

Haute École
« ICHEC – ECAM – ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

**Perception de l'environnement entrepreneurial et modes
d'action adoptés par les entrepreneurs touristiques locaux à
Madagascar**

Mémoire présenté par :

Maroua CHIBANI

Pour l'obtention du diplôme de :

Master en sciences commerciales

Année académique 2024-2025

Promoteur :

Laurent LAHAYE

Copromoteur :

Frederik CLAEYE

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

Haute École
« ICHEC – ECAM – ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

**Perception de l'environnement entrepreneurial et modes
d'action adoptés par les entrepreneurs touristiques locaux à
Madagascar**

Mémoire présenté par :

Maroua CHIBANI

Pour l'obtention du diplôme de :

Master en sciences commerciales

Année académique 2024-2025

Promoteur :

Laurent LAHAYE

Copromoteur :

Frederik CLAEYE

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

Remerciements

Je tiens tout d'abord à exprimer ma profonde gratitude à mes deux promoteurs, Laurent Lahaye et Frederik Claeye, pour leur disponibilité, leurs conseils avisés et leur accompagnement tout au long de ce travail. Leur regard critique et leur soutien constant ont grandement contribué à l'aboutissement de ce mémoire.

Je remercie également l'ICHEC pour la qualité de l'enseignement dispensé, ainsi que pour les ressources mises à disposition tout au long de mon parcours.

Je souhaite aussi adresser mes remerciements à Manal Sbai pour sa relecture attentive et ses remarques constructives, qui m'ont permis d'améliorer la clarté et la rigueur de ce travail.

Enfin, j'aimerais exprimer toute ma reconnaissance à l'ensemble des personnes interrogées dans le cadre de cette recherche. Merci à chacun d'eux d'avoir accepté de partager leur temps, leurs expériences et leurs réflexions à travers les entretiens menés, rendant possible l'enrichissement de ce mémoire par des perspectives de terrain essentielles.

Déclaration sur l'honneur sur le respect des règles de référencement et sur l'usage des IA génératives dans le cadre du mémoire ou d'un travail

Je soussignée, Chibani, Maroua, 2024-2025, déclare par la présente que le travail ci-joint respecte les règles de référencement des sources reprises dans le règlement des études en signé lors de mon inscription à l'ICHEC (respect de la norme APA concernant le référencement dans le texte, la bibliographie, etc.) ; que ce travail est l'aboutissement d'une démarche entièrement personnelle ; qu'il ne contient pas de contenus produits par une intelligence artificielle sans y faire explicitement référence. Par ma signature, je certifie sur l'honneur avoir pris connaissance des documents précités et que le travail présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement.

Je soussignée, Chibani Maroua 231261, déclare sur l'honneur les éléments suivants concernant l'utilisation des intelligences artificielles (IA) dans mon mémoire :

Type d'assistance		Case à cocher
Aucune assistance	J'ai rédigé l'intégralité de mon travail sans avoir eu recours à un outil d'IA générative.	
Assistance avant la rédaction	J'ai utilisé l'IA comme un outil (ou moteur) de recherche afin d'explorer une thématique et de repérer des sources et contenus pertinents.	
Assistance à l'élaboration d'un texte	J'ai créé un contenu que j'ai ensuite soumis à une IA, qui m'a aidé à formuler et à développer mon texte en me fournissant des suggestions.	
	J'ai généré du contenu à l'aide d'une IA, que j'ai ensuite retravaillé et intégré à mon travail.	
	Certaines parties ou passages de mon travail/mémoire ont été entièrement générés par une IA, sans contribution originale de ma part.	
Assistance pour la révision du texte	J'ai utilisé un outil d'IA générative pour corriger l'orthographe, la grammaire et la syntaxe de mon texte.	x
	J'ai utilisé l'IA pour reformuler ou réécrire des parties de mon texte.	x
Assistance à la traduction	J'ai utilisé l'IA à des fins de traduction pour un texte que je n'ai pas inclus dans mon travail.	
	J'ai également sollicité l'IA pour traduire un texte que j'ai intégré dans mon mémoire.	x
Assistance à la réalisation de visuels	J'ai utilisé une IA afin d'élaborer des visuel, graphiques ou images.	
Autres usages		

Je m'engage à respecter ces déclarations et à fournir toute information supplémentaire requise concernant l'utilisation des IA dans mon travail / mémoire, à savoir :

J'ai mis en annexe les questions posées à l'IA et je suis en mesure de restituer les questions posées et les réponses obtenues de l'IA. Je peux également expliquer quel le type d'assistance j'ai utilisé et dans quel but.

Fait à Bruxelles, le 13/08/2025 par CHIBANI Maroua, 231261

Résumé

Ce mémoire explore dans quelle mesure la perception qu'ont les acteurs touristiques locaux à Madagascar de leur environnement entrepreneurial influence leurs stratégies d'adaptation, en particulier à travers le bricolage entrepreneurial.

Il analyse, d'une part, la manière dont ces acteurs décrivent et interprètent leur environnement, souvent perçu comme hostile, et, d'autre part, les pratiques de bricolage et autres formes d'adaptation mobilisées pour maintenir ou développer leur activité.

L'étude repose sur une démarche qualitative fondée sur la Grounded Theory, à partir d'entretiens semi-directifs menés auprès d'acteurs locaux. Les résultats montrent que le bricolage entrepreneurial est fréquemment mobilisé, mais pas de manière systématique, coexistant avec des solutions plus formelles.

Cette analyse a conduit à l'émergence d'une proposition théorique originale, qualifiée de « bricolage anticipatif », qui combine improvisation et planification, illustrant la capacité de ces acteurs à s'adapter dans un contexte difficile.

Abstract

This thesis explores the extent to which the perception that local tourism actors in Madagascar have of their entrepreneurial environment influences their adaptation strategies, particularly through entrepreneurial bricolage.

It examines, on the one hand, how these actors describe and interpret their environment—often perceived as hostile—and, on the other hand, the bricolage practices and other forms of adaptation they employ to sustain or grow their activities.

The study is based on a qualitative approach grounded in Grounded Theory, drawing on semi-structured interviews conducted with local actors. The findings show that entrepreneurial bricolage is frequently employed, though not systematically, and coexists with more formal solutions.

This analysis led to the emergence of an original theoretical proposition, referred to as “anticipatory bricolage,” which combines improvisation and planning, illustrating the ability of these actors to adapt in a challenging context.

Table des matières

Introduction	11
Chapitre 1 : Revue de la littérature.....	13
Partie 1 : la chaîne de valeur touristique.....	13
1.1 Lecture du système touristique :	14
1.2 Intrants (inputs).....	15
1.3 Composantes du voyage (components of trip).....	15
1.4 Les intermédiaires (intermediaries)	16
1.5 Produits finaux (final product).....	18
1.6 Activités à valeur ajoutée (value-added activities)	19
1.6.1 Typologies touristiques (tourism typologies)	19
1.6.2 Industries de soutien (supporting industries)	20
1.6.3 Institutions de soutien (supporting institutions).....	20
1.7 Conclusion	21
Partie 2 : l'environnement malgache	21
2.1 Le concept d'environnement.....	22
2.2 L'environnement hostile	23
2.2.1 Environnement des affaires imprévisible.....	25
2.2.2 Faiblesses institutionnelles, gouvernance défaillante et corruption.....	26
2.2.3 Des infrastructures insuffisantes et mal entretenues	29
2.2.4 Accès aérien limité.....	30
2.2.5 Une chaîne de valeur difficile d'accès pour les petites entreprises locales.....	31
2.3 Conclusion : l'environnement entrepreneurial hostile	33
Partie 3 : Bricolage entrepreneurial	34
3.1 Définition et principes généraux.....	35
3.2 Principaux repères d'analyse du bricolage	37
3.2.1 Le profil des bricoleurs (qui ?).....	40
3.2.2 Les contextes d'application du bricolage (quand ?).....	40
3.2.3 Les mécanismes du bricolage : recombinaison, improvisation et réseaux (Comment ?)	40
3.3 Les principaux modes de bricolage : sélectif et parallèle.....	44
3.3 Conclusion : Bricolage entrepreneurial	46
Chapitre 2 : Méthodologie.....	47
2.1 Contextualisation et objectifs de la recherche	47
2.2 Positionnement ontologique, épistémologique et méthodologique:	48
2.3 La méthode de collecte de données :	50
2.3.2 Constitution du réseau et recrutement des acteurs locaux :	52
2.3.3 Échantillonnage :	52
2.4 Limites	55
2.5 Stratégie d'analyse des données	55
Chapitre 3 : Analyse des résultats et discussions	57
3.1 Formulation de la question de recherche :	60
3.2 Perception de l'environnement hostile : le cas du secteur touristique malgache	61
3.2.1 Problèmes d'infrastructures et de logistique :	63
3.2.2 Environnement imprévisible :	65
3.2.3 Faiblesses institutionnelles, gouvernance défaillante et corruption	68
3.2.4 Contraintes économiques	71
3.2.5 Tensions et déséquilibres perçus entre les entreprises	72
3.3 Bricolage entrepreneurial : le cas du secteur touristique malgache	75
3.3.1 Recombinaison de ressources relationnelles.	77
3.3.2 Acquisition des compétences informelles et rôles multiples	79

3.3.3 Improvisation	81
3.3.4 Ajustement économique.....	84
Par ailleurs, afin de couvrir les coûts liés aux circuits, Emmanuel demande toujours un acompte :	85
3.3.5 Recours à l'informalité.....	86
3.3.6 Diversification et réorientation temporaire des activités	87
3.4 Théorie émergente : bricolage anticipatif	89
3.5 Limites et recommandations.....	91
3.5.1 Approfondir l'étude.....	92
3.5.2 Élargir le champ d'études.....	92
Conclusion générale.....	93
<i>Bibliographie.....</i>	96

Liste des figures

Figure 1 — Chaîne de valeur touristique globale.....	15
Figure 2 — Environnement en gestion.....	23
Figure 3 — obstacles les plus fréquemment cités par les entreprises à Madagascar (2022), en comparaison avec la moyenne régionale en Afrique subsaharienne.....	24
Figure 4 — disparités régionales dans les coûts des billets d’avion	31
Figure 5 — La structuration du bricolage selon les dimensions : qui, quand, comment, quoi	39
Figure 6 — cycle autorenforçant du bricolage parallèle	46
Figure 7 — Structure de données selon Gioia	59
Figure 8 — cheminement vers la question de recherche.....	60
Figure 9 — Structure de Gioia : catégorisation.....	62
Figure 10 — Structure de Gioia — Catégorisation	76
Figure 11 — Structure de Gioia : Théorie émergente	90

Liste de tableaux

Tableau 1 — typologie du bricolage	38
Tableau 2 — entretiens réalisés.....	53
Tableau 4 — anticipation vs improvisation.....	83

Introduction

À Madagascar, près de 75 % de la population vit sous le seuil de pauvreté (Banque mondiale, 2025). Dans un tel contexte, le tourisme est souvent présenté comme un levier stratégique de développement économique, capable de générer des emplois, de stimuler l'investissement privé et de contribuer à la réduction de la pauvreté (Demba et al., 2011).

Cependant, ce secteur demeure fortement vulnérable aux aléas extérieurs. Les instabilités politiques récurrentes, les déficiences infrastructurelles, le manque de soutien institutionnel et les crises sanitaires constituent autant de facteurs susceptibles de freiner, voire de perturber brutalement, son développement (Demba et al., 2011 ; Sarrasin, 2007). La littérature caractérise un tel contexte comme un environnement

entrepreneurial hostile, c'est-à-dire un environnement marqué par un ensemble de menaces et de contraintes susceptibles d'entraver la performance et la croissance des entreprises (Covin & Slevin, 1989; Hall, 1980 ; Khandwalla, 1977).

Dans ce mémoire, l'enjeu n'est pas de documenter seulement cette hostilité de manière objective, mais de comprendre comment les acteurs touristiques locaux perçoivent et interprètent cet environnement, et comment cette perception influence leurs décisions stratégiques. En effet, la manière dont les entrepreneurs évaluent leur contexte peut amplifier ou atténuer le caractère hostile des contraintes auxquelles ils font face. Et, par la même occasion, conditionner les réponses qu'ils mettent en œuvre (Cherunilam, 2016; Covin & Slevin, 1989; Kiyak & Pranckevičiūtė, 2017).

Parmi ces réponses, ce mémoire s'appuie notamment sur le concept de bricolage entrepreneurial, défini par Baker & Nelson (2005) est la capacité des entrepreneurs à "faire avec les moyens du bord" dans un contexte contraint. Cette notion, issue du terrain et de la littérature sur l'entrepreneuriat en environnement hostile, offre un cadre pour analyser les stratégies d'adaptation mises en œuvre par les entrepreneurs locaux face aux contraintes environnementales.

La question centrale qui guide cette recherche est la suivante :

Dans quelle mesure la perception de leur environnement entrepreneurial influence-t-elle la capacité d'adaptation des acteurs touristiques locaux à Madagascar, particulièrement à travers le bricolage entrepreneurial ?

L'objectif est, dans un premier temps, d'examiner l'environnement entrepreneurial et d'étudier la manière dont il est perçu par les acteurs du tourisme. Dans un second temps, il s'agit d'analyser les stratégies qu'ils déploient pour s'y adapter, en mobilisant les apports théoriques relatifs au bricolage entrepreneurial.

Pour y répondre, la première partie du mémoire présente le cadre théorique issu du terrain. Elle est structurée autour de deux concepts principaux :

1. Les caractéristiques et implications d'un environnement entrepreneurial hostile.
2. Le bricolage entrepreneurial, ses formes, ses limites et ses prolongements.

La deuxième partie détaille la méthodologie adoptée, fondée sur une approche qualitative inspirée de la « Grounded Theory », avec des entretiens semi-directifs menés auprès d'acteurs touristiques locaux afin de saisir leurs perceptions et pratiques.

La troisième partie expose les résultats de l'analyse et la confrontation avec la littérature. Celle-ci est organisée en deux axes :

1. La perception et l'interprétation de l'environnement entrepreneurial.
2. Les stratégies d'adaptation mises en place, avec un accent particulier sur le bricolage entrepreneurial.

Chapitre 1 : Revue de la littérature

Partie 1 : la chaîne de valeur touristique

La chaîne de valeur touristique désigne l'ensemble des étapes nécessaires à la fourniture de biens et services aux touristes, depuis la mobilisation des ressources initiales jusqu'à leur consommation finale. Elle prend également en compte le cadre institutionnel et les règles de gouvernance qui influencent les relations entre les acteurs (Ashley & Mitchell, 2010).

Ainsi, dans le cadre de ce mémoire, retracer la chaîne de valeur touristique permet de mieux comprendre le rôle que jouent les petits entrepreneurs locaux dans un environnement souvent hostile. Cela permet de ne pas les analyser de manière isolée,

mais de les replacer dans l'ensemble du système touristique : avec qui ils travaillent, qui fait partie de ce système et comment les produits touristiques sont construits.

Ce travail de reconstruction permet de situer précisément les prestataires locaux, guides, artisans, chauffeurs, hébergeurs, etc., dans les différentes étapes du tourisme, depuis les ressources naturelles jusqu'à la vente du produit au touriste. On peut ainsi mieux comprendre ce qu'ils font concrètement, à quelle étape ils interviennent, et quels types de difficultés ils rencontrent selon leur position.

En résumé, retracer la chaîne de valeur permet de situer la place des entrepreneurs dans le système touristique, et ainsi d'analyser les difficultés qu'ils rencontrent dans un environnement instable, ainsi que les réponses qu'ils y apportent.

1.1 Lecture du système touristique :

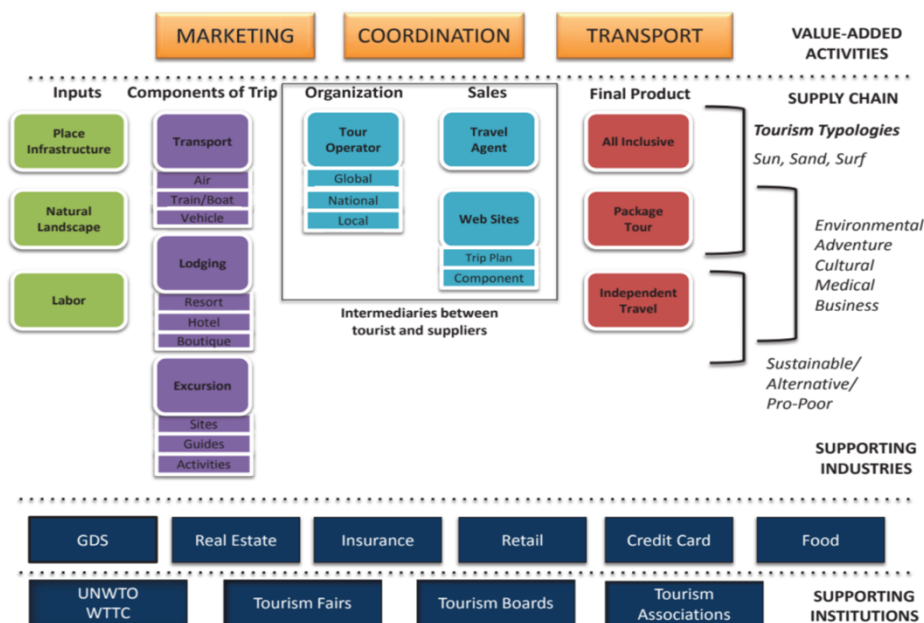
Dans le secteur touristique, la chaîne de valeur ne se limite pas à la phase de consommation finale. Elle comprend l'ensemble des étapes de production, d'organisation et de distribution des services (Ceesay, 2020).

La figure 1 représente une vue synthétique de la chaîne de valeur touristique, en identifiant les principales catégories d'acteurs, les étapes de la production touristique ainsi que les industries et institutions de soutien.

Ainsi, la chaîne de valeur touristique d'un point de vue global est structurée en plusieurs composantes clés : 1) Les intrants ; 2) Les composantes du voyage ; 3) Les intermédiaires ; 4) Les produits finaux ; 5) Les activités à valeur ajoutée ; 6) Les industries de soutien ; 7) Les institutions de soutien.

Pour compléter cette lecture, une annexe (voir Annexe 1) présente un tableau reprenant les profils de métiers liés à chaque maillon de la chaîne, en précisant pour chacun les compétences mobilisées, le niveau de formation requis et les modalités d'expérience. Cette grille permet d'appréhender de manière plus concrète les réalités professionnelles du secteur touristique.

Figure 1 - Chaîne de valeur touristique globale



Source : Christian, M. M. (2012). *Tourism Global Production Networks. Briefing Note. SSRN.*
<https://ssrn.com/abstract=2159171>

1.2 Intrants (inputs)

Les intrants constituent la base de toute chaîne de valeur touristique. Ils reposent sur la mobilisation de ressources clés qui rendent la destination accessible, attractive et opérationnelle. Ceux-ci incluent les infrastructures physiques (routes, aéroports, réseaux), les ressources naturelles et culturelles (paysages, biodiversité, patrimoine), ainsi que la main-d'œuvre locale nécessaire à la prestation des services touristiques (M. M. Christian, 2012).

1.3 Composantes du voyage (components of trip)

Les composantes du voyage renvoient aux éléments concrets que consomme le visiteur durant son séjour : le transport (aérien, terrestre, maritime), l'hébergement (hôtels, auberges, lodges), et les excursions ou activités proposées. Ces prestations sont souvent assurées par une combinaison d'acteurs locaux et internationaux appelés prestataires de services. Ces éléments forment la « matière première » de l'expérience touristique, et leurs qualité, accessibilité et articulation influencent directement la satisfaction des visiteurs (M. M. Christian, 2012).

1.4 Les intermédiaires (intermediaries)

Dans le tourisme, le consommateur se déplace toujours vers le produit qui est généralement géographiquement éloigné (Camilleri, 2017). Comme la plupart des autres secteurs, la distribution du produit touristique s'effectue par l'intermédiaire :

- de tour-opérateurs (ou grossistes), qui sont des acteurs qui organisent des voyages ou des excursions à destination ou en provenance du pays. Il assemble différents composants du voyage, tels que les billets d'avion, les chambres d'hôtel, les repas, les excursions afin de créer des forfaits touristiques (packages) (Ceesay, 2020) . Il existe des tour-opérateurs réceptifs qui organisent des séjours pour les touristes entrants dans le pays où l'opérateur est établi. Et des tour-opérateurs émetteurs, qui organisent des séjours à l'étranger pour des clients résidants dans le pays d'origine de celui-ci (Camilleri, 2017).

- D'agents de voyage, définis comme des personnes ou entreprises qui organisent des billets de transport, de l'hébergement, et des services touristiques à l'intérieur, en provenance ou à destination du pays. Il agit comme un point de vente au détail des forfaits construits par les tour-opérateurs, mais peut aussi vendre des services à la carte (vols secs, nuitées d'hôtel, excursions locales) (Camilleri, 2017; Ceesay, 2020).
- En général, les agents de voyages perçoivent en général une commission pour chaque vente, versée par le prestataire ou le tour-opérateur dont ils diffusent les produits (Camilleri, 2017).

Ainsi, la chaîne de valeur touristique comprend un segment organisationnel et un segment commercial, qui correspondent respectivement à la phase de conception des produits touristiques et à celle de leur mise en marché. Ces deux étapes sont assurées par des intermédiaires qui, selon leur position dans la chaîne, jouent un rôle clé dans la création, l'organisation et la distribution de l'offre touristique (M. M. Christian, 2012).

1.4.1 Segment organisationnel (organisation)

Ce segment regroupe les acteurs chargés de concevoir, assembler et coordonner les produits touristiques. Il est constitué principalement de tour-opérateurs, qu'ils soient globaux, nationaux ou locaux (M. M. Christian, 2012).

