

L'influence perçue des éléments de l'écosystème entrepreneurial sur le processus d'improvisation.

Le cas des étudiants entrepreneurs.

Nicolas PANTALONE

Sous la direction de
Amélie BOUTINOT

Master 2 Management et administration des entreprises,
Mention Entrepreneuriat
EM Strasbourg Business School

Année universitaire : 2023/2024

« L'Université de Strasbourg n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur[e] »

REMERCIEMENTS

Cette recherche n'aurait pu aboutir sans le soutien, la disponibilité et les précieux conseils de ma directrice de mémoire. Je tiens à adresser mes plus sincères remerciements à Madame Amélie Boutinot, enseignante-chercheuse à l'Ecole de Management de Strasbourg, pour sa confiance indéfectible dans ce travail.

Je tiens à remercier Madame Anaïs Hamelin, Professeure des Universités, pour l'attention portée à mon travail et pour avoir accepté de faire partie du jury d'évaluation de ce mémoire.

Mes remerciements vont également à Didier Grandclaude, Maître de conférences à l'Ecole de Management de Strasbourg, qui m'a conseillé dans la préparation de ce travail.

Je tiens à adresser mes remerciements à Quentin Lambert, doctorant au laboratoire HuManiS de l'Ecole Doctorale Augustin Cournot et Responsable pédagogique du Diplôme Universitaire Jeune Entrepreneur de l'Ecole de Management de Strasbourg, pour ses précieux conseils.

Je remercie l'Ecole de Management de Strasbourg et la Ruche à Projets qui m'ont formé et accompagné dans mes projets durant cette année de Master 2 Entrepreneuriat.

Je remercie l'ensemble des étudiants entrepreneurs avec qui j'ai eu l'occasion de m'entretenir dans le cadre de cette recherche.

Je tiens à adresser mes remerciements à mes proches pour avoir accepté de relire l'ensemble de ce travail.

Enfin, qu'aurait été cette année sans le soutien et les remarques (presque) avisées de mes camarades de Master 2, Léa Martin, François Richomme et Nicolas Robert. Je leur adresse mes plus sincères remerciements.

Résumé

Plusieurs recherches sont consacrées à l'étude de la relation entre l'improvisation et l'environnement dans lequel évoluent les entrepreneurs. Or, aucune étude n'a abordé cette relation sous le prisme de l'écosystème entrepreneurial. Ce mémoire explore donc l'influence des éléments de l'écosystème entrepreneurial sur le processus d'improvisation des entrepreneurs. Le cas des étudiants entrepreneurs permet de fournir une première illustration de cette influence. A travers un cadre méthodologique qualitatif, cette recherche s'appuie sur des entretiens semi-directifs menés auprès d'étudiants entrepreneurs au sein de l'écosystème strasbourgeois et permet de montrer que chaque élément de l'écosystème exerce sa propre influence sur le processus d'improvisation, celle-ci pouvant être favorisante, ambivalente ou contraignante.

Abstract

Several studies are devoted to the analysis of the relationship between improvisation and the environment in which entrepreneurs evolve. However, none of these addressed this relationship through the prism of the entrepreneurial ecosystem. This master thesis explores the influence of elements of the entrepreneurial ecosystem on the entrepreneurial improvisation process. The case of student entrepreneurs offers a first illustration of this influence. Through a qualitative methodological framework, this research is based on semi-structured interviews with student entrepreneurs within Strasbourg ecosystem and shows that each element of the ecosystem has its own influence on the process of improvisation, which can be favorable, ambivalent, or restrictive.

Mots-clés principaux :

Improvisation ; entrepreneuriat ; écosystème entrepreneurial ; étudiants entrepreneurs.

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE	5
CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTERATURE.....	12
1. Le cadre processuel de l'improvisation.....	12
2. Le cadre d'action : l'écosystème entrepreneurial.....	28
CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	44
1. Les choix épistémologiques et méthodologiques.....	44
2. Présentation du terrain de recherche et analyse des données	52
CHAPITRE 3 : RESULTATS DE LA RECHERCHE.....	65
1. Qualification des éléments de l'écosystème entrepreneurial influençant le processus d'improvisation	65
2. Traduction de l'influence des éléments de l'écosystème entrepreneurial sur le processus d'improvisation	72
CHAPITRE 4 : DISCUSSION ET CONCLUSION GENERALE	83
1. Discussion et apports théoriques	83
2. Conclusion générale	88
Annexes	Erreur ! Signet non défini.
Bibliographie	100

INTRODUCTION GENERALE

A la fin de l'année 2022, le réseau social Twitter fut racheté par l'entrepreneur Elon Musk. De grands changements eurent lieu pour l'entreprise, notamment un changement de nom, Twitter devenant X, entraînant *de facto* un changement de logo qui se réalisa en plusieurs temps conduisant certains observateurs à qualifier le lancement de X comme improvisé¹. Pourtant, cela n'a pas empêché l'entreprise de trouver sa nouvelle image de marque. Ceci n'est qu'un exemple parmi tant de situations où les organisations ont eu recours à l'improvisation, qui est de plus en plus valorisée en leur sein². En effet, la dynamique et la complexité des défis présents et à venir (Zenk et al., 2022), tels que l'accélération de la mondialisation, la libéralisation commerciale, l'interconnectivité de plus en plus accrue par les systèmes d'information et Internet (Hadida et al., 2015) ou des crises, comme la crise sanitaire de la Covid-19, conduisent à rendre les planifications à long terme de moins en moins pertinentes. Cela pousse les organisations à s'adapter et se réinventer rapidement pour faire face à ce type d'évènement afin de voir prospérer leurs activités dans le futur.

Ainsi, la vision persistante selon laquelle la planification est cruciale dans le processus de création et de développement d'une entreprise comporte plusieurs faiblesses (Best & Gooderham, 2015). Tout d'abord, le lien entre planification et succès est difficile à déterminer (Dimov, 2010). Ensuite, les résultats des recherches empiriques sur la relation entre planification et succès ou échec ont tendance à être peu concluantes, notamment dans le cas du plan d'affaires (Perry, 2001). Par ailleurs, la planification reste marginale parmi les petites entreprises et les entrepreneurs, d'autant plus que ceux qui décident d'avoir recours à la planification ne suivent que rarement leur plan d'affaires lors de la création et du développement de leurs entreprises (Karlsson & Honig, 2009). Enfin, lors de la survenance d'un évènement imprévu et irréversible, il est impératif de trouver une solution afin d'y répondre rapidement (Aram & Walochik, 1997, cité dans Best & Gooderham, 2015). La planification ne s'avère donc pas toujours idéale face à la pression du temps et des évènements.

¹ Messian, Frédéric. « Twitter, le sens de la marque », *Stratégies*, 2023.
<https://www.strategies.fr/actualites/tribunes/LQ2404438C/twitter-le-sens-de-la-marque-frederic-messian-lonsdale.html>

² Abrantes, Antonio. « Les entreprises qui valorisent la capacité d'improvisation ont un avantage compétitif dans les périodes de turbulences », *Le Monde*, 2022.
https://www.lemonde.fr/idees/article/2022/12/25/les-entreprises-qui-valorisent-la-capacite-d-improvisation-ont-un-avantage-competitif-dans-les-periodes-de-turbulences_6155647_3232.html

Les entrepreneurs disposent d'une alternative essentielle pour le développement de leur processus entrepreneurial : l'improvisation (Best & Gooderham, 2015 ; Fultz & Hmieleski, 2021 ; Hmieleski & Corbett, 2008).

L'improvisation au sein des organisations a d'abord été analysée de manière métaphorique avec le jazz, reconnu pour son esprit d'improvisation. Dans la musique jazz, les musiciens sont en capacité de transformer des problèmes inattendus en opportunités musicales, intégrant ainsi les erreurs à leur environnement afin d'activer leur imagination (Barrett, 1998). Un autre domaine artistique a été utilisé pour la métaphore de l'improvisation au sein des organisations, il s'agit du théâtre d'improvisation. En effet, cette approche métaphorique a le mérite d'être davantage accessible et transférable puisque les éléments sur lesquels les acteurs s'appuient pour improviser sont les mêmes que ceux dont disposent les individus dans leur vie quotidienne contrairement au jazz où des connaissances musicales sont nécessaires (Vera & Crossan, 2004). Ces pratiques artistiques ont permis à la recherche de conceptualiser l'improvisation organisationnelle, puis l'analyse s'est propagée à l'improvisation dans un cadre entrepreneurial. Cela a permis de mettre en avant la créativité et la spontanéité afin de faire face à des événements imprévus et inattendus (Crossan et al., 1996), qualités essentielles dans le milieu des affaires et de l'entrepreneuriat (Best & Gooderham, 2015 ; Pina e Cunha et al., 1999), permettant ainsi de définir l'improvisation comme la fusion délibérée de la conception et de l'exécution d'une production nouvelle (Ciuchta et al., 2021).

Cependant, les entrepreneurs sont ancrés dans un environnement composé d'acteurs et de facteurs qui impactent leurs décisions et leurs actions comme l'improvisation. Cela permet de souligner la dépendance des entrepreneurs et des nouvelles entreprises aux macro-processus dans leur environnement (Aldrich & Martinez, 2001 cités dans Roundy & Fayard, 2019). Désormais, la littérature emploie volontiers le terme « écosystème » dont les idées fondamentales qui se trouvent derrière ce concept sont fortement enracinées dans la recherche au travers de littératures connexes (Wurth et al., 2022) : environnement entrepreneuriaux (Van De Ven, 1993), systèmes régionaux d'innovation (Doloreux & Bitard, 2005), clusters (Delgado et al., 2010). Les relations et interactions qui ont lieu au sein d'un écosystème entrepreneurial impliquent d'identifier les acteurs qui se situent chacun à un niveau (Chasserio et al., 2022). Au niveau macro, nous pouvons trouver les organismes et agences étatiques, les collectivités territoriales, etc. Au niveau meso, nous pouvons trouver les incubateurs, les organismes de financement et d'accompagnement, les universités, les réseaux d'entrepreneurs, etc. Enfin, au

niveau micro, nous trouvons les entrepreneurs. De ces acteurs vont émerger différents attributs qui, combinés, forment l'écosystème entrepreneurial. Ces derniers sont d'ordre politique, économique, social et culturel (Spigel, 2017). Ce mémoire explore ainsi la problématique suivante :

Comment les éléments de l'écosystème entrepreneurial influencent le processus d'improvisation des entrepreneurs ?

La recherche sur les écosystèmes entrepreneuriaux s'est intéressée à quatre domaines (Wurth et al., 2022). Le premier domaine porte sur les écosystèmes en tant que contextes et le contexte des écosystèmes dans la mesure où les écosystèmes entrepreneuriaux sont des systèmes ouverts sensibles aux conditions extérieures et les éléments des écosystèmes sont présents et interagissent à tous les niveaux spatiaux. Le deuxième domaine porte sur la structure des écosystèmes entrepreneuriaux, notamment les réseaux et la connectivité, dans la mesure où le développement des résultats des écosystèmes dépend des liens sociaux entre acteurs (Spigel, 2017). Le troisième domaine porte sur la nature systématique complexe des écosystèmes permettant d'avoir une meilleure compréhension du « désordre » des écosystèmes. Le dernier domaine porte les microfondements des écosystèmes entrepreneuriaux dans le sens où le contexte, dans lequel les entrepreneurs évoluent, influence leurs activités entrepreneuriales. Les écosystèmes entrepreneuriaux peuvent être analysés selon une perspective dynamique sous forme de sous-systèmes permettant de comprendre l'apparition et l'évolution d'un écosystème entrepreneurial (Messeghem et al., 2023). A l'inverse, une approche structurelle peut être utilisée pour étudier les éléments composants un écosystème entrepreneurial permettant de comprendre comment et quels attributs de l'écosystème influencent plus ou moins significativement l'activité entrepreneuriale (Spigel, 2017).

L'entrepreneuriat est un phénomène complexe et multidimensionnel, c'est pourquoi l'entrepreneuriat est avant tout défini à travers un processus en trois phases (Fayolle, 2017 ; Omrane et al., 2011). La première phase consiste dans le déclenchement du processus entrepreneurial. Elle survient lorsqu'un changement interne ou externe se traduit par des tensions au niveau de la configuration stratégique instantanée perçue (CSIP) par l'entrepreneur. Pour que l'action de créer soit perçue positivement par l'entrepreneur, ces tensions doivent être assez fortes et menaçantes. La CSIP de l'entrepreneur se définit comme l'expression « des buts et des objectifs perçus à travers l'analyse conjointe de ses aspirations, de ses compétences et

ressources et enfin, des possibilités de l'environnement [...]. La zone de cohérence de la CSIP correspond donc à des actions qui sont perçues par l'individu comme étant souhaitables et possibles » (Fayolle, 2005, cité dans Omrane et al., 2011). La deuxième phase consiste en un engagement total du créateur d'entreprise. Ainsi, cet engagement se réalise dès lors que l'entrepreneur consacre la majorité de son temps, de son argent et de son énergie à son projet. Enfin, la troisième phase consiste en l'échec, la survie ou le développement du projet. Dès le moment où l'entreprise créée se trouve au-dessus de son seuil de rentabilité, elle devient viable et peut prospérer, renforçant la cohérence entre la CSIP de l'entrepreneur et le projet de la nouvelle entreprise. L'avancée du projet entrepreneurial dans le temps invite l'entrepreneur à mobiliser diverses compétences, qu'il pourra acquérir de manière graduelle grâce à un processus d'apprentissage entrepreneurial (Omrane et al., 2011). Néanmoins, il est important de considérer les larges configurations possibles afin de caractériser un échec entrepreneurial en ne se limitant pas à la faillite de l'entreprise (Khelil, 2016), l'insolvabilité, la dilution forcée ou la cessation non souhaitée d'une activité dans la mesure où cela inclut aussi le décalage entre les attentes souhaitées et les résultats obtenus par l'entrepreneur (Gentile & Mothe, 2022).

Bien que l'entrepreneur se définit comme un « individu qui crée ou développe une entreprise pour laquelle il mobilise des moyens (humains, financiers et matériels) tout en assumant les risques et en portant la responsabilité de son succès ou échec » (Gentile & Mothe, 2022), la démarche entrepreneuriale est conçue comme un processus d'organisation conduisant à la création d'une nouvelle organisation, faisant ainsi primer l'organisation en tant que processus sur l'organisation en tant qu'entité (Fayolle, 2017). Partant de là et en nous appuyant sur les travaux de Miner, Bassoff et Moorman (1996, cité dans Pina e Cunha et al., 1999) affirmant que les actions sont organisationnelles dès lors qu'elles sont entreprises par un ou plusieurs individus au nom d'une équipe, d'une organisation ou d'un projet, nous pouvons considérer que l'improvisation entrepreneuriale est organisationnelle. Ainsi, les travaux relatifs à l'improvisation organisationnelle sont tout autant intéressants à exploiter dans le cadre de cette recherche que les travaux relatifs à l'improvisation entrepreneuriale *strico sensu*, d'autant plus que certains auteurs analysent l'improvisation entrepreneuriale au travers de start-ups ou d'entreprises nouvellement créées les conduisant à mobiliser diverses notions issues de l'improvisation organisationnelle (Adomako et al., 2018 ; Duxbury, 2014 ; Fultz & Hmieleski, 2021).

L'improvisation se produit à différents degrés et à différents niveaux. S'agissant du degré d'improvisation, plusieurs classifications ont été opérées pouvant aller de la modification de détails au changement radical ou encore de l'entière planification à la complète improvisation (Schloss & Jaffe, 1993, cités dans Hadida et al., 2015 ; Moorman & Miner, 1998a). Hadida, Tarvainen et Rose (2015) retiennent la classification inspirée de Berliner (1994, cité dans Hadida et al., 2015) où les degrés d'improvisation, placés sur un continuum, vont de l'improvisation modeste au sein d'un processus ou d'un produit existant à l'improvisation de nouveaux processus ou produits au sein de structures établies et à l'improvisation de nouvelles structures. Ces auteurs parlent respectivement d'improvisation mineure, d'improvisation limitée et d'improvisation structurelle. Quant aux niveaux d'improvisation, trois niveaux se distinguent les uns des autres (Hadida et al., 2015). En premier lieu, l'improvisation individuelle se produit au sein des organisations dès lors que les individus ajustent leur travail en temps réel face aux informations émergentes ou sont poussés en dehors de leurs routines afin de proposer une solution nouvelle à un problème. En deuxième lieu, l'improvisation interpersonnelle a lieu au sein d'une équipe réduite sans impliquer l'ensemble de l'organisation. Dans ce cas, l'ajustement et la réponse en temps réel peuvent être bilatéraux ou multilatéraux. En dernier lieu, l'improvisation au niveau organisationnel correspond à la capacité de l'organisation à improviser et à institutionnaliser des structures ou pratiques permettant ou conduisant à l'improvisation au sein de l'organisation. A ce niveau, l'improvisation peut correspondre à un processus collectif et transparent ou à une agrégation d'improvisations individuelles (Miner et al., 2001).

Ainsi, nous situons cette recherche dans le cadre d'une analyse structurelle de l'écosystème entrepreneurial et nous concentrons sur l'étude des microfondements de l'écosystème. En effet, nous cherchons à connaître les éléments ou attributs de l'écosystème qui vont encourager ou freiner le processus d'improvisation entrepreneuriale. La recherche sur l'improvisation et l'influence de facteurs externes sur ce processus et les performances que cela peut engendrer pour l'entrepreneur ou la nouvelle entreprise s'est notamment concentrée sur l'influence du soutien institutionnel (Adomako et al., 2018). Nous souhaitons nous inscrire dans un paradigme connexe mais différent qui est celui de l'écosystème entrepreneurial, dont l'influence de ces éléments sur le processus d'improvisation n'a, à notre connaissance, pas encore été explorée. Cela nous semble important pour différentes raisons. Tout d'abord, l'évolution continue et incertaine du monde dans lequel les entreprises et les entrepreneurs évoluent rend la planification de moins en moins pertinente (Best & Gooderham, 2015 ;

Chaabouni et al., 2012). Ainsi, l'improvisation devient de plus en plus essentielle au processus entrepreneurial (Hmieleski & Corbett, 2008) face aux situations inattendues et imprévues de plus en plus constantes (Balachandra, 2019). Ensuite, le cadre de réflexion que propose le concept d'écosystème entrepreneurial permet aux acteurs de mieux cerner le contexte dans lequel ils évoluent et d'agir en conséquence et aux pouvoirs publics d'élaborer des programmes en faveur de l'entrepreneuriat (Messeghem et al., 2023 ; Roundy & Fayard, 2019). Nous cherchons à étudier avant tout les entrepreneurs, donc le niveau micro qui n'a été que trop peu pris en compte par la littérature (Banc & Messeghem, 2020). De plus, cela permet également d'apporter des éléments de réponse quant à l'influence de l'écosystème sur les activités entrepreneuriales (Spigel, 2017). Par conséquent, étudier l'influence des éléments de l'écosystème entrepreneurial sur le processus d'improvisation des entrepreneurs permettrait de saisir quels éléments empêchent ou favorisent les actions d'improvisation des entrepreneurs afin de faire face à une situation imprévue et inattendue pour que les acteurs des écosystèmes et les décideurs politiques puissent développer des écosystèmes souples pour répondre à l'urgence et à l'incertitude. Par ailleurs, cela permet d'étoffer la littérature relative aux facteurs externes influençant l'improvisation puisqu'une grande partie de la recherche se concentre en particulier sur les traits de personnalités et le comportement des entrepreneurs (Balachandra, 2019).

Pour ce faire, nous proposons d'analyser les étudiants-entrepreneurs dans le contexte de l'écosystème entrepreneurial strasbourgeois. Face à la survenance de multiples événements et d'incertitude lors du processus entrepreneurial étudiant, ces derniers se voient rapidement confronter à un écosystème riche et dynamique mais également à certains obstacles tout en disposant de multiples possibilités d'itération afin de saisir rapidement de nouvelles opportunités. A travers une étude de cas multiple centrée sur les étudiants entrepreneurs accompagnés par une ou plusieurs structures dans le développement de leurs activités entrepreneuriales, ce mémoire propose de déterminer les facteurs influençant le processus d'improvisation des étudiants entrepreneurs spécifiant davantage la perspective institutionnelle préalablement établie par la littérature et en concevant une nouvelle manière d'analyser les facteurs environnementaux influençant l'improvisation entrepreneuriale. Ainsi, le positionnement empirique de cette recherche porte sur le processus d'improvisation des étudiants entrepreneurs (et anciens diplômés) au travers de l'influence perçue des attributs de l'écosystème entrepreneurial.

Cette étude montre que les éléments de l'écosystème entrepreneurial peuvent être qualifiés d'une nouvelle façon dans le cadre d'une situation nécessitant le recours au processus d'improvisation. En effet, les attributs ne sont plus qualifiés selon leur nature mais selon leur influence sur le processus d'improvisation bouleversant ainsi le triptyque proposé par Spigel (2017) entre attributs matériels, sociaux et culturels. Ainsi, nous proposons la classification suivante : éléments favorisants, éléments ambivalents et élément contraignant. Cela permet d'analyser la façon dont chaque élément de l'écosystème influence le processus d'improvisation. Cela présente aussi la façon dont les entrepreneurs se saisissent des ressources proposées par les différents éléments de l'écosystème entrepreneurial dans le cadre du processus d'improvisation. Au final, en détaillant la façon dont les éléments de l'écosystème entrepreneurial influencent favorablement ou défavorablement le processus d'improvisation, cette recherche permet d'explorer l'influence de l'environnement des entrepreneurs sur le processus d'improvisation sous le prisme de l'écosystème entrepreneurial.

Le présent travail est articulé autour de quatre chapitres. Le premier chapitre s'attache à proposer une revue de littérature visant à présenter la portée des travaux sur les concepts faisant l'objet de la présente recherche. Tout d'abord, sera abordée l'improvisation, à travers ses caractéristiques et ses facteurs déterminants. Ensuite, sera abordé l'écosystème entrepreneurial, à travers sa définition et ses attributs. Le deuxième chapitre présente les choix épistémologiques et méthodologiques retenus et présente le terrain de recherche. Le troisième chapitre aborde les résultats de la recherche. Enfin, le quatrième chapitre conclut ce travail. Il positionne les résultats de cette recherche au regard des contributions antérieures et propose des apports théoriques et pratiques. Il expose également les limites de l'étude pour ouvrir la recherche sur de nouvelles perspectives.

