle. Cela est souvent possible parce que de nombreux emplois permettent cette flexibilité, soit en termes de temps (charge de travail réduite), soit simplement en termes d'aménagements d'horaires. Nous savons également que de nombreuses entreprises numériques sont plutôt automatisées dans leurs processus (vente d'un service en ligne avec une plateforme transactionnelle), ce qui limite le travail humain nécessaire pour faire fonctionner l'entreprise. La question est de savoir si l'entrepreneuriat hybride est possible à Madagascar.

Enfin, bien que la circulation des informations soit encore difficile au sein de l'écosystème malgache, l'émergence des différents acteurs que connaît actuellement le pays crée une certaine dynamique. Plus précisément, comme il y a plus de personnes intéressées par les start-ups, il y a plus d'échanges, et donc plus d'informations disponibles pour favoriser le

développement des start-ups numériques. Néanmoins, il reste encore un long chemin à parcourir avant que l'accès à l'information ne soit vraiment facile pour ces dernières.

2.10 Prestations intermédiaires

Au vu de tout ce qui a été dit précédemment, force est de constater que les autres piliers de l'écosystème des start-ups numériques malgaches ne sont pas encore très développés. Si certains sont en pleine progression, d'autres constituent un obstacle majeur au développement des jeunes pousses innovantes. Pour faire face à cette situation, nos interlocuteurs soulignent l'importance des structures d'accompagnement, comme les incubateurs, qui sont apparus récemment dans l'écosystème : « *Ces structures jouent un rôle crucial en aidant les jeunes entreprises à surmonter les obstacles et à atteindre leur plein potentiel* » - (PI 3). En effet, sur la base de ce que nous avons recueilli, bien que ces services intermédiaires soient concentrés à Antananarivo, nous constatons qu'ils jouent un rôle multiple et polyvalent dans la stimulation de l'ensemble de l'écosystème malgache.

Tout d'abord, toutes les structures intermédiaires présentes dans l'écosystème mènent actuellement des actions de sensibilisation. Étant donné que la culture malgache ne met pas en valeur l'entrepreneuriat, ces actions sont essentielles non seulement pour changer progressivement la mentalité malgache, mais aussi pour développer l'esprit de leadership chez les jeunes : « *La structure d'accompagnement m'a éduqué à avoir le mindset entrepreneurial* » - (Entrepreneur 3). Il est à noter que ce sont souvent les structures d'accompagnement qui organisent des concours de start-ups dans l'écosystème malgache.

Ensuite, du côté des infrastructures, nous avons vu que l'accès à Internet à Madagascar était assez coûteux au regard du pouvoir d'achat local. Or, il va sans dire qu'il s'agit d'un élément indispensable pour le développement des innovations des start-ups numériques. Là encore, les plateformes d'accompagnement peuvent aider ces dernières, car leurs locaux sont généralement équipés d'un réseau Internet illimité. D'après nos répondants, les locaux sont mis à la disposition des start-ups afin qu'elles puissent bénéficier de tout ce dont elles ont besoin pour leur lancement. Ainsi, les services intermédiaires permettraient le développement d'innovations numériques même si le coût de l'Internet n'est pas encore très abordable : « *Les structures d'accompagnement et les prestations intermédiaires telles que les incubateurs, les accélérateurs et les espaces de coworking sont importants pour les*

start-ups malgaches. Ils offrent des ressources, des conseils, des formations et des opportunités de réseautage qui peuvent aider les jeunes entreprises à se développer » - (PI 3)

Dans la même optique, deux de nos interlocuteurs ont souligné qu'il existait actuellement des *fablabs* à Antananarivo : « *Notre fablab existe pour aider les jeunes à développer des prototypes de leur projet* » - (PI 4) ; « *Nous avons utilisé les infrastructures proposées par notre incubateur pour développer notre application* » - (Entrepreneur 5). Ceux-ci sont notamment présents pour permettre aux talents malgaches de développer des prototypes de leur projet. En plus de l'accès illimité à l'internet, les matériaux présents dans les *fablabs* sont gratuitement accessibles aux personnes qui souhaitent concrétiser leurs idées d'innovations.

En ce qui concerne ces idées, nous avons appris l'existence des couveuses et des pépinières d'entreprises au sein de l'écosystème malgache : « *Il y a des pépinières d'entreprise à Madagascar qui aident les personnes qui ont des idées d'entreprises. Ils les guident, donnent des conseils* » - (Entrepreneur 1). Ces entités aident les jeunes à développer leurs idées avant de se lancer directement. Certains sont rattachés à des établissements scolaires, stimulant ainsi l'esprit d'entreprise des jeunes talents.

Par ailleurs, dans le pilier "Talents", nous avons constaté que les talents malgaches manquaient de compétences managériales. Ici, les structures d'accompagnement proposent des formations adaptées aux besoins de chaque start-up. Elles les forment pour que ces dernières aient les bases en matière de gestion d'entreprise. Nous savons pertinemment que les formations sont primordiales pour gagner la confiance des investisseurs au sein de l'écosystème malgache.

En parlant d'investisseurs, le pilier "Financement" nous informe que le réseau nous permettrait de les contacter. Cependant, comme le mentionnent Hormiga et al. (2011), les jeunes pousses innovantes sont nouvelles sur le marché et n'ont pas nécessairement de relations avec d'autres acteurs de l'écosystème. L'aide d'une structure d'accompagnement devient alors cruciale, car les start-ups numériques accompagnées pourraient bénéficier de leurs réseaux. De plus, le fait d'être affilié à des entités intermédiaires aiderait à surmonter les problèmes de confiance qui existent au sein de l'écosystème malgache. Pour faire

simple, les entités comme les incubateurs-accélérateurs améliorent l'image des start-ups numériques et augmentent leur visibilité auprès des différents agents économiques : « *Nous dédions 2 pages gratuites par mois à l'entrepreneuriat. C'est de bouche à oreille qu'ils arrivent chez moi. Ensuite, je les appelle et on discute. [...] Je parle régulièrement avec tous les acteurs. Comme les incubateurs ou encore les clubs d'entrepreneurs* » - (R 4).

Au niveau du pilier "connaissances", nous avons souligné que les nouveaux entrepreneurs malgaches avaient peu d'expérience et que la création d'une relation avec un mentor devait être privilégiée. Le défi serait alors de trouver la personne appropriée et dévouée. Les structures d'accompagnement pourront résoudre ce point, car elles sont en mesure de trouver des mentors qui peuvent répondre aux besoins de chaque start-up numérique qu'elles accompagnent : « *On a recruté de grands chefs d'entreprise qui acceptent de donner trois heures une fois par mois, et de suivre nos start-ups pendant les six mois* » - (PI 5).

À ce stade, les commentaires de Klein et al. (2019) sont confirmés par nos résultats. En effet, le soutien des incubateurs et des accélérateurs va bien au-delà du soutien financier. Ces entités sont d'une importance critique pour aider les start-ups numériques dans les écosystèmes naissants en développement comme Madagascar. Aussi, comme l'expliquent Zhang et Li (2010), les services de soutien peuvent réduire de manière significative les barrières à l'entrée des nouvelles entreprises. À titre d'illustration, les institutions formelles étant des obstacles importants à ajouter dans l'écosystème malgache, ici, les structures d'accompagnement peuvent jouer un rôle de facilitateur en fournissant les contacts appropriés.

Nous sommes conscients du rôle joué par les structures d'accompagnement dans le développement des start-ups numériques malgaches. Pour autant, nos interlocuteurs nous ont fait savoir que ces structures rencontrent de nombreux dysfonctionnements. Tout d'abord, l'écosystème étant à ses débuts, selon eux, les actions entreprises ne correspondent pas toujours aux besoins des start-ups : « *En fait, je n'ai pas encore de modèle de pays africains* » - (PI 2). En effet, comme il y a un manque d'information sur l'environnement, les structures d'accompagnement doivent apprendre les pratiques à adopter au fil du temps. Ensuite, il semblerait que les capacités de ces entités soient limitées, que ce soit sur le plan

financier, humain ou technique. Selon nos répondants, sans financement extérieur, ces plateformes d'accompagnement ne pourraient tout simplement pas exister. Les activités d'accompagnement ne permettent pas de s'autofinancer : « Une 2e chose, c'est qu'appuyer des entreprises, dans l'innovation notamment, ne paye pas. Ce n'est pas quelque chose qui est rentable pour l'instant et même au niveau africain, ce n'est pas encore le cas » - (PI 2). En outre, comme les capacités financières sont limitées, elles ne peuvent pas avoir plus de collaborateurs et suivre plus de start-ups. Aussi, elles ne peuvent pas former correctement leurs employés pour qu'ils aient les compétences techniques nécessaires pour encadrer les jeunes pousses innovantes. C'est pourquoi certaines activités d'accompagnement manquent cruellement de suivi : « Lorsqu'on sélectionne les projets, au fait, on n'a pas de critères standard [...] En fait, on n'est pas spécialisé dans un domaine spécifique d'accompagnement » - (PI 2).

Enfin, pour développer les structures d'accompagnement, il faut leur accorder plus de financements. Or, pour que ces initiatives soient prises, il faudrait que l'écosystème en général s'intéresse à l'entrepreneuriat, ou dans notre cas aux start-ups numériques. Ce qui explique encore une fois les différentes actions de sensibilisation existantes.

Pour résumer les actions des structures d'accompagnement au sein de l'écosystème malgache, nous avons développé la figure suivante. Entre autres, cette dernière met en exergue l'impact des actions des structures d'accompagnement sur certains piliers de l'écosystème. Elle montre que les plateformes d'accompagnement sont des endroits névralgiques pour le développement des start-ups numériques au sein de l'écosystème malgache.

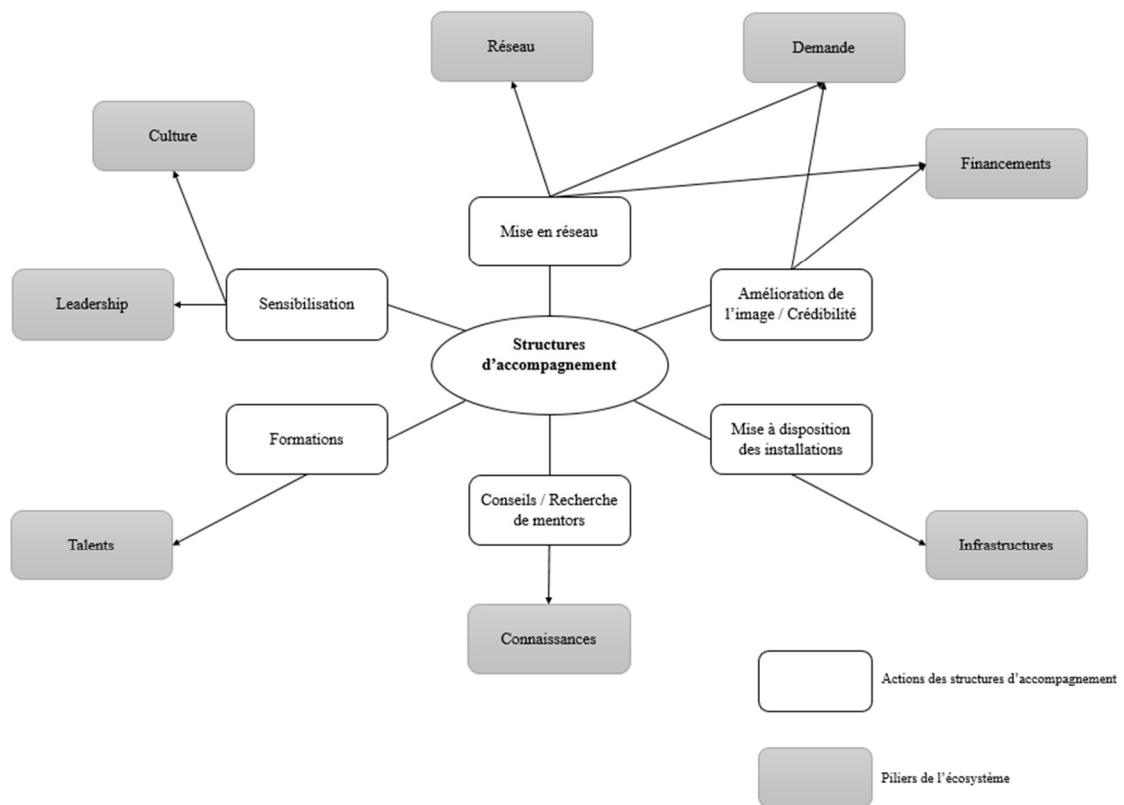


Figure 8: L'impact des actions des structures d'accompagnement sur les piliers de l'écosystème

Ce modèle explique le rôle d'une structure d'accompagnement dans la stimulation de l'ensemble d'un écosystème entrepreneurial. Elle établit des liens entre les piliers développés par Stam (2018) et les éléments de base de l'incubation mis en évidence par Schwartz (2013).

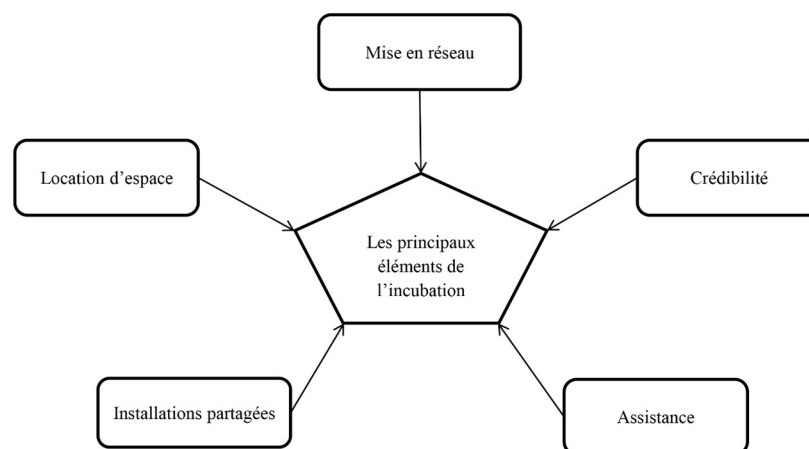


Figure 9: Les éléments de base de l'incubation (Schwartz, 2013)

En plus d'identifier les rôles des structures d'accompagnement comme l'a fait Schwartz (2013), notre modèle (figure 8) propose d'expliquer les effets de ces actions sur l'écosystème entrepreneurial en général. Bien que ces entités n'agissent pas sur les institutions formelles, elles contribuent à créer une certaine synergie dans un écosystème. Par ailleurs, nous constatons que le modèle que nous avons développé ajoute aux activités des structures d'accompagnement les actions de sensibilisation. Ce nouveau point nous aide à comprendre comment les structures d'accompagnement affectent la culture et le leadership d'un écosystème entrepreneurial donné.

3. INFLUENCE DE L'ÉCOSYSTÈME ENTREPRENEURIAL SUR LE DÉVELOPPEMENT DES START-UPS NUMÉRIQUES

Comme nous l'avons mentionné dans la première partie de notre recherche, les start-ups numériques sont des entités innovantes qui sont nouvelles sur le marché, ont un potentiel de croissance, mais des ressources limitées. Suite à nos résultats, l'objectif de cette partie est de mettre en lumière le fonctionnement des 10 piliers définis par Stam (2018) dans le développement des jeunes pousses innovantes.

Tout d'abord, comme le dit Stam (2018), les institutions formelles, la culture, l'infrastructure et la demande sont les conditions cadres d'un écosystème. En effet, le bon fonctionnement des institutions formelles devrait permettre l'établissement de réglementations du marché et le suivi des politiques mises en place par le gouvernement. Ce premier pilier est crucial pour le développement des start-ups numériques, car il devrait agir comme un facilitateur permettant l'adoption de différentes innovations. Lorsqu'il y a un dysfonctionnement majeur dans ce pilier, comme c'est le cas à Madagascar, les autres piliers ne peuvent pas se développer correctement. Par exemple, comme la corruption subsiste au sein de l'écosystème malgache, les différents acteurs ont du mal à se faire confiance et il devient très difficile de créer une synergie.

Pour la culture, c'est l'essence même d'un écosystème. Les start-ups numériques sont plus susceptibles d'être créées dans des environnements où la société encourage l'esprit d'entreprise. Lorsque la culture entrepreneuriale est présente, il y a plus de personnes qui osent prendre des risques stimulant la création de start-ups numériques. À Madagascar, cette culture n'étant pas encore présente, tous les acteurs mènent des actions de sensibilisation. Par ailleurs, la culture influence également la demande ; une société qui a le goût d'entreprendre sera plus tentée d'essayer des innovations. Et comme les start-ups numériques développent des innovations, une bonne culture entrepreneuriale de l'environnement faciliterait le développement de leurs offres.

Dans la même perspective de développement des offres, l'infrastructure joue également un rôle crucial. Entre autres, l'accès à Internet et l'état de l'infrastructure physique déterminent la taille de la demande disponible pour les start-ups numériques. Il est judicieux de se concentrer sur ce point, car sans cette demande, les startups ne pourront pas atteindre leur

potentiel de croissance. Même si la demande locale n'est pas attrayante, une bonne infrastructure peut aider les startups numériques à s'internationaliser, d'où l'intérêt pour les pays en développement. Toutefois, il convient de noter qu'une bonne gestion des infrastructures requiert un bon fonctionnement des institutions formelles. Au niveau de l'accès à Internet, c'est aussi une condition indispensable pour que les Talents de l'écosystème puissent développer des start-ups numériques.

En ce qui concerne les conditions systémiques évoquées par Stam (2018), leurs rôles dans le développement des start-ups numériques consistent principalement à intervenir sur les quatre caractéristiques de ces dernières.

Avant tout, il convient de rappeler que c'est la présence de leaders au sein de l'écosystème qui favorise l'émergence de nouvelles entreprises. Étant nouvelles, les start-ups numériques auront d'abord besoin de connaître les informations essentielles pour réaliser correctement leur étude de marché. Lorsque les données sont difficiles d'accès, le risque de faillite des jeunes entreprises innovantes augmente. Dans un environnement comme Madagascar où le gouvernement investit rarement dans la recherche et le développement, le capital social devient un vaisseau indispensable pour avoir une vision claire et plus détaillée de l'environnement. Autrement dit, le réseau offre un accès aux informations. Si nous nous intéressons au niveau local, la constitution d'un réseau permettrait notamment aux start-ups : de se faire connaître, d'améliorer leur image, d'entrer en contact avec des investisseurs et de trouver des clients potentiels. D'une manière générale, les services d'accompagnement et les structures intermédiaires développeront ce réseau afin que les start-ups numériques qu'ils soutiennent puissent bénéficier de tous ces avantages. En revanche, si nous envisageons un déploiement à l'international, il est crucial d'avoir une stratégie d'internationalisation pour les start-ups numériques. Dans ce contexte, les connaissances, l'expérience et les connexions des start-ups qui se sont internationalisées avec succès pourraient également jouer un rôle pour guider les nouvelles entreprises dans leur développement à l'échelle mondiale. La question est de savoir si les jeunes entreprises ont accès à un soutien adéquat leur expliquant comment s'internationaliser. Peut-être que les start-ups développent une perspective locale par défaut et n'envisagent pas suffisamment

le développement numérique qui serait international dès le départ, par manque de soutien sur la manière de s'y prendre et de réussir.

En ce qui concerne le caractère innovant des start-ups, deux piliers des conditions systémiques sont indispensables. D'une part, l'écosystème doit disposer de talents capables de concrétiser des idées novatrices et, d'autre part, l'information doit encore une fois être accessible à ces talents. En fait, pour que des innovations voient le jour, il faut qu'il y ait des échanges d'idées entre les différents acteurs. Et pour que ces échanges aient lieu, il faut instaurer une certaine synergie qui facilite les interactions au sein de l'écosystème. Or, la création d'une synergie passe par la création d'une relation de confiance entre les différents acteurs. À Madagascar, cette relation de confiance est difficile à construire, d'où l'importance des services intermédiaires.

Ensuite, nous savons que les start-ups sont des entreprises avec un potentiel de croissance. Outre l'importance des conditions-cadres qui influencent cet aspect des start-ups, celles-ci doivent avoir les moyens de se développer. En d'autres termes, la présence d'un financement permettra à ces jeunes entreprises innovantes d'élargir leur marché et de dépasser le statut de start-up. Aussi, le réseau intervient à nouveau sur ce caractère, car les start-ups peuvent y trouver des fournisseurs et des clients, ce qui permettra de développer aisément leurs activités.

Enfin, bien que les start-ups numériques aient la possibilité de croître, elles disposent de ressources plus ou moins limitées. Afin de surmonter cette situation, d'un point de vue financier, il devrait y avoir des investisseurs au sein de l'écosystème. Par ailleurs, il est bon de rappeler que les start-ups sont des entreprises à haut risque et qu'il leur est difficile de gagner la confiance des agents économiques. En ce sens, les structures d'accompagnement peuvent leur être d'une grande aide. Sur le plan humain, le réseau permet à la start-up de trouver le personnel adéquat pour parfaire son offre. Effectivement, afin de développer les meilleures offres sur le marché, il est préférable d'avoir les meilleurs collaborateurs. Sur le plan matériel, les structures d'accompagnement peuvent permettre aux start-ups d'accéder à diverses infrastructures (accès à Internet, ordinateurs, etc.).

Pour résumer l'influence de l'écosystème entrepreneurial sur les start-ups numériques, nous avons développé la figure suivante. Nous plaçons les services intermédiaires au pied des start-ups numériques, car c'est l'élément clé pour créer une synergie dans un écosystème naissant aux multiples problèmes comme celui de Madagascar. En d'autres termes, l'écosystème malgache soutient ces start-ups numériques principalement à travers des prestations intermédiaires telles que les structures d'accompagnement.

