

## Une analyse comparative de la résilience des écosystèmes entrepreneuriaux : Ambositra, Antananarivo, Antsiranana

**Tinasoa Razafindrazaka, DBA**  
Institut de recherche sur les PME  
Université du Québec à Trois-Rivières  
Courriel : [tinasoa.razafindrazaka@uqtr.ca](mailto:tinasoa.razafindrazaka@uqtr.ca)

**Étienne St-Jean, Ph.D.**  
Institut de recherche sur les PME  
Université du Québec à Trois-Rivières  
Courriel : [etienne.st-jean@uqtr.ca](mailto:etienne.st-jean@uqtr.ca)

**Claudine Ratsimbazafy, Ph.D.**  
Institut National des Sciences Comptables  
et de l'Administration d'Entreprises (INSCAE) (Madagascar)  
Courriel : [cratsimbazafy@inscae.mg](mailto:cratsimbazafy@inscae.mg)

### Résumé

La résilience à l'échelle d'un écosystème entrepreneurial (ÉE) rend compte d'un processus de transformabilité par lequel des acteurs résilients résorbent des tensions. Nous étudions celle-ci dans le contexte de trois ÉE malgaches par une analyse comparative de récits phénoménologiques des acteurs concernés. Nos résultats démontrent que la résilience peut être réactive ou proactive, comme observé ailleurs, mais fait ressortir un nouveau type, soit la résilience *atone*. Nos résultats soulignent que la résilience d'un ÉE implique un processus disruptif, une endogénéité et un encastrement du phénomène, ainsi qu'une perspective dialogique (collectif et individuel).

Mots-clés : Écosystèmes entrepreneuriaux, résilience territoriale, analyse comparative

### Référence

Razafindrazaka, T., St-Jean, É., et Ratsimbazafy, C. (2023). Une analyse comparative de la résilience des écosystèmes entrepreneuriaux : Ambositra, Antananarivo, Antsiranana, *Revue de l'Entrepreneuriat*, Hors Série 2 (HS2), 177-208

## **Introduction**

La société contemporaine, marquée par les changements des technologies et les transformations sociétales, économiques et environnementales, a dépassé la capacité de charge de l'écosystème socio-écologique. Cette surcharge entraîne des perturbations. L'expansion des perturbations est devenue une tendance de l'environnement socio-économique à tel point que l'on a l'impression que la perturbation elle-même est devenue la nouvelle normalité (Zoli et Healy, 2012). Si les défis face à ces perturbations sont globaux, les impacts sont parfois territoriaux. Des travaux montrent que certains territoires s'en sortent mieux que d'autres en résistant, en s'adaptant, voire en se réinventant (Wurth, Stam et Spigel, 2022; Stephens, Butler, Garg et Gibson, 2019; Rao et Greve, 2018). Dès lors, qu'est-ce qui fait qu'un territoire s'effondre et qu'un autre rebondit ? L'ouverture d'une voie de recherche sur la notion de résilience traduite en termes de rebond face à l'inattendu (Bégin et Chabaud, 2010) permettrait d'apporter quelques éclairages sur ces questionnements.

Ici, la notion de résilience territoriale prend tout son sens avec un territoire considéré comme un système (Moine, 2006) c'est-à-dire un complexe d'éléments en interaction (Bertalanffy, 1973). Nous abordons la résilience en tant que processus dynamique où se conjuguent les conditions défavorables (Stainton, Chisholm, Kaiser, Rosen, Upthegrove, Ruhrmann, et Wood, 2019) tandis que le territoire résulte d'un processus de construction de jeux d'acteurs et de valorisation de ressources particulières. Alignée sur le souci de développement durable, l'approche territoriale trouve tout son sens dans la production de solutions inédites (Pecqueur et Zuindeau, 2010). Dans l'analyse de cette résilience territoriale, nous optons pour une entrée par l'écosystème entrepreneurial (ÉE), une communauté interdépendante et cohérente d'agents, de structures sociales, d'institutions, de facteurs et de valeurs (Audretsch et Belitski, 2017; Spigel, 2017; Stam et Van de Ven, 2021) qui favorisent la performance et la productivité entrepreneuriale d'un territoire (Baumol, 1990; Wurth, Stam et Spigel, 2022).

L'ÉE désigne à la fois un artefact (O'Shea, Farny, et Hakala, 2021), un lieu (Wurth, Stam et Spigel, 2021) et une approche (Stam, 2015). Dans cette dernière perspective, l'ÉE est mobilisé comme grille de compréhension de la relation entre les territoires et l'entrepreneuriat et rencontre une attention accrue auprès des chercheurs (Spigel et Harrison, 2018), des praticiens (Field, 2012) et des décideurs politiques (Isenberg, 2010) dans le but de documenter et d'outiller le développement des territoires par l'entremise de l'entrepreneuriat. Toutefois, le concept demeure imprécis (Cao et Shi, 2021; Stam, 2015) et l'interdépendance des éléments constituant le système d'un ÉE résiste à l'analyse (Brown et Mason, 2017; Malecki, 2018). En outre,

certaines travaux ont tendance à caractériser les ÉE de manière homogène (Alvedalen et Boschma, 2017; Audretsch, Belitski et Desai, 2019) au vu de leur trajectoire d'évolution. Peu d'études se sont intéressées à l'hétérogénéité des EE dans une perspective dynamique (Wurth, Stam et Spigel, 2022 ; Cloutier et Messeghem, 2022). Pourtant, les ÉE en tant que systèmes complexes adaptatifs, se caractérisent par la non linéarité de leur trajectoire (Phillips et Ritala, 2019; Roundy, Bradshaw, et Brockman, 2018). L'arrivée de la pandémie de COVID-19 rappelle la pertinence de ces questionnements. En fusionnant ce faisceau de problématiques reliées à l'étude d'un ÉE, à savoir la nature systémique, l'hétérogénéité et la réactivité, nous nous adossons à la notion de résilience pour analyser la coexistence de trois ÉE contrastés au sein d'un même pays.

Notre réflexion souscrit à une approche territorialisée des activités entrepreneuriales et mobilise une méthode qualitative afin de répondre à la question de recherche suivante : Comment les acteurs et les facteurs contribuent ils à la résilience d'un ÉE ? L'objectif poursuivi vise à identifier les jeux d'acteurs et les enjeux de la durabilité des ÉE au prisme de leur force résiliente dans le contexte particulier de Madagascar. Les perturbations pouvant affecter les ÉE et leurs capacités de réorganisation sont au cœur de cette analyse, permettant de contribuer aux connaissances relatives à la résilience des écosystèmes entrepreneuriaux dans des perspectives territoriales différenciées, en particulier dans un pays peu étudié sous cet angle et susceptible d'apporter des éclairages originaux aux connaissances actuelles de l'objet d'étude.

Nos propos s'ordonnent de la façon suivante : partant de la recension des écrits relatifs aux écosystèmes entrepreneuriaux dans l'optique de leurs mécanismes et de leurs résiliences, nous présentons le cadre d'observation et la méthodologie de recherche déployée, avant d'aborder les résultats divulgués et discutés *in fine*.

## **1. Contexte théorique**

Cette partie réunit deux sections : la première expose les mécanismes des ÉE tandis que la seconde traite de leur résilience.

### **1.1. Les mécanismes des écosystèmes entrepreneuriaux**

La notion d'ÉE empruntée aux sciences biologiques, évoquant un ensemble formé par une communauté d'êtres vivants et son environnement (Tansley, 1935), tente de s'extraire de sa substance métaphorique, ne pouvant pas conduire à une définition précise (Hess, 2009). Ainsi, définir le concept d'un ÉE semble aisé car il demeure une idée abstraite d'un phénomène réel (Wurth, Stam et Spigel, 2022) et athéorique (Cao et Shi, 2020). Néanmoins, des acceptions se

recourent pour convenir d'un corpus de définitions stabilisées. C'est ainsi que l'on considère en tant qu'ÉE, une communauté interdépendante d'individus, de structures, d'institutions, (Audretsch et Belitski, 2017; Spigel, 2017; Stam et Van de Ven, 2021), qui favorisent la productivité entrepreneuriale d'un territoire (Baumol, 1990; Wurth, Stam et Spigel, 2022). La notion de productivité fait référence au premier degré à la création d'emplois et de valeurs, à l'avancement technologique et à la croissance, et au second degré à la résolution des problèmes sociaux et à la disruption des statu quo (Roundy et Fayard, 2019). Des auteurs conviennent de spécifier les éléments en présence dans un ÉE (Brown et Mason, 2017; Colombelli, Paolucci, et Ughetto, 2019; Stam et Van de Ven, 2021) : des acteurs entrepreneuriaux, des infrastructures d'affaires, du capital d'investissement, des universités et des organisations de diffusion de la culture entrepreneuriale, des services et facilités de soutien, ainsi que des politiques publiques.

Cette notion d'ÉE se réfère également à un espace dont les frontières sont construites (Wurth, Stam et Spigel, 2022). Usuellement, un ÉE fait référence à une ville, à une région, à une nation, à un pays (Scaringella et Radziwon, 2018). De ce caractère spatial, l'émergence, l'évolution et la durabilité d'ÉE sont de nature contextuelle (Philips et Ritala, 2019). Le contexte se comprend en tant qu'environnement localement et socialement organisé d'actions concertées (Garfinkel, 1984). Il est composé d'éléments de nature différente : 1) physique ; 2) sociale; 3) culturelle; 4) structurelle (Oiry, Bidart, Brochier, Garnier, Gilson, Longo, Mendez, Mercier, Pascal, Perocheau, et Tchobanian, 2010).

Par ailleurs, les ÉE sont considérés comme des systèmes dont les composantes (individus, organisations et facteurs) sont coordonnées de manière à ce qu'elles permettent l'entrepreneuriat productif dans une région particulière (Stam, 2015, Malecki, 2018, Stam et van de Ven, 2021). Cet aspect systémique montre que les éléments de l'ÉE sont interdépendants et co-évoluent au sein d'un territoire (Iacobucci et Perugini, 2021). Cohen (2006) précise aussi que les interactions au sein d'un ÉE évoluent dans le temps. En conséquence, l'idée d'ÉE confère une vision systémique et dynamique de l'entrepreneuriat et des contextes susceptibles de faire émerger celui-ci. Cette nature systémique de l'ÉE est étudiée essentiellement au niveau des composantes (Spigel, 2017; Theodoraki, Messeghem et Rice, 2018) au sein des contextes urbains dans les économies développées (Godley, Morawetz et Soga, 2019; Bonnet, Bourdin et Gazzah, 2019). Parmi ces composantes d'un ÉE, les universités ont reçu une attention croissante de la communauté scientifique (Ghio, Guerini et Rossi Lamastra, 2019; Lina, 2018) en mettant en avant leur contribution en termes de savoirs et de connaissances dans la naissance et l'évolution des ÉE.

Cependant, bien que l'ÉE ait émergé en tant que cadre d'analyse pour mieux comprendre la nature des lieux où prospèrent l'activité entrepreneuriale, il manque encore une base d'analyse partagée pour identifier les principales composantes, leurs relations et comprendre les mécanismes par lesquels ces composantes influencent le processus entrepreneurial (Alvedalen et Boschma 2017). Il en est ainsi, en partie, parce que les ÉE sont définis de manières distinctes, à différentes échelles et avec des conceptions de recherche différentes (Spigel, 2017). Néanmoins, le concept d'ÉE offre une perspective utile pour analyser la relation entre l'entrepreneuriat et le développement territorialisé (Malecki, 2018). Autrement dit, le concept d'ÉE peut être instrumentalisé comme moyen de décrire la capacité d'un territoire à créer un système d'acteurs et d'infrastructures soutenant la création et la croissance de projets d'entreprises innovantes (Iacobucci et Perugini, 2021).

À la lumière de l'état de l'art actuel, des auteurs suggèrent d'approfondir les liens entre ces composantes afin de mieux comprendre la nature systémique des ÉE (Alvedalen et Boschma, 2017; Brown et Mason, 2017; Cohen, 2006; Wurth, Stam et Spigel, 2022). Cela passerait par la diversification des contextes d'études : petites villes (Roundy, 2019), économies émergentes (Tsvetkova, Pugh, et Schmutzler, 2019), pays d'Afrique (Sheriff et Muffatto, 2015). Puisque l'évolution d'un ÉE est contextuelle, chaque ÉE est donc unique, d'autant plus qu'un ÉE est une unité artificielle d'analyse (Wurth, Stam et Spigel, 2022). Cette spécificité des ÉE suggère que le cycle de vie d'un ÉE se fonde sur des acteurs, des organisations, des structures endogènes. Pourtant, la littérature renseigne peu sur le fonctionnement de l'équation acteurs-organisations (Wurth, Stam et Spigel, 2022). Cette situation est due en partie au fait que l'analyse de la dynamique des ÉE s'est concentrée sur les structures et les facteurs, donc à un niveau méso, avec des agrégations et des inférences provenant des données individuelles (Robinson, 2009; Terjesen, Hessels, et Li, 2016). Pour inverser cette tendance, Wurth, Stam et Spigel (2022) suggèrent d'être plus sensibles aux comportements et aux jeux d'acteurs au sein des mécanismes des ÉE. Il est alors pertinent de ramener l'analyse à un niveau micro pour capturer la nature des ÉE, lesquels sont des systèmes construits par l'humain avec des intentions, des choix et des comportements (Stam et Spigel, 2017).