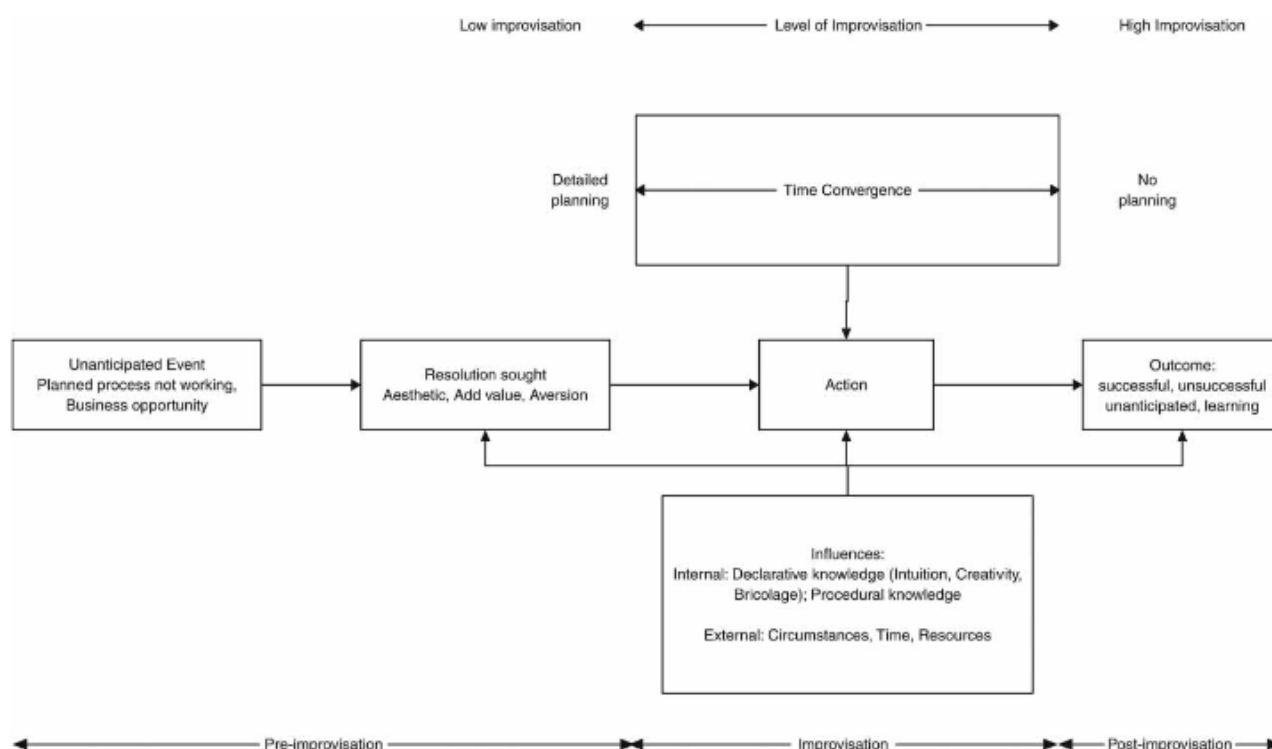
CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTERATURE

Ce premier chapitre permet de théoriser le sujet. D'une part, cela permet de présenter les principaux fondements conceptuels mobilisés dans le cadre de cette recherche. D'autre part, cela permet de situer le sujet parmi la littérature scientifique. Cette recherche se concentre sur deux concepts : le processus d'improvisation et l'écosystème entrepreneurial. Le premier représente la pratique étudiée et le second représente un facteur pouvant influencer le processus d'improvisation. Dans un premier temps, nous appréhendons le processus d'improvisation, à travers son cadre théorique, en tant que cadre processuel (§1). Dans un second temps, nous examinons l'écosystème entrepreneurial, en tant que cadre d'action pour les entrepreneurs (§2).

1. Le cadre processuel de l'improvisation

Afin d'illustrer les propos développés dans cette section relative au processus d'improvisation, nous souhaitons en proposer un schéma conceptuel (figure 1) :

Figure 1 - Le processus d'improvisation, adapté de Best & Gooderham (2015)



Ainsi, trois étapes pouvant se chevaucher et se confondre illustrent le processus d'improvisation (Best & Gooderham, 2015). Tout d'abord, la pré-improvisation correspond à la survenance d'un événement inattendu et imprévu, celui-ci sera perçu comme une opportunité ou un problème. Une solution sera également recherchée (amélioration esthétique, résolution de crise, ajout de valeur, combinaison de plusieurs de ces solutions) durant cette étape et de manière quasi simultanée avec l'étape d'improvisation, qui aboutira à une action d'improvisation influencée par divers facteurs (ressources, circonstances, temps, intuition, créativité). C'est à l'étape d'improvisation que la convergence de temps entre la conception de la solution et sa mise en œuvre se manifeste. Enfin, la dernière étape traduira le résultat de l'improvisation. S'agissant des résultats de l'improvisation, il n'existe pas de relation directe entre le comportement d'improvisation et la performance de l'entreprise. Par conséquent, nous pouvons affirmer que « l'improvisation n'est pas intrinsèquement bonne ou mauvaise pour les organisations » (Hmieleski & Corbett, 2008 ; Vera & Crossan, 2004). C'est pour cela qu'il est plus important de se concentrer sur le processus d'improvisation et moins sur le résultat, malgré le fait que l'accent mis sur la performance commerciale (financière et opérationnelle) contribue souvent à exercer une pression sur le processus d'improvisation (Vera & Crossan, 2004). Weick (1999) évoque d'ailleurs cela comme l'« esthétique de l'imperfection », évaluant le processus d'improvisation non pas au travers des résultats mais des ressources disponibles et les circonstances dans lesquelles l'improvisation a eu lieu (cité dans Chédotel, 2005).

L'exploration des différentes facettes et caractéristiques de l'improvisation nous permet de cerner ce qu'elle est réellement (§1.1). Il convient également d'analyser les facteurs déterminants du processus d'improvisation et de ses performances pour les entreprises et entrepreneurs (§1.2).

1.1. Définition et caractéristiques de l'improvisation entrepreneuriale

La littérature sur l'improvisation s'est enrichie au cours de ces dernières années. Il s'agit d'un concept souvent étudié dans le domaine des arts, notamment le théâtre et la musique jazz qui ont servis de métaphore pour la conceptualisation de l'improvisation dans le domaine des sciences de la gestion (Berliner, 2009 ; Julien, 2001 ; Vera & Crossan, 2004). Cela a permis de développer le champ de la recherche sur l'improvisation dans le cadre d'organisations plus grandes et établies (Crossan et al., 1996, 1999; Pina e Cunha et al., 1999) avant de voir les

premiers travaux sur l'improvisation dans le domaine entrepreneurial émerger au début des années 2000 (Baker et al., 2003 ; Hmieleski & Corbett, 2006, 2008).

L'improvisation est un processus dont il est plus important de tenir compte de l'ordre des activités se déroulant dans le temps que du seul résultat (Vera & Crossan, 2004). Dans la mesure où la conception d'une action se déroule en même temps que sa mise en œuvre, l'improvisation contraste avec la planification et la reproduction de routines. Ainsi, la planification ou l'approche causale est l'approche traditionnelle de l'entrepreneuriat dans laquelle l'entrepreneur décide d'un objectif et des moyens pour l'atteindre (Sarasvathy, 2001). Dans ce cas, il s'agit d'un processus linéaire où la volonté de l'entrepreneur conduit à des activités de gestation et de planification reflétant un cadre de conception puis d'exécution (Baker et al., 2003). Quant aux routines, celles-ci se définissent comme des modèles comportementaux réguliers et prévisibles (Nelson & Winter, 1982, cités dans Davies et al., 2018). Dans ce cas, les organisations développent, stabilisent et suivent, sur des périodes prolongées, des routines et peuvent reconfigurer ces dernières face à un environnement changeant (Zollo & Winter, 2002). Enfin, l'improvisation se définit comme la fusion délibérée de la conception et de l'exécution d'une production nouvelle (Ciuchta et al., 2021). Cette définition implique trois dimensions (Miner et al., 2001 ; Moorman & Miner, 1998b ; Pina e Cunha et al., 1999).

La première dimension, **l'intemporalité**, définit la convergence substantielle et temporelle de la planification et de l'exécution de la production. Cette convergence requiert que l'improvisateur fasse appel à l'intuition afin de savoir quoi faire et le faire en même temps (Best & Gooderham, 2015). L'intuition se définit comme un processus dynamique par lequel les cognitions de vigilance entrepreneuriale interagissent avec la compétence du domaine pour faire prendre conscience d'une opportunité de créer une nouvelle valeur (Mitchell et al., 2005). L'intuition étant en elle-même un processus cognitif, elle se différencie de l'improvisation. D'autant plus que toute intuition n'est pas forcément improvisée (Best & Gooderham, 2015).

La deuxième dimension, **l'intentionnalité**, montre que l'improvisation est le résultat d'efforts intentionnels et délibérés. Cela implique que l'improvisation est orientée vers un objectif (Archer et al., 2009 ; Pina e Cunha et al., 1999) afin de répondre à un problème qui se présente ou pour saisir une opportunité. Les actions engagées seront donc limitées et orientées

vers l'atteinte des résultats souhaités en raison de la nature orientée de l'improvisation (Fultz & Hmieleski, 2021).

La troisième dimension repose sur **la nouveauté**. Il est possible de concevoir extemporanément un modèle d'action absolument nouveau ou un modèle d'action visant à compléter des routines ou connaissances existantes (Moorman & Miner, 1998 cité dans Ciuchta et al., 2021 ; Pina e Cunha et al., 1999) ou pour développer un nouveau produit (Miner et al., 2001). Les actions ou solutions mises en œuvre étant nouvelles, nous pouvons observer durant le processus d'improvisation de la créativité de la part de l'improvisateur (Pina e Cunha et al., 1999). La créativité se définit comme la production de solutions nouvelles et appropriées à des problèmes ouverts dans n'importe quel domaine de l'activité humaine (Amabile, 1997). Amabile (1997) a également défini la créativité entrepreneuriale comme la génération et la mise en œuvre d'idées nouvelles et appropriées pour créer une nouvelle entreprise (une nouvelle entreprise ou un nouveau programme pour fournir des produits ou des services). Concernant les principales idées nouvelles et utiles, il peut s'agir : des produits ou services eux-mêmes, de l'identification d'un marché pour les produits ou services, des moyens de produire ou de fournir les produits ou services, des moyens d'obtenir des ressources pour produire ou fournir les produits ou services (Amabile, 1997). De plus, nous retrouvons les caractéristiques de nouveauté et d'utilité dans la créativité organisationnelle qui se définit comme la création d'un nouveau produit, service, idée, procédure ou processus précieux et utile par des individus travaillant ensemble dans un système social complexe (Kaufman & Sternberg, 2010). Ainsi, de manière générale, la créativité est caractérisée, d'une part, par la nouveauté de la solution par rapport à un problème particulier, et, d'autre part, par l'adéquation ou l'applicabilité de la solution (Amabile, 1988, cité dans Lerch et al., 2015). Dit autrement, il est également possible de définir la créativité comme un processus de réorganisation des connaissances actuelles de manière nouvelle et unique utilisable sous une forme ou une autre par quelqu'un (Johar et al., 2001). L'improvisation est donc un processus créatif construisant l'ordre à partir du désordre (Preston, 1991, cité dans Best & Gooderham, 2015) et en tant que tel, l'improvisateur va chercher à développer quelque chose de nouveau et d'utile à la situation (Vera & Crossan, 2004). Néanmoins, certains actes créatifs nécessitent de la planification, donc tout acte créatif n'est pas nécessairement improvisé (Best & Gooderham, 2015). Par ailleurs, créativité et entrepreneuriat entretiennent des liens forts, notamment en raison de caractéristiques communes entre les compétences créatives et les compétences entrepreneuriales que sont la

prise de risque, l'attitude vis-à-vis de l'incertitude, la tolérance à la frustration en cas d'échec, l'indépendance et l'autodiscipline (Lerch et al., 2015 ; Pendergast, 2003).

Ces trois dimensions de l'improvisation sont indispensables et en font un processus créatif et cognitif (Best & Gooderham, 2015). Néanmoins, l'improvisation est un processus qui est déterminé et influencé par la réunion de plusieurs facteurs déterminants.

1.2. Les facteurs déterminants du processus d'improvisation et de ses performances

Le recours à l'improvisation dépend de facteurs spécifiques permettant aux entrepreneurs et, de manière plus large, aux organisations de gérer l'incertitude afin de résoudre au mieux les problèmes que cela engendrent ou d'exploiter au mieux les opportunités qui se présentent. L'improvisation prend pleinement son sens face à des événements inattendus, imprévus et revêtant une importance particulière pour les organisations (§1.2.1). Cependant, le recours à l'improvisation et ses performances dépendent des ressources disponibles (§1.2.2). Les entrepreneurs devront mobiliser ces dernières au cours de leur processus d'improvisation mais ils pourront aussi les développer ou en acquérir de nouvelles.

1.2.1. L'importance d'un événement inattendu et imprévu

L'improvisation ne peut survenir que lorsqu'un événement est perçu comme inattendu et pour lequel l'organisation ne possède pas de plan d'action préexistant, de plus cet événement doit être perçu comme exigeant une action rapide (Moorman & Miner, 1998 ; Pina e Cunha et al., 1999). Par conséquent, plusieurs conditions sont nécessaires (Pina e Cunha et al., 1999).

En premier lieu, **l'évènement doit être perçu comme important et comme faisant partie du champ d'action de l'organisation**. D'une part, si tel n'était pas le cas, il n'y aurait aucun intérêt à prendre une quelconque mesure et, d'autre part, l'organisation n'improvise que s'il est possible pour elle de faire quelque chose (Pina e Cunha et al., 1999).

En deuxième lieu, **l'évènement doit être perçu comme inattendu et imprévu**. Il s'agit là de deux éléments cumulatifs. En effet, un événement inattendu ne déclenche pas

immédiatement une action d'improvisation, celui-ci doit être aussi imprévu (Ciborra, 1996, cité dans Pina e Cunha et al., 1999), c'est-à-dire que l'organisation n'a pas de plan d'action préétabli pour faire face à l'évènement. Ces évènements peuvent se produire dans l'environnement, c'est-à-dire qu'ils ont une origine extérieure, ou au sein de l'organisation, c'est-à-dire qu'ils proviennent de l'intérieur (Pina e Cunha et al., 1999). Il est possible d'envisager l'organisation et son environnement de deux façons. Ils peuvent être envisagés comme des **réalités objectives**. Par conséquent, le besoin d'improvisation naîtra d'un décalage inattendu entre les conditions environnementales ou organisationnelles planifiées et ce qui est perçu réellement. Cette « inadéquation » peut provenir de deux situations différentes (Pina e Cunha et al., 1999). La première situation est créée par l'organisation elle-même et peut avoir deux origines. Tout d'abord, l'organisation peut décider de créer une nouvelle vision, c'est-à-dire qu'elle envisage d'atteindre un état de réalité différent. L'action sera partiellement planifiée mais la partie émergente des changements peut s'avérer importante et potentiellement gérer grâce à l'improvisation. Ensuite, le modèle mental que les membres de l'organisation ont d'eux-mêmes et de leur relation avec l'environnement peut être erroné. Cela se produit pour diverses raisons. Des acteurs, facteurs ou relations influents sont ignorés ou des facteurs non pertinents sont pris en compte. Il peut également s'agir de facteurs ou de relations influents mal conçus. La seconde situation résulte de l'environnement lui-même et est imposée à l'entreprise. Des états environnementaux peuvent émerger de manière imprévue, ils sont donc impossibles à prévoir à l'avance. Le hasard peut aussi être responsable de menaces ou d'opportunités. Face à ces situations, l'improvisation permet de produire des améliorations esthétiques, de résoudre des crises ou d'ajouter de la valeur (Best & Gooderham, 2015). En premier lieu, l'improvisation permet de répondre à des problèmes, notamment en vue de produire des améliorations esthétiques pour préserver les clients engagés et intéressés, donc d'éviter une diminution des ventes en modifiant le produit, voir la proposition commerciale (Best & Gooderham, 2015). En deuxième lieu, l'improvisation permet de résoudre des crises. Une crise se définit comme une situation menaçant les objectifs, le fonctionnement et les valeurs d'une organisation (Adrot & Garreau, 2010). Pour les entrepreneurs, une crise peut donc survenir dès lors qu'un processus ne fonctionne pas et cause des problèmes importants (Best & Gooderham, 2015). L'improvisation permet de faire face à l'incertitude et au risque, dans la mesure où elle est associée à la résilience (Shabbir et al., 2021). L'organisation devra donc adopter des méthodes et techniques de gestion de crise, dans un délai limité, pour retrouver une situation normale et ainsi éviter toute conséquence négative. Cela passe notamment par la communication, la coordination et des styles de leadership efficaces pour répondre aux changements (Shabbir et

al., 2021). En dernier lieu, l'improvisation peut ajouter de la valeur aux entreprises en capitalisant sur des opportunités (Best & Gooderham, 2015) puisque l'improvisation peut influencer indirectement la performance des entreprises par la découverte fortuite d'opportunités (Fultz & Hmieleski, 2021) pouvant avoir des effets positifs tant économiques que non économiques. En effet, le comportement d'improvisation est parfois associé à l'apparition de hasard, qui semble créer une valeur potentielle pouvant être traduite en valeur réalisée (Fultz & Hmieleski, 2021). Cela peut donc aboutir à une réactivité organisationnelle, un apprentissage organisationnel, une innovation ou à des avantages concurrentiels (Shabbir et al., 2021). Il est aussi possible d'envisager l'organisation et son environnement comme des **réalités subjectives**. L'improvisation sera déclenchée par un décalage entre les attentes et les conditions environnementales mises en œuvre. L'improvisation peut découler de la mise en place d'un nouvel environnement. Par conséquent, le décalage est inversé : la rapidité et la complexité des changements au sein de l'organisation sont supérieures à celles des changements environnementaux (Pina e Cunha et al., 1999).

En troisième lieu, **l'organisation doit percevoir la nécessité d'agir rapidement**. Il s'agit là d'une nécessité d'agir de façon urgente (Bouvier-Patron, 2021) qui peut avoir une origine interne ou externe à l'organisation. Cela va provoquer une pression temporelle qui pèsera sur les entreprises pour s'adapter rapidement aux changements (Leybourne, 2009, cité dans Best & Gooderham, 2015). Ainsi, les repères établis par le leadership, comme le raccourcissement des deadlines ou la multiplication des projets, sont des sources internes d'une demande d'action rapide (Mohammed & Nadkarni, 2011 ; Pina e Cunha et al., 1999). Cependant, l'urgence naît majoritairement de l'environnement externe et de ses turbulences environnementales. Ces dernières se définissent comme l'étendue de l'instabilité, de la variabilité et de la prévisibilité se reflétant dans les nouveautés et les variations de l'environnement (Shabbir et al., 2021). Ce sont des environnements dynamiques caractérisés par des changements rapides, imprévisibles et imprévus (Hmieleski et al., 2013 ; Shabbir et al., 2021). Les turbulences environnementales sont principalement de deux types (Shabbir et al., 2021). Les turbulences technologiques sont le premier type de turbulence environnementale. Elles correspondent à un changement du rythme de la technologie dans l'industrie et traduisent également la modification des moyens de production de l'entreprise et le développement de produits innovants. Les entreprises aux ressources limitées et aux stratégies inappropriées seront confrontées à un ralentissement face à ces turbulences technologiques, tandis que les entreprises disposant de davantage de ressources pourront faire face et s'adapter car lorsqu'une

technologie est introduite ou qu'un nouveau produit est créé en restructurant la technologie existante, cela impacte les concurrents d'un même secteur (Shabbir et al., 2021). Les turbulences de marché sont le second type de turbulence environnementale. Elles se produisent dès lors qu'il y a un changement dans le nombre d'acheteurs ou de leurs préférences d'achat (Chen et al., 2016). De manière générale, ces turbulences sont créées par un changement dans l'environnement, il s'agit notamment des bouleversements sociétaux, des changements dans les demandes des clients ou encore de modifications dans les situations économiques et politiques (Turulja & Bajgoric, 2019, cité dans Shabbir et al., 2021).

Les défis proposés par un environnement complexe et changeant poussent les entreprises et les entrepreneurs à faire preuve de créativité et à innover rapidement pour réussir, en proposant des solutions rapides et novatrices (Hmieleski et al., 2013). Par conséquent, les entrepreneurs doivent être capables de faire face à des événements imprévus qui peuvent les obliger à changer de direction en fonction des exigences environnementales pour conserver tout avantage dont ils pourraient disposer (Brown & Eisenhardt, 1997, cité dans Best & Gooderham, 2015), cela suggère pour eux d'avoir recours à l'improvisation (Hmieleski et al., 2013). D'autant que plus le temps mis par les concurrents pour répondre aux actions des autres et aux exigences concurrentielles est court, plus l'entreprise doit réagir rapidement aux changements de l'environnement (Pina e Cunha et al., 1999). Hmielski, Corbett et Baron (2013) ont montré que, dans des secteurs dynamiques, faisant référence à des secteurs soumis à de fortes turbulences, les entrepreneurs qui ont modifié l'activité initiale de leur entreprise en réponse aux changements rapides et souvent imprévus dans leur environnement concurrentiel ont permis à leurs entreprises de connaître des performances plus élevées. Ainsi, en évoluant dans un environnement turbulent, marqué par des changements rapides et soudains impliquant de réagir rapidement, les entreprises développent leur capacité à improviser pour répondre aux événements inattendus et imprévus (Shabbir et al., 2021).

En fin de compte, l'improvisation se produit chaque fois qu'une organisation est confrontée à un événement, vu comme un problème ou une opportunité, qu'elle perçoit comme inattendu, pour lequel elle ne possède aucune sorte de plan d'action pré-planifié et qui est perçu comme imprévu et nécessitant une action rapide (Pina e Cunha et al., 1999). Or, pour répondre à un tel événement, une action en improvisation nécessite qu'elle soit exécutée au regard des ressources disponibles (Pina e Cunha et al., 1999).

1.2.2. La préexistence d'un ensemble de ressources

Avant toute chose, aborder la question des ressources nous invite à nous questionner sur la relation entre improvisation et bricolage. Nous pouvons écarter l'idée que bricolage et improvisation sont des concepts analogues. S'inscrivant dans une temporalité réduite qui nécessite d'employer les ressources disponibles dans l'immédiat, l'improvisation implique d'avoir recours au bricolage dès lors que celles-ci sont affectées à une destination autre que celle prévue initialement. Néanmoins, l'inverse n'est pas vrai puisque le bricolage n'implique pas nécessairement l'improvisation (Baker et al., 2003 ; Best & Gooderham, 2015) puisque le recours au bricolage n'est pas nécessairement soumis à la contrainte temporelle qu'implique l'improvisation. Malgré ces considérations, il est important de signaler que ces concepts distincts sont complémentaires (Bouvier-Patron, 2021).

Certes, l'improvisation peut être une réponse pour faire face à des événements inattendus et imprévus mais étant affectée par le temps, les connaissances, les compétences et les ressources (Best & Gooderham, 2015), il n'y a pas de relation directe entre le comportement d'improvisation et les performances de l'entreprise (Hmieleski & Corbett, 2008). Cependant, les contraintes de ressources obligent les entrepreneurs à réagir de manière continue aux événements émergents (Sashittal & Jassawalla, 2001, cité dans Best & Gooderham, 2015). Par conséquent, l'improvisation nécessitant une réaction en temps réel (Moorman & Miner, 1998b), la préexistence d'un ensemble de ressources est nécessaire pour y recourir et ils peuvent être regroupés sous quatre catégories (Pina e Cunha et al., 1999).

1.2.2.1. Les ressources matérielles

Les ressources matérielles incluent une variété d'éléments, notamment les systèmes d'information, les bâtiments et infrastructures et les ressources financières (Pina e Cunha et al., 1999). Concernant ces dernières, plusieurs éléments à l'égard de leur influence sur la performance du comportement d'improvisation des entrepreneurs ont été mis en avant (Adomako et al., 2018). Tout d'abord, les solutions pourraient être imparfaites en cas d'improvisation avec des ressources financières limitées, ce qui pourraient éventuellement ne pas répondre aux objectifs fixés. Ensuite, le comportement d'improvisation est facilité grâce à l'accès à plus de ressources financières dans la mesure où les entrepreneurs sont davantage susceptibles d'entreprendre de nouvelles actions impromptues (Dickson, 1997, cité dans

Adomako 2018). Enfin, la capacité d'improvisation des entrepreneurs à stimuler la performance de leurs entreprises dépend de leurs ressources financières. Ainsi, il a été montré que l'improvisation affecte positivement les performances d'une nouvelle entreprise dès lors qu'il existe une plus grande disponibilité des ressources financières (Adomako et al., 2018). Par ailleurs, d'autres recherches rejoignent le postulat précédent en montrant que le manque de ressources amène l'improvisation à réduire la capacité d'innovation radicale au profit d'une innovation incrémentale (Liu et al., 2018).