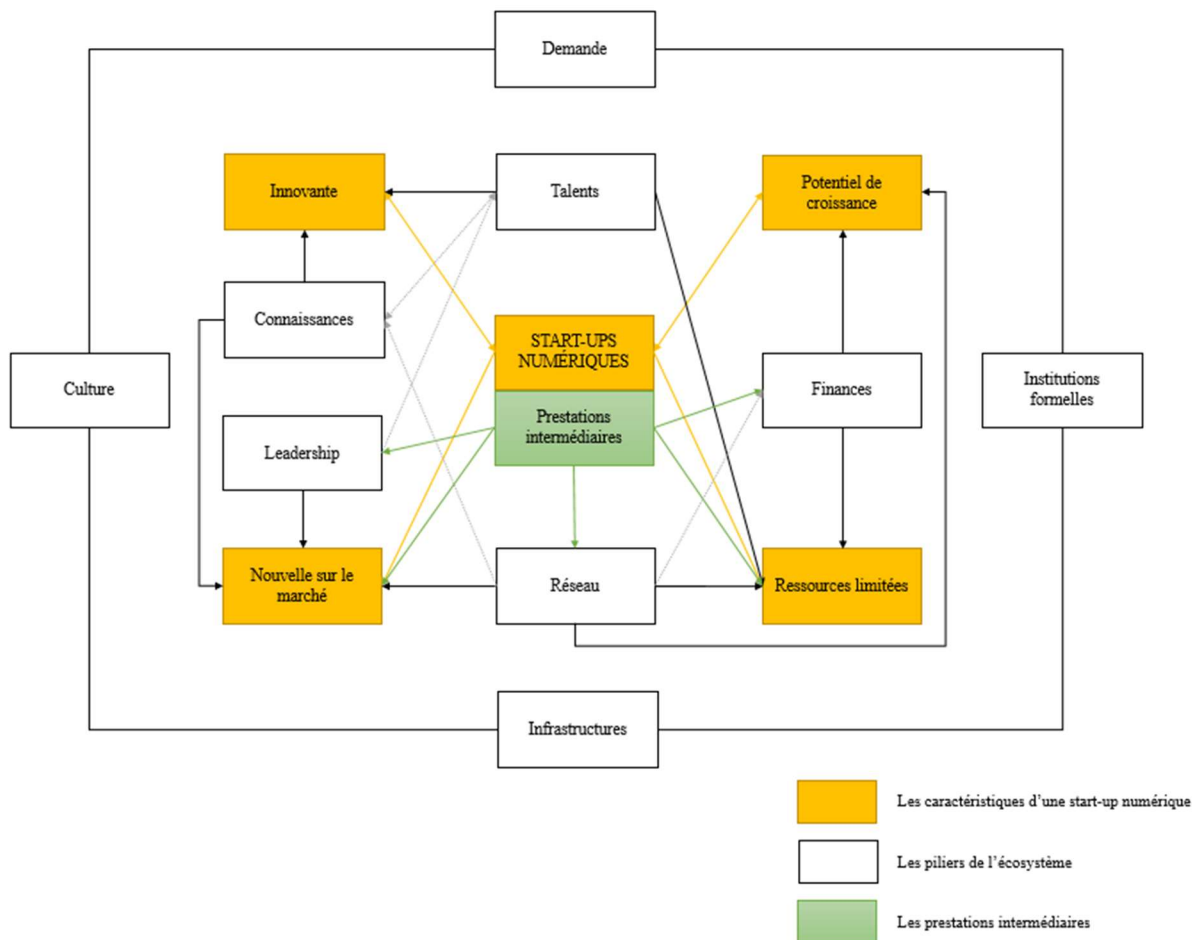


Figure 10 : Influence de l'écosystème entrepreneurial sur les start-ups numériques

Initialement, les éléments de l'écosystème entrepreneurial décrits par Stam (2018) ne visaient pas spécifiquement les start-ups numériques, mais plutôt l'ensemble des acteurs impliqués dans la création et le développement des entreprises.

Notre modèle montre surtout le rôle de chaque pilier de l'écosystème entrepreneurial dans le développement de ces start-ups numériques. Entre autres, il explique comment ces dernières sont créées et comment elles se développent.

En utilisant le modèle, nous pouvons par exemple comprendre que si le talent existe dans un écosystème, celui-ci peut créer des innovations, qui peuvent être traduites en start-ups. Ces dernières pourront par la suite se développer avec l'aide des prestations intermédiaires, notamment les structures d'accompagnement, qui chercheront à les relier aux autres éléments de l'écosystème. Nous pouvons revenir au modèle que nous avons développé précédemment (figure 8) pour comprendre comment elles procèdent.

Nous avons placé les conditions-cadres autour du schéma, car elles conditionnent généralement l'ensemble de l'écosystème entrepreneurial (notamment l'environnement des affaires). En revanche, les start-ups numériques pouvant être des "*born-globals*", aucun lien direct n'a été établi. En effet, les affordances offertes par la technologie numérique leur permettent de dépasser les limites géographiques de l'écosystème entrepreneurial. Ici, le potentiel de croissance d'une start-up numérique ne dépendra plus uniquement des spécificités locales, telles que la demande existante, la culture, les réglementations ou l'infrastructure physique.

Par ailleurs, notre modèle résume globalement les caractéristiques d'une start-up numérique en partant des travaux de Skala et al. (2019). En bref, il explique comment l'écosystème entrepreneurial influence ces caractéristiques. Premièrement, pour créer une start-up, il faut des leaders capables de prendre des risques. Deuxièmement, l'innovation des start-up ne peut être imaginée sans l'accès à la connaissance, et elle ne peut être réalisée sans la présence de talents. Troisièmement, le potentiel de croissance des start-up numériques ne peut être atteint qu'avec un financement adéquat. Et quatrièmement, les start-ups ayant des ressources limitées, le réseau leur permet d'accéder à un éventail de ressources (matérielles, humaines et financières).

CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE

Pour conclure cette partie empirique, nous formulerons d'abord quelques propositions basées sur notre pré-analyse et nos résultats, puis nous reviendrons sur les contributions théoriques de notre travail. Il est utile de préciser que les propositions ci-dessous sont directement liées aux besoins fondamentaux des start-ups numériques que nous avons mis en évidence, à savoir : le financement, l'information, la main-d'œuvre qualifiée et le capital social. La mise en exergue de ces propositions permet de comprendre l'état actuel de l'écosystème des start-ups numériques malgaches. Elles complètent le portrait dressé à l'issue de la préanalyse qui a été réalisée.

Pour commencer, nos résultats montrent que les investisseurs, tels que les anges investisseurs (*business angels*), existent dans l'écosystème, mais qu'il faut faire partie d'un réseau pour les trouver. Bien que les banques et les institutions de microfinance proposent des prêts aux nouvelles entreprises, nous constatons que les taux d'emprunt sont trop élevés pour les start-ups : « *La banque, même si ça commence à changer sont encore autour de 20%. Les microfinances on n'en parle même pas ; avec leur 2,5% par mois, ça va bien au-delà de 20%* » - (IF 4). Les formes de financement disponibles dans l'écosystème malgache sont similaires aux sources traditionnelles de financement indiquées par Klein et al. (2019). Ainsi, comme première proposition, nous pouvons dire que les financements sont disponibles dans l'écosystème malgache, mais qu'ils ne sont pas suffisants pour permettre le développement des start-ups numériques.

Ensuite, comme le gouvernement investit très peu dans la Recherche et le Développement, il n'y a pas vraiment d'informations à jour sur l'écosystème. Face à cette situation, pour avoir une vision plus détaillée de l'environnement malgache, il est nécessaire d'avoir les bons contacts, c'est-à-dire de se constituer un réseau capable de répondre à des questions précises au sujet du marché. En ce sens, il doit y avoir un certain degré de confiance entre les acteurs pour qu'il y ait des échanges d'informations susceptibles de stimuler l'innovation. Nous pouvons avancer comme deuxième proposition que l'inaccessibilité de l'information ralentit la création d'innovations.

Au regard de nos résultats, bien que les talents numériques disponibles dans l'écosystème aient la capacité de travailler à l'international et de développer des technologies aussi

complexes qu'ailleurs, la culture véhiculée par la société malgache n'encourage pas vraiment la valorisation de l'entrepreneuriat ni la formation de leaders capables de lancer des start-ups numériques. Bien qu'il existe un certain nombre d'initiatives de sensibilisation, telles que des conférences sur l'entrepreneuriat, l'organisation de concours et le partage de quelques success stories, nous sommes conscients qu'il faudra du temps pour observer les résultats de ces initiatives. Ce constat nous permet d'avancer la proposition que les talents existent, mais qu'ils n'auront pas forcément l'esprit d'entreprise pour lancer une start-up numérique. La culture a alors un rôle à jouer à cet égard.

Bien que de nombreux groupements d'entreprises existent à Madagascar, il est nécessaire d'être formel pour en faire partie, ce qui n'est pas chose évidente pour les nouveaux entrepreneurs malgaches. En effet, en raison de la mauvaise image du secteur public, les entreprises malgaches sont réticentes à se formaliser, ce qui rend impossible l'adhésion aux différentes associations. Si une start-up numérique veut développer son réseau, elle doit d'abord avoir la volonté de se formaliser. En effet, la construction d'un réseau au sein de l'écosystème malgache dépend avant tout de la capacité du secteur public à améliorer son image afin de faciliter la communication avec les différents acteurs. Une fois la relation de confiance établie, la formalisation de nouvelles entreprises se fera naturellement. Comme quatrième proposition, nous pouvons dire que le dysfonctionnement du secteur public entrave le développement du réseau de start-ups numériques.

Pour en revenir au potentiel de croissance des start-ups, nous avons constaté que la demande disponible pour les start-ups numériques malgaches est encore relativement limitée si nous raisonnons de manière entreprise-consommateur (*Business to Consumer*). Pour espérer se développer davantage, les start-ups numériques malgaches doivent viser les marchés internationaux. En ce sens, l'infrastructure physique n'est pas un réel problème étant donné la nature numérique de leurs offres. De plus, l'accès à l'internet peut être facilité par les structures d'accompagnement. Il est toutefois judicieux de souligner que les procédures d'internationalisation ne sont pas évidentes compte tenu de l'inaccessibilité de l'information ; il est donc essentiel d'apporter le soutien nécessaire aux start-ups numériques pour faciliter leurs démarches. Enfin, nous pouvons émettre la proposition que

la demande actuelle du marché à Madagascar est limitée, mais que les start-ups numériques ont une meilleure chance de se développer à l'international.

Dans l'ensemble, les conditions-cadres de l'écosystème entrepreneurial malgache constituent les véritables barrières au développement des start-ups numériques. Si la corruption a conduit à un manque de confiance entre les différents acteurs, elle a également eu un impact négatif sur la culture et les infrastructures. Néanmoins, malgré ces obstacles majeurs, nous constatons que des efforts sont faits pour changer progressivement la situation.

Tableau 8: tableau récapitulatif de l'écosystème entrepreneurial des start-ups numériques malgaches

Besoins des start-ups numériques	Écosystème entrepreneurial malgache
Accessibilité du financement	Les financements sont disponibles au sein de l'écosystème malgache, mais ils ne sont pas suffisants pour permettre le développement des start-ups numériques
Accessibilité de l'information	L'inaccessibilité de l'information ralentit la création d'innovations
Disponibilité des talents	Les talents existent, mais ils n'ont pas l'esprit entrepreneurial pour lancer une start-up
Constitution de réseaux	Le dysfonctionnement du secteur public entrave le développement du réseau de start-ups numériques
Présence de la demande	La demande actuelle du marché malgache est limitée, mais les start-ups numériques ont une meilleure chance de se développer à l'international

En ce qui concerne les apports théoriques de notre recherche, nous pouvons revenir sur les différents modèles que nous avons développés précédemment, notamment la figure 7, la figure 8 et la figure 9.

Basée sur les études de Klein et al. (2019), la figure 7 explique comment les start-ups numériques sont financées dans les écosystèmes entrepreneuriaux qui sont au début de l'adoption du numérique. Ce schéma apporte un éclairage nouveau, puisqu'il propose de combiner les deux figures construites par Klein et al. (2019) pour comprendre pourquoi le développement des start-ups numériques est plus lent dans les pays en développement. L'accès au financement est un enjeu important pour les start-ups, et notre recherche permet d'explorer les sources de financement à leur disposition à Madagascar, un terrain peu étudié dans la littérature.

La figure 8 que nous avons développée fait le lien entre les piliers de Stam (2018) et les actions d'incubation mises en avant par Schwartz (2013). Notre travail permet de comprendre l'impact des actions des structures d'accompagnement sur l'écosystème dans son ensemble, et pas seulement leur impact sur la survie des entreprises, comme le faisait Schwartz (2013). De plus, notre modèle valorise les actions des structures d'accompagnement en y ajoutant les actions de sensibilisation que Schwartz (2013) n'a pas prises en compte. Ce nouveau point est important, car il influence la culture et le leadership d'un écosystème. Le modèle que nous avons conçu offre de nouvelles perspectives sur la portée et l'utilité des structures d'accompagnement dans la création de synergies au sein d'un écosystème entrepreneurial.

Enfin, la figure 9 montre comment un écosystème entrepreneurial intervient spécifiquement sur les start-ups numériques. Si Stam (2018) s'adresse initialement à tous les acteurs impliqués dans la création et le développement d'entreprises, notre étude nous permet d'adapter ses piliers aux spécificités des start-ups numériques. Le modèle que nous avons développé nous permet notamment de comprendre comment une start-up numérique est créée et développée au sein d'un écosystème entrepreneurial. Si un pilier est négligé, le modèle nous aide à comprendre comment la négligence de ce dernier affecte les start-ups numériques. Par exemple, nous savons que le financement à Madagascar ne correspond

pas vraiment aux besoins des start-ups. En nous référant à notre modèle, nous pouvons comprendre que cette situation affecte le potentiel de croissance des start-ups numériques.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Notre étude propose de répondre à la question : « **Comment l'écosystème entrepreneurial malgache intervient-il dans le développement des start-ups numériques ?** », en utilisant comme terrain d'investigation Antananarivo, qui est la capitale de Madagascar. Le terrain étudié est intéressant, car en plus d'être peu abordé par la littérature, l'écosystème des start-ups numériques en est à ses débuts. Par conséquent, notre étude nous permet de comprendre les dynamiques qui existent au sein d'un écosystème naissant pour soutenir ces types d'entreprises. Afin de structurer notre réponse, nous avons divisé notre recherche en deux grandes parties : une première partie mettant en avant la littérature existante sur les start-ups et l'écosystème entrepreneurial, nous avons notamment fait une préanalyse de l'écosystème malgache ; et une seconde partie expliquant la méthodologie utilisée tout au long de l'étude ainsi que les résultats obtenus. La partie théorique développée dans la première partie a servi de guide à notre recherche au niveau empirique.

Tout d'abord, sur la base de la littérature, nous avons défini ce que nous entendons par "start-up". Bien qu'aucune définition universelle n'ait encore été formulée (Matheus Soares et al., 2022), nous avons déduit des études existantes qu'il s'agit d'une entreprise innovante, nouvelle sur le marché, avec un fort potentiel de croissance, mais des ressources limitées. Cette définition formulée se rapproche de celle proposée par Skala et al. (2019). Partant de ces caractéristiques, nous avons ensuite mis en évidence les ressources clés pour le développement des start-ups numériques, à savoir : le financement, la main-d'œuvre qualifiée, l'information et le capital social. En bref, dans le premier chapitre de notre étude, nous mettons en évidence les principaux besoins d'une start-up numérique pour lancer son activité.

Dans le deuxième chapitre, nous présentons l'écosystème entrepreneurial selon Stam (2018). Nous expliquons notamment l'influence que l'écosystème peut avoir sur le développement des start-ups numériques. En ce sens, nous mettons en évidence les 10 piliers de l'écosystème entrepreneurial décrits par Stam (2018), en établissant des liens avec les besoins des start-ups numériques. Plus précisément, nous exposons le rôle de chaque pilier dans la vie d'une start-up numérique en fonction de la littérature. À titre de rappel sur

les 10 piliers, nous avons : les institutions formelles, la culture, les infrastructures, la demande, le réseau, le leadership, les talents, les finances, les connaissances et les prestations intermédiaires.

À la suite de ce deuxième chapitre, nous avons réalisé une préanalyse de l'écosystème malgache en nous référant principalement aux données fournies par le GEM (Ratsimbazafy, 2021) et les organisations internationales telles que la Banque Mondiale. Au terme de cette préanalyse, nous avons constaté que le profil décrit ne se concentre pas spécifiquement sur les start-ups numériques, mais plutôt sur l'entrepreneuriat en général. Ce qui nous mène à notre partie empirique où nous essayons de dresser un portrait plus axé sur ces jeunes pousses innovantes.

Dans la deuxième partie de notre étude, nous avons expliqué notre méthodologie de recherche, puis nous avons présenté et discuté les résultats. La formulation des résultats a été faite en accord avec la présentation des piliers de Stam (2018). Enfin, des propositions ont été émises à la fin de cette partie empirique pour décrire le portrait de l'écosystème des start-ups numériques malgaches.

En reprenant le premier chapitre de cette deuxième partie, pour cette étude, nous nous situons dans le paradigme épistémologique interprétativiste avec un raisonnement inductif suivant une approche qualitative. La justification de notre choix repose tout d'abord sur le fait que notre terrain est peu abordé par la littérature. Ainsi, nous espérons que nos résultats serviront de base à d'autres études sur les start-ups numériques malgaches dans un cycle continu de recherche et d'apprentissage (Prévost & Roy, 2015). Par ailleurs, comme il s'agit d'un écosystème naissant, le nombre d'acteurs pouvant être étudiés peut être limité. De ce fait, l'approche qualitative nous permettra de mener des études approfondies (Fortin et Gagnon, 2016).

Pour la collecte et l'analyse des données, nous avons utilisé des données secondaires qui ont été utilisées à l'origine dans le rapport du JMCT (Razafindrazaka, 2020), un projet financé par Affaires mondiales Canada. Nous les avons réutilisées sous un angle différent, notamment pour décrire et comprendre l'écosystème des start-ups numériques malgaches. Au total, nous avons consulté 19 enregistrements d'entretiens individuels. Notre procédure d'échantillonnage est basée sur la saturation théorique qui est atteinte lorsque de nouvelles

personnes interrogées fournissent de moins en moins d'informations nouvelles (Miles & Huberman, 2003). Chaque enregistrement d'entretien a été transcrit afin d'identifier facilement les verbatims liés aux start-ups numériques et aux 10 piliers de Stam soulignés dans la partie théorique. Nous avons opté pour la méthode des récits phénoménologiques afin d'analyser les données collectées. Cette méthode a pour objectif de décrire et de comprendre les aspects fondamentaux d'un phénomène en se basant sur des données recueillies auprès d'individus ayant vécu une expérience spécifique (Fortin et Gagnon, 2016).

Ainsi, le deuxième chapitre et le troisième chapitre de la partie empirique nous ont permis de répondre à notre problématique de recherche " **Comment l'écosystème entrepreneurial malgache intervient-il dans le développement des start-ups numériques ?**". Les résultats de notre étude sont présentés globalement dans la Figure 9 et les propositions faites à la fin de cette deuxième partie nous permettent d'avoir une vision plus claire de l'écosystème actuel des start-ups numériques malgaches.

Les implications de la recherche peuvent être présentées sous deux aspects : théorique et managérial.

Sur le plan théorique, nous avons développé plusieurs modèles qui apportent des contributions significatives. Tout d'abord, la figure 7, basée sur les études de Klein et al. (2019), explique les mécanismes de financement des start-ups numériques dans les écosystèmes entrepreneuriaux en phase d'adoption du numérique. Elle met en évidence l'importance de l'accès au financement pour ces start-ups, en se concentrant sur Madagascar, un terrain peu exploré dans la littérature existante. Ensuite, la figure 8 établit un lien entre les piliers de Stam (2018) et les actions d'incubation soulignées par Schwartz (2013). Ce modèle permet d'appréhender l'impact des actions des structures d'accompagnement sur l'ensemble de l'écosystème, au-delà de leur simple influence sur la survie des entreprises, comme l'a fait Schwartz (2013). Enfin, la figure 9 se concentre spécifiquement sur l'intervention d'un écosystème entrepreneurial dans le contexte des start-ups numériques. Notre modèle permet de comprendre comment une start-up numérique se crée et se développe au sein de l'écosystème. Dans l'ensemble, nos modèles offrent de nouvelles perspectives sur les mécanismes de financement, les actions des

structures d'accompagnement et l'influence de l'écosystème sur le développement des start-ups numériques.

Sur le plan managérial, les résultats de l'étude permettent de comprendre les lacunes de l'écosystème et d'envisager des actions concrètes adaptées aux besoins des start-ups malgaches. En effet, l'un des apports praxéologiques de notre étude est la mise en évidence du rôle des structures d'accompagnement afin que d'autres acteurs puissent les soutenir et développer leurs activités. En soutenant les structures d'accompagnement présentes dans la région d'Analamanga, nous favorisons le développement des start-ups numériques malgaches.

Par ailleurs, notre étude présente des limites. La plus importante étant le nombre de start-ups numériques dans notre échantillon. Étant donné que nous avons utilisé des données secondaires, le nombre de start-ups répondant aux exigences de l'étude était limité. Ainsi, les cinq start-ups numériques de notre échantillon ne nous permettent pas de généraliser nos résultats. Il serait judicieux de mener des études quantitatives avec d'autres start-ups numériques afin de vérifier nos propositions et d'affiner le portrait que nous avons dressé. Il serait également utile de mener l'étude dans d'autres pays afin de généraliser les résultats en les comparant avec ceux obtenus dans d'autres terrains d'investigations.

Parallèlement, notre étude ne hiérarchise pas vraiment les problèmes de l'écosystème des start-ups numériques, mais explique l'influence de chaque pilier de l'écosystème sur le développement de ces dernières. Bien que cela atteigne les objectifs de notre travail en soulignant le rôle de l'écosystème dans le développement des start-ups numériques, cela n'explique pas le niveau d'importance de chaque pilier dans leur développement. En effet, pour compléter notre étude, une recherche axée spécialement sur les besoins des start-ups numériques serait nécessaire pour orienter les activités à privilégier afin d'obtenir un meilleur taux de survie. Maintenant que nous avons une idée de l'impact de chaque pilier, la hiérarchisation des besoins nous permettrait de mieux orienter les actions et de construire des programmes d'accompagnement plus efficaces. En d'autres termes, notre étude nous éclaire sur les besoins fondamentaux des start-ups numériques, mais elle ne nous dit pas quel besoin devrait être satisfait en priorité.

Enfin, notre travail nous a permis de relever des non-savoirs pouvant être exploités par de futurs chercheurs, notamment ceux qui s'intéressent aux phénomènes des start-ups et de leur environnement.