## **1.2. La résilience des écosystèmes entrepreneuriaux**

### **1.2.1 Le concept de résilience**

La « résilience » est un mot issu du latin *resilio* indiquant l'idée de sauter en arrière puis de rebondir et rejaillir. La résilience n'est pas un concept unitaire avec une définition précise et universellement acceptée (Martin 2012). Définir la résilience s'avère difficile puisque toutes

les disciplines l'ayant étudiée ont proposé leurs propres définitions (Verreynne, Ho et Linnenluecke, 2018 ; Trousselle, 2014). Williams, Gruber, Sutcliffe, Shepherd et Zhao (2017) avancent que le concept de résilience étant opérationnalisé différemment à plusieurs niveaux d'analyse (individuel, organisationnel et systémique), son utilité en tant que construction scientifique est problématique. Afin de résoudre cette lacune définitoire, Conz et Magnani (2020) suggèrent de poser d'abord l'objectif de la recherche et de mobiliser, par la suite, la définition appropriée.

Généralement, la résilience est utilisée pour caractériser des individus, des organisations, des systèmes capables de réagir et de se remettre des contraintes avec des effets minimales sur leur fonctionnement (Linnenluecke, 2015). Suivant cette optique, Williams et al. (2017) proposent une définition de la résilience en tant que processus par lequel un acteur (un individu, une organisation ou communauté) construit et utilise ses dotations en capacités pour interagir avec l'environnement et s'ajuste positivement afin de maintenir son fonctionnement avant, pendant et après l'adversité. Dans cette lignée, la résilience est un continuum à triple niveau d'analyse croisé et dialogique : individuel, organisationnel et systémique (Hoegl et Hartmann, 2020). Ce qui permet de relever une résilience individuelle d'une part et une résilience du collectif que forment les individus, d'autre part. Cette résilience collective consiste en des capacités cognitives des individus permettant une signification partagée de l'événement afin d'en ériger un processus de construction du sens adéquat, ainsi que de concevoir en temps réel un modèle d'interaction (Trousselle, 2014 ; Dubard Barbosa, 2018).

À l'échelle des individus, Williams et al (2017) décrivent la résilience comme un processus d'adaptation malgré des circonstances difficiles ou menaçantes. Au niveau des organisations, la notion de résilience organisationnelle renvoie à la capacité d'une firme de rebondir face à l'inattendu, à un événement malencontreux (Bégin et Chabaud, 2010). En prolongeant la logique de la résilience organisationnelle vers des systèmes plus larges, Boin, Comfort et Demchak (2010) définissent la résilience comme la capacité d'un système à s'adapter de manière proactive aux perturbations perçues au sein ou en dehors du système et de s'en remettre.

A propos de la nature de la résilience, différentes perspectives cohabitent : s'agit-il d'un trait, d'une capacité ou d'un processus ? D'emblée, Williams et al (2017) énoncent que la notion englobe la triple nature. Dans la recherche en entrepreneuriat, la résilience est présentée comme un trait de personnalité (au niveau individuel), une habileté influençant l'intention entrepreneuriale, motivant l'engagement dans les activités entrepreneuriales, pour surmonter

les situations difficiles dans la poursuite de la carrière entrepreneuriale (Bernard et Dubard Barbosa, 2016; Bullough et Renko, 2013). En termes de capacité, la résilience est un attribut mesurable permettant de s'adapter, quelle que soit la situation, afin de retrouver un fonctionnement normal le plus rapidement possible (Van der Vegt, Essens, Wahlström et George, 2015). Dans une optique processuelle, la résilience est un processus intelligible par lequel les individus s'adaptent à des circonstances défavorables (Stainton et al, 2019). Ces trois conceptualisations, non antinomiques et non exclusives, se rejoignent dans l'acceptation que la résilience s'observe avec la survenance d'un événement déclencheur que l'on caractérise en termes de choc, c'est-à-dire une discontinuité par rapport au cours normal des événements (Bégin et Chabaud, 2010)

Au croisement de ces trois définitions, cette recherche retient la résilience en tant que mécanisme, rendant un groupe moins vulnérable aux ruptures du sensemaking (Weick, 1993), au gré d'une capacité à absorber (Roundy et al, 2017), à répondre (Ryan et al, 2020) et à capitaliser (Conz et Magnani, 2020) sur des perturbations issues des changements de l'environnement (Trousselle, 2014). Il s'agit ici d'une définition intégrative selon le principe dialogique unissant des approches antagonistes, qui devraient s'exclure mais qui sont indissociables pour comprendre une même réalité (Morin, 2005).

Dans un autre registre, la notion de résilience est souvent associée à celle de crise, laquelle fait apparaître la rupture d'un univers de référence, entraînant de nouvelles questions qui requièrent la mise en place de nouvelles réponses (Trousselle, 2014). De manière concrète, la crise se traduit en termes d'adversité, plus précisément d'une situation à faible probabilité et à fort impact, perçue comme critique par les parties prenantes et menaçant la viabilité de l'organisation (Williams et al, 2017). Cette adversité peut arborer la forme d'événements rares et dévastateurs ou d'un éventail de perturbations empêchant l'organisation de fonctionner telle qu'elle est initialement conçue (Boin, Comfort et Demchak, 2010).

### **1.2.2 Résilience des écosystèmes entrepreneuriaux : hybridation entre territoires, systèmes et organisations,**

Nous rappelons que l'ÉE est un territoire au sens d'un espace situé d'action collective et porteur de pratiques sociales (Pecqueur et Zuindeau, 2010). Il n'est ni un lieu réifié, ni un objet neutre délimité localement et postulé une fois pour toutes. Dès lors, le concept de résilience territoriale peut s'appliquer aux ÉE (Iacobucci et Perugini, 2021). Dans les problématiques territoriales, la résilience est opérationnalisée dans des contextes géographiques divers (régions, nations, pays)

avec comme objectif commun la compréhension des différentes réponses aux changements et aux chocs exogènes (Williams et Vorley, 2014 ; Martin 2012). Autrement dit, la résilience sert d'instrument d'évaluation de la vulnérabilité des territoires aux chocs, perturbations et tensions exogènes ainsi que de leur capacité à y répondre de manière créative et flexible (Williams et Vorley, 2014.). En cela, elle s'avère être une clé pertinente pour l'analyse de la performance économique des territoires ainsi que de la dynamique et de la trajectoire évolutive des économies régionales ou encore de leur capacité différentielle d'adaptation dans le temps (Martin, 2012). Bref, la résilience permet de : 1) reconnaître l'impact potentiel que les chocs peuvent jouer dans le processus de développement territorial, 2) explorer comment, les localités diffèrent par leur vulnérabilité et leur réaction aux chocs, 3) comprendre les impacts des perturbations dans les trajectoires territoriales au gré des échelles temporelles et spatiales.

Au niveau des systèmes auxquels l'ÉE s'apparente (Malecki, 2018), la résilience est considérée en termes d'attributs qui régissent la dynamique du système. Cette perspective dynamique impliquerait donc une interaction entre les acteurs (individus, organisations, institutions) et l'environnement, laquelle permettra au système d'absorber les perturbations et de se réorganiser (Williams et al, 2017). Il en résulte que les systèmes résilients possèdent certaines capacités organisationnelles et individuelles à monter des réponses collectives aux défis. Cela signifie que la résilience, dans la perspective d'un système, n'est pas nécessairement un résultat mais peut être un processus complexe qui admet de nombreuses possibilités de combinaisons, de changements et de continuités au travers des jeux d'acteurs. En ce sens, la résilience consiste en une capacité des acteurs du système à reconnaître par eux même que les conditions ont changé (Trousselle 2014). La résilience d'un système territorial se vérifie donc par la capacité des acteurs à transformer leur propre industrie en réponse aux chocs (Iacobucci et Perugini, 2021). Cette vision de la résilience des systèmes est donc par essence évolutive. Autrement dit, la résilience des systèmes constitue un processus historique évolutif (Martin et Sunley, 2015) et résonne étroitement avec la notion schumpetérienne de destruction créatrice (Schumpeter, 1935). On y voit que la résilience est à la fois une aptitude (capacité) et une réorientation (processus). En amont, elle invoque le spectre d'une menace (OCDE, 2019), qui correspond à des événements rares, très peu probables, impossibles à prévoir, mais ayant un impact énorme où l'avenir ne ressemble pas du tout au passé (Dubard Barbosa, 2018).

En ce qui a trait aux organisations dont l'ÉE fait partie (Lorino, 2007), Conz et Magnani (2020) classifient la résilience organisationnelle en trois types 1) la résilience proactive; 2) la résilience réactive; 3) la résilience dynamique. Premièrement, la résilience est proactive quand les acteurs

qui perçoivent un choc menaçant la pérennité de l'organisation, amorcent un changement pouvant la reconfigurer et ce, sans attendre que le choc se matérialise (Pal, Torstensson et Mattila, 2014). Cette résilience proactive prend racine au travers de la perception d'un risque. Autrement dit, elle est corrélée au passage subjectif de la perception du risque jusqu'à la représentation du risque par les acteurs. Deuxièmement, la résilience est dite réactive au sens d'une survie pour se maintenir en équilibre pendant la survenance d'un choc (Tracey et French, 2017). Cette résilience démontre une certaine passivité des acteurs qui préfèrent attendre le choc avant d'y réagir. Dans ce type de résilience, les acteurs ont : i) soit sous-évalué la potentialité du risque, ii) soit négligé la portée du risque. Finalement, la résilience dynamique est celle qui impulse un engagement transformateur en capitalisant sur la tension perturbatrice pendant et après sa survenance (Ferreira et Saridakis, 2017). Cette typologie stylisée par Conz et Magnani (2020) partage en premier lieu l'idée que la résilience est non anticipatoire puisque le rebond fait suite à une perturbation inattendue (Bégin et Chabaud, 2010). En second lieu, chacun des trois types reconnaît que la résilience relève a) d'une faculté d'absorption qui permet de ne pas s'effondrer face au choc, et, b) d'une capacité de renouvellement, pour imaginer des solutions inédites face à des situations inhabituelles (Morais-Storz et Nguyen, 2017).

De ce qui précède, nous retenons que la résilience dans la perspective d'un ÉE indique le degré auquel ce territoire peut continuellement s'adapter aux chocs exogènes et aux pressions endogènes et se rétablir en conséquence (Cadenasso, Pickett, et Grove, 2006; Roundy, Brockman et Bradshaw, 2017; Theodoraki, Dana et Caputo, 2022). Elle explique pourquoi certains écosystèmes prospèrent plus que d'autres (Iacobucci et Perugini, 2021). Williams et Voley, (2014) relèvent que peu de recherches ont examiné cette résilience des ÉE malgré le fait que ce concept résonne bien dans la littérature sur l'entrepreneuriat en général.

Nous postulons que ce sont les acteurs de l'ÉE qui portent et conduisent sa résilience à la différence d'une perspective écologique de la résilience, faisant du système l'acteur résilient (Holling, 1973), Concrètement, face à un choc, l'ÉE faisant preuve de résilience est une configuration spatiale d'acteurs, d'interactions, et de sens, en construction continue, sans planification préalable (Weick, 1993). Le mécanisme de résilience de l'ÉE ne se limite pas à la restauration de l'équilibre initial préexistant à l'événement déclencheur (le choc) mais plutôt à l'absorption de ce dernier pour le convertir en opportunité émergente (Germain, 2010) menant vers un nouvel équilibre (Conz et Magnani, 2020). Ce mécanisme résilient s'inscrit le long d'un continuum : avant, pendant et après le choc, et apparaît avec des pratiques et des jeux d'acteurs typiques, significatifs et corrélés à chaque phase temporelle. La force d'un ÉE réside dans la

résilience imprimée dans le temps pour éviter l'inertie et non pas dans l'évitement du déclin (Ryan, Giblin, Buciuni, et Kogler, 2021). La résilience pour un ÉE constitue donc un levier de durabilité préfigurant davantage la transformabilité, plutôt que la survie. L'innovation, au sens de toute forme de changement (Oliver de Sardan, 1995), rend compte, en partie, de l'effectivité de la résilience.

Cette résilience des systèmes socio-économiques à l'instar des ÉE peut s'incarner en une double configuration pour assurer la conservation du système ou son renouvellement (Trousselle, 2014). De même, la résilience des ÉE peut s'établir soit de manière émergente et organique, ne nécessitant pas la gouvernance d'une institution (Shepherd et Williams, 2014), soit de manière délibérée et régulée par une instance de régulation (Williams et Vorley 2015). En synthétisant ces conceptualisations, on peut distinguer trois paliers de la résilience des environnements socio-économiques : 1) la résilience autoconservation ramène le système à sa position initiale sans changement de manière réactive et par des automatismes ; 2) la résilience auto-organisation permet de maintenir l'intégrité du système avec des réajustements morphologiques ; 3) la résilience autopoïèse démontre la capacité d'auto-renouvellement, d'autocréation et d'autoreproduction (Paquet, 1999, cité par Trousselle, 2014).

Soulignons que, quelle que soit la nature de la résilience en présence, l'importance des relations sociales au sein d'un ÉE est déterminante (Dubard Barbosa, 2018). Ces dernières véhiculent la notion d'engagement se traduisant par des pratiques partagées et des interactions au sein d'espaces collectifs créatifs. Cela crée une dynamique collective et empreinte de sens. Cette quête de sens commune est essentielle pour détecter les perturbations et en évaluer l'importance (Weick, Sutcliffe, et Obstfeld, 1999). Elle se manifeste par le besoin de construire une mission collective dépassant les individualités et de contribuer à une cause transcendante (Dubard Barbosa, 2018). Au final, il faut signaler que la résilience n'est pas exclusivement porteuse d'impact positif dans la dynamique des ÉE. En effet, elle serait susceptible d'entraîner une résistance au changement et par ricochet, une incapacité à se transformer. De même, le retour à la normalité précédant la crise, aux origines de la résilience, ne constitue pas nécessairement son aboutissement ultime (Williams et al, 2017).

## **2. Cadre opératoire**

Cette partie a pour but de faire l'appariement des procédés organisationnels de la recherche. Elle se compose de trois sections dont la première dresse le portrait des trois cas d'étude, la seconde traite de la collecte des données et la troisième détaille leur analyse.