1.2.2.2. Les ressources cognitives

Les ressources cognitives comprennent l'ensemble des modèles mentaux qui sont détenus par les individus. Au sein d'une nouvelle entreprise, cela inclut donc les modèles mentaux détenus par l'entrepreneur mais également par les membres de son équipe (Pina e Cunha et al., 1999). Il s'agit en particulier des connaissances, des représentations, de l'expérience, de la capacité d'apprentissage et des routines. Les entrepreneurs peuvent s'appuyer sur différentes connaissances préalables pour appuyer leur découverte d'opportunités. Il s'agit notamment de la connaissance des marchés, de la connaissance de servir les marchés et de la connaissance des problèmes des clients (Shane, 2000). Ces connaissances préalables résultent généralement de l'éducation, de l'expérience ou encore d'évènements personnels (Venkataraman, 1997, cité dans Evers & O'Gorman, 2011). Ainsi, dans une logique d'improvisation, les entrepreneurs peuvent s'appuyer sur leurs connaissances et expériences (Evers & O'Gorman, 2011). Par ailleurs, pour aider les entrepreneurs et les nouvelles entreprises à mieux utiliser l'improvisation, à développer des routines mais également à améliorer leur innovation et créativité, il est nécessaire d'établir des mécanismes d'apprentissage appropriés (Wu et al., 2023). Ainsi, cela permet, d'une part, d'institutionnaliser l'improvisation en mettant en place différents outils pour mobiliser les connaissances sur les aspects nouveaux d'une situation rencontrée (Chédotel, 2005) et, d'autre part, de créer de nouvelles routines ou modifier les routines existantes au fur et à mesure du processus d'improvisation (Pina e Cunha et al., 1999).

De manière plus spécifique, la littérature sur l'improvisation entrepreneuriale s'est intéressée à la relation entre l'improvisation et l'auto-efficacité entrepreneuriale. Bandura (1977) définit l'auto-efficacité comme la croyance générale qu'un individu a en sa capacité à produire des niveaux élevés de performance dans les tâches qu'il a à accomplir. Par conséquent,

les personnes dotées d'un haut niveau d'auto-efficacité ont notamment tendance à se fixer des objectifs ambitieux, à persister vers la réalisation de leurs objectifs, y compris dans des circonstances difficiles, stressantes et urgentes (Bandura, 1977).

Dans le champ entrepreneurial, l'auto-efficacité désigne les aptitudes et les compétences que l'entrepreneur est susceptible de posséder pour être capable d'accomplir une activité entrepreneuriale avec succès (Guo et al., 2022 ; St-Jean & Fonrouge, 2020). Dans ce sens, des auteurs ont proposé cinq dimensions de l'auto-efficacité entrepreneuriale (McGee et al., 2009) correspondant aux compétences qu'un entrepreneur doit maîtriser dans le cadre de la création et du développement de son entreprise (É. St-Jean & Fonrouge, 2020) : la reconnaissance d'opportunités, c'est-à-dire la capacité à détecter une idée porteuse d'affaires dans son environnement ; la planification, c'est-à-dire que l'entrepreneur convertit ses idées en un plan d'affaires réalisable ; la définition de la finalité d'une entreprise, c'est-à-dire la capacité à spécifier le but pour lequel l'entreprise est créée ; les compétences humaines et conceptuelles, c'est-à-dire le savoir-faire nécessaire à la gestion de l'ensemble des ressources, excepté financières, dont l'entrepreneur dispose pour mettre en œuvre son projet ; les compétences financières, c'est-à-dire les aptitudes de l'entrepreneur en matière financière pour mettre en œuvre son projet. L'auto-efficacité entrepreneuriale est donc une variable importante dans les processus de création de nouvelles entreprises et de l'intention entrepreneuriale. Cela permet de décrire les entrepreneurs capables de s'adapter et de gérer l'inattendu, voire de prospérer dans l'incertitude (Balachandra, 2019).

Tout d'abord, face à un risque d'échec, les entrepreneurs ne disposant pas suffisamment de confiance en leurs capacités sont davantage susceptibles d'abandonner un processus d'improvisation qui est en train de se dérouler plutôt que de continuer jusqu'à atteindre un résultat positif (Hmieleski & Corbett, 2008). L'auto-efficacité a donc un effet modérateur sur l'efficacité du comportement d'improvisation de l'entrepreneur (Hmieleski & Corbett, 2008) dans la mesure où ce trait de résilience est un élément fondamental du comportement d'improvisation (Lombardi et al., 2021) et de l'entrepreneur plus généralement (Gompers et al., 2010), d'autant plus que la majorité des processus d'improvisation sont susceptibles de contenir des faux-pas (Barrett, 1998). Par conséquent, les individus dotés d'une grande auto-efficacité voient leurs chances de succès augmenter (Guo et al., 2022). A l'inverse, le manque d'auto-efficacité des entrepreneurs qui improvisent souvent les conduit à jouer à un jeu dangereux et à se remettre davantage au hasard (Hmieleski & Corbett, 2008).

Ensuite, le développement d'opportunités, la créativité et la génération d'idées sont liés à l'auto-efficacité entrepreneuriale et à l'improvisation (Balachandra, 2019). Par conséquent, les individus disposant d'un niveau élevé d'improvisation ont tendance à être plus à l'aise face aux situations d'incertitude et de risque et perçoivent la même situation comme moins risquée que les autres. Aussi, ils sont davantage susceptibles à s'attendre à ressentir moins d'anxiété à l'égard d'une opportunité, à percevoir un plus grand sentiment de contrôle sur les résultats et à juger la probabilité de recevoir des effets positifs comme plus grand (Guo et al., 2022).

Enfin, le comportement d'improvisation des entrepreneurs étant lié positivement à la performance des nouvelles entreprises dirigées par des entrepreneurs disposant d'une grande auto-efficacité entrepreneuriale, Hmielski et Corbett (2008) suggèrent aux entrepreneurs naissants de développer leur confiance en leurs capacités entrepreneuriales, donc en leurs capacités d'improvisation. Ainsi, l'éducation à l'entrepreneuriat gagnerait à intégrer l'apprentissage de l'improvisation, notamment par la promotion de l'agilité et de l'adaptabilité, afin de développer l'auto-efficacité entrepreneuriale (Balachandra, 2019).

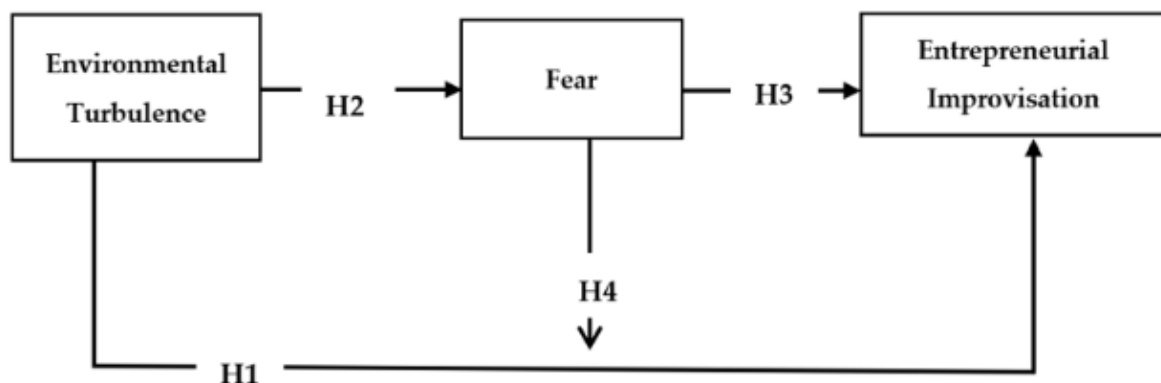
1.2.2.3. Les ressources affectives

Les ressources affectives correspondent aux émotions et ne sont pas à négliger dans le processus d'improvisation. Les changements brusques de l'environnement peuvent faire naître des événements imprévus et imprévisibles, ce qui invite les entrepreneurs à adopter des approches innovantes pour y répondre mais cela peut faire émerger en eux différentes émotions. Nous pouvons distinguer les sentiments positifs, tel que l'optimisme, et les sentiments négatifs, comme la peur ou l'anxiété. Divers travaux ont été menés ces dernières années concernant la relation entre ce type d'émotions et le comportement d'improvisation.

Les résultats de l'étude menée par Hmieleski et ses collègues en 2013 ont suggéré que dans des environnements dynamiques, le comportement d'improvisation des entrepreneurs est associé de manière plus positive à la performance de l'entreprise pour ceux qui sont modérément optimistes que pour ceux qui sont très optimistes. Cela s'explique par le fait que les personnes possédant un niveau modéré d'optimisme ont tendance à avoir une vision plus réaliste de leur chance de réussite (Geers, Handley & McLarney, 2003, cité dans Hmieleski et al., 2013).

Plusieurs études ont également été menées afin de déterminer l'impact des sentiments négatifs dans la prise de décision. Il en résulte qu'un faible niveau de stress conduit à une meilleure prise de décision dans un environnement turbulent (Dayan & Di Benedetto, 2011) et d'une manière plus générale, les sentiments négatifs permettent aux individus, d'une part, de limiter leurs activités de pensée dans des circonstances défavorables et, d'autre part, de développer efficacement des réponses aux problèmes (Fredrickson et al., 2003). S'agissant de la peur, cette émotion peut augmenter ou diminuer l'efficacité de l'improvisation. Cette dernière a un effet médiateur sur la relation entre l'environnement turbulent et l'improvisation. Par conséquent, l'influence constructive des entrepreneurs sera déterminante afin de réagir à la peur d'une manière progressivement efficace pour gérer leurs sentiments de manière plus adéquate favorisant ainsi l'improvisation (Shabbir et al., 2021). A titre d'illustration, la figure 2 conceptualise la façon dont les turbulences environnementales impactent l'improvisation entrepreneuriale par la peur :

Figure 2 - Cadre conceptuel décrivant l'impact des turbulences environnementales sur l'improvisation entrepreneuriale par la peur, adapté de Shabbir & al. (2021)



Shabbir et ses collègues (2021) ont souhaité montrer que les turbulences environnementales ont un impact sur l'improvisation entrepreneuriale et que ces dernières sont liées à la peur, elle-même associée à l'improvisation entrepreneuriale. Enfin, comme il l'a été énoncé ci-dessus, les auteurs ont souhaité montrer que la peur joue un rôle médiateur dans la relation entre l'environnement turbulent et l'improvisation entrepreneuriale.

1.2.2.4. *Les ressources sociales*

Les ressources sociales correspondent à l'ensemble des structures sociales présentes parmi les membres d'une organisation qui improvisent. Bien que l'improvisation semble être chaotique, un cadre est nécessaire pour que cela fonctionne (Best & Gooderham, 2015). Eisenberg (1990) a ainsi développé le concept du « *jamming* » qui rejoint celui de l'improvisation :

This improvisational freedom is only possible against a well-defined (and often relatively simple) backdrop of rules and roles. In this sense, jamming is a kind of minimalist's view of organizing, of making do with minimal comminities and elaborating simple structures in complex ways. Relying on the basic rule and role structure, each player sets up interesting possibilities for the others and keeps the action going. (Cette liberté d'improvisation n'est possible que dans un contexte de règles et de rôles bien définis (et souvent relativement simples). En ce sens, le jam est une sorte de vision minimaliste de l'organisation, consistant à se contenter de communautés minimales et à élaborer des structures simples de manière complexe. En s'appuyant sur les règles de base et la structure des rôles, chaque joueur propose des possibilités intéressantes aux autres et poursuit l'action. [Traduction libre]) (Eisenberg, 1990, p. 154)

Cette « vision minimaliste de l'organisation » a ensuite été reprise et étayée par d'autres auteurs dans le cadre de la métaphore de l'improvisation jazz (Kamoche & Cunha, 2001). Pour ces derniers, dans le processus de développement de nouveaux produits, l'improvisation ne peut se produire que dans le cadre d'une « structure minimale ». Le modèle proposé par Kamoche et Cunha a permis d'extraire les différents éléments qui composent une « structure minimale » dans le cadre de la musique jazz comme le montre le tableau 1 :

Tableau 1 - Structure minimale dans l'improvisation jazz, adapté de Kamoche & Cuhna (2001)

<i>Social Structures</i>	<i>Technical Structures</i>
Behavioural norms	Definition of key, chord progression and repertoire
Communicative codes : call-response, hand signals, eye contact	Use of the template of a song, chorus or riff upon which to improvise
Partnering in an autonomous ensemble	Wide stock of talent and performative competence
Trust within wide zone of manoeuvre and constructive controversy	Knowledge of music technology and instrumentation
Alternate soloing and comping for leadership and personal development	Experimenting with new instruments, styles and textures of sound
Attitudes conducive to risk-taking, 'jamming' and continuous learning : culture supportive of risk-taking	Refashioning performance in response to colleagues and audience

Ce concept de « structure minimale » permet d'indiquer des conditions « de base » devant être satisfaites pour réussir une performance de jazz improvisé. Par ailleurs, ce type de structure n'est pas spécifique au domaine de la musique et peut s'adapter dans un contexte organisationnel (Kamoche et al., 2003) mais également entrepreneurial (Duxbury, 2014). Ces structures offrent un cadre flexible (Kamoche et al., 2003) privilégiant l'improvisation en raison du peu de règles explicites sur les moyens d'atteindre les objectifs fixés (Duxbury, 2014) et ce en raison d'une capacité à s'adapter d'elles-mêmes (Chédotel, 2005). Les contours de ce type de structure ont été mis en évidence plus précisément par la suite et quatre principes ont émergé : le découpage clair des responsabilités ; des objectifs et marges de manœuvre clairs et partagés ; les comportements sont fondés sur la confiance, la transparence et la responsabilisation ; la définition d'étapes-clés (Chédotel, 2005) .

Pina e Cunha et ses collègues (1999) mettent également en avant que la connaissance et l'incarnation de ces structures peuvent être acquises en dehors de l'organisation. Cela conduit donc à s'interroger sur l'importance du réseau social des entrepreneurs. En outre, Johannisson (1990) soutient que la ressource la plus importante d'une entreprise est le réseau social personnel de l'entrepreneur (cité dans Evers & O'Gorman, 2011). Baker, Miner et Eesley (2003) suggèrent notamment que les nouvelles entreprises s'engagent dans le « bricolage de réseau » qu'ils ont défini comme la dépendance vis-à-vis des réseaux de contacts préexistants comme moyen disponible. Ils ont notamment souligné que les réseaux des entrepreneurs fournissent des informations et des ressources pour rechercher des accords autour desquels ils ont construit leur entreprise, et ce même en l'absence d'effort de la part des fondateurs.

Le cadre théorique du processus d'improvisation permet de saisir la manière d'agir des entrepreneurs face à un événement imprévu et inattendu. Or, l'improvisation entrepreneuriale se réalise au sein d'une réalité fixant un cadre à l'action des entrepreneurs qui peut elle-même impacter cette action. Ainsi, la littérature existante a suggéré que le soutien institutionnel perçu par les entrepreneurs a un effet modérateur positif sur la relation entre l'improvisation et la performance de nouvelles entreprises (Adomako et al., 2018). Par conséquent, plus le soutien institutionnel est élevé, plus l'improvisation entrepreneuriale affecte significativement et positivement les performances de nouvelles entreprises. Cependant, nous souhaitons aborder le cadre d'action entrepreneurial non pas sous l'angle institutionnel mais plutôt sous un prisme écosystémique.

2. Le cadre d'action : l'écosystème entrepreneurial

Le concept d'écosystème entrepreneurial est récent, il convient donc d'en retenir une définition au regard des travaux scientifiques qui ont été menés (§2.1) pour déterminer les éléments qui composent un écosystème entrepreneurial (§2.2).

2.1. Définition, perspectives et portée

Le concept d'écosystème entrepreneurial est assez récent et nous ne disposons pas de définition partagée (Stam, 2015; Stam & van de Ven, 2021). Cela s'explique par le fait que les écosystèmes sont définis de manières différentes, à des échelles différentes et avec des conceptions et des données de recherche différentes (Malecki, 2018). Nous pouvons proposer trois tableaux (tableau 2, tableau 3 et tableau 4) afin de présenter les différentes définitions conceptuelles des écosystèmes entrepreneuriaux.

Tableau 2 - Définitions conceptuelles des écosystèmes entrepreneuriaux, adapté de De Brito & Leitão (2021) et Malecki (2018) (1/3)

Auteurs	Définitions
Cohen (2006)	Les écosystèmes entrepreneuriaux durables sont définis comme un groupe interconnecté d'acteurs au sein d'une communauté géographique locale engagés dans le développement durable à travers le soutien et la facilitation de nouvelles entreprises durables.
Isenberg (2010)	Les écosystèmes entrepreneuriaux se composent d'éléments qui peuvent être regroupés en six domaines : culture favorable, facilitation des politiques et du leadership, disponibilité de financements spécifiques, capital humain pertinent, marchés favorables aux produits, large éventail de soutiens institutionnels et infrastructurels.
Isenberg (2011)	Les écosystèmes entrepreneuriaux se composent de douze éléments regroupés en six domaines qui, bien que idiosyncrasiques du fait de leurs interactions complexes, sont toujours présents si l'entrepreneuriat est autonome. Par conséquent, même si les combinaisons sont toujours uniques, pour qu'il y ait un entrepreneuriat autonome, des politiques, des marchés, des capitaux, des compétences humaines, une culture et un soutien appropriés sont nécessaires.
Feld (2012)	Un écosystème prospère présente quatre caractéristiques : il est dirigé par des entrepreneurs ; il est inclusif où tout le monde est le bienvenu ; les personnes impliquées s'engagent à long terme (au moins 20 ans) dans l'écosystème ; il existe de nombreuses occasions de rassemblement, c'est-à-dire de nombreux événements.
Isenberg (2014)	Un écosystème est un réseau dynamique et autorégulé composé de nombreux types d'acteurs différents. Dans chaque hotspot de l'entrepreneuriat, il existe des connecteurs et des influenceurs importants qui ne sont peut-être pas eux-mêmes des entrepreneurs.
Mason & Brown (2014)	Les écosystèmes entrepreneuriaux sont un ensemble d'acteurs entrepreneuriaux interconnectés (à la fois potentiels et existants), d'organisations entrepreneuriales (par exemple les entreprises, les sociétés de capital-risque, les business angels, les banques), d'institutions (par exemple les universités, les agences du secteur public et organismes financiers) et de processus entrepreneuriaux (par exemple le taux de création d'entreprises, nombre d'entreprises à forte croissance, niveau d'entrepreneuriat à succès) qui s'unissent de manière formelle et informelle pour connecter, arbitrer et gouverner la performance dans le contexte entrepreneurial local.
Stam (2015)	Un écosystème entrepreneurial est un ensemble d'acteurs et de facteurs interdépendants, coordonnés afin de permettre un entrepreneuriat productif. Par conséquent, l'entrepreneuriat se produit dans une communauté d'acteurs indépendants, où les conditions systémiques sont au cœur de l'écosystème, formé de réseaux d'entrepreneurs, de leadership, de finance, de talent, de connaissances et de services de soutien. La présence de ces éléments et leur interaction déterminent le succès de l'écosystème.

Tableau 3 - Définitions conceptuelles des écosystèmes entrepreneuriaux, adapté de De Brito & Leitão (2021) et Malecki (2018) (2/3)

<i>Auteurs</i>	<i>Définitions</i>
Cukier, Kon & Lyons (2016)	Les écosystèmes entrepreneuriaux sont basés sur ce que l'on appelle l'écosystème des start-ups, qui est une région limitée à environ 48,20 km ou 1 heure de trajet, formée par des personnes, des start-ups et divers types d'organisations de soutien, interagissant comme un système complexe pour créer des start-ups et développer celles existantes.
Mack & Mayer (2016)	L'écosystème entrepreneurial est défini comme les composants interactifs des systèmes entrepreneuriaux, qui favorisent la création de nouvelles entreprises dans un contexte régional spécifique.
Audretsch & Belitski (2017)	Les écosystèmes entrepreneuriaux correspondent au système entrepreneurial défini par les acteurs institutionnels et organisationnels, ainsi que par d'autres facteurs systémiques qui interagissent et influencent l'identification et la commercialisation des opportunités entrepreneuriales.
Gauthier, Penzel & Marmer (2017)	Les écosystèmes sont définis autour du concept d'un pool partagé de ressources généralement situé dans un rayon de 100 km autour d'un point central.
Roundy, Brockman & Bradshaw (2017)	Les écosystèmes entrepreneuriaux correspondent à des communautés d'agents, structures sociales, institutions et valeurs culturelles qui produisent une activité entrepreneuriale.
Spigel (2017)	Les écosystèmes entrepreneuriaux sont l'ensemble des perspectives culturelles localisées, des réseaux sociaux, des capitaux d'investissement, des universités et des politiques économiques actives qui créent des environnements favorables aux entreprises fondées sur l'innovation. Ce sont des combinaisons d'éléments sociaux, politiques, économiques et culturels au sein d'une région qui soutiennent le développement et la croissance de start-ups innovantes et encouragent les entrepreneurs naissants et d'autres acteurs à prendre le risque de démarrer, de financer et d'aider des entreprises à haut risque.
Théodoraki & Messeghem (2017)	Les écosystèmes entrepreneuriaux peuvent être décrits comme un contexte générique visant à stimuler l'entrepreneuriat sur un territoire donné. Ils couvrent donc à la fois les réseaux horizontaux et verticaux. Il s'agit également d'organismes d'accompagnement des hommes d'affaires : organismes de financement publics ou privés ; organismes de soutien ; les organismes de recherche ; et des consortiums d'entreprises. Les écosystèmes entrepreneuriaux semblent être formés d'éléments physiques et non physiques. Ces dernières incluent des éléments tels que la régulation et la culture entrepreneuriale, qui sont par exemple liées aux spécificités géographiques.

Tableau 4 - Définitions conceptuelles des écosystèmes entrepreneuriaux, adapté de De Brito & Leitão (2021) et Malecki (2018) (3/3)

<i>Auteurs</i>	<i>Définitions</i>
Leitão et al. (2018)	Un écosystème entrepreneurial, innovant et durable correspond à ce qui est formé par un environnement naturel et par les communautés d'entités qui l'habitent, interagissant entre elles et avec l'environnement lui-même, aboutissant à un système relativement stable.
Meshram & Rawani (2019)	Les écosystèmes entrepreneuriaux sont une stratégie destinée à stimuler le développement économique, à promouvoir l'entrepreneuriat, la croissance des petites entreprises et l'innovation.
Cantner et al. (2020)	Les écosystèmes entrepreneuriaux et les écosystèmes d'affaires sont deux sous-ensembles d'un écosystème économique régional, liés l'un à l'autre par l'exploitation et la commercialisation d'idées en complément ou en remplacement des actifs existants de l'entreprise.

Dans l'ensemble, ces différentes définitions conceptuelles soulignent l'importance de la combinaison ou de l'interaction d'éléments, notamment à travers les réseaux, produisant des valeurs culturelles partagées soutenant l'activité entrepreneuriale (De Brito & Leitão, 2021). En effet, le concept d'écosystème entrepreneurial est composé de deux éléments : l'entrepreneuriat et l'écosystème. Tout d'abord l'entrepreneuriat, qui comme nous le rappelons, fait référence au processus par lequel les opportunités de créer de nouveaux biens et services sont découvertes, évaluées et exploitées (Shane & Venkatamaran, 2000, cité dans Stam, 2014, 2015). Ensuite, l'écosystème permet de mettre en avant que l'entrepreneuriat se déroule au sein d'une communauté d'acteurs indépendants. Cela permet de considérer les entrepreneurs comme des entités qui ne sont pas isolées dans la mesure où ils s'appuient sur des réseaux de relation de différentes natures, complémentarité, coopération et concurrence, impliquant des acteurs variés (Asselineau et al., 2014), tels que les organismes d'accompagnement (Chasserio et al., 2022). Ces interactions favorisent la création et le développement de compétences et ressources communes, sources d'un avantage concurrentiel durable (Asselineau et al., 2014). Cela permet de souligner l'importance du contexte social qui favorise ou limite l'entrepreneuriat et les interdépendances entre les acteurs au sein du système (Stam, 2014, 2015).

Dans le cadre de cette recherche, nous souhaitons retenir la définition proposée par Stam puisqu'elle semble être largement applicable (Stam, 2015). Ainsi, nous souhaitons rappeler cette dernière. L'auteur a défini l'écosystème entrepreneurial comme « un ensemble d'acteurs et de facteurs interdépendants coordonnés de telle manière qu'ils permettent un entrepreneuriat

productif » au sein d'un territoire donné (Stam, 2015 ; Stam & van de Ven, 2021). Cette définition permet de mettre en avant l'entrepreneuriat productif et le territoire.