BIBLIOGRAPHIE

- 100startups.co. (2017). *100startups.co - Faire de Madagascar un pays de startups*. Retrieved January 20, 2023 from <https://www.100startups.co/>
- Acs, Z. J., & Armington, C. (2004). The impact of geographic differences in human capital on service firm formation rates. *Journal of Urban Economics*, 56(2), 244-278.
- Acs, Z. J., Braunerhjelm, P., Audretsch, D. B., & Carlsson, B. (2009). The knowledge spillover theory of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 32(1), 15-30.
- Aéroport de Madagascar. (2018). *Les aéroports exploités par ADEMA*. Retrieved September 19, 2022 from <https://adema.mg/nos-aeroports/>
- Aldrich, H. (1979). *Organizations and Environments*. Stanford University Press. <http://www.sup.org/books/title/?id=7539>
- Aldrich, H. E., & Martinez, M. A. (2001). Many are called, but few are chosen: An evolutionary perspective for the study of entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 25(4), 16.
- Aleisa, E., Recker, J., Liddle, R., & Brown, T. (2013). Startup ecosystems. *Study of the ecosystems around the world; Focusing on Silicon Valley, Toronto and Moscow*, 1-38.
- Ambassade des États-Unis à Madagascar. (2022). *Programme YALI Mandela Washington 2023*. Retrieved October 18, 2022 from <https://mg.usembassy.gov/fr/le-programme-yali-mandela-washington-2023-est-ouvert-postulez-maintenant/>
- Annoni, P., & Dijkstra, L. (2013). EU regional competitiveness index RCI 2013. In: Luxembourg:[1].
- Arundel, A., & Smith, K. (2013). History of the community innovation survey. In *Handbook of innovation indicators and measurement* (pp. 60-87). Edward Elgar Publishing.
- Banque Mondiale. (2020). *CPIA Afrique Évaluations des politiques et des institutions en Afrique*. https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/34325/WB_CPIA_Report_Aug2020FR.pdf
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323-1339. <https://doi.org/10.1108/00251740910984578>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Benjamin, L., Rubin, J. S., & Zielenbach, S. (2004). Community development financial institutions: Current issues and future prospects. *Journal of Urban Affairs*, 26(2), 177-195.
- Blaga, M., & Bakker, D. (2020). Entrepreneurial startup ecosystems: what can smaller ecosystems learn from their top-tier counterparts? Present considerations and future directions. Haaga-Helia Business Innovation Conference (HHBIC) 2020,
- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard business review*, 91(5), 63-72.
- Block, J. H., Colombo, M. G., Cumming, D. J., & Vismara, S. (2018). New players in entrepreneurial finance and why they are there. *Small Business Economics*, 50(2), 239-250.

- Bortolini, R. F., Cortimiglia, M. N., Danilevicz, A. d. M. F., & Ghezzi, A. (2018). Lean Startup: a comprehensive historical review. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2017-0663>
- Cassar, G. (2004). The financing of business start-ups. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 261-283.
- CCIA. (2016). *Chambre de Commerce et d'Industrie d'Antananarivo*. Retrieved January 20, 2023 from <https://www.cci.mg/fr/>
- Charron, N., Lapuente, V., & Dijkstra, L. (2012). Regional governance matters: A study on regional variation in quality of government within the EU. *Regional Studies*, 48(1), 68-90.
- Cloutier, L. M., Cueille, S., Gamra, M., & Recasens, G. (2020). Quelles actions pour relever le défi de l'ancrage des jeunes entreprises technologiques dans l'écosystème entrepreneurial. *Revue Organisations & territoires*, 28(3), 77-91. <https://doi.org/10.1522/revueot.v28n3.1085>
- Cloutier, M., Cueille, S., & Recasens, G. (2014). Accompagner le développement de la TPE dans son écosystème entrepreneurial. *Entreprendre & Innover*, 21-22(2), 66-76. <https://doi.org/10.3917/entin.021.0066>
- Colombo, M. G., & Grilli, L. (2007). Funding gaps? Access to bank loans by high-tech start-ups. *Small Business Economics*, 29(1), 25-46.
- Cunningham, M. (1999). Preparing Biotechnology Leaders of the future. *Managing intellectual property*, 89, 18-26.
- Daft, R. (1983). *Organization theory and design* (West, New York).
- Den Hartog, D. N., & Verburg, R. M. (2004). High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 14(1), 55-78.
- Duhamel, P. (2017). J'écosystème, tu écosystèmes, il écosystème. *Gestion*, 42(4), 16-17.
- Economic Development Board of Madagascar. *Création de société - Madagascar*. Retrieved September 09, 2022 from <https://edbm.mg/creation-de-societe/>
- Ettlie, J. E., & Reza, E. M. (1992). Organizational integration and process innovation. *Academy of Management Journal*, 35(4), 795-827.
- Feld, B. (2020). *Startup communities: Building an entrepreneurial ecosystem in your city*. John Wiley & Sons.
- Fivondronan'ny Mpandraharaha Malagasy. (2022). *Les membres du FIV.MPA.MA*. Retrieved October 15, 2022 from <https://fivmpama.mg/annuaire/>
- Fondation Friedrich-Ebert. (2022). *Youth Leadership Training Program - FES Madagascar*. Retrieved October 18, 2022 from <https://fes.mg/yntp2022/>
- Fortin, M.-F., & Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche: méthodes quantitatives et qualitatives*. Chenelière éducation.
- François, V., Lafaye, C., Cremers, H., & Zaoual, A.-R. (2021). Les difficultés rencontrées par les jeunes entreprises innovantes: incubées versus non incubées. In *Écosystème entrepreneurial et logiques d'accompagnement* (EMS - Editions Management et Société ed., pp. 135-166).
- French Tech Antananarivo. (2019). *French Tech Antananarivo*. Retrieved January 20, 2023 from <https://frenchtechantananarivo.com/>

- Fritsch, M., & Noseleit, F. (2013). Start-ups, long-and short-term survivors, and their contribution to employment growth. *Journal of Evolutionary Economics*, 23(4), 719-733.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche: réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*.
- Ghezzi, A., & Cavallo, A. (2020). Agile business model innovation in digital entrepreneurship: Lean startup approaches. *Journal of Business Research*, 110, 519-537.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Giorgi, A. (1985). *Phenomenology and psychological research*. Duquesne university press.
- Global Entrepreneurship Monitor. Retrieved September 19, 2022 from <https://www.gemconsortium.org/about/gem/5>
- Gonzalez-Uribe, J., & Leatherbee, M. (2018). The effects of business accelerators on venture performance: Evidence from start-up Chile. *The Review of Financial Studies*, 31(4), 1566-1603.
- Groupement des Entreprises de Madagascar. (2022). *Liste des associations et syndicats professionnels sectoriels nationaux du Groupement des Entreprises de Madagascar*. Retrieved October 15, 2022 from <http://www.gem-madagascar.com/membres>
- HABAKA. (2011). *Habaka - 1ère communauté technologique à Madagascar*. Retrieved January 20, 2023 from <https://habaka.org/>
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American journal of sociology*, 82(5), 929-964.
- Hanssen-Bauer, J., & Snow, C. C. (1996). Responding to hypercompetition: the structure and processes of a regional learning network organization. *Organization Science*, 7(4), 413-427.
- Heller, D., De Chadirac, S., Halaoui, L., & Juvet, C. (2019). *L'émergence des start-up* (Vol. 1). ISTE Group.
- Hormiga, E., Batista-Canino, R. M., & Sánchez-Medina, A. (2011). The impact of relational capital on the success of new business start-ups. *Journal of Small Business Management*, 49(4), 617-638.
- Institut National de la Statistique. (2020). *Résultats globaux du recensement général de la population et de l'habitation de 2018 de Madagascar (RGPH-3)*. https://www.instat.mg/documents/upload/main/INSTAT_RGPH3-Definitif-ResultatsGlogaux-Tome1_17-2021.pdf
- International Union of Railways. (2014). *Rail lines (total route-km) - Madagascar*. Retrieved September 19, 2022 from <https://data.worldbank.org/indicator/IS.RRS.TOTL.KM?locations=MG>
- International Telecommunication Union. (2018). *Individuals using the Internet (% of population) - Madagascar*. Retrieved September 19, 2022 from <https://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.ZS?locations=MG>
- International Telecommunication Union. (2020). *Mobile cellular subscriptions - Madagascar*. Retrieved September 19, 2022 from <https://data.worldbank.org/indicator/IT.CEL.SETS?locations=MG>

- International Telecommunication Union. (2021). *Measuring digital development: Facts and figures 2021*. <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/facts/default.aspx>
- Isenberg, D. (2011). The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship. *Presentation at the Institute of International and European Affairs*, 1(781), 1-13.
- Julien, P. (2005). *Les PME: bilan et perspectives* (3e éd.). Québec, Canada: Presses Inter Universitaires.
- Juniors Pour Madagascar. (2022). *Les activités de la JPM*. Retrieved October 15, 2022 from <https://www.juniors-pour-madagascar.com>
- Kerr, W. R., & Nanda, R. (2009). Democratizing entry: Banking deregulations, financing constraints, and entrepreneurship. *Journal of Financial Economics*, 94(1), 124-149.
- Klein, M., Neitzert, F., Hartmann-Wendels, T., & Kraus, S. (2019). Start-up financing in the digital age—a systematic review and comparison of new forms of financing. *The Journal of Entrepreneurial Finance*, 21(2), 3.
- Krajcik, V., & Formanek, I. (2015). Regional startup ecosystem. *European Business & Management*, 1(2), 14-18.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management review*, 24(4), 691-710.
- Le CEENTRE. (2015). *Le Centre d'Excellence en Entrepreneuriat*. Retrieved January 20, 2023 from <https://leceentre.mg/>
- Lee, N., Sameen, H., & Cowling, M. (2015). Access to finance for innovative SMEs since the financial crisis. *Research Policy*, 44(2), 370-380.
- Lee, S. Y., Florida, R., & Acs, Z. (2004). Creativity and entrepreneurship: A regional analysis of new firm formation. *Regional Studies*, 38(8), 879-891.
- Levratto, N. (2009). *Les PME: définition, rôle économique et politiques publiques*. De Boeck Supérieur.
- Liguori, E., Bendickson, J., Solomon, S., & McDowell, W. C. (2019). Development of a multi-dimensional measure for assessing entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(1-2), 7-21. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1537144>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. sage.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194), 105.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2000). The only generalization is: There is no generalization. *Case study method*, 27, 44.
- Lizarelli, F. L., Torres, A. F., Antony, J., Ribeiro, R., Salentijn, W., Fernandes, M. M., & Campos, A. T. (2022). Critical success factors and challenges for Lean Startup: a systematic literature review. *The TQM Journal*, 34(3), 534-551. <https://doi.org/10.1108/TQM-06-2021-0177>
- Löfsten, H. (2016). New technology-based firms and their survival: The importance of business networks, and entrepreneurial business behaviour and competition. *Local Economy*, 31(3), 393-409.
- Lundvall, B.-A., Dosi, G., & Freeman, C. (1988). Innovation as an interactive process: from user-producer interaction to the national system of innovation. *1988*, 349, 369.
- Maine, E. M., Shapiro, D. M., & Vining, A. R. (2010). The role of clustering in the growth of new technology-based firms. *Small Business Economics*, 34, 127-146.

- Mandimbisoa, R. (2023). *À quand la 5G à Madagascar ?* Madagascar-Tribune.com. Retrieved April 2021, 2023 from <https://www.madagascar-tribune.com/A-quand-la-5G-a-Madagascar.html>
- Martinet, A. C. (1990). Epistémologie de la stratégie. *Epistémologies et sciences de gestion, Paris, Economica*, 211-236.
- Martins, E.-C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*.
- Mason, C., & Brown, R. (2014). Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship. *Final report to OECD, Paris*, 30(1), 77-102.
- Matheus Soares, N., Lucas Fulanete, B., João Paulo Ferreira, R., & Rocha, T. V. (2022). Panorama de pesquisa sobre competências de startups [Research Overview about Competencies of Startups. Panorama De La Investigación Sobre Las Competencias De Startups]. *International Journal of Professional Business Review*, 7(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.26668/businessreview/2022.v7i2.293>
- Maxwell, J. A. (1999). *La modélisation de la recherche qualitative: une approche interactive* (Vol. 11). Saint-Paul.
- McMullen, J. S., & Shepherd, D. A. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management review*, 31(1), 132-152.
- MDE. (2015). *La Maison des Entrepreneurs - ONG Miorinasa*. Retrieved January 20, 2023 from <https://www.mde.center/>
- Miarakap. (2018). *Miarakap - société d'investissement*. Retrieved January 20, 2023 from <http://miarakap.com/>
- MIARAKAP. (2022). *Mitsiry – Les États-Unis lancent un projet visant à stimuler les entreprises qui préservent la biodiversité à Madagascar*. Retrieved October 21, 2022 from <http://miarakap.com/mitsiry-etats-unis-lancent-projet-visant-a-stimuler-entreprises-preservent-biodiversite-a-madagascar/>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Millier, P. (2016). *L'étude des marchés qui n'existent pas encore: une méthode spécifique et robuste pour lancer vos innovations*. Editions Eyrolles.
- Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique. (2021). *Liste des institutions 2021 - Madagascar*. Retrieved September 22, 2022 from <http://www.mesupres.gov.mg/>
- Mira-Bonnardel, S., Géniaux, I., & Serraféro, P. (2012). Naissance d'un écosystème d'affaires. *Revue française de gestion*, 222(3), 123-134.
- Mohout, O., & Kiemen, M. (2017). A critical perspective to exponential organizations and its hyper scalability. In: Obtenido de http://mixel.be/files/pdf/Critical-toexponential_preprint.pdf.
- Moogk, D. R. (2012). Minimum viable product and the importance of experimentation in technology startups. *Technology Innovation Management Review*, 2(3).
- Moore, J. F. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard business review*, 71(3), 75-86.
- Navalona R. (2021, June 21, 2021). CEERE : Promouvoir l'entrepreneuriat au niveau des jeunes. *Midi Madagasikara*. <https://midi-madagasikara.mg/2021/06/21/ceere-promouvoir-lentrepreneuriat-au-niveau-des-jeunes/>

- NextA. (2018). *NextA*. Retrieved January 01, 2023 from <http://nexta.mg/>
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge university press.
- OECD, O. M. (2005). The measurement of scientific and technological activities. *Proposes Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, Paris*.
- Orange Digital Center Madagascar. (2019). *Orange Digital Center Madagascar*. Retrieved January 20, 2023 from <https://orangefab.mg/fr/>
- Organisation des Nations unies pour l'éducation la science et la culture. *Définition : taux brut de scolarisation*. Retrieved October 21, 2022 from <http://uis.unesco.org/fr/glossary-term/taux-brut-de-scolarisation>
- Organisation des Nations unies pour l'éducation la science et la culture. (2021). *STEM pour l'autonomisation des jeunes femmes à Madagascar*. Retrieved October 21, 2022 from <https://www.unesco.org/fr/articles/stem-pour-lautonomisation-des-jeunes-femmes-madagascar>
- Peters, L., Rice, M., & Sundararajan, M. (2004). The role of incubators in the entrepreneurial process. *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), 83-91.
- Philippart, P. (2016). *Écosystème entrepreneurial et logiques d'accompagnement*. EMS Editions.
- Polkinghorne, D. E. (1988). *Narrative knowing and the human sciences*. Suny Press.
- Prager, J.-C., & Thisse, J.-F. (2010). *Économie géographique du développement*. La Découverte.
- Prévost, P., & Roy, M. (2015). *Les approches qualitatives en gestion*. Les Presses de l'Université de Montréal.
- Programme d'analyse des systèmes éducatifs de la CONFEMEN. (2020). *PASEC2019 qualité des systèmes éducatifs en Afrique subsaharienne francophone*. https://www.confemen.org/wp-content/uploads/2020/12/RapportPasec2019_Print.pdf
- Qian, H., Acs, Z. J., & Stough, R. R. (2013). Regional systems of entrepreneurship: the nexus of human capital, knowledge and new firm formation. *Journal of economic geography*, 13(4), 559-587.
- Ramachandran, K., & Ray, S. (2006). Networking and new venture resource strategies: A study of information technology start-ups. *The Journal of Entrepreneurship*, 15(2), 145-168.
- Ratsimbazafy, C. (2021). *Les enjeux et défis de l'entrepreneuriat à Madagascar en 2019/2020*. <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50524>
- Razafindrazaka, T. (2012). *Trajectoires territoriales: acteurs et praxis en récits* Université du Québec à Trois-Rivières].
- Razafindrazaka, T. (2020). *Cartographie de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial dans trois territoires malgaches Antananarivo, Ambositra, Antsiranana*. <https://www.jmct.mg/>
- Razafindrazaka, T., & Fourcade, C. (2016). L'entrepreneuriat collectif: un outil du développement territorial? *Économie Régionale et Urbaine*(5), 1017-1042.
- Razafindrazaka, T., & Julien, P.-A. (2017a). Le rôle du capital social dans la modernisation d'un écosystème entrepreneurial traditionnel: le cas de la région de Vakinankaratra. *Revue internationale P.M.E.*, 30(3-4), 99-126. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1042662ar>

- Razafindrazaka, T., & Julien, P.-A. (2017b). Le rôle du capital social dans la modernisation d'un écosystème entrepreneurial traditionnel: le cas de la région de Vakinankaratra. *Revue internationale PME*, 30(3), 99-126.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Currency.
- Roundy, P. T., Brockman, B. K., & Bradshaw, M. (2017). The resilience of entrepreneurial ecosystems. *Journal of Business Venturing Insights*, 8, 99-104. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2017.08.002>
- Roundy, P. T., & Fayard, D. (2019). Dynamic Capabilities and Entrepreneurial Ecosystems: The Micro-Foundations of Regional Entrepreneurship. *The Journal of Entrepreneurship*, 28(1), 94-120. <https://doi.org/10.1177/0971355718810296>
- Royer, I., & Zarlowski, P. (2014). Chapitre 6. Le design de la recherche. In *Méthodes de recherche en management* (pp. 168-196). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0168>
- Sammut, S. (2001). Processus de démarrage en petite entreprise: système de gestion et scénarios. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1(1), 61-76.
- Schwartz, M. (2013). A control group study of incubators' impact to promote firm survival. *The Journal of Technology Transfer*, 38(3), 302-331.
- Skala, A. (2019). The startup as a result of innovative entrepreneurship. In *Digital Startups in Transition Economies* (pp. 1-40). Springer.
- Skala, A., Skala, & Barlow. (2019). *Digital Startups in transition economies*. Springer.
- SOLIDIS. (2017). *Solidis - société d'investissement*. Retrieved January 20, 2023 from <https://www.solidis.org/>
- St-Jean, E., & Audet, J. (2012). The role of mentoring in the learning development of the novice entrepreneur. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(1), 119-140. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0130-7>
- St-Pierre, J., Boutary, M., Razafindrazaka, T., & Monnoyer, M.-C. (2017). Économies en développement et internationalisation des PME: le cas de Madagascar. 7ième ATLAS-AFMI,
- Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: a sympathetic critique. *European planning studies*, 23(9), 1759-1769.
- Stam, E. (2018). Measuring Entrepreneurial Ecosystems. In A. O'Connor, E. Stam, F. Sussan, & D. B. Audretsch (Eds.), *Entrepreneurial Ecosystems: Place-Based Transformations and Transitions* (pp. 173-197). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-63531-6_9
- Stam, E., & Van de Ven, A. (2021). Entrepreneurial ecosystem elements. *Small Business Economics*, 56(2), 809-832.
- Tessier-Dargent, C. (2014). Les paradoxes de l'entrepreneuriat de nécessité : Strapontin ou tremplin ? *Entreprendre & Innover*, 20(1), 24-38. <https://doi.org/10.3917/entin.020.0024>
- Thiétart, I. (1999). RA, Méthodes de Recherche en Management. In: Paris, Ed. DUNOD.
- Thompson, V. A. (1965). Bureaucracy and innovation. *Administrative science quarterly*, 1-20.
- United Nations Educational Scientific and Cultural Organization. (2017). *R&D en % du PIB - Madagascar*. Retrieved September 22, 2022 from <https://fr.unesco.org/countries/madagascar>

- United Nations Educational Scientific and Cultural Organization. (2020). *Education and Literacy - Madagascar*. Retrieved September 22, 2022 from <http://uis.unesco.org/fr/country/mg>
- Van Weele, M., van Rijnsoever, F. J., Eveleens, C. P., Steinz, H., van Stijn, N., & Groen, M. (2018). Start-EU-up! Lessons from international incubation practices to address the challenges faced by Western European start-ups. *The Journal of Technology Transfer*, 43(5), 1161-1189.
- Venckuviene, V. (2014). The obstacles for start-ups and the critical factors for their successful development. *Economics & Management*, 19(2).
- Verspagen, B. (2006). 487 Innovation and Economic Growth. In J. Fagerberg & D. C. Mowery (Eds.), *The Oxford Handbook of Innovation* (pp. 0). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199286805.003.0018>
- Wennekers, S., & Thurik, R. (1999). Linking entrepreneurship and economic growth. *Small Business Economics*, 13(1), 27-56.
- Woolcock, M., & Narayan, D. (2000). Social capital: Implications for development theory, research, and policy. *The world bank research observer*, 15(2), 225-249.
- World Bank. (2019a). *Ratio of Female to Male Primary School Enrollment for Madagascar*. Retrieved October 21, 2022 from <https://fred.stlouisfed.org/series/SEENRPRIMFMZSMDG>
- World Bank. (2019b). *Ratio of Female to Male Secondary School Enrollment for Madagascar*. Retrieved October 21, 2022 from <https://fred.stlouisfed.org/series/SEENRSECOFMZSMDG>
- World Bank. (2020a). *Access to electricity (% of population) - Madagascar*. Retrieved September 19, 2022 from <https://data.worldbank.org/indicator/EG.ELC.ACCS.ZS?locations=MG>
- World Bank. (2020b). *Ratio of Female to Male Tertiary School Enrollment for Madagascar*. Retrieved October 21, 2022 from <https://fred.stlouisfed.org/series/SEENRTERTFMZSMDG>
- World Bank. (2021a). *Gross Domestic Product for Madagascar*. Retrieved September 06, 2022 from <https://fred.stlouisfed.org/series/MKTGDPMGA646NWDB>
- World Bank. (2021b). *Population, Total for Madagascar*. Retrieved September 06, 2022 from <https://fred.stlouisfed.org/series/POPTOTMGA647NWDB>
- WorldWide mobile data pricing. (2022). *Worldwide mobile data pricing 2022*. Retrieved April 21, 2023 from <https://www.cable.co.uk/mobiles/worldwide-data-pricing/>
- Zafy Tody. (2017). *Zafy Tody*. Retrieved January 20, 2023 from <https://zafytody.mg/>
- Zaheer, H., Breyer, Y., & Dumay, J. (2019). Digital entrepreneurship: An interdisciplinary structured literature review and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 148, 119735.
- Zhang, Y., & Li, H. (2010). Innovation search of new ventures in a technology cluster: the role of ties with service intermediaries. *Strategic Management Journal*, 31(1), 88-109.