## 2.1. Portrait des trois cas d'étude

Dans le cadre d'une recherche-action sur les conditions de développement de l'entrepreneuriat à Madagascar, nous avons été amenés à effectuer des séjours de contextualisation dans trois territoires malgaches : Ambositra, Antananarivo, Antsiranana. Bien qu'ils soient contrastés sur plusieurs éléments d'un ÉE, deux points les réunissent : 1) la proximité institutionnelle (North, 1990), c'est à dire le partage de codes, de règles formelles (politiques, lois, réglementations) et de contraintes informelles (corruption, récurrence des crises politiques à l'échelle nationale, taux de pauvreté élevé); et, 2) l'implantation d'une université locale (IST<sup>1</sup>) dispensant au moins un module de formation en entrepreneuriat en son sein. Le premier point procure un fil conducteur commun aux trois territoires car il s'agit d'éléments propres de l'appartenance à une même nation; tandis que le second point pourrait démontrer une plus grande hétérogénéité des institutions locales. Les trois territoires sont porteurs d'ÉE hétérogènes même si, administrativement, ils font partie d'un même pays (Madagascar). Sur le plan géographique, ils sont éparpillés : Ambositra se trouve dans la zone sud; Antananarivo est située au centre; et Antsiranana dans la zone nord. Antananarivo et Ambositra font partie des Hautes Terres de Madagascar, avec un climat tempéré, alors qu'Antsiranana bénéficie d'un climat tropical. Antananarivo et Antsiranana (ville côtière) sont considérées comme des contextes urbains tandis qu'Ambositra est plutôt une petite ville périurbaine.

Ambositra, à vocation agroalimentaire, est reconnue comme la capitale artisanale du pays en raison de l'activité entrepreneuriale dominante au sein du territoire : ébénisterie et sculpture sur bois précieux, ancrées sur l'art *Zafimaniry* (classé patrimoine immatériel mondial par l'UNESCO). En raison de sa situation administrative, Antananarivo (capitale du pays) est avantagée en termes d'infrastructures et de technologies, ce qui favorise les activités entrepreneuriales de service et d'échange. Étant un territoire côtier, les activités entrepreneuriales dominantes à Antsiranana sont le tourisme balnéaire et la pêche industrielle. On y rencontre également des transactions commerciales de produits de rente (vanille, girofle).

Chacun des trois territoires est doté d'un IST, établissement public d'enseignement supérieur et de recherche, ayant comme mission la formation de techniciens supérieurs et d'ingénieurs. La lecture de la liste des formations dispensées par chaque IST fait apparaître des cours intitulés « Entrepreneuriat » sans nécessairement avoir un contenu uniformisé. Seul l'IST

---

<sup>1</sup> IST : Institut Supérieur de Technologie.

d'Antananarivo (IST-T) possède des dispositifs dédiés au développement de l'entrepreneuriat pour ses étudiants. Le territoire d'Antananarivo bénéficie également de la présence de plusieurs institutions dont l'INSCAE<sup>2</sup> particulièrement impliqué dans le développement de l'entrepreneuriat des jeunes. L'IST d'Ambositra (IST-A) est l'unique université implantée dans le territoire d'Ambositra tandis que celui d'Antsiranana (IST-D) cohabite avec l'Université d'Antsiranana à vocation généraliste.

En matière démographique, la population d'Antananarivo est composée originellement des *Merina*<sup>3</sup>, mais rapidement enrichie des principales ethnies malgaches, ainsi que des communautés d'origine étrangère en immigration ou en expatriation. Parmi les communautés étrangères immigrantes, on dénombre des Européens majoritairement Français, des Chinois et des Indo-pakistanaïes. Ils sont particulièrement présents parmi les entrepreneurs actifs au sein de l'ÉE d'Antananarivo. Ils sont constitutifs de ce que l'on appelle des entrepreneurs immigrants, c'est-à-dire des personnes immigrantes entreprenant des activités entrepreneuriales dans leur pays d'adoption (Albert et Lazzari Dodler, 2020). Parmi les entrepreneurs originaires de Madagascar en affaires dans le territoire d'Antananarivo, on relève qu'ils sont soit des entrepreneurs hybrides, c'est-à-dire exerçant simultanément une activité salariale et une activité entrepreneuriale, soit des entrepreneurs de nécessité, c'est à dire des individus s'engageant dans l'activité entrepreneuriale en raison de l'absence d'autres opportunités de carrière (Albert et Lazzari Dodler, 2020). En ce qui concerne le territoire d'Antsiranana, on y rencontre en majorité des entrepreneurs immigrants, notamment les Indo-Pakistanaïes. À cause du brassage ethnique et de la mobilité particulière des *Betsileo*<sup>4</sup>, réputés pour être de grands travailleurs, et des *Merinas*, investis dans le transport ou le commerce, des entrepreneurs appartenant à ces deux ethnies sont particulièrement présents au sein de l'ÉE d'Antsiranana, bien qu'ils n'en soient pas originaires. Enfin, il importe de préciser qu'un grand nombre d'anciens salariés, essentiellement d'origine malgache, entreprennent des activités entrepreneuriales au sein de l'ÉE d'Antsiranana. Dans cette recherche, nous les qualifions d'entrepreneurs recyclés (Brown and Mason, 2017).

Le tableau qui suit donne une lecture synoptique des trois ÉE observés dans cette recherche (Tableau 1).

---

<sup>2</sup> INSCAE : Institut National des Sciences Comptables et de l'Administration d'Entreprises

<sup>3</sup> Ethnie malgache originaire de la province d'Antananarivo.

<sup>4</sup> Ethnie malgache originaire de la province de Fianarantsoa.

**Tableau 1. Récapitulatif des 3 ÉE**

| Territoire                        | Ambositra  | Antananarivo   | Antsiranana   |
|-----------------------------------|--|--|---|
| Découpage administratif           | District d'Ambositra   | District d'Antananarivo-Renivohitra  | District d'Antsiranana  |
| Situation géographique            | Hautes Terres de Madagascar  | Hautes Terres de Madagascar  | Côte Nord de Madagascar   |
| Superficie                        | 3 199 km <sup>2</sup>  | 88 km <sup>2</sup>   | 222 km <sup>2</sup>   |
| Population estimée                | 250.000 habitants  | 1.250.000 habitants  | 75.000 habitants  |
| Enseignements entrepreneuriaux    | Cours en entrepreneuriat dispensés par IST-A   | Plusieurs établissements dispensant des cours en entrepreneuriat dont IST-T et INSCAE                | Cours en entrepreneuriat dispensés par IST-D  |
| Accompagnement entrepreneurial    | Offre peu significative  | Offre dupliquée en appui à la création d'entreprises   | Offre en appui aux individus en situation de précarité  |
| Activité entrepreneuriale majeure | Artisanat en bois précieux ancré sur l'art <i>Zafimaniry</i>                                   | Secteurs tertiaire et quaternaire  | Tourisme balnéaire, pêche industrielle, produits de rente   |
| Acteurs en activité               | Sculpteurs villageois, artisans en ateliers, vendeurs en kiosques, intermédiaires exportateurs | Entrepreneurs immigrants, entrepreneurs locaux : entrepreneurs hybrides, entrepreneurs par nécessité | Entrepreneurs immigrants, entrepreneurs locaux; entrepreneurs recyclés, entrepreneurs par nécessité |

Nous avons sélectionné les trois cas d'étude selon un échantillonnage théorique, c'est-à-dire qu'ils sont sélectionnés parce qu'ils sont particulièrement adaptés pour éclairer le phénomène que nous souhaitons étudier (Eisenhardt et Graebner, 2007). Ainsi, les trois cas ont été choisis pour leur potentiel théorique à révéler un phénomène inhabituel et extrême (Shepherd et Williams, 2014). Considérant le caractère exploratoire de notre travail, notre but est de générer une théorie (*grounded theory*) à partir d'une étude inductive (Glaser et Strauss, 1967, Lincoln et Guba, 1985 ; Locke, 1996). D'après Yin (1994), les études de cas multiples fournissent généralement la base pour la construction de la théorie. Celle-ci est ainsi mieux enracinée et plus précise.

Après avoir dressé le portrait des territoires d'observation, il est nécessaire de préciser les choix méthodologiques.

## 2.2. Recueil des données

La pluralité et la diversité des méthodologies et des contextes d'observation permettent la compréhension fine des mécanismes des ÉE (Wurth, Stam et Spigel, 2022). Dans cette mouvance, des auteurs (Grégoire, Binder et Rauch, 2019; Williams, Wood, Mitchell et Urbig,

2019) appellent davantage à de l'expérimentation dans la recherche en entrepreneuriat. Dans les cas où ces expérimentations se révèlent difficiles ou impossibles à mener, comme c'est le cas ici, l'analyse comparative se substitue à l'exercice de l'expérimentation (Durkheim, 2007). Nous avons initié cette recherche dans un design s'apparentant à une quasi-expérimentation naturelle, c'est-à-dire que la sélection du terrain se fait de manière aléatoire (Kistruck, Sutter et Smith, 2013) sans « traitement » et sans contrôle. Plus exactement, nous avons fait usage de la dotation en IST et de l'appartenance à un même pays en tant que bases permettant une certaine forme de comparaison dans l'évaluation de la force résiliente des ÉE. Notre stratégie de recherche d'étude de cas multisites consolide cette quasi-expérimentation et autorise un exercice comparatif.

L'analyse comparative est une démarche cognitive où l'on s'efforce de comprendre un phénomène par la confrontation des situations différentes (Reuchlin, 1973). Cette étude s'inscrit dans ce courant en comparant trois ÉE contrastés vis-à-vis de la notion de résilience. À titre de rappel, une étude de cas est une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées (Yin, 1994). L'étude de cas met l'accent sur la compréhension des dynamiques présentes au sein d'un environnement unique. Notre démarche est à la fois synchronique, par une analyse comparative des perspectives différentes sur plusieurs sites, relative à un même phénomène (la résilience des ÉE) et diachronique, par l'observation de la résilience telle qu'elle se manifeste dans le temps.

Comme annoncé précédemment, la procédure d'échantillonnage utile a été mobilisée pour choisir délibérément les trois contextes d'observation ainsi que les participants à l'étude afin de fournir des informations importantes qui ne peuvent pas être obtenues autrement (Maxwell, 1999). Dans la sélection des participants, ce protocole d'échantillonnage s'appuie sur la saturation théorique (Glaser et Strauss, 1967) qui est atteinte lorsque des nouvelles personnes interviewées fournissent de moins en moins d'informations nouvelles (Miles et Huberman, 2003). Afin d'assurer la validité de procédure de collecte de données, nous nous sommes appuyés sur neuf informateurs-clés (Faifua, 2014) qualifiés de référents durant notre recherche. Ces informateurs-clés ont : i) facilité l'accès au terrain, ii) participé à la construction des données et iii) validé les résultats de recherche.

L'étude a été menée sur une période discontinue de six mois (2019-2020) en observation-immersion avec la conduite de : i) 47 entretiens individuels semi-directifs en face à face

(entrepreneurs, acteurs, institutionnels) d'une durée moyenne de 60 minutes; et de ii) huit entretiens de groupe (102 participants) sur l'ensemble des trois ÉE dont la distribution est fournie dans le tableau 2 ci-dessous. Le choix de réaliser des entretiens de groupe est motivé par le fait de : i) privilégier une dynamique d'échange, ii) encourager l'expression sur les sujets sensibles, iii) susciter consensus, désaccords, nuances, et iv) faciliter l'accès à une pluralité de répondants (Miles et Huberman, 2003).

Les entretiens (individuels et de groupe) se sont déroulés en malgache<sup>5</sup> à l'exception de ceux effectués avec des personnes non originaires de Madagascar; menés par deux chercheuses ressortissantes de Madagascar, et ont été enregistrées avec l'accord préalable de chacune des personnes. La répartition de l'échantillon de l'étude a été accomplie proportionnellement au nombre de population dans chaque territoire.

À ces sources primaires de données se sont ajoutées des sources secondaires, qui ont permis une triangulation à la fois des données et des sources. À part des entretiens informels auprès des intervenants indirectement touchés par notre recherche, nos sources de données secondaires sont constituées des : Rapports Nationaux du *Global Entrepreneurship Monitor* (2018/2019/2020) (Ratsimbazafy, 2020), rapports des bailleurs de fonds internationaux (Banque Mondiale, PNUD...), des articles de presse, des sites Web des entreprises, des organisations et des institutions; ainsi que des manifestations événementielles relatives à l'entrepreneuriat. La multiplication des sources de données a permis : i) de croiser des données rétrospectives et des observations en temps réel et ii) d'obtenir une vue riche, large et profonde du phénomène étudié (Glaser et Strauss, 1967 ; Miles et Huberman, 2003).

**Tableau 2. Distribution de l'échantillon**

|   | <b>Ambositra</b> | <b>Antananarivo</b> | <b>Antsiranana</b> | <b>Ensemble</b> |
|---|------------------|---------------------|--------------------|-----------------|
| <b>Groupes de discussion</b><br>(Étudiants, diplômés,<br>entrepreneurs)       | 2                | 5                   | 1                  | 8               |
| <b>Entretiens individuels</b><br>(entrepreneurs, acteurs,<br>institutionnels) | 8                | 30                  | 9                  | 47              |

### **2.3. Analyse des données**

Constatant la nature et la substance des discours recueillis lors des entretiens (individuels et collectifs) de notre recherche, nous étions amenés à dépasser le réflexe d'indexation et de

---

<sup>5</sup>Le malgache est la langue nationale et officielle de Madagascar.

quantification dans l'analyse qualitative, qui pourrait impacter autant sur leur efficacité dans l'interprétation que dans l'analyse de la théorie émergente (Gioia, Corley et Hamilton, 2012). Agissant ainsi, nous étions en mesure de capturer des informations d'intérêt théorique permettant de générer de la théorisation enracinée par l'induction (Glaser et Strauss, 1967).