Selon Camilleri (2018), un package désigne une combinaison de deux services ou plus (transport, hébergement, activités), proposée à un prix avantageux et une plus grande commodité par rapport à un achat séparé. En général, le tour-opérateur (ou grossiste) achète en bloc ces prestations auprès de fournisseurs (compagnies aériennes, hôteliers, guides locaux, etc.), puis les regroupe sous forme d'offres standardisées, qu'il vend ensuite directement ou par l'intermédiaire d'agents de voyages (Camilleri, 2018; Ceesay, 2020).

1.4.2 Segment commercial (sales)

Le deuxième segment, qualifié de « sales » en anglais, correspond aux canaux de distribution par lesquels les produits touristiques sont vendus. Il regroupe notamment les agences de voyages, les plateformes de réservation en ligne, ainsi que les systèmes de distribution mondiaux (M. M. Christian, 2012). Dans la chaîne de valeur, les agents de voyages jouent un rôle important dans la visibilité des produits, le conseil au consommateur et la conversion de l'intention en acte d'achat (Camilleri, 2018; Ceesay, 2020; M. M. Christian, 2012 ; Fletcher, 2018). De ce fait, ils représentent un point de contact direct (physique ou en ligne) avec les potentiels touristes (Camilleri, 2017).

1.5 Produits finaux (final product)

La chaîne de valeur touristique aboutit à la création du produit finale, Christian (2012) distingue trois types de produits :

- le voyage à forfait tout compris (all inclusive package) correspond à une formule tout compris incluant généralement l'hébergement, les repas, les transports ainsi que certaines activités ou excursions (Wong & Kwong, 2003). Ils peuvent être construits à partir de la combinaison de plusieurs forfaits ou circuits distincts, formant ainsi un itinéraire cohérent et complet (Camilleri, 2017).
- Le forfait de base (package tour) comprend généralement uniquement les transports et l'hébergement (Camilleri, 2017).
- Le voyage indépendant (the independant traveler) correspond aux touristes qui réservent eux-mêmes les différents services, sans passer par un agent de voyage.

Ce mode de consommation touristique s'est largement développé avec l'avènement du numérique, permettant une plus grande flexibilité et personnalisation de l'expérience (Camilleri, 2017).

1.6 Activités à valeur ajoutée (value-added activities)

Les activités à valeur ajoutée sont transversales dans la chaîne de valeur touristique. Elles ne correspondent pas directement à un segment isolé, mais interviennent tout au long du processus de création et de distribution de l'offre.

- Marketing : Il s'agit de la promotion des destinations, produits et services, par les agences de voyages, les offices de tourisme ou les plateformes numériques. Le marketing influence fortement la construction de l'image touristique et l'attractivité d'une destination (Ceesay, 2020).
- Coordination : Elle concerne la mise en réseau et la synchronisation des différents acteurs touristiques (transports, hôtels, guides, etc.). Elle est indispensable à la planification touristique (Fletcher, 2018).
- Transport : Le transport structure physiquement la chaîne de valeur en assurant la mobilité des touristes (Fletcher, 2018).

1.6.1 Typologies touristiques (tourism typologies)

La chaîne de valeur aboutit à des produits finaux qui peuvent être classés selon des typologies touristiques. Cela est essentiel pour segmenter le marché touristique et adapter l'offre (Fletcher, 2018).

On distingue tout d'abord les produits touristiques classiques, centrés sur le triptyque soleil, plage et surf (« *sun, sand, surf* ») (M. M. Christian, 2012).

À cela s'ajoutent des formes de tourisme spécialisées, conçues pour répondre à des besoins précis : aventure, culture, santé, affaires . Ces formes répondent à une segmentation poussée des clientèles (Fletcher, 2018).

Enfin, des approches plus alternatives, telles que le tourisme équitable, durable ou propauvre, ont pour objectif de redistribuer la valeur créée vers les communautés locales et à réduire les externalités négatives générées par l'activité touristique (Mitchell & Ashley, 2010).

1.6.2 Industries de soutien (supporting industries)

Il s'agit de secteurs économiques qui ne relèvent pas directement du tourisme, mais qui en assurent le fonctionnement indirect.

Ces industries facilitent la consommation touristique, sans intervenir directement dans la production du voyage (Achmad et al., 2023).

1.6.3 Institutions de soutien (supporting institutions)

Les institutions de soutien regroupent une diversité d'acteurs, allant des associations professionnelles et entreprises, aux organismes de financement public et privé, en passant par les agences gouvernementales, associations communautaires, universités, centres de recherche, écoles technologiques, centres de formation, ou encore les organisations de gestion des destinations (Farias & Hoffmann, s. d.). Les institutions de soutien permettent d'atteindre une valeur ajoutée plus élevée de manière durable lorsqu'elles sont efficaces (Ceesay, 2020).

1.7 Conclusion

Cette analyse envisage le tourisme comme un système organisé, composé de plusieurs éléments interconnectés. Chaque composant, des matières premières aux produits finis, en passant par les étapes intermédiaires et les opérations à valeur ajoutée, ainsi que les types d'industries et d'institutions de soutien, joue un rôle unique dans la création, la structuration et la distribution de l'offre touristique.

Cette structure met en lumière la diversité des acteurs impliqués et la manière dont la valeur est générée, façonnée et évolue tout au long du processus. Elle souligne également que certains intervenants, bien qu'ils ne soient pas directement impliqués dans la production (comme les institutions de soutien ou les industries associées), sont essentiels pour assurer la cohérence. Ainsi, cette partie met en évidence le rôle des différents acteurs dans la construction de l'offre touristique. Cela représente également une base pour analyser, dans la suite de ce travail, les stratégies de résilience que ces acteurs développent dans un environnement difficile et instable.

Partie 2 : l'environnement malgache

Avant d'analyser les stratégies d'action et d'adaptation des acteurs touristiques locaux à Madagascar, il convient d'examiner l'environnement dans lequel ils évoluent. En effet, les choix stratégiques des entreprises sont profondément conditionnés par leur environnement, qui influence directement leurs marges de manœuvre et leurs trajectoires (Covin & Slevin, 1989). C'est pourquoi l'analyse de cet environnement représente une étape clé pour anticiper ou atténuer les effets négatifs qu'il peut générer (Kiyak & Pranckevičiūtė, 2017). Ainsi, reconnaître la nature de l'environnement d'une entreprise peut offrir une base plus pertinente pour comprendre comment les entrepreneurs créent de la valeur dans des environnements appauvris (Baker & Nelson, 2005).

Dans cette partie, l'objectif est donc de replacer les réalités vécues sur le terrain dans un cadre théorique. En mêlant les travaux académiques aux documents institutionnels, l'objectif est d'établir les bases nécessaires pour définir ce qu'on entend par un environnement hostile et déterminer en quoi le contexte à Madagascar peut être perçu comme tel.

Pour cela, nous commencerons par revenir à la notion d'environnement en sciences de gestion. Cette clarification servira par la suite à approfondir le concept d'environnement hostile, en se basant tant sur la littérature que sur la particularité du cas malgache.

De cette manière, l'analyse sera approfondie grâce au terrain, en examinant les expériences, les témoignages et les actions des intervenants touristiques locaux à Madagascar. En effet, l'environnement peut être objectivement difficile, mais c'est la manière dont l'organisation le vit qui le rend hostile ou non (Khandwalla, 1977). Ainsi, en combinant la littérature avec les expériences des intervenants, nous pourrions mieux ancrer le concept d'environnement hostile dans le contexte malgache, et plus particulièrement dans le secteur du tourisme.

2.1 Le concept d'environnement

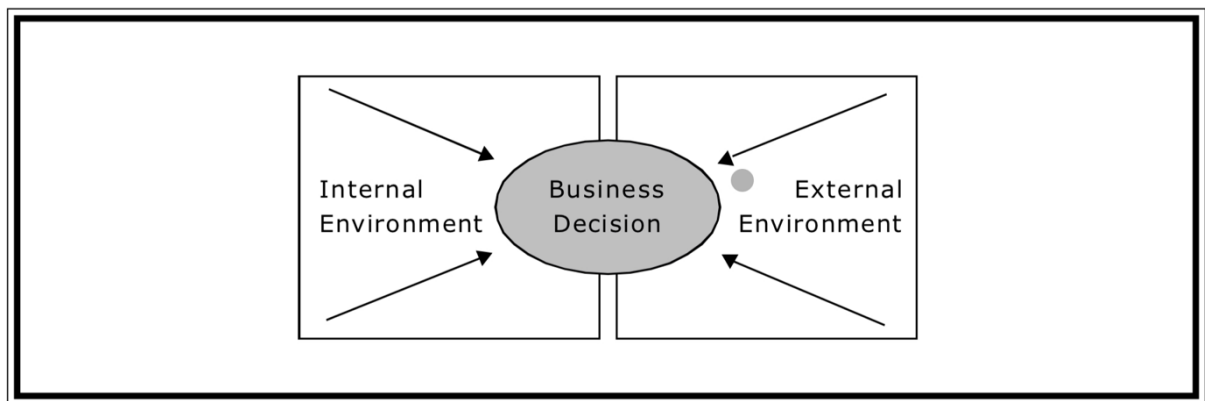
L'environnement se définit comme un ensemble d'éléments externes ou internes qui influencent une organisation (Akpoviroro, 2018). Cela désigne tout ce qui entoure une entreprise, et regroupe des facteurs qui échappent au contrôle de celle-ci (Akpoviroro, 2018).

De manière plus précise, c'est un ensemble dynamique de contraintes et d'opportunités, qui modèlent les choix stratégiques et opérationnels (Cherunilam, 2016). Par conséquent, les décisions commerciales et les stratégies d'entreprise sont fortement liées à l'environnement (Covin & Slevin, 1989). De cette façon, une analyse de l'environnement prend part à la réduction des impacts négatifs que celui-ci peut provoquer (Kiyak & Pranckevičiūtė, 2017).

La figure 1, issue de Cherunilam (2016), illustre de manière schématique comment les décisions organisationnelles sont influencées à la fois par deux types d'environnement :

- L'environnement interne, que l'entreprise peut partiellement contrôler (ressources humaines, organisation, outils, etc.). Il est lié aux choix managériaux et aux dynamiques internes de l'organisation (Akpoviroro, 2018).
- L'environnement externe, largement hors de sa portée, comprend des circonstances extérieures à l'organisation (*The Importance of PESTEL Analysis for Environmental Scanning Process*, 2020).

Figure 2- Environnement en gestion



Source : Cherunilam (2016) Cherunilam, F. (2010). *Business Environment* (20th ed., p. 5). Himalaya Publishing House.

C'est dans cette perspective que nous pouvons affirmer que la théorie démontre que les environnements internes et externes ont un impact sur les décisions organisationnelles.

Néanmoins, l'hostilité est un attribut directement lié à l'environnement externe (Khandwalla, 1977), il est donc pertinent d'examiner plus en profondeur ce dernier.

L'environnement externe, n'étant pas contrôlable, l'évaluation de celui-ci permet aux entreprises de discerner plus facilement la bienveillance ou l'hostilité auquel elles font face et ainsi réadapter leurs stratégies (Covin & Slevin, 1989).

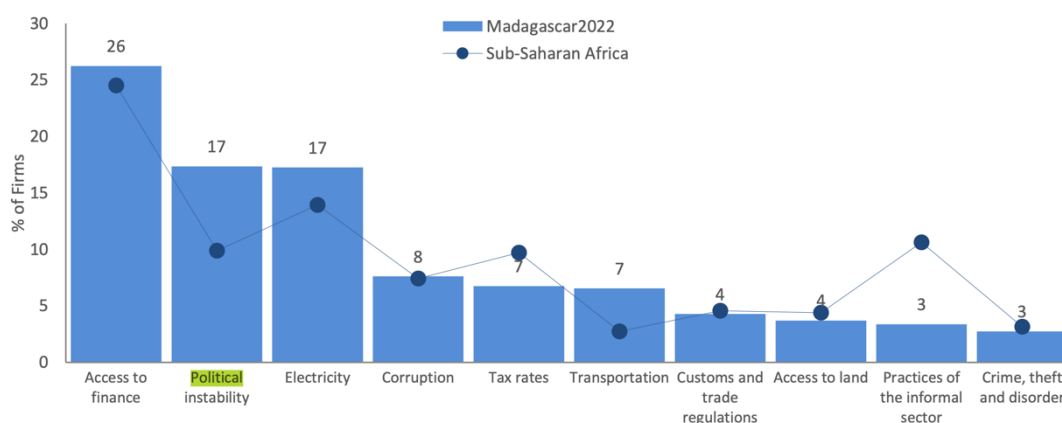
2.2 L'environnement hostile

Selon Khandwalla (1977), l'environnement hostile est caractérisé par un haut niveau de stress organisationnel, une prise de risque importante et une rareté des opportunités. Dans la même lignée, Covin & Slevin (1989) décrivent ces environnements comme marqués par un climat économique pesant et une accessibilité réduite aux ressources ou aux opportunités exploitables. Par conséquent, ces environnements rendent la survie des entreprises particulièrement difficile, en renforçant la rareté des ressources disponibles (Zahra & Bogner, 1999). Mais aussi, l'impact de cette hostilité est plus critique pour les petites structures locales, qui disposent de ressources limitées et d'une capacité plus faible à faire face aux conséquences de décisions managériales inadaptées (Covin & Slevin, 1989). De ce fait, le succès d'une entreprise au sein d'un environnement hostile demeure possible, mais rare (Hall, 1980).

En Afrique, et plus précisément dans le secteur touristique, l'environnement peut être qualifié d'hostile, en raison d'imprévisibilité, de faiblesses institutionnelles, d'un manque d'infrastructures, d'une faiblesse des liens dans la chaîne de valeur et l'accès aérien limité (Demba et al., 2011).

De plus, le rapport de The world bank group (2022) qui dresse un état des lieux détaillé de l'environnement des affaires à Madagascar, confirme que les facteurs, tels que les infrastructures, la réglementation, l'accès à la finance, la corruption, l'informalité, la sécurité, la qualité des institutions et le climat des affaires à un impact direct sur la capacité des acteurs locaux à développer leurs activités.

Figure 3 - Obstacles les plus fréquemment cités par les entreprises à Madagascar (2022), en comparaison avec la moyenne régionale en Afrique subsaharienne.



Source: Enterprise Surveys. (2022). *Madagascar country profile 2022* (Country Profile). The World Bank Group. Retrieved from

<https://www.enterprisesurveys.org/content/dam/enterprisesurveys/documents/country/Madagascar-2022.pdf>

Ce graphique (figure 3) représente la part des entreprises ayant désigné un facteur comme étant le principal obstacle à leur activité parmi une liste de 15 contraintes. À Madagascar, les problèmes d'accès au financement, l'instabilité politique et les coupures d'électricité figurent en tête des préoccupations, bien au-dessus des moyennes régionales.

Pour la rédaction de cette seconde partie du mémoire, nous avons combiné deux sources d'information complémentaire : premièrement, les données provenant du rapport de The world bank group (2022), qui soulignent les obstacles environnementaux majeurs auxquels sont confrontés les entrepreneurs à Madagascar. Et deuxièmement, les études de Demba et al. (2011), qui éclairent les éléments structurels de l'hostilité entrepreneuriale dans le continent africain, en se concentrant spécifiquement sur l'industrie touristique.

Il convient de souligner qu'aucune littérature scientifique n'aborde de manière détaillée l'environnement entrepreneurial spécifique au secteur touristique à Madagascar. Les données mobilisées dans cette section constituent donc une base d'information qui sera complétée et approfondie par l'analyse qualitative menée sur le terrain.

2.2.1 Environnement des affaires imprévisible

Selon Demba et al. (2011), un environnement d'affaire imprévisible dégradé est caractérisé par des instabilités politiques.

En règle générale, les entreprises prospèrent mieux dans un climat politiquement stable (Camilleri, 2018).

À l'inverse, l'instabilité politique, les changements fréquents de réglementation et les pratiques arbitraires rendent le climat incertain pour les entreprises (Camilleri, 2018; The world bank group, 2022).

De telles dynamiques correspondent à l'ensemble des interventions directes et indirectes de l'État susceptibles d'influencer l'activité des entreprises (Cherunilam, 2016).

Madagascar a fait l'expérience de plusieurs crises politiques et le pays subit un climat politique instable, particulièrement marqué par la crise de 2009 (U.S., s. d.), qui a entraîné une faiblesse institutionnelle et une gouvernance inefficace, décourageant ainsi l'entrepreneuriat (World Bank, 2025).

Aussi, l'inflation représente l'une des conséquences d'un environnement politique instable (Camilleri, 2018). La situation économique à Madagascar est caractérisée par une inflation élevée (7,6% en 2024) (Banque mondiale, 2025), un rythme qui demeure encore trop lent pour permettre une réelle amélioration du contexte entrepreneurial (Akpoviro, 2018).

2.2.2 Faiblesses institutionnelles, gouvernance défaillante et corruption

Selon North (1991), les institutions représentent les « règles du jeu dans une société ». Lorsqu'elles sont faibles, peu transparentes ou corrompues, elles génèrent de l'incertitude, augmentent les coûts de transaction, et freinent les dynamiques de croissance économique. On distingue les institutions formelles (lois, droits de propriété, règles imposées par l'état, etc.), souvent portées par les acteurs gouvernementaux (État, tribunaux, administrations), et les institutions informelles (normes sociales, coutumes, traditions), qui s'exercent par la pression sociale ou les codes culturels. C'est dans cette perspective qu'une institution, qu'elle soit formelle ou non, exige d'être acceptée par la société (North, 1991). Néanmoins, certaines institutions situées à l'intérieur même de

l'état (normes bureaucratiques ou corruption) sont également informelles (Helmke & Levitsky, 2004).

Selon Herrington & Coduras (2019), une faiblesse institutionnelle représente un des challenges les plus importants pour les entrepreneurs (Herrington & Coduras, 2019). Cela s'explique par les crises politiques que Madagascar a dû faire face. Depuis, les institutions de l'État et le gouvernement ont du mal à mobiliser des ressources suffisantes pour fournir des services publics essentiels. Une part importante des coûts est engloutie par la masse salariale ou des subventions non redistributives, ce qui les rend peu disponibles pour investir dans un développement soutenable à long terme (Nogueira-Budny & van der Werf, 2022).

Les communes urbaines manquent de ressources fiscales suffisantes et de capacités administratives adéquates pour assurer leurs fonctions de manière efficace (Herrington & Coduras, 2019). Selon Easterly (2002), les défaillances gouvernementales (inflation, corruption, instabilité réglementaire, informalité...) représentent les obstacles principaux à l'investissement privé et à la croissance. Alors que les communes urbaines sont mandatées par la loi pour fournir des services de base, la délégation des responsabilités pour les différents services est peu claire et cela complique la mise en œuvre des politiques de développement local (Revue de l'urbanisation de Madagascar, 2024).

De ce fait, ces défaillances sont souvent associées aux processus d'appropriation des ressources publiques par des groupes d'élite constitués (Nogueira-Budny & van der Werf, 2022). En détournant les ressources publiques à des fins privées, la corruption affaiblit les institutions, réduit la légitimité de l'État et accroît l'instabilité, ce qui nuit

directement à la confiance des acteurs économiques (Engstrom, 2022).

Ainsi, la faible application des lois ou le manque de confiance dans l'État sont aussi des conséquences d'un environnement où les institutions informelles prennent le dessus (Easterly, 2002). Concernant l'informalité, ce phénomène est répandu dans plusieurs pays du sud, notamment Madagascar, qui compte à ce jour 60% d'emplois informels dans les villes (Revue de l'urbanisation de Madagascar, 2024). Néanmoins, cette informalité n'est pas systématiquement définie comme inefficace ou faible (Helmke & Levitsky, 2004). Elle n'en demeure pas loin une conséquence de la faiblesse institutionnelle.

Quant à la perte de confiance, la Transparency internationale déclare à travers son baromètre que 27% de la fonction publique ont versé un pot-de-vin au cours des 12 derniers mois et 76% des Malgaches pensent que la corruption a augmenté cette même année (Transparency International, 2025).

Cette perte de confiance est également reconnue au plus haut niveau de l'État. Le président de la République lui-même a déclaré : *« Force est de constater que la corruption demeure une réalité trop ancrée dans notre quotidien à Madagascar [...] Elle est la source de la méfiance du citoyen à l'égard des gouvernants et des institutions de l'État. »* (Rajoelina, 2019)

Aussi, la corruption dégrade l'atmosphère commerciale en instaurant un environnement incertain qui favorise l'arbitraire bureaucratique et les traitements inégaux, ce qui dissuade l'investissement privé, surtout à l'échelle locale (Engstrom, 2022).

Dans cette perspective, la bureaucratie gouvernementale peut engendrer une multitude de réglementations rendant quasiment impossible pour une entreprise de fonctionner de manière rentable dans certains pays (Wheelen & Hunger, 2012). Par exemple, le nombre de jours nécessaires pour obtenir les autorisations gouvernementales indispensables au démarrage d'une nouvelle entreprise varie fortement en fonction du

pays (Wheelen & Hunger, 2012).

De plus, dans un environnement bureaucratique inefficace, l'accroissement des dépenses publiques n'a que peu d'impact positif sur les conditions de travail des entrepreneurs. En effet, la corruption diminue leur efficacité et entrave l'accès équitable aux ressources et aux opportunités (Engstrom, 2022).

2.2.3 Des infrastructures insuffisantes et mal entretenues

Les infrastructures regroupent les installations de base nécessaires au fonctionnement d'une économie : routes, ports, aéroports, réseaux électriques, télécommunications, etc. Elles constituent une ressource essentielle à la chaîne de valeur touristique (Fletcher, 2018). Une bonne infrastructure permet aux entreprises de réduire les coûts de transport et de communication, ce qui baisse leurs coûts et consolide son développement (Xu, 2011).

Dans des pays comme Madagascar, une amélioration des infrastructures génère des résultats économiques bien significatifs pour les entreprises (Xu, 2011).

Or, le pays manque clairement d'infrastructures et cela entraîne un environnement défavorable à l'entrepreneuriat. Les lacunes en matière d'infrastructures de transport, l'accès peu fiable à l'électricité et l'inefficacité des services publics essentiels (tels que l'eau ou l'Internet) placent Madagascar parmi les pays les moins bien notés de la région en matière de services d'utilité publique (World bank, 2025).