ANNEXES : VERBATIMS

1. INSTITUTIONS FORMELLES

Environnement politique instable

L'environnement politique à Madagascar est souvent instable, ce qui peut compliquer la création et le développement des start-ups. (T 1)

La politique est trop importante à Madagascar. Il suffit que ça ne marche pas au niveau de la politique et tout bloque. (IF 4)

Il y a eu une crise politique à Madagascar pendant les premières années de vie de ma société. Il n'y avait plus rien qui marchait. Je n'avais plus de clients, de même pour tous ceux qui étaient dans le secteur des services. Même mes clients à l'étranger ont suspendu nos contrats. (Entrepreneur 2)

Environnement des affaires en développement, mais pas un frein à l'entrepreneuriat

Je vais vous surprendre sûrement. Je pense qu'on a un environnement des affaires, qui n'est pas l'obstacle majeur à l'entrepreneuriat. Il y a eu des initiatives en faveur de l'entrepreneuriat, qui ont été plutôt réussies. Je pense en particulier à l'EDBM. On a un guichet unique des entreprises, ce n'est pas le cas dans tous les pays. On a un registre du commerce des sociétés qui fonctionne à peu près. Ce n'est pas le cas dans tous les pays. (IF 3)

Sur les démarches de création, je mettrai un B+ ou B-. Je ne sais pas, mais je ne mettrais pas un D quoi ? (IF 3)

La fiscalité peut faire peur. Étonnamment, elle n'est pas si lourde que ça, vous savez ? En France, l'impôt sur les sociétés, il est 35% ici il est de 20. Les charges sociales, ici elles sont tout à fait supportables. Donc je crois qu'on peut faire des choses. Je crois qu'il y a des contraintes beaucoup plus compliquées que l'environnement réglementaire et le cadre des affaires. (IF 3)

Certes, il y a des efforts entamés par le gouvernement. Mais je pense que la transformation de l'écosystème prend du temps. On est parti d'un écosystème qui n'est pas du tout du favorable aux entrepreneurs. (PI 2)

La pression fiscale n'est pas tellement un problème à Madagascar. Il faut juste sensibiliser les entreprises que l'impôt à payer correspond au CA ou aux bénéfices. (PI 1)

Politique du gouvernement tourné vers l'entrepreneuriat

Imaginez 1500 sociétés pour 150 000 diplômés. On ne va pas s'en sortir. Donc le gouvernement doit avoir une politique orientée vers l'entrepreneuriat et on est obligé de s'améliorer sur ce sur cette optique-là. (PI 2)

Bon, je dirais que la politique actuelle est centrée sur FIIHARIANA. Sur l'aspect politique, gouvernement public et tout ça, c'est FIIHARIANA. (PI 2)

S'il n'y a pas un rapprochement entre les 2, ça va être un dialogue de sourds.

Puis l'État va dépenser beaucoup d'argent sur quelque chose avec 0 impact ou le privé va solliciter l'État et va attendre très longtemps. Alors il faut un rapprochement entre les deux? Et heureusement, je pense, que l'équipe actuelle est dans cet état d'esprit là. (PI 2)

Notre environnement politique a toujours été un blocage, mais actuellement il y a le projet FIIHARIANA et j'espère que ça pourra changer quelque chose. (PI 1)

Depuis un certain temps, je dirai que l'entrepreneuriat est devenu un terme à la mode. Et là maintenant, il y a pas mal d'entités privées présentes. Même l'État commence à s'y mettre. Si ça continue, nous aurions bientôt des résultats. (R 3)

À part FIIHARIANA, je ne vois pas d'autres initiatives du gouvernement. L'initiative est bonne, mais c'est toute la gestion qui est à revoir. Il communique beaucoup, mais la gestion est la même qu'avant. (R 4)

L'environnement politique et les lois en vigueur ont un impact sur l'écosystème des start-ups numériques malgaches. Le pays est souvent confronté à des problèmes de corruption, ce qui rend difficile pour les entrepreneurs de respecter les lois et les réglementations. Cependant, le gouvernement est en train de mettre en place des mesures pour encourager l'entrepreneuriat et faciliter la création d'entreprises. (T 1)

Il y a une politique pour accompagner les jeunes à Madagascar. Mais je pense que ce n'est pas suffisant. (Entrepreneur 1)

Je trouve que maintenant notre environnement commence à tendre vers l'entrepreneuriat. (Entrepreneur 3)

Le problème avec le projet FIIHARIANA est que l'État veut faire la partie opérationnelle alors que le privé connaît mieux les entrepreneurs. L'État devrait juste soutenir les structures d'accompagnement en place. (PI 4)

Forte présence de la corruption

La corruption reste également un défi pour les entrepreneurs, qui doivent souvent faire face à des demandes de pots-de-vin ou de faveurs pour obtenir des autorisations ou des financements. (T 1)

Ben on est obligé de payer sous la table. C'est des pratiques courantes, c'est ça qu'il faut changer et c'est de ça que je parle quand je dis que c'est une éducation vraiment à la base. À la base, c'est changer les mentalités déjà. (IF 2)

Officiellement, il faut faire ça, ça, ça. Mais au final personne ne suit ; ou du moins seulement une toute petite minorité se bat pour que ça marche, mais pour la plupart, ça n'a pas de poids, ça n'a pas de valeurs. On fait tout pour contourner les textes. (IF 2)

Entre autres, on a des textes, mais tu peux passer outre le texte, si tu payes un peu plus. (IF 2)

Autrefois, je vous avoue qu'une personne haut placée du gouvernement a détourné des fonds pour les mettre je ne sais où. Le projet n'a connu aucun avancement pendant qu'il était à sa tête. (R 1)

Le truc du, je connais quelqu'un, est toujours présent sur l'aspect politique et dans le secteur public en général. (R 4)

Il faut juste connaître les dispositifs. Il n'y a pas assez de transparence, il n'y a pas assez de transparence au niveau des dispositifs existants. Il y a des freins. C'est-à-dire qu'aujourd'hui, par exemple, tous les tous ceux qui sont dans l'entrepreneuriat social, etc. S'en plaignent. Aujourd'hui, il n'y a pas de statut pour l'entreprise sociale. On est soit une start up, soit une entreprise qui paye 20 % d'impôt en moins, très peu synthétique, etc. Voilà pour ça, il y a des passerelles. Si on est une entreprise individuelle, on paiera un impôt synthétique et ce n'est pas du tout la même chose que d'être une S.A.R.L. (R 2)

La corruption et les lourdeurs administratives peuvent entraver le développement des start-ups, il est donc important de travailler à l'amélioration de ces facteurs. (PI 3)

Absence de confiance entre les entrepreneurs et l'administration publique

C'est fortement lié avec ce qu'on a dit tout à l'heure sur ce qu'on le, le niveau de confiance qu'on a avec l'administration en général, parce qu'on ne peut pas travailler sans l'administration et si l'administration ne joue pas son jeu, le reste ne le fait pas non plus. (IF 2)

Il existe vraiment une conviction que ce n'est pas comme ça que ça marche, que les textes ils s'en foutent. (IF 2)

Pour les impôts, on se dit, vais-je payer des impôts alors que je ne sais pas s'ils seront utilisés. (IF 4)

Limite des brevets

Un brevet de garantie en rien sur la propriété d'une invention. Une légère modification et un nouveau brevet peuvent naître. (PI 4)

Lois pas assez flexibles au développement des activités des start-ups

Une illustration, il y avait une start-up qui voulait faire des publicités sur les bus depuis des années, mais comme il n'y avait pas de loi, il a été jugé que c'était interdit. (PI 2)

Mais comme il n'y avait pas de loi qui autorisait cette pratique, les gens au niveau de la commune urbaine d'Antananarivo ne l'ont pas autorisé. Parce qu'il n'y avait pas de loi, les autorités ont jugé que cette pratique était interdite. (PI 2)

Ça fait juste 2 ans que la loi a été mise en place. Les jeunes entrepreneurs ont dû faire du lobbying pour que cela soit pris en compte. (PI 2)

Donc c'est un peu tout ça hein, mais je pense qu'on avance quand même dans l'amélioration de l'écosystème et notamment pour protéger un peu les jeunes porteurs de projets. Et personnellement, je me dis aussi que c'est le public qui est de plus en plus convaincu qu'on a plus le choix. (PI 2)

J'ai vu le gagnant d'un concours à un moment. Il m'a dit que sa société a été créée, mais qu'ils ont été bloqués par le fisc. Il a été dit que leurs activités n'étaient pas encore légales, bien qu'elles soient sur le point d'être normalisées. (Entrepreneur 1)

Existence des allègements fiscaux pour les nouveaux entrepreneurs et ceux ayant un chiffre d'affaires moins élevé

Il existe par ailleurs ce fameux statut dont le seuil a été relevé l'année dernière, d'assujettissement à la TVA et à la comptabilité simplifiée, en dessous du seuil des 200000000 d'Ariary. Et je trouve que c'est très favorable. C'est-à-dire qu'aujourd'hui, si vous créez une entreprise individuelle qui fait moins de 100 millions d'Ariary vous n'êtes pas obligé. (IF 3)

Et que vous êtes assujetti à l'impôt synthétique, vous n'êtes pas obligé de tenir une comptabilité aux normes. Juste un livre de caisse, vous ne payez pas de TVA, donc je trouve que et puis 200000000. Ce n'est pas mal, hein. Ce système est assez pratique par les jeunes entrepreneurs. (IF 3)

Le public essaie tout de même de s'adapter au mieux à ce qui se passe sur le terrain. Je pense qu'il y a des efforts. Exemple, l'impôt synthétique, le fait de payer 5% sur le chiffre d'affaires au lieu d'avoir à payer 20% des bénéfices. (PI 2)

L'administration fait des efforts en facilitant la fiscalité des nouvelles entreprises et des PME. (R 3)

Déclarations fiscales facilitées par des associations à but non lucratif

Les entreprises membres de notre association n'ont plus besoin d'aller au centre fiscal. Elles nous communiquent seulement leur facture et nous faisons le reste. (PI 1)

Les entrepreneurs malgaches manquent de connaissances en fiscalité

L'aspect fiscal est également un facteur important pour les start-ups, qui ont souvent des difficultés à comprendre et à respecter les réglementations fiscales. (T 1)

Je ne vois pas pourquoi l'EDBM demande des impôts dès la création d'une entreprise. (Entrepreneur 3)

Problème avec l'administration fiscale

La pression fiscale est trop élevée. Ça constitue un barrage pour les nouveaux entrepreneurs, aussi ils sont fatigués et préfèrent rester dans l'informel. (IF 1)

Après, bon évidemment, dès qu'on commence à se frotter aux problématiques fiscales, réglementaires, administratives, c'est compliqué. (IF 3)

Je vous avoue qu'une grande partie de la somme que j'ai gagnée grâce au concours est partie dans la paperasse et la formalisation de ma société. (Entrepreneur 4)

On a eu des soucis à la douane lors de l'importation de nos machines de Chine. (Entrepreneur 3)

2. CULTURE

Les Malgaches ont tendance à devenir salariés

Comment vous percevez l'accompagnement entrepreneurial des jeunes et actuellement, Madagascar ? Il n'y a pas assez d'accompagnement. C'est sûr. Parce que je dirai, nos jeunes ont été formatés depuis des années, depuis toujours à cette mentalité : je vais travailler, je vais avoir obtenu mon diplôme et je vais devenir cadre d'une grande société ou de l'administration. (IF 2)

On a vraiment besoin de cet esprit, cette éducation entrepreneuriale, car c'est ce qui manque énormément chez nous. Donc c'est dommage pour nos diplômés, parce qu'on a des milliers de diplômés qui sont chômeurs et qui font un travail qui ne correspond même pas à leur diplôme. (IF 2)

Les jeunes qui se disent je quitte mon emploi pour créer une entreprise, il n'y en a pas beaucoup. (PI 2)

Quand on n'a pas été éduqué dans un contexte d'entreprise, on a besoin de faire la culture entrepreneuriale. Et ça, je pense pour Madagascar, il faut le faire pour tout le monde. (PI 2)

Selon mes constats, les jeunes qui ont fait 5 années d'études supérieures ne veulent pas créer leurs entreprises, mais obtenir un bon poste. (PI 1)

Les jeunes commencent à penser qu'il y a d'autres voies possibles à part de finir les études et devenir cadre dans une grande société. (R 1)

À Madagascar, on n'a pas été éduqué pour être entrepreneur. Notre système a toujours incité les jeunes à devenir des docteurs, des ingénieurs. Là ça commence à changer, mais il reste du chemin. (R 3)

Il y a cette mentalité malgache qui dit que je ne vais pas aller gérer un ranch, je préfère travailler en bureau. (R 3)

Les Malgaches ont une culture de travail salarié plutôt que d'entrepreneuriat. (T 1)

La culture entrepreneuriale à Madagascar est encore en développement. Les Malgaches ont tendance à préférer devenir des salariés plutôt que de créer leur propre entreprise, et les jeunes manquent parfois de maturité pour entreprendre. (PI 3)

On a été éduqué à être salarié plutôt qu'entrepreneur. On n'a pas cette culture d'entreprise et on espère que ce GAP-là va être comblé avec les formations. En tant qu'entrepreneur,

sachez délégués. Vous devez tout savoir pour ne pas vous faire entuber, mais il faut savoir déléguer et avoir confiance en vos collaborateurs. (IF 4)

Depuis tout petit, on nous demande tu veux faire quoi plus tard. Tu veux travailler où ? Tu veux être à quel poste ? (Entrepreneur 2)

J'ai ressenti que j'étais le seul à vouloir créer une entreprise parmi mes collègues à l'université. Mes camarades cherchaient plus à trouver un stage et intégrer de grandes entreprises. (Entrepreneur 1)

Je trouve que l'entrepreneuriat n'est pas une carrière envisageable pour la plupart des Malgaches. (Entrepreneur 3)

Il faudrait revoir la mentalité des Malgaches concernant l'entrepreneuriat. Tout le monde devrait avoir le choix de devenir entrepreneur. (Entrepreneur 4)

Absence de l'esprit entrepreneurial

Notre premier volet d'intervention c'est vraiment la sensibilisation parce qu'il faut savoir en fait que la culture entrepreneuriale n'est pas assez véhiculée chez les Malgaches. Ni même le fait de se dire que l'entrepreneuriat, c'est un choix de carrière. (PI 2)

Le processus FIHARIANA est très long. Il faut dire que le financement c'est le but du projet. Suivant les constats généralisés, je crois que tout le monde a fait ce constat, c'est le manque d'esprit entrepreneurial des gens, le manque de structuration de leur projet. C'est pour ça que dans le processus FIHARIANA, il y a une phase de présélection. (IF 2)

Si vous allez discuter avec n'importe quel Malgache, il y a tous les problèmes du monde et il n'y a pas de solution. [...] Les gens vont avoir un problème, ils vont avoir un problème, ils vont avoir un problème, et ils ne vont pas chercher la solution. (R 2)

Les Malgaches n'ont pas énormément la culture entrepreneuriale. (Entrepreneur 1)

Il faut un accompagnement psychologique aux entrepreneurs malgaches. Il peut y avoir un blocage, par exemple aux vécus du malgache depuis son enfance. Les Malgaches ne sont pas entrepreneurs de nature. (Entrepreneur 4)

Je trouve qu'il faut travailler la culture malgache. On n'est pas très entrepreneur, on n'a pas cette vision entrepreneur. (Entrepreneur 5)

Manque de confiance marqué au sein de l'écosystème malgache

Les entrepreneurs malgaches veulent tout faire tout seuls. Je ne sais pas si c'est par manque de confiance. (IF 4)

Je vous avoue que si j'étais encore jeune, j'aurais du mal à accepter que quelqu'un d'autre gère mon argent. Même si c'est dans mon intérêt. (Entrepreneur 2)

Je trouve que les entrepreneurs malgaches sont plutôt solitaires. (Entrepreneur 3)

La confiance demande du temps. Nous avons mis un certain temps pour que les gens aient confiance en nous. (Entrepreneur 4)

Certaines collaborations avec les mentors n'ont pas fonctionné, car je pense que des fois il y a de la méfiance. Les jeunes ont peur de se faire voler leurs idées. (PI 4)

L'écosystème malgache accorde plus de confiance aux étrangers

On nous dit souvent qu'on ne finance que les karana et les vazaha, mais je vous assure qu'on essaie de financer également des Malgaches (IF 4)

Il faut qu'il y ait des gens qui ont vu quelque chose ailleurs et qui peuvent réaliser des choses à Madagascar. (IF 2)

Honnêtement, si j'étais étranger, je ne vous cache pas qu'ils m'auraient reçu directement même sans rendez-vous ni contact au sein de leurs entreprises. (Entrepreneur 1)

Les jeunes s'imaginent que l'entrepreneuriat c'est facile

À Madagascar aujourd'hui, je pense que pour la plupart des jeunes, on n'est pas encore dans une bonne mentalité liée à l'entrepreneuriat. C'est-à-dire que voilà, en fait les jeunes aujourd'hui, si on leur parle, bien sûr, ils veulent être entrepreneurs, ils veulent être des dirigeants, mais c'est surtout parce qu'ils pensent qu'ils vont gagner des sous sans rien faire. (R 2)

Les jeunes veulent se lancer, mais abandonnent dès les premières difficultés. (Entrepreneur 4)

Vulgarisation de l'entrepreneuriat grâce aux concours

Dans ce concours, nous ne visons pas les mêmes cibles que le premier, nous n'avons pas les mêmes critères ni les mêmes prix. À travers ce trophée nous essayons de développer cet esprit entrepreneurial des jeunes. (IF 2)

Les concours habituent les Malgaches à la notion d'entrepreneuriat (IF 1)

Au-delà de ça, je trouve que FIHARIANA a aussi permis de parler d'entrepreneuriat et ce n'est pas mal. Voilà. (IF 3)

Je dirais que même si on fait des accompagnements, les concours restent dans le domaine de la sensibilisation. Je veux dire par là qu'il y a beaucoup de gens qui participent au concours, qui s'intéressent plus aux lots qu'au fait de vraiment créer l'entreprise. (PI 2)

On s'occupe de concevoir tout ce qui est formation en gestion, avec une dizaine de modules en Malagasy. (PI 2)

Les concours sont un moyen de motiver les jeunes entrepreneurs, bien que je ne suis pas réellement fan. Il n'y a qu'un seul gagnant et les autres projets se sentent dévalorisés puis délaissés. (PI 1)

Peur chez les jeunes

- Peur d'entreprendre

Il est vrai que les jeunes ont peur d'entreprendre. Ils hésitent à se lancer, parce qu'ils ont peur d'échouer. (PI 1)

Les jeunes hésitent, ont peur de faire des actions. Ils se demandent toujours des questions comme : où trouver de l'argent ? Qui peut m'aider ? Dans quel secteur je pourrais me lancer ? (PI 1)

La commission jeune et entrepreneuriat est là pour accueillir les jeunes entrepreneurs. Je ne vous cache pas que ces derniers ont peur ; ils ne savent pas où mettre les pieds. Ils sont intimidés par les autres membres déjà expérimentés. (R 1)

Aujourd'hui, c'est un problème de mindset. [...] Il faut vraiment que les gens se rendent compte des idées et des ouvertures. [...] Il ne faut pas avoir peur de l'échec, de la critique, etc. (R 2)

Le malgache a peur. Il a peur de venir vers nous. Je pense que c'est culturel, mais nous on a fait des efforts de communication. (IF 4)

J'ai eu de la chance, après 18 mois, quelqu'un m'a appelé pour s'associer et créer une société informatique. Cela m'a rassuré d'avoir un associé et de ne pas créer la société tout seul en mon nom. (Entrepreneur 2)

- Peur d'approcher les différents acteurs de l'écosystème

Je n'ai pas fait le premier pas pour approcher les groupements. J'avais peur, je n'avais pas le courage. (Entrepreneur 3)

Avant, j'avais peur de demander des questions. Même à l'école j'avais peur du regard et du jugement des autres. (Entrepreneur 5)

Tendance à rester dans l'informel

La concurrence de l'informel. Je crois qu'aujourd'hui il faut amener de plus en plus les entrepreneurs vers le formel. (IF 3)

Ici on aide les gens gratuitement pour formaliser leur structure. Nous attendons jusqu'ici que les entrepreneurs viennent à nous. (PI 2)

Nous avons demandé du financement chez BIT pour former de jeunes entrepreneurs qui ont participé au concours. Avec ce financement, nous les avons accompagnés pour leur formalisation. S'ils étaient 20 à vouloir entreprendre au début, seulement 04 ont voulu se formaliser. (R 1)

Même si nous sensibilisons encore et toujours les jeunes à entreprendre, si les conditions ne les conviennent pas ou s'ils ne connaissent pas l'utilité de se formaliser, ils préféreront toujours rester dans l'informel. (R 1)

Il y a une augmentation continue du secteur informel. Il n'y a pas assez d'effort déployé pour la formalisation des entreprises informelles. (R 3)

Les Malgaches ont encore tendance à préférer le statut de salarié, et les entreprises ont souvent du mal à sortir de l'informel. (T 1)

Les entreprises ont tendance à rester dans l'informel. Il est important de sensibiliser la population à l'entrepreneuriat et de travailler à la formalisation des entreprises. (PI 3)

Ceux qui ne paient pas, on les laisse ne pas payer. Pourquoi ? On devrait inciter les gens à payer et ne pas augmenter l'impôt de ceux qui paient. (IF 4)

Transformation progressive de la mentalité

Les statistiques sont quand même assez intéressantes, on est à 117 000 dossiers reçus sur FIHARIANA ; il y a 2000 entrepreneurs qui sont formés sur de diverses techniques. On est en train de concevoir le programme sur la gestion. (PI 2)

Changer la mentalité avec les formations c'est un peu comme vendre un produit tellement innovant que les gens ont besoin de s'adapter petit à petit avant de l'utiliser totalement. (PI 2)

C'est je pense qu'il y a une vraie volonté de créer son emploi. Donc il y a une vraie volonté aussi de gagner sa vie. (R 2)

La nouvelle génération a une certaine fibre entrepreneuriale. Je suis jury de plusieurs concours et je sens vraiment que les jeunes veulent en découdre. (IF 4)

Aujourd'hui, on commence à voir un changement dans la manière de sensibiliser les jeunes à entreprendre. (Entrepreneur 2)

3. INFRASTRUCTURES

Non compétitif au niveau international

Sûrement, on est pas du tout compétitif et c'est pour ça que je résonne plutôt micro, micro-infrastructures, micro-environnement. Par exemple, lorsqu'on parle d'éducation, on ne sort même pas du cadre national. Le cadre national c'est déjà énorme. (IF 2)

Développement de la région d'Analamanga comparé aux autres régions

On commence petit et on grandit, on grandit. Aujourd'hui on ne raisonne même pas national, régional à la limite, mais pas plus. (IF 2)

Bon le niveau des infrastructures quand on commence à aller vers les métiers ruraux de l'agroalimentaire, c'est une contrainte majeure, c'est à dire qu'en fait, vous demander un entrepreneur dans un élevage de porcs, qu'est-ce qui vous pose plus de problèmes si c'est le fisc ou si c'est le fait qu'il n'y a pas de route pour aller au marché, je pense que c'est plutôt ça. (IF 3)