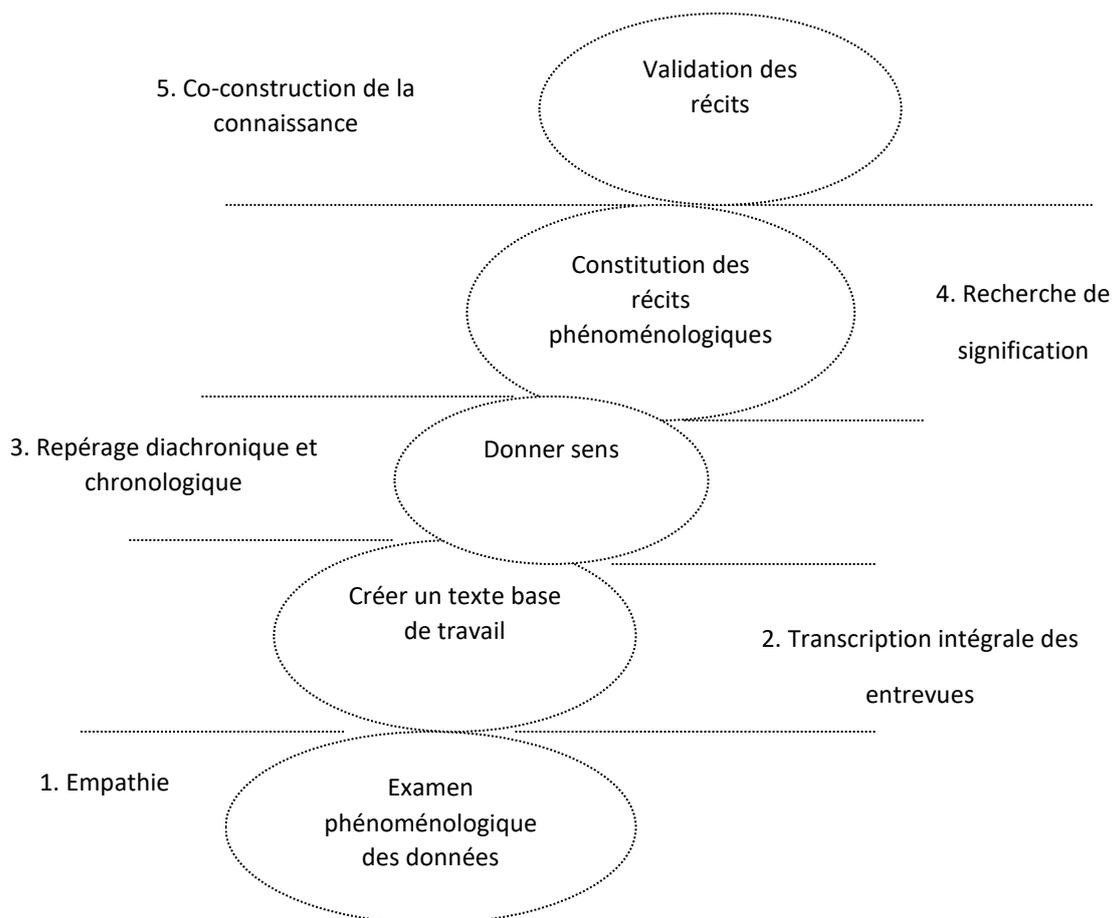
Nous avons alors opté pour la méthode des récits phénoménologiques dans l'analyse des données. Cet exercice d'analyse s'adosse au courant philosophique de la phénoménologie cherchant à décrire les sens et les significations accordés à un phénomène (Smith, 2011) et permet de s'ajuster à la valeur potentielle des données, tout en ne sacrifiant pas leur flexibilité, et de s'adapter aux différents besoins phénoménologiques (Gioia, Corley et Hamilton, 2012). Cette activité narrative est une forme de production et de création de sens de toutes les manières possibles (Langley, 1999) en vue de construire de nouveaux concepts (Gioia, Corley et Hamilton, 2012). À l'aide de cette méthode, des éléments apparemment indépendants et déconnectés de l'existence sont considérés comme des parties liées d'un ensemble (Polkinghorne, 1988) avec comme objectif de communiquer, sous forme d'histoire organisée des événements, et ce, à partir des données brutes (Langley, Smallman, Tsoukas et Van de Ven, 2013). En bout de chaîne, les récits, qui sont des dispositifs linguistiques utilisés pour donner un sens aux actions, événements et expériences (Brown, 1998), facilitent l'intelligibilité des jeux d'acteurs, des enjeux structurels et des défis contextuels en action dans la construction et la transition d'un ÉE (Roundy, 2016; 2018; Roundy et Bayer, 2018).

Pratiquement, nous avons adapté la méthode initiée par Giorgi (1975) en accomplissant quatre opérations subséquentes : 1) le protocole descriptif (transcription intégrale des propos; 2) l'identification des unités de signification (identifier les déterminants contextuels du phénomène à observer; 3) le développement du contenu des unités de signification (écriture des récits intermédiaires); 4) la synthèse (écriture d'un récit d'ensemble). Par la suite, les trois récits d'ensemble sont transmis aux neuf informateurs-clés du terrain pour une validation écologique afin de vérifier si l'observation représentait vraiment ce que l'on voulait observer (Antoine et Smith, 2016). Cette méthode a déjà été testée dans l'analyse des trajectoires des ÉE (Razafindrazaka et Julien, 2017; Razafindrazaka et Fourcade, 2016). Nous précisons que notre cadre analytique s'apparente à la méthodologie de Gioia, Corley et Hamilton (2012) sans pour autant l'appliquer de manière intégrale et complète.

En premier lieu, la phase de transcription constitue la première étape de construction de la structure de données (Gioia, Corley et Hamilton, 2012). Elle a mobilisé une équipe de quatre transcriptrices bilingues (franco-malgache) et expérimentées. La transcription de l'ensemble

des entretiens (individuels et collectifs) a donné près de 500 pages de verbatim. Ces verbatims sont qualifiés de données opérationnelles (Van Maanen, 1979). Ensuite, l'identification des unités de signification se situe dans la phase de 1<sup>er</sup> ordre de concepts (Gioia, Corley et Hamilton, 2012 ; Van Maanen, 1979) et permet de mettre en relief les données de représentation. En troisième lieu, le développement du contenu des unités correspond à l'étape de 2<sup>e</sup> ordre de concepts (Van Maanen, 1979). Cette étape est une procédure analytique récursive avec une comparaison constante des trois cas étudiés et a permis d'entrevoir les contributions théoriques potentielles (Shepherd et Williams, 2014 ; Glaser et Strauss, 1967). Enfin, la rédaction de récits se fait sous forme de récits impressionnistes (Hlady-Rispal, 2002), c'est-à-dire une présentation du corpus de résultats dans une écriture figurative. La figure ci-après donne forme à l'analyse par récits phénoménologiques des données empiriques.

**Figure 1. Abstraction analytique en récits des données empiriques**



### 3. Résultats

Les résultats obtenus par cette recherche se prêtent à une présentation selon les typologies de la résilience des systèmes économiques développées par Paquet (1999) et citées par Trousselle

(2014), tout en mettant en lumière des éléments de la résilience organisationnelle stylisée par Conz et Magnani (2020).

### 3.1. La résilience autopoïèse à Ambositra

Les *Zafimaniry*, un peuple de Madagascar, occupent la partie sud des terres centrales de l'île. Ils se sont établis au dix-huitième siècle dans les montagnes boisées et reculées au sud-est du pays et vivent aujourd'hui dans des villages et hameaux dispersés dans les montagnes de la région d'Amoron'i Mania. Depuis des générations, les forestiers, charpentiers et artisans ont développé autour du bois un ensemble de connaissances et de savoir-faire (Vérin, 1964). La maîtrise de la foresterie et de la sculpture sur bois transparaît dans les constructions et les objets de la vie quotidienne. Cette tradition artisanale témoigne du rôle central de ce matériau dans tous les aspects de la vie et de la mort de la communauté des *Zafimaniry*. Ils utilisent des espèces d'arbres endémiques et précieux (bois de rose, palissandre, ébène), adaptées chacune à un type de construction ou à une fonction décorative spécifique. Chez les *Zafimaniry*, toutes les surfaces en bois (murs, fenêtres, poteaux, poutres, tabourets, coffres, outils) sont richement et finement travaillées. La richesse symbolique de ces motifs est l'expression des croyances et valeurs des *Zafimaniry*. Les ornements renseignent également sur le rôle et la position sociale des individus au sein du groupe. Ce peuple est dépositaire d'une culture originale de travail du bois et leur savoir-faire est inscrit sur le registre du patrimoine culturel immatériel de l'humanité par l'UNESCO depuis 2008.

Au gré des proximités et des temporalités, les *Zafimaniry* vendent des statuettes et des objets décoratifs ou usuels dans les villes des alentours. C'est ainsi que des objets d'artisanat sur bois sont revendus en tant que produits touristiques dans la ville d'Ambositra pour les touristes. Au fur et à mesure des contacts des *Zafimaniry* avec les autres populations autochtones habitant la ville d'Ambositra, ces dernières se sont appropriées le travail du bois à force d'apprentissages collectifs. Ambositra devient alors la capitale de l'artisanat malgache et constitue une étape stratégique dans le circuit touristique de la Route Nationale n°7 reliant le Centre et l'extrême Sud du pays. Depuis, l'art *Zafimaniry* est exploité en opportunité entrepreneuriale ayant permis l'émergence d'un ÉE ancré sur le travail du bois précieux avec comme acteurs entrepreneuriaux : 1) les artisans villageois, 2) les marqueteurs, 3) les sculpteurs en ateliers, 4) les revendeurs dans les pavillons et 5) les intermédiaires exportateurs. Cependant, l'accélération de la déforestation sur l'ensemble des couvertures forestières malgaches<sup>6</sup> et la défaillance de la

---

<sup>6</sup> Madagascar se classe en 4<sup>e</sup> pays en termes de déforestation avec 510.000 hectares détruits en une seule année.

reforestation a entraîné la rareté, voire l'extinction, des essences de bois précieux (Randriamampianina, Lesné, Rakotonarivo et Rafitson, 2020). Ce qui perturbe l'ÉE et met en péril sa survie :

*« ...Il n'y a plus de palissandre, on ne peut plus acheter des blocs de bois de rose. Si on veut continuer de sculpter, l'État nous dit de travailler sur du pin, du bois de nêfle. Mais les touristes ne vont pas acheter ces bois ordinaires, l'artisanat est en train de mourir... »* (Président de la Fédération des revendeurs en kiosques).

Face à cette situation de crise, les artisans villageois et les sculpteurs en atelier, ayant hérité du métier de leurs ancêtres sans aucune évolution en termes de savoir-faire et encore moins de créativité, ne disposent ni de compétences ni de connaissances pour développer de nouvelles pratiques. Ils demeurent en attente des actions des pouvoirs publics (nationaux et régionaux) pour résorber les problèmes :

*« ... L'État doit lever l'interdiction de commerce de bois de rose. C'est notre objet de travail, c'est notre source de revenu... La plantation des arbres, ne nous incombe pas. C'est le rôle de l'État... »* (Artisan villageois)

Ce déclin de l'ÉE local sert d'opportunité aux diplômés et étudiants de l'IST-A pour démarrer des activités entrepreneuriales, en rupture avec le travail du bois, dans des secteurs d'activités diversifiés valorisant des ressources physiques renouvelables : élevage de poulet de race locale, savonnerie biologique, rhumerie artisanale, huiles essentielles de géranium, pisciculture. Ces innovations actent la reconfiguration d'un ÉE émergent, mais toujours ancré sur des savoir-faire ancestraux : fibres végétales endémiques, rhum local ou élevage de poisson associé à la riziculture traditionnelle. Cette reconfiguration en cours de l'ÉE s'effectue en réponse aux préoccupations environnementales locales et contemporaines (développement durable) tout en satisfaisant la demande du marché mondial (marché de niche, produits du terroir, produits biologiques).

Cette rupture avec le travail du bois s'accompagne d'une mutation des représentations, révélatrice d'une capacité dialogique d'absorption de nouveaux marqueurs sociétaux transgressant les normes instituées et de préservation de la culture locale :

*« ...J'ai demandé à mes parents de me donner [ma] part d'héritage. Ça ne se fait pas dans la tradition malgache. On n'hérite pas du vivant de ses parents. Mais je voulais avoir [ma] part d'héritage pour servir de fonds de démarrage pour la*

*fabrication de distillerie de rhum local... Je crois au potentiel du rhum local... On en fabriquait depuis longtemps dans tous les coins de la région... Cela fait partie des us et coutumes... Pourquoi le rhum du Sud ne peut pas être labellisé et commercialisé alors que cela fait longtemps qu'on commercialise sur le marché national et le marché international le rhum des gens du Nord du pays? Il y a un traitement inégalitaire, cela doit changer... » (Porteur de projet de distillerie artisanale du rhum local).*

*« ...J'ai initié cette pisciculture collective pour apprendre aux paysans locaux les techniques d'élevage moderne... Je suis ingénieur agronome de formation et je descendais dans l'étang avec les paysans. Les gens pensaient que je ne devrais pas faire cela. Je fais tout ceci pour les convaincre de ne plus se contenter de l'autarcie... Il faut produire plus et vendre le surplus... Contrairement à l'élevage porcine où on ne peut pas envisager de tuer un cochon pour le manger, ce serait un trop gros manque à gagner, avec la pisciculture, on peut se permettre de manger du poisson sans problème... Il y avait beaucoup d'apprentissage et d'interactions... Je suis devenu le leader d'une centaine de familles...C'est l'ordre inversé dans la société malgache... D'habitude ce sont toujours les aînés qui mènent le leadership... C'est fou ce que ce projet a pu changer les mentalités et les pratiques... » (Porteur de projet d'entrepreneuriat collectif et social de pisciculture).*

La proactivité influente de ces entrepreneurs dans le renouvellement de l'ÉE local, tout en préservant l'identité territoriale d'Ambositra, prend racine dans les proximités engendrées par l'IST-A. En effet, cette dernière offre des programmes d'études en phase avec les réalités locales et oriente la finalité des formations vers la responsabilité citoyenne des individus formés et diplômés. La dynamique proactive est générée au travers d'une double proximité : géographique et organisée (Torre, 2018). D'un côté, la proximité géographique (unique université locale et accessibilité du corps enseignant pour accompagner dans les formalités de création d'entreprises) est activée en tant que ressource pour pallier le manque de structures locales d'appui au démarrage d'entreprises. De l'autre, la proximité organisée se traduit par des comportements individuels sans concertation dans la décision de rupture dans le travail du bois et l'adhésion mentale partagée à des nouvelles valeurs sociétales (responsabilité sociale et

sociétale, développement durable) pour atteindre une fin commune déduite mais non postulée (la survie, voire le renouvellement de l'ÉE local axé sur l'art *Zafimaniry*).