En effet, les communes urbaines de Madagascar reçoivent très peu de subventions qui permettraient de financer les infrastructures, les projets de développement, ou les services publics (Revue de l'urbanisation de Madagascar, 2024). Le manque de routes en mauvais état, de liaisons logistiques inefficaces ou de transports aériens peu fiables à l'intérieur du pays risque de ralentir le développement du secteur touristique (World bank, 2025). Moins de 10 % des routes sont en bon état, tandis que la majorité reste non asphaltée, avec peu ou pas d'entretien, en particulier dans les zones rurales. Cette situation limite fortement la mobilité interne, ralentit les déplacements (souvent en dessous de 15 km/h) (Wiseman, s. d.).

Par ailleurs, les différentes crises de l'eau et de sécheresse provoquées par la baisse des précipitations sont intensifiées par les infrastructures mal entretenues ou absentes dans certaines régions de Madagascar (UCCA, s. d.).

Ainsi, le manque d'infrastructures représente un obstacle important à la création de chaînes de valeur à l'échelle nationale (UCCA, s. d.).

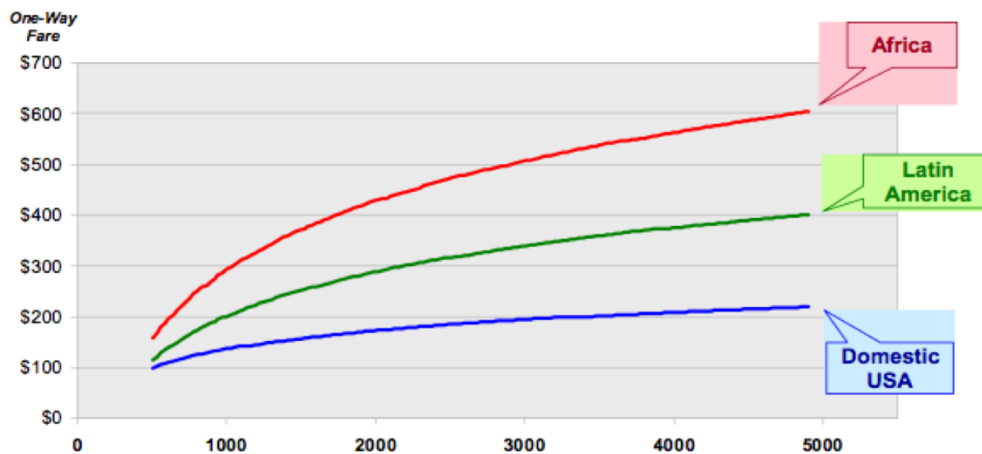
2.2.4 Accès aérien limité

L'accès aérien représente une contrainte majeure au développement du secteur touristique malgache. Selon Demba et al. (2011), l'un des facteurs qui caractérisent un environnement hostile pour le tourisme africain est l'accès aérien limité, à la fois en termes de connectivité régionale et de liaisons internationales. Cette analyse est confirmée par la Banque mondiale, qui classe Madagascar parmi les pays les moins bien connectés au monde, avec un indice de connectivité aérienne extrêmement faible (World Bank, 2024).

À l'échelle continentale, l'éloignement du continent africain par rapport aux marchés émetteurs amplifie cette contrainte structurelle. En moyenne, les billets aller simple sur le continent africain sont deux fois plus chers que ceux d'Amérique latine, et quatre fois plus chère que les vols intérieurs aux États-Unis (voir Figure 4 - Disparités régionales dans les coûts des billets d'avion) (Demba et al., 2011). L'Afrique ne détient

que 4 % des sièges aériens mondiaux, malgré sa population représentant 14 % de la population mondiale (Demba et al., 2011).

Figure 4 - Disparités régionales dans les coûts des billets d'avion



Source : SH&E Analysis (2010), based on MIDT 2009 and US DOT O&D Survey 2009. In World Bank (2010), *Open Skies for Africa: Implementing the Yamoussoukro Decision*, p. 9.

Par ailleurs, l'absence d'intégration des marchés aériens régionaux et le monopole détenu par des compagnies nationales comme Madagascar airlines contribuent à maintenir des coûts élevés et une faible fréquence des vols (World Bank, 2024). Cela est comme retombé, une baisse d'attractivité touristique (Sarrasin, 2007).

2.2.5 Une chaîne de valeur difficile d'accès pour les petites entreprises locales

Dans le tourisme, la chaîne de valeur comprend l'ensemble des activités et des acteurs nécessaires pour concevoir, produire, commercialiser et livrer une expérience touristique : hébergement, restauration, transport, artisanat, guides, produits agricoles, etc. (Ceesay, 2020; M. Christian et al., s. d. ; Fletcher, 2018). Selon, Ashley & Mitchell (2010), une chaîne de valeur bien structurée peut favoriser une répartition équitable des bénéfices du tourisme, notamment en intégrant les petites entreprises locales.

Cependant, dans de nombreux pays africains, ces éléments ne sont pas suffisamment développés pour répondre aux exigences de ce secteur. Madagascar ne fait pas exception. Les infrastructures sont limitées, les produits locaux peinent à répondre aux standards du tourisme, et la coordination entre les secteurs (agriculture, transport, artisanat...) et le tourisme reste faible (Demba et al., 2011).

S'ajoutent à cela des obstacles, tels que le manque de formation et de savoir-faire entrepreneurial, ou encore la faible qualité des formations existantes, insuffisantes pour répondre aux exigences du marché (Demba et al., 2011; Herrington & Coduras, 2019). Or, la formation en tourisme permet généralement de mieux comprendre le phénomène touristique et d'acquérir une perspective plus axée sur la gestion. Celle-ci constitue le capital humain (International Labour Organisation, 2010). Ce déficit s'explique notamment par la faiblesse des institutions de formation, le manque de formateurs qualifiés et l'insuffisante diffusion des standards internationaux en matière de qualité de service. Cela freine la professionnalisation du secteur et limite la compétitivité des prestataires locaux face aux grands groupes internationaux (M. Christian et al., s. d. ; Sarrašin, 2007).

Par ailleurs, les petites entreprises éprouvent des difficultés d'accès au financement (crédit, subsides, business angels, ...)(Demba et al., 2011; Herrington & Coduras, 2019). L'accès au crédit bancaire demeure extrêmement limité à Madagascar : seuls 8 % des entreprises y ont recours, contre une moyenne de 19,5 % en Afrique subsaharienne et 32 % à l'échelle mondiale. Cela révèle de graves contraintes à l'obtention du capital nécessaire pour permettre aux entreprises de se développer et d'améliorer leur productivité (World bank, 2025).

En conséquence, le tourisme en Afrique est perçu comme élitiste et dominé par les entreprises étrangères (Demba et al., 2011). Il est difficile de rentrer dans la chaîne touristique dans un pays comme celui étudié dans notre terrain (M. M. Christian, 2012). En effet, dû à un manque de ressources, les acteurs touristiques locaux malgaches éprouvent des difficultés à rivaliser avec la concurrence internationale. Seuls les opérateurs les plus solides financièrement survivent dans un marché ouvert à la

concurrence internationale (Sarrasin, 2007).

2.3 Conclusion : l'environnement entrepreneurial hostile

L'analyse de l'environnement touristique à Madagascar révèle un contexte marqué par une série de contraintes structurelles qui ont un impact sur les décisions stratégiques des entrepreneurs malgaches. En combinant des apports théoriques avec des données institutionnelles récentes, cette partie a permis de mettre en lumière plusieurs éléments de l'environnement hostile dans lequel ces entrepreneurs évoluent : instabilité politique, faiblesse des institutions, corruption persistante, infrastructures défaillantes, accès aérien limité, et obstacles à l'insertion dans la chaîne de valeur touristique.

Ces différents éléments ne sont pas isolés, mais interconnectés. Par exemple, les instabilités politiques entraînent une faiblesse institutionnelle, qui à son tour entraîne de la corruption, une mauvaise gestion des infrastructures, etc. Cela limite les marges de manœuvre stratégiques des petites entreprises malgaches (Sarrasin, 2007).

Cependant, comme l'a souligné (Khandwalla, 1977), c'est moins l'environnement objectif que la manière dont il est vécu, perçu et contourné par les acteurs qui définit son caractère hostile. Par ailleurs, l'évaluation des changements environnementaux, ainsi que l'identification des risques émergents, aide les entreprises à collecter des informations sur leur environnement d'affaires. Cela facilite leur adaptation dans un contexte hostile (Kiyak & Pranckevičiūtė, 2017).

C'est précisément l'objet de la partie suivante : comprendre comment ces acteurs, confrontés à un environnement particulièrement difficile, tentent de préserver leur activité et d'assurer leur survie.

Partie 3 : Bricolage entrepreneurial

Survivre et prospérer dans un environnement hostile est difficile (Hall, 1980). Mais quelles sont les réponses des entreprises face à ce contexte ?

C'est face à un environnement hostile que la simple survie devient l'objectif principal des entreprises (Hall, 1980). C'est dans des conditions caractérisées par la pauvreté, des ressources limitées et des complications politiques que les petites entreprises disposent d'alternatives de plus en plus restreintes. Elles doivent donc se débrouiller avec les moyens du bord pour atteindre leurs objectifs (Nichter & Goldmark, 2009).

Ainsi, il est crucial de développer des stratégies de survies (Wu et al., 2025). Selon Baker & Nelson (2005), face à un environnement hostile, les entreprises disposent de trois options :

- éviter les défis (en se retirant, en réduisant la taille de l'entreprise, voire en fermant l'activité),
- rechercher des ressources standards à l'extérieur,
- ou bien faire avec ce que l'on a, autrement dit, bricoler (Baker & Nelson, 2005).

Dans le cadre de ce mémoire, nous allons développer la troisième option qui est alignée au contexte du terrain. Il permet de structurer la survie des petites entreprises dans des environnements marqués par :

- L'incertitude, qu'elle soit institutionnelle, économique ou liée à des crises politiques (guerres, pandémies, catastrophes naturelles) (Di Domenico et al., 2010).
- La rareté des ressources, fréquente dans les contextes entrepreneuriaux précaires, notamment dans les pays en développement (Baker & Nelson, 2005; Di Domenico et al., 2010; Linna, 2013; Simba et al., 2021; Wu et al., 2025).

3.1 Définition et principes généraux

Dès un premier temps, le concept de bricolage est tout d'abord évoqué dans le champ des sciences sociales par Lévi-Strauss (1990): « *Le bricoleur est apte à exécuter un grand nombre de tâches diversifiées ; mais, à la différence de l'ingénieur, il ne les subordonne pas à l'obtention de matières premières et d'outils conçus et procurés à cette fin : son univers instrumental est clos, et la règle du jeu est de toujours s'arranger avec les "moyens du bord", c'est-à-dire un ensemble toujours fini d'outils et de matériaux.* » (Lévi-Strauss, 1962)

Dans ce livre, l'auteur distingue ainsi deux types de pensées :

- La pensée du scientifique ou de l'ingénieur : qui planifie et conçoit à partir d'outils abstraits et spécialisés.
- La pensée du bricoleur : qui construit avec les moyens du bord, en s'appuyant sur des éléments divers qu'il a déjà sous la main.

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéressons uniquement au bricolage qui est une forme de stratégie utilisée par les entrepreneurs locaux dans des environnements pauvres en ressources (Linna, 2013). Fisher (2012) souligne que, dans des contextes turbulents et hostiles, le bricolage constitue une logique d'action prioritaire, voire la seule voie praticable.

Ainsi repris dans le champ de l'entrepreneuriat par Baker & Nelson (2005), le bricolage se définit par la capacité à « faire avec les moyens du bord » (making do). Ceci consiste à mobiliser les ressources localement disponibles, souvent informelles ou détournées de leurs usages habituels afin de résoudre des problèmes ou de créer des nouvelles opportunités. Les entrepreneurs qui pratiquent le bricolage redéfinissent les problèmes selon les moyens dont ils disposent, privilégiant une logique du « que puis-je réaliser avec ce que je possède » plutôt que celle du « de quoi ai-je besoin » (Mateus & Sarkar, 2024).

C'est dans cette perspective que Baker & Nelson (2005) défendent l'idée que les opportunités ne sont pas seulement découvertes, mais sont construites en même temps que les ressources. C'est en mobilisant ce qui est à sa disposition (son carnet d'adresses, son capital, ses savoirs, son imagination, ses outils, sa situation personnelle ...) que l'entrepreneur finit par révéler, voir créer des opportunités nouvelles.

Mais aussi, la vigilance face aux ressources disponibles, même banales ou déjà rejetées, est tout aussi stratégique que l'identification d'opportunités. C'est cette attention permanente qui permet de donner corps à des solutions nouvelles à partir de choses souvent oubliées (Baker & Nelson, 2005).

Par conséquent, le bricolage permet aux entrepreneurs de faire preuve de créativité afin de trouver des solutions bon marché et adaptées à un contexte donné. Cette ingéniosité permettrait de réduire l'impact de la rareté des ressources sur leur activité (Simba et al., 2021).

De ce fait, certains entrepreneurs parviennent quand même à créer, maintenir, voire développer leurs activités dans les environnements marqués par la rareté des ressources, autrement dit les environnements hostiles (Baker & Nelson, 2005). Cette capacité permet aux entreprises de survivre ou croître alors que d'autres échouent dans un même environnement pauvre (Wu et al., 2025).

Néanmoins, d'après Baker & Nelson (2005), le bricolage n'est pas une simple tactique de survie, mais peut devenir une véritable capacité à part entière.

En effet, dans les environnements plus riches en ressources, des périodes de rareté peuvent survenir. Les entreprises avec de fortes capacités de bricolage peuvent mieux s'adapter et profiter de ces périodes pour se démarquer (Baker & Nelson, 2005).

Une réflexion intéressante à explorer dans le cadre de notre terrain qui ne dispose pas de cette richesse.

En effet, Madagascar présente un environnement hostile caractérisé par un manque de ressources à l'entrepreneuriat (World Bank, 2022). À ce contexte déjà contraignant s'est ajoutée une période de rareté extrême des ressources durant la pandémie de Covid-19. Celle-ci a fortement affecté le secteur touristique, avec la fermeture des frontières, l'effondrement de la demande et la perte de revenus critiques, rendant l'environnement entrepreneurial encore plus instable et précaire.

De ce fait, si nous prenons en compte la théorie de Baker & Nelson (2005), les entrepreneurs malgaches ayant une forte capacité de résilience et de bricolage auraient plus de chances de survie durant la pandémie.

3.2 Principaux repères d'analyse du bricolage

Depuis l'introduction du concept de bricolage dans les environnements pauvres en ressources par Baker & Nelson, celui-ci est fréquemment utilisé pour envisager l'innovation dans des situations contraintes, particulièrement lorsque les ressources sont limitées ou indisponibles. Cet intérêt croissant a donné lieu à une littérature très abondante, mais également très éparpillée. De nombreuses approches ont émergé du concept, les définitions varient entre les études menées sur le bricolage, et il devient difficile d'en avoir une lecture claire et structurée (Mateus & Sarkar, 2024).

Dans ce contexte, l'apport de Mateus et Sarkar (2023) s'avère particulièrement pertinent. Ces auteurs ont entrepris une revue systématique des recherches existantes et ont proposé une classification rigoureuse des différents types de bricolage rencontrés dans la littérature. Cette structuration permet de clarifier les formes de bricolage qui ont émergé dans le cadre de l'analyse et de les organiser selon des critères précis (caractéristiques des acteurs, modalités d'usage, type de ressources ou résultats attendus). Le tableau 1 synthétise ces différents types de bricolage, en précisant leur définition, leur valeur ajoutée par rapport au modèle initial de Baker et Nelson, ainsi que les auteurs associés.

Tableau 1 - Typologie du bricolage

Definition focus	Bricolage subtypes	Definition	Key articles
Actors' characteristics and interactions	Individual or internal bricolage	Recombination of resources at hand owned by the bricoleur or venture	Tasavori et al., (2018); Zorina (2021) Duymedjian and Ruling (2010); Zorina (2021)
	Collective bricolage • Familiar • Convention-based	Collective bricolage involves the merge and mutual repertoire access of two or more bricoleurs • Familiar-base bricolage is characterized by informal interactions and happens when bricoleurs share time, space and the co-creation and use of repertoires • Convention-based collective is enabled by conventions negotiated between actors and the repertoire is the sum of the individual repertoires	
Pattern of use	Intrapreneurial bricolage	Bricolage activities that occur within an organization	Halme et al., (2012); Ritvala et al. (2014)
	Parallel bricolage	Bricoleurs engaging in multiple bricolage projects at the same time	Baker and Nelson (2005)
Type of resources used and/or bricolage outcome	Selective bricolage	Bricoleurs resort to bricolage in specific occasions	Baker and Nelson (2005)
	Social bricolage	A bricolage process that involves stakeholder participation and persuasion and aims at social value creation	Di Domenico et al., (2010)
	Network or external bricolage	Recombination of resources found in pre-existing personal and professional networks .	Tasavori et al., (2018); Baker et al., (2003)
	Institutional bricolage	Working around established principles, rules, and practices – or the lack of – to create institutional change	Mzembe et al., (2019) ; Yu et al., (2020)
	Organizational bricolage	Recombination of organizational forms at hand in a particular environment to shape a new organization .	Perkmann and Spicer (2014)
	Ideational bricolage	Recombine old myths and ideas into new ones	Mair and Marti (2009); Molecke and Pinkse (2017)
	Market bricolage	Recombination of existing networks of entrepreneurs to create new customers	Yu et al. (2019)
	Spatial bricolage	Recombination of resources at hand in the immediate spatial context	Korsgaard et al. (2021); Yachin and Ioannides (2020)

Source : (Mateus & Sarkar, 2024b)

Comme le montre le tableau 1, la littérature existante a généré une grande variété de sous-types de bricolage, chacun étant souvent défini selon des critères distincts et dans des contextes empiriques particuliers. Cette prolifération a contribué à une certaine

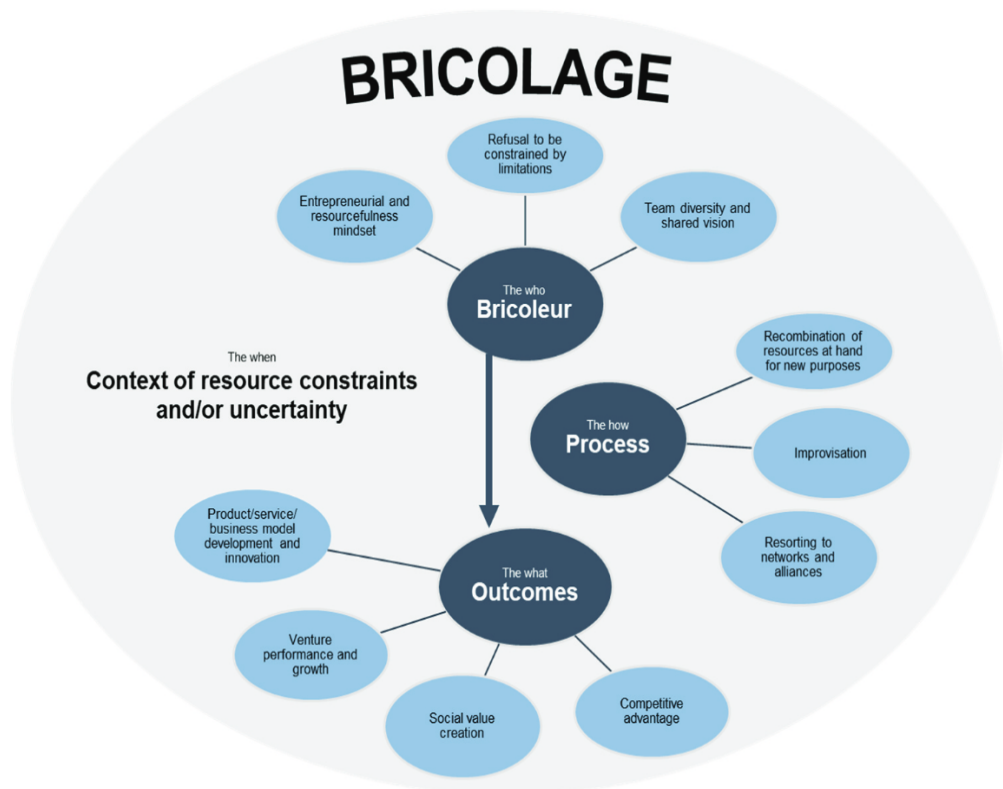
fragmentation conceptuelle, rendant difficile une compréhension unifiée du bricolage entrepreneurial.

Pour pallier cette fragmentation, Mateus & Sarkar (2024) et Fisher (2012) proposent une revue systématique de la littérature centrée sur le bricolage. À travers un cadre d'analyse qui facilite l'organisation du concept en quatre axes :

- le qui (le bricoleur),
- le quand (le contexte),
- le comment (le processus)
- et le quoi (les effets produits).

Cette structuration reprise de Mateus et Sarkar (2023) et Fisher (2012) permet d'éclaircir les divers aspects du bricolage et d'en proposer une lecture plus ordonnée et synthétisée (figure 5).

Figure 5 - La structuration du bricolage selon les dimensions : qui, quand, comment, quoi



Source : (Mateus & Sarkar, 2024)

3.2.1 Le profil des bricoleurs (qui ?)

Avant d'examiner les mécanismes ou les effets du bricolage, il est essentiel de comprendre qui sont les individus ou les collectifs qui le pratiquent. Identifier le « bricoleur-type » permet de mieux cerner les logiques d'action à l'œuvre.

De ce fait, le bricolage repose avant tout sur une posture individuelle ou collective. Le bricoleur se distingue par un état d'esprit tourné vers l'adaptation et l'expérimentation et l'apprentissage informel. Baker & Nelson (2005) insiste quant à eux sur le refus des contraintes imposées par l'environnement : le bricoleur agit malgré, voire contre, les limites structurelles. Enfin, certains travaux soulignent la richesse des profils au sein des équipes fondatrices, marqués par une diversité de compétences et d'expériences (Mateus & Sarkar, 2024).