L'accès internet et l'électricité sont des infrastructures essentielles pour le développement des start-ups numériques, mais leur disponibilité et leur qualité restent encore inégales à Madagascar. (T 1)

Les étudiants ont tout de même accès aux outils technologiques

Je pense que c'est faux de dire que les jeunes aujourd'hui à Tana n'ont pas accès aux outils technologiques. C'est faux. Ils y ont presque tous accès en plus. (R 2)

Nous offrons un accès internet à nos entrepreneurs. (PI 4)

Les coûts des infrastructures sont assez chers

Les coûts des infrastructures sont trop chers. Certes, on est le deuxième, ou même le premier pays d'Afrique en termes de débit internet, mais c'est plus cher qu'ailleurs. (IF 4)

Ce n'est pas tout le monde qui a la Wifi. C'est assez couteux. (Entrepreneur 5)

4. DEMANDE

Possibilité de croissance au sein de l'écosystème pour les start-ups numériques

Le directeur général de l'entreprise X, qui est une entreprise qui existe depuis 2 ans, n'avait pas de capital de départ, mais maintenant, il fait presque 3 milliards d'Ariary de chiffre d'affaires. Il avait 0 quand il a démarré et lui à développer des logiciels, il a embauché quelqu'un. Maintenant ils sont 90. (IF 3)

Si les jeunes veulent se lancer, je ne vous cache pas qu'il existe de nombreux secteurs ayant un potentiel de développement à Madagascar. Pour ne parler que de l'agriculture ou même des TIC. Ces dernières ont actuellement un potentiel énorme que je ne saurais imaginer à ce stade pour Madagascar. (R 1)

J'ai un ami qui a gagné un concours il y a deux ans. Aujourd'hui la taille de son entreprise a vraiment augmenté. (R 4)

Il y a un potentiel de croissance pour les jeunes entreprises dans de nombreux secteurs à Madagascar, notamment dans les technologies numériques. (T 1)

La demande des consommateurs pour des produits et services innovants est en constante augmentation à Madagascar. (T 1)

Madagascar est le nouvel Eldorado du centre d'appel. Ils partent du Maroc, du Maurice pour s'installer à Madagascar parce que la main-d'œuvre est peu cher. (IF 4)

Nous sommes actuellement 10 collaborateurs au sein de la société. (Entrepreneur 1)

J'ai créé mon entreprise dès que j'ai fini ma formation. Actuellement, j'ai 11 salariés. (Entrepreneur 4)

Le numérique permet de toucher tous les secteurs dans tout Madagascar. (Entrepreneur 5)

Il y a un potentiel de croissance des jeunes entreprises dans différents secteurs. (R 2)

Intérêt de l'écosystème pour les projets numériques

On fait un événement qui s'appelle la chasse au Trésor où on invite vraiment là toute la ville d'Antananarivo. Donc ça touche à peu près sur 60000 personnes tous les ans, avec à peu près 600 participants. (PI 2)

Par exemple, il y a quelque chose qui marche aux États-Unis, donc les Start-ups malgaches essaient de lancer ça ici. On remarque que les jeunes arrivent à comprendre le concept, le nouveau produit proposé. Ils comprennent qu'ils peuvent le consommer. Notamment les NTIC, ça commence à être de plus en plus dynamisé. (PI 2)

Notre première question était : est-ce que les entreprises accepteraient les paiements en ligne ? C'était une grande innovation pour le marché malgache. J'ai finalement réussi à introduire le premier paiement en ligne par mobile money à Madagascar. (Entrepreneur 1)

Demande limitée si on raisonne uniquement à un marché B To C avec la population

Le deuxième blocage c'est que le marché n'est pas suffisant. Il n'y a pas une classe suffisante pour se dire, je lance quelque chose et je compte sur cette classe de population là pour acheter mes produits. (PI 2)

Donc, on a un genre de gap entre les super riches et les pauvres ; et ça freine un peu le marché des entreprises qui se créent. (PI 2)

- Faible niveau de pouvoir d'achat des Malgaches

Il y a un vrai enjeu d'augmenter le pouvoir d'achat des Malgaches pour que demain ils puissent être des consommateurs et qu'il n'y ait plus d'argent qui tourne en interne du pays. (R 2)

Il y a des volontés politiques et je ne sais pas ce qu'il en est exactement, mais qui sont ces différents enjeux-là ? C'est nécessaire aujourd'hui pour développer le pays, de développer les compétences et de développer le pouvoir d'achat. (R 2)

- Marché B To B plus intéressant

J'ai commencé à faire de la prospection auprès de différentes entreprises. Avant ça, j'ai surtout développé la plateforme. (Entrepreneur 2)

Le climat d'affaires actuel permet aux jeunes de se lancer dans l'entrepreneuriat. Il existe actuellement une forte demande émanant des grosses boîtes pour travailler avec des sous-traitants. Nous souhaitons actuellement soutenir ces entreprises travaillant autour d'une grande entreprise. (PI 1)

Sans nos partenariats avec différents établissements d'enseignement, je pense que nous ne serions plus sur le marché actuellement. (Entrepreneur 5)

Pression exercée par les grandes entreprises clientes des jeunes entreprises

Les opérateurs mobiles money m'ont dit qu'ils voulaient travailler avec moi, à condition que ma solution était exclusive à un opérateur et non les autres. (Entrepreneur 1)

J'ai refusé la proposition de chacun des opérateurs, car je pensais que si une autre solution venait à l'opérateur plus tard, ce dernier me lâcherait et je me retrouverais alors sans client. (Entrepreneur 1)

On a mis 1 an avant de trouver des terrains d'entente et mettre tout ça sous contrat. (Entrepreneur 1)

Possibilité d'aller à l'international

Et puis. Intégrez-vous à un écosystème ? Aujourd'hui, il y a de plus en plus de dynamiques et de réseaux qui se montent où il y a un pont entre l'international et Madagascar. Au niveau océan Indien, il y a toute une dynamique. Avec le R 2, on a aussi monté une dynamique. (R 2)

Madagascar est actuellement une possibilité pour les entreprises étrangères qui souhaitent externaliser leurs activités numériques et téléphoniques, telles que le développement de sites web ou la mise en place de call center. La main-d'œuvre est abordable et la connexion est assez bonne. (IF 4)

J'avais des clients en France et en Suisse avant la crise politique. (Entrepreneur 2)

Toutes les start-ups qu'on accompagne s'adressent dans un premier temps au marché malgache et dans un deuxième temps, soit à des marchés de l'océan indien, soit africains. (PI 5)

5. RÉSEAU (CAPITAL SOCIAL)

Réseau familial mis en avant au sein de l'écosystème

À Madagascar, les réseaux sont souvent construits sur la base de relations personnelles ou familiales. Il est important de développer un réseau professionnel qui dépasse ces relations personnelles. (T 1)

Je dirai que mon premier réseau c'est ma famille. (Entrepreneur 1)

La famille de mon associé avait un certain réseau qui nous était devenu accessible. (Entrepreneur 2)

Collaboration entre les acteurs

Aujourd'hui, il y a peut-être de plus en plus de collaborations entre acteurs de l'écosystème. C'est-à-dire qu'à partir du moment où c'est bien identifié, où on sait où se situent les plates-bandes de chacun, c'est bien formalisé. (R 2)

- **Entre le public et le privé**

On a travaillé avec le ministère sur des projets pour les jeunes entrepreneurs, les start-ups. (IF 2)

Je trouve que sur le principe, l'idée que l'État appuie le déblocage des crédits sérieux et j'insiste sur le sérieux à des entrepreneurs privés, c'est une excellente initiative qu'on ne peut que saluer. (IF 3)

Je pense que le partage des responsabilités entre toutes les SAEI et l'État serait la formule appropriée. (PI 2)

Le 3P, soit le partenariat public privé. Il faut qu'il y ait plus de conventions entre l'État et le privé. (PI 2)

Ce que j'aime bien, c'est l'ouverture de l'équipe dans le public. On n'est plus dans un format où les fonctionnaires travaillent de leur côté et le privé essaie de combler le vide. Mais il y a des partenariats qui se mettent en place. (PI 2)

Le Groupement des exportateurs d'huiles essentielles à Madagascar, qui est membre du R 1, s'est mobilisé pour parler avec le ministère de la Santé pour favoriser les activités durant la période de COVID. (R 1)

Le groupement peut négocier avec les autorités gouvernementales pour favoriser des secteurs spécifiques. Nous agissons également comme tireur de sonnette d'alarme. (R 1)

Il existe actuellement des initiatives de la Banque, soutenues par le projet FIHARIANA du gouvernement, où des projets issus de certains secteurs sont appuyés matériellement. En parallèle, je constate que les banques commencent à jouer un rôle d'incubateurs. (R 1)

Je vous avoue que tous les ministres ont des conseillers issus du secteur privé. Même s'ils n'ont aucun pouvoir, ils transmettent les besoins du secteur privé. (R 1)

Nous jouons un rôle de plateforme, de pont, pour le secteur privé et l'administration. Nous organisons par exemple des séances d'échanges et de dialogue entre les entreprises et le secteur public. Pour discuter sur un thème précis ou un problème précis. (R 3)

Le partenariat qui existe entre le public et le privé devrait être renforcé, car le public agit comme facilitateur. L'appui du public nous permet de développer facilement nos offres. (Entrepreneur 5)

On a une convention avec le ministère de l'Enseignement pour utiliser leurs salles. (PI 4)

- **Entre les institutions financières et les structures d'accompagnement**

Les candidats que nous avons sélectionnés vont être incubés pendant 11 mois. (IF 2)

Nous faisons un suivi des entrepreneurs financés avec l'aide de certaines structures d'accompagnement (IF 1)

Nous travaillons avec différentes entités, notamment : des banques primaires, la PI 3, la FMFP. (PI 1)

On est partenaire de SOLIDIS et d'IF 4. (PI 5)

- **Entre les institutions financières et les opérateurs téléphoniques**

Aussi, comme ce concours est en partenariat avec Telma, le gagnant gagne un an d'Internet gratuit. (IF 2)

- **Entre les établissements d'enseignement et les institutions financières**

Nous, on a très envie de soutenir alors ça, c'est un truc qu'on fait aussi. On fait des interventions dans les écoles et dans les universités. (IF 3)

- **Entre les établissements d'enseignement et les structures d'accompagnement**

En même temps, nous avons des partenariats, par exemple avec un incubateur de Tamatave. (PI 2)

- **Entre les établissements d'enseignement et les groupements d'entreprises**

Nous avons deux commissions bien distinctes. L'une âgée de 5 ans et l'autre vient d'être constituée il y a à peine 1 an. Une commission jeune et Entrepreneuriat et une autre en charge des relations avec les établissements d'enseignement et de formations. (R 1)

La commission en charge des relations avec les instituts d'enseignement supérieur aide les jeunes qui veulent se lancer dans l'entrepreneuriat. Elle anime notamment des conférences, des débats, des formations, partage des expériences. (R 1)

Création des interactions entre les acteurs

Il y a actuellement une personne qui occupe chez nous un poste de responsable de plateforme PME, qui met donc en contact tous les intervenants qui peuvent contribuer au développement des PME, d'une manière globale. (IF 2)

On a ici, au niveau de l'école, la seule école de design certifier océan Indien et Afrique subsaharienne. Donc on a cet avantage. (PI 2)

Bon, maintenant la plupart des concours se disent vouloir accompagner après le concours, car à un moment donné on a senti qu'après le concours il n'y a pas de suite. Donc les organisateurs se sont dit que c'est mieux d'accompagner une fois les concours terminés. (PI 2)

Notre objectif, ça va vraiment être de mettre en place des groupes de réflexion, de faire des petites tables rondes (...) pour démocratiser au niveau du grand public donc, et pour fédérer et voir comment les structures d'accompagnement se positionnent les unes par rapport aux autres. (R 2)

Nous organisons des événements fermés comme des tables rondes pour rassembler les acteurs de l'écosystème et favoriser les échanges entre eux. (R 2)

Importance d'adhérer à un groupement au sein de l'écosystème

- **Difficulté d'entreprendre sans réseau**

À Madagascar, si tu veux entreprendre, il faut du réseau. (Entrepreneur 2)

À Madagascar, entreprendre sans réseau, c'est strictement impossible. Et créer du lien avec certains de ces chefs d'entreprise, c'est ouvrir des portes pour accélérer la démarche. (PI 5)

Le réseau à Madagascar, c'est juste la clé. (Entrepreneur 5)

- **Facilite le développement de l'offre**

Évidemment, il n'y a pas de marché direct que nous offrons au sein du groupement. Cependant, avec les rencontres et les échanges, on peut facilement identifier des clients potentiels, comme on peut identifier des fournisseurs potentiels à l'intérieur même du réseau. (R 1)

Alors, c'est sûr que c'est plus facile de monter une entreprise et d'atteindre quelques dizaines, quelques centaines de millions d'Ariary à Madagascar quand vous avez déjà un petit peu d'expérience professionnelle, que vous avez déjà un peu de réseau, que vous avez un petit peu de capital, mais on a rencontré beaucoup d'entrepreneurs jeunes qui ont tout de même des performances très correctes (IF 3)

Vous savez le problème c'est que même si des jeunes ont des projets prometteurs, s'ils n'ont pas une couleur politique, son projet risque de ne pas voir le jour. D'où l'importance d'adhérer au groupement. Nous travaillons directement avec le gouvernement, peu importe qui est aux pouvoirs. (R 1)

Les jeunes entrepreneurs peuvent trouver des opportunités d'affaires, dans le groupement, mais également auprès du R 3. La seule différence est que le R 3 ne fait pas de lobbying. (R 1)

Nous accompagnons les entreprises membres dans la commercialisation, la mise en relation au niveau national et international, l'appui dans certaines démarches sensibles. (R 3)

Pour les entreprises que nous avons accompagnées, nous n'avons pas mal de retours positifs. Par exemple, au niveau de l'accès au marché, une des sociétés que nous avons accompagnées vient de réussir à trouver un partenaire. (R 3)

Si un jeune a la fibre entrepreneuriale et que ses parents ont du réseau, il pourra contacter de potentiels clients par l'intermédiaire de ses parents. Comme les entreprises ont déjà confiance aux parents, la start-up du jeune entrepreneur pourra se développer rapidement. (Entrepreneur 1)

- **Permet les échanges d'informations et de savoir-faire**

Si les jeunes veulent réellement se lancer à Madagascar, ils devraient obligatoirement rentrer au sein des réseaux économiques. Non seulement ils pourront échanger, mais ils y trouveront également des personnes qui pourraient partager leurs expériences. (R 1)

Nous avons des informations statistiques, des opportunités d'affaires, des informations sur les lois, les prix, un peu de tout. (R 3)

Notre collaboration avec le ministère nous a permis de connaître les personnes à contacter pour faciliter certaines procédures. (Entrepreneur 5)

- **Permet de se faire connaître et de se faire confiance**

Le réseau est crucial pour les start-ups, car il permet de rencontrer des partenaires potentiels, de trouver des financements, de partager des connaissances et des expériences, et de se faire connaître sur le marché. (T 1)

Le réseau permet de se faire connaître et de nouer des relations de confiance. (Entrepreneur 1)

Si j'étais venu vers une entreprise X comme ça, cette dernière aurait demandé qui je suis, pourquoi il devrait me faire confiance ? Par l'intermédiaire du syndicat du patronat de Madagascar, j'ai pu téléphoner directement au gérant de l'entreprise X et les contrats ont pu se faire plus rapidement. (Entrepreneur 2)

Réseau réservé aux entreprises formelles

Seules les entreprises malgaches formelles peuvent adhérer au groupement. Peu importe la taille de l'entreprise. (R 1)

Les entreprises créées légalement sont d'office membre du R 3 (R 1)

On essaie de donner des conseils aux jeunes, mais surtout aux entreprises nouvellement créées et qui sont constituées de manières formelles. (R 3)

Réseau accessible pour un nouvel entrepreneur

Il existe seulement deux groupements multisectoriels à Madagascar. Si les nouveaux entrepreneurs décidaient de devenir membres, ils pourraient se développer dans toute l'île. Même si les membres adhérents directs du groupement se trouvent pour la plupart à Antananarivo, si on regarde toutes les entreprises touchées par notre réseau, un nouveau membre peut envisager d'évoluer dans d'autres régions. Pour information, nous possédons 10 branches officielles dans 10 régions différentes. (R 1)

Le réseau et le capital social sont très importants à Madagascar. La culture malgache favorise les relations personnelles, ce qui facilite la constitution de réseaux d'affaires. (T 1)

À Madagascar, la constitution d'un réseau peut être facilitée par l'adhésion à des associations professionnelles, la participation à des événements de networking, et l'utilisation des réseaux sociaux. (PI 3)

Tout le monde peut devenir membre de la communauté innovation et technologie. (PI 4)

Possibilité de construire un réseau en approchant directement les différents acteurs, mais cette démarche est plus longue

J'ai commencé par contacter les banques et les mobiles money malgaches avant de créer mon entreprise de paiement en ligne. Je leur ai demandé s'ils avaient des solutions pour l'e-commerce en ce moment et ils m'ont répondu que non. Ils m'ont dit de trouver une solution et ils verront si ça les intéresse. (Entrepreneur 1)

Je n'ai pas eu d'accompagnement. Par chance, j'ai pu avancer petit à petit grâce aux contacts que j'ai développés. (Entrepreneur 2)

Pour approcher les autres entreprises, j'ai dû venir au service d'accueil, puis poursuivre étape par étape. (Entrepreneur 1)

- Réseau provenant de l'expérience

Après ma famille, mon réseau s'est développé grâce aux contacts que j'ai noués au fil des années grâce à mon expérience. (Entrepreneur 1)

- Réseau provenant de l'université

Lorsque j'étais à l'université, le contact avec les anciens permettait de créer un premier réseau. (Entrepreneur 2)

Création d'un réseau grâce aux différents événements comme les concours

Et puis l'incubation auprès d'un incubateur c'est beaucoup de choses. C'est surtout une porte d'entrée, ce n'est pas dans le prix, mais c'est une porte d'entrée dans le domaine de l'entrepreneuriat et dans le secteur privé en général, quand c'est un réseautage. (IF 2)

Oui, j'ai parlé de TJE Startup. C'est efficace parce que comme je le disais tout à l'heure, ils sont devenus célèbres. Ils sont rentrés dans le réseau et ils ont des contacts. Des contacts avec d'autres opérateurs qui peuvent leur faciliter l'obtention des marchés ou un accompagnement technique où beaucoup de portes leur sont ouvertes. (IF 2)

Les événements et les rencontres entre entrepreneurs, investisseurs et experts sont des moyens efficaces de développer un réseau. (T 1)

Le jeune qui a gagné 37 000 \$ n'avait pas l'habitude de gérer autant d'argent et s'est parti en fumée. Par contre, il a pu se créer un réseau. (Entrepreneur 2)

Les gens en plus confiance ont des projets qui ont gagné des concours. (Entrepreneur 3)

6. LEADERSHIP

Les jeunes prennent de plus en plus de responsabilités en tant que leaders au sein de l'écosystème

Le président de la commission commerce au sein du groupement est un jeune homme de 28 ans. Je lui donne des conseils pour qu'il comprenne certains aspects de son travail, notamment tous les accords commerciaux qui existent à Madagascar. (R 1)

Il existe des leaders à Madagascar qui ont la volonté de créer leur entreprise et qui cherchent à sensibiliser les autres à l'entrepreneuriat. (T 1)

La nouvelle génération a une certaine fibre entrepreneuriale. Je suis jury de plusieurs concours et je sens vraiment que les jeunes veulent en découdre. (IF 4)

Mise en avant des success-stories pour faire émerger des leaders

Les success-stories ne sont pas assez mises en exergue (IF 1)

L'autre sujet qu'on fait, c'est qu'on essaie d'inspirer les jeunes, c'est-à-dire qu'aujourd'hui, il faut qu'il y ait de plus en plus de jeunes qui se lancent dans la voie de l'entrepreneuriat. Nous on communique énormément sur les entrepreneurs qu'on accompagne (IF 3)

Récemment, comme chaque mois, on a organisé une séance de partage qu'on appelle serial entrepreneur, où on invite des emplois prenants, confirmés, pour témoigner de leur réussite devant des jeunes. (PI 2)

On devrait appeler les entrepreneurs malgaches qui ont réussi pour partager leurs expériences. On peut rester honnêtes, de bien travailler et d'avoir quelque chose qui marche. (IF 4)

Le poids des investisseurs dans la prise de décisions

Qui est ouvert. Ouvert déjà pour nous laisser entrer dans le capital et qui est ouvert dans le sens à vouloir partager les décisions stratégiques avec les investisseurs. (IF 3)

Notre prise de participation est minoritaire. On ne va pas au-delà des 40%. On préfère être minoritaire pour ne pas être le dirigeant. On donne des conseils. (IF 4)

Mon actionnaire prenait 51% de mon entreprise et moi 49% jusqu'à ce que je réussissais à rembourser son argent. (Entrepreneur 3)

Sensibilisation au niveau de l'écosystème pour inciter les leaders à entreprendre

Il faut non seulement sensibiliser les jeunes à l'Entrepreneuriat, mais également leur expliquer comment diriger une entreprise (PI 1)

On a besoin de gens très motivés, très convaincus et rigoureux. Voilà donc c'est un peu ça, il faut continuer à sensibiliser et trouver les bonnes personnes. (PI 2)

Les concours contribuent à éveiller la curiosité et l'esprit entrepreneurial, après le plus important, reste l'accompagnement. (R 3)

Mais puisque c'est aussi ce qu'on dit, on n'est pas là pour faire de l'évangélisation à l'entrepreneuriat. C'est juste pour dire voilà, aujourd'hui, au niveau du jeune, du milieu économique, l'entrepreneuriat a une place très forte et on peut la développer parce qu'il y a tellement de choses à faire à Madagascar. (R 2)

Il reste cependant encore beaucoup à faire pour encourager et soutenir ces leaders et les aider à concrétiser leur vision. (T 1)

Il existe des leaders à Madagascar qui souhaitent créer leur entreprise, mais il y a un besoin de sensibilisation et de soutien pour encourager d'autres personnes à suivre leur exemple. Les actions de sensibilisation sont importantes pour inspirer les jeunes entrepreneurs et les aider à comprendre les avantages de l'entrepreneuriat. (T 1)

La structure d'accompagnement m'a éduqué à avoir le mindset entrepreneurial. (Entrepreneur 3)

7. TALENTS

Système éducatif non adapté à l'entrepreneuriat et la création des start-ups

Le système éducatif malgache ne favorise pas suffisamment l'entrepreneuriat. Il y a un manque de programmes d'enseignement qui encouragent la création d'entreprises. (T 1)