En premier lieu, l'accent mis sur l'**entrepreneuriat productif** conduit à associer cette forme d'entrepreneuriat à deux éléments que sont, d'une part, la création de nouveaux emplois et, d'autre part, l'augmentation de la richesse globale d'une économie. Cela vise donc l'entrepreneuriat schumpétérien, c'est-à-dire les entrepreneurs générant des innovations entrepreneuriales ou technologiques et qui recherchent un impact et des résultats élevés (Guerrero et al., 2021). De ce point de vue, l'approche écosystémique conduit à restreindre l'entrepreneuriat aux start-ups à forte croissance (Stam & van de Ven, 2021) en tant que source d'innovation, de croissance de la productivité et d'emploi (Mason & Brown, s. d.). Cela conduit à négliger les réseaux de start-ups innovantes ou encore les employés entrepreneurs qui peuvent être des formes d'entrepreneuriat productif (Baumol, 1993, cité dans Stam & van de Ven, 2021), tout comme les entreprises ayant échoué (Davidsson, 2004, cité dans (Stam & van de Ven, 2021).

Il est donc important de définir le concept de start-up pour saisir l'enjeu de nos propos. La littérature utilise trois critères de définition différents pour définir les start-ups et Luger et Koo (2005) ont proposé de les regrouper au sein d'une seule définition. Le premier critère est relatif à **la nouveauté**, c'est-à-dire que cela inclut les entreprises nouvellement créées dans une période de temps donnée. De manière concrète, cela correspond à la date d'enregistrement de l'entreprise en tant qu'entité juridique. Cela exclut les entreprises créées par un changement de nom, de propriété, d'emplacement ou de statut juridique. Le deuxième critère est relatif à la réalisation de vente de biens ou de services, c'est-à-dire que l'entreprise doit être **active**. De manière générale, ces entreprises vont avoir besoin d'embaucher des collaborateurs et de recourir à des investissements. Le troisième critère est relatif à **l'indépendance** et se trouve fortement lié au critère de la nouveauté. Cela exclut donc les filiales et succursales créées par des entreprises. Il en ressort donc qu'une start-up peut être définie comme une entité commerciale qui n'existait pas auparavant à une période donnée (nouveauté), qui commence à embaucher au moins un collaborateur durant la période donnée (active) et qui n'est ni une filiale ni une succursale d'une entreprise existante (indépendante).

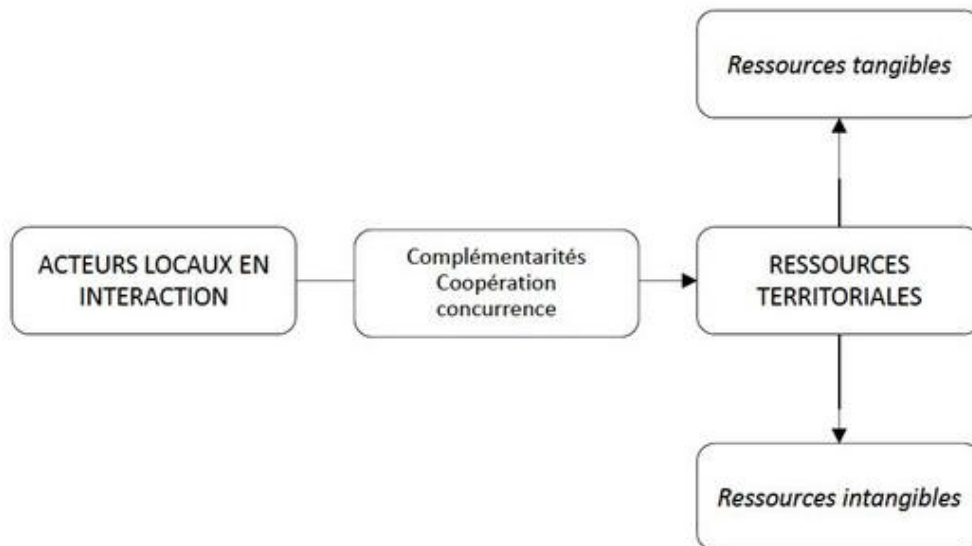
L'entrepreneuriat productif est une catégorie difficilement saisissable, d'autant plus que diverses mesures empiriques ont été employées. En effet, outre le fait que ce type

d'entrepreneuriat ait souvent été mesuré comme un entrepreneuriat à forte croissance (Bos & Stam, 2014) ou comme un processus par lequel des opportunités d'innovation sont créées (Stam, 2015), plusieurs études au sein de la littérature se focalisent sur des types d'entrepreneuriat n'appartenant pas à la catégorie des entrepreneurs productifs et ont examinés les écosystèmes d'entrepreneurs sociaux (Thompson et al., 2018) et créatifs (Loots et al., 2021). Il est donc nécessaire d'ouvrir ce concept d'entrepreneuriat productif et d'y inclure également la création de valeur sociale et écologique qui ne peut pas forcément être mesurée directement d'un point de vue monétaire mais témoigne d'une grande importance pour la société dans son ensemble (Wurth et al., 2022). Ainsi, le concept d'écosystème entrepreneurial souligne que l'entrepreneuriat ne se limite pas au secteur à but lucratif dans la mesure où bon nombre d'acteurs entrepreneuriaux dans les secteurs public et à but non lucratif jouent un rôle majeur (Stam & van de Ven, 2021). Fort de ces constats, il nous paraît donc important de ne pas réduire l'écosystème entrepreneurial à l'entrepreneuriat schumpétérien. Ainsi, il nous paraît indispensable d'inclure également le travail indépendant, c'est-à-dire les individus qui ne génèrent pas d'emploi et dont les résultats leur permettent simplement de survivre, et les entrepreneurs traditionnels, c'est-à-dire ceux qui génèrent un impact et des résultats moindres en termes de retombée économique par rapport aux entrepreneurs innovants de type schumpétérien (Guerrero et al., 2021).

En second lieu, l'accent mis sur **le territoire** implique de considérer le niveau d'analyse de l'écosystème entrepreneurial ciblé. D'un point de vue géographique, il peut s'agir d'une ville, d'une région ou d'un pays (Stam, 2015 ; Stam & van de Ven, 2021). La plupart des éléments de l'écosystème sont délimitables à un niveau régional, alors que les conditions sont conçues tant au niveau régional qu'au niveau national (Stam & van de Ven, 2021). Or, un écosystème entrepreneurial peut s'inscrire dans un système qui n'est pas nécessairement un espace géographique puisque les acteurs peuvent être proches ou éloignés (Asselineau et al., 2014). Il peut ainsi s'agir de secteurs ou de technologies créant des opportunités de création et de croissance d'entreprises (Stam & van de Ven, 2021). Néanmoins, le rôle actif de la proximité géographique, notamment dans la gestion des petites et moyennes entreprises (PME), a été souligné en particulier dans le cadre de coopérations qui se trouvent facilitées (Torrès, 2003). Ainsi, le territoire se définit comme « un ensemble d'acteurs économiques reliés par des relations de complémentarité, coopération ou concurrence en vue de construire et d'exploiter des ressources propres à un lieu donné, difficilement imitables ou délocalisables » et ces ressources peuvent être de deux types (Asselineau et al., 2014). Tout d'abord, ces ressources

peuvent être tangibles, cela fait référence aux ressources naturelles et aux infrastructures. Ensuite, ces ressources peuvent être relationnelles et intangibles, faisant référence, en particulier, aux brevets et compétences. Le concept de territoire peut être matérialisé par la figure 3 :

Figure 3 - *Le territoire comme écosystème, adapté de Asselineau et al. (2014)*



Bien que les ressources relationnelles peuvent constituer une ressource majeure pour les entrepreneurs, la pratique ne considère que trop peu « l'écosystème relationnel », c'est-à-dire l'existence et la pertinence des interrelations entre acteurs proches en tant que facteurs favorisant une démarche entrepreneuriale, et se focalise essentiellement sur les ressources financières et matérielles (Asselineau et al., 2014).

La définition de l'écosystème entrepreneurial permet de faire émerger les notions composants ce concept. Cependant, ces notions ne permettent pas, à elles seules, de comprendre la structure des écosystèmes entrepreneuriaux. Ainsi, la littérature a fait émerger les éléments qui composent les écosystèmes entrepreneuriaux pour en saisir leur structure.

2.2. Les éléments des écosystèmes entrepreneuriaux

Les écosystèmes sont représentés par la présence d'un ensemble d'attributs et d'institutions qui se chevauchent, encouragent le développement de l'activité entrepreneuriale et fournissent des ressources essentielles sur lesquelles les nouvelles entreprises peuvent

s'appuyer (Spigel, 2017). Dans ce sens, un écosystème entrepreneurial apparaît comme un champ où des pratiques institutionnalisées se construisent et se développent dans la mesure où les logiques institutionnalisées d'un écosystème entrepreneurial « peuvent être vues comme des systèmes structurels, symboliques et normatifs guidant les activités, les comportements et les pratiques socialement partagées d'acteurs en présence » (Chasserio et al., 2022). Dans cette perspective, un champ est « constitué de l'ensemble des acteurs qui sont concernés par une problématique et qui de ce fait interagissent particulièrement les uns avec les autres » (Peton, 2011, cité dans Chasserio et al., 2022).

Ces éléments permettent de maintenir l'entrepreneuriat sur un territoire (Stam & van de Ven, 2021). Plusieurs auteurs ont proposé différents éléments afin de caractériser un écosystème entrepreneurial. Ainsi, Van De Ven (1993) a proposé quatre composantes de l'« infrastructure pour l'entrepreneuriat » : les arrangements institutionnels permettant de légitimer, encourager, réglementer l'entrepreneuriat ; les dotations en ressources publiques de connaissances scientifiques de base, de mécanismes de financement et de réserves de main d'œuvre ; la demande du marché des consommateurs informés pour les produits et services proposés par les entrepreneurs ; les activités commerciales exclusives que les entrepreneurs proposent à travers les fonctions de recherche et développement (R&D), de fabrication, de marketing et de distribution. Isenberg (2011, cité dans Stam, 2015) a formulé six domaines composant un écosystème entrepreneurial : politique, finance, culture, soutien, capital humain et marchés. Le Forum économique mondial a également répertorié plusieurs composantes pour un écosystème performant : marchés accessibles, capital humain, financement, systèmes de soutien et mentorat, cadre gouvernemental et réglementaire, éducation et formation, les universités, l'accompagnement culturel (2013, cité dans Stam, 2015). Ces approches partagent la conviction selon laquelle certains attributs existent au sein d'une région, en dehors des frontières d'une entreprise tout en contribuant à sa compétitivité (Spigel, 2017).

Spigel (2017) a regroupé l'ensemble des éléments, qu'il appelle « attributs » au sein de trois composantes, synthétisant la littérature précédente. Il s'agit des attributs culturels, sociaux et matériels. **Les attributs culturels** correspondent aux croyances et perspectives sous-jacentes à l'entrepreneuriat au sein d'une région (Spigel, 2017). Ces attributs sont assimilés aux institutions informelles (Stam & van de Ven, 2021), c'est-à-dire aux valeurs, normes, sanctions, tabous, coutumes, traditions et codes de conduites (North, 1990 cité dans Veciana & Urbano, 2008). En effet, les institutions informelles influencent les croyances et les perspectives en

matière d'entrepreneuriat au sein de l'écosystème (Porras-Paez, 2023). Ces attributs sont composés de la culture de soutien et d'histoires liées à l'entrepreneuriat. Tout d'abord, les cultures régionales influencent les activités entrepreneuriales car elles façonnent des pratiques et des normes entrepreneuriales acceptables (Aoyama 2009, cité dans Spigel, 2017), conduisant à des trajectoires entrepreneuriales divergentes (Saxenian 1994, cité dans Spigel, 2017). Par conséquent, cela permet de créer un environnement qui soutient la création entrepreneuriale et encourage à soutenir les efforts entrepreneuriaux (Ritsila, 1999). Ensuite, les histoires entrepreneuriales peuvent inciter les jeunes entrepreneurs à entreprendre des parcours similaires et permettre de discuter des avantages et possibilités de l'entrepreneuriat, notamment afin de montrer qu'il s'agit d'un cheminement de carrière potentiel pour les étudiants (Spigel, 2017). Par ailleurs, les institutions informelles qui ne sont pas liées directement aux fonctions de soutien à l'entrepreneuriat ont également un impact sur les écosystèmes entrepreneuriaux (Welter & Baker, 2021).

Les attributs sociaux correspondent aux ressources composées ou acquises grâce aux réseaux au sein d'une région (Spigel, 2017). Ils sont composés de quatre éléments. Le premier élément correspond aux réseaux. Ces derniers aident les entrepreneurs à rassembler les connaissances commerciales et technologiques, à acquérir des ressources et à accéder aux clients et fournisseurs (Greve & Salaff, 2003 ; Hoang & Antoncic, 2003). Les réseaux ont tendance à être localisés et les liens denses sont créés par des interactions en face-à-face (Schutjens & Völker, 2010). Le deuxième élément correspond au capital d'investissement. Il s'agit du financement provenant d'investisseurs institutionnels, tels que les sociétés de capital-risque ou la famille et les amis de l'entrepreneur (Spigel, 2017). Les investisseurs locaux permettent de catalyser la croissance des nouvelles entreprises (Spigel, 2017) d'où l'importance des réseaux qui permettent aux investisseurs d'identifier de nouvelles entreprises et de réduire l'asymétrie d'information entre l'entreprise et l'investisseur (Scott & Cable, 2002). Le troisième élément correspond aux mentors qui permettent d'augmenter les performances d'un entrepreneur (Bosma et al., 2012). De plus, les « dealmakers » contribuent à améliorer la formation et la croissance des entreprises au sein des régions, ce sont des acteurs disposant d'un capital social élevé et qui établissent de manière proactive des liens entre les acteurs entrepreneuriaux (Feldman & Zoller, 2012, cité dans Spigel, 2017). Ainsi, les mentors et les « dealmakers » aident les entrepreneurs à développer leurs compétences commerciales et à construire leur capital social localisé (Spigel, 2017). Le quatrième élément, ressource clé pour les nouvelles entreprises, correspond aux talents, c'est-à-dire aux employés qualifiés, habitués

aux exigences spécifiques du travail et ayant une tolérance au risque similaire aux entrepreneurs (Spigel, 2017).

Les attributs matériels disposent d'une présence tangible, c'est-à-dire un lieu physique ou des règles formalisées (Spigel, 2017). Il s'agit de quatre éléments. En premier lieu, les politiques et la gouvernance, qui se matérialisent par des règles et la réglementation gouvernementale, c'est-à-dire les lois et programmes de soutien financés par des fonds publics en vue d'encourager l'entrepreneuriat via des avantages fiscaux ou des investissements publics (Mason & Brown, 2013, cité dans (Spigel, 2017). Il s'agit là des institutions formelles (Norh, 1990, cité dans Veciana & Urbano, 2008) et ces dernières sont en mesure d'affecter la façon dont l'entrepreneuriat est exercé (Baumol, 1990, cité dans Stam & van de Ven, 2021). En deuxième lieu, les services et installations de soutien qui fournissent une assistance aux entreprises en démarrage (Spigel, 2017). Ces derniers sont de deux types. Tout d'abord, il s'agit, des sociétés d'accompagnement permettant aux entrepreneurs d'accéder à des capacités qu'ils ne possèdent pas au sein de leurs entreprises, d'autant plus que ces dernières disposent d'un nombre important de clients locaux (Spigel, 2017). Ensuite, il s'agit des installations d'incubation, d'accélération et de coworking qui fournissent des services aux entrepreneurs et à leurs entreprises proposant des bureaux, des conseils et un soutien en réseau (Tötterman & Sten, 2005). Ainsi, ces organisations sont perçues comme un facilitateur de l'activité entrepreneuriale (Spigel, 2017). Néanmoins, ces organismes d'accompagnement sont influencés par le comportement de leur personnel (Porrás-Paez, 2023). En effet, au sein des organisations, les attitudes d'action humaine de soutien de l'écosystème entrepreneuriat peuvent être affectées par les institutions informelles (Hatch, 2014). En troisième lieu, les universités qui fournissent deux ressources à l'écosystème entrepreneurial : le développement de nouvelles technologies créant des opportunités entrepreneuriales (Smith et al., 2014) et l'accès aux connaissances en embauchant des diplômés, en commandant des recherches ou en discutant avec des professeurs (Spigel, 2017). En dernier lieu, la disponibilité des marchés locaux permet d'offrir des opportunités au sein des écosystèmes entrepreneuriaux mettant les entrepreneurs dans une position privilégiée pour interagir et tester de nouvelles offres avec les clients locaux (Spigel, 2017).

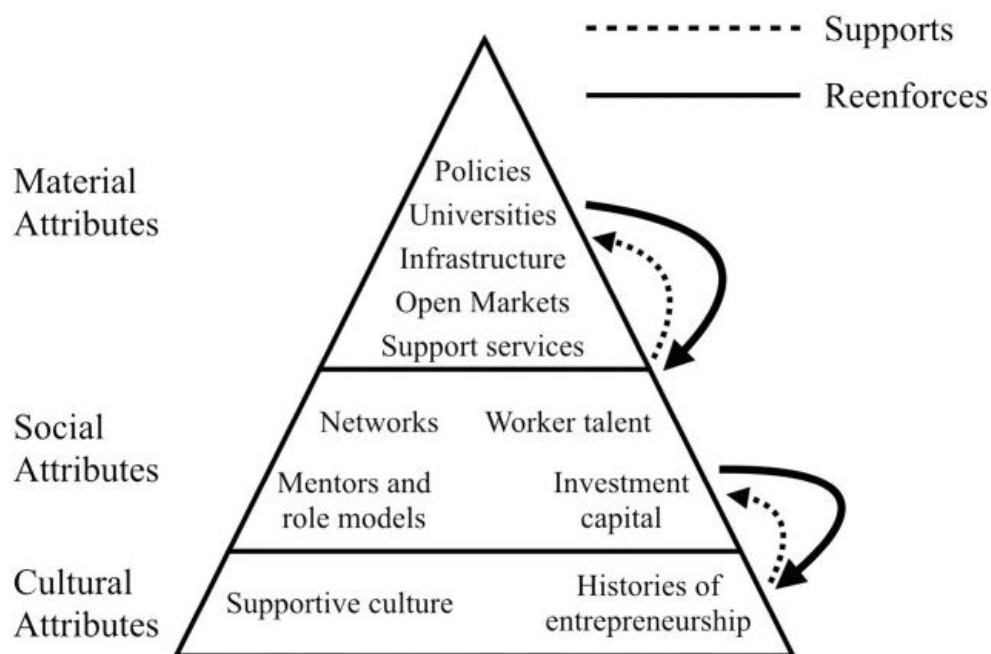
L'ensemble de ces éléments ne sont pas nécessaires pour développer un écosystème entrepreneurial prospère (Spigel, 2017). Nous pouvons résumer ces attributs au sein du tableau 5 :

Tableau 5 - Attributs des écosystèmes entrepreneuriaux, adapté de Spiegel (2017)

<i>Type d'attribut</i>	<i>Attribut</i>	<i>Description</i>
Culturel	Culture de soutien	Attitudes culturelles qui soutiennent et normalisent les activités entrepreneuriales, la prise de risque et l'innovation.
	Histoire d'entrepreneuriat	Exemple local marquant d'entreprises entrepreneuriales réussies.
Social	Talent	Présence de travailleurs qualifiés disposés à travailler dans des startups.
	Capital d'investissement	Disponibilité de capitaux d'investissement provenant de la famille et des amis, des investisseurs providentiels et des investisseurs en capital-risque.
	Réseaux	Présence de réseaux sociaux qui relient les entrepreneurs, les conseillers, les investisseurs et les travailleurs et qui permettent la libre circulation des connaissances et des compétences.
	Mentors et modèles	Entrepreneurs et hommes d'affaires locaux prospères qui fournissent des conseils aux jeunes entrepreneurs.
Matériel	Politique et gouvernance	Programmes ou réglementations gérés par l'État qui soutiennent l'entrepreneuriat par le biais d'un financement direct ou suppriment les obstacles à la création de nouvelles entreprises.
	Les universités	Les universités et autres établissements d'enseignement supérieur qui à la fois forment de nouveaux entrepreneurs et produisent de nouvelles retombées de connaissances.
	Service de soutien	Entreprises et organisations qui fournissent des services auxiliaires aux nouvelles entreprises, par exemple des avocats en brevets, des incubateurs ou des comptables.
	Infrastructure physique	Disponibilité de suffisamment d'espaces de bureaux, d'installations de télécommunications et d'infrastructures de transport pour permettre la création et la croissance d'entreprises.
	Marchés ouverts	Présence d'opportunités locales suffisantes pour permettre la création d'entreprises et un accès sans entrave aux marchés mondiaux.

Pour Spigel (2017), il n’y a pas de hiérarchie entre les attributs d’un écosystème qui ne peuvent exister de manière isolée, dans le sens où le développement des attributs matériels peut renforcer les attributs sociaux qui renforcent ensuite les attributs culturels. Ainsi, ils ont tendance à s’influencer en raison de leur interdépendance mutuelle et à co-évoluer sur un territoire (Stam & van de Ven, 2021). Par exemple, de solides attributs sociaux contribuent à renforcer et reproduire la culture préexistante de l’écosystème en normalisant ces pratiques et en créant de nouvelles histoires d’entrepreneuriat réussi (Spigel, 2017). Ces relations entre attributs et leurs interactions sont matérialisées par la figure 4 :

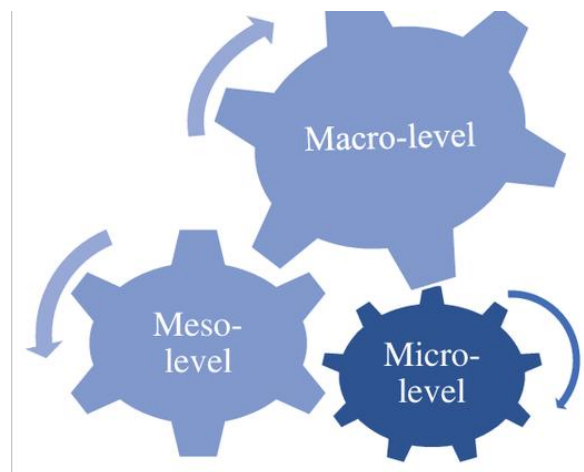
Figure 4 - Relation entre les attributs des écosystèmes entrepreneuriaux, adapté de Spigel (2017)



Pour Spigel (2017), les attributs d’un écosystème sont maintenus et reproduits au travers de leurs relations avec d’autres attributs, suggérant ainsi que les écosystèmes entrepreneuriaux peuvent avoir plusieurs configurations possibles. Selon le même auteur, il en découle principalement deux situations. Tout d’abord, dans les écosystèmes où les relations entre les attributs sont denses, cette reproduction se produit par l’interaction de trois éléments : une culture entrepreneuriale solidaire ; des réseaux d’entrepreneurs, de travailleurs et d’investisseurs ; des programmes et organismes publics efficaces. Ensuite, dans les écosystèmes plus clairsemés, un attribut détermine la production des autres attributs.