Ainsi, l'ÉE d'Ambositra, est en capacité de produire des entrepreneurs (étudiants et diplômés de l'université locale), porteurs de projets entrepreneuriaux innovants et renouvelant les activités entrepreneuriales du territoire. Et ce malgré la quasi inexistence de structures d'accompagnement entrepreneurial dans le territoire. Ici, la proximité d'un établissement d'enseignement supérieur offrant des programmes d'études en phase avec les réalités locales est bénéfique à l'ÉE. Ce contexte éducatif singulier produit un contexte culturel nouveau (responsabilité sociale et sociétale et rupture de représentations) influençant sur la force résiliente de l'ÉE face à un choc endogène (épuisement des ressources naturelles) et de se prémunir contre son déclin. Il aurait été plus simple pour certains de rallier la capitale Antananarivo pour les mille feux de la grande ville mais l'ancrage territorial a pris le dessus.

Ce phénomène à Ambositra est révélateur d'une résilience autopoïèse, c'est-à-dire un processus d'auto-renouvellement de l'ÉE qui est déclenché par un risque perçu et avéré d'épuisement d'essences de bois précieux, alors que c'est cette ressource territoriale qui sert d'ancrage à l'ÉE local. Face à ce choc de nature endogène, c'est à dire engendré par le phénomène local de déforestation, des acteurs font preuve d'autocréation par le biais de la valorisation d'autres ressources territoriales renouvelables en tant que nouvelles opportunités entrepreneuriales. Ces acteurs peuvent être considérés comme étant résilients en ce sens qu'ils déploient un mécanisme d'action pour procéder dans des contextes défavorables (Stainton et *al*, 2019). Cette démarche innovatrice, dans le contexte, est en rupture avec le savoir-faire ancestral et identitaire du travail du bois. Avec cette innovation de rupture, les acteurs résilients que sont les quelques entrepreneurs diplômés de l'IST-A, pourraient continuellement redéfinir l'ÉE d'Ambositra.

### **3.2. La résilience auto-organisation à Antananarivo**

En tant que capitale politique et économique de Madagascar, le territoire d'Antananarivo est abondamment doté d'infrastructures physiques, technologiques et informatiques. La plupart des entreprises multinationales implantées dans le pays y ont le siège de leur filiale malgache. Les organismes publics impliqués dans l'entrepreneuriat (création, croissance, expansion, financement) y sont également concentrés. Ne possédant pas de matières premières pouvant être transformées en biens, les acteurs d'Antananarivo configurent un ÉE 1) axé sur les commerces et les services (concrets, abstraits, intangibles, numériques, informels, marchands et non marchands) et 2) marqué par un ancrage solide des entrepreneurs indopakistanais

(Rapport GEM, 2020). Notons qu'à Madagascar, ces derniers rentrent dans la catégorie des entrepreneurs immigrants selon la définition de Albert et Lazzari Dodeler (2020). Des établissements de niveau universitaire dispensant des enseignements en entrepreneuriat, dont l'IST-T et l'INSCAE, y sont répertoriés. Une forte concentration des structures d'accompagnement entrepreneurial, proposant une offre peu diversifiée et de contenu universaliste, caractérise l'ÉE local (Razafindrazaka, 2020). Grâce à cet environnement d'affaires favorable, le territoire compte une multiplicité d'opportunités entrepreneuriales dont la transformation numérique. Le choc exogène engendré par la 4G, puis la 5G, n'a pourtant pas créé une dynamique d'entrepreneuriat digital et les entreprises locales accusent plutôt un retard dans leur numérisation à l'interne :

*« Peu d'entreprises à Tana intègrent vraiment l'ère digitale... pour les entreprises en démarrage, les investissements de départ et les compétences sont des freins pour l'utilisation des outils numériques... Pour celles qui sont susceptibles de croître, l'appréhension des pratiques managériales induites par la transformation numérique empêche de franchir le cap digital »* (Dirigeant d'accélérateur de croissance).

Pourtant, la qualité et la vitesse d'accès à l'Internet à Madagascar sont jugées acceptables (St-Pierre, Boutary, Razafindrazaka et Monnoyer, 2020). Ce qui a facilité la délocalisation des centres d'appels (contributifs des ¾ du PIB du pays) des sites du Maghreb vers Antananarivo avec en prime la qualité de la main d'œuvre locale. Toutefois, les coupures d'électricité chroniques pour cause de délestage perturbent le fonctionnement des services numériques. Le délestage dû à l'usure du réseau d'électricité constitue un facteur contextuel contraignant l'appropriation du digital vers un déclencheur de transformation de l'ÉE.

*« L'énergie, je veux dire l'électricité, constitue une contingence pour l'entrepreneuriat à plusieurs niveaux dans cette ville. Le coût exorbitant, la facturation irrégulière, les coupures intempestives, le monopole de la JIRAMA<sup>7</sup> »*  
(Entrepreneur dans le BTP<sup>8</sup> diplômé de l'IST-T).

Par ailleurs, les événements symbolisés par les concours (Hackathon, Science Hack Day), constituent les pratiques d'accompagnement entrepreneurial les plus répandues dans le territoire d'Antananarivo. Des organismes de type associatif et les filiales nationales des grands

---

<sup>7</sup> JIRAMA: Jiro sy Rano Malagasy. La compagnie nationale de l'électricité et de l'eau.

<sup>8</sup> BTP : Bâtiment et Travaux Publics.

groupes français en sont les organisateurs réguliers. Ces événements sporadiques servent d'incitatifs pour tenter d'instaurer un écosystème digital dans le territoire tout en s'inscrivant dans la culture de start-ups, définis comme des jeunes entreprises innovantes à croissance rapide et à fort potentiel de développement, dont l'activité est centrée sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication (Skala, 2019). Pourtant, l'on constate que l'événementialisation en entrepreneuriat renvoie à la dialectique éphémère/durable. Ici, elle confronte le couplage visibilité (pour les organisateurs) et pérennité (pour les entrepreneurs aspirants).

*« Il faut être prudent avec les concours, surtout avec les start-ups. Il faut se demander si cela va aboutir vraiment. Trois porteurs d'idées entrepreneuriales ayant gagné des prix financiers conséquents (en Euro) n'ont pas pu créer des structures afin d'exploiter l'idée projetée en activité entrepreneuriale »* (Entrepreneur dans la monétique, diplômé de l'IST-T).

*« Nous avons organisé l'initiative de faire de Madagascar un pays de startups. Nous avons lancé des concours. Mais il y a des blocages pour les jeunes malgaches. Le premier blocage c'est le financement. Ensuite, on peine à trouver des idées de projet innovants à forte valeur ajoutée. Nous nous sommes demandés pourquoi ? »* (Accompagnateur de startups).

*« Les grands incubateurs, comme Nexta, OrangeFab, ce sont des grands groupes de téléphonie mobile qui cherchent des opportunités d'affaires pour les détourner vers leur système de paiement mobile. C'est du R&D au bas prix »* (Entrepreneure dans le THR<sup>9</sup> diplômée de l'INSCAE).

L'ÉE d'Antananarivo, bénéficie d'opportunités entrepreneuriales élevées et d'un environnement d'affaires favorable mais ne donne pas forme et fond à un système collectif et résilient, capable d'absorber et de s'approprier un choc exogène (transition numérique) afin d'influencer positivement la trajectoire de sa durabilité. Pourtant, ce territoire est doté d'infrastructures et de technologies modernes, avec une forte concentration des structures d'accompagnement entrepreneurial. Ce qui se passe à Antananarivo matérialise une faible résilience auto-organisation qui permet un réajustement de la configuration actuelle face à la

---

<sup>9</sup> THR : Tourisme Hôtellerie Restauration

survenance d'un choc exogène provenant d'une source extérieure au système lui-même. Cependant, ce choc, qui est la transition numérique liée à la digitalisation de l'entrepreneuriat, est faiblement absorbé par l'ensemble des acteurs de l'ÉE local même si quelques acteurs tentent de se l'approprier afin d'intégrer le territoire d'Antananarivo dans l'économie numérique mondiale. Ces acteurs résilients, parce qu'ils procèdent par à-coups au mécanisme de reconfiguration de l'ÉE, sont essentiellement des jeunes créateurs de startups et des organismes d'incubation et d'accélération affiliés à des multinationales françaises. L'innovation en présence dans cette résilience auto-organisation est de nature incrémentale car elle porte sur des modifications et des ajustements de l'existant.

### **3.3. La résilience autoconservation à Antsiranana**

Antsiranana, capitale de la région de Diana, est une ville portuaire. Elle est le site de l'unique entreprise de construction navale de Madagascar. Elle compte aussi deux grandes entreprises industrielles : l'une dans la pêche et l'autre dans la brasserie. De par la position géographique et la condition économique, l'ÉE local est ancré sur les produits de rente : tourisme balnéaire, négoce de vanille et de girofle. Le contenu de la formation de l'IST-D s'aligne sur cette configuration de l'ÉE avec des cours spécifiques en entrepreneuriat. La faiblesse du pouvoir d'achat et le taux élevé du chômage justifient la présence de structures d'accompagnement destinées aux individus vulnérables et en situation de précarité, dans l'optique de créer des activités génératrices de revenus, voire de l'entrepreneuriat de nécessité (au sens de Serviere, 2010). Mais c'est plutôt le gain de fonds alloués par ces organismes qui constitue la motivation des bénéficiaires de l'accompagnement plutôt que le lancement d'une activité entrepreneuriale. D'autant plus que les projets accompagnés portent sur des activités à faible valeur ajoutée et dénuées d'innovation.

*« Les femmes viennent suivre la formation pour récupérer l'argent. Une fois qu'il n'y a plus d'argent, elles ne viennent plus. Certaines n'ont même pas commencé leur projet »* (Intervenante dans l'accompagnement entrepreneurial)

*« Je vois des micro-projets, de très petits projets qui se ressemblent avec des produits d'une telle banalité, destinés toujours aux touristes. Je leur dis que les touristes ont besoin d'originalité »* (Intervenant dans l'accompagnement entrepreneurial)

Plutôt coutumière d'une culture d'employabilité et d'une tradition de transaction commerciale, la population autochtone ne se destine pas nécessairement à une carrière entrepreneuriale. Ce qui explique en partie qu'il existe plus d'entrepreneurs qui ne sont pas nés à Madagascar que des locaux dans l'ÉE d'Antsiranana. En outre, les opportunités entrepreneuriales sur le territoire sont limitées et l'environnement d'affaires (corruption, éloignement vis-à-vis des ressources et des facilitations) n'est pas propice à la création d'entreprises :

*« Il y a la Secren<sup>10</sup>, la Star<sup>11</sup>, la pêche, le tourisme, cela donne des emplois stables. La vanille c'est de l'argent rapide. Puis s'aventurer en entrepreneuriat, c'est risqué avec la domination des Karana<sup>12</sup>. Moi je me suis engagé parce que mon père avait déjà son entreprise. Par ailleurs, j'ai d'autres activités, mais ailleurs, pas ici à Diégo<sup>13</sup> »* (Entrepreneur dans le BTP, diplômé de l'IST-D).

*« J'ai dû quitter la ville d'Antsiranana et m'installer dans la ville d'Ambilobe<sup>14</sup> parce que là-bas, il y a les ressources et le marché »* (Entrepreneur dans l'énergie renouvelable, diplômé de l'IST-D).

*« Je suis l'un des rares malgaches qui possède un restaurant dans la ville. Mais je ne suis pas originaire d'Antsiranana. Je viens d'une autre région de Madagascar. Je me suis installé ici car j'ai trouvé un créneau. Je me fournis en légumes et fruits séchés dans la ville de Fianarantsoa, à plusieurs centaines de km d'ici. Pour le reste, tout se passe avec les Karana »* (Entrepreneur en THR).

L'ÉE d'Antsiranana où l'on a remarqué la présence de structures d'accompagnement destinées aux individus vulnérables et en situation de précarité, favorisant davantage l'entrepreneuriat de nécessité, n'arrive pas à s'instituer en un système capable de résilience et de prise en charge de son devenir, et ce, malgré les cours en entrepreneuriat dispensés par l'IST-D. Pourtant, des pressions endogènes (épuisement des ressources halieutiques) et exogène (concurrence des

---

<sup>10</sup>SECREN : Société d'Études, de Construction et de Réparation Navale. L'unique entreprise navale de Madagascar

<sup>11</sup>Brasserie STAR : Société Tananarivienne d'Articles Réfrigérés. La plus ancienne brasserie industrielle à Madagascar.