Les formations existantes en matière d'entrepreneuriat ne sont pas suffisantes pour répondre aux besoins de l'écosystème de start-ups. Les programmes de formation devraient être adaptés aux besoins spécifiques des start-ups. (T 1)

La main-d'œuvre existante en matière de technologie numérique à Madagascar est jeune et dynamique. Cependant, il y a un manque de formations sur l'entrepreneuriat et la création d'entreprise. Le système éducatif ne favorise pas suffisamment l'entrepreneuriat, mais cela est en train de changer avec l'apparition de programmes de formation en ligne, d'hackathons, de compétitions et d'autres événements qui visent à encourager les jeunes à créer leur entreprise. (PI 3)

Chez nous, c'est au niveau universitaire qu'on commence un peu à s'intéresser à l'entrepreneuriat. À la base, nous n'avons pas de matière qui enseigne comment entreprendre. (R 4)

Quand on parlait d'éducation à la base. Vraiment dans les écoles secondaires. L'enseignement secondaire, donc technique ou général, mais dans l'enseignement. (IF 2)

Pour terminer, par rapport à la jeunesse, l'entrepreneuriat et la jeunesse. Avez-vous des suggestions pour améliorer les conditions actuelles ? Je crois que je vais me répéter. Je l'ai déjà dit, c'est vraiment à la base. Créer vraiment des matières, la matière d'entrepreneuriat dans vraiment dans les écoles secondaires, ça, c'est sûr. Il faut que les jeunes commencent à rêver de leur projet dès leur jeune âge. Et puis il faut que ça continue donc il faut que ce vraiment une matière comme les mathématiques ou la géographie ou autre, c'est vraiment une matière qui devrait être enseignée où partagée dès leur jeune âge. Et après le BAC, poursuivre dans l'enseignement supérieur. (IF 2)

Les formations proposées à Madagascar sont proposées sans connaître les réels besoins des entrepreneurs. (IF 1)

Nous devrions orienter les jeunes dès leur plus jeune âge. Il faut commencer petit. (IF 1)

Le niveau de la formation aujourd'hui, les problématiques, elle empêche des entrepreneurs d'avoir le minimum de formation de base et en même temps à des cadres de savoir se comporter en entreprise. (IF 3)

En moyenne les jeunes que nous accompagnons auprès du PI 1 sont ceux qui ont fait un BAC+2 ou BAC+3. Le BAC n'est pas suffisant, car il y a des formations de base indispensables qui ne sont disponibles qu'une fois à l'université. (PI 1)

Nous pouvons les apprendre sur ce rêve entrepreneurial après le BAC. Ils ont déjà un peu travaillé donc c'est plus facile d'orienter leurs formations. (PI 1)

Le développement de l'entrepreneuriat devrait se faire bien avant les études supérieures. Peut-être déjà commencé dès le lycée, car aujourd'hui le programme d'enseignement secondaire n'y prête pas du tout attention. (R 1)

Je vois des jeunes qui ont du savoir-faire. Par exemple, les ROBOTIKA, qui sont de jeunes filles programmeuses très talentueuses. Mais est-ce que nous avons des entités spécialisées pour les accompagner ? (R 3)

Les universités devraient faire du lobbying auprès des banques, des ministères ou des investisseurs simples pour promouvoir les idées d'entreprises des jeunes. (Entrepreneur 1)

Mon établissement m'a surtout permis d'avoir des compétences techniques pour créer mon produit. (Entrepreneur 3)

Je n'ai pas vraiment eu de cours lié à l'entrepreneuriat. (Entrepreneur 4)

Les ingénieurs n'ont pas de cours dédiées dans leur parcours. On devrait apprendre l'entrepreneuriat dès les programmes au lycée. (PI 4)

Manque de compétences pour développer les opérations au sein de l'écosystème

- Compétences financières

Nous avons une jeune équipe. Malheureusement, on recrute quasi uniquement à l'INSCAE. Voilà, on n'a pas le choix. (IF 3)

Il n'y a pas beaucoup d'écoles qui s'investissent dans l'éducation entrepreneuriale. (PI 2)

- Compétences managériales

Il y a un gros travail à faire en plus pour accompagner les jeunes. Il faut voir autour de tout ce qui touche aux soft skills donc : être un bon leader, résoudre les problèmes. La résolution de problèmes ? Je pense que oui, et je pense que c'est un vrai truc. Il faut travailler dans la culture malgache. (R 2)

Il y a un besoin de formations sur l'entrepreneuriat pour les aider à passer de simples employés à des entrepreneurs accomplis. Le système éducatif malgache commence à prendre en compte l'entrepreneuriat, mais il reste encore beaucoup à faire. (T 1)

On aimerait beaucoup financer des Malgaches, mais il y a un manque dans leurs compétences à diriger les entreprises. (IF 4)

Le jeune scientifique voulait des ressources financières, il avait une idée intéressante, mais il ne savait pas qu'il y avait une contrepartie. Il a alors décliné l'argent proposé par un de nos membres. (R 1)

L'entrepreneur malgache a du mal à voir l'avenir de sa société au-delà de 3 ans. (Entrepreneur 1)

Je n'ai pas de compétences particulières pour diriger une équipe. J'essaie de lire des livres pour combler mes lacunes. (Entrepreneur 4)

Former des ingénieurs en business plan n'est pas difficile. Le problème est de les former en vente, marketing, etc. (PI 4)

La plupart d'entre eux disent comprendre ce que c'est qu'un business plan, mais n'en ont finalement jamais fait. (PI 5)

J'ai dû apprendre à gérer mon staff. (Entrepreneur 5)

- **Compétences techniques regroupées à Antananarivo**

Nous devrions mettre en place des centres de formation technique dans chaque région de Madagascar. Si nous voulions développer des projets entrepreneuriaux, nous aurions besoin de plusieurs encadreurs techniques. La situation actuelle empêche un développement géographique. (R 1)

Même si nous voulions mettre en place 20 centres techniques dans tout Madagascar, rien que la recherche des enseignants constituerait un problème majeur. (R 1)

J'ai fait mes études en informatique auprès d'une institution se trouvant à Tana. (Entrepreneur 2)

Les entrepreneurs ayant suivi une formation postsecondaire sont plus susceptibles de se faire accompagner au sein de l'écosystème

On s'adresse à de jeunes diplômés, donc minimum BAC +3, mais toutes filières confondues, donc que ce soit des filières linguistiques où mon scientifique ou autre, tout est dedans. (IF 2)

Il faudrait plus d'effort pour atteindre plus de monde. Ce sont plus les étudiants qui ont déjà des connaissances qui vont dans des structures d'accompagnement. (IF 1)

Qu'est-ce qui est difficile dans leur accompagnement ? C'est par rapport à leur prise de risque, leurs connaissances donc du marché de l'entrepreneuriat et leur. Méfiance vis-à-vis

du contexte quand on leur dit, vous devez vous formaliser, vous devez faire quel papier vous devez. Oh alors, mais pourquoi ça ne sert à rien ? Voilà. Et/ou alors bon ? (IF 2)

Efforts perçus du côté des établissements d'enseignement pour la promotion de l'esprit d'entreprise

En amont, nous avons les cadres de formation, que ce soit les établissements d'enseignement supérieur ou les centres de formation qui commencent à véhiculer cet esprit entrepreneurial à leurs étudiants. (R 1)

Les universités commencent à enseigner, à inculquer aux jeunes cet esprit entrepreneurial. (R 3)

Manque de compétences managériales pour permettre la croissance rapide des start-ups numériques

Le secteur numérique à Madagascar a du mal à trouver les bons profils, et les start-ups ne sont pas épargnées par cette situation. Les talents sont la principale richesse de l'écosystème de start-ups. (T 1)

Nous, on a très envie de soutenir le système de formation supérieure parce qu'en fait dans les entreprises dans lesquelles on investit, on voit que c'est le manque de talent, qui constitue une barrière au développement. (IF 3)

Donc on est très motivé pour avoir des liens forts avec les filières d'enseignement supérieur. Parce qu'on a besoin de cadres. Notre message, c'est qu'on a besoin d'entrepreneurs, on a, on a clairement besoin de cadres aussi parce que monter les entreprises sans cadres formés, c'est très dur quoi. (IF 3)

Je trouve qu'on manque de formation orientée vers l'entreprise, pas l'entrepreneuriat, vers l'entreprise. OK, l'INSCAE fait un super job, l'ISCAM ce n'est pas mal. Mais à la fac, il devrait y avoir des formations davantage ouvertes sur le monde de l'entreprise. Pour former des milliers d'étudiants aux problématiques du monde des entreprises. Ça, je pense que c'est une grande contrainte. (IF 3)

Ce qu'on constate, c'est que les entreprises dans lesquelles on investit. On a souvent des besoins de renforcement de capacité avant qu'on investisse. (IF 3)

À la différence des écosystèmes entrepreneuriaux européen, canadien, américain, pour des pays comme Madagascar, il y a encore un grand vide à combler. Même les simples TPE/PME ont besoin d'être accompagnées et formées. (PI 2)

Ça prendra du temps parce que même si on a 117000 dossiers, combien de ces dossiers sont vraiment intéressants (PI 2)

Talents en numérique existants et capables de travailler à l'international

J'ai été consultant en informatique en France avant de me lancer. (Entrepreneur 2)

Ce sont souvent les étudiants en informatique qui sont capables de créer des solutions numériques. (PI 4)

Formations gratuites disponibles au sein de l'écosystème

En fait, l'accompagnement que nous faisons en tant que partenaires d'une convention d'un projet est gratuit. Par contre, lorsque des institutions comme la ISCAM ou autres sollicitent nos services, là c'est payant (c'est eux qui proposent). Par ailleurs les interventions que nous faisons auprès des chambres de commerce sont également gratuites aussi parce que nous avons un partenariat avec eux. (IF 2)

En tant qu'ONG on ne facture pas les gens sur des bases commerciales, cependant on a tout de même des charges, donc il y a des activités qui sont payantes et des activités qui sont gratuites. (PI 2)

Mais c'est surtout au niveau des jeunes qu'on fait des activités, des services qui ne sont pas payants. (PI 2)

Nous travaillons avec la FMFP pour offrir des formations gratuites aux entrepreneurs (PI 1)

Formations spécifiques proposées par la plupart des structures de l'écosystème

Les formations sur l'entrepreneuriat sont de plus en plus fréquentes, mais il reste encore du travail à faire pour que l'entrepreneuriat soit mieux intégré dans le système éducatif malgache. (T 1)

Notre 2e volet d'action à part la sensibilisation, c'est la formation. (PI 2)

Et puis le 2e type de formation, c'est pour tout ce qui est une entreprise innovante, parce que c'est vraiment 2 approches différentes. (PI 2)

L'ISCAM, je dirais, c'est une exception. Parce que, par exemple, à l'ISCAM. Les étudiants quand ils sont en master, peuvent choisir 3 profils : soit ils font l'aspect classique, donc recherche en utilisant les techniques IMRD et tout ça ; soit ils font dans le management en tant que profil de manager où ils doivent proposer des solutions, avoir des projets en interne dans les entreprises ; soit ils ont le profil entrepreneur, ils sont obligés de créer un projet d'entreprise. (PI 2)

Donc principalement, c'est tout ce qui est développement personnel et finances. Même sur les statistiques des formations qu'on a déjà effectuées avant, c'est à chaque fois gestion financière, marketing, communication et développement personnel. (PI 2)

Actuellement, nous formons 60 jeunes pour être des entrepreneurs. Nous les conseillons sur différents aspects de leur business. (PI 1)

Moi je pense qu'il faut multiplier les dispositifs de financement d'assistance technique pour les entreprises. Et nous, on est très volontaire pour gérer davantage de ressources d'assistance technique et garantir qu'elles sont bien utilisées. (IF 3)

Nous animons souvent des formations collectives avec une autre organisation, qui sont vraiment des formations professionnelles sur les métiers du développement commercial, de la finance, prise de parole en public et ressources humaines. Tous les métiers auxquels doit toucher un chef d'entreprise. (PI 5)

Les formations permettent de se constituer un premier réseau

Sur les jeunes que nous avons formés, certains sont maintenant en collaboration avec l'association ; ils ont créé des ramifications de nos services. Comme nous ne faisons pas de publicités en tant que cabinet, nous comptons sur nos jeunes pour appeler de nouveaux membres. (PI 1)

Mes anciens camarades de classe sont les premiers à partager mon application sur les réseaux sociaux. (Entrepreneur 5)

8. FINANCEMENT

Fonds d'amorçage difficile d'accès pour les start-ups

- Fonds propres insuffisants

Le fond est un problème pour les jeunes qui veulent se lancer ou vient à peine de commencer leurs entreprises. (Entrepreneur 1)

Travailler 1 an et demi ne m'a pas permis de tout de suite démarrer mon entreprise. (Entrepreneur 2)

Mon premier problème lors du lancement était le financement. J'ai fait du crowdfunding sur un site appuyé par une structure d'accompagnement. (Entrepreneur 3)

Au début on n'avait aucun financement, mais on a créé l'entreprise. Un de nos associés a été moins présent par la suite, car ça prenait beaucoup de temps et d'argent. (Entrepreneur 5)

- Insuffisance des programmes de financement pour les start-ups en démarrage

Je pense que FIHARIANA est actuellement le projet qui mérite le plus notre attention concernant l'entrepreneuriat. Je l'ai déjà dit des années auparavant ; si nous le voulions ou non, nous devrions mettre un fonds d'amorçage disponible aux entreprises si nous voulions développer notre environnement entrepreneurial (R 1)

Il est important de développer des programmes de financement spécifiques pour les start-ups, qui prennent en compte les particularités de ce type d'entreprises. (T 1)

- Besoin de garanties

La microfinance va aller chercher des garanties réelles matérielles. (IF 2)

Le problème c'est les garanties, ce n'est pas le taux, ça, c'est un vrai problème. Donc je crois que c'est à l'État de trouver une solution. Aujourd'hui on ne peut pas demander aux banques de multiplier à grande échelle les prêts sans demander de garanties. (IF 3)

L'octroi de crédit est moins strict chez nous. Cependant, nous exigeons tout de même une garantie matérielle. (IF 1)

En revanche, si on arrive à avoir des mécanismes publics où subventionnés par des institutions, je parle, moi, la BAD, le Canada ou je ne sais pas qui permet de donner des prêts bonifiés. Je pense que c'est très bien et là-dessus il faut faire du volume. (IF 3)

Les prix des concours ne suffisent pas pour lancer une entreprise. Avec 6 millions d'Ariary, tu peux acheter, voyons, 2 ou 3 ordinateurs ? Mais bon c'est toujours mieux qu'aller à la banque où tu vas hypothéquer la maison de tes parents ou quelque chose du genre. (R 4)

Les banques ne s'intéressent pas vraiment à ton business plan à Madagascar. Si tu veux emprunter à la banque, c'est ta caution qui est la plus importante. Le Business Plan peut aider dans la décision, mais c'est la caution qui va dire si oui ou non l'argent va être accordé. (Entrepreneur 2)

Les jeunes entrepreneurs n'ont malheureusement pas de garantie. (Entrepreneur 2)

Je n'avais pas de garantie matériel ou autre. (Entrepreneur 3)

Les fonds provenant de la famille et des proches privilégiés par les entrepreneurs malgaches (« love money »)

Pour acheter mes premiers matériels, ma famille et mes amis m'ont aidé. (Entrepreneur 3)

Accès aux prêts bancaires et microfinances

Oui, l'argent, c'est un problème, mais en fait, vous avez quand même des institutions de microfinances. Quand vous êtes sérieux dans votre projet et que vous démontrez ce que vous savez faire. (IF 3)

Pour les jeunes, ce qu'on essaye de faire également. Alors, à travers l'institution de microfinance qu'on a investie APEM PAIQ, cette dernière peut financer de jeunes projets qui ont besoin de ressources pour démarrer. Donc aujourd'hui, quand on a quelqu'un qui vient nous voir et qui nous dit bons, moi j'ai un élevage de porcs, j'en ai 3 et je veux en avoir 10. (IF 3)

Mais bon, on est loin du fonds d'investissement quand même. Je pense qu'il devrait aussi travailler sur les régulations, l'accès aux prêts bancaires. (R 2)

J'ai emprunté à la banque. Lorsque je finissais de rembourser le premier prêt, je prenais un deuxième prêt. (Entrepreneur 2)

J'ai emprunté 3 fois à des microfinances. Sans ça je n'aurais pas pu me lancer. Mais, c'est très difficile. (Entrepreneur 4)

- **Les entrepreneurs malgaches ont peur des banques**

J'étais convaincu que j'avais très peu de chance de recevoir du financement venant de la banque. De plus, je ne voulais pas prendre de risque. (Entrepreneur 3)

Taux d'intérêt trop élevé proposé par les institutions financières

L'État veut aider financièrement les jeunes entreprises, mais il continue de compter sur les banques. Or, les conditions resteront toujours les mêmes avec ces derniers ; que ce soit les conditions d'octroi des prêts ou le taux d'intérêt proposé. L'État devrait trouver un accord prenant en compte la réalité des nouveaux entrepreneurs. Les Banques font des publicités, mais les jeunes refusent d'emprunter à cause du taux. (PI 1)

Il faut un nouveau système bancaire pour les jeunes entreprises. Avec un taux à 19%, ils ne peuvent pas s'en sortir. Peut-être que ça va diminuer à 12% et dans ce cas c'est à notre tour d'aider les jeunes à trouver des bénéfices. (PI 2)

Nous parlons toujours d'aider les entrepreneurs, mais les taux d'Intérêt sont exorbitants. C'est fou ! Le taux d'Inflation n'explique pas du tout le taux d'intérêt proposé par les banques. Un taux de 5 à 8% serait plus approprié à la réalité des Malgaches. C'est ce taux que nous devrions adopter si nous souhaitons réellement pousser le tissu entrepreneurial. (R 1)

Les institutions financières ont encore du mal à comprendre les spécificités du marché des start-ups et les entrepreneurs ont souvent du mal à obtenir des financements à des taux d'intérêt raisonnables. (T 1)

Les institutions financières traditionnelles ont des critères stricts et ne sont pas toujours en mesure de fournir un financement suffisant pour les entreprises en démarrage. Les taux d'intérêt sont également très élevés. (PI 3)

La banque, même si ça commence à changer sont encore autour de 20%. Les microfinances on n'en parle même pas ; avec leur 2,5% par mois, ça va bien au-delà de 20%. (IF 4)

Ce que les gens ne comprennent pas, c'est que comme les grands groupes malgaches ont beaucoup d'argent au niveau des banques, ils peuvent négocier de très bon taux d'intérêt. C'est ce que les gens de l'extérieur voient. Pourquoi ils ne sont pas allés chez nous ? (IF 4)

Les institutions financières ont des problèmes, les taux d'intérêt sont trop élevés. (Entrepreneur 5)

Importance de la formalisation pour avoir plus de chance d'accéder au financement

Je vais comparer le microcrédit et la banque. Déjà, la Banque ne travaille qu'avec des entreprises formelles, c'est-à-dire qu'ils ont les NIFS STATS, celles qui sont bien enregistrées. (IF 2)

Aujourd'hui je crois qu'il y a une effervescence dans notre écosystème. On commence à observer des incubateurs et ce genre de structure, mais qui, à notre sens aujourd'hui,

s'intéresse à des micro-entrepreneurs ou à des projets, qui sont tous à ce stade encore trop petit pour nous. (IF 3)

Il faut que ce soit une entreprise existante. Un projet, ce n'est pas encore une entreprise. C'est quelque chose, je dirai au mieux en cours de création. Par entreprise qui existe, nous dirions qui a au moins un ou 2 ans d'existence. (IF 3)

Qui a un projet de développement ; soit une chose qui a une valeur stratégique. Une valeur stratégique, c'est-à-dire qui peut se matérialiser notamment par une barrière à l'entrée. (IF 3)

Sur cet impact, je reviens sur la capacité à se formaliser. (IF 3)

Aujourd'hui, il existe différentes solutions [pour formaliser son entreprise]. Elles ne sont pas peut-être pas aussi complexes complètes que dans d'autres environnements à l'international, mais il existe déjà des opportunités, c'est clair. Et aujourd'hui se formaliser c'est une vraie opportunité parce que ça donne accès à des choses, ça donne un accès à des financements. (R 2)

Toutes les sociétés qui travaillent avec nous doivent être formelles. (IF 4)

Si les sociétés avaient toutes des commissaires aux comptes, ce serait très simple pour elles de demander des prêts à la banque. (IF 4)

Existence d'acteurs qui se portent garants pour les jeunes PME. Création d'une relation de confiance entre les banques et les nouveaux entrepreneurs

Nous nous portons garants de nos membres comme quoi nous les aiderons à gérer les prêts qu'ils obtiendront. (PI 1)

Il y a actuellement une société d'investissement qui peut fournir la caution, mais il prend 7 à 8 %. Ajouter aux intérêts de 15 à 20% pris par la banque, ça fait quand même beaucoup. (Entrepreneur 2)

Financement proposé par les sociétés d'investissements, adapté pour la croissance des start-ups et pas vraiment au démarrage

Donc aujourd'hui, on a pour mission de financer des PME avec en partie du capital. On est, je dirai 3 ou 4 acteurs à le faire. (IF 3)

Et donc fort de ça, de cette position qui est relativement experte, on est allé voir quelques bailleurs de fonds. Alors, on en a 2, qui nous ont octroyé des subventions, mais pas pour nous, c'est-à-dire qu'ils nous donnent de l'argent et cet argent, on doit le donner à des entreprises et on doit s'assurer qu'il est bien utilisé. (IF 3)

L'outil de financement qu'on utilise c'est le capital, donc ça veut dire qu'on devient actionnaire, même type au même titre que les promoteurs. (IF 3)

Quand on a dit qu'on devenait actionnaire, il faut dire qu'on reste actionnaire minoritaire parce qu'en fait on n'a pas vocation à aller remplacer le promoteur ; on a vocation à l'accompagner. Minoritaire c'est tout ce qui est en dessous de 49%. (IF 3)

Donc voilà, on a dit qu'on finançait des PME, des PME existantes, formalisées. (IF 3)

Pour le coup, on a besoin de sous pour financer ces missions sur des sujets très précis. Et là on est capable de financer ces missions sur de l'assistance technique, donc ça va être des subventions au-delà même de notre investissement. (IF 3)

Puis, il faut que l'entreprise soit suffisamment grande. En fait, si on investit 100 millions dans une entreprise et que nous sommes minoritaires, il faut qu'avant même que nous rentrions dans le capital, l'entreprise éveille déjà au moins 100 000 000 parce que sinon, nous, on va devenir un majoritaire et nous on ne veut pas faire ça. (IF 3)