De facto, les acteurs de ces écosystèmes entrepreneuriaux, qui sont situés à différents niveaux, entretiennent des relations et interagissent entre eux. Ces relations sont intrinsèquement multilatérales en raison de la multiplicité des parties prenantes (Adner, 2017). Au niveau macro, qui est institutionnel et se situe à l'échelle nationale (Banc & Messeghem, 2020), nous trouvons les organisations formelles, c'est-à-dire les entités publiques et privées, menant des activités socio-économiques (Hadida et al., 2015), qui par l'intermédiaire des lois, normes règles et valeurs décident d'impulser un changement dans l'écosystème ou d'adopter ou non un changement émanant des autres niveaux. Il s'agit des autorités publiques, de grandes entreprises ou multinationales et d'associations nationales (Simatupang et al., 2015). Au niveau méso, ou inter-organisationnel et se situant à l'échelle régionale, nous trouvons les réseaux d'entrepreneurs et de collectivités publiques (Banc & Messeghem, 2020). Leurs interactions visent à créer de la valeur pour l'étendre au-delà des frontières organisationnelles (Simatupang et al., 2015). Enfin, au niveau micro, nous trouvons les entrepreneurs ou groupes d'entrepreneurs, qui par leurs actions et interactions permettent de comprendre les dynamiques propres aux écosystèmes entrepreneuriaux (Adner, 2017). Nous pouvons matérialiser ces niveaux de l'écosystème entrepreneurial à travers la figure 5 :

Figure 5 - Niveaux d'acteurs d'un écosystème entrepreneurial, adapté de Banc & Messeghem, (2020)



Cela nous amène à questionner la littérature sur deux acteurs essentiels des écosystèmes entrepreneuriaux. En premier lieu, Stam et Van de Ven (2021) ont permis d'attirer notre attention sur la place de l'entrepreneur au sein d'un écosystème entrepreneurial. En effet, bien que celui-ci dispose d'un rôle central, tout entrepreneur n'est qu'un seul acteur jouant un rôle limité et dépendant des autres pour accomplir les fonctions nécessaires au développement d'un

écosystème. Il revient à l'entrepreneur d'effectuer des choix qui sont amenés à évoluer en fonction du comportement individuel de l'entrepreneur et des interdépendances qui s'accumulent entre les acteurs engagés dans les composantes de l'écosystème entrepreneurial. En second lieu, d'autres structures, notamment les organismes d'accompagnement, permettent de mieux appréhender les interactions au sein de ces écosystèmes (Chasserio et al., 2022). En effet, selon Spigel (2017), les organismes d'accompagnement peuvent favoriser les réseaux locaux et améliorer la visibilité des entrepreneurs locaux à succès encourageant les nouveaux acteurs à mener des activités de réseautage, ce qui les expose à des histoires de réussite et peut augmenter la quantité de ressources financières, techniques et consultatives au sein des réseaux locaux. La multitude d'organismes d'accompagnement (incubateurs, accélérateurs, ruches, associations, espace de co-working, pré-incubateurs étudiants, etc.) offre aux entrepreneurs des ressources matérielles et immatérielles (financement, informations, formations, etc.) dans la durée et permettent de soutenir le développement économique des territoires (Chasserio et al., 2022). Ils constituent un pont relationnel entre les entrepreneurs accompagnés (niveau micro) et les pouvoirs publics (niveau macro) en jouant le rôle d'intermédiaire, d'autant que ces organismes d'accompagnement dépendent des financements publics et qu'ils doivent répondre aux objectifs fixés par le secteur public (Chasserio et al., 2022).

Enfin, il est important de souligner l'influence des attributs de l'écosystème sur l'intention et l'orientation entrepreneuriale. Revenons tout d'abord sur la définition de ces deux concepts. L'entrepreneuriat étant un comportement intentionnel et planifié (Krueger et al., 2000), l'intention entrepreneuriale précède tout autre comportement entrepreneurial dans la mesure où les individus ne se lanceront dans l'entrepreneuriat que s'ils démontrent un niveau suffisant d'intention à cet égard (Koe, 2016). L'orientation entrepreneuriale est un concept qui se décompose en cinq dimensions. Issue des travaux de Millier (1983, cité dans Randerson & Fayolle, 2010), selon lesquels une organisation entrepreneuriale est « celle qui s'engage dans l'innovation produit/marché, entreprend des activités risquées, est la première à proposer des innovations proactives, et devance la compétition dans l'action », l'orientation entrepreneuriale comprenait donc initialement trois dimensions : l'innovation, la proactivité et la prise de risque. Par la suite, d'autres travaux sont venus compléter ce modèle en y ajoutant deux autres dimensions : l'autonomie et l'agressivité concurrentielle (Lumpkin & Dess, 1996 cité dans Koe, 2016). L'orientation entrepreneuriale est un concept reconnu par la littérature tant au niveau de l'entreprise que des individus (Koe, 2016). Ainsi, certains facteurs ou attributs de l'écosystème entrepreneurial jouent un rôle important dans la variation de l'intention et de l'orientation

entrepreneuriale, notamment les personnes de référence, c'est-à-dire les proches de l'entrepreneur (culture), le développement des technologies et la protection des entreprises (Oluuase et al., 2018). D'autres études ont souligné les différents moteurs et obstacles pouvant être déterminants au cours du processus entrepreneurial, que celui-ci soit de type schumpétérien ou non (Guerrero et al., 2021). A ce titre, les facteurs favorisant le processus entrepreneurial comprennent les programmes publics de subventions et d'incitations via une dérégulation de certaines limites du marché (Gawel & Toikko, 2014, cités dans Guerrero et al., 2021), le soutien de mentors, les programmes d'accélération ou d'incubation, l'orientation des universités vers l'entrepreneuriat de la communauté universitaire, le réseau, l'investissement public ou privé, et enfin la culture qui joue un rôle essentiel concernant la perception de la croissance et les ambitions des entrepreneurs (Wallin et al., 2016). A l'inverse, les obstacles au processus entrepreneurial comprennent le manque de sources de financement publiques ou privées, un marché du travail peu dynamique et les normes sociales. Enfin, de manière plus spécifique à l'entrepreneuriat non schumpétérien, Guerrero et al. (2021) ont réalisé deux constats. Tout d'abord, ils ont constaté un double effet positif et négatif des facteurs de l'écosystème influant le processus entrepreneurial, notamment les réglementations et programmes, les infrastructures de soutien, les réseaux et la dynamique du marché. Ensuite, quant à la culture, notamment en instaurant un environnement discriminatoire (Bates, 2015, cité dans Guerrero et al., 2021), l'enseignement supérieur et la recherche et développement, ceux-ci ont essentiellement un effet négatif. Ce dernier semble s'expliquer par le fait que ces entrepreneurs sont avant tout motivés par leur survie plutôt que par la recherche et l'identification d'opportunités (Dencker et al., 2019, cités dans Guerrero et al., 2021).

Bien que la littérature existante ait mis en avant l'influence des éléments de l'écosystème sur le processus entrepreneurial, peut-on réellement apprécier l'influence des éléments de l'écosystème entrepreneurial sur le processus d'improvisation entrepreneuriale ? L'enjeu n'est donc pas simplement de savoir si les éléments de l'écosystème entrepreneurial influencent de façon positive ou négative le processus d'improvisation. En effet, le principal enjeu est de répondre à la question suivante : **comment les éléments de l'écosystème entrepreneurial influencent le processus d'improvisation des entrepreneurs ?** Ainsi, il s'agira de voir quels sont les éléments de l'écosystème qui favorisent le processus d'improvisation. A l'inverse, il s'agira également de voir quels sont les éléments de

l'écosystème qui le restreignent. De même, il s'agira de voir la manière dont les éléments de l'écosystème entrepreneurial impactent le processus d'improvisation et le moment où cela se produit.

CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Le présent chapitre présente la méthodologie de la recherche. La première section vise à présenter les choix épistémologiques et méthodologiques (§1), tandis que la seconde section vise à présenter le terrain de la recherche (§2).

1. Les choix épistémologiques et méthodologiques

Nous apportons dans cette section des éclaircissements relatifs à nos choix épistémologiques (§1.1) et méthodologiques (§1.2).

1.1. Les choix épistémologiques

La conception actuelle de l'épistémologie est d'adopter une démarche réflexive sur la façon dont les connaissances sont produites et justifiées (Allard-Poesi & Perret, 2014). Ainsi, cela se définit comme « l'étude de la constitution des connaissances valables » (Piaget, 1967, cité dans Allard-Poesi & Perret, 2014). Partant de cette considération, la réflexion épistémologique repose sur quatre dimensions (Allard-Poesi & Perret, 2014) : une dimension ontologique, interrogeant sur la nature de la réalité à connaître ; une dimension épistémique, interrogeant sur la nature de la connaissance produite ; une dimension méthodologique, interrogeant sur la façon dont la connaissance est produite et justifiée ; une dimension axiologique, interrogeant sur les valeurs portées par la connaissance.

Ces interrogations nous permettent de dresser une grille de lecture non exhaustive de différents courants épistémologiques en abordant pour chacun les différentes dimensions présentées ci-dessus (tableaux 6, 7 et 8).

Le positivisme

Tableau 6 - *Eléments de compréhension du paradigme positiviste, d'après Allard-Poesi & Perret (2014) et Maurand-Valet (2010)*

Dimension ontologique	<p>La réalité a une essence propre (essentialisme).</p> <p>La réalité est de nature déterministe : « l'objet de la connaissance est régi par des règles et lois stables et généralisables qu'il convient d'observer, décrire, expliquer. »³</p> <p>Le monde est fait de nécessités.</p>
Dimension épistémique	<p>L'objet de la connaissance a une essence propre (hypothèse réaliste).</p> <p>La connaissance est objective : elle garantit « l'indépendance du sujet à l'égard de l'objet de connaissance, ou du moins limite les interférences entre le sujet et l'objet. »⁴</p>
Dimension méthodologique	<p>L'épistémologie positiviste (et réaliste de manière générale) cherche à répondre à la question « pour quelles causes ? »</p> <p>L'observation et l'expérimentation sont les seuls moyens de créer de nouvelles connaissances : la connaissance est une « mise à jour des lois de la réalité, extérieures à l'individu et indépendantes du contexte d'interactions des acteurs. »⁵</p> <p>Il s'agit du statut privilégié de l'explication (approche explicative).</p>
Dimension axiologique	<p>Critère de vérifiabilité : la proposition est vérifiée empiriquement.</p> <p>Critère de conformabilité : une proposition est probable, elle est confirmée par des expériences ou en invoquant les résultats d'autres théories sans établir que sa vérité est certaine.</p> <p>Critère de réfutabilité : on peut toujours affirmer qu'une théorie est fautive, c'est-à-dire qu'il est toujours possible de la réfuter.</p>

³ Allard-Poesi, F. & Perret, V. (2014). Chapitre 1. Fondements épistémologiques de la recherche. *Méthodes de recherche en management: Vol. 4e éd.* (p. 14-46). Dunod.

⁴ Ibid.

⁵ Ibid.

L'interprétativisme

Tableau 7 - Eléments de compréhension du paradigme interprétativiste, d'après Allard-Poesi & Perret (2014) et Maurand-Valet (2010)

Dimension ontologique	<p>La réalité est construite et non donnée (non-essentialisme).</p> <p>La réalité est de nature intentionnaliste : « la réalité sociale est avant tout construite au travers du jeu des intentions et des interactions des acteurs qui construisent le sens de cette réalité par la confrontation et le partage de leurs représentations. »⁶</p> <p>Le monde est fait de possibilités.</p>
Dimension épistémique	<p>Il y a une interdépendance entre le sujet et l'objet de la connaissance (hypothèse relativiste).</p> <p>La connaissance est relative : cela désigne « l'impossibilité de prouver qu'une théorie scientifique vaut mieux qu'une autre. »⁷</p>
Dimension méthodologique	<p>L'épistémologie interprétativiste cherche à répondre à la question « pour quelles motivations ? »</p> <p>« L'objet de la connaissance est construit par ou dans les pratiques sociales d'actions et d'interprétations. »⁸</p> <p>Il s'agit du statut privilégié de la compréhension (approche compréhensive).</p>
Dimension axiologique	<p>Approche idiographique : il s'agit de « l'étude descriptive de cas singuliers renseignés de manière dense, afin de « donner à voir », par la compréhension, la réalité des acteurs étudiés. »⁹</p> <p>Empathie.</p>

⁶ Ibid.

⁷ Ibid.

⁸ Ibid.

⁹ Ibid.

Le constructivisme

Tableau 8 - Eléments de compréhension du paradigme constructiviste, d'après Allard-Poesi & Perret (2014), Dumez (2013) et Maurand-Valet (2010)

Dimension ontologique	Il n'y a pas d'hypothèse fondatrice sur la nature d'un éventuel réel tel qu'il est en lui-même. Ce modèle part du postulat de l'existence d'un réel expérimenté.
Dimension épistémique	Il y a une interdépendance entre le sujet et l'objet de la connaissance (hypothèse relativiste). La connaissance est relative La connaissance est exprimée par des constructions symboliques (représentations) élaborées par les expériences d'individus, sans possibilité de connaître le degré de similarité avec le réel qui a induit cette expérience.
Dimension méthodologique	L'épistémologie constructiviste cherche à répondre à la question « pour quelles finalités ? » La connaissance est construite . C'est une co-construction des connaissances entre chercheurs et répondants. Selon Piaget (1970, cité dans Allard-Poesi & Perret, 2014) « la connaissance est autant un processus qu'un résultat. » ¹⁰ Toute méthode est admissible si certaines conditions sont respectées : éthique, rigueur et transparence du travail de recherche. Il s'agit du statut privilégié de la construction (approche constructiviste).
Dimension axiologique	Adéquation : cela s'évaluera au travers du critère d'actionnabilité de la connaissance produite, appréhendée à travers le principe d'adaptation formelle (une connaissance est valide si elle convient à une situation donnée). Enseignabilité : la connaissance construite est enseignable.

¹⁰ Ibid.

Les éléments de compréhension proposés par les tableaux 6, 7 et 8 permettent de guider notre posture réflexive dans l'appréhension de ce qu'est la connaissance. Ils n'ont aucunement vocation, ni la prétention, à présenter exhaustivement les différents courants épistémologiques ainsi que leurs fondements.

La présente recherche souhaite étudier l'influence des éléments de l'écosystème entrepreneurial perçue sur le processus d'improvisation. Ainsi, les représentations des acteurs, ici les étudiants entrepreneurs, construisant le sens de la réalité sont étudiées. Nous n'intervenons pas dans la construction de ces représentations, nous cherchons à expliquer des phénomènes influençant le processus d'improvisation. Nous cherchons à comprendre une réalité qui est dépendante des intentions et des interactions des acteurs (Allard-Poesi & Perret, 2014). Dans cette perspective, nous situons notre posture réflexive au sein du courant épistémologique interprétativiste.

Néanmoins, pour mener à bien notre recherche, nous devons également nous appuyer sur une méthode de raisonnement (Charreire-Petit & Durieux, 2014). Le tableau 9 présente les différents modes de raisonnement :

Tableau 9 - *Eléments de compréhension des modes de raisonnement, d'après Catellin (2004), Charreire-Petit & Durieux (2014), Martin (2012), Roudaut (2017)*

<p>Déduction</p>	<p>Cette méthode est un moyen de démonstration permettant de déduire une affirmation à partir d'hypothèses, de prémisses ou d'un cadre théorique. Si les hypothèses formulées initialement sont vraies, alors la conclusion doit nécessairement être vraie. Par conséquent, la déduction ne produit pas de connaissance vraiment nouvelle, elle explique ce qui est contenu dans les prémisses.</p> <p>Une primauté est accordée au cadre théorique. Si les énoncés ou résultats déduits du cadre théorique ou des prémisses sont soumis à une validation expérimentale, alors le chercheur formule des hypothèses générales afin d'en déduire des conséquences observables pour vérifier si elles sont effectivement conformes aux données de l'enquête empirique. On parle alors de raisonnement hypothético-déductif.</p>
<p>Induction</p>	<p>Cette méthode propose de réaliser une généralisation en s'appuyant sur un raisonnement par lequel on passe du particulier au général.</p> <p>Une primauté est accordée à l'enquête, l'observation, à l'expérience afin d'en tirer des leçons plus générales. Le chercheur souhaite établir des énoncés dont la validité dépasse le cadre de ses seules observations.</p>
<p>Abduction</p>	<p>Cette méthode permet d'expliquer un phénomène ou une observation à partir de certains faits et de formuler des hypothèses en mobilisant des connaissances préalables. Malgré tout, le chercheur ne doit pas se laisser influencer par ces connaissances préalables. Les hypothèses engendrées doivent être testées, mises à l'épreuve, discutées.</p>

Notre recherche souhaite s'appuyer sur les fondements théoriques, précédemment étudiés dans la revue de littérature, ainsi que sur la collecte de preuves empiriques. Tout au long de cette recherche, nous procédons à des allers-retours entre les observations du terrain et les connaissances théoriques (Charreire-Petit & Durieux, 2014). Dans cette perspective, nous procédons à une exploration hybride mobilisant la démarche abductive afin d'enrichir les connaissances sur l'écosystème entrepreneurial et l'improvisation vis-à-vis des étudiants entrepreneurs.

Il nous paraît pertinent de suivre cette démarche car l'approche abductive permet de construire la théorie grâce à, d'une part, la capacité du chercheur à revisiter le phénomène étudié au regard de l'état de l'art existant et, d'autre part, l'observation (notes de terrain ou transcriptions d'entretiens) afin de sensibiliser différentes approches théoriques. Cela permet de comparer les données récoltées aux théories existantes afin d'identifier des changements de circonstances, d'autres dimensions ou des idées préconçues erronées (Timmermans & Tavory, 2012).

Ainsi, notre démarche se positionne dans le courant interprétativiste et exploite une méthode de raisonnement par abduction. Dans le cadre de notre travail, nous devons également nous questionner quant à la méthodologie à adopter.

1.2. Les choix méthodologiques

Traditionnellement, une distinction est opérée entre approche qualitative et approche quantitative. Aucun critère ne permet une distinction absolue entre ces deux approches (Baumard & Ibert, 2014), d'autant plus qu'il est tout à fait possible de mobiliser une démarche qualitative dans le cadre de projets de recherche s'inscrivant dans le paradigme positiviste, interprétativiste ou constructiviste ou de recourir à une démarche quantitative en dehors d'une posture positiviste (Royer & Zarlowski, 2014).

Néanmoins dans le cadre d'une perspective interprétativiste, et *a fortiori* en suivant une démarche abductive, la méthodologie qualitative reste dominante dans la mesure où cela permet essentiellement de construire, enrichir ou développer des théories (Royer & Zarlowski, 2014 ; Timmermans & Tavory, 2012). Cela permet également de tester, d'affiner ou d'étendre des théories (Yin, 2014, cité dans Royer & Zarlowski, 2014). La méthodologie qualitative peut se définir comme « une succession codifiée de processus de travail intellectuel proprement humain. Ce travail se fait dans le but d'explicitier, en compréhension, à l'aide de concepts induits de l'observation, la structure intime et le fonctionnement interne d'un phénomène social » (Mucchielli, 2007). D'autant plus que notre recherche implique d'adopter une démarche exploratoire (Yin, 2018) afin de comprendre l'influence de l'écosystème entrepreneurial sur le processus d'improvisation des étudiants entrepreneurs, nous avons donc fait le choix d'opter pour une démarche qualitative.

Par ailleurs, la typologie des démarches qualitatives est également variée (tableau 7) :

Tableau 10 - Exemples de démarches qualitatives, adapté de Royer & Zarlowski (2014)

Démarche	Étude de cas multiples	Ethnographie	Recherche-action
Objectif principal de la démarche	Expliquer un phénomène dans son environnement naturel	Décrire, expliquer ou comprendre des croyances ou pratiques d'un groupe	Transformer la réalité et produire des connaissances à partir de cette transformation
Conception	Choix des cas selon des critères théoriques issus de la question de recherche	Analyse d'un cas en profondeur	Définition de l'intervention avec le commanditaire
Collecte des données	Entretiens, sources documentaires, observations	Processus flexible où la problématique et les informations collectées peuvent évoluer Méthode principale : observation continue du phénomène dans son contexte Méthodes secondaires : tout type	Processus programmé de collecte de données sur le changement et son contexte, incluant l'intervention du chercheur. Méthodes variées : entretiens, sources documentaires, observations, questionnaires
Analyse	Analyse qualitative essentiellement	Analyse qualitative essentiellement	Analyse qualitative et utilisation d'analyses quantitatives de manière complémentaire
Références	Yin (2014) Eisenhardt (1989) Eisenhardt et Graebner (2007)	Atkinson et Hammersley (1994) Jorgensen (1989) Van Maanen (2011)	Allard-Poesi et Perret (2004) Reason et Bradbury (2006)

L'étude de cas multiples axée selon une approche holistique (Yin, 2018) et basée sur des entretiens semi-directifs nous semble particulièrement adaptée dans la mesure où nous souhaitons comprendre le fonctionnement d'un phénomène au travers d'une plongée dans ses mécanismes constitutifs (Mucchielli, 2007). Cela est d'autant plus pertinent dans le sens où nous éprouvons la volonté d'affiner une théorie (Yin, 2014, cité dans Royer & Zarlowski, 2014), à savoir les développements relatifs à l'influence du soutien institutionnel perçu par les entrepreneurs sur la relation entre le comportement d'improvisation et la performance de l'entreprise (Adomako et al., 2018) en cherchant à spécifier l'influence des éléments de l'écosystème entrepreneurial perçue par les entrepreneurs sur le processus d'improvisation.

De plus, les entretiens nous permettront de découvrir d'autres considérations qui viennent enrichir les idées établies au préalable. La confrontation avec le terrain nous permet donc d'avoir accès à divers aspects du phénomène étudié dont nous n'avons pas forcément conscience initialement. Cela nous permet d'avoir une compréhension riche du phénomène

étudié en confrontant diverses situations afin de comprendre les dynamiques en cause et leurs influences sur l'action d'improvisation entrepreneuriale estudiantine.

Dans le cadre de cette recherche, nous souhaitons mettre en exergue les mécanismes du phénomène étudié, sans qu'une théorie généralisée n'en ressorte. Les résultats ont donc une aspiration explicative et, dans le cadre de notre démarche abductive, visent à constituer l'entrée à d'autres études afin qu'elles soient discutées, testées et mises à l'épreuve.

Après l'exposition des choix épistémologiques et méthodologiques, il convient de présenter le terrain de recherche sur lequel repose les données empiriques de notre travail.

2. Présentation du terrain de recherche et analyse des données

Dans cette section, nous présentons tout d'abord le niveau d'analyse et le périmètre de l'étude (§2.1). Ensuite, nous explicitons la stratégie de collecte des matériaux empiriques (§2.2). Enfin, nous abordons la façon dont les données sont analysées (§2.3).

2.1. Niveau d'analyse et périmètre de l'étude

Dans le cadre de cette recherche, nous appréhendons le processus d'improvisation en tant que phénomène et l'écosystème entrepreneurial en tant que contexte. Ainsi, nous déterminons d'abord les dimensions d'analyse permettant d'appréhender le processus d'improvisation des étudiants entrepreneurs (et anciens diplômés) au travers de l'influence perçue des attributs de l'écosystème entrepreneurial. Deux dimensions d'analyse nous semblent pertinentes. La première dimension est relative aux éléments constitutifs des représentations du processus d'improvisation entrepreneuriale des étudiants entrepreneurs. Cela fait référence aux représentations des étudiants entrepreneurs quant aux caractéristiques et aux facteurs déterminants du processus d'improvisation. La seconde dimension est relative aux éléments constitutifs des représentations de l'écosystème entrepreneurial des étudiants entrepreneurs. Cela fait référence aux représentations des étudiants entrepreneurs quant aux éléments de l'écosystème entrepreneurial. Ainsi, étudier les perceptions implique de mobiliser l'étudiant entrepreneur, en tant qu'individu, comme niveau d'analyse en mettant en avant l'influence des éléments de l'écosystème entrepreneurial dans la construction du processus d'improvisation.

Dans le cadre d'une étude de cas multiples axée sur des entretiens semi-directifs, il convient de sélectionner les échantillons nécessaires à la réussite de l'étude. L'échantillon se définit comme « l'ensemble des éléments sur lesquels des données seront rassemblées » et, fréquemment, en matière d'analyse qualitative, la méthode par choix raisonné est utilisée (Royer & Zarlowski, 2014b). Ainsi, pour déterminer notre échantillon d'étudiants entrepreneurs, nous utilisons comme critère de typicité et de similitude l'appartenance de l'étudiant à un organisme d'accompagnement dans son projet entrepreneurial. Concernant la détermination de la taille de l'échantillon, nous nous appuyons sur le principe de saturation selon lequel la taille adéquate d'un échantillon est celle qui permet d'atteindre la saturation théorique des catégories (Glaser & Strauss, 2017), c'est-à-dire lorsqu'on ne trouve plus de données supplémentaires générant de nouveaux éclairages théoriques, ni de nouvelles propriétés aux principales catégories (Charmaz, 2006, cité dans Royer & Zarlowski, 2014b).