3.2.2 Les contextes d'application du bricolage (quand ?)

Le contexte permet de désigner les situations dans lesquelles les entrepreneurs activent cette pratique (Fisher, 2012; Mateus & Sarkar, 2024). Le bricolage est généralement mobilisé en réponse à des environnements caractérisés par de fortes incertitudes institutionnelle, économique ou politique, souvent lié à des crises (guerres, pandémies, catastrophes naturelles) (Di Domenico et al., 2010). Il émerge également en réponse à la rareté des ressources, fréquente dans les contextes entrepreneuriaux précaires, notamment dans les pays en développement, mais aussi dans les phases de lancement de projets, même dans les économies avancées (Mateus & Sarkar, 2024).

3.2.3 Les mécanismes du bricolage : recombinaison, improvisation et réseaux (Comment ?)

Dans la littérature, plusieurs mécanismes de bricolage sont recensés. Parmi eux, on retrouve la recombinaison des ressources disponibles, l'improvisation pour faire face aux imprévus, ainsi que la capacité à créer ou mobiliser un réseau. Ces leviers permettent, entre autres, de surmonter les contraintes imposées par l'environnement.

Cette classification s'appuie sur la synthèse proposée par Mateus & Sarkar (2024), qui mobilisent l'ensemble des travaux existants sur le bricolage entrepreneurial.

A) Recombiner les ressources disponibles :

L'un des fondements du bricolage réside dans la capacité à mobiliser et transformer les ressources disponibles de manière créative. Cela implique d'adapter, de détourner ou d'assembler différemment des ressources initialement non prévues pour un certain usage, afin de répondre à un besoin ou créer une opportunité (Baker & Nelson, 2005). Baker & Nelson (2005) expriment que cette capacité à détourner et adapter les ressources peut s'exercer dans plusieurs domaines clés définis comme tels :

- **Les ressources matérielles** : en redonnant de la valeur à des matériaux usés, oubliés ou initialement conçus pour un usage unique (Baker & Nelson, 2005).
- **La mobilisation de la main-d'œuvre** : en impliquant des personnes extérieures à l'entreprise à travers un réseau social fondé sur des liens multiplex (clients devenant amis, fournisseurs devenant partenaires, etc.) qualifications (Baker & Nelson, 2005).
- **Les compétences** : en innovant pour acquérir de nouvelles compétences tout en les développant de manière informelle, sans respecter les limites des métiers ou des qualifications Baker & Nelson, 2005).
- **L'accès au marché** : en créant des produits ou services innovants, habituellement indisponibles dans l'offre existante Baker & Nelson, 2005).

B) Improviser pour faire face à l'imprévu :

L'improvisation a un fort lien avec le bricolage, celle-ci offre une perspective prometteuse pour étudier le bricolage (Linna, 2013). C'est une partie intégrante du bricolage et peut favoriser la résilience organisationnelle (Di Domenico et al., 2010). Improviser, c'est construire du sens, une organisation ou une réponse à partir de moyens limités, sans préparation, en adaptant ce qu'on a pour créer un système temporaire, mais fonctionnel. Autrement dit, c'est une manière de faire « avec les ressources disponibles » pour répondre aux problèmes environnementaux (Simba et al., 2021). Cette capacité est ainsi associée à une adaptation créative des méthodes de travail et des schémas de pensée, souvent standardisés, afin de répondre aux contraintes imposées par l'environnement (Weick, 1993, cité dans Di Domenico et al., 2010). Compte tenu de l'instabilité économique et politique qui caractérise fréquemment l'environnement des acteurs locaux malgaches, l'improvisation leur permet de réagir de manière flexible et immédiate face aux incertitudes qui en découlent. Dans ce contexte, les actions ne sont pas guidées par un plan prédéfini, mais se construisent en fonction des circonstances particulières dans lesquelles l'entreprise évolue (Duxbury, 2014, cité par Simba et al., 2021).

Dans leurs études liées au bricolage, Di Domenico et coll. (2010) interrogent huit entreprises. Celles-ci ont fait preuve de tactiques d'improvisation face à la rareté des ressources à travers un apprentissage par l'action, elles n'hésitaient pas à tester différentes solutions à travers d'expérimentations d'essais-erreurs. Elles assumaient une part d'imprévisibilité, préférant « essayer quelque chose » plutôt que de rester paralysés par l'absence de ressources ou de plan établi.

L'improvisation se manifeste également dans le processus d'acquisition de nouvelles compétences. Les bricoleurs ont en effet tendance à développer leurs savoir-faire dans l'action, en apprenant de manière empirique au fil des situations rencontrées. Autrement dit, la compétence se construit sur le tas, notamment lorsque le service est déjà en cours de prestation (Afutu-Kotey & Gough, 2022).

C) Créer ou mobiliser son réseau :

La création des réseaux et des alliances, citée par Mateus & Sarkar (2024), ne relève pas directement du bricolage tel que défini dans notre cadre théorique basé sur l'étude de

Baker & Nelson (2005). Nous nous concentrons uniquement sur les ressources disponibles (y compris relationnelles) mobilisées par les acteurs sur terrain.

Or, si la littérature contemporaine accorde une place croissante aux rôles des réseaux et des alliances dans le processus du bricolage, ces éléments ne sont perçus comme étant du bricolage que lorsqu'ils se transforment en ressources directement utilisables (Mateus & Sarkar, 2024).

Les résultats d'étude de Di Domenico et al. (2010) démontre que les entreprises ont souligné une importance dans les relations à travers des connexions informelles, la réputation personnelle et la crédibilité au sein de la communauté. Ces liaisons interpersonnelles peuvent aboutir à un appui qui peut se manifester de diverses façons : financement, information, conseils, accès à un espace de travail (Afutu-Kotey & Gough, 2022).

Par exemple, obtenir un financement auprès de sources formelles ne serait pas nécessairement avantageux. Néanmoins, mobiliser des fonds de manière informelle à travers un soutien protège les entreprises des effets des taux d'intérêt élevés pratiqués par le système financier formel (Afutu-Kotey & Gough, 2022).

D) Les effets du bricolage (quoi ?)

La littérature nous montre que le bricolage peut engendrer des effets significatifs sur une entreprise. À travers un parcours de la littérature ont pu regrouper ces effets en quatre catégories :

- Le développement de produits, services, ou modèles économiques innovants (Afutu-Kotey & Gough, 2022; Liu & Zhang, 2024).
- La croissance ou survie de l'activité entrepreneuriale, qui permet aux petites structures de rester en actives, même sans financement formel (Afutu-Kotey & Gough, 2022; Baker & Nelson, 2005; Di Domenico et al., 2010).
- La création de valeur sociale, en répondant à des besoins locaux et valorisant le tissu communautaire, certains bricoleurs produit des impacts sociaux durables (Di Domenico et al., 2010).

- L'avantage concurrentiel qui permet de créer une différenciation (authenticité, flexibilité, proximité avec le client) difficile à reproduire par d'autres acteurs (Afutu-Kotey & Gough, 2022; Baker & Nelson, 2005).

3.3 Les principaux modes de bricolage : sélectif et parallèle

D'après, Rönkkö et al. (2013), il ne serait pas pertinent d'adopter une approche trop simpliste du bricolage qui se limiterait à se demander si l'entreprise bricole et à quelle fréquence. Une telle lecture reste insuffisante, car elle ne saisit ni la manière dont le bricolage se manifeste ni les domaines dans lesquels il s'exerce. Il est essentiel d'observer à la fois où et dans quelle mesure le bricolage s'exprime au sein de l'organisation.

C'est dans cette perspective qu'il devient pertinent de distinguer les différentes formes que peut prendre le bricolage (Rönkkö et al., 2013). Cette distinction varie selon le degré de récurrence, mais aussi sur le type de ressources mobilisées et les intentions stratégiques. Parmi ces formes, deux modalités principales sont particulièrement discutées dans les travaux de Baker et Nelson (2005).

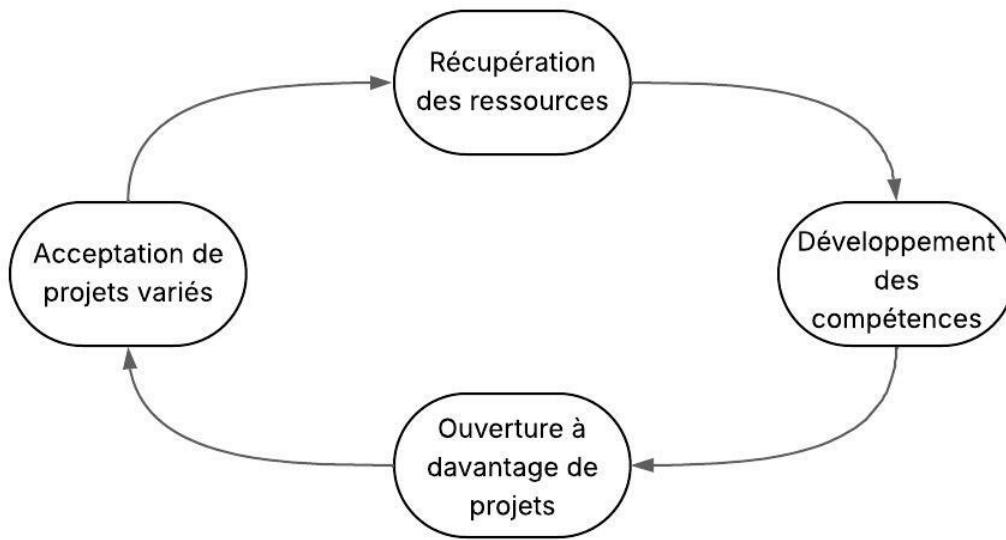
D'une part nous avons le bricolage sélectif, qui est pratiqué par des entreprises ayant des structures organisationnelles plus formalisées dans des contextes plus spécifiques ou exceptionnels (Baker & Nelson, 2005). Son utilisation est ponctuelle dans certains

domaines ou à certains moments (Rönkkö et al., 2013). Il soutient davantage la croissance, car il permet aux entreprises de bénéficier de l'ingéniosité du bricolage sans s'y enfermer. Mais aussi, il permet de contourner les obstacles environnementaux sans remettre en cause la professionnalisation globale (Baker & Nelson, 2005; Rönkkö et al., 2013). Selon Simba et al. (2021), ce cas de figure pourrait concerner uniquement les grandes entreprises, si le bricolage peut apparaître comme une stratégie ponctuelle mobilisée par les grandes entreprises lors de périodes de crise économique, il représente, pour les petites entreprises en situation de pénurie chronique, une attitude intégrée au quotidien.

D'autre part, nous avons le bricolage parallèle qui se caractérise par la mise en œuvre de plusieurs projets simultanés. Celui-ci repose sur l'utilisation créative de ressources non conventionnelles, souvent récupérées ou détournées. Cette pratique s'appuie sur des compétences autodidactes, des réseaux sociaux multiplexes et un rejet des normes institutionnelles. Contrairement au bricolage sélectif, le bricolage parallèle est intégré en permanence au sein de l'activité de l'entreprise. Son utilisation est généralisée dans tous les aspects de l'entreprise, au quotidien (Baker & Nelson, 2005 ; Rönkkö et al., 2013). Ce mode de bricolage est considéré comme un frein à la professionnalisation et à l'expansion de l'entreprise (Rönkkö et al., 2013). Il permet uniquement à l'entreprise de survivre (Afutu-Kotey & Gough, 2022).

Par ailleurs, le bricolage parallèle repose sur un cycle autorenforçant. La récupération des ressources pousse les entreprises à multiplier les projets. Cette diversification développe des compétences autodidactes, qui élargissent encore les possibilités d'action par le bricolage, alimentant un cercle répétitif. Mais ce processus, bien qu'efficace à court terme, freine la croissance : il disperse l'attention, empêche la structuration de routines stables et finit par devenir une identité organisationnelle difficile à dépasser (Baker & Nelson, 2005).

Figure 6 - Cycle autorenforçant du bricolage parallèle



Source : adaptation personnelle basée sur Baker & Nelson (2005)

3.3 Conclusion : Bricolage entrepreneurial

Le bricolage entrepreneurial, tel que défini par Baker & Nelson (2005) et enrichi par des travaux plus récents, constitue une réponse possible et parfois incontournable aux environnements hostiles. Qu'il s'agisse de recombinaison de ressources, d'improvisation ou d'activation de réseaux, ces pratiques permettent aux entrepreneurs de s'adapter avec les moyens dont ils disposent.

Aussi, cette partie a permis de mieux cerner les différentes formes que peut prendre le bricolage : certains l'utilisent ponctuellement dans une logique d'opportunité alors que d'autres y ont recours au quotidien, dans tous les domaines de leur entreprise.

Cependant, ces apports restent théoriques et peu ancrés dans notre objet d'étude spécifique. La littérature présentée ne traite ni du contexte malgache ni du secteur

touristique en particulier. Elle permet de poser les bases d'une analyse, mais sans fournir de réponse directe à notre question de recherche.

C'est pour cela que nous allons confronter ces cadres théoriques aux réalités concrètes des acteurs touristiques locaux à Madagascar dans les sections suivantes.

Chapitre 2 : Méthodologie

2.1 Contextualisation et objectifs de la recherche

En premier lieu, cette recherche s'intéresse au contexte spécifique de Madagascar afin de comprendre comment les entrepreneurs touristiques parviennent à maintenir leur activité malgré les contraintes.

De ce fait, ce travail de recherche a démarré à partir d'un constat personnel : lors de la préparation d'un voyage à Madagascar, j'ai remarqué que les agences locales manquaient de visibilité sur les plateformes internationales.

Intriguée, j'ai commencé à échanger via des forums Facebook avec quelques prestataires du secteur.

À ce stade, la littérature académique n'avait pas été consultée de manière approfondie. Et c'est ainsi que ces premiers échanges ont permis de repérer certains éléments centraux qui revenaient régulièrement dans leurs discours : manque d'infrastructures, obstacles liés à la formalisation, faire avec les moyens du bord, manque de financement, asymétries nord-sud, etc.

Ce sont donc les témoignages qui ont guidé les axes d'enquête, et non l'inverse. Ma revue de littérature s'est donc construite en parallèle de l'analyse, en fonction des thèmes qui ont émergé. Elle m'a permis d'enrichir la réflexion et de faire le lien avec des notions plus théoriques, comme l'environnement hostile et le bricolage entrepreneurial. C'est dans cette perspective que s'inscrit cette recherche, qui vise à analyser dans quelle mesure la perception que les acteurs touristiques locaux ont de leur environnement entrepreneurial influence leur capacité d'adaptation, en particulier à travers des pratiques de bricolage.

2.2 Positionnement ontologique, épistémologique et méthodologique:

Dans toute recherche, il est important que le chercheur précise clairement la position qu'il adopte face à son sujet, c'est-à-dire ses choix épistémologiques et ontologiques. C'est particulièrement nécessaire en recherche qualitative, où plusieurs manières de voir les choses sont possibles. (Yvonne, s. d.)

Et pour éviter toute confusion, il est intéressant de faire la distinction entre ces deux notions :

- L'ontologie correspond à la façon dont on imagine la réalité (est-ce qu'elle existe en soi ou est-ce qu'elle est construite par les individus ?). (Carter & Little, 2007)

- L'épistémologie étudie la nature de la connaissance et de la manière dont on la justifie, cela concerne la relation que le chercheur entretient avec son objet d'étude (par exemple : est-ce qu'il peut être objectif ou est-il toujours impliqué dans ce qu'il observe ?). (Carter & Little, 2007)

Au-delà des mots, un chercheur doit toujours expliquer comment il articule son ontologie, son épistémologie et sa méthodologie. Cela permet de montrer que sa démarche est cohérente et de clarifier les limites de sa recherche. Ces éléments sont liés entre eux et doivent correspondre à la question de recherche posée. (Yvonne, s. d.)

Ainsi, mon point de départ est personnel. En préparant un voyage à Madagascar, j'ai remarqué que les agences locales faisaient face à des difficultés structurelles (manque d'infrastructures – certains circuits n'étaient pas accessibles à des périodes de l'année, manque de réseaux, etc.). Cette idée était une intuition de départ, pas encore vérifiée sur le terrain. C'est ce qui m'a motivé à faire une première immersion pour mieux comprendre la situation.

C'est à travers ce mémoire que je me positionne dans une posture constructiviste. De cette manière, le constructiviste implique de repenser la nature des données, ce qu'elles représentent et les significations qu'on peut en tirer. Cela transforme aussi la relation entre le chercheur et les participants, repositionne notre manière de concevoir la recherche, et invite à une remise en question critique du processus de recherche, de ses résultats, et de notre propre posture en tant que chercheur (Morse et al., 2021).

Par conséquent, cette posture permet de faire ressortir ce que les personnes interrogées jugent important, ainsi que les significations, souvent implicites, qu'elles donnent à leurs expériences. Celle-ci suppose que le savoir émerge dans l'interaction entre le chercheur et les participants, et que chaque réalité est multiple, contextuelle et subjective. (Charmaz, 2012)

En ce sens, mon ontologie (c'est-à-dire ma manière de voir le réel) est basée sur l'idée que ce qu'on appelle « réalité » dépend du contexte et des acteurs.

À travers cette posture constructiviste, sur le plan ontologique, la réalité organisationnelle n'est pas objective ou donnée. Celle-ci est socialement construite par les acteurs eux-mêmes à travers leurs interactions, leurs représentations et leurs discours (Gioia et al., 2013).

Autrement dit, je ne pars pas d'un modèle théorique préétabli de l'environnement hostile ; je le construis progressivement à partir des concepts proposés par les travaux existants, mais en l'éclairant à travers le regard des acteurs de terrain. Comme le souligne Khandwalla (1977), ce n'est pas tant la réalité objective qui détermine le caractère hostile d'un contexte, mais la manière dont celui-ci est perçu, ressenti et contourné par les individus qui y évoluent. C'est pourquoi cette recherche accorde une attention particulière à la manière dont les prestataires locaux du secteur touristique décrivent leur environnement, tout en mobilisant les outils conceptuels nécessaires pour structurer cette lecture.

Sur le plan épistémologique, cela implique que les interviewés sont perçus comme des agents compétents, capables de donner sens à leur expérience, d'expliquer leurs intentions et d'interpréter les logiques de fonctionnement organisationnelles qu'ils vivent (Gioia et al., 2013).

2.3 La méthode de collecte de données :

Dans le cadre de ce mémoire, j'ai opté pour une démarche qualitative. D'après Strauss & Corbin (1998), une recherche est qualitative lorsque les données ne sont pas collectées à l'aide de statistiques ou d'outils de mesure chiffrés. En d'autres termes, elle vise à obtenir des résultats descriptifs et à comprendre des situations, plutôt qu'à produire des résultats quantitatifs. Celle-ci se réalise à travers des entretiens et elle a pour objectif de comprendre comment les acteurs, pensent, parlent et agissent dans un contexte ou une situation précise (Charmaz, 2012).

Ainsi, cette démarche est en cohérence avec ma posture ontologique (la réalité est construite par les acteurs) et épistémologique (je cherche à comprendre leurs perceptions et leurs vécus).

2.3.1 Choix des entretiens :

Les entretiens sont essentiels dans notre recherche empirique. Ceux-ci sont décrits comme une opportunité pour le chercheur d'explorer en profondeur, de découvrir de nouvelles pistes, et d'accéder à des récits liés à l'expérience personnelle (Makri & Neely, 2021). Mais aussi, l'objectif est de comprendre les perceptions, les vécus et les logiques d'action des acteurs locaux. Cette approche permet d'accéder des éléments non implicite ou parfois difficile à exprimer (Oana-Ramona, Ilovan & Iulia, Doroftei, 2017). Dans ce cadre, ils permettent d'obtenir des informations nouvelles, d'explorer plus en profondeur le phénomène étudié et de faire apparaître des thèmes inattendus (Makri & Neely, 2021).

De ce fait, il existe trois types d'entretiens : directifs, non directifs, semi-directifs. Ainsi, mon choix s'est porté sur les entretiens semi-directifs : une méthode de collecte de données qualitative fondée sur un échange structuré, mais souple entre le chercheur et le participant. Ce type d'entretien repose sur une série de questions préparées à l'avance, tout en laissant la liberté d'approfondir certains sujets en fonction des réponses données (Oana-Ramona, Ilovan & Iulia, Doroftei, 2017).

C'est dans cette perspective qu'un guide d'entretiens (**Erreur ! Source du renvoi introuvable.**) été effectué pour orienter les entretiens et collecter les données en lien avec la question de recherche :

Dans quelle mesure la perception de leur environnement entrepreneurial influence-t-elle la capacité d'adaptation des acteurs touristiques locaux à Madagascar à travers le bricolage entrepreneurial ?

Ce guide sert de ligne directrice et non de grille figée. Les questions sont adaptées au fil de la conversation afin de favoriser un échange fluide et d'obtenir à la fois des informations factuelles et des perceptions personnelles (Pin, 2023).

2.3.2 Constitution du réseau et recrutement des acteurs locaux :

Tout d'abord, j'ai publié une annonce dans un groupe Facebook dédié au tourisme à Madagascar, afin de recueillir des témoignages d'acteurs locaux (guides, agences, grossistes, etc.) et les retours ont été nombreux en commentaires ainsi, ma publication sur Facebook m'a permis de constituer un premier réseau de contacts, que j'ai pu interroger individuellement à travers des entretiens semi-directifs. Dès lors, afin d'accroître mon réseau, j'ai eu recours à la méthode « boule de neige », qui consiste à récolter de nouveaux contacts à partir des recommandations de personnes déjà interrogées.

À ce stade, j'ai pris contact avec 19 locaux et 8 ont accepté de participer à un entretien.

2.3.3 Échantillonnage :

L'échantillonnage s'est fait de manière intentionnelle. Cela signifie que les personnes interrogées sont choisies parce qu'elles sont directement concernées par le phénomène étudié ou qu'elles en ont une connaissance approfondie. Ce type de sélection permet de recueillir des données riches et pertinentes pour construire progressivement une compréhension théorique du sujet (Charmaz, 2012).