<sup>12</sup>Karana : dénomination communément comprise à Madagascar de la communauté indopakistanaise.

<sup>13</sup>Diégo est l'appellation française de la ville d'Antsiranana.

<sup>14</sup>Ambilobe est une ville malgache située dans la même région (Diana) que la ville d'Antsiranana. Elle est située à 137 km de cette dernière. Ambilobe est aussi un ÉE axé sur la canne à sucre : plantation des cannes à sucre et traitement de la canne (sucrerie et rhumerie). Cet ÉE possède un savoir-faire artisanal reconnu dans la fabrication du rhum du Nord (Dzama). Actuellement, l'on assiste à Ambilobe à l'émergence d'un ÉE axé sur les petites mines artisanales.

autres destinations touristiques, fluctuation des cours mondiaux des produits de rente) pèsent sur la survie de cet ÉE. Malgré ces chocs, somme toute latents mais factuels, aucun comportement résilient n'est observé de la part des acteurs de l'ÉE. Il semblerait que la vulnérabilité individuelle (faiblesse du pouvoir d'achat, chômage) et la présence des grandes entreprises (pêche industrielle, brasserie industrielle, construction navale) et d'économie de rente (tourisme balnéaire) constituent des freins pour le développement entrepreneurial dans le territoire. Ici, des facteurs endogènes freinent l'évolution de l'ÉE, constituent par la même occasion une contingence pour sa durabilité et infèrent ultimement le système vers une résilience autoconservation avec des acteurs tentant de stabiliser le système à sa position initiale en multipliant les automatismes et en minimisant les innovations. Cette résilience est caractéristique d'environnement d'affaires immobile, dont les acteurs sont statiques, c'est-à-dire insensibles au risque potentiel de contexte défavorable, et ne pouvant ainsi amorcer aucun processus d'absorption de choc avéré et de réinvention afin de reconfigurer l'ÉE.

Le tableau suivant donne une lecture synoptique et comparative de la situation des 3 ÉE (Tableau 3).

**Tableau 3. Comparatif de la résilience des 3 ÉE**

| <b>Territoires</b>                  | <b>Ambositra</b>   | <b>Antananarivo</b>  | <b>Antsiranana</b>  |
|-------------------------------------|--|--|---|
| Écosystème entrepreneurial dominant | Sculpture sur bois précieux  | Commerce et service  | Pêche industrielle, commerce de produits de rente, tourisme balnéaire                               |
| Acteurs concernés                   | Sculpteurs villageois, artisans en ateliers, revendeurs en kiosques, intermédiaires exportateurs | Entrepreneurs immigrants, entrepreneurs locaux : entrepreneurs hybrides, entrepreneurs par nécessité | Entrepreneurs immigrants, entrepreneurs locaux; entrepreneurs recyclés, entrepreneurs par nécessité |
| Événement déclencheur               | Épuisement d'essence de bois précieux  | Transition numérique   | Raréfaction des ressources halieutiques, fluctuation des cours mondiaux des produits de rente       |
| Choc perturbateur                   | Endogène   | Exogène  | Endogène/Exogène  |
| Innovation territoriale             | Rupture  | Incrémentale   | Neutre  |
| Écosystème entrepreneurial émergent | Valorisation des ressources renouvelables  | Digitalisation des services aux tiers  | Écosystème entrepreneurial immuable   |
| Acteurs résilients                  | Diplômes et étudiants de l'IST-A   | Créateurs de start-up; accompagnateurs en digitalisation   | Acteurs statiques   |
| Résilience territoriale             | Proactive  | Réactive   | Atone   |
| Force résiliente                    | Élevée   | Faible   | Nulle   |

#### 4. Discussion

Pour l'essentiel, on retiendra de nos résultats que la résilience peut être *proactive* (Ambositra) au sens de perception d'un risque collectif (déclin de l'ÉE local) entraînant des comportements individuels dynamisant la coordination vers un nouveau système (l'ÉE résilient). Mais elle peut être aussi *réactive* à son tempo (Antananarivo) au sens de réaction faible face à un choc exogène qui aurait pu être un levier de transformabilité de l'écosystème actuel vers un écosystème plus performant. Enfin, tant que les jeux d'acteurs n'assurent que la conservation de l'état latent de l'écosystème en place, il est difficile de s'inscrire dans une résilience alors que les ingrédients sont là (Antsiranana).

Ces faits observés consolident des caractéristiques, déjà évoquées dans littérature, de la résilience à l'échelle des organisations et des systèmes tels que les ÉE.

Premièrement, cette résilience est *disruptive* en ce qu'elle a comme cause un phénomène déstructurant et comme effet un système structurant. Autrement dit, les chocs, menaces ou

risques poussent l'ÉE (en tant que système) vers une transformation (déstructuration) tout en lui permettant de se restructurer, créant ce phénomène disruptif. Cet aspect disruptif fait référence aux notions de risques et de menaces comme des déterminants de l'activation du processus résilient (Chan, Teoh, Yeow et Pan, 2019). La perception de risques et de menaces aide à discerner parmi des événements fréquents ou imprévus lesquels deviendront des crises et lesquels seront détectés et atténués avant qu'ils ne deviennent des crises (Williams et al, 2017). Ainsi, une communauté d'individus a traduit l'épuisement de ressource (l'essence de bois précieux) comme une menace collective dans la survie de l'ÉE d'Ambositra, la même réalité (épuisement des ressources halieutiques) semble ne pas être perçue comme un risque représentant une menace pour la durabilité de l'ÉE par les acteurs à Antsiranana. Cette perception de risque démontre l'agilité des acteurs résilients et les différencie des acteurs statiques (Fiksel, Polyviou, Croxton, et Pettit, 2015). Dans cette perspective de disruption, les acteurs résilients se rendent compte que les règles du jeu qui déterminent les différentes activités entrepreneuriales changent, ou sont en train de changer, et qu'il faudrait par conséquent changer les comportements entrepreneuriaux (Baumol, 1990).

Deuxièmement, la résilience des ÉE est de *nature endogène*. Des perturbations au niveau local appellent à des réponses ancrées aux réalités locales et portées par des acteurs enracinés au contexte local. Dans cette optique, Shepherd et Williams (2014) soutiennent que cette résilience s'accomplit suivant une architecture sociale dont la gouvernance incombe à la communauté locale. Il en est ainsi à cause de leur connaissance des ressources du territoire (matérielles et immatérielles) permettant de posséder des informations pertinentes pour identifier des opportunités possibles et de mobiliser les ressources y afférentes. Nous proposons d'expliquer l'endogénéité de la résilience des ÉE par la notion de proximité organisée (Torre, 2018) avec la logique de similitude (rapprochant les acteurs qui possèdent le même espace de référence) et la logique d'appartenance (rapprochant les acteurs appartenant au même espace d'ancrage). Les acteurs résilients de l'ÉE d'Ambositra partagent en commun les connaissances et les valeurs sociétales transmises par l'université locale (IST-A). Cette dernière leur ont permis de partager le don de sens et de signification au phénomène de la raréfaction de la principale ressource territoriale et d'avoir en commun la capacité de commettre une rupture dans les actions et dans les représentations. Cette proposition rejoint les travaux de Brunelle et Dubé (2018) affirmant l'importance de la proximité dans l'absorption de choc exogène lorsqu'ils analysent la survie des entreprises durant la Grande Récession dans la région périphérique du Bas-Saint-Laurent au Québec-Canada.

Troisièmement, la résilience à l'échelle des ÉE est *dialogique* au sens d'imbrication des individus et du collectif ainsi que d'emboîtement de l'endogène et de l'exogène dans la dynamique résiliente. Ainsi l'événement déclencheur peut être d'ordre collectif (ex : épuisement d'une ressource territoriale, transition numérique) tandis que l'activation du processus résilient émane des comportements individuels qui convergent vers un intérêt commun (la durabilité de l'ÉE). L'imbrication collectif-individus se fait au travers de l'infrastructure entrepreneuriale (Van de Ven 1993; Roundy et Fayard, 2019) qui soutient l'entrepreneuriat tandis que son implémentation, voire sa reconfiguration, incombe aux entrepreneurs (Baumol, 1990; Roundy et Fayard, 2019). Dès lors, les entrepreneurs devraient s'engager à des reconfigurations importantes (ex : nouveaux modèles d'affaires) au-delà de l'identification des opportunités. L'absence de cette infrastructure entrepreneuriale autocréée par les entrepreneurs à Antananarivo rend compte de la faible absorption de la transition numérique dans l'ÉE en question. En effet, les entrepreneurs locaux se limitent aux ajustements de l'existant, ne pouvant pas orienter la dynamique résiliente vers l'émergence d'un écosystème digital, malgré des ressources disponibles.

Enfin, la résilience au niveau des ÉE est une construction sociale au sens fort de l'*encastrement* des activités économiques dans les réalités sociales (Granovetter, 1985; Polanyi, 1983). Cet encastrement se réalise au travers d'une forme particulière d'un savoir spécifique : le savoir local (Shepherd et Williams, 2012) au sein d'un espace collectif (Dubard Barbosa, 2018). Le savoir local permet des actions émergentes activant de nouveaux rôles et de nouvelles identités au sein de la communauté (Powell and Baker, 2014). Cet encastrement rend compte de la mutation des représentations et des mentalités observées dans l'ÉE d'Ambositra. En effet, malgré son âge, grâce à son action d'entrepreneuriat social, le jeune entrepreneur en pisciculture assure le leadership dans la communauté locale, habituée pourtant à un rôle de leader exercé d'office par les aînés. Dans notre recherche, l'encastrement du social dans l'économie est aussi illustré par le point de basculement entraîné par le jeune entrepreneur en rhumerie locale toujours dans l'ÉE d'Ambositra, dans la diffusion du rhum du Sud du pays parfois occulté par celui de la partie Nord de Madagascar. Ce basculement s'inscrit dans une motivation transcendante dépassant une pensée purement utilitaire et économique (Dubard Barbosa, 2018).

Par ailleurs, la littérature a montré qu'une diversité d'acteurs, dont l'université locale (Miller et Acs, 2017) et les grandes entreprises (Colombo, Battista Dagnino, Lehmann, et Salmador, 2019), contribuent à la durabilité d'un ÉE. Notre recherche précise et enseigne que la corrélation université locale-évolution de l'ÉE n'est pas une inférence causale mais plutôt un couplage

dynamique, tout en précisant que l'on devrait aborder cette équation au sens de passerelles de marqueurs sociétaux au-delà de la transmission des savoirs et de la mission d'enseignement et de recherche (Wagner, Schaltegger, Hansen, et Fichter, 2019). Cela suggère également que différentes configurations « d'ingrédients » sont possibles pour mener vers une résilience d'ÉE dans une perspective d'équifinalité (Fiss, 2007). Quant au rôle joué par les grandes entreprises, notamment les entreprises multinationales, contrairement aux travaux de Clarysse, Wright, Bruneel et Mahajan (2014) et Ryan et al. (2019) affirmant que ce type d'entreprises faciliterait la résilience des ÉE, notre recherche a repéré qu'elles seraient inhibitrices de force résiliente en minimisant la perception de risque par les acteurs et en fournissant une stabilité relative et artificielle.

Dans une mise en perspective de nos résultats sur les trois types de résilience organisationnelle signalés par Conz et Magnani (2020) (résilience dynamique, résilience proactive et résilience réactive), il ressort de notre recherche qu'une autre configuration de résilience peut prendre corps. Il s'agit d'une *résilience atone*, définie en creux par rapport à la résilience dynamique et en analogie à la croissance atone en analyse macro-économique (OCDE, 2016). Cette résilience s'observe dans le territoire d'Antsiranana où l'on a remarqué : 1) un aveuglement relatif des acteurs de l'ÉE face aux risques endogène (épuiement des ressources halieutiques ) et exogène (fluctuation des cours mondiaux des produits de rente); 2) une autoconservation du système actuel avec l'accompagnement récuratif et régulier d'un entrepreneuriat de nécessité, faible en innovation et en valeur, qui ne saura générer un nouvel équilibre favorisant l'émergence d'un nouvel ÉE; 3) une difficulté d'émergence d'un processus résilient endogène à cause de la prépondérance en nombre des entrepreneurs immigrants (*les Karana*)<sup>15</sup>; et enfin 4) l'absence d'un savoir-faire identitaire pour servir de point d'ancrage à une création après rupture. La résilience est qualifiée d'atone parce qu'elle est passive, peu perceptible, faible en intensité et atemporelle. Elle s'exprime au travers des activités récurrentes d'accompagnement entrepreneurial ou de la formation régulière en entrepreneuriat dispensée par l'IST-D sans que de véritables acteurs résilients s'affichent. En effet, ceux qui sont susceptibles d'assurer ce rôle partent vers d'autres environnements favorables afin de pas subir le contexte défavorable d'Antsiranana. En témoigne le choix des deux entrepreneurs diplômés de l'IST-D de démarrer leurs entreprises ailleurs. Cet aspect de *résilience atone* donne corps et forme à la face sombre de la résilience évoquée par Williams et al (2017).

---

<sup>15</sup> Une partie des Karana ne sont pas des citoyens malgaches bien qu'ils soient présents sur l'île depuis deux siècles. Cette situation ne favorise pas leur intégration à la communauté malgache.