S'agissant de la délimitation du périmètre de l'étude, cela se détermine selon les souhaits du chercheur et des opportunités qui s'offrent à lui (Dumez, 2013). Il est important de délimiter un périmètre de recherche temporel et/ou spatial (Fabbe-Costes et al., 2013). Dans le cadre de cette recherche, notre périmètre correspond à un périmètre spatial qui est celui de Strasbourg. En effet, au regard des opportunités qui se présentent à nous, nous avons fait le choix de nous concentrer sur les étudiants entrepreneurs accompagnés par deux organismes situés au sein de l'écosystème strasbourgeois. Ainsi, nous considérons le territoire strasbourgeois comme niveau d'analyse de l'écosystème entrepreneurial étudié (Stam, 2015; Stam & van de Ven, 2021).

La première structure est le Centre Entrepreneurial de l'Ecole de Management de Strasbourg (EMS). Elle propose aux étudiants une offre d'accompagnement variée. En effet, au sein de son incubateur, la Ruche à Projets, elle propose deux parcours, à savoir un parcours d'incubation et un parcours d'accélération (parcours Booster). Elle propose également une formation universitaire, le diplôme universitaire Jeune Entrepreneur (DU JE). Dans le cadre de notre recherche, nous nous concentrerons sur le parcours d'incubation et sur le DU JE.

Le parcours d'incubation au sein du Centre Entrepreneurial la Ruche à Projets se déroule en deux phases et est destiné aux étudiants actuels et anciens diplômés de l'EMS. La première phase consiste en un parcours de pré-incubation de deux mois permettant de définir et d'évaluer l'idée du projet entrepreneurial porté par chaque étudiant. Il vise avant tout à questionner leur

problématique et à les mettre en situation d'action à travers un Hackathon. La seconde phase consiste en un parcours d'incubation d'une durée de douze mois afin d'accompagner les étudiants entrepreneurs dans leurs projets. Cela passe de l'étude de marché, à la structuration du business plan en passant par la création juridique de la structure. Durant cette étape d'incubation, les porteurs de projets se forment à travers des capsules vidéo, accompagnées d'une fiche pédagogique sur la thématique abordée, suivie par des ateliers de mise en pratique avec les coachs.

Le DU JE est une formation dispensée au sein de l'EMS et rattaché au Centre Entrepreneurial. Ce diplôme propose 130 heures de formation autour de trois unités d'enseignement (UE). L'UE 1, intitulée pilier communauté, aborde l'entrepreneuriat collectif. L'UE 2, intitulée pilier projet, aborde le business mode et le business plan. Enfin l'UE 3, intitulée pilier transverse, propose des sessions thématiques. Outre la transmission et le développement des connaissances, cette formation permet aux étudiants de gagner en autonomie dans le développement de leur projet grâce au partage de connaissance et d'expérience, pratique essentielle au développement de leur posture entrepreneuriale.

La seconde structure est le pôle étudiant pour le transfert de l'innovation et de l'entrepreneuriat (Pépité) situé sur le territoire alsacien, Pépité ETENA (étudiants entrepreneurs en Alsace). Cette structure offre une formation-accompagnement grâce à un apprentissage par l'action s'appuyant sur un accès à des ressources numériques, un encadrement par des enseignants et coachs externes qui sont partenaires du réseau du Pépité, un accès à des ressources numériques et par le *Learning by doing*, c'est-à-dire la participation à des startups weekend ou la création de projets fictifs dans un délai réduit par équipe, etc. Cette structure donne accès au statut national d'étudiant-entrepreneur après instruction du dossier par le Pépité. Fin 2023, 30 000 étudiants ont pu bénéficier du statut national d'étudiant-entrepreneur sur l'ensemble du territoire national¹¹.

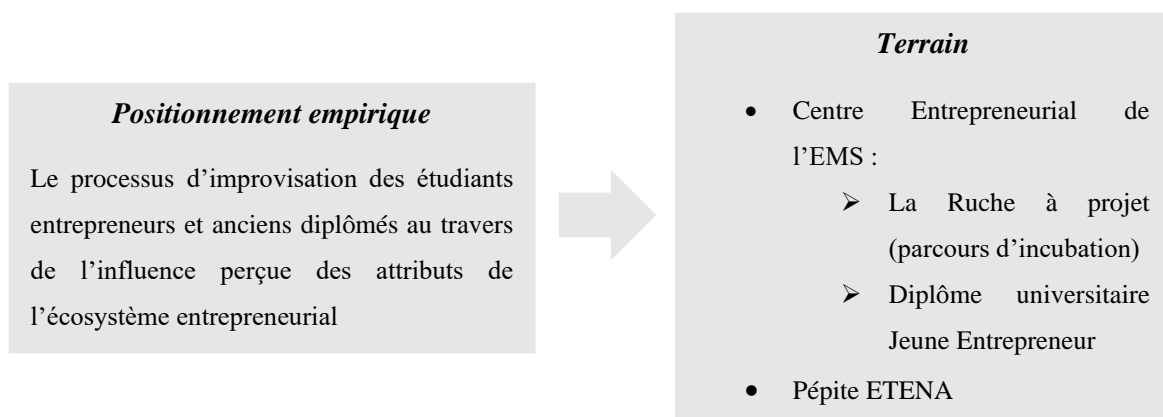
A ce stade, nous souhaitons apporter quelques précisions terminologiques quant à la notion d'étudiant entrepreneur que nous utilisons dans ce mémoire. A nos yeux, les étudiants

¹¹ Nandjui, Joël. « Etudiant-entrepreneur : le statut qu'il vous faut pour débiter votre aventure entrepreneuriale », Les Echos Start, 2023.
<https://start.lesechos.fr/innovations-startups/entreprendre/etudiant-entrepreneur-le-statut-quil-vous-faut-pour-debuter-votre-aventure-entrepreneuriale-2017289>

entrepreneurs correspondent aux étudiants qui entreprennent durant leurs études (Ayob, 2021 ; Sieger et al., 2016). Nous ne nous restreignons pas aux seuls étudiants disposant du statut national d'étudiant-entrepreneur. En effet, certains individus de notre public ne bénéficient que d'un accompagnement de la part du Centre Entrepreneurial de l'EMS et n'ont donc pas demandé ou eu la possibilité de demander l'obtention du statut national d'étudiant-entrepreneur. Par ailleurs, nous nous intéressons également aux entrepreneurs passés par l'une ou l'autre de ces structures pour le développement de leur projet entrepreneurial. Ainsi, nous nous intéressons à un public particulier d'entrepreneurs dans le sens où il s'agit d'entrepreneurs novices, c'est-à-dire qu'ils cherchent à développer leurs compétences en gestion d'entreprise grâce à un apprentissage sur le terrain par un processus d'essais et d'erreurs (E. St-Jean & Audet, 2012). De manière plus spécifique, l'étudiant entrepreneur correspond donc à l'adulte émergent rencontré généralement dans l'enseignement supérieur, qui manque de connaissances en entrepreneuriat et le plus souvent de connaissances pertinentes (Hägg & Kurczewska, 2019).

En définitive, les étudiants entrepreneurs et anciens diplômés passés par des organismes d'accompagnement constituent le terrain sur lequel le processus d'improvisation est appréhendé, sous l'angle de l'influence perçue des éléments de l'écosystème entrepreneurial. Ainsi, ce positionnement empirique nous invite à mobiliser un terrain de recherche articulé autour de deux structures, dont une proposant deux programmes d'accompagnement distincts, au sein de l'écosystème entrepreneurial strasbourgeois. La figure 6 matérialise donc le terrain de recherche selon le positionnement empirique :

Figure 6 - Matérialisation du terrain de recherche en fonction du positionnement empirique



Suite à l'exposé des choix cadrant les données de la recherche, nous présentons la stratégie adoptée pour la collecte des matériaux empiriques.

2.2. *Stratégie de collecte des matériaux empiriques*

Notre recherche s'appuie sur la réalisation d'entretiens avec des étudiants entrepreneurs ou anciens diplômés passés par des structures d'accompagnement entrepreneurial. Le recueil de données primaires en recherche qualitative s'appuie énormément sur les entretiens, définis comme une technique visant à collecter des données participant d'une démarche préparée à l'avance et s'intégrant dans un plan de recherche avec pour objectif la compréhension de ce qui se passe pour l'autre, autrement dit c'est un recueil de « données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus » (Baumard et al., 2014 ; Chevalier & Meyer, 2018). Ces derniers peuvent se réaliser de manière individuelle ou en groupe. Notre unité d'analyse étant les étudiants entrepreneurs en tant qu'individu, nous utiliserons l'entretien individuel, qui reflète « une situation de face à face entre un investigateur et un sujet » (Baumard et al., 2014). Il existe trois types d'entretiens (Chevalier & Meyer, 2018). Premièrement, les entretiens directifs sont constitués de questions précises, souvent fermées, préparées à l'avance et posées dans un ordre précis avec pour objectif de décrire ou d'expliquer des situations ou comportements donnés. Deuxièmement, les entretiens non directifs sont constitués d'échanges durant lesquels le chercheur recueille des discours et récits sur une thématique donnée sans préparation préalable avec pour objectif de recueillir des informations tout en laissant l'interlocuteur s'exprimer le plus librement possible sans influencer ou biaiser ses propos. Troisièmement, les entretiens semi-directifs représentent la méthode de collecte de données la plus répandue en recherche qualitative et reposent sur une série de thématiques et de questions préparées à l'avance avec pour objectif de comprendre les pratiques, les comportements et les perceptions des individus en lien avec la question de recherche.

Les définitions de ces éléments nous invitent à utiliser des entretiens semi-directifs dans la mesure où nous cherchons à comprendre les perceptions des étudiants entrepreneurs. De plus, conformément à l'approche abductive préalablement retenue, nous bénéficions d'un cadre conceptuel, tout en préservant un degré d'autonomie dans notre démarche quant à l'exploration et la vérification des thématiques abordées avec le positionnement empirique choisi.

Nous réalisons une série d'entretiens auprès d'étudiants entrepreneurs afin d'appréhender les attributs de l'écosystème entrepreneurial qui influencent leur processus d'improvisation.

Ainsi, le tableau 11 permet de montrer les caractéristiques des empiries collectés et le tableau 12 permet de proposer des éléments de synthèse des entretiens réalisés :

Tableau 11 - Caractéristiques des matériaux empiriques collectés

	Entretiens
Volume	10
Format	Entretiens semi-directifs à destination d'étudiants-entrepreneurs et d'anciens diplômés qui bénéficient ou ont bénéficié du suivi des structures d'accompagnement entrepreneurial.
Composantes	<ul style="list-style-type: none"> • Centre Entrepreneurial de l'EMS : <ul style="list-style-type: none"> ➤ Parcours d'incubation de la Ruche à Projets ➤ DU JE • Pépité ETENA
Technique de collecte	Entretiens réalisés en face à face ou via le logiciel Zoom, avec enregistrement audio. Transcription des échanges dans les annexes de ce mémoire.

Tableau 12 - Eléments de synthèses des entretiens réalisés

	Synthèses des entretiens
Types d'entretiens	Entretiens semi-directifs
Nombre d'étudiants entrepreneurs contactés	11
Nombre d'étudiants entrepreneurs participants aux entretiens	10
Nombre d'entretiens proposés par étudiant entrepreneur	1
Durée moyenne des entretiens	50 minutes
Principaux thèmes transverses abordés	L'entrepreneur ; Le projet entrepreneurial ; Problème et/ou opportunité rencontrés ; L'improvisation ; L'écosystème entrepreneurial.

Les verbatims constatés au sein des entretiens sont présentés dans le chapitre suivant selon la grille de codage proposée par le tableau 13 :

Tableau 13 - Grille de codage des verbatims des entretiens présentés dans le Chapitre 3

ENT	Entretien	ENT-EE1
EE1	Etudiant entrepreneur n°1	

Dix entretiens ont été réalisés. Les tableaux 14 et 15 reprennent en détail les principales informations et caractéristiques concernant les entretiens réalisés :

Tableau 14 - Principales informations et caractéristiques des entretiens réalisés (1/2)

L'étudiant-entrepreneur et son projet						Les entretiens	
Code	Niveau d'étude	Domaine d'étude	Parcours d'accompagnement	Type de projet	Secteur d'activité	Date et heure	Durée
PE-EE1	Bac +5	Ecole de commerce	La Ruche à Projets	Individuel	Energie	10 avril 2024 à 17h15	25 minutes
PE-EE2	Bac +5	Licence de l'art + Ecole de commerce	DU JE + Pépité ETENA	Individuel	Evènementiel	16 avril 2024 à 14h00	30 minutes
PE-EE3	Bac +5	Ecole de commerce	DU JE	Individuel	Transport	19 avril 2024 à 10h00	42 minutes
PE-EE4	Bac +5	Ecole de commerce	DU JE + Pépité ETENA	Individuel	Technologie	22 avril 2024 à 17h30	22 minutes
PE-EE5	Bac +5	Ecole de commerce	DU JE	Individuel	Service (consulting)	24 avril 2024 à 14h00	58 minutes
PE-EE6	Bac +4	Ecole de commerce	La Ruche à Projets + Pépité ETENA + DU JE	Collectif	Consommation discrétionnaire (textile)	2 mai 2024 à 9h00	65 minutes

Tableau 15 - Principales informations et caractéristiques des entretiens réalisés (2/2)

L'étudiant-entrepreneur et son projet						Les entretiens	
Code	Niveau d'étude	Domaine d'étude	Parcours d'accompagnement	Type de projet	Secteur d'activité	Date et heure	Durée
PE-EE7	Bac +5	DEA Linguistique + Ecole de commerce	La Ruche à Projets + Pépité ETENA + DU JE	Individuel	Industrie	2 mai 2024 à 16h00	80 minutes
PE-EE8	Bac +4	Ecole de commerce	La Ruche à Projets + Pépité ETENA	Individuel	Agroalimentaire	6 mai 2024 à 19h00	85 minutes
PE-EE9	Bac +5	Ecole de commerce	DU JE + Pépité ETENA	Individuel	Technologie	9 mai 2024 à 10h00	60 minutes
PE-EE10	Bac +2	Ecole de commerce	DU JE	Individuel	Textile / Restauration / Evènement	10 mai 2024 à 14h00	38 minutes

La grille d'entretien et l'ensemble des entretiens sont retranscrits intégralement en annexe de ce mémoire. Après avoir présenté la stratégie de collecte des données, nous présentons la manière dont celles-ci sont analysées.

2.3. *L'analyse des données*

L'analyse des données doit permettre de répondre à la question de recherche présentée en introduction : comment les éléments de l'écosystème entrepreneurial influencent le processus d'improvisation des entrepreneurs ?

L'analyse des données a été réalisée en plusieurs étapes. Comme indiqué ci-dessus, nous avons suivi une approche abductive développée par Peirce (1955). Ainsi, pour répondre à la question de recherche, les thèmes abordés lors des entretiens se sont penchés notamment sur l'improvisation, l'écosystème entrepreneurial, l'étudiant entrepreneur et son projet. Le guide d'entretien a été élaboré selon cette catégorisation et a été affiné sur la base de la question de recherche et des allers-retours entre la théorie et les résultats en partie émergents du terrain d'étude. Suite à la récolte des données sur le terrain, une analyse de contenu, et plus particulièrement une analyse thématique a été réalisée. Le but était d'établir des relations théoriques entre les empiries. Cette première phase consistait à identifier théoriquement les éléments de l'écosystème entrepreneurial qui influencent le processus d'improvisation des étudiants entrepreneurs. Une seconde phase consistait à intégrer les différents éléments pour former un schéma théorique de façon à dynamiser les facteurs de l'écosystème entrepreneurial influençant le processus d'improvisation des étudiants entrepreneurs.

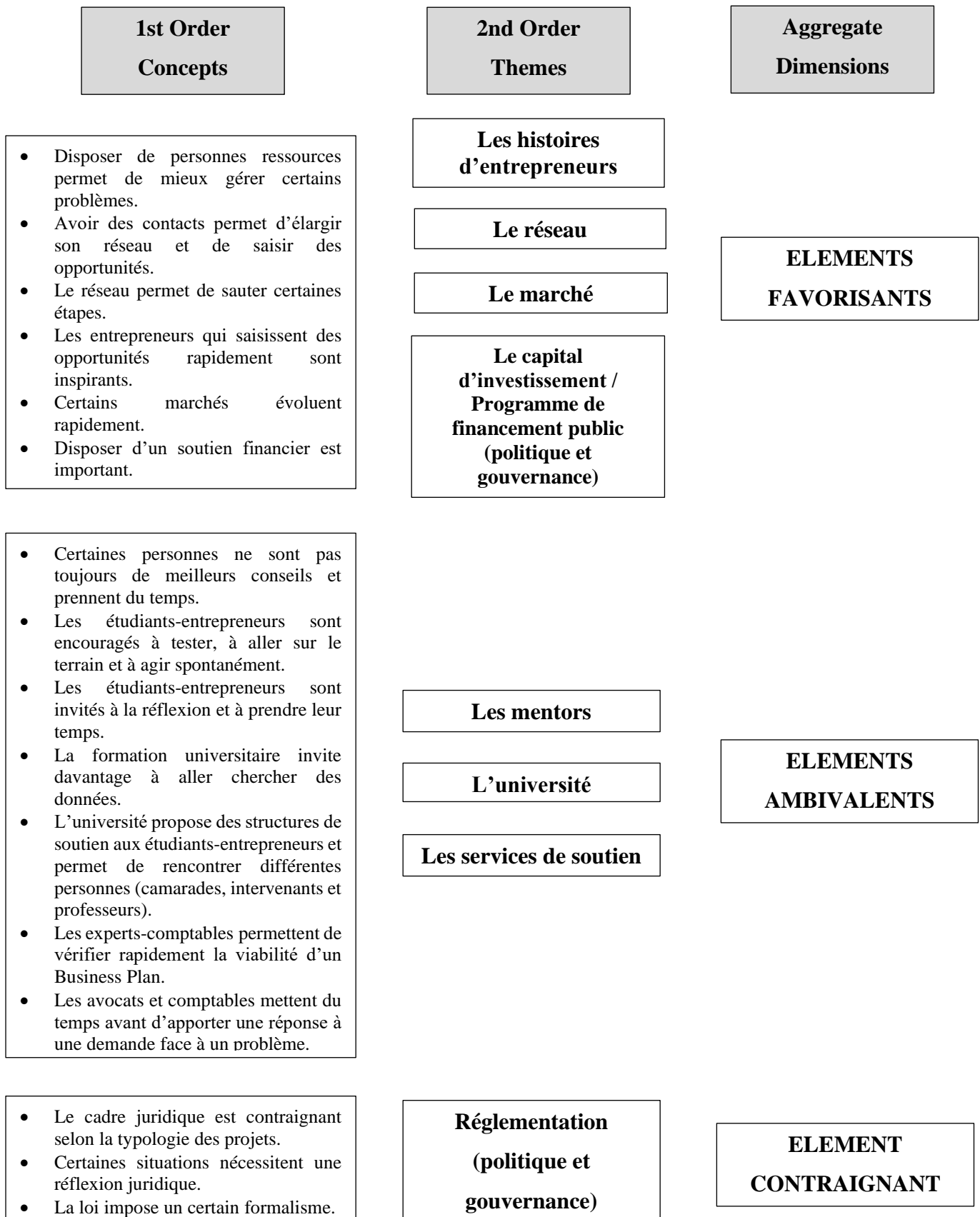
La première phase consistait à procéder au codage des données, c'est-à-dire à l'identification et l'attribution de catégories aux données, à des niveaux de détail progressifs (Vaismoradi et al., 2016). Cela passe par la détermination des unités d'analyse grâce à la méthode d'analyse thématique, puis par la catégorisation des unités d'analyse (Blanc et al., 2014). Par la suite, l'organisation des données s'est déroulée en 3 étapes. Premièrement, il s'agissait de procéder à un codage ouvert en analysant les différents entretiens réalisés avec les étudiants entrepreneurs. Ainsi, cette étape permet de mettre en évidence les pensées et les significations contenues dans les données d'entretien transcrites afin de découvrir, nommer et développer des concepts (Corbin & Strauss, 2014). Cela permet également de dégager les occurrences correspondantes, contradictoires ou non évoquées. Cette analyse des données

brutes issues des entretiens a donné lieu à la délimitation de « 1st order concepts » (concepts de premier ordre [traduction libre]) (Gioia et al., 2013) permettant l'émergence de plusieurs concepts, tout en restant fidèle aux données collectées dans les entretiens.

Deuxièmement, il s'agissait de procéder à un codage axial consistant à relier les catégories identifiées selon leurs significations fondamentales (Corbin & Strauss, 2014). Cela permet de regrouper les codes ouverts de niveau inférieur au sein de catégories significatives dès lors que les thèmes émergents suggèrent des concepts pouvant nous aider à décrire et expliquer les phénomènes observés. Ainsi, ces derniers sont ordonnés selon une classification en grande thématique appelée « 2nd order themes » (thèmes de second ordre [traduction libre]) (Gioia et al., 2013).

Troisièmement, il s'agissait de procéder à un codage sélectif consistant à affiner les catégories vers la formation de la théorie (Corbin & Strauss, 2014). En effet, l'analyse des entretiens a fait émerger progressivement les éléments de l'écosystème entrepreneurial perçus par les étudiants entrepreneurs influençant le processus d'improvisation dès lors qu'il s'agissait de saisir une opportunité ou de résoudre un problème. Cela a permis de préciser davantage les « 2nd order themes » en précisant l'identification des éléments de l'écosystème et en les codant suivant trois dimensions : les éléments favorisants, les éléments ambivalents et l'élément contraignant. Ils forment ainsi les dimensions agrégées de la structure des données (Gioia et al., 2013). La structure des données est matérialisée par la figure 7. Elle est le reflet de ce travail d'agencement des données vers des dimensions agrégées à des fins de formation de la théorie. Cette première phase a permis d'identifier et de théoriser les éléments de l'écosystème entrepreneurial qui influencent sur le processus d'improvisation des étudiants entrepreneurs.

Figure 7 - Qualification des éléments influençant le processus d'improvisation des étudiants-entrepreneurs



La seconde phase consistait à rendre la structure des données dynamique en intégrant les éléments de l'écosystème entrepreneurial qui influencent le processus d'improvisation selon la façon dont ils sont perçus par les étudiants entrepreneurs. Cela a pour but de rendre compte de manière plus fine la manière dont les éléments de l'écosystème s'imposent à eux dans leur processus d'improvisation. Ainsi, la réalisation d'un modèle permet d'expliquer de manière dynamique comment certains éléments de l'écosystème entrepreneurial influencent le processus d'improvisation des étudiants entrepreneurs. Nous nous appuyons donc sur « la méthode Gioia » (Gioia et al., 2013). Ainsi, grâce au propos recueillis, il nous est possible d'établir des relations entre les « 2nd order themes » (Mbengue et al., 2014).

CHAPITRE 3 : RESULTATS DE LA RECHERCHE

Ce chapitre vise à proposer des éléments de réponse quant à l'influence perçue par les étudiants entrepreneurs des éléments de l'écosystème entrepreneurial sur leur processus d'improvisation. Ainsi, dans un premier temps, nous procédons à une qualification des éléments de l'écosystème entrepreneurial (§1) afin de procéder, dans un second temps, à une analyse dynamique de l'influence de ces éléments sur le processus d'improvisation des étudiants entrepreneurs (§2).

1. Qualification des éléments de l'écosystème entrepreneurial influençant le processus d'improvisation

L'analyse des données a permis de déterminer trois catégories d'attributs impactant de manière différentes le processus d'improvisation des étudiants entrepreneurs : les éléments favorisants (§1.1), les éléments ambivalents (§1.2) et l'élément contraignant (§1.3). Nous présentons dans cette section ces trois catégories d'éléments.