Par exemple, on discute avec des jeunes à Tuléar qui font de la collecte de déchets à domicile. Bon, ils ont 25 ans, ils sont partis sans capital et aujourd'hui ça tourne. Ils ont 1000 clients ou 1200 clients. Ils font quelques millions d'Ariary de revenus tous les mois donc on essaye de les suivre et les accompagner. Peut-être qu'on finira par investir. (IF 3)

Aujourd'hui, les entreprises dans notre portefeuille comptent, sur les 5, à peu près 300 emplois, donc en moyenne, on est sur des sociétés qui ont une taille moyenne de 60 personnes. Et c'est des entreprises qui font 20 ou 30% de croissance chaque année. (IF 3)

Sur le portefeuille actuel, les entreprises dont nous on a investi 3 milliards 5, les entreprises du portefeuille génèrent un chiffre d'affaires proche de 10 milliards au total, en cumulé. (IF 3)

Présence des investisseurs

- **Capital d'investissement très sélectif, plus ou moins ouvert au profil des start-ups numériques**

Nous avons financé une centaine d'entreprises depuis notre création en 1989. Comme toutes choses, il y a eu des sociétés qui ont marché et d'autres non. (IF 4)

Nous sommes un capital investissement. On finance tout dans la vie d'une société. Quand la société se crée on peut la financer. Quand la société se développe on peut la financer. Quand la société veut changer d'activité, on peut la financer. (IF 4)

Un entrepreneur que vous connaissez très bien avait 24 ans quand il est venu chez nous, et nous l'avons financé. Il était encore une personne lambda. On a vu le potentiel de son projet et on l'a financé. Au bout de 3 ans, il est sorti et il a racheté nos parts au triple de leurs valeurs je crois. (IF 4)

- **Financement venant des investisseurs étrangers ou de la diaspora malgache**

J'ai appris beaucoup de choses. J'ai eu quelques succès, quelques échecs et j'en ai tiré quelques leçons et je suis rentré à Madagascar pour financer des entrepreneurs. Je me suis

associé à un fonds d'investissement qui s'appelle IP investisseurs et partenaires. Ce dernier a été notre premier investisseur. (IF 3)

Lors de mon expérience entrepreneuriale, j'ai dû trouver quelqu'un à l'étranger pour financer mon projet. C'est le financement qui est très difficile à Madagascar. (R 4)

Une fois, un salon de start-up s'est tenu à Mahamasina. Nous avons remarqué que c'était tous des étrangers qui finançaient les projets. (R 4)

Ce sont les étrangers qui ont l'argent. Tu peux avoir une bonne idée, mais si tu n'es pas bien formé sur l'aspect juridique et d'autres domaines, au final tu n'auras rien. (R 4)

Mon associé a étudié à l'étranger. Il avait les moyens financiers pour soutenir notre première entreprise. (Entrepreneur 2)

Quelqu'un à l'étranger, plus précisément un malgache de la diaspora nous a approchés, car ce dernier voulait financer un projet au pays. Malheureusement, notre vision ne concordait pas avec les attentes de la personne et on a préféré refuser la collaboration. (Entrepreneur 3)

Capacité de financement des investisseurs limitée, mais en développement

Au total, on pense qu'en quatre ans, on va réussir à financer une quinzaine de projets. (IF 3)

D'ici l'année prochaine, on prévoit d'aller encore chercher de l'argent, en fin d'année prochaine. Et donc on aimerait bien pouvoir financer plutôt une cinquantaine de projets. Maintenant qu'on a montré qu'on pouvait en financer 15, on aimerait bien en financer une cinquantaine. (IF 3)

Les investisseurs m'ont dit qu'ils étudiaient 20 à 50 dossiers par an. Sans demande de caution, mais vraiment à partir des business plans et tout. À terme, 2 à 3 financements étaient octroyés par an. (Entrepreneur 1)

Peur d'investir dans les start-ups, car trop risquées

Et concrètement, c'est privé. Ils ont leurs objectifs de rentabilité et leurs objectifs business. Donc ils vont faire ça soit pour la communication, soit parce qu'ils savent que ça va leur rapporter de l'argent. Concrètement, aujourd'hui, quand on passe de l'idée au projet, l'incertitude elle est partout, elle est sur la compo. C'est tellement neuf que l'équipe n'a pas assez d'ancienneté pour être sûre que ça va tenir. Enfin, le risque est. Le risque financier est faible parce que ce n'est pas c'est pas d'argent qu'ils ont besoin, mais ça demande d'avoir des gens pour pouvoir faire de l'accompagnement à l'entrepreneuriat. Il faut déjà peser un certain et il faut déjà être assez rentable pour pouvoir développer une structure d'accompagnement. (R 2)

Les institutions financières traditionnelles sont souvent réticentes à financer les start-ups numériques malgaches, car elles sont perçues comme risquées et instables. (T 1)

L'accès au financement est un des plus grands défis pour les start-ups malgaches. Les institutions financières sont souvent réticentes à financer les start-ups en raison de leur manque d'historique financier et de leur risque élevé. Les business angels sont peu nombreux et les taux d'intérêt sont élevés, ce qui rend le financement difficile pour les start-ups. (T 1)

Quand on finance des start-ups, on prend beaucoup de risques. Déjà nous on ne peut pas tout savoir. On doit se documenter par rapport à ce que lui nous a montré. Par rapport à ce que nous pouvons voir sur internet, mais on ne sera jamais spécialiste. (IF 4)

Réticence des investisseurs à devenir actionnaire, car les sociétés malgaches sont sous-capitalisées

Les sociétés à Madagascar sont sous-capitalisées. Par exemple, une société avait comme capital de 2 millions d'Ariary, et si on veut devenir actionnaire on donne 1 million. On ne peut rien financer avec 1 million Ariary. (IF 4)

On est obligé d'apporter un prêt ou un compte courant d'associé. Ça dépend de la forme que la personne souhaite mettre en place avec nous. Mais on est obligé d'apporter une autre forme de financement que la prise de participation au capital. (IF 4)

Un investisseur m'a dit qu'il faisait le tour de Madagascar, mais il ne trouvait pas assez de sociétés où investir. (Entrepreneur 1)

Je vous dis honnêtement que ce ne sont pas les investisseurs qui manquent à Madagascar. Le souci est que les investisseurs ne sont pas convaincus par les projets. (Entrepreneur 3)

Les entrepreneurs malgaches ne connaissent pas réellement les capitaux d'investissement

Malheureusement, le capital d'investissement n'est pas encore très connu à Madagascar. Or, il y a beaucoup plus d'avantages pour une société de travailler avec un fonds d'investissement qu'avec une banque. (IF 4)

Le financement existe, les fonds, les banques sont là, mais peut-être qu'ils ont peur des banques et qu'ils pensent que nous en sommes une. (IF 4)

- Les entrepreneurs malgaches se méfient des investisseurs

Le financement existe. Le frein du capital d'investissement à Madagascar, c'est que les malgaches, la plupart des entreprises malgaches sont des sociétés familiales. On ne veut pas d'intrus, on veut rester entre nous. C'est pour ça qu'il préfère tout de même aller vers les banques. (IF 4)

J'ai décidé de ne plus répondre à ces investisseurs, car il n'y avait encore rien de concret après quelques mois. (Entrepreneur 3)

Utilité du réseau pour avoir du financement

- Pour contacter les business angels

Les business angels peuvent être une alternative pour les start-ups en recherche de financement. Cependant, il est difficile de trouver des business angels à Madagascar. (T 1)

Euh, et avec ce 1 million d'euros, on est allé voir plein d'autres investisseurs malgaches et on leur a dit voilà bon, on voudrait financer des entrepreneurs, on voudrait les accompagner, on voudrait les faire grandir. (IF 3)

Nous avons lancé un concours de jeune entrepreneur dans tout Madagascar pour appeler les jeunes qui avaient des idées, mais qui étaient bloqués en termes de ressources. Nous leur avons expliqué qu'il existait au sein de notre groupement des sortes de Business Angels (R 1).

Alors qu'un projet sur les champignons était très intéressant, un membre s'est porté volontaire pour apporter 50 millions d'Ariary de financement contre une part du capital ; le jeune concerné ne voulait pas du tout laisser entrer quelqu'un d'autre dans son business. (R 1)

Les ressources financières d'une jeune entreprise ne devraient pas être un frein pour son développement. Si le projet est bon, il y aura toujours des investisseurs disponibles au sein du groupement (R 1)

Le réseau et le capital social sont extrêmement importants à Madagascar pour réussir. Les entrepreneurs doivent se constituer un réseau solide, à la fois pour trouver des clients potentiels et pour obtenir du financement. Les événements de réseautage, les rencontres avec d'autres entrepreneurs et les forums en ligne sont des moyens efficaces pour se constituer un réseau. (PI 3)

Le réseau et le capital social sont essentiels afin de développer des activités et trouver des partenaires et des investisseurs. (PI 3)

Nous avons parlé avec des, je dirai, business angel résidant aux USA. Ils nous connaissaient grâce aux concours qu'on avait gagnés auparavant. Ils nous ont suivis sur nos réseaux sociaux. Ils sont venus à Madagascar pour financer différents projets. (Entrepreneur 3)

L'actionnaire d'un célèbre restaurant à Antananarivo m'a approché pour financer le projet. C'était une personne très riche et mon projet l'a vraiment intéressé. Il m'a connu grâce à la visibilité et aux contacts que j'ai pu créer auparavant. (Entrepreneur 3)

Les institutions financières ont encore des difficultés à financer les start-ups à Madagascar, même si des solutions existent comme les business angels. D'ailleurs, il faut certains contacts pour les trouver. (Entrepreneur 5)

- **Pour avoir la confiance des investisseurs**

Nous disposons d'un réseau assez large depuis le temps. Les informations de notre réseau nous aident dans nos décisions de financement. (IF 4)

Le vrai problème est que les gens, surtout les investisseurs, cherchent toujours une référence. Ils vont dire : il est diplômé de quelle école, qu'est-ce qu'il a déjà accompli ? (Entrepreneur 1)

Financement des start-ups grâce au concours

Puis en 2017 on a organisé un deuxième type de trophée. C'est ce qu'on appelle le trophée du TJE start-up. (IF 2)

Tous ceux qui sont financement, accompagnement, incubations sont des portes qui s'ouvrent pour les start-ups gagnantes. (IF 2)

Nous avons remarqué que certains projets sautent d'un concours à un autre pour récolter seulement les prix. Ils mettent parfois plus de temps que prévu avant de commercialiser. (R 1)

Il y a des personnes qui courent après les concours pour avoir de l'argent. Il passe d'un concours à l'autre pour avoir du financement. C'est difficile d'avoir un prêt au niveau de la banque. Je m'y connais, car j'ai moi-même eu une petite expérience entrepreneuriale. (R 4)

Je connais un jeune entrepreneur malgache sans fonds qui a approché un incubateur local. Ce dernier l'a aidé pour participer à faire un concours en Afrique du Sud. Le jeune a gagné un financement de 37 000 \$. (Entrepreneur 2)

J'ai gagné le deuxième prix lors de mon premier concours et le premier prix lors d'un autre concours l'année suivante. C'était des sommes d'argent bien entendu. (Entrepreneur 3)

Nous étions parmi les meilleurs projets durant ce concours, on a gagné un prix. (Entrepreneur 4)

Le premier lors du concours que nous avons organisé était de 10 000 euros. (PI 4)

Les jeunes participent au concours pour avoir de l'argent. (PI 4)

Nous avons gagné un prix lors d'un concours, ce qui nous a permis de continuer le développement de l'application. (Entrepreneur 5)

Financement des start-ups par le crowdfunding encore difficile

Mon projet n'a pas pu être financé par le crowdfunding, car la somme récoltée ne faisait même pas 1/10^{ème} de la somme demandée. (Entrepreneur 3)

Nous avons essayé de créer un crowdfunding pour financer les projets en démarrage. (PI 4)

Financement indépendant du secteur d'activité

Donc, une fois qu'on vous a donné ce panorama, en fait, on est un secteur agnostique. On ne se spécialise dans aucun secteur. Pour l'instant, on investit dans tous les secteurs, sauf ceux qui ont un impact intrinsèquement mauvais. (IF 3)

On n'a pas de secteur fixe. On finance tout. (IF 4)

Financement favorisé pour les entrepreneurs ayant suivi une formation

Et après la présélection, alors il y a d'autres acteurs, d'autres bailleurs de fonds, d'autres financiers qui sont dedans aussi. Mais qui sont conscients que le projet ne peut pas aboutir si l'entrepreneur n'est pas formé. Enfin, y a une base qu'il faut faire, donc c'est à ce niveau-là, il y a déjà des étapes pas à mettre en place et effectivement l'existence d'un certain nombre d'organismes de formation, des gens, d'entrepreneuriat, et cetera à tous les niveaux. Ce serait bien quand je, quand je répondais tout à l'heure, c'est dans tout Madagascar qu'il faut le faire. C'est important. Là, par exemple, j'ai été également sollicité pour former des formateurs du projet PIC de la Banque mondiale qui, eux, vont former également de futurs entrepreneurs sur l'éducation financière et même les formateurs. (IF 2)

Il y a souvent des sociétés qui obtiennent des prêts, mais qui ne savent pas comment gérer leur argent par la suite. Cette situation amène les institutions financières à travailler avec nous. Effectivement, nous donnons des formations à nos membres en matière de comptabilité et en gestion d'entreprises. (PI 1)

Comment voulez-vous que l'on conseille quelqu'un qui ne vous envoie pas ou est incapable de nous envoyer un reporting ? (IF 4)

On a cette image que nous ne finançons que les étrangers. Mais vraiment entre nous, ils sont très consciencieux. Quand il travaille, ce n'est pas la peine de les relancer, c'est eux qui nous appellent, ils nous envoient correctement les reportings, ils nous invitent à voir leurs usines. (IF 4)

Existence des associations à but non lucratives pour aider les entreprises formelles dans leur démarche de recherche de financement

Notre association s'occupe de la demande de financement aux banques et aux institutions financières. Il y a toujours des représentants de notre association qui parlent avec les banquiers à la place de nos membres. (PI 1)

Actuellement, beaucoup d'entreprises ont besoin de demander des financements auprès des institutions financières. Donc nous les aidons à établir : leur budget prévisionnel, leur business plan. (PI 1)

Manque de compétence dans la gestion des fonds pour les entrepreneurs

Les sociétés meurent après 2 ans, car au début au début ils demandent du financement, et après ils ne savent pas utiliser l'argent obtenu (PI 1).

Il faut apprendre aux jeunes à gérer leur comptabilité et leur trésorerie. Bien que nous ayons les outils, le manque de compétence en la matière reste présent (PI 1).

Si quelqu'un a une idée, mais n'a pas de financement, la création en lui-même est faisable avec quelques économies. Mais c'est la gestion de trésorerie qui va poser d'énorme problème. (Entrepreneur 1)

Le jeune qui a gagné 37 000 \$ n'avait pas l'habitude de gérer autant d'argent et s'est parti en fumée. On devrait mettre des comptables à la disposition des jeunes entrepreneurs. Ils ne savent pas gérer leur trésorerie. Les comptables vont agir comme des conseillers. (Entrepreneur 2)

À un moment, il y avait un concours proposé par une structure d'accompagnement à Tana. Le prix était de 10 000 euros. On a donné les 10 000 euros, mais l'entreprise n'a tout de même pas réussi à se lancer. Même le deuxième prix était de 5 000 euros et le 3^{ème} prix 1000 euros. Aucune des 3 entreprises n'a vu le jour. (Entrepreneur 1)

Je trouve que dans 95% des cas, les entrepreneurs financés perdent leurs argents, car ils manquent de compétences. (Entrepreneur 3)

Si on donne de l'argent comme ça, je vous assure qu'un entrepreneur malgache sans formation ne saurait rien faire avec. (Entrepreneur 4)

Il faudrait créer une banque de développement

Il faut créer une banque de développement. Actuellement, c'est une banque qui gère FIHARIANA. L'argent dans FIHARIANA aurait dû être pour une banque de développement qui proposerait des taux à 3% par exemple. Là encore FIHARIANA, il est à 9%. (IF 4)

9. CONNAISSANCES (INFORMATIONS)

Manque de communication entre l'administration et les entrepreneurs

Les jeunes d'aujourd'hui qui sont diplômés, qui sont chômeurs entre autres, ils n'ont pas de visibilité à cause de ça. Ils sont bloqués par ce cet environnement économique pas clair. Pas transparent. (IF 2)

Les personnes qui créent leurs entreprises légalement ignorent qu'ils sont membres de la Chambre de commerce. (R 1)

Certaines chambres de commerce ne sont pas tellement sensibilisées à la jeunesse et l'entrepreneuriat. Pour elles, si tu es membre c'est que tu es un entrepreneur et que tu connais déjà ce qu'il y a à savoir. (R 1)

Il y a sûrement des programmes pour nous aider, mais je n'ai pas vraiment d'informations sur le sujet. (Entrepreneur 4)

Des entrepreneurs avaient demandé notre aide pour avoir les informations nécessaires à la formalisation de leurs sociétés. (PI 4)

Je ne savais pas comment créer une entreprise au début. Je n'avais aucune information. Par exemple, je ne savais pas qu'il fallait avoir un siège. (Entrepreneur 5)

- Effort pour informer les entrepreneurs dans certaines procédures administratives

Aujourd'hui, on a mis une personne chargée de sensibiliser et de donner des conseils aux entrepreneurs sur les différents formulaires, car ce n'est pas très évident. (R 3)

Difficulté d'accès aux données

La disponibilité des informations est un autre défi. Les informations pertinentes sur l'entrepreneuriat sont souvent difficiles à trouver et ne sont pas toujours accessibles au public. Cela rend difficile pour les entrepreneurs de se renseigner sur les différentes opportunités et de prendre des décisions éclairées. (T 1)

Les données ne sont pas disponibles pour l'ensemble des entrepreneurs. Ils sont difficiles d'accès. Cela rend l'étude de marché impossible. (IF 1)

La disponibilité des informations est un autre défi pour les entreprises à Madagascar. Les informations sur les opportunités de financement, les réglementations et les procédures administratives sont souvent difficiles à trouver et ne sont pas toujours accessibles au public. (PI 3)

Il faut formaliser ces relations. Je trouve qu'il faut une habitude de la rigueur et de la formalisation. Et puis, toujours plus de sensibilisation, donc en ce sens, les incubateurs, accélérateurs, ce que vous ferez avec la cartographie, c'est fondamental. (IF 3)

Les plus grands freins et je suis désolé d'être très pessimiste. Les plus grands freins en fait, c'est d'abord les statistiques. On n'a pas suffisamment de données pour décider au mieux. (PI 2)

Vous devez savoir qu'il est difficile de trouver des informations stratégiques comme ça sur le marché malgache. (R 1)

Des bases de données devraient être disponibles auprès des structures d'appui. Par exemple, si nous cherchons telle ou telle personne pouvant offrir un service en particulier, nous devrions pouvoir consulter cela facilement auprès de la chambre de commerce par exemple. Actuellement, je pense que la chambre de commerce d'Antananarivo est la mieux structurée pour répondre aux demandes des entrepreneurs. (R 1)

Bien que l'EDBM donne accès à plusieurs informations, malheureusement ce ne sont pas toutes les bases de données qu'il met en ligne au grand public. (R 1)

Nous cherchons un moyen de faire payer les entreprises pour avoir accès aux informations que nous avons traitées. Cela reste difficile, car il faudrait ajouter plus de valeur à nos informations. (R 3)

Je ne savais pas quoi faire pour créer mon entreprise. Je ne savais pas qui contacter, à qui je devais parler. (Entrepreneur 3)

Utilité du réseau pour accéder à diverses informations

Cette commission au sein du groupement essaie de partager des informations pour aider les jeunes à connaître le marché malgache. Quels sont les secteurs importants ? Comment lancer une entreprise ? (R 1)

Certaines informations sont accessibles au sein du groupement étant donné que nous travaillons avec différentes institutions. Nos membres ont le privilège d'y accéder. (R 1)

Les personnes sans réseau n'auront jamais accès à certaines informations. Déjà que les renseignements sur le marché malgache ne sont pas disponibles facilement, si les jeunes ne cherchent pas un mentor, ils ne sauront pas certaines informations économiques, administratives ou encore juridiques. (R 1)

Notre deuxième volet d'intervention concerne la fourniture d'informations. Nous savons très bien qu'au sein d'une entreprise l'accès aux informations stratégique est très important, c'est pourquoi nous essayons d'informer les entrepreneurs, surtout ceux qui sont membres du R 3. (R 3)

C'est le travail d'un accompagnateur ou d'un coach entrepreneurial de guider et d'aider les entrepreneurs à comprendre et à naviguer dans cet environnement administratif et fiscal complexe, ainsi que de les informer sur les différentes solutions et dispositifs existants. Cela peut également inclure la création de passerelles pour permettre aux entreprises sociales de bénéficier de statuts fiscaux plus adaptés à leur activité. En somme, l'accompagnement et la formation des entrepreneurs sont essentiels pour leur permettre de réussir dans un environnement compétitif et en constante évolution. (R 2)

En échangeant avec les autres, j'ai pu discerner leurs problèmes. (Entrepreneur 1)

La structure d'accompagnement m'a donné une base de données de 2000 personnes à contacter pour faire une campagne de mailing. (Entrepreneur 3)

Manque d'expérience marqué pour les jeunes

Bien que certaines universités puissent offrir des formations théoriques en entrepreneuriat, il y a des comportements entrepreneuriaux qui ne s'acquièrent que sur le terrain. (PI 1)

Je ne sais pas. En tout cas, ce que je sais, c'est que les jeunes tâtonnent beaucoup. Aussi, il y a beaucoup de jeunes qui ne savent pas ce que c'est que de créer une entreprise. Ils ne voient que des réussites, sans comprendre que derrière les réussites, il y a tout un travail à entamer. (PI 2)

Même s'ils sont motivés sur le travail, ils ne savent pas forcément comment faire (PI 2)

Il y a des jeunes qui veulent faire des choses, mais ils ont peur. Ils ont peur parce qu'ils n'ont pas d'idée sur comment fonctionne une entreprise ou encore comment trouver de

l'argent. C'est pour cela que nous essayons de faire comprendre aux jeunes qu'ils n'ont pas à être tout seuls dans la création de leurs entreprises. (PI 1)

Je ne dis pas que c'est facile. Même les entrepreneurs qui ont eu de l'expérience à l'étranger vont faire face à la corruption, ou enfin autre chose. Mais au moins eux, ils n'ont que ça comme problème. Mais tous les jeunes de Madagascar, ils ont encore beaucoup de choses à apprendre. (IF 2)

Ce sont surtout les jeunes et les PME qui ont besoin de nos conseils. (R 3)

L'échec peut aider les jeunes à avoir de l'expérience (Entrepreneur 2)

Importance du mentorat

Et notamment, on a eu identifié que les jeunes devaient être mentorés dès qu'ils commencent leurs activités ou même dès la formulation de leurs projets. Qu'ils montent leur projet, ils doivent être mentorés tout de suite par des gens, des opérationnels. C'est ce qui manque aujourd'hui. (IF 2)

Par rapport à la première vague et la 2^e, l'activité de mentoring n'a pas encore été opérationnelle. (IF 2)

Si déjà au départ, le jeune entrepreneur n'a pas été suffisamment bodybuildé par rapport aux problèmes qui vont survenir, il va tout de suite abandonner et c'est là où on a besoin d'un mentor (IF 2)

Le mentor c'est quelqu'un qui a déjà évolué dans le secteur, qui connaît le réseau, à quelle personne il faut s'adresser ou quelle est la manière d'éviter tel problème ou de résoudre un problème ? C'est un opérateur professionnel, qui a déjà évolué dans le secteur concerné, qui peut être un mentor. (IF 2)

Généralement, nous présentons un membre du R 1 aux jeunes afin de créer des échanges permanents. C'est en quelque sorte une relation grand frère, petit-frère. (R 1)

Les jeunes ont besoin de contacts pour réussir leur lancement. D'où l'importance de l'accompagnement qui permet de se constituer un réseau d'affaires (R 1)

Si les jeunes veulent se lancer tout seuls, ils n'y arriveront pas. Il leur faut un accompagnateur, un mentor pour l'aiguiller dans ses actions, l'aider dans le déblocage de certains dossiers, etc. (R 1)

Il faut que les jeunes soient encadrés par deux personnes bienveillantes qui vont pouvoir les accompagner et avoir une critique et un regard constructifs. (R 2)

J'ai 20 ans d'expérience en entrepreneuriat. Je pense que les jeunes ont besoin de mentor. (Entrepreneur 2).