## Conclusion

Cette recherche visait à décrire les jeux d'acteurs et les modalités de durabilité des ÉE au prisme de leur force résiliente dans le contexte de trois écosystèmes régionaux à Madagascar. La spécificité des terrains investigués éclaire par des modes de résilience et des pratiques réticulaires inédits face à des processus déjà discutés par la littérature avec des réalités ici rapportées comme signalant des faits nouveaux. En premier lieu, les travaux dominants conviennent que la résilience des ÉE s'apprécie en fonction de la force de réinvention en déployant de nouvelles ressources qui vont permettre de s'insérer favorablement dans la dynamique de transformation. Alors que notre recherche informe empiriquement du statut des acteurs résilients du territoire d'Ambositra, ces acteurs opèrent une dynamique résiliente par le truchement de la valorisation des ressources territoriales en opportunités entrepreneuriales, en rupture avec l'activité artisanale ancestrale. Ils transforment ainsi un ÉE en déclin vers un ÉE performant et en phase avec le contexte entrepreneurial contemporain. En cela, les acteurs d'Ambositra montrent que la résilience territoriale consiste en l'absorption d'un choc disruptif afin de l'activer par le biais des actions individuelles à impact collectif sur le territoire. La résilience territoriale peut être alors une reconversion entrepreneuriale adaptée au contexte local, tout en répondant aux conditions du marché extérieur.

Cette résilience territoriale est souvent traitée par les travaux antérieurs comme un artefact processuel qui se façonne au gré des innovations et des ruptures opérées par des acteurs locaux et enracinés. Notre recherche va dans le sens de cette nécessité des innovations en matière de résilience. C'est surtout la cohérence induite d'une coordination située et de proximité organisée telle qu'elle est vécue à Ambositra qui impulse la réinvention transformative de l'ÉE et permet la qualification de résilience d'un ÉE envisagé en tant que territoire. Au travers du couplage disruption (rupture avec la sculpture sur bois précieux) -reconversion (valorisation des ressources naturelles renouvelables), cette recherche démontre que la notion de résilience pourrait être en mesure de repenser l'intelligibilité de la relation entre destruction et entrepreneuriat, qui a toujours été considérée comme un des facteurs favorables au développement entrepreneurial. Tels sont les apports théoriques de cette étude

Sur le plan des pratiques, notre recherche renseigne qu'un ÉE peu favorisé en termes de facilitations entrepreneuriales s'appuierait davantage sur la résilience, c'est-à-dire la capacité des acteurs à construire un système nouveau, comme un levier de sa transformabilité, voire de sa durabilité. Nous avons vu avec le cas de l'ÉE d'Ambositra, que ce sont des individus éduqués et formés localement par une université de proximité qui engendrent la résilience. L'articulation

agissante de l'université locale avec l'ÉE est ici vérifiée mais le contenu de l'équation est revisité. Ainsi, l'université serait davantage un vecteur de libération du potentiel entrepreneurial et de la responsabilité sociétale des étudiants, servant alors de passerelle dans la durabilité des ÉE.

En ce qui a trait aux politiques publiques, nos résultats semblent indiquer que des entrepreneurs (donc des acteurs privés) peuvent influencer, par le biais de leurs activités entrepreneuriales prises isolément, le développement durable d'un territoire au-delà de leur performance entrepreneuriale en termes de productivité et de relations marchandes. Au travers de leurs actions entrepreneuriales, ils peuvent impacter de manière responsable et positive sur des faits qui ont lieu sur leur territoire. Ces acteurs privés possèdent ainsi des connaissances tacites sur lesquelles les différents acteurs pourraient capitaliser pour penser le développement entrepreneurial à l'échelle macro. Ce constat relativise la grande importance accordée aux acteurs publics dans les mécanismes d'élaboration de politiques et de stratégies de développement de l'entrepreneuriat à l'échelle d'un pays, face à la nécessité d'un dialogue social des parties prenantes lors de ces exercices stratégiques.

Cette recherche comporte des limites. Primo, son caractère exploratoire ne permet pas de transposition ni de généralisation. Deuxio, les ÉE comparés constituent un échantillon sélectionné, lequel est caractérisé par une forte emphase sur la contextualisation pouvant entraîner une interprétation subjective des faits et des événements. Tertio, le contexte singulier de l'ÉE d'Antsiranana n'a pas permis d'inclure la diaspora Karana dans l'échantillon. Quarto, le chantier de recherche s'est déroulé dans un espace-temps limité (trois territoires sur les 22 régions malgaches en 6 mois). Cette dernière limite ouvre une avenue de recherche future dans un horizon de temps long et d'autres contextes.

## Références

- Albert, M-N. and Lazzari Dodeler, N. (2020). L'entrepreneuriat immigrant de nécessité au sein d'une région où il n'existe pas d'enclaves ethniques. *Projectics/Proyética/Projectique*, 1(25): 107-130.
- Antoine, P. and Smith, J-A. (2016). Saisir l'expérience: présentation de l'analyse phénoménologique interprétative comme méthodologie qualitative en psychologie. DOI: 10.1016/j.psfr.2016.04.001.
- Alvedalen, J. and Boschma, R. (2017). A critical review of entrepreneurial ecosystem research towards a future research agenda, *European Planning Studies*, 25 (6): 887-903.
- Audretsch, D.B. and Belitski, M. (2017). Entrepreneurial ecosystems in cities: establishing the framework conditions, *Journal of Technology Transfer*, 42: 1030–1051.
- Audretsch, D.B., Belitski, M. and Desai, S. (2019). National business regulations and city entrepreneurship in Europe: A multilevel nested analysis, *Entrepreneurship theory and practice*, 43 (6): 1148-1165.
- Dubard Barbosa, S. (2018). Pour construire la résilience des écosystèmes entrepreneuriaux. *Entreprendre & Innover*, 98 (5, Part 1): 893-921. DOI: 10.1086/261712.
- Baumol, W.J. (1990). Entrepreneurship: productive, unproductive, and destructive. *Journal of Political Economy*, 4 (39): 10-19.
- Bégin, L. et Chabaud, D. (2010). La résilience des organisations. Le cas d'une entreprise familiale, *Revue Française de Gestion*. DOI:10.3166/RFG.200.127-14.
- Bertalanffy, Ludwig von (1973). *Théorie générale des systèmes*. Paris: Dunod.
- Bernard, M-J. and Dubard Barbosa, S. (2016). Resilience and entrepreneurship: A dynamic and biographical approach to the entrepreneurial act, *M@n@gement*, 19 (2): 89-123.
- Boin, A. Comfort, L.K. and Demchack, C. C. (2010). The rise of resilience. In L. K Comfort, A. Boin and C.C Demchack (Eds.), *Designing resilience: preparing for extreme events*, pp.1-12). Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
- Bonnet, J., Bourdin, S. and Gazzah, F. (2019). Le contexte entrepreneurial et son influence spatialement différenciée sur le niveau de développement régional. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*. 4 (2019) : 699-725. DOI 10.3917/ru.194.0699.
- Bullough, A. and Renko, M. (2013). Entrepreneurial resilience during challenging times, *Business Horizons*, (56): 343-350. DOI: 10.1016/j.bushor.2013.01.001.
- Brown, A. D. (1998). Narrative politics and legitimacy in an IT implementation, *Journal of Management Studies*, 35 (1): 35-58.
- Brown, R. and Mason, C. (2017). Looking inside the spiky bits: a critical review and conceptualisation of entrepreneurial ecosystems, *Small Business Economics*, 49 (1): 11-30.
- Brunelle, C. and Dubé, J. (2018). De l'importance de la proximité dans la capacité de résister aux chocs exogènes. Une analyse de survie d'entreprise durant la Grande Récession dans la région périphérique du Bas-Saint-Laurent, Canada, *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 5-6 : 1155-1185. DOI : 10.3917/ru.185.1155.

- Cadenasso, M.L., Pickett, S.T.A. and Grove, J.M. (2006). Dimensions of ecosystem complexity: heterogeneity, connectivity, and history, *Ecological Complexity*, 3(1): 1-12.
- Cao, Z. and Shi, X. (2021). A systematic literature review of entrepreneurial ecosystems in advanced and emerging economies, *Small Business Economics*, 57: 75–110. DOI: 10.1007/s11187-020-00326-y
- Cardon, M. S., Stevens, C. E. and Potter, D. R. (2011). Misfortunes or mistakes? Cultural sensemaking of entrepreneurial failure, *Journal of Business Venturing*, 26(1) : 79–92.
- Cavallo, A., Ghezzi, A. and Baloco, R. (2019). Entrepreneurial ecosystem research: present debates and future directions, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15 (4): 1291-1321.
- Chan, C. M.L., Teoh S. Y., Yeow A. and Pan G. (2019). Agility in responding to disruptive digital innovation: Case study of an SME, *Information Systems Journal*, 29(2): 436-455.
- Clarysse, B., Wright, M., Bruneel, A. and Mahajan A. (2014). Creating Value in Ecosystems: Crossing the Chasm between Knowledge and Business Ecosystems, *Research Policy*, 43(7): 1164-1176. DOI: 10.1016/j.respol.2014.04.014
- Cloutier L and Messeghem K. (2022). Whirlwind model of entrepreneurial ecosystem path dependence. *Small Business Economics*, 59 (2): 611-625. DOI: 10.1007/s11187-021-00553-x.
- Cohen, B. (2006). Sustainable Valley Entrepreneurial Ecosystems, *Business Strategy and The Environment*, 15(1): 1-14. DOI: 10.1002/().1099-0836
- Colombelli, A., Paolucci, E. and Ughetto, E. (2019). Hierarchical and relational governance and the life cycle of entrepreneurial ecosystems, *Small Business Economics*, 52 (2): 505-521.
- Colombo, M.G., Battista Dagnino. G., Lehmann, E.E. and Salmador. M. (2019). The governance of entrepreneurial ecosystems, *Small Business Economics*, 52 (2): 419-428.
- Conz, E. and Magnani, G. (2020). A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research, *European Management Journal*, 38: 400-412. DOI: 10.1016/j.emj.2019.12.004
- Durkheim, E. (2007). *De la division du travail social de notre temps*. Paris: Presses Universitaires Françaises.
- Eisenhardt, K.M., and Graebner, M. E (2007). Theory building from cases: Opportunities and Challenges, *The Academy of Management Journal*, 50(1): 25-32.
- Faifua, D. (2014). *The key informant technique in qualitative research*. SAGE Research Methods Cases. DOI: 10.4135/978144627305014540254
- Ferreira, P. and Saridakis, G. (2017). Firm shutdown during the financial and the sovereign debt crises. Empirical evidence from Portugal, *International Journal of the Economics of Business*, 24(2): 153–179.
- Field, B. (2012). *Startup communities: Building an entrepreneurial ecosystem in your city*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Fiksel, J., Polyviou, M., Croxton, K. L. and Pettit, T. J. (2015). From risk to resilience: Learning to deal with disruption, *MIT Sloan Management Review*, 56(2): 79-86.

- Fiss, P. C. (2007). A set-theoretic approach to organizational configurations. *Academy of Management Review*, 32 (4), 1180-1198.
- Garfinkel, H. (1984). *Studies in ethnomethodology*. Cambridge: Polity Press.
- Germain, O. (2019). Quand l'opportunité rencontre la stratégie, *Revue Française de Gestion*, (206): 171-187.
- Ghio, N., Guerini, M. and Rossi Lamastra, C. (2019): The creation of high-tech ventures in entrepreneurial ecosystems: exploring the interactions among university knowledge, cooperative banks, and individual attitudes, *Small Business Economics*, 52 (2): 523-543.
- Gioia, D.A., Corley, K.G. and Hamilton, A. L. (2012): Seeking qualitative rigor in inductive research: notes on the Gioia methodology, *Organizational Research Methods*, 16 (1): 15-31. DOI: 10.1177/1094428112452151.
- Giorgi, A. (1975). An application of phenomenological method in psychology. *Duquesne Studies in Phenomenological Psychology*, 2: 82-103.
- Glaser, B.G. and Strauss, A. (1967). *The discovery of Grounded Theory*. Chicago: Aldine.
- Godley, A., Morawetz, N. and Soga, L. (2019). The complementarity perspective to the entrepreneurial ecosystem taxonomy, *Small Business Economics*. DOI: 10.1007/s11187-019-00197-y
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and social structure, the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91 (3): 481-510.
- Grégoire, D.A, Binder, J.K. and Rauch, A. (2019). Navigating the validity tradeoffs of entrepreneurship research experiments: A systematic review and best-practice suggestions, *Journal of Business Venturing*, 34 (2): 284-310. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2018.10.00211187-019-002
- Hess, G. (2009). L'écosystème industriel. Difficulté épistémologique d'une telle analogie, *Nature Sciences Sociétés*, 1 (17) : 40-48.
- Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas*. Bruxelles : De Boeck Université.
- Hoegl, M. and Hartmann, S. (2020). Bouncing back, if not beyond: Challenges for research on resilience, *Asian Business Management*. DOI : 10.1057/s41291-020-00133-z
- Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems, *Annual Review of Ecological Systems*, 4: 1-23.
- Iacobucci, D. and Perugini, F. (2021). Entrepreneurial ecosystems and economic resilience at local level, *Entrepreneurship & Regional Development*, 33(9-10): 689-716. DOI : 10.1080/08985626.2021.1888318
- Isenberg, D. J (2010). How to start an Entrepreneurial Revolution, *Harvard Business Review*, 88 (6): 41-50.
- Kistruck, G. M, Sutter, C.J. and Smith, B.R (2013). Mitigating principal-agent problems in base-of-the-pyramid markets Revolution: an identity spillover perspective, *Academy of Management Journal*, 56 (3): 659-682. DOI: 10.5465/amj.2011.0336.
- Langley, A, (1999). Strategies for theorizing from process data, *Academy of Management Review*, 24 (4): 691-710.