Aussi, comme dans la recherche qualitative en général, la taille de l'échantillon n'est pas prédéfinie : elle dépend du moment où la saturation théorique est atteinte, c'est-à-dire lorsque les nouvelles données n'apportent plus d'informations supplémentaires à l'analyse (Makri & Neely, 2021).

Ainsi, les entretiens ont été menés sans qu'un nombre précis de participants soit fixé à l'avance. L'objectif était de continuer la collecte de données jusqu'à atteindre une saturation théorique. Dans notre cas, ce seuil a été atteint après cinq entretiens. Toutefois, des entretiens supplémentaires ont été réalisés afin de s'assurer que rien d'essentiel n'avait été omis.

Par ailleurs, j'ai choisi de me concentrer dans mon échantillon sur une catégorie bien précise : les entrepreneurs dans le tourisme malgache. En effet, ils sont directement concernés par la situation observée et peuvent apporter leurs perceptions sur la réalité du terrain.

Afin d'assurer la pertinence des données recueillies, les participants ont été sélectionnés sur la base d'une définition rigoureuse de l'entrepreneuriat issue de la littérature scientifique. Les participants sélectionnés pour cette étude sont des individus qui gèrent de manière autonome une activité touristique, qu'elle soit formelle ou informelle. Ils prennent eux-mêmes les décisions relatives à l'organisation, à l'adaptation et au développement de leur activité.

Le tableau 1 ci-dessous regroupe donc l'échantillon de personnes interrogées dans le cadre de ce mémoire.

Tableau 2 - Entretiens réalisés

Identité	Fonction	Entreprise	Date de lancement de l'activité	Nombre d'entretiens
1. Toky harinomena	Prestataire indépendant polyvalent	Madagascar trust your guide	2014	2
2. Christian Mayor	Agent de voyage	Freelance	2021	2

3. Jean Charles	Fondateur et gérant d'une agence de voyage local	Madacircuit		2
4. Hasina Raharimana ntena	Fondatrice et gérante d'une agence de voyage local	Htravel	2025	2
5. Hasina & Rajo Herinajaina	Prestataires de voyage et de transports	Malaso	2022	3
6. Anonyme	Tour opérateur et guide touristique	/	2014	1
7. Chris André Léon	Tour opérateur indépendant	Nosy be Tour	2025	1
8. Emmanuel Rafanomez antsoa	Guide accompagnateur	JomaTravel	2023	1
9. Jonah Ramampion ona	Fondateur et directeur général	Groupe Poinsetta	2007	1

À noter : afin d'apporter un éclairage contextuel aux témoignages, l'identité des personnes interrogées a été accompagnée de leur fonction officielle et de l'entreprise à laquelle elles sont rattachées.

Toutefois, il est intéressant de préciser que la fonction déclarée n'est pas toujours représentative de l'ensemble de leurs activités professionnelles. Certains prestataires exercent en réalité des rôles multiples, parfois de manière informelle ou non déclarée, en dehors de leurs statuts officiels.

Dans un souci de respect de l'anonymat et conformément aux souhaits des personnes interrogées, les fonctions non officielles ne seront pas mentionnées dans ce tableau.

2.4 Limites

Parmi les limites de ce travail, il faut d'abord mentionner les conditions dans lesquelles les témoignages ont été recueillis. Les échanges ont principalement eu lieu via les réseaux sociaux et des plateformes en ligne. Plusieurs prestataires n'ont pas pu ou voulu répondre, souvent par manque de temps ou de confiance. Dans certains cas, il était difficile de planifier des appels téléphoniques, en raison de la mauvaise qualité du réseau à Madagascar. Enfin, comme les entretiens ont été menés à distance, cela a parfois freiné la création d'un lien de confiance, ce qui peut avoir limité la profondeur de certains témoignages.

2.5 Stratégie d'analyse des données

D'un point de vue méthodologique, j'ai choisi une approche qualitative, en allant sur le terrain et en réalisant des entretiens avec des acteurs locaux du tourisme.

Par ailleurs, ce travail de recherche prend racine dans le terrain, où ont émergé des thématiques telles que l'environnement entrepreneurial et la débrouillardise (bricoler / faire avec les moyens du bord). Cette démarche s'inscrit dans la « Grounded Theory », telle qu'introduite en 1967 par Glaser et Strauss, est une méthode de recherche qualitative systématique développée pour générer des concepts ou construire des théories à partir des données empiriques. (Charmaz, 2012). En d'autres termes, elle permet de partir des données du terrain pour faire ressortir des idées ou des concepts petit à petit, au lieu d'imposer une théorie dès le départ (Charmaz, 2012).

Cette approche recommande aux chercheurs de débiter par une collecte de données dès le départ afin d'acquérir une compréhension approfondie des problèmes réels, avant

d'entamer une revue de littérature et de formuler des questions de recherches (Morse et al., 2021).

Aussi, il est important de noter que cette méthode suggère que le processus reste flexible et constitue une base adaptable selon le chercheur (Charmaz, 2012)

De ce fait, la méthode de Gioia (2013) a été utilisée pour compléter le processus de la recherche. Celle-ci reste associée à la « Grounded theory ». Néanmoins, elle demeure beaucoup plus structurée.

Cette structuration repose sur une logique visuelle et explicative, souvent représentée sous forme de « boîtes et flèches (Gioia et al., 2013).

C'est ainsi, cette logique visuelle, propre à la méthodologie Gioia, a permis une restructuration l'analyse de manière plus claire et cohérente.

Cette analyse a été structurée en trois niveaux successifs, conformément au cadre proposé. Tout d'abord, selon cette méthode, le codage initial correspond aux mots des participants, reflétant leur point de vue sans trop d'interprétation.

Ensuite, le codage focalisé regroupe les codes les plus significatifs issus du codage initial afin de construire des catégories conceptuelles plus abstraites et explicatives du phénomène étudié (Charmaz, 2012; Gioia et al., 2013).

Et enfin, les dimensions agrégées permettent de regrouper plusieurs thèmes importants autour d'une même idée centrale, que j'ai nommée catégories dans la « Figure 7 - Structure de données selon Gioia ». Elles offrent une vue d'ensemble plus claire sur les logiques à l'œuvre dans le terrain, et constituent la base de la réflexion théorique. Ces catégories sont par la suite mises en relation pour faire émerger une nouvelle théorie.

Chapitre 3 : Analyse des résultats et discussions

Cette section propose une analyse des résultats issus des entretiens menés auprès d'acteurs locaux du tourisme à Madagascar, en les confrontant aux apports de la littérature.

Dans un premier temps, nous examinons la manière dont ces acteurs perçoivent et décrivent l'environnement dans lequel ils évoluent, afin de déterminer dans quelle mesure celui-ci est ressenti comme hostile. Dans un second temps, nous observons comment ils s'y adaptent et dans quelle mesure leurs pratiques relèvent de logiques de bricolage entrepreneurial.

L'analyse croisée met en évidence trois axes principaux :

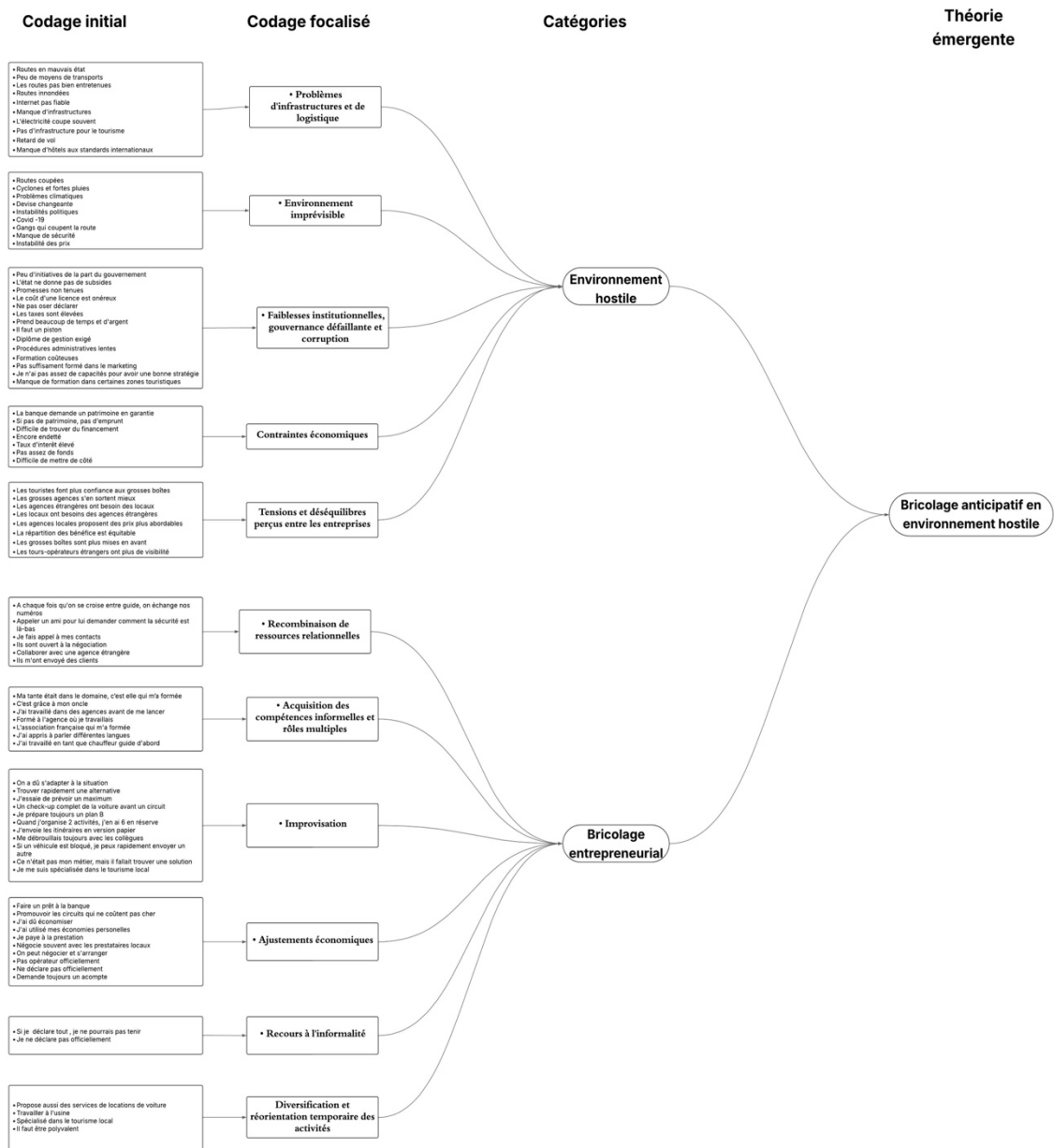
- Les caractéristiques d'un environnement perçu comme difficile et contraignant.

- Les comportements et pratiques permettant de maintenir ou développer l'activité malgré ces contraintes.
- La mise en lien avec les deux axes précédents

Ces deux dimensions ont conduit, de manière inductive, à rapprocher nos résultats de deux cadres théoriques existants : celui de l'environnement entrepreneurial hostile et celui du bricolage entrepreneurial. Ce rapprochement ne résulte pas d'un choix théorique initial, mais d'une analyse empirique (

Figure 7 - Structure de données selon Gioia) .

Figure 7 - Structure de données selon Gioia



3.1 Formulation de la question de recherche :

En « Grounded theory », la recherche débute avec des questions exploratoires, suivies de la collecte de données qui permet de faire émerger les premières catégories (Makri & Neely, 2021). Ainsi, la question de recherche émerge du terrain et se précise à mesure que les catégories se stabilisent (Charmaz, 2012).

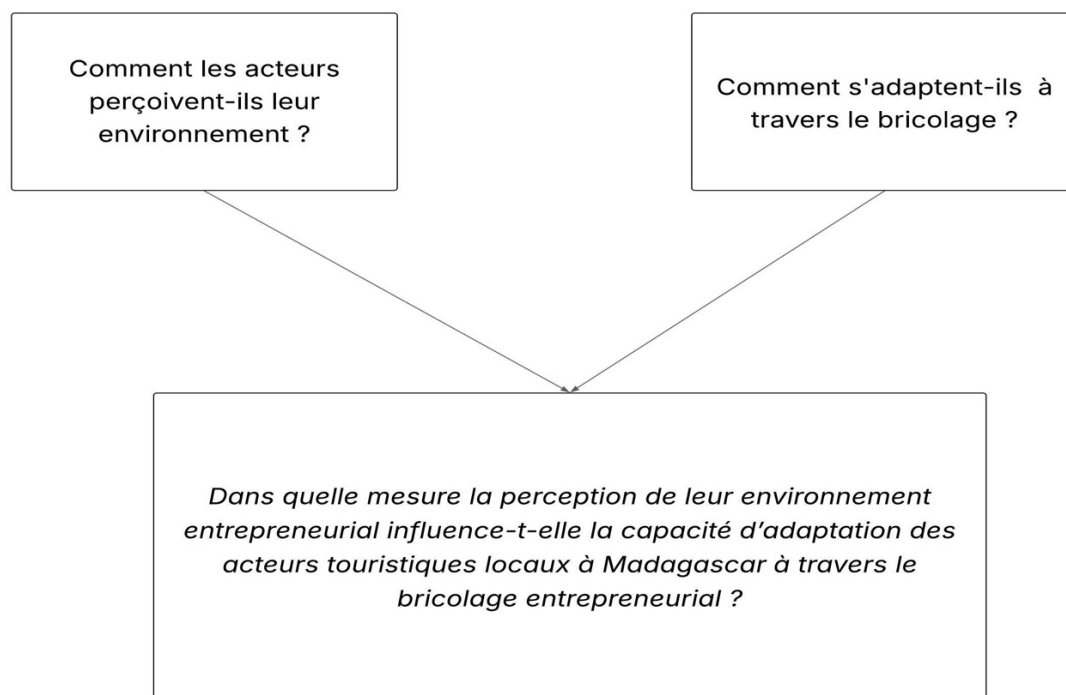
Dans ce travail, les premiers échanges avec les acteurs touristiques locaux ont conduit à formuler deux interrogations distinctes :

- *Comment perçoivent-ils leur environnement entrepreneurial ?*
- *Comment s'adaptent-ils à travers le bricolage entrepreneurial ?*

En avançant dans l'analyse, ces deux interrogations se sont révélées liées : la perception que les acteurs ont de leur environnement influence directement les réponses et stratégies qu'ils mettent en place. Ce rapprochement a permis de formuler une question de recherche globale (voir Figure 8 - Cheminement vers la question de recherche) :

Dans quelle mesure la perception de leur environnement entrepreneurial influence-t-elle la capacité d'adaptation des acteurs touristiques locaux à Madagascar à travers le bricolage entrepreneurial ?

Figure 8 - Cheminement vers la question de recherche



3.2 Perception de l'environnement hostile : le cas du secteur touristique malgache

Tout d'abord, les répondants ont été interrogés sur la manière dont ils perçoivent leurs environnement entrepreneurial et à quel point cela affecte leurs activités.

À présent, les résultats ont montré que tous les acteurs touristiques perçoivent leurs environnements particulièrement hostiles. Ceux-ci l'ont exprimé à travers les défis auxquels ils font face.

Parmi l'ensemble des contraintes évoquées par les répondants, le manque d'infrastructures est sans doute la perception la plus abordée. Tous ou presque évoquent l'état dégradé des routes, l'absence d'entretien, le peu de moyens de transport desservant les zones touristiques, ou encore les difficultés liées à l'électricité et aux connexions télécoms. Ces contraintes limitent fortement la mobilité des touristes, rallongent les délais, augmentent les coûts d'organisation.

D'autres éléments, tels que l'instabilité politique, les contraintes administratives, la qualité des formations, les contraintes économiques et l'asymétrie de pouvoir entre nord-sud, sont apparus de manière récurrente durant les interviews.

Par ailleurs, la littérature évoque ces éléments comme un frein général au développement touristique, elle reste centrée sur la dimension structurelle et nationale (Demba et al., 2011) et elle est soutenue par des données quantitatives liées à l'entrepreneuriat de manière sans focus sur le secteur du tourisme (The world bank group, 2022). Or, nos résultats montrent que ces contraintes ont des répercussions quotidiennes sur l'activité de nos répondants:

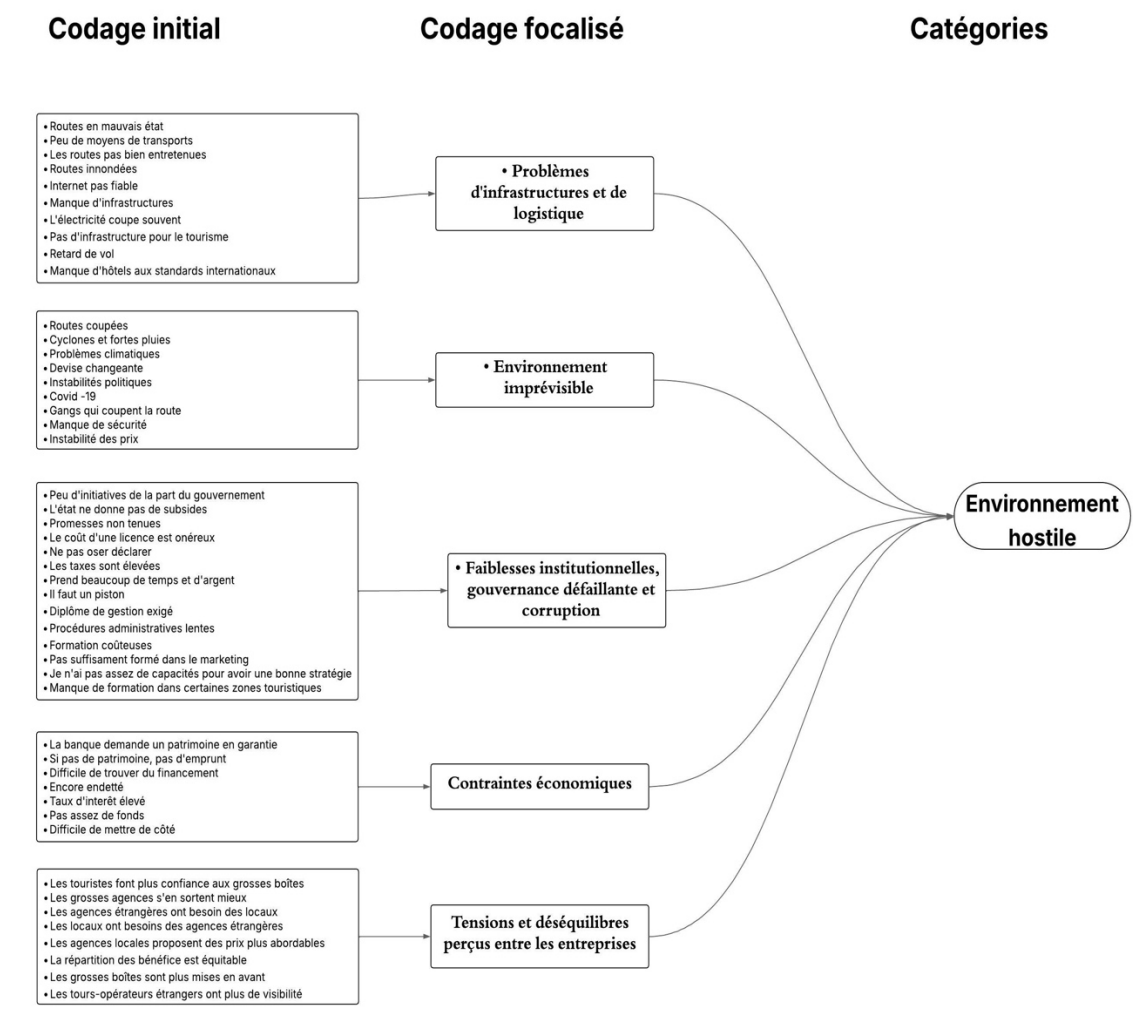
- Annulation ou modification de circuits en raison de routes impraticables ou des retard et annulation des vols internes.
- Difficulté à coordonner en temps réel avec les clients faute de réseau.
- Prix élevé des vols internes.
- Difficulté à fournir un service de qualité

Ces effets contraintes vécus par les entrepreneurs touristiques malgaches sur le terrain apparaissent comme un point peu approfondi dans la littérature que nous avons mobilisée.

De ce fait, la « Figure 9 - Structure de Gioia : » a permis d’avoir une vue visuelle des résultats qualitatifs tout en synthétisant les concepts issus du terrain. Grâce à cette méthode, une répartition des catégories a pu être mise en place en fonction des témoignages recueillis. Et ainsi répondre à la sous-question :

Comment les acteurs touristiques locaux perçoivent-ils leur environnement entrepreneurial ?

Figure 9 - Structure de Gioia : catégorisation



3.2.1 Problèmes d'infrastructures et de logistique :

Les témoignages recueillis soulignent que la faiblesse et la dégradation des infrastructures constituent l'une des contraintes majeures auxquelles les acteurs touristiques locaux doivent faire face.

Tout d'abord, plusieurs répondants décrivent des routes en mauvais état, des problèmes de réseaux et d'électricité :

« Les routes ne sont pas entretenues, l'électricité coupe souvent, et internet est de mauvaise qualité. Pour accueillir correctement les touristes, il faudrait investir dans tout ça, mais rien n'est fait. » (intervenant anonyme) ;

« La connexion à Madagascar est faible, il est difficile pour les clients de rester connectés... Pour nous, c'est compliqué de coordonner les réservations en temps réel. »
(Emmanuel Rafanomezantsoa) ;

« Le plus gros problème ici c'est la route, car elle a été construite durant la colonisation et cela n'a pas changé depuis » (Christian Mayor) ;

« Il n'y a pas beaucoup d'infrastructure qui faciliterait le développement touristique »
(Jean-Charles) ;

« Pendant la saison des pluies ou lorsqu'un cyclone passe, il arrive que certaines routes soient coupées ou que l'accès à certaines zones soit limité. » (Hasina Herinajaina)

« Les routes sont en mauvais état, certaines pistes deviennent impraticables en saison des pluies, ce qui rallonge les trajets ou oblige à modifier l'itinéraire » (Emmanuel Rafanomezantsoa)

Comme l'illustre la photo transmise par Hasina (Annexe 2), certaines routes peuvent être totalement inondées, rendant l'accès aux sites impossible pendant plusieurs jours.