1.1. *Les éléments favorisants*

Les éléments favorisants renvoient aux attributs de l'écosystème entrepreneurial qui viennent favoriser le processus d'improvisation des étudiants entrepreneurs ou du moins qui ne le contraignent pas. Ainsi, ces éléments sont perçus positivement par les étudiants entrepreneurs de manière générale et, *a fortiori*, dans le cadre d'un processus d'improvisation. Certains de ces éléments peuvent impacter l'initiation du processus d'improvisation, tandis que d'autres ont un impact sur le déroulement du processus dans son action. Ces éléments favorisants renvoient à cinq attributs définis par Spigel (2017) : les histoires d'entrepreneurs, le réseau, le marché et le capital d'investissement et la politique et gouvernance à travers les financements publics.

En premier lieu, les histoires d'entrepreneurs permettent de montrer qu'une autre voie est possible. En effet, bien que les approches classiques soient de mises, certaines initiatives montrent qu'il est possible de saisir des opportunités de manière différente et de façon spontanée comme en atteste ce témoignage : « *Le gars s'est dit : « Tiens, en fait, je vais prendre un bol en verre et je vais mettre du bois séché dedans et puis je vais balancer des guirlandes et*

on a qu'à dire qu'on le branche et puis on a qu'à faire une lampe. Je l'ai sous la main là et on va mettre ensemble et on va tester et puis on verra. » Et donc il est allé dans les rues à Londres et il a vendu son truc dans la rue [...] » (ENT-EE8).

En deuxième lieu, le réseau est un attribut de l'écosystème entrepreneurial qui favorise grandement le processus d'improvisation. C'est l'élément favorisant sur lequel l'ensemble des étudiants entrepreneurs interrogés sont unanimes. C'est un élément important sur lequel ils s'appuient : *« tu peux toujours demander un coup de main, que ce soit sollicité pour un avis, un conseil ou un coup de main sur place. Plus tu connais de monde, plus t'as de chance de trouver quelqu'un qui sera dispo pour t'aider sur un truc » (ENT-EE3).* De plus, c'est un élément qu'ils cherchent à étoffer pour en saisir tous les avantages dans le cadre de leurs projets : *« Le réseau, l'avantage c'est que vu que je vais à 2-3 événements où je fais du réseautage, j'ai pu me faire un réseau de personnes où je sais qu'ils ont plus ou moins des compétences, plus ou moins les contacts qu'il faut » (ENT-EE6).*

En troisième lieu, le marché est perçu comme favorisant le processus d'improvisation dans le cadre de la saisine d'opportunité mais il n'est jamais perçu comme un frein. En effet, le marché se révèle essentiel, notamment dans le cadre d'opportunité sur un marché dynamique : *« [...] vu que c'est un marché qui est un peu en évolution et en adaptation avec les nouvelles technologies, par exemple, les trackings de ballons, etc. Je pense qu'on peut avoir des opportunités à saisir rapidement » (ENT-EE4).*

En dernier lieu, le processus d'improvisation peut être favorisé par la disponibilité des ressources financières, donc du capital d'investissement et des programmes de financement public (politique et gouvernance). Certes, deux éléments de la classification de Spigel (2017) sont visés mais ces derniers aspirent à la même finalité, c'est-à-dire fournir des ressources financières aux entrepreneurs. Par conséquent, dans le cadre de l'analyse de nos résultats, ils peuvent être confondus et traités de manière similaire. Ainsi, une partie des étudiants entrepreneurs reconnaissent que disposer d'un soutien financier les aide dans leurs actions : *« les autres acteurs, financiers forcément, ça aide. Ou alors, comme n'importe quelle banque ou investisseur. Dans tous les cas, s'il est là, c'est qu'au moins, tu as un support. C'est à double tranchant, mais au moins, tu as quelqu'un qui te soutient. Donc, c'est quelqu'un quand même d'important » (ENT-EE1).* De plus, la disponibilité des ressources financières leur permet de passer à l'action : *« On a le retour et le but, c'est de tester très vite. C'est d'aller vraiment très*

vite parce qu'on n'a pas forcément trop le temps de se dire c'est bien, ce n'est pas bien. On teste, on voit, on se rend compte que ce n'est pas bien. Boom, on change, on met du financement » (ENT-EE6).

Les influences perçues de ces éléments favorisants s'exercent de manière variable. En effet, certains de ces éléments n'ont, pour certains étudiants entrepreneurs, aucun impact sur leur processus d'improvisation. Ainsi, nous proposons une synthèse de l'influence perçue par les étudiants-entrepreneurs quant aux éléments favorisants de l'écosystème entrepreneurial à travers le tableau 16 :

Tableau 16 - Tableau d'occurrences des éléments favorisants le processus d'improvisation perçus par les étudiants-entrepreneurs

	Occurrences	
	Valeur	Taux
Histoires d'entrepreneurs	3	30
Réseau	10	100
Marché	8	80
Capital d'investissement et financement public	5	50

Ce tableau permet de rendre compte que les deux principaux attributs de l'écosystème entrepreneurial qui influencent le processus d'improvisation de manière à le favoriser sont le réseau et le marché. Ainsi, les étudiants entrepreneurs accordent une grande importance à leur réseau dans le cadre du développement de leur projet au point d'en faire l'élément à mobiliser en priorité lors d'un processus d'improvisation : « *Je dirais encore plus mon réseau. Donc, toujours le réseau* » (ENT-EE7). Ces derniers perçoivent aussi en grande partie leur marché comme étant dynamique, favorisant la mise en œuvre d'actions spontanées. A noter que le faible taux quant aux histoires d'entrepreneurs s'explique par le fait que très peu d'étudiants entrepreneurs ont eu connaissance d'anecdotes où des entrepreneurs ont improvisé ou saisi des opportunités de manière spontanée et rapide. Enfin, la moitié des étudiants entrepreneurs considèrent le capital d'investissement et les programmes de financement public comme favorisant le processus d'improvisation, l'autre moitié considérant cet élément comme n'impactant pas particulièrement le processus d'improvisation : « *si t'as de l'argent et que par contre t'as pas du tout la ressource ou l'imagination ou une stratégie ou quoi qui va avec, ton*

argent ne va pas devenir un arc-en-ciel, tu peux pas non plus créer des trucs miraculeux avec de l'argent si t'as pas le temps et pas les gens qu'il faut » (ENT-EE10).

Toutefois, indépendamment de ces éléments favorisants, d'autres attributs de l'écosystème entrepreneurial jouent un rôle quant à l'influence du processus d'improvisation des étudiants entrepreneurs.

1.2. Les éléments ambivalents

Les éléments ambivalents correspondent aux attributs de l'écosystème entrepreneurial qui ont une influence positive ou négative sur le processus d'improvisation. En d'autres termes, ces éléments peuvent aussi bien favoriser le processus d'improvisation que le contraindre. Ces éléments peuvent influencer le déclenchement ou le déroulement du processus d'improvisation dans son action. Ils renvoient à trois attributs définis par Spigel (2017) : l'université, les services de soutien et les mentors et modèles.

Le premier élément ambivalent de l'écosystème entrepreneurial correspond à l'université. En effet, du point de vue de la formation, l'université restreint davantage l'improvisation plus qu'elle ne la favorise comme en atteste ce témoignage : « *En tous les cas, dans mes formations, que ce soit licence ou master, c'est au contraire va chercher de la donnée, de l'information, prépare le terrain mille ans à tel point qu'on prépare tellement le terrain qu'on n'ose plus aller sur le terrain parce qu'on ne sait même plus quel est le terrain. C'est une distorsion plutôt avec ça, le côté recherche et terrain où il y a tellement une différence entre les deux que je ne dirais pas que ça m'arme pour improviser* » (ENT-EE1). A l'inverse, le processus d'improvisation est favorisé par l'université en raison de l'environnement proposé aux étudiants, notamment aux étudiants entrepreneurs, permettant d'aller se référer à des personnes ressources. Il peut s'agir de camarades : « *Et puis, je pense que je pourrais aussi bien emmerder mes anciens camarades de master entrepreneuriat pour leur dire, j'ai une tuile, je fais quoi ?* » (ENT-EE2) ou bien d'intervenants : « *[...] mais en tout cas, un certain nombre de profs, j'ai pu un petit peu les intégrer dans le réseau [...]* » (ENT-EE9) ou encore grâce à la présence du Centre entrepreneurial de l'EMS.

Le deuxième élément ambivalent de l'écosystème entrepreneurial renvoie aux services de soutien. Pour rappel, ces services renvoient aux organisations fournissant des services

auxiliaires aux nouvelles entreprises (Spigel, 2017). Ainsi, cela peut correspondre à des incubateurs, des avocats, des experts-comptables, etc. Dans le cas des étudiants entrepreneurs évoluant au sein de l'écosystème strasbourgeois, ces derniers ont essentiellement recours aux prestataires issus du réseau de Pépite ETENA, notamment des avocats et des experts-comptables, en particulier en raison de la gratuité des services fournis. Certains ont aussi recours à Opalion, qui est une coopérative leur permettant de débiter leur activité entrepreneuriale sans avoir recours à un quelconque statut juridique. Notre enquête a fait ressortir différents points. En effet, l'ambivalence de cet attribut est, en partie, fonction du prestataire et de la demande. Ainsi, s'agissant des experts-comptables et/ou avocats, il est ressorti de nos entretiens qu'« *en fait, le temps que eux captent ton projet, le temps qu'eux apportent une réponse à ton besoin, il y a déjà pas mal de temps qui s'est écoulé au final, j'ai l'impression* » (ENT-EE5). Pour autant, cela n'empêche pas certains étudiants entrepreneurs de recourir à leur service de manière spontanée : « [...] *Et j'ai effectivement travaillé avec l'expert-comptable pour avoir un rendez-vous rapidement, parce que si jamais il y a un truc qui se dégage parce qu'il y a une structure qui est plus évidente que d'autres, ce serait dommage de rater mi-mai et de ne pas être dans cette promo et de perdre six mois pour une campagne de crowdfunding [...]* » (ENT-EE9).

Le troisième élément ambivalent de l'écosystème entrepreneurial porte sur les mentors et les modèles. L'ensemble des étudiants entrepreneurs avec lesquels nous nous sommes entretenus sont accompagnés ou ont été accompagnés par un ou des coachs dans le cadre des différents programmes d'accompagnement auxquels ils participent pour le développement de leurs projets entrepreneuriaux. Ainsi, les étudiants entrepreneurs ont des perceptions différentes des coachs. Certains vont les voir comme des personnes les encourageant à agir de manière spontanée : « *Parce que tous nous encouragent à aller sur le terrain et à tester sur le terrain, à se manger les murs s'il y avait les murs et qu'on s'y prenne tout de suite plutôt qu'au bout d'un an de travail « inutile »* » (ENT-EE2), tandis que d'autres vont les voir plutôt comme un élément ne poussant pas à l'improvisation : « *on nous encourage à répondre à nos problématiques logiquement, mais j'ai pas l'impression qu'ils nous mettent le rush à nous dire, dès qu'il y a un problème, répondre directement* » (ENT-EE4). Par ailleurs, cet élément que sont les coachs est fortement marqué par un caractère subjectif en raison du fait que l'encouragement à la spontanéité et à la rapidité d'action, facteurs essentiels de l'improvisation, dépend de chaque coach : « *D'un côté, en fait, ils nous poussent vraiment à nous dire qu'il ne faut pas que réfléchir, il faut faire. Des fois, il faut juste faire. Mais ils te mettent quand même*

des pincettes sur attention à ça, attention à ça, prenez quand même le temps. Donc, c'est un peu un mix. C'est-à-dire que je pense que ça dépend des personnes » (ENT-EE6).

Les influences perçues de ces éléments ambivalents s'exercent également de manière variable. En effet, certains de ces éléments n'ont, pour certains individus interrogés, aucun impact sur leur processus d'improvisation. Ainsi, nous proposons une synthèse de l'influence perçue par les étudiants entrepreneurs quant aux éléments ambivalents de l'écosystème entrepreneurial à travers le tableau 17 :

Tableau 17 - *Tableau d'occurrences des éléments ambivalents influençant le processus d'improvisation perçus par les étudiants-entrepreneurs*

	Occurrences			
	Perception favorable des éléments		Perception contraignante des éléments	
	Valeur	Taux	Valeur	Taux
L'université	4	40	8	80
Les services de soutien	7	70	5	50
Les mentors et modèles	5	50	5	50

Ce tableau permet de rendre compte d'un certain équilibre quant à la perception des étudiants entrepreneurs s'agissant de l'influence de ces éléments sur le processus d'improvisation. Les perceptions favorables et contraignantes des éléments ambivalents de l'écosystème entrepreneurial sont donc relativement homogènes, notamment en ce qui concerne les mentors. Cela semble s'expliquer en raison de la subjectivité propre à cet élément. En effet, les coachs, en tant qu'individu, disposent également de leur propre vision et perception de la réalité. Certains sont plus enclins à la spontanéité et à l'improvisation que d'autres et peuvent encourager en ce sens les étudiants entrepreneurs. Enfin, il est à relever que l'université, en particulier dans le cadre de son rôle premier qui est relatif à la transmission des connaissances, est davantage perçue comme un élément contraignant. Quant aux services de soutien, les étudiants interrogés soulignent leur capacité à répondre aux demandes mais, que parfois les délais de réponse peuvent être longs. Ce point s'explique, en partie, par une saisonnalité de leur activité marquée par des périodes plus intenses, en particulier pour les experts-comptables :

« Après, peut-être pas dans l'instantané, il y aura forcément un petit délai parce qu'ils ont d'autres clients, etc. Et aussi, ça dépend peut-être des périodes, parce que là, par exemple, en comptabilité, ils sont vraiment dans la grosse période et donc tout ce qui est conseils, ça passe un peu à la trappe » (ENT-EE10).

Enfin, un dernier élément de l'écosystème entrepreneurial influence le processus d'improvisation de manière restrictive.

1.3. L'élément contraignant

L'élément contraignant renvoie à un attribut de l'écosystème entrepreneurial venant empêcher les étudiants entrepreneurs de recourir au processus d'improvisation. Il s'agit de la réglementation faisant partie de ce que Spigel (2017) appelle « Politique et gouvernance ». Au mieux, cet élément est perçu de manière indifférente par les interrogés si ces derniers doivent recourir à l'improvisation. Ainsi, la réglementation impacte l'initiation du processus d'improvisation. En effet, en fonction de secteur d'activité ou du problème rencontré, si la réglementation est trop contraignante, l'improvisation ne sera pas permise et il faudra recourir à une analyse de la situation pour agir.

L'influence perçue de cet élément contraignant s'exerce aussi de manière variable. En effet, la réglementation portant sur les sociétés, la fiscalité ou encore le droit du travail concerne très peu les individus interrogés bien qu'ils la perçoivent comme contraignante pour improviser. Ces derniers sont avant tout centrés sur le développement de leurs projets et s'intéressent donc à la législation consacrée directement à leur secteur d'activité. Par conséquent, la réglementation limite le processus d'improvisation en fonction du secteur d'activité. Ainsi, nous proposons une synthèse de l'influence perçue par les étudiants entrepreneurs quant à la réglementation à travers le tableau 18 :

Tableau 18 - Tableau d'occurrences de l'élément contraignant le processus d'improvisation perçu par les étudiants-entrepreneurs

	Occurrences	
	Valeur	Taux
Réglementation (politique et gouvernance)	6	60

Ce tableau permet de rendre compte de la perception de la réglementation qui influence le processus d'improvisation de manière à restreindre ce dernier. Pour certains étudiants entrepreneurs, c'est la réglementation d'ordre administrative qui vient compliquer toute éventuelle mise en action : « [...] *Je pense que oui. Nous, l'avantage, c'est qu'on n'y est pas encore. Donc, j'ai pas assez de recul. Mais j'entends plusieurs personnes qui me le disent assez souvent que ce soit pour des histoires d'experts comptables parce qu'il faut valider plus ou moins le bilan, le compte de résultat, etc.* » (ENT-EE6). Pour d'autres, c'est surtout la réglementation spécifique à leur projet qui vient entraver le recours au processus d'improvisation : « *C'est quand même assez cadré. Et de toute façon, les lois sont ce qu'elles sont, donc elles sont très prenantes. Tu ne vas pas avoir le choix de rentrer dans le moule quand même* » (ENT-EE1).

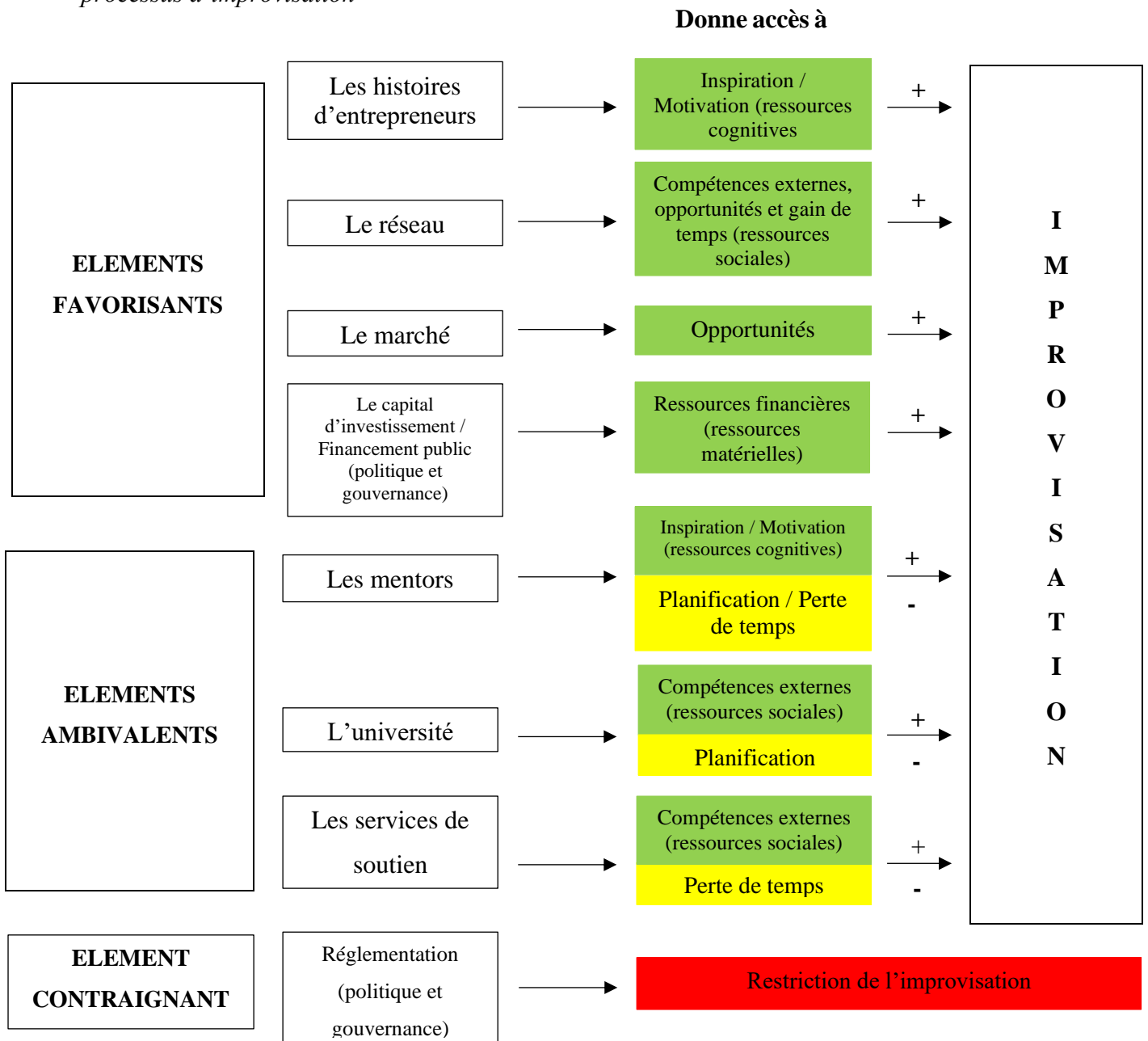
Ainsi, s'il est désormais admis que les éléments de l'écosystème entrepreneurial peuvent être scindés en trois catégories quant à l'influence qu'ils exercent sur le processus d'improvisation des étudiants entrepreneurs, les éléments favorisants, les éléments ambivalents et l'élément contraignant, il s'agit maintenant de voir comment se réalise concrètement leurs influences sur le processus d'improvisation.

2. Traduction de l'influence des éléments de l'écosystème entrepreneurial sur le processus d'improvisation

La qualification des différentes catégories d'attributs influençant le processus d'improvisation des étudiants entrepreneurs nous permet désormais de dynamiser la structure des données. Ainsi, cela nous offre la possibilité de savoir comment les éléments favorisants, ambivalents et contraignant agissent sur le processus d'improvisation des étudiants

entrepreneurs. La figure 8 illustre la manière dont se traduit concrètement l'influence des éléments de l'écosystème entrepreneurial sur le processus d'improvisation.

Figure 8 - Traduction de l'influence des éléments de l'écosystème entrepreneurial sur le processus d'improvisation



Ainsi, toutes les ressources, telles qu'elles ont été définies dans le chapitre 1 de ce mémoire selon les travaux de Pina e Cunha et al. (1999), que peut fournir l'écosystème entrepreneurial sont saisies par les étudiants entrepreneurs pour mettre en place le bon déroulement de leur processus d'improvisation. A l'inverse, il est également possible pour eux de délaissier certains éléments si ceux-ci ne sont pas jugés pertinents pour leur processus

d'improvisation, c'est en particulier le cas des éléments ambivalents. De manière générale, les éléments de l'écosystème entrepreneurial peuvent intervenir au niveau de la pré-improvisation ou de l'improvisation. Dans le second cas, ils agissent au niveau de l'action elle-même ou au niveau de l'intention, c'est-à-dire la volonté de recourir au processus d'improvisation. Par conséquent, trois interrogations surviennent. Tout d'abord, à quel moment ces éléments ont un impact lors du processus d'improvisation ? Ensuite, quels rôles vont jouer ces éléments lors du processus d'improvisation ? Enfin, comment les étudiants entrepreneurs parviennent à contourner les éléments restreignant le processus d'improvisation ? Pour faire la lumière sur ces questionnements, nous allons détailler le rôle et le moment d'intervention de chacun de ces éléments en fonction de la catégorie à laquelle ils appartiennent mais également la façon dont les étudiants entrepreneurs contournent certains éléments de l'écosystème entrepreneurial afin de retrouver un cadre propice à l'improvisation.

2.1. Rôle et temporalité de l'élément contraignant

La réglementation apparaît comme une barrière, c'est-à-dire qu'elle influence avant tout le processus d'improvisation de manière négative empêchant certains étudiants entrepreneurs d'agir de manière rapide et spontanée face à un événement qu'ils estiment comme inattendu et imprévu. Elle intervient donc au début du processus, c'est-à-dire lors de l'intention. Dit autrement, la réglementation ne permet pas d'initier un processus d'improvisation. En effet, au regard des contraintes que cela peut engendrer, cela ne permet pas d'entamer des actions en raison du risque de ne pas respecter la législation mettant donc un terme au processus d'improvisation. Ainsi, certains ont prévu, à l'avenir, d'offrir leurs produits à destination de marchés étrangers afin d'évoluer dans un cadre qui leur paraît plus souple pour leur projet : « [...] *potentiellement à l'avenir, je compte développer tout ça à l'étranger parce qu'il y aura plus d'opportunités et moins d'emmerdements juridiques et financiers* » (ENT-EE1). Par conséquent, le recours à l'internationalisation est un moyen pour ces entrepreneurs de retrouver de la flexibilité et un cadre juridique plus souple pour pouvoir réagir spontanément et rapidement dès lors que cela leur semble nécessaire.