- Langley, A, Smallman, C., Tsoukas, H. and van de Ven, A.H. (2013). Process studies of change in organization and management: unveiling temporality, activity, and flow, *Academy of Management Journal*, 56 (1): 1-13.
- Lina, D. (2018). The role of the Universities in shaping the entrepreneurial Ecosystem. A qualitative Approach, *Management of Sustainable Development*, 10 (2): 57-61.
- Lincoln, Y.S and Guba, E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Linnenluecke, M. K. (2015). Resilience in business and management research: a review of influential publications and a research agenda , *International Journal of Management Reviews*, 19 : 4-30.
- Locke, K (1996). Rewriting the discovery of grounded theory after 25 years? *Journal of Management Inquiry*, 5 (2): 239-2451.
- Lorino, P. (2007). Un défi pour les sciences de gestion : le tournant paradigmatique du modèle de la décision au modèle de l'activité collective. In A-C Martinet, (dir.), *Sciences du management, épistémologie, pragmatique et anthropologie (pp.69-83)*. Paris: Vuibert.
- Martin, R. (2012). Regional economic resilience, hysteresis and recessionary shocks, *Journal of Economic Geography*, (12) : 1-32. DOI: 10.1093/jeg/1br019.
- Martin, R. and Sunley, P. (2015). On the notion of regional economic resilience: conceptualization and explanation, *Journal of Economic Geography*, (15): 1-42. DOI: 10.1093/jeg/1br015.
- Malecki E.J. (2018). Entrepreneurship and entrepreneurial ecosystems, *Geography Compass*, 12: e12359. DOI: 10.1111/gec3.12359.
- Maxwell, J.A (1999). *La modélisation de la recherche qualitative : une approche interactive*. Fribourg : Éditions universitaires Fribourg.
- Miles, M.B and Huberman, A.M (2003). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles : De Boeck Université.
- Miller, D. and Acs, Z. (2017). The Campus as Entrepreneurial Ecosystem: The University of Chicago, *Small Business Economics*, 49(1): 75-95. DOI: 10.1007/s11187-017-9868-4
- Moine, A. (2006). Le territoire comme système complexe : un concept opératoire pour la l'aménagement et la géographie. *L'espace géographique*, 2 (35): 115-132
- Morais-Storz, M. and Nguyen, N. (2017). The role of unlearning in metamorphosis and strategic resilience, *The Learning Organization*, 24(2): 93-106.
- Morin, E. (2005). *Introduction à la pensée complexe*, Paris: Le Seuil.
- North, D.I. (1990). *Institutions, Institutional change and Economic Performance*, Cambridge: Cambridge University Press.
- OCDE (2016). *Perspectives économiques de l'OCDE*.
- OCDE (2019). Face aux menaces systémiques, des stratégies et des approches fondées sur la résilience. SG/NAEC (2019)5.

- Oiry, E., Bidart, C., Brochier, D., Garnier, J., Gilson, A., Longo, M.-E., Mendez, A., Mercier, D., Pascal, A., Perocheau, G. and Tchobanian, R. (2010). Propositions pour un cadre théorique unifié et une méthodologie d'analyse des trajectoires des projets dans les organisations, *Management et Avenir*, 6(36): 84-107.
- Olivier de Sardan, J-P (1995). *Anthropologie et développement : essai en socio-anthropologie du changement social*. Paris: Khartala,
- O'Shea, G., Farny, S. and Hakala, H. (2021). The buzz before business: A design science study of a sustainable entrepreneurial ecosystem, *Small Business Economics*, 1-24.
- Pal, R., Torrestensson, H. and Mattila, J. (2014). Antecedents of organizational resilience in economic crises-an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs, *International Journal of Production Economics Economy*, 147 (PB): 410-428.
- Pecqueur, B. et Zuindeau, B. (2010). Espace, territoire, développement durable. In B. Zuindeau (Éd.), *Développement durable et territoire* (Chapitre 3, pp.49-58). Villeneuve d'Ascq : Presses Universitaires du Septentrion.
- Phillips, M. and Ritala, P. (2019). A complex adaptive systems agenda for ecosystem research methodology. *Technological Forecasting and Social Change*, 148, 119739.
- Polanyi, K. (1983). *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*. Paris: Gallimard.
- Polkinghorne, D. (1988). *Narrative Knowing and the Human Sciences*. Albany: State University of New York Press.
- Powell, E.E and Baker, T, (2014). It's what you make of it: founder identity and enacting strategic responses to adversity. *Academy of Management Journal*, 57 (5): 1406-1433.
- Randriamampianina, M., Lesné, F., Rakotonarivo, V. and Rafitson, K. (2020). Trafic d'espèces protégées et déforestation: Madagascar, une biodiversité otage de la corruption, *Annales des Mines-Responsabilité et environnement*, 4(100): 63-67.
- Rao, H. and Greve, H. R. (2018). Disasters and community resilience: Spanish flu and the formation of retail cooperatives in Norway, *Academy of Management Journal*, 61(1): 5-25.
- Ratsimbazafy, C. (2020). *Les enjeux et défis de l'entrepreneuriat à Madagascar en 2020*, Global Entrepreneurship Monitor, Rapport de Madagascar 2020. Available at [www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org)
- Razafindrazaka, T. (2020). *Cartographie de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial dans trois territoires malgaches. Antananarivo, Ambositra, Antsiranana*. Rapport de recherche remis au Projet JMCT. Available at: [www.jmct.mg](http://www.jmct.mg).
- Razafindrazaka, T. and Fourcade C. (2016). L'entrepreneuriat collectif: un outil du développement territorial. *Économie Régionale & Urbaine*, (5) :1017-1041.
- Razafindrazaka, T. and Julien, P-A. (2017). Le rôle du capital social dans la modernisation d'un écosystème entrepreneurial traditionnel. *Revue internationale PME*, 30(3-4) :99-126.
- Reuchlin, M. (1973). *Les méthodes en psychologie*. Paris: Presses Universitaires Françaises.

- Robinson, W. S. (1950). Ecological correlations and the behavior of individuals, *International Journal of Epidemiology*, 38 (2): 337-341. DOI: 10.1093/ije/dyn357
- Roundy, P. T. (2019). It takes a village to support entrepreneurship: intersecting economic and community dynamics in small town entrepreneurial ecosystems, *International Entrepreneurship and Management journal*, 15 (4), 1-33.
- Roundy, P.T. (2018). Rust belt or revitalization: competing narratives in entrepreneurial ecosystems, *Management Research Review*, 42 (1): 102-121.
- Roundy, P.T., Bradshaw, M., and Brockman, B.K. (2018). The emergence of entrepreneurial ecosystems: A complex adaptive systems approach, *Journal of Business Research*, 86 1-10.
- Roundy, P.T., Brockman, B.K., and Bradshaw M. (2017). The resilience of entrepreneurial ecosystems, *Journal of Business Venturing Insights*, 8: 99-104.
- Roundy, P.T. and Fayard, D. (2019). Dynamic capabilities and entrepreneurial ecosystems: the micro-foundations of regional entrepreneurial entrepreneurship, *The Journal of Entrepreneurship*, 28(1): 94-120. DOI: 10.1177/097135518810296.
- Ryan, P., Giblin, M., Buciuni, G., and Kogler, D.F. (2021). The role of MNEs in the genesis and the growth of a resilient entrepreneurial ecosystem entrepreneurship, *Entrepreneurship & Regional Development*, 33 (1-2):36-53. DOI: 10.1080/08985626.2020.1734260
- Scala, A. (2019). *Digital Startups in Transition Economies*. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Scaringella, L. and Radziwon, A. (2018). Innovation, entrepreneurial, knowledge, and business ecosystems: Old wine in new bottles?, *Technological Forecasting and Social Change*, 136 (7): 59-87. DOI: 10.1016/j.techfore.2017.09.023
- Serviere, L. (2010). Forced to Entrepreneurship: Modeling the Factors behind Necessity Entrepreneurship. *Journal of Business & Entrepreneurship*, 22 (1), 37-53.
- Shepherd, D.A and Williams, T.A. (2014). Local venturing as compassion organizing in the aftermath of a natural disaster: the role of localness and community in reducing suffering, *Journal of Management Studies*, 51 (6): 952-994. DOI: 10.1111/joms.12084.
- Sheriff, M and Muffatto, M. (2015). The present state of entrepreneurship in selected countries in Africa, *African Journal of Economic and Management Studies*, 6 (1): 17-54. DOI: 10.1108/AJEMS-10-2012-0064
- Schumpeter, J.-A. (1935). *Théorie de l'évolution économique*. Paris: Dalloz.
- Smith, J. A. (2011). Evaluating the contribution of interpretative phenomenological analysis, *Health Psychology Review*, (5): 9-27.
- Spigel, B. (2017). The relational organization of entrepreneurial ecosystems, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41 (1): 49–72.
- Spigel, B. and Harrison R (2018). Toward a process theory of entrepreneurial ecosystem, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12 (1): 151–168. DOI: 10.1002/sej.1268.

- Stainton, A., Chisholm, K., Kaiser, N., Rosen, M., Upthegrove, R., Ruhrmann, S., and Wood, S. J. (2019). Resilience as a multimodal dynamic process, *Early Intervention in Psychiatry*, 13: 725–732. DOI: [10.1111/eip.12726](https://doi.org/10.1111/eip.12726)
- Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystem and regional policy: A sympathetic critique, *European Planning Studies*, 23 (9): 493-507. DOI: 10.1080/09654313.2015.1061484
- Stam, E. and van de Ven, A. (2021). Entrepreneurial ecosystem elements, *Small Business Economics*, 56: 809-832 DOI: 10.1007/s11187-019-00270-6
- Stephens, B. Butler, J.S., Garg, R., and Gibson, D.V. (2019). Austin, Boston, Silicon Valley, and New York: Case studies in the location choices of entrepreneurs in maintaining the technopolis, *Technological Forecasting and Social Change*, 164 (4): 267 -280 .DOI: 10.1016/j.techfore.2019.05.030
- St-Pierre, J., Boutary, M., Razafindrazaka, T., and Monnoyer, M-C. (2020). Barrières exogènes et difficultés à exportation des PME malgaches: l'influence du pays d'origine, *Management international-MI*, 24 (3): 31-45.
- Terjesen, S, Hessels, J., and Li, D. (2016). Comparative international entrepreneurship: A review and research agenda, *Journal of Management*, 42 (1): 299-344.
- Tracey, N and French, E. (2017). Influence your firm's resilience through its reputation: Results won't happen overnight but they will happen, *Corporate Reputation Review*, 20 (1): 57-75.
- Tsvetkova, A., Pugh, R., and Schmutzler, J. (2019). Beyond global hubs: Broadening the application of systems approaches. *Local Economy*, 34 (8): 755-766. DOI: 10.1117/0269094219897535
- Tansley, A. G. (1935). The use and abuse of vegetational concepts and terms, *Ecology*, 16 (3): 284-307.
- Theodoraki, C., Dana L-P. and Caputo, A. (2022). Building sustainable entrepreneurial ecosystems: A holistic approach. *Journal of Business Research*, 140: 346-360. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.11.005.
- Theodoraki, C., Messeghem, K. and Rice, M. (2018). A social capital approach to the development of sustainable entrepreneurial ecosystems: an explorative study. *Small Business Economics*, 51 (1): 153-170.
- Torre, A. (2018). Développement territorial et relations de proximité, *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, (5-6) : 1043-1075.
- Trousselle, Y. (2014). *Les mécanismes de la résilience organisationnelle*, Thèse de doctorat. Université François-Rabelais de Tours.
- Van de Ven A, J. (1993). The development of an infrastructure for entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, 8: 211–230.
- Van Maanen, J. (1979). The fact of fiction in organizational ethnography, *Administrative Science Quarterly*, 24(4): 539–550.
- Van der Vegt, G. S., Essens, P., Wahlström, M., and George, G. (2015). Managing risk and resilience, *Academy of Management Journal*, 58(4): 971–980.

- Vérin, P.C. (1964). Les Zafimaniry et leur art. Un groupe continuateur d'une tradition esthétique malgache méconnue, *Revue de Madagascar*: (27): 1-76.
- Verreynne M-L, Ho, M., and Linnenluecke, M. (2018). Editorial for the special issue on: organizational resilience and the entrepreneurial firm, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24 (7): 1122-1128. DOI 10.1108/IJEBR-11-2018-53
- Wagner, M., Schaltegger, S., Hansen, E.G. and Fichter, K. (2019). University-linked programs for sustainable entrepreneurship and regional development: How and with impact? *Small Business Economics*, 10 (1). DOI: 10.1007/s11187-019-00280-4
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks: Sage.
- Weick, K.E., Sutcliffe, K. and Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: process of collective mindfulness. In B.M Staw and R.I, Sutton (Eds.) *Research in Organizational Behavior* (81-23). Greenwich, CT: JAI Press.
- Williams, T.A., Gruber, D.S., Sutcliffe, K.M, Shepherd, D. A. and Zhao, E.Y. (2017). Organizational response to adversity: fusing crisis management and resilience research streams, *Academy of Management Annals*, 11 (2): 733-769. DOI: 10.5465/annals.2015.0134
- Williams, N., and Vorley, T. (2014). Economic resilience and entrepreneurship: lessons from the Sheffield City Region, *Entrepreneurship & Regional Development*, 26 (3-4): 257-281. DOI: 10.1080/08985626.2014.894129
- Williams, D.W., Wood, M.S., Mitchell, J.R, and Urbig, D. (2019). Applying experimental methods to advance entrepreneurship research: On the need for and publications of experiments, *Journal of Business Venturing*, 34 (2): 215-223. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2018.10.00211187-019-003
- Wurth B., Stam M., and Spiegel, B. (2022). Toward an Entrepreneurial Ecosystem Research Program, *Entrepreneurship Theory and Practice*. DOI: 10.1177/1042258721998948
- Yin R.K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Beverly Hills: Sage.
- Zolli, A. and Healy, A.M (2012). *Resilience: Why Things Bounce Back*. London: Headline Publishing Group.