Christian Mayor souligne également que les difficultés logistiques concernent les déplacements aériens à l'intérieur du pays. Les prix des billets pour les vols internes sont jugés élevés, et leur accessibilité est limitée par le monopole d'une seule compagnie aérienne, dont la fiabilité est régulièrement remise en question :

« Les billets d'avion pour les vols internes sont chers ... il n'y a qu'une seule compagnie. En plus, elle annule ou retarde souvent les vols. » (Christian Mayor)

De son côté, le répondant anonyme souligne l'absence de transports en commun desservant les principaux sites touristiques :

« Il n'y a pas de transports en commun qui vont vers les sites touristiques. » (répondant anonyme)

Emmanuel, quant à lui, évoque un environnement infrastructurel non adapté au développement touristique :

« Il y a un manque d'hôtels qui entrent dans les standards internationaux dans les régions reculées ... La qualité dans les hôtels 3-4 étoiles n'est pas toujours assurée ».
(Emmanuel Rafanomezantsoa).

Ces résultats confirment les constats de Demba et al. (2011) qui identifient le manque d'infrastructures comme l'un des cinq principaux obstacles au développement du tourisme en Afrique, aux côtés de l'instabilité politique, de l'imprévisibilité réglementaire, du déséquilibre des rapports de pouvoir et de l'accès aérien limité. Dans notre cas, la dégradation des routes, l'absence de transports publics adaptés, la faiblesse du réseau internet et les défaillances du transport aérien interne illustrent directement cette dimension.

De plus, le lien entre infrastructures et compétitivité touristiques, déjà souligné dans la littérature mobilisée dans la partie théorique, se retrouve dans notre terrain. Sans amélioration des routes, des services de transport et des hébergements, les acteurs locaux restent limités dans leur capacité à proposer une expérience de qualité aux

visiteurs.

Ces éléments traduisent ce que Covin & Slevin (1989) définissent comme un environnement hostile : un contexte externe sur lequel l'entreprise n'a aucun contrôle, et qui est marqué par des menaces permanentes pour sa survie. Zahra & Bogner, (1999) soulignent que cette hostilité peut se manifester par des conditions défavorables persistantes, contraignant fortement la prise de décision stratégique.

3.2.2 Environnement imprévisible :

Les témoignages recueillis décrivent un environnement entrepreneurial marqué par une instabilité, confirmant l'analyse faite dans la littérature sur les contextes touristiques fragiles. Comme l'explique (Demba et al., 2011) l'instabilité politique et l'imprévisibilité réglementaire constitue deux obstacles majeurs au développement du tourisme en Afrique. Notre terrain confirme cette réalité, en ajoutant l'importance des aléas climatiques, de la volatilité des prix et du climat sécuritaire.

Les témoignages ont décrit un climat assez instable où les incertitudes font partie de leurs quotidiens. Ils évoquent notamment des grèves, des facteurs environnementaux (cyclones, inondations), une devise volatile, un manque de sécurité, des prix qui fluctuent ou encore des instabilités politiques :

« Les grands défis ont été de vivre avec les crises politiques de 2002 et 2009. Ces périodes ont nui radicalement aux structures d'entreprise et, surtout, le secteur où j'ai travaillé faisait partie de secteurs vulnérables ... » (Jonah Ramanpionona).

Rajo et Hasina¹ ont aussi mentionné des menaces de grèves et leurs effets paralysants :

« Dans notre secteur, tout peut basculer très vite. Il suffit qu'une menace de grève soit annoncée pour que la situation se bloque complètement. » (Hasina & Rajo).

¹ Lors des extraits d'entretien attribués à Hasina, seule Hasina s'exprimait. Elle parlait au nom du couple et validait ponctuellement ses propos avec Rajo, avec qui elle s'accordait sur les réponses.

Ils ont aussi évoqué des instabilités environnementales, tels que des inondations, des cyclones et des tempêtes les empêchant d'effectuer leurs circuits touristiques convenablement :

« Pendant la saison des pluies ou lorsqu'un cyclone passe, il arrive que certaines routes soient coupées ou que l'accès à certaines zones soit limité. Dans ces cas-là, on adapte le circuit en trouvant des alternatives, mais cela demande souvent de réorganiser rapidement l'itinéraire. » (Hasina & Rajo) ;

« Des touristes parfois sont bloqués, il y a des problèmes climatiques. Il faut les rassurer que tout aille bien. » (Christian Mayor).

Par ailleurs, Hasina Raharimanantena mentionne que ces instabilités ont provoqué un climat de peurs chez les potentiels touristes étrangers :

« Il y a des situations qui font peur aux Européens à cause de la situation économique, des rumeurs non fondées d'insécurité » (Hasina Raharimanantena).

À l'inverse, Toky harinomena estime que ces inquiétudes sont parfois justifiées, affirmant qu'il existe un véritable problème de sécurité dans le pays :

« Ici, la sécurité, c'est toujours un problème. Dans notre métier, on a besoin que les voyageurs se sentent en confiance, mais avec la situation actuelle, c'est difficile de leur garantir ça à 100 %. » (Toky harinomena).

C'est à travers ce manque de sécurité que nos répondants expliquent ne pas toujours pouvoir anticiper certains risques liés à leurs circuits. Parmi ces risques, l'irruption soudaine de gangs ou de voleurs dans certaines zones touristiques a été évoquée. Ce type d'événement, difficilement prévisible, peut non seulement mettre en danger les visiteurs et les guides, mais aussi contraindre à annuler ou modifier un circuit à la dernière minute :

« Il peut arriver que des gangs ou des voleurs passent par notre circuit, dans ce cas-ci, on ne peut pas poursuivre » (Christian Mayor)

Parmi les intervenants, le répondant anonyme souligne la volatilité des devises comme l'un des éléments majeurs d'instabilité dans son environnement de travail :

« Ici, la monnaie change tout le temps. Un jour on fait un devis pour un circuit, et la semaine suivante, avec le taux qui a bougé, on se retrouve à perdre de l'argent. »

Emmanuel attire également l'attention sur la fluctuation des prix, en particulier pour le carburant, l'hébergement et la nourriture. Selon lui, ces variations compliquent l'élaboration de devis sur le long terme :

« Les prix changent tout le temps, surtout pour le carburant, les hôtels et même la nourriture. Ça peut bouger du jour au lendemain, et du coup, faire un devis pour plusieurs mois à l'avance devient très compliqué. » (Emmanuel)

3.2.3 Faiblesses institutionnelles, gouvernance défaillante et corruption

Les acteurs interrogés décrivent un environnement institutionnel marqué par un manque de soutien de l'État, une lourdeur administrative et une corruption persistante. Ce contexte freine le développement du secteur touristique et limite la capacité des prestataires locaux à structurer durablement leur activité. Ce constat rejoint les analyses de North (1991) selon lesquelles des institutions faibles ou corrompues accroissent l'incertitude et les coûts de transaction, réduisant ainsi les opportunités économiques. Il s'inscrit également dans les observations de Herrington & Coduras (2019), pour qui la faiblesse institutionnelle figure parmi les défis majeurs auxquels sont confrontés les entrepreneurs, en particulier dans des contextes politiquement instables comme Madagascar.

Plusieurs répondants pointent le manque d'initiatives concrètes de la part des autorités publiques, malgré l'importance économique du tourisme :

« Il existe peu d'initiatives de la part du gouvernement pour le développement touristique. » (déclaration faite anonymement)

« Avant les élections, ils ont promis un changement, mais, pour l'instant, il n'y a rien. » (déclaration faite anonymement)

« L'État donne des subsides dans le secteur de l'agriculture, mais pas dans le secteur touristique. » (déclaration faite anonymement)

Ces témoignages font correspondre à l'étude de Nogueira-Budny & van der Werf (2022), qui soulignent que l'incapacité de l'État à mobiliser des ressources suffisantes pour investir dans des infrastructures et des services publics essentiels compromet le développement à long terme.

Le manque d'entretien et de modernisation des infrastructures est également cité comme un frein majeur :

« Le plus gros problème ici c'est la route, car elle a été construite durant la colonisation et cela n'a pas changé depuis. » (Christian Mayor)

En parallèle, les entrepreneurs locaux décrivent un cadre administratif perçu comme coûteux et lent. Les démarches pour se formaliser sont jugées inaccessibles pour de petites structures, en raison des coûts élevés, des exigences réglementaires et des pratiques de corruption. Ce constat rejoint Easterly (2002) et Engstrom (2022), qui montrent que la corruption et l'instabilité réglementaire affaiblissent la légitimité de l'État, dissuadent l'investissement et favorisent l'informalité.

« Pour officialiser son agence, il faut investir beaucoup : du temps, de l'argent, et souvent passé par des connaissances pour accélérer les papiers. Si vous n'avez pas de patrimoine, la banque ne vous prête pas, et les intérêts sont très élevés. Il y a aussi la corruption : parfois, il faut soudoyer pour faire avancer un dossier. » (déclaration faite anonymement) ;

« Dans le domaine administratif, tout prend beaucoup de temps et coûte beaucoup d'argent. Il faut connaître quelqu'un pour avancer, sinon ça bloque. » (déclaration faite anonymement) ;

« Le pays est très corrompu, si vous voulez accélérer les paperasses, il faut avoir des connaissances, avoir un piston. » (déclaration faite anonymement)

Ces difficultés s'étendent aux procédures pour obtenir certaines autorisations, comme le signale Emmanuel Rafanomezantsoa :

« Les procédures administratives sont lentes pour certaines autorisations, comme les parcs, les permis spéciaux et les événements. » (Emmanuel Rafanomezantsoa) ;

À cela s'ajoutent les contraintes financières pour se conformer aux exigences légales. Toky Harinomena souligne le coût élevé des formations obligatoires pour ouvrir une agence :

« Pour ouvrir une agence, un diplôme de gestion est exigé, mais les formations coûtent trop cher pour beaucoup de jeunes. » (Toky Harinomena).

De même, un autre répondant évoque le poids financier de la licence :

« Pour avoir une licence d'agence, il faut payer environ 6 millions d'ariarys. C'est énorme. Du coup, je ne déclare pas officiellement. Cela me rend moins visible à l'international, mais je n'ai pas le choix. » (déclaration faite anonymement).

Pour certains, les taxes annuelles représentent une charge insurmontable :

« Les taxes annuelles sont énormes pour une petite structure. Je ne préfère pas tout déclarer. » (déclaration faite anonymement).

Ces témoignages confirment l'analyse de la Revue de l'urbanisation de Madagascar (2024) selon laquelle le manque de capacités administratives, la confusion dans la délégation des responsabilités et l'ampleur de l'informalité limitent la mise en œuvre de politiques de développement local. La corruption et les lenteurs bureaucratiques, déjà identifiées par Wheelen & Hunger (2012) comme des obstacles majeurs à la compétitivité des entreprises, contribuent à maintenir un environnement hostile où la survie entrepreneuriale repose souvent sur des stratégies d'évitement ou d'informalité.

3.2.4 Contraintes économiques

Les résultats révèlent que de nombreux entrepreneurs du secteur touristique sont confrontés à de fortes contraintes économiques qui freinent leur développement et leur compétitivité :

« Pour moi, une des plus grandes difficultés, c'est le financement » (Chris André Léon).

« L'une des principales difficultés auquel je fais face est de trouver des fonds pour financer mon entreprise. [...] J'ai dû économiser avant de me lancer dans le tourisme en tant qu'indépendant » (Chris André Léon) ;

« Beaucoup n'ont pas assez de fonds pour assister aux foires touristiques » (Hasina Raharimanantena) ;

Dans un contexte environnemental, ces difficultés se traduisent principalement par une méfiance des investisseurs et un accès limité au financement à la banque :

« La banque demande de mettre quelque chose en garantie. Si on n'a pas de patrimoine, on ne peut pas faire d'emprunt. Les intérêts sont très élevés. ». (Hasina & Rajo) ;

« Les banques à Madagascar demandent souvent de grosses garanties que les petites entreprises n'ont pas toujours. » (Emmanuel Rafanomezantsoa).

« Mis à part de l'environnement politique auquel un entrepreneur n'a pas d'influence, il était tellement difficile de trouver des investisseurs puisque le monde des affaires à Madagascar n'est pas assuré ni sécurisé de ce fait, les investisseurs se méfient. » (Jonah Ramanpionona).

Jean Charles insiste également sur le poids de l'endettement pour son entreprise :

« On a fait un emprunt à la banque pour financer notre activité, mais avec les taux d'intérêt, nous sommes encore endettés. » (Jean Charles)

Comme souligné dans la partie théorique, dans lesquels les petits entrepreneurs, notamment dans les pays en développement, rencontrent-ils de fortes difficultés d'accès aux financements, aux crédits et aux subventions (Demba et al., 2011; Herrington & Coduras, 2019).

Les témoignages recueillis confirment non seulement le constat concernant l'accès restreint au crédit bancaire à Madagascar (World bank, 2025), mais ils apportent également des perspectives nouvelles en le décrivant comme une contrainte à leurs développements.

3.2.5 Tensions et déséquilibres perçus entre les entreprises

Les témoignages montrent que de nombreux prestataires locaux entretiennent des liens avec des acteurs déjà bien établis dans le secteur touristique, qu'il s'agisse de grandes agences étrangères ou de structures locales solidement implantées. Certains perçoivent ces relations comme un avantage et les considèrent comme une stratégie volontaire, offrant des opportunités de développement. D'autres, en revanche, les voient comme une contrainte et décrivent leur environnement entrepreneurial comme marqué par la présence dominante de « grosses boîtes » et de tour-opérateurs étrangers.

Plusieurs répondants affirment que ces acteurs dominants bénéficient d'un avantage structurel, en termes de fonds, de réseaux ou de visibilité :

« Les grosses agences s'en sortent même durant les basses saisons, ils arrivent quand même à capter de la clientèle. Ils ont plus de savoir-faire en gestion et ils ont plus de ressources économiques » (Chris André Leon) ;

« Elles ont plus de moyens, plus de contacts, plus de visibilité, elles s'en sortent mieux. [...] Le tour-opérateur local dépend des tour-opérateurs étrangers pour ramener de la clientèle » (Toky harinomena) ;

« Les grosses boîtes rapportent plus à l'État, alors elles sont plus mises en avant. » (déclaration faite anonymement) ;

« Les touristes européens font plus confiance aux agences de leurs pays, car il y a énormément d'arnaques. » (Hasina Raharimanantena) ;

« Les gens se méfient des arnaques, ils savent qu'ils peuvent faire confiance aux grosses boîtes. » (Hasina & Rajo).

Ces propos rejoignent les constats du cadre théorique selon lesquels, dans de nombreux pays africains, le tourisme est perçu comme un secteur élitiste dominé par des entreprises étrangères. Les petits prestataires locaux éprouvent des difficultés à rivaliser avec ces acteurs bien capitalisés, seuls les opérateurs les plus solides financièrement parvenant à s'imposer sur un marché ouvert à la concurrence internationale (Demba et al., 2011; Sarrasin, 2007).

Cependant, certains discours contredisent l'idée que les agences étrangères dominent le marché et que les petits entrepreneurs locaux ont autant de places dans ce secteur :

« Les grosses boîtes ont besoin des Malgaches, car ils connaissent bien le terrain, et les Malgaches ont besoin des grosses boîtes, car elles ramènent de la clientèle. » (Hasina Raharimanantena) ;

« Nous avons plus de connaissances sur notre pays que les grosses boîtes » (Hasina & Rajo) ;

« Les grosses structures internationales bénéficient de budgets marketing élevés, d'une notoriété existante et parfois de tarifs plus agressifs. Mais elles ont aussi des faiblesses ... Elles manquent de personnalisation et elles ont un faible ancrage local. » (Jonah Ramanpionona).

Christian Mayor note que la clientèle internationale ou nationale peut aussi se détourner des grandes structures pour rechercher des agences locales, perçues comme plus abordables et offrant une expérience authentique :

« Les clients cherchent une agence locale, car il y a une différence de prix. Beaucoup viennent vers nous directement. » (Christian Mayor).

Ces « grosses boîtes » ne contraignent pas leurs environnements, au contraire, certains y voient un avantage pour collaborer et gagner en visibilité :

« Collaborer avec une agence étrangère est une manière stratégique de gagner en visibilité à l'international ... La répartition des bénéfices est équitable ... La prise des décisions vient des deux parties » (Christian Mayor).

De ce fait, une contradiction apparaît : alors que la littérature et certains acteurs locaux soulignent la domination des grandes agences comme un facteur contraignant, d'autres perçoivent cette présence comme une opportunité bénéfique pour collaborer et accroître leur visibilité.

Par ailleurs, nos répondants ont eu une connaissance fine de leurs environnements en examinant minutieusement les faiblesses et les atouts de leurs concurrents.

3.3 Bricolage entrepreneurial : le cas du secteur touristique malgache

Globalement, les répondants ont été interrogés sur les manières dont ils parviennent à maintenir ou développer leurs activités dans un environnement entrepreneurial perçu comme hostile.

Les résultats démontrent que chaque démarche révèle des choix, des ajustements ou des solutions mises en œuvre par les acteurs pour faire face aux contraintes décrites précédemment.

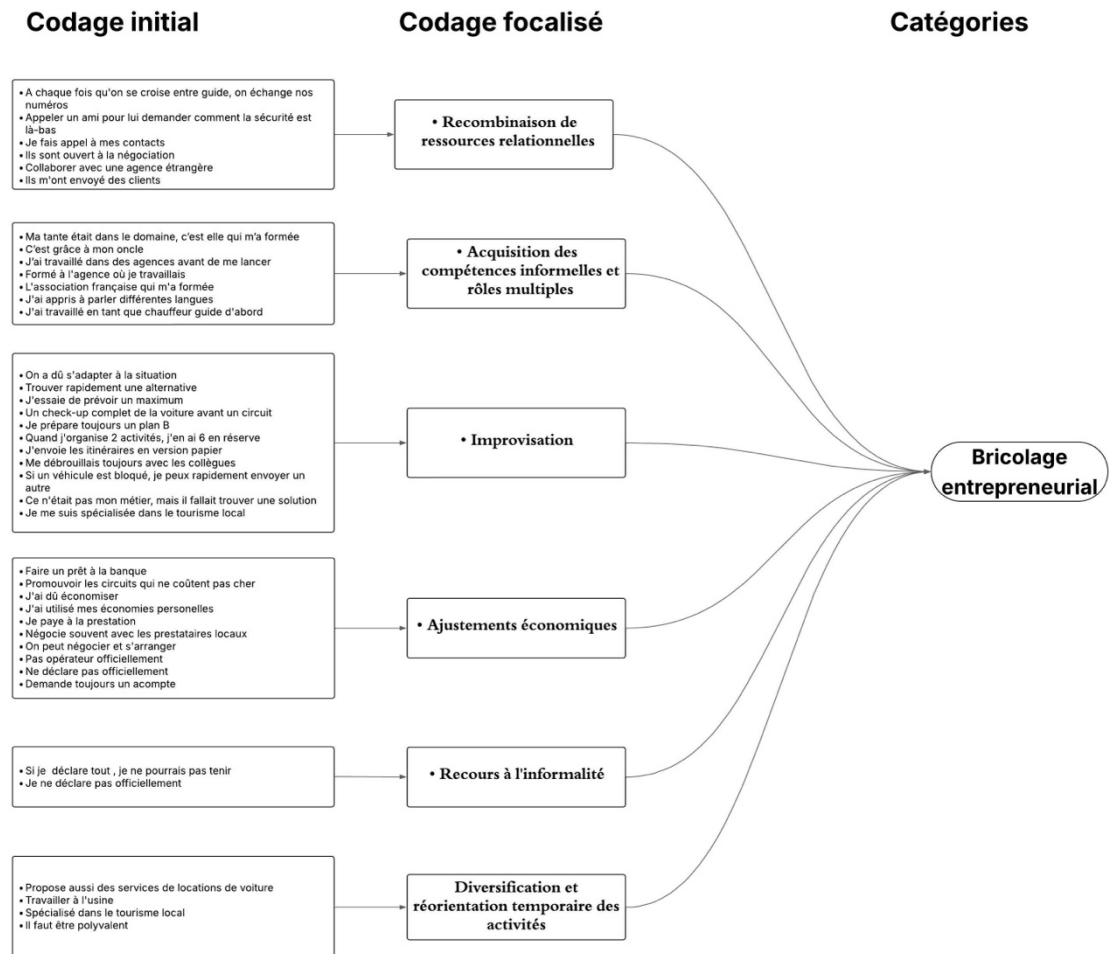
Nos répondants ont rassemblé et exploité les ressources disponibles autour d'eux, tels que leurs réseaux de contacts, leurs compétences et leurs équipements. Ils ont pu en tirer un usage concret pour assurer la continuité de leur activité.

Mais aussi, ils ont dû faire preuve d'adaptation et d'improvisation face à des situations qu'ils ne pouvaient anticiper.

Parmi les ressources les plus mobilisées, on retrouve notamment le recours aux réseaux de contacts, utilisés tant pour accéder à des opportunités de formation que pour pallier des contraintes financières et logistiques. L'informalité apparaît également comme une stratégie, présente dans plusieurs démarches observées, que ce soit pour réduire les coûts, contourner certaines lourdeurs administratives ou encore pour acquérir des compétences.

Ces différentes réponses ont été regroupées en codage focalisé (Figure 10 - Structure de Gioia -)

Figure 10 - Structure de Gioia - Catégorisation



3.3.1 Recombinaison de ressources relationnelles.

Dans la littérature, la recombinaison des ressources est décrite comme l'art de réutiliser, réaffecter ou combiner des ressources déjà disponibles pour créer de nouvelles solutions, souvent à partir de moyens limités (Baker & Nelson, 2005).