Je n'ai pas eu de mentor. Ça aurait pu m'aider énormément. (Entrepreneur 4)

Analyse des opportunités d'affaires avec l'expérience

- **Expérience venant de l'étranger**

Il faut qu'il y ait des gens qui ont vu quelque chose ailleurs et qui peuvent réaliser des choses à Madagascar. (IF 2)

Quand j'étais à l'étranger, j'ai remarqué que l'e-commerce commençait à prendre de la place. J'ai voulu apporter ce nouveau concept à Madagascar. Donc, je suis revenu au pays et c'est l'activité de ma société jusqu'à aujourd'hui. (Entrepreneur 1)

- **Expérience après avoir travaillé en entreprise**

J'ai été coach en entrepreneuriat dans les milieux ruraux. (Entrepreneur 3)

J'ai dû travailler en entreprise pour bien comprendre comment fonctionnait mon entreprise. (Entrepreneur 4)

Volonté de s'échanger des informations

La culture entrepreneuriale ne sera effective que quand les gens vont s'échanger des choses sur ce qu'ils ont appris. Donc, il faut attendre qu'il y ait suffisamment de gens pour en parler, pour se dire, ah, comment on fait telle chose ? C'est quoi ? c'était quoi déjà le concept de comment diriger l'entreprise ? Tout ça, il faut qu'on en parle. Ici, ce n'est pas à sens unique, il faut que ça s'ébruite avant que la culture s'établisse. (PI 2)

- **Utilisation des plateformes en ligne suggérée**

Les plateformes en ligne peuvent être une solution pour améliorer l'accès aux informations pour les entrepreneurs. (T 1)

Il est important de créer des plateformes en ligne et des centres d'information pour faciliter l'accès à ces informations. (PI 3)

10. PRESTATIONS INTERMÉDIAIRES

Structures d'accompagnement nécessaire pour développer les idées des start-ups

En fait, l'idée est de se dire que bah voilà. On échoue une fois, ce n'est pas la fin du monde et il faut rebondir et trouver une autre solution. Et surtout, il faut confronter ses idées, c'est-à-dire qu'il ne faut pas mûrir une idée pendant des mois, des mois et des mois et se dire c'est mon idée la meilleure et ne pas en démordre. (R 2)

L'entrepreneuriat, c'est quelque chose du terrain avant tout. Donc il faut que les jeunes soient confrontés à la réalité en fait. Et qu'est-ce que ça veut dire ? Ça veut dire qu'il faut faire des ateliers, des ateliers de prototypage, d'idées. Il faut les faire rencontrer des entrepreneurs, il faut les confronter à la réalité, leur montrer que ce n'est pas facile, que même ceux qui ont réussi ont galéré pour y arriver. Il faut pas leur faire peur, mais il ne faut pas les faire rêver non plus en fait. Donc il faut, il faut les pousser à comprendre ce que c'est que le design aussi, Je pense qu'il y a une vraie notion de design. Je ne parle pas

au sens, au design esthétique, mais c'est vraiment design thinking. Tout ce qui tourne autour du design thinking parce que aujourd'hui, c'est le. Et le succès d'un entrepreneur y passe aussi par le fait qu'il arrive à se remettre en question et à se poser les bonnes questions. (R 2)

Ces structures jouent un rôle crucial en aidant les jeunes entreprises à surmonter les obstacles et à atteindre leur plein potentiel. (PI 3)

Il y a des pépinières d'entreprise à Madagascar qui aident les personnes qui ont des idées d'entreprises. Ils les guident, donnent des conseils. Ces personnes sont soutenues jusqu'à la commercialisation de leurs produits. (Entrepreneur 1)

Présence des fablabs pour aider les entrepreneurs à développer leurs prototypes

Notre fablab existe pour aider les jeunes à développer des prototypes de leur projet. (PI 4)

Après la formation, nous encourageons les jeunes à venir dans notre fablab. Une fois passées au fablab, nous leur donnons un accompagnement. Ensuite ils peuvent continuer à bénéficier de l'espace coworking. Jusqu'ici nous n'arrivons pas encore à faire suivre ce plan. (PI 4)

Nous avons utilisé les infrastructures proposées par notre incubateur pour développer notre application. (Entrepreneur 5)

Les structures d'accompagnement permettent d'avoir un soutien technique et financier (business plan, business model, etc.)

Les incubateurs et les accélérateurs jouent un rôle important dans l'écosystème des start-ups malgaches en offrant un soutien technique et financier aux entrepreneurs (T 1)

Les structures d'accompagnement et les prestations intermédiaires telles que les incubateurs, les accélérateurs et les espaces de coworking sont importants pour les start-ups malgaches. Ils offrent des ressources, des conseils, des formations et des opportunités de réseautage qui peuvent aider les jeunes entreprises à se développer. (PI 3)

Quand on fait des paiements, il y a les conditions générales de vente à cliquer pour les contrats en ligne. Notre incubateur m'a questionné sur ce sujet. J'ai répondu qu'à Madagascar il n'y avait pas nécessairement de normes à suivre donc nous avons juste regardé et repris sur internet. L'incubateur nous a demandé le contrat et il l'a envoyé à leur service juridique. Je n'aurais jamais pensé ça. (Entrepreneur 1)

Les structures d'accompagnement améliorent l'image des start-ups numériques

- La presse, une solution à la portée des start-ups pour se faire connaître

Habituellement, je suis en contact avec tous des gens qui débutent leurs activités et ont besoin de boost côté communication. (R 4)

Je publie des start-ups pour les lancer. (R 4)

- Utilité du réseau pour avoir accès à la presse gratuitement

Nous dédions 2 pages gratuites par mois à l'entrepreneuriat. C'est de bouche à oreille qu'ils arrivent chez moi. Ensuite, je les appelle et on discute. (R 4)

Je parle régulièrement avec tous les acteurs. Comme les incubateurs ou encore les clubs d'entrepreneurs. (R 4)

Les structures d'accompagnement développent le réseau des jeunes entreprises comme les start-ups

S'il y a un marché que notre client souhaite négocier avec par exemple une entreprise X. Nous pouvons mettre en relation l'équipe commerciale de l'entreprise X avec notre client. (IF 4)

La structure d'accompagnement m'a donné une base de données de 2000 personnes à contacter pour faire une campagne de mailing. (Entrepreneur 3)

La structure d'accompagnement m'a mis en relation avec des personnes importantes qui pouvaient m'aider à faire avancer mon projet. (Entrepreneur 3)

Créer des organismes comme des incubateurs c'est permettre finalement d'avoir une personne à qui appeler en disant « Comment je fais pour contacter telle personne ? ». (PI 5)

Les structures d'accompagnements aident les jeunes à trouver des mentors

On choisit des mentors pour les entreprises qu'on accompagne. Ces mentors sont rémunérés. (PI 4)

Quelqu'un de notre incubateur nous a conseillé sur les différentes démarches à suivre pour lancer notre entreprise. (Entrepreneur 5)

On a recruté de grands chefs d'entreprise qui acceptent de donner trois heures une fois par mois, et de suivre nos start-ups pendant les six mois. (PI 5)

On a monté un programme de mentorat où chacune des start-up peut bénéficier d'un mentor qui est un chef d'entreprise, qui peut à la fois ouvrir des portes, mais surtout conseiller, faire des retours d'expérience. (PI 5)

Parties prenantes non conformes aux exigences des start-ups numériques

En fait, on est assez bien placé pour utiliser à bon escient des subventions pour renforcer les capacités des entreprises ou les capacités de leur partie prenante parfois. C'est-à-dire que, par exemple, si on va investir dans une boîte qui fait de la transformation de produits agricoles, on s'aperçoit que si on veut qu'elle travaille correctement, il faut renforcer les capacités de la coopérative qui l'approvisionnent. (IF 3)

Concentration des structures d'accompagnement dans la capitale d'Antananarivo

Notre ONG a été formalisée en 2018. Mais les activités ont commencé en 2015, donc au niveau de l'ISCAM qui est une Business School. Donc au début c'est une direction même de l'école, mais après on a senti qu'il y avait de plus en plus de demandes en termes d'accompagnement de jeunes en entrepreneuriat en dehors de l'ISCAM. Donc on s'est formalisé en 2018 et on est sur 3 volets d'action. (PI 2)

Estimez-vous que les incubateurs existants actuellement sont suffisants ? Non, non, non, il faut, je dirai 10 fois plus, hein, si on veut pour Madagascar en général. (IF 2)

Et ensuite, au-delà des financiers, on les accompagne. Euh, on les a accompagnés sur 3 volets, un la gouvernance. Le 2, c'est tout ce qui est outil qui permet de gérer la croissance. Et la 3e, c'est sur des sujets très spécifiques. Par exemple, on va investir dans une menuiserie qui a besoin de se certifier ISO. (IF 3)

Il y a des programmes qui sont destinés à ceux qui commencent. Comme il y a des programmes d'accompagnement qui sont destinés à ceux qui sont déjà avancés et qui veulent l'avoir en développement commercial. (PI 2)

Donc notre zone d'action, c'est Antananarivo, mais il y a des gens qui viennent de partout, de toutes les régions de Madagascar notamment, pour assister à nos formations. (PI 2)

Bon, je dirais que le premier filtre, c'est juste la disponibilité et la motivation. (PI 2)

On a un programme qui s'appelle la couveuse, où l'objectif c'est tout simplement d'avoir une idée d'entreprise qui est validée sur le terrain (PI 2)

Je ne sais pas si vous avez catégorisé ça, mais il y a actuellement des SAEI, donc des structures d'accompagnement d'entreprises innovantes. (PI 2)

Pour le volume de start-up actuel, je trouve qu'il y a un nombre raisonnable d'incubateurs. Mais le souci, c'est qu'ils sont trop concentrés à Antananarivo, il n'y en a pas dans les provinces. (PI 2)

Il est difficile d'accompagner les entreprises qui ne sont pas à Tana. (PI 4)

Les structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat à 99% sont toutes basées dans la capitale, Tana. (R 2)

Les structures d'accompagnements focalisées sur les jeunes

Comment je dirais ? C'est notamment les jeunes qui se rapprochent de nous. En effet, même dans nos communications, on cible. Donc quand on choisit l'audience, on choisit la tranche entre 18 et 40 ans. (PI 2)

Après, quand il y a des moins jeunes qui viennent chez nous, on ne refuse pas. À cet effet, quelque part on est aussi obligé d'équilibrer le budget en se disant que les moins jeunes ont les factures à tarif commercial. (PI 2)

Activités d'accompagnement ne correspondant pas toujours aux besoins des start-ups

La première vague de jeunes entrepreneurs que nous avons sélectionnés et accompagnés était je dirais le vague brouillon. Concernant la 2e vague, la 2e vague est actuellement en cours de montage, donc je ne peux pas vraiment évoquer des chiffres. (IF 2)

Y-a-t-il quand même eu quelques projets qui ont réussi ? Oui, mais ça compte sur les 2 doigts de la main, je pense. (IF 2)

Par rapport à cette absence de concrétisation des projets, ce manque de réussite ; selon vous, quelles pourraient-être les causes ? Honnêtement, c'est difficile à dire. (PI 2)

En fait, je n'ai pas encore de modèle de pays africains. (PI 2)

Nous avons besoin d'un appui technique pour bien accompagner les start-ups. (PI 4)

Bien que notre incubateur nous offrait différents services, certains de nos amis qui étaient incubés n'ont pu réussir à se lancer. (Entrepreneur 5)

Moi, je pense qu'il faut revoir la méthodologie encore une fois. (PI 5)

Manque de suivi dans les activités d'accompagnement

Lorsqu'on sélectionne les projets, au fait, on n'a pas de critères standard. (PI 2)

Donc il n'y a pas de critères. Ça dépend vraiment de la demande et des gens. (PI 2)

En fait, on n'est pas spécialisé dans un domaine spécifique d'accompagnement. (PI 2)

Une fois l'idée acquise et validée sur le terrain, il n'y a plus de partenariat. Donc c'est un peu difficile d'avoir des statistiques. (PI 2)

À partir de quels critères vous allez dire que voilà, ça a marché pour tel ou tel projet ? Alors, c'est par rapport au crédit bancaire. Tout simplement ce qu'ils ont et ce qu'ils sont capables de rembourser, de respecter leurs engagements bancaires. Nous, ça s'arrête là. (IF 2)

Nous n'avons pas les chiffres exacts concernant la performance des membres de notre association. Cependant, nous constatons par exemple que leurs CA augmentent par an. (PI 1)

Après nos séances de formation, nous n'avons pas vraiment de suivi du côté des start-ups. D'ailleurs, je n'arrive plus à distinguer les start-ups des autres entreprises. (R 3)

On n'a pas un état exact de l'évolution de l'entrepreneuriat à Madagascar. Il y a beaucoup d'acteurs, mais on n'a pas de chiffres exacts sur le nombre d'entreprises accompagnées qui sont encore sur le marché. (R 3)

Actuellement, c'est la mode de partir une entreprise, de participer à des concours. Bien que les jeunes ont de bonnes idées et des business plans élaborés, il n'a pas vraiment de suivi. (R 4)

Il y a des formations, mais les lacunes se situent surtout au niveau des suivis. Je connais une personne qui a gagné un concours, ont fait des formations, mais aujourd'hui son projet est tombé à l'eau. (R 4)

Par exemple, au niveau d'idéation, OK, il y a tout un tas de structures, que ce soit des écoles, des privés ou des associations qui lancent des concours pour la création de l'idée des hackathons, de l'entrepreneuriat. Voilà, on crée une idée en 24 h, on équipe machin truc. En fait le suivi et la pérennisation, ce n'est pas fait. Donc du coup simple. Ça, ça fait juste l'objet de support de formation. Finalement, ce truc-là, c'est la formation par la pratique. Mais derrière ça, pour vraiment aller dans un prototypage d'un premier produit, aller à la rencontre du marché, etc. Il y a très peu d'acteurs, il y a très peu d'acteurs. Il y en a quelques-uns, mais. Mais peu. Donc les jeunes en font si peu. Pourquoi ? Peut-être aussi parce que les jeunes sont venus juste pour découvrir ce que c'était et n'ont pas forcément envie de suivre. Mais je suis certain que s'il y avait une transparence, une transparence de l'information, qu'ils ont le bon interlocuteur, etc. (R 2)

On devrait accompagner les gagnants des concours dans la gestion de leurs fonds. Par exemple, je connais un gagnant, dès que le virement a été fait, ils ont évoqué des problèmes comme quoi ils avaient perdu leurs ordinateurs et qu'ils devraient en acheter avec l'argent gagné. Finalement, aucune société n'a été créée jusqu'à aujourd'hui. (Entrepreneur 1)

À cette époque, on a offert le prix tout de suite sans faire un suivi. (PI 4)

Capacité des structures d'accompagnement limitée

- Capacité humaine

Dans les formations, on fait à peu près 35 personnes formées tous les 2 mois. (PI 2)

En termes de formalisation et puis administratif, je dirais qu'on en a 2 par mois minimum. (PI 2)

J'entends par là que si on se positionne seulement sur l'innovation, on ne pourra pas s'en sortir parce que on n'est pas encore dans cette culture de l'innovation. (PI 2)

Le nombre de personnes, de porteurs de projets innovants, va augmenter. Ce qui signifie que si on reste avec le nombre actuel d'incubateurs, on ne pourra pas satisfaire l'offre à un moment donné. (PI 2)

Les incubateurs sont encore peu nombreux à Madagascar et peuvent manquer de ressources. (PI 3)

Comme on est peu nombreux, on ne peut pas se permettre de traiter une centaine de dossiers. On préfère avoir de bons dossiers. (IF 4)

Nous n'avons pas réellement nos propres coaches. Nous prenons des prestataires externes. (PI 4)

Nous sommes 4 actuellement. Nous devons nous former, car nous n'avons qu'un seul coach. (PI 4)

Nous engageons souvent des prestataires externes issus des différentes grandes entreprises. (PI 4)

- **Capacité financière**

Une 2e chose, c'est qu'appuyer des entreprises, dans l'innovation notamment, ne paye pas. Ce n'est pas quelque chose qui est rentable pour l'instant et même au niveau africain, ce n'est pas encore le cas. (PI 2)

C'est pour pouvoir aider les jeunes, parce que pour l'instant on n'a pas de subventions. (PI 2)

Le problème des incubateurs c'est leur pérennité. Je dirai qu'ils sont sous sérum. La plupart des incubateurs n'arrivent pas à s'autofinancer, mais doivent dépendre des financements des organismes. (R 3)

Les incubateurs ne peuvent pas s'installer réellement, car ils ne peuvent pas facturer à un coût réel un jeune ou une entreprise nouvellement créée. Sans les organismes qui les financent, ils n'arriveraient pas à subsister. (R 3)

C'est bien beau d'avoir un projet, mais il faut être accompagné. Si tu n'as pas de bureau par exemple tu auras besoin d'un espace coworking ; tu auras besoin de conseils pour développer tes activités, rechercher des marchés, faire un business model, être orienté vers les bonnes personnes. Tout ça malheureusement ça a un coût, et si l'incubateur n'arrive pas à le combler, il va fermer. (R 3)

Les structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat nécessitent des ressources et de la rentabilité, ce qui explique pourquoi il y en a peu à Madagascar. (R 2)

On recherche un nouveau modèle d'accompagnement, car on ne peut pas s'autofinancer. (PI 4)

Nous avons besoin de projet pour exister, pour recevoir un salaire. (PI 4)

Il faut faire une autre activité à côté de l'accompagnement, car personne n'arrive à s'autofinancer avec l'activité d'accompagnement. (PI 4)

Appui des cabinets d'audit et des experts-comptables réservés aux entreprises formelles

Pour être membre du PI 1 et bénéficier de nos services, il suffit simplement d'être constitué légalement et d'avoir une carte fiscale à jour au fil des années. (PI 1)

Nous sommes là pour non seulement aider les entreprises membres de notre association à tenir leur comptabilité, mais nous faisons également leurs déclarations fiscales. (PI 1)

11. UN ÉCOSYSTÈME NAISSANT

Image des start-ups selon l'écosystème

Donc tout à l'heure, vous avez parlé d'une sélection des projets des jeunes, des start-ups. Est-ce que vous pouvez nous en dire un peu plus sur les critères de sélection des projets ? (IF 2)

Concernant ce 2e trophée, quelles cibles, quels critères vous recherchez ? Alors la cible ? C'est des jeunes, c'est-à-dire des jeunes start-ups, vraiment qui doivent présenter leur projet. Ça doit être un projet innovant. (IF 2)

Pour commencer, nous sommes aussi une start-up. Nous aussi on a commencé avec rien. (IF 3)

Donc du coup, est-ce que vous avez un public cible dans vos activités d'Accompagnement ? C'est surtout les jeunes. (PI 2)

Problèmes des jeunes entrepreneurs malgaches

Un jeune qui n'est plus "sponsorisé par des parents", qui a fini ses études, commence à avoir un peu plus de temps pour faire quelque chose. Toutefois s'il n'a pas d'argent pour vivre, il va tout de suite chercher un emploi. (PI 2)

L'écosystème entrepreneurial des start-ups numériques malgaches en est à ses débuts

Comment vous percevez la politique entrepreneuriale à Madagascar de manière globale, est-ce qu'on est sur la bonne voie ? Je suis encore pessimiste, on est encore en mode début, on est encore le, c'est encore difficile, vraiment la vie. Il y a, je dirais une catégorie de personne qui ait un niveau d'entrepreneuriat plus développé, mais pas la base. (IF 2)

Le gouvernement commence à promouvoir l'entrepreneuriat grâce à des projets comme FIHARIANA (IF 1)

Juste une petite précision, l'entreprise a été créée en quelle année ? Il y a 2 ans (IF 3)

Voilà donc, aujourd'hui on a 15 actionnaires, on a démarré nos activités en février 2018. On a une équipe d'une dizaine de personnes. Dont 6 personnes qui travaillent sur l'investissement et 4 qui sont sur des fonctions supports. On rencontre à peu près une centaine d'entrepreneurs chaque année. (IF 3)

Je pense qu'il y a un écosystème qui est en totale ébullition actuellement. Donc il y a de plus en plus d'acteurs qui sont persuadés qu'il faut investir sur les jeunes et donc on commence à voir différentes structures. (PI 2)

Mais soyez sans crainte, tout est en train de se mettre en place. (PI 2)

Ce qu'il faut savoir c'est que nous sommes dans un écosystème naissant (PI 2)

C'est positif, on a une tendance positive, mais on est encore un peu dans le rouge. (PI 2)

Nous remarquons actuellement une duplication des acteurs au sein de notre environnement. Pour être plus précis, nous commençons à constater une diversité d'acteurs sur tous les aspects de l'écosystème. (R 1)

La tendance sur les start-ups là, je crois que ça fait 3 ou 4 ans qu'on en parle. (R 4)

Ces structures sont encore relativement nouvelles à Madagascar, mais elles sont en train de se développer rapidement et jouent un rôle de plus en plus important dans le développement des start-ups numériques. (T 1)