Sur notre terrain, celle-ci se traduit par l'usage de réseaux de contacts. Nos répondants font appel à leurs entourages, les habitants locaux et leurs confrères afin de pallier les contraintes auxquels ils font face. Ils s'appuient sur leurs réseaux pour accéder à des ressources qu'ils ne pourraient pas financer seuls, répondre à une demande plus élevée, élargir leur visibilité ou être avertis en cas d'imprévu.

Par exemple, Christian Mayor cherche systématiquement à nouer de nouveaux contacts lorsqu'il croise un guide ou rencontre des locaux pendant ses circuits, il prend toujours leurs coordonnées. Il considère que ces échanges peuvent toujours être utiles. Cela lui a déjà permis d'être informé rapidement en cas de problème sur un itinéraire :

« À chaque fois qu'on se croise entre guides, on échange nos numéros ou on prévient s'il y a un problème avec la route ou les voleurs ... Il y a beaucoup de solidarité à Madagascar, les habitants nous préviennent quand il y a un danger ... Il y a beaucoup de solidarité et on pourrait juste appeler un ami pour lui demander comment la sécurité est là-bas et si on peut y aller. »

(Christian Mayor).

Tel que mentionné dans l'étude de Di Domenico et al. (2010), Christian souligne une importance dans les relations à travers des connexions informelles.

On dénote qu'à travers ces résultats, nos répondants mobilisent non seulement leurs réseaux de contacts, mais ils le créent aussi. Or, le bricolage entrepreneurial se concentre uniquement sur les ressources disponibles (y compris relationnelle). Dans cette perspective, la création d'un réseau n'est perçue comme du bricolage que lorsqu'il se transforme en ressource directement exploitable (Mateus & Sarkar, 2024).

Aussi, cette mobilisation de réseaux prend aussi la forme de partenariats pour mutualiser les moyens matériels ou financiers :

« On n'a qu'un seul véhicule. Quand on a plus de clients que ce qu'on peut transporter, on fait appel à d'autres guides ou à des loueurs. C'est plus simple que d'acheter une deuxième voiture. » .
(Hasina Herinajaina).

« Quand je manque de moyens, je fais appel à mes contacts. On s'entraide, chacun apporte ce qu'il a ... Quand je loue mes bateaux aux autres guides, ils me laissent payer à la fin des visites, ils sont ouverts à la négociation ».
(Chris-André Léon)

D'autres voient également la collaboration avec des agences étrangères comme un moyen stratégique pour gagner de la clientèle ou paraître plus fiables :

« Collaborer avec une agence étrangère, c'est stratégique, si on veut gagner en visibilité à l'international ».
(Christian Mayor) ;

« Je préfère collaborer avec des agences étrangères pour gagner en visibilité ».
(Toky harinomena) ;

« Les gens se méfient des arnaques. Quand on est associé à une grosse agence, ça rassure. ».
(Hasina Raharimanantena)

Ainsi, la recombinaison des ressources relationnelles dans le secteur touristique malgache se manifeste autant par l'activation que par la création de réseaux.

Aussi, nos répondants correspondent au profil type du bricoleur, selon Baker & Nelson (2005) qui ne se laisse pas freiner par les contraintes imposées par son environnement.

En revanche un point ressort également par rapport à la littérature. Les acteurs touristiques locaux ont une forte dimension communautaire. Ils cultivent une solidarité entre eux, s'aident face aux difficultés et partagent volontiers les informations. Cette entraide locale n'est pas décrite de manière explicite dans le concept du bricolage.

3.3.2 Acquisition des compétences informelles et rôles multiples

D'après Baker & Nelson (2005), le bricoleur se distingue par un état d'esprit tourné vers l'apprentissage informel.

Dans notre terrain, face au manque d'offres de formation accessibles et adaptées, les acteurs développent leurs compétences par différents moyens afin de répondre aux exigences du marché touristique. Certains investissent dans des formations formelles malgré leur coût élevé, tandis que d'autres s'appuient sur l'apprentissage informel, transmis par des proches, via des plateformes en ligne ou acquis par l'expérience professionnelle.

Dans cette perspective d'apprentissage informelle, Hasina Herinajaina et Chris André Léon expliquent avoir bénéficié de la transmission familiale :

« Ma tante était dans le domaine, c'est elle qui m'a formée. Elle m'a appris à organiser des circuits, à gérer les clients, à m'adapter aux imprévus. C'est vraiment grâce à elle que j'ai pu commencer. » (Hasina Herinajaina) ;

« Oui, ben c'est grâce à mon oncle. C'est lui qui m'a formé pour devenir le guide que je suis aujourd'hui. Pendant cette expérience, j'ai rencontré des clients satisfaits de mon travail et qui me recommandent toujours lorsqu'ils reviennent ici. On a gardé le contact, et c'est grâce à ça que beaucoup de clients me connaissent. » (Chris André Léon).

Aussi, comme le suggère l'étude d'Afutu-Kotey & Gough (2022), les bricoleurs ont tendance à développer leurs savoir-faire dans l'action en apprenant de manière empirique. La compétence se construit sur le tas, notamment lorsque le service est en

cours de prestation. Ainsi, certains de nos répondants soulignent que leur expérience dans des agences touristiques a été déterminante pour acquérir les compétences nécessaires et qu'ils ont appris sur le terrain :

« J'ai travaillé en tant que chauffeur guide d'abord pour découvrir les circuits et apprendre le métier. » (Toky harinomena).

« J'ai travaillé dans des agences avant de me lancer... J'ai appris comment structurer un circuit. C'est avec mon expérience que j'ai appris. » (répondant anonyme) ;

« J'ai commencé en l'an 2000, j'ai été formé par l'agence où je travaillais » (Jean-Charles)

Hasina, de l'agence « Malaso », raconte que son mari Rajo n'avait au départ aucune formation spécifique dans le tourisme, puisqu'il travaillait comme chauffeur de taxi-brousse depuis de nombreuses années. L'opportunité de transporter des voyageurs étrangers l'a amené à adapter progressivement sa manière de travailler et à développer des compétences propres au secteur touristique :

« Rajo a été chauffeur de taxi-brousse pendant plus de vingt ans. Il a commencé à avoir des clients qui étaient des touristes. Petit à petit, il a commencé à conduire de plus en plus de touristes, et c'est comme ça qu'il évolue. Maintenant, il connaît bien comment fonctionne le tourisme. » (Hasina Herinajaina).

Par ailleurs, à travers ces résultats, on dénote une diversité des expériences, mais aussi des compétences, une particularité propre au bricoleur type. Ils ne respectent pas les limites du métier ou des qualifications.

(Afutu-Kotey & Gough, 2022; Baker & Nelson, 2005).

Toky, par exemple, a décidé d'apprendre plusieurs langues afin de diversifier sa clientèle d'endosser des rôles différents :

« J'ai appris à parler français, anglais, espagnol, allemand et italien. » (Toky harinomena).

« Il faut être polyvalent, je peux être chauffeur guide, accompagnateur, professeur d'anglais, c'est un style de vie... Je joue le rôle de tour opérateur aussi. » (Toky harinomena).

3.3.3 Improvisation

L'improvisation est une partie intégrante du bricolage entrepreneurial (Di Domenico et al., 2010).

Face à un climat instable, qu'il s'agisse des conditions météorologiques, des problèmes logistiques imprévus ou des soucis de sécurités. Les entrepreneurs locaux ont développé, au fil des années, une véritable capacité à improviser et à s'adapter. Leur expérience s'est souvent forgée dans l'urgence, face à des situations où il fallait réagir vite pour ne pas décevoir la clientèle.

Hasina Herinajaina se souvient par exemple d'un circuit prévu dans le nord de Madagascar, juste après le passage d'un cyclone. Les routes étant complètement coupées, il lui avait fallu repenser tout le transport en un temps record. Plutôt que d'annuler le programme, elle avait trouvé un moyen inattendu de poursuivre le voyage :

« Sur la partie nord de l'île, le cyclone venait de passer, les routes étaient coupées. On a dû s'adapter à la situation, trouver rapidement une alternative... Finalement, on a pris des motos, et ça nous a permis de continuer le circuit ».

Hasina Herinajaina souligne également l'importance d'anticiper les difficultés liées à l'environnement, notamment les conditions parfois difficiles des routes à Madagascar. Elle explique qu'une partie de son travail consiste à vérifier en amont la fiabilité du véhicule et à choisir des moyens de transport adaptés aux réalités du terrain :

« Je fais toujours un check-up complet de la voiture avant un circuit. Ici, l'état des routes peut vite poser problème, alors je cherche des véhicules solides qui sont capables de supporter les trajets les plus compliqués. Je connais bien le terrain et je

sais quelles zones peuvent être difficiles d'accès, donc j'essaie de prévoir au maximum pour éviter les mauvaises surprises. » (Hasina Herinajaina).

Dans cette perspective, les répondants anticipent toujours les imprévus dans ces circuits :

« Je prépare toujours un plan B avec des itinéraires alternatifs, parfois en collaboration avec des locaux pour trouver des passages moins connus » (Emmanuel Rafanomezantsoa).

Christian Mayor, grâce à sa connaissance approfondie du terrain, il prévoit toujours plusieurs activités de remplacement en amont, afin de pallier l'annulation éventuelle de l'une d'elles pour des raisons de sécurité :

« Quand j'ai appris qu'il y avait un gang à l'allée des Baobabs, j'ai dû annuler l'activité ... On les appelle les « Dahalo », ils terrifient non seulement les touristes, mais aussi la population locale ... J'ai dû proposer plusieurs activités et j'ai laissé les touristes choisir ... Quand j'organise 2 activités, j'en ai toujours 6 en réserve. » (Christian Mayor).

Pour anticiper tout souci de réseaux et communication, Emmanuel prévoit toujours un itinéraire en version papier pour ses clients :

« J'envoie souvent les itinéraires, tickets, et confirmations en version papier au client avant son arrivée, pour éviter qu'il soit perdu s'il n'a pas internet » (Emmanuel Rafanomezantsoa).

Néanmoins, ils improvisent dans certaines circonstances, mais le plus souvent, ils anticipent. Cette anticipation est si poussée qu'elle transforme l'imprévu en événement prévu. Donc, ils disposent presque toujours d'un plan B. ainsi, si l'on reprend le sens propre de l'improvisation : c'est réagir à partir de moyens limités, sans préparation (Di Domenico et al., 2010; Simba et al., 2021;). Une fois la situation anticipée, l'action qui en découle ne peut plus être considérée comme une improvisation.

Le Tableau 3 - Anticipation vs improvisation a été dressé afin de mettre en évidence la nuance apportée par l'analyse. Cela dans l'objectif d'offrir une lecture comparative entre terrain et littérature.

Tableau 3 - Anticipation vs improvisation

Verbatims	Anticipation liée à une analyse de l'environnement	Improvisation selon di Domenico et al., 2010, et Simba et al., 2021)	Commentaires
<i>« Sur la partie nord de l'île, le cyclone venait de passer, les routes étaient coupées. On a dû s'adapter à la situation, trouver rapidement une alternative... Finalement, on a pris des motos, et ça nous a permis de continuer le circuit. »</i>	NON	OUI	Dans ce cas-ci, l'interviewé n'a pas pu anticiper un itinéraire alternatif. Il a dû improviser en trouvant des solutions pour contourner la contrainte.
<i>« Je prépare toujours un plan B avec des itinéraires alternatifs, parfois en collaboration avec des locaux pour trouver des passages moins connus »</i>	OUI	NON	Notre interviewé a anticipé toute éventualité. En cas de problème, il a un plan B avec un itinéraire alternatif.
<i>« Quand j'ai appris qu'il y avait un gang à l'allée des Baobabs, j'ai dû annuler l'activité ... J'ai dû proposer plusieurs activités et j'ai laissé les touristes choisir ... Quand j'organise 2 activités, j'en ai toujours 6 en réserve. »</i>	OUI	OUI	Selon les dires du répondant, il n'a pas pu anticiper l'arrivée des gangs. Il l'a appris en milieu de trajet. Néanmoins, il a pu anticiper toute éventualité.

3.3.4 Ajustement économique

Les acteurs interrogés font face à un environnement où l'accès aux ressources financières est limité et où les fluctuations économiques fragilisent leurs marges. Ces contraintes se traduisent notamment par des difficultés à obtenir un financement bancaire, la nécessité de fonctionner avec peu de liquidités et une forte sensibilité à la volatilité des devises. Pour y faire face, les prestataires locaux développent diverses stratégies adaptatives. Ce constat sur le terrain les l'analyse de Simba et al., (2021), selon laquelle le bricoleur fait preuve d'ingéniosité afin de trouver des alternatives bon marché. Ce type d'entrepreneur arrive tout de même à créer et maintenir son activité malgré un accès restreint aux ressources (Baker & Nelson, 2005).

Par exemple, face à un manque de financement, Jean Charles propose des circuits plus légers à organiser et moins coûteux :

« Nous essayons de promouvoir des circuits qui ne coutent pas cher [...] Les circuits de randonnée, par exemple, ne demandent pas de préparation longue. On peut les mettre en place rapidement, et ça coûte moins cher ».

Toujours dans la perspective de surmonter un accès financier limité, Jean Charles paye ses employés à la prestation. Cela lui permet d'éviter de payer un salaire fixe même durant les périodes creuses :

« Je les paye à la prestation [...] Ils travaillent avec d'autres agences si nous n'avons pas de touristes » (Jean Charles).

Mais aussi pour optimiser les coûts, certains mentionnent la négociation comme stratégie :

« Je négocie souvent avec les prestataires locaux sans passer par les intermédiaires, ce qui me permet d'obtenir des tarifs plus justes à la fois pour eux et pour mes clients. »

((Emmanuel Rafanomezantsoa).

« Il y a de la solidarité entre nous, on peut négocier et s'arranger » (Chris-André Léon)

Par ailleurs, afin de couvrir les coûts liés aux circuits, Emmanuel demande toujours un acompte :

« Je demande toujours un acompte de 30 à 50% au moment de la réservation pour couvrir les premiers frais » (Emmanuel Rafanomezantsoa).

Toujours dans l'optique de réduire les coûts, certains de nos répondants préfèrent s'autofinancer pour éviter les taux d'intérêt élevés et les garanties demandées :

« Quand on a besoin de financement, nous préférons éviter d'emprunter chez des proches et faire un prêt à la banque. [...] La banque demande de mettre quelque chose en garantie. Si on n'a pas de patrimoine, on ne peut pas faire d'emprunt [...] Les intérêts sont très élevés. » (Hasina Herinajaina) ;

« J'ai utilisé mes économies personnelles au lancement. C'était la seule source fiable ... Chaque bénéfice est souvent réinjecté dans l'activité pour l'achat de matériel, la communication et le développement des circuits » (Emmanuel Rafanomezantsoa) ;

Dans ce contexte, les dires de Jonah font complètement écho au bricolage entrepreneurial qui se définit par la capacité à « faire avec les moyens du bord » (making do) (Baker & Nelson, 2005) :

« Les investisseurs se méfient. Il fallait, donc, utiliser ce qu'on avait et ce qu'on a et continuer à investir. » (Jonah Ramanpionona).

Les stratégies employées par nos répondants rappellent la notion d'innovation frugale de Prabhu (2017), définie comme la capacité à créer des solutions avec le moins de

coûts possible. Elle permet de maximiser les extrants (par ex. la quantité produite) tout en minimisant les intrants (par ex. les ressources matérielles). Elle permet de faire face à la rareté des ressources et à la volatilité des prix.

Bien que cette notion ne soit pas explicitement citée dans la littérature sur le bricolage entrepreneurial, nos données de terrain montrent que cette logique d'économie ingénieuse s'en rapproche fortement.

3.3.5 Recours à l'informalité

Bricoler, c'est aussi s'opposer aux contraintes imposées par l'environnement. Afin de maintenir son activité, l'entrepreneur va aller jusqu'à agir contre les limites structurelles (Baker & Nelson, 2005).

C'est dans cette perspective que certains acteurs locaux vont opter pour l'informalité afin d'éviter de payer des taxes ou des frais administratifs jugés trop élevés pour leurs capacités financières :

« Les taxes annuelles, c'est énorme pour moi. Si je déclare tout, je ne pourrai pas tenir. » (répondant anonyme) ;

« Pour avoir une licence d'agence, il faut payer environ 6 millions d'ariarys. C'est énorme. Du coup, je ne déclare pas officiellement. Cela me rend moins visible à l'international, mais je n'ai pas le choix. »² (déclaration faite anonymement).

² Les montants indiqués (par exemple 4 millions ou 6 millions d'ariary pour l'obtention d'une licence d'agence) sont rapportés directement par les répondants. Dans le cadre de notre posture constructiviste, l'objectif est de restituer leur perception et leur vécu tels qu'ils les expriment, sans chercher à vérifier l'exactitude objective de ces chiffres. L'intérêt ici n'est pas de déterminer le coût réel, mais de comprendre comment ces acteurs vivent et interprètent cette contrainte.

« Je suis en freelance ... Je ne suis pas tour opérateur officiellement, je n'ai pas assez de financement, il faut avoir une licence, ça coute 4 millions d'ariarys » (déclaration faite anonymement) ;

« Officiellement je suis vendeuse de billets ... Mais, en réalité je suis tour opérateur » (répondant anonyme).

3.3.6 Diversification et réorientation temporaire des activités

Baker & Nelson (2005) définissent le bricolage parallèle comme la tendance des entrepreneurs à étendre simultanément leurs activités vers de nouvelles opportunités, en réutilisant ou adaptant des ressources déjà disponibles, tout en poursuivant leur activité principale

Sur le terrain, les acteurs locaux du tourisme à Madagascar ne se limitent pas à une seule prestation, ils diversifient leurs activités.

Certains, comme Rajo, proposent également la location de voitures, offrant ainsi aux clients une solution de transport indépendante des circuits organisés :

« Rajo propose aussi des services de location de voiture » (Hasina Raharimanantena).

Cette diversification se traduit aussi par des ajustements temporaires.

Par exemple, notre répondant anonyme s'est réorienté vers un tourisme plus domestique :

« Quand les frontières étaient fermées, je me suis spécialisé dans le tourisme local. J'ai découvert que les Malgaches aimaient voyager dans leurs propres pays ». (Répondant anonyme).

De son côté, Toky s'est orienté vers des activités sans lien direct avec le tourisme, comme le travail en usine durant la pandémie de Covid-19 :

« Pendant le Covid, il n'y avait plus de clients du tout. J'ai dû arrêter le tourisme et travailler à l'usine. Ce n'était pas mon métier, mais il fallait bien trouver une solution pour continuer à vivre. » (Toky harinomena).

Se retirer temporairement de son activité ne relève pas, selon Baker & Nelson (2005), du bricolage entrepreneurial. Toky est d'ailleurs le seul répondant à avoir adopté cette stratégie. En dehors de cette situation exceptionnelle, ses pratiques restent globalement en adéquation avec le bricolage. L'idée selon laquelle un entrepreneur dispose de trois options distinctes : éviter les défis, rechercher des ressources extérieures ou bricoler ne se confirme pas dans ce cas de figure. Toky n'a évité un défi qu'à une seule occasion, sans pour autant interrompre durablement son activité, et ce, malgré les contraintes auxquelles il fait face.

3.4 Théorie émergente : bricolage anticipatif

Pour rappel, l'environnement est considéré comme un ensemble de contraintes et d'opportunités qui modèlent les choix stratégiques et opérationnels (Akpoviroro, 2018; Cherunilam, 2016). Dans cette perspective, son analyse constitue un levier essentiel pour orienter les stratégies à adopter (Covin & Slevin, 1989; Kiyak & Pranckevičiūtė, 2017).

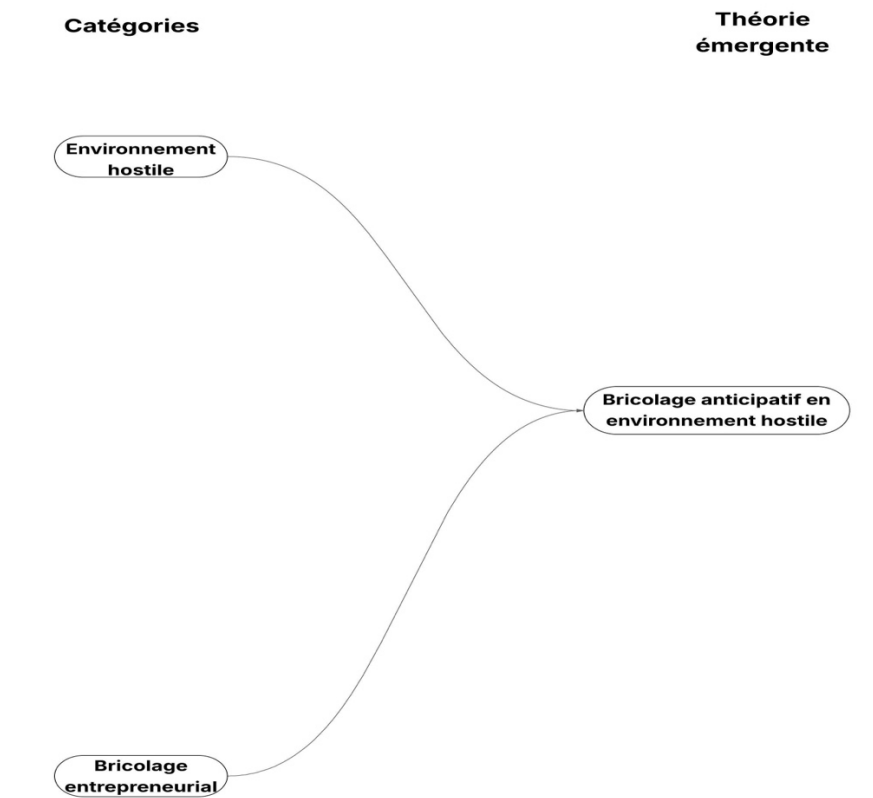
Cette théorie se traduit sur notre terrain : les entrepreneurs malgaches ont une connaissance fine de leurs environnements entrepreneuriale et le perçoivent comme hostile. Par ailleurs, ils ont adopté leurs stratégies à travers le bricolage entrepreneurial afin de contrer ces contraintes. Et même si cette approche n'est pas adoptée dans tous les domaines, elle reste prédominante dans leurs activités.

Ainsi, l'analyse des données recueillies sur le terrain montre que la théorie du bricolage entrepreneurial et les caractéristiques d'un environnement hostile ne se contentent pas de coexister, mais s'entremêlent au sein d'un même processus.

Pour chaque stratégie ou réaction face à l'imprévu, on observe que, dans certains cas, les acteurs anticipent également les contraintes. Cette capacité d'anticipation n'est toutefois possible que grâce à une connaissance fine et actualisée de leur environnement entrepreneurial.

C'est précisément cette interaction entre la compréhension de l'environnement et la mise en œuvre du bricolage qui explique la naissance d'une nouvelle proposition théorique (voir Figure 11 - Structure de Gioia : Théorie émergente) :

Figure 11 - Structure de Gioia : Théorie émergente



La Figure 11 - Structure de Gioia : Théorie émergente illustre comment ces deux concepts s'entrelacent pour donner lieu à une théorie originale qui n'existe pas dans la littérature, que nous qualifions de « bricolage anticipatif », combinant improvisation et planification.

En effet, les entrepreneurs locaux malgaches ne se contentent pas seulement d'agir avec les moyens du bord. Ils développent des modes d'action adaptatifs façonnés par une connaissance fine de leurs environnements entrepreneuriaux. Au point, où ces modes d'action sont devenus une norme et une part intégrante de leurs organisations. Celle-ci intègre dans la planification, la prise de décision et les relations avec les partenaires.

Il subsiste néanmoins une part d'improvisation dans leurs activités, mais celle-ci intervient principalement dans l'apprentissage par l'expérience. Une fois la compétence acquise, elle se transforme en une pratique intégrée et applicable au quotidien.

Ainsi, ce concept s'est construit sur trois constats :

- Une perception experte de l'environnement : Les entrepreneurs malgaches connaissent leurs contextes presque par cœur, ce qui transforme certains imprévus en situations anticipées
- Une mobilisation des ressources de manière stratégiques : l'usage de réseaux, de compétences, de dépenses personnelles est intégré dans leurs pratiques
- Une improvisation encadrée par l'anticipation : même si les réponses immédiates existent face à une situation imprévisible. Elles découlent souvent d'une préparation fondée sur l'expérience et la connaissance fine de l'environnement.

Ainsi, pour définir ce concept, le bricolage anticipatif s'inscrit dans la continuité du bricolage « classique », qui constitue une notion plus générale. Il s'en distingue toutefois par l'intégration systématique d'une lecture proactive de l'environnement hostile. Dans ce cadre, l'anticipation devient un élément central du processus, et non plus une simple réaction face aux contraintes.

En d'autres termes, il s'agit d'analyser et de comprendre son environnement au point de pouvoir anticiper en amont les situations potentiellement contraignantes et d'y apporter des solutions avant qu'elles ne surviennent.

3.5 Limites et recommandations

Ce travail présente certaines limites. L'échantillon comprend neuf acteurs touristiques. Bien que leurs profils soient variés, la majorité travaille dans la prestation de services, souvent comme guides, chauffeurs-guides, agents de voyage ou tour-opérateurs. Un seul possède une structure importante avec plusieurs employés. Les autres travaillent seuls ou engagent ponctuellement. Cette composition ne représente pas toute la diversité du secteur.

Les données recueillies sont principalement qualitatives. Elles reposent sur les perceptions des répondants et ne peuvent pas être généralisées à l'ensemble du secteur.

Certaines observations sur le terrain ne sont pas confirmées par des données quantitatives. Les travaux existants, comme ceux de Banque mondiale (2025), apportent un cadre, mais ne couvrent pas toutes les spécificités propres à notre sujet.

Deux orientations principales peuvent prolonger ce travail, l'une centrée sur l'approfondissement du sujet d'étude, l'autre sur l'élargissement de son champ d'application.

3.5.1 Approfondir l'étude

Poursuivre l'observation des acteurs touristiques locaux à Madagascar permettrait d'affiner la compréhension des dynamiques identifiées.

Il serait intéressant :

- D'élargir l'échantillon à un plus grand nombre de répondants et à des segments variés du secteur (hôtellerie, restauration, activités culturelles), pour vérifier si le bricolage entrepreneurial et, en particulier, le bricolage anticipatif, se retrouvent dans des structures plus grandes et plus formalisées.
- D'analyser plus en profondeur les implications institutionnelles, en étudiant comment l'État et les politiques publiques pourraient réduire l'hostilité de l'environnement entrepreneurial.

3.5.2 Élargir le champ d'études

Explorer ce phénomène au-delà du cas malgache offrirait une vision comparative.

Plusieurs pistes sont possibles :

- Conduire des recherches comparatives entre Madagascar et d'autres pays, qu'ils soient en développement, émergents ou développés, afin de déterminer si le bricolage anticipatif est lié à des spécificités locales ou s'il s'agit d'un mécanisme plus universel.
- Mobiliser d'autres cadres théoriques complémentaires, tels que l'économie frugale, pour enrichir l'analyse des stratégies d'adaptation dans des environnements hostiles.

Conclusion générale

L'objectif de ce mémoire était, dans un premier temps, était d'examiner l'environnement entrepreneurial et d'étudier la manière dont il est perçu par les acteurs du tourisme.

Et, dans un second temps, d'analyser les stratégies qu'ils déploient pour s'y adapter, en mobilisant les apports théoriques relatifs au bricolage entrepreneurial.

De ce fait, nous avons formulé la question suivante :

« Dans quelle mesure la perception de leur environnement entrepreneurial influence-t-elle la capacité d'adaptation des acteurs touristiques locaux à Madagascar à travers le bricolage entrepreneurial ? »

Pour y répondre, deux sous-questions ont été posées :

1. Comment ces acteurs perçoivent-ils leur environnement entrepreneurial ?
2. Comment s'adaptent-ils à travers le bricolage entrepreneurial ?

Ainsi, une analyse des résultats et leurs croisements avec la littérature ont permis de répondre à la première sous-question:

Malgré certaines contradictions, d'un point de vue général, les acteurs touristiques locaux malgaches perçoivent leur environnement entrepreneurial comme hostile . Ce contexte est marqué par des contraintes qui échappent totalement à leur contrôle.

Lorsqu'ils le décrivent, ils ne se limitent pas à énumérer les contraintes, mais expliquent aussi les effets directs que celles-ci ont sur leur activité (annulations de circuits, perte de clients, difficultés à planifier, hausse des coûts, etc.).

Ainsi, ce contexte apparaît non seulement instable et imprévisible, mais aussi directement nuisible à leur manière de travailler et, plus largement, à leur capacité à entreprendre.

Cette vision rejoint Covin & Slevin (1989), qui rappellent que l'environnement externe ne peut être maîtrisé et que l'hostilité en est un attribut inhérent. Elle confirme aussi l'idée avancée par Khandwalla (1977) : c'est la perception qu'a l'entrepreneur de cet environnement qui le rend véritablement hostile dans la pratique.

Après avoir clarifié la manière dont les acteurs perçoivent leur environnement entrepreneurial, il est désormais possible de s'intéresser à la deuxième sous-question, qui porte sur leurs stratégies d'adaptation à travers le bricolage entrepreneurial :

Face aux contraintes de leur environnement, les acteurs touristiques locaux malgaches développent des stratégies d'adaptation reposant sur le bricolage entrepreneurial. Ils mobilisent les ressources disponibles. Ils les combinent de manière créative pour répondre à des contraintes (réorganiser un circuit à cause d'une route coupée, trouver un hébergement alternatif en cas de coupure d'électricité, ou mutualiser des services avec d'autres acteurs pour réduire les coûts.).

Ces pratiques confirment l'idée de Baker & Nelson (2005), selon laquelle le bricolage consiste à « faire avec les moyens du bord » en réutilisant, transformant ou réaffectant des ressources déjà accessibles.

Cependant, il serait réducteur d'aborder le bricolage entrepreneurial en se limitant à déterminer si l'entreprise y recourt ou à quelle fréquence. (Rönkkö et al., 2013).

Nos résultats montrent que cette adaptation ne se limite pas toujours au bricolage au sens strict. Certains acteurs s'inscrivent aussi dans des démarches plus formelles (une formation à l'université, prêts à la banque). Aussi, ils vont avoir tendance à chercher des ressources externes ou en créer (agrandir son réseau de contacts, prêt à la banque, recherche de collaborations externes ...).

De ce fait, nos résultats ne confirment pas l'idée que les entreprises disposent de trois options : soit elle évite le défi, soit elle recherche des ressources externes, soit elle bricole (Baker & Nelson, 2005).

Dans certaines situations, nos répondants combinent en réalité ces trois options.

Les entrepreneurs touristiques malgaches recourent effectivement au bricolage entrepreneurial et le mobilisent de manière régulière dans la gestion de leur activité. Toutefois, elle ne s'observe pas dans toutes les situations ni dans tous les domaines de leur pratique. Dans certains cas, la solution adoptée prend une forme plus formelle ou, plus rarement, par un retrait temporaire de l'activité.

Pour finir, ce travail ne s'est pas contenté d'appliquer deux théories existantes, mais il en a été tiré une nouvelle lecture qui a permis de répondre à la question générale. En croisant les réponses aux deux sous-questions, il ressort que la perception d'un environnement entrepreneurial hostile agit comme un déclencheur majeur des stratégies d'adaptation.

Plus l'environnement est perçu comme contraignant et instable, plus les acteurs recourent à des solutions flexibles, rapides et peu coûteuses, typiques du bricolage entrepreneurial.

Toutefois, cette capacité d'adaptation ne se limite pas au bricolage au sens strict : elle inclut également des démarches plus formelles ou une combinaison de plusieurs stratégies.

Il en découle une lecture originale, propre à cette recherche.

En reliant la perception de l'environnement aux pratiques de bricolage, nous avons identifié une nouvelle forme d'adaptation que nous avons nommée « le bricolage anticipatif. »

Une observation fine de l'environnement permet à certains acteurs d'anticiper les contraintes avant qu'elles ne surviennent. Cette anticipation réduit la part d'improvisation, tout en conservant l'essence du bricolage, c'est-à-dire l'utilisation créative des ressources disponibles.

Ainsi, leur perception ne détermine pas seulement s'ils bricolent, mais aussi comment ils bricolent.

Ce lien entre anticipation et bricolage ouvre la voie à une nouvelle compréhension de l'adaptation entrepreneuriale dans des environnements instables, et constitue l'une des contributions majeures de ce travail.

Bibliographie

- Achmad, F., Prambudia, Y., & Rumanti, A. A. (2023). Improving Tourism Industry Performance through Support System Facilities and Stakeholders : The Role of Environmental Dynamism. *Sustainability*, 15(5), 4103.
<https://doi.org/10.3390/su15054103>
- Afutu-Kotey, R. L., & Gough, K. V. (2022). Bricolage and informal businesses : Young entrepreneurs in the mobile telephony sector in Accra, Ghana. *Futures*, 135, 102487. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2019.102487>
- Akpoviro, K. S. (2018). *IMPACT OF EXTERNAL BUSINESS ENVIRONMENT ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE*. 4(3).
- Ashley, C., & Mitchell, J. (2010). *Tourism and Poverty Reduction : Pathways to Prosperity*.
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). *Creating Something from Nothing : Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage*.
https://www.researchgate.net/publication/228316078_Creating_Something_From_Nothing_Resource_Construction_Through_Entrepreneurial_Bricolage
- Banque mondiale. (2025). *Vue d'ensemble : Madagascar*.
<https://www.banquemondiale.org/fr/country/madagascar/overview#1>
- Camilleri, M. A. (2017). *Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product : An Introduction to Theory and Practice*.
https://www.researchgate.net/profile/Mark-Anthony-Camilleri/publication/322174521_Travel_Marketing_Tourism_Economics_and_the_Airline_Product_An_Introduction_to_Theory_and_Practice/links/5c6e5a22

92851c1c9df1a86b/Travel-Marketing-Tourism-Economics-and-the-Airline-Product-An-Introduction-to-Theory-and-Practice.pdf

Camilleri, M. A. (2018). *The Marketing Environment*.

Carter, S. M., & Little, M. (2007). Justifying Knowledge, Justifying Method, Taking Action : Epistemologies, Methodologies, and Methods in Qualitative Research. *Qualitative Health Research*, 17(10), 1316-1328.

<https://doi.org/10.1177/1049732307306927>

Ceesay, M. L. (2020). *The Gambia : Strategy for Developing Value Chains in Tourism*.

UNCTAD. https://unctad.org/system/files/official-document/unda-project-1819I_The-Gambia_gvc_en.pdf

Charmaz, K. (2012). *Constructing grounded theory : A practical guide through qualitative analysis* (Repr). Sage.

Cherunilam, F. (2016). *BUSINESS ENVIRONMENT*.

Christian, M., Fernandez-Stark, K., Ahmed, G., & Gereffi, G. (s. d.). *The Tourism Global Value Chain*.

Christian, M. M. (2012). Tourism Global Production Networks. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2159171>

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.

<https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>

Demba, B., Iain, C., Mann, S., Twining-Ward, L., Eneida, F., Andres, G., & Messerli, H. (2011). *Africa Region Tourism strategy*. World bank.

Di Domenico, M., Haugh, H., & Tracey, P. (2010). Social Bricolage : Theorizing Social Value Creation in Social Enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 681-703. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00370.x>

- Dumez, H. (s. d.). *Qu'est-ce que la recherche qualitative ?* 7.
- Easterly, W. (2002). *The elusive quest for growth : Economists' adventures and misadventures in the tropics* (1. MIT press paperback ed). MIT Press.
- Engstrom, L. (2022). *Madagascar : Institution-Building in a Fragile State*.
- Farias, R. A. S., & Hoffmann, V. E. (s. d.). *Territorial Support Institutions and Relationship Structure in Tourism Destination Management : A Brazilian Case Study*. <https://doi.org/10.14210/rtva.v23n3.p655-676>
- Fisher, G. (2012). Effectuation, Causation, and Bricolage : A Behavioral Comparison of Emerging Theories in Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(5), 1019-1051. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00537.x>
- Fletcher, J. (2018). *Tourism : Principles and practice* (Sixth edition). Pearson.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research : Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Hall, W. K. (1980). *Survival Strategies in a Hostile Environment*.
- Helmke, G., & Levitsky, S. (2004). Informal Institutions and Comparative Politics : A Research Agenda. *Perspectives on Politics*, 2(4), 725-740.
- Herrington, M., & Coduras, A. (2019). The national entrepreneurship framework conditions in sub-Saharan Africa : A comparative study of GEM data/National Expert Surveys for South Africa, Angola, Mozambique and Madagascar. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 60. <https://doi.org/10.1186/s40497-019-0183-1>
- International Labour Organisation (Éd.). (2010). *Developments and challenges in the hospitality and tourism sector*. Global Dialogue Forum for the Hotels, Catering, Tourism Sector, Geneva. ILO.

- Khandwalla, P. (1977). *The Design of Organizations*. New York : Harcourt Brace Jovanovich.
- <https://archive.org/details/designoforganiza0000khan/page/334/mode/2up>
- Kiyak, D., & Pranckevičiūtė, L. (2017). Determining the Relation between the Business Environment and Companies Solvency Factors in the Post – crisis Period. *Ekonomika*, 95(3), 64-80. <https://doi.org/10.15388/ekon.2016.3.10329>
- Lévi-Strauss, C. (1962). *La pensée sauvage*. Plon.
- Linna, P. (2013). *BRICOLAGE AS A MEANS OF INNOVATING IN A RESOURCE-SCARCE ENVIRONMENT: A STUDY OF INNOVATOR-ENTREPRENEURS AT THE BOP*. https://www.researchgate.net/publication/263867831_Bricolage_as_a_means_of_innovating_in_a_resource_scarce_environment_a_study_of_innovator-entrepreneurs_at_the_BOP
- Liu, X., & Zhang, L. (2024). Entrepreneurial Bricolage, Business Model Innovation, and Sustainable Entrepreneurial Performance of Digital Entrepreneurial Ventures : The Moderating Effect of Digital Entrepreneurial Ecosystem Empowerment. *Sustainability*, 16(18), 8168. <https://doi.org/10.3390/su16188168>
- Makri, C., & Neely, A. (2021). Grounded Theory : A Guide for Exploratory Studies in Management Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 20, 16094069211013654. <https://doi.org/10.1177/16094069211013654>
- Mateus, S., & Sarkar, S. (2024a). Bricolage – a systematic review, conceptualization, and research agenda. *Entrepreneurship & Regional Development*, 36(7-8), 833-854. <https://doi.org/10.1080/08985626.2024.2303426>

- Mateus, S., & Sarkar, S. (2024b). Bricolage – a systematic review, conceptualization, and research agenda. *Entrepreneurship & Regional Development*, 36(7-8), 833-854. <https://doi.org/10.1080/08985626.2024.2303426>
- Morse, J. M., Bowers, B. J., Charmaz, K., Cobin, J., Porr, C. J., & Stern, P. N. (2021). *Developing grounded theory The second generation*.
- Nichter, S., & Goldmark, L. (2009). Small Firm Growth in Developing Countries. *World Development*, 37(9), 1453-1464.
<https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2009.01.013>
- Nogueira-Budny, D., & van der Werf, M. (2022, septembre 28). *he World Bank in Madagascar : Adapting to fragility and governance challenges*.
<https://ieg.worldbankgroup.org/blog/world-bank-madagascar-adapting-fragility-and-governance-challenges>
- North, D. C. (1991). Institutions. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 97-112.
<https://doi.org/10.1257/jep.5.1.97>
- Oana-Ramona, Ilovan & Iulia, Doroftei. (2017). *QUALITATIVE RESEARCH IN REGIONAL GEOGRAPHY. A METHODOLOGICAL APPROACH*. Presa Universitară Clujeană. https://doi.org/10.23740/QUAL_METHODS2017
- Pin, C. (2023). *L'entretien semi-directif*.
- Prabhu, J. (2017). Frugal innovation : Doing more with less for more. *Philosophical Transactions of the Royal Society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences*, 375(2095), 20160372. <https://doi.org/10.1098/rsta.2016.0372>
- Rajoelina, A. (2019, février 20). *Communication officielle : La lutte contre la corruption*. Présidence de la République de Madagascar.
<https://www.presidence.gov.mg/19-a-la-une/63-la-lutte-contre-la-corruption.html>

Revue de l'urbanisation de Madagascar : Tirer parti des villes comme moteurs de la croissance et vecteurs de la transformation structurelle. (2024).

<https://documents1.worldbank.org/curated/en/099031824195137535/pdf/P174676-298710eb-48a0-4ef8-9323-d72cc17c9e74.pdf>

Rönkkö, M., Peltonen, J., & Arenius, P. (2013). Selective or Parallel? Toward Measuring the Domains of Entrepreneurial Bricolage. In A. C. Corbett & J. A. Katz (Éds.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth* (Vol. 15, p. 43-61). Emerald Group Publishing Limited.

[https://doi.org/10.1108/S1074-7540\(2013\)0000015005](https://doi.org/10.1108/S1074-7540(2013)0000015005)

Sarrasin, B. (2007). Géopolitique du tourisme à Madagascar : De la protection de l'environnement au développement de l'économie: *Hérodote*, n° 127(4), 124-150. <https://doi.org/10.3917/her.127.0124>

Simba, A., Ojong, N., & Kuk, G. (2021). Bricolage and MSEs in emerging economies. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 22(2), 112-123. <https://doi.org/10.1177/1465750320969621>

Strauss, & Corbin. (1998). *Basics of qualitative research techniques.*

The Importance of PESTEL Analysis for Environmental Scanning Process (avec Çitilci, T., & Akbalık, M.). (2020). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-2559-3.ch016>

The world bank group. (2022). *ENTERPRISE SURVEYS : Madagascar 2022 Country Profile.*

Transparency International. (2025, juillet 17). *Corruption à Madagascar.*

<https://www.transparency.org/en/countries/madagascar>

United Nations Common Country Analysis : Madagascar 2022. (s. d.). United Nations Madagascar.

- Weick, K. E. (1993). *Organization redesign as improvisation*.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy* (13^e éd.). Pearson.
- Wiseman, Y. (s. d.). *Madagascar had better invest in a single land transportation infrastructure*.
- Wong, C. S., & Kwong, W.-Y. Y. (2003). *Outbound tourists' selection criteria for choosing all-inclusive package tours*.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S026151770300150X>
- World Bank. (2022). *Enterprise Surveys – Madagascar Country Profile 2022*.
<https://www.enterprisesurveys.org/content/dam/enterprisesurveys/documents/country/Madagascar-2022.pdf>
- World Bank. (2024). *Maximizing Finance for Development*. Washington, DC.
<https://doi.org/10.1596/37100>
- World bank. (2025). *Madagascar Economic Update : Bridging the Productivity Divide*. The World Bank.
- Wu, H., Xu, Z., Li, B., & Škare*, M. (2025). How entrepreneurial ventures use bricolage theory to improve competitiveness. *Journal of Competitiveness*.
<https://doi.org/10.7441/joc.2025.01.14>
- Xu, L. C. (2011). The Effects of Business Environments on Development : Surveying New Firm-level Evidence. *The World Bank Research Observer*, 26(2), 310-340.
<https://doi.org/10.1093/wbro/lkq012>
- Yvonne, G. (s. d.). *Conduire un projet de recherche – Une perspective qualitative*. Éditions EMS – Management & Société.

Zahra, S. A., & Bogner, W. C. (1999). *TECHNOLOGY STRATEGY AND SOFTWARE
NEW VENTURES' PERFORMANCE: EXPLORING THE MODERATING
EFFECT OF THE COMPETITIVE ENVIRONMENT.*