Par ailleurs, ce n'est pas sur cet élément de l'écosystème que les étudiants entrepreneurs s'appuient lors d'un processus d'improvisation. En ce sens, ces derniers sont tout à fait indifférents à la réglementation dès lors que celle-ci ne fixe pas un cadre juridique contraignant vis-à-vis de leurs projets. Néanmoins, celle-ci peut être prise en compte en tant qu'évènement

inattendu et imprévu, notamment en cas de modification législative ou réglementaire. Ainsi, ce type d'évènement intervenant en phase de pré-improvisation, donc en tant qu'évènement déclencheur du processus, peut pousser certains étudiants entrepreneurs à réagir rapidement : « *Si, par exemple, on venait à interdire le partage d'informations ou à davantage cadrer le partage d'informations entre B2B, je devrais tout de suite modifier mon business model étant donné la part que ça représente* » (ENT-EE4).

Dans un autre sens, les règles de nature administrative sont également perçues par certains individus interrogés comme contraignantes. Cependant, certains ont recours à des structures leur permettant de disposer d'un cadre souple en vue de développer leurs activités. Face à cela, plusieurs étudiants entrepreneurs font partie de Opalion, qui est une société coopérative permettant d'utiliser le numéro Siret (Système d'identification du répertoire des établissements) « *pour faire des factures et pour faire des achats* » et pour bénéficier d' « *un sous-compte bancaire* » (ENT-EE6). De plus, certains considèrent ces règles comme secondaires pour le développement de leur activité et pour agir en conséquence d'un évènement inattendu et imprévu : « *Et pour autant, c'est très important l'administratif, [...], mais ça n'empêche pas l'action, et je pense que l'action vient avant* » (ENT-EE8).

Ainsi, l'élément contraignant, incarné par la réglementation, apparaît donc comme empêchant tout processus d'improvisation. Les étudiants entrepreneurs ont donc recours à diverses stratégies pour pallier à cette contrainte, telles que l'internationalisation ou le recours à une société coopérative. Malgré tout, une modification législative peut apparaître comme un évènement inattendu et imprévu pour les étudiants entrepreneurs et nécessiter une action rapide et spontanée de leur part. Voyons donc maintenant le rôle que jouent les éléments favorisant sur le processus d'improvisation et le moment à partir duquel ceux-ci interviennent.

2.2. Rôle et temporalité des éléments favorisants

Certains éléments favorisants apparaissent comme des ressources externes dont les étudiants entrepreneurs peuvent se saisir pour initier ou parfaire le déroulement de leur processus d'improvisation. D'autres apparaissent comme des évènements inattendus et imprévus se situant au stade de la pré-improvisation. Nous présentons ainsi le rôle et la temporalité des cinq attributs de l'écosystème entrepreneurial venant favoriser le processus d'improvisation des étudiants entrepreneurs.

Premièrement, les histoires d'entrepreneurs impactent le processus d'improvisation dans son initiation. En effet, cet élément favorise le recours à l'improvisation grâce à l'inspiration que cela entraîne auprès d'étudiants entrepreneurs qui ont eu connaissance de telles histoires. Cette inspiration correspond donc à la motivation à s'orienter dans un processus d'improvisation. Par ailleurs, nombre d'individus interrogés pensent avant tout à analyser les événements qui surviennent avant d'agir. Ainsi, en ayant connaissance d'initiatives allant dans le sens de l'improvisation, cela les encourage à s'engager dans cette voie dès lors que cela leur semble pertinent et adapté à la situation. L'improvisation étant une forme de processus créatif, cette inspiration puisée auprès d'histoires d'entrepreneurs ayant recours à l'improvisation renvoie à la motivation intrinsèque développée par Amabile (1997). Même si cette motivation provient d'une source extérieure, celle-ci ne correspond pas à une contrainte au sens d'une motivation extrinsèque. Les étudiants entrepreneurs sont motivés intrinsèquement puisque les histoires d'autres entrepreneurs ne sont qu'un facteur venant activer ou réactiver leurs motivations en suscitant la recherche d'un défi personnel : « [...] dès qu'il a une idée, c'est tout de suite. Il a une capacité d'exécution très rapide et c'est assez inspirant. Du coup, ça me donne souvent envie de faire la même chose, voire faire mieux » (ENT-EE8). En définitive, les histoires d'entrepreneurs sont à même de renforcer l'intention de recourir à l'improvisation et donc l'auto-capacité entrepreneuriale des étudiants entrepreneurs en les poussant à développer leur compétence en improvisation, notamment en alliant planification et action, et en étendant leur influence au-delà de la simple initiation du processus d'improvisation. Cela apporte donc de nouvelles ressources cognitives aux étudiants entrepreneurs.

Deuxièmement, le réseau vient impacter le déroulement du processus d'improvisation dans son action. Le réseau a une utilité portant sur trois points. Tout d'abord, le réseau peut impacter le déroulement de l'action puisqu'il permet aux étudiants entrepreneurs de s'appuyer sur des compétences externes. En effet, beaucoup sont ceux qui sollicitent leur réseau afin d'obtenir conseil, expertise, voire même un appui opérationnel auprès de personnes compétentes : « tu peux toujours demander un coup de main, que ce soit pour solliciter un avis, un conseil ou un coup de main sur place » (ENT-EE3). Ensuite, le réseau permet de saisir des opportunités inattendues : « J'ai échangé avec un consultant Salesforce. [...] Et à un certain moment, quand je lui ai présenté mon projet, en tant qu'expert en gestion de relations clients, il m'a dit hop, hop, hop, hop, là, c'est bien ce que tu me dis, mais à un certain moment, si tu pars sur tous les CRM, tu vas te perdre et tu vas perdre tes clients. Donc, il vaut mieux se focus

sur un seul CRM. Et c'est là où j'ai constaté l'opportunité au niveau du marché Salesforce » (ENT-EE5). Par conséquent, cela peut entraîner une modification immédiate et « *sur le coup* » (ENT-EE5) du projet entrepreneurial afin d'y intégrer une nouvelle opportunité. Enfin, le réseau permet de gagner du temps et d'aller plus vite dans l'action : « *Le réseau, pourquoi ? Parce que ça va te permettre d'éviter certaines étapes inutiles. Parce que eux, ils ont déjà franchi ces étapes-là. [...] Si tu vois qu'il y a certains qui l'ont fait, vas-y, utilise, performe* » (ENT-EE7). Ainsi, le réseau permet de faire face à la contrainte temporelle imposée par l'évènement imprévu et inattendu grâce à un gain de temps favorisant donc la rapidité d'action. Le réseau est donc une véritable ressource sociale essentielle pour les étudiants entrepreneurs grâce à l'apport d'informations, de ressources et de compétences au bénéfice des différents porteurs de projets.

Troisièmement, le marché influence le processus d'improvisation dans le sens où celui-ci peut être en mesure d'apporter de nouvelles opportunités inattendues et imprévues. Cela est d'autant plus vrai lorsque le marché en question est dynamique : « *[...] j'avais toujours cette idée au fond de moi est-ce que j'inclue le Paddle ou non dans l'application ? Et dès que le groupe Urban 5 s'est fait racheter récemment pour la compagnie des Alpes, tout de suite, ça m'a mis la puce à l'oreille et je me suis dit il faut l'implémenter tout de suite. Du coup, tout de suite, je suis parti, j'ai modifié les designs* » (ENT-EE4). Cet élément va avant tout agir comme un évènement inattendu et imprévu, agissant au stade de la pré-improvisation. En effet, cette opportunité nouvelle offerte par le marché ne va pas impacter le processus d'improvisation mais elle va plutôt en être l'évènement déclencheur. De plus, c'est aussi pour retrouver ce dynamisme au sein de leur marché que certains étudiants souhaitent recourir à une internationalisation de leur projet : « *Mais je me dis que comme le kayak, c'est un sport de niche, il faudrait rapidement quand même que j'arrive à l'international, [...]. Parce que je pense que les allemands ont une pratique très autonome. Déjà, je pense qu'ils seraient intéressés par ce que je propose. Parce que les kayakistes allemands, la pratique, en fait, est un peu différente de celle en France* » (ENT-EE3). Cela leur permettrait de retrouver un cadre propice à l'improvisation afin de saisir rapidement de nouvelles opportunités.

Quatrièmement, le capital d'investissement et les financements publics permettent d'apporter des ressources financières afin de saisir des opportunités nouvelles de manière plus rapide ou de faire face à des problèmes inattendus et imprévus. Ainsi, cet élément de l'écosystème entrepreneurial n'influence pas directement le processus d'improvisation mais

permet de disposer des ressources financières suffisantes afin de faire face à des évènements inattendus et imprévus de manière rapide : « *j'aime bien avoir une trésorerie dans mes activités pour pouvoir faire face. Répondre plus vite, oui, [...]. Dans l'urgence, oui, oui, oui. Parce que quand t'es dos au mur, tu fais comment ?* » (ENT-EE8). Ainsi, cet élément de l'écosystème entrepreneurial vise à rendre disponible les ressources financières facilitant le processus d'improvisation. Par conséquent, le capital d'investissement et les financements publics interviennent bien en amont de toute improvisation.

Ainsi, les éléments favorisants influencent le processus d'improvisation à travers différentes temporalités. Les histoires d'entrepreneurs influent l'initiation du processus grâce au développement de l'auto-capacité entrepreneuriale grâce à l'inspiration que cela peut procurer. Le réseau intervient durant le déroulement de l'action en donnant accès à diverses ressources sociales. Le marché permet de capter de nouvelles opportunités et agit comme un évènement inattendu et imprévu au niveau de la pré-improvisation. Enfin, le capital d'investissement et les financements publics se situent en dehors du processus d'improvisation et l'influencent indirectement en dotant les étudiants entrepreneurs de ressources financières facilitant l'improvisation. Nous abordons à présent le rôle que jouent les éléments ambivalents sur le processus d'improvisation et leur temporalité.

2.3. Rôle et temporalité des éléments ambivalents

Les éléments ambivalents agissent à travers différentes temporalités. Certains éléments vont agir au niveau de l'intention. D'autres éléments vont agir et exercer leur influence au niveau de l'action du processus d'improvisation.

Tout d'abord, l'université exerce une influence négative et positive sur le processus d'improvisation. Dans le cadre de notre recherche, l'université renvoie avant tout à l'EMS puisque l'ensemble des étudiants entrepreneurs interrogés sont formés ou ont été formés au sein de cet établissement. L'université, à travers son rôle premier relatif à la transmission des connaissances, peut inhiber le processus d'improvisation. Un nombre important d'individus interrogés soulignent que l'université, au travers de la formation universitaire, ne leur a pas appris à gérer les évènements incertains et inattendus de manière rapide. Ainsi, cela ne les conduit pas vers une intention d'improvisation. Néanmoins, c'est avant tout par la pratique que cette intention peut naître : « *Globalement, c'est grâce à mon projet que j'ai cette mentalité-*

là » (ENT-EE6). Cette pratique se retrouve énormément stimulée au sein du DU JE aussi bien par le coaching proposé : « *je trouve qu'il me pousse à exploiter mes compétences et même pas à agir spontanément, il me pousse à exploiter mes compétences et mes capacités au maximum* » (ENT-EE5), que par l'environnement interne : « *Mais j'ai dû m'adapter sur le terrain et me lancer au bout d'un moment. J'ai vu que *prénom* l'a fait, que *prénom* l'a fait* » (ENT-EE10). C'est d'ailleurs par cette association entre théorie et pratique que peut apparaître cette intention à improviser. Force est de constater que la formation universitaire seule ne contribue pas à faire émerger l'intention d'improviser en raison du cadre très théorique et analytique quant à l'approche des situations vécues conduisant inévitablement vers la planification avant l'action. Cependant, l'université est en mesure d'exercer une influence positive sur le processus d'improvisation en raison des compétences multiples et variées que l'on peut trouver en son sein. Ainsi, l'université agit comme une source de ressources sociales permettant de favoriser le déroulement de l'action lors du processus d'improvisation. En effet, au-delà de l'acquisition de connaissances et compétences qui sont intériorisées par les étudiants, l'université permet de s'appuyer sur des compétences externes pour faire face à des événements inattendus et imprévus de la même manière que le réseau. Ainsi, les étudiants entrepreneurs sont en mesure de s'appuyer sur leurs camarades de promotion : « *Et puis, je pense que je pourrais aussi bien emmerder mes anciens camarades de master entrepreneuriat pour leur dire, j'ai une tuile, je fais quoi ?* » (ENT-EE2), mais également sur les intervenants et professeurs : « [...] *un certain nombre de profs, j'ai pu un petit peu les intégrer dans le réseau aussi de personnes qui peuvent être des personnes ressources pour mon projet [...]* » (ENT-EE9).

Ensuite, les services de soutien, deuxième élément ambivalent de l'écosystème entrepreneurial, impactent le processus d'improvisation tant négativement que positivement. En tant que vecteur négatif à l'improvisation, ces services ne permettent pas d'initier le processus, ni de favoriser le déroulement de l'action en raison de la perte de temps que cela peut entraîner pour les étudiants entrepreneurs : « *le temps qu'eux apportent une réponse à ton besoin, il y a déjà pas mal de temps qui s'est écoulé au final* » (ENT-EE5). Cela limite le recours à ces services, notamment lorsqu'un événement implique une action rapide. Malgré tout, ce sentiment n'est pas partagé par tous. En effet, certains soulignent la rapidité d'action de ces services permettant de répondre à leur demande afin, notamment, de saisir des opportunités : « *Et cette promo, si je veux l'intégrer, il faut que je leur dise, mi-mai, quelle est la structure que je retiens. Et j'ai effectivement travaillé avec l'expert-comptable pour avoir un rendez-vous rapidement, parce que si jamais il y a un truc qui se dégage parce qu'il y a une structure qui*

est plus évidente que d'autres, ce serait dommage de rater mi-mai et de ne pas être dans cette promo et de perdre six mois pour une campagne de crowdfunding » (ENT-EE9). Cela facilite donc l'action lors du processus d'improvisation. Par ailleurs, l'accès à ces services de soutien, en particulier les avocats et les experts-comptables, est facilité grâce au réseau Pépité et la gratuité de ces services pour les étudiants-entrepreneurs faisant partie de Pépité ETENA : « Mais le fait que normalement, tu as l'accès à un expert-comptable gratuitement où tu peux lui présenter ton business plan financier [...] » (ENT-EE6). Cette ambivalence semble s'expliquer en raison de la saisonnalité de ces services, en particulier pour les experts-comptables : « ça dépend peut-être des périodes, parce que là, par exemple, en comptabilité, ils sont vraiment dans la grosse période et donc tout ce qui est conseils, ça passe un peu à la trappe. Ils le font quand même en général, mais là, un peu moins » (ENT-EE10).

Enfin, les mentors, incarnés par les coaches des différents organismes d'accompagnement dont font partis les étudiants entrepreneurs, exercent une influence qui peut être négative ou positive. De manière générale, cette ambivalence est clairement soulignée par les étudiants interrogés : « D'un côté, en fait, ils nous poussent vraiment à nous dire qu'il ne faut pas que réfléchir, il faut faire. Des fois, il faut juste faire. Mais ils te mettent quand même des pincettes sur attention à ça, attention à ça, prenez quand même le temps. Donc, c'est un peu un mix » (ENT-EE6). Il est possible d'expliquer cette ambivalence par le caractère subjectif de cet élément : « C'est-à-dire que je pense que ça dépend des personnes » (ENT-EE6). En effet, chaque coach dispose de sa vision et de sa méthode pour faire face aux événements imprévus. Certains coaches vont davantage être dans une approche spontanée de la situation, tandis que d'autres vont avant tout suggérer de réaliser une analyse de la situation et prendre du recul avant d'agir, suggérant donc une approche planifiée. Leurs vécus et leurs expériences vont façonner leurs approches de coaching impactant l'intention des étudiants à recourir ou non à l'improvisation face à un événement inattendu et imprévu. Face à cela, certains étudiants entrepreneurs soulignent l'importance de réaliser une sélection quant aux informations et aux enseignements fournis par les coaches : « les acteurs qui tournent autour ne sont pas forcément les meilleurs conseils. Donc, il faut se méfier. Et ils te prennent beaucoup de temps » (ENT-EE1).

Ainsi, les éléments ambivalents influencent également le processus d'improvisation selon différentes temporalités. L'université peut inhiber l'initiation du processus d'improvisation en ne contribuant au développement des ressources cognitives permettant de

favoriser l'improvisation. Cependant, elle offre de nombreuses ressources sociales permettant d'étoffer son réseau et de faciliter l'action du processus d'improvisation. Les services de soutien peuvent limiter le recours à l'improvisation en raison du temps de réponses relative à certaines demandes, expliqué par un phénomène de saisonnalité, notamment pour les experts-comptables. Cela n'incite donc pas à recourir à l'improvisation. A l'inverse, ils peuvent faciliter le processus d'improvisation amorcé et faciliter l'action des étudiants entrepreneurs en raison de la gratuité de ces services pour les étudiants-entrepreneurs issus du réseau Pépité et la rapidité de réponse à certaines demandes. Enfin, en raison de la subjectivité inhérente aux mentors, ceux-ci peuvent inciter ou non le recours au processus d'improvisation.

Par ailleurs, les entretiens menés ont fait ressortir que de nombreux individus interrogés sont favorables à l'apprentissage de l'improvisation. Ce rôle peut être dévolu à l'université, ce qui permet de développer les compétences des étudiants, y compris pour ceux ne souhaitant pas devenir entrepreneurs : « *Je pense qu'à l'EM c'est pas si dégeu en vérité. Mais le problème c'est que tout le monde ne veut pas être entrepreneur mais je pense que c'est une vraie compétence même en entreprise [...]. Pour plein de personne, il faudrait pousser ça en étude* » (ENT-EE6). De la même manière, ce rôle d'apprentissage de l'improvisation peut être dévolu aux coachs au sein des organismes d'accompagnement. Cela pourrait permettre de réduire l'ambivalence attachée à ces deux éléments et d'apporter les ressources cognitives nécessaires aux étudiants entrepreneurs pour les encourager à initier un processus d'improvisation lors de la survenance d'un évènement imprévu et inattendu impliquant une réponse rapide de leur part. Par conséquent, ceux-ci pourraient davantage se rapprocher des éléments favorisant le processus d'improvisation. Cela permettrait également d'augmenter les ressources cognitives à disposition des étudiants entrepreneurs, développant ainsi leur auto-capacité entrepreneuriale. Ainsi, nous proposons une synthèse de l'influence potentielle perçue par les individus interrogés quant à l'apprentissage de l'improvisation à travers le tableau 19 :

Tableau 19 - Tableau d'occurrences de l'apprentissage de l'improvisation perçu par les étudiants-entrepreneurs

	Occurrences	
	Valeur	Taux
Apprentissage de l'improvisation	8	80

Ce tableau permet de rendre compte de la perception de l'apprentissage de l'improvisation. Pour certaines personnes interrogées, l'improvisation ne s'apprend pas : « *Je ne sais pas si l'improvisation, ça s'enseigne. Je pense que ça se vit et ça se teste en direct* » (ENT-EE2). D'autres sont assez enthousiastes à l'idée de mettre en place un tel apprentissage et propose que cela pourrait prendre la forme du théâtre d'improvisation tout en limitant le côté scolaire : « *j'ai déjà fait des initiations dans le théâtre d'impro, et en fait, c'est hyper facile à mettre en place [...]. Je pense que l'impro, en fait, ce n'est pas un cours, c'est juste faire de l'impro à plusieurs, et la seule règle, c'est de ne pas se moquer, [...] Mais c'est de s'amuser, et... Ça pourrait prendre des formes de mises en situation, mais après, le problème des mises en situation, c'est souvent que ça devient trop scolaire, et que forcément, ça ne devient pas réel. Je pense que déjà, le fait d'apprendre à s'écouter, à improviser sur même des sujets complètement qui n'ont rien à voir avec l'entrepreneuriat* » (ENT-EE2).

Suite à la mise en avant de nos résultats, nous proposons à présent de situer ceux-ci au sein de la recherche en les confrontant à la littérature antérieure, tout en mentionnant les limites, apports et perspectives que cette étude suggère.

CHAPITRE 4 : DISCUSSION ET CONCLUSION GENERALE

Ce chapitre propose une conclusion générale à ce mémoire. Tout d'abord, nous positionnons les résultats de notre recherche au regard des contributions antérieures des champs de l'improvisation et de l'écosystème entrepreneurial (§1). Ensuite, nous proposons une synthèse générale des travaux menés, puis nous présentons les principales contributions managériales, les limites et les perspectives de cette recherche (§2).

1. Discussion et apports théoriques

Ce travail de recherche a permis de considérer les différents éléments de l'écosystème entrepreneurial auxquels peuvent être confrontés les entrepreneurs durant leur processus d'improvisation. Le développement du cas des étudiants entrepreneurs reflète l'idée que chaque élément de l'écosystème entrepreneurial influence, à sa façon, le processus d'improvisation. Ainsi, cette étude vise à contribuer à la littérature relative à l'improvisation entrepreneuriale et à la littérature relative aux écosystèmes entrepreneuriaux sur différents points.

Tout d'abord, cette étude propose une qualification des éléments de l'écosystème entrepreneurial impactant le processus d'improvisation entrepreneuriale. Nous suggérons de qualifier les attributs de l'écosystème entrepreneurial selon un triptyque différent de celui proposé par la littérature axé autour des attributs matériels, culturels et sociaux (Spigel, 2017). Cette étude propose une qualification des éléments de l'écosystème entrepreneurial spécifique au processus d'improvisation non pas selon leur nature mais selon une typologie centrée autour de leur influence sur le processus d'improvisation entrepreneuriale. Ainsi, nous proposons une classification en vertu de trois types d'éléments : les éléments favorisants, les éléments ambivalents et l'élément contraignant. Le réseau, le marché, le capital d'investissement / les financements publics et les histoires d'entrepreneurs sont les éléments qui favorisent le processus d'improvisation. La recherche menée suggère que ces éléments ne viennent pas restreindre le processus d'improvisation. L'université, les mentors et les services de soutien sont les éléments ambivalents de l'écosystème entrepreneurial et peuvent favoriser ou restreindre le processus d'improvisation. Enfin, la réglementation est l'élément qui apparaît comme contraignant et pouvant limiter le recours à l'improvisation.

Par ailleurs, nous souhaitons apporter quelques précisions dans le cadre d'un processus d'improvisation quant à l'approche des éléments de l'écosystème entrepreneurial qui postule qu'il n'existe pas de hiérarchie entre eux (Spigel, 2017). En effet, parmi les éléments favorisant le processus d'improvisation, le réseau apparaît comme l'élément prioritairement mobilisé instituant donc une hiérarchie entre les différents éléments de l'écosystème, tout du moins en nous situant au niveau micro de l'écosystème entrepreneurial. Ainsi, cette étude confirme que le réseau est la ressource la plus importante pour un entrepreneur (Johannisson, 1990, cité dans Evers & O'Gorman, 2011). De plus, nous confirmons la théorie du « bricolage de réseau » (Baker et al., 2003) et de la dépendance des entrepreneurs à leur réseau, notamment lors du déclenchement du processus entrepreneurial tel que défini par Fayolle (2017) et *a fortiori* lorsqu'il s'agit d'étudiants entrepreneurs. Dans le même sens, nous suggérons l'importance de l'« écosystème relationnel » (Asselineau et al., 2014) dans le cadre du processus d'improvisation. Malgré tout, cela suggère également que les éléments de l'écosystème entrepreneurial s'influencent en raison de leur interdépendance mutuelle (Spigel, 2017; Stam & van de Ven, 2021). A titre d'exemple, cette étude propose que l'influence de l'université et des services de soutien viennent enrichir le réseau de l'entrepreneur, apportant à ce dernier de multiples ressources et compétences externes lors d'un processus d'improvisation.

Cette recherche s'inscrit dans une perspective similaire à celle adoptée par Adomako et ses collègues (2018). En effet, pour eux, la perception qu'ont les entrepreneurs du soutien institutionnel aura un effet modérateur positif sur la relation entre le comportement d'improvisation et la performance des nouvelles entreprises. Pour notre part, nous établissons un parallèle à ce point de vue en affirmant deux idées. Premièrement, la perception qu'ont les entrepreneurs de certains éléments de l'écosystème entrepreneurial favorise ou non le recours au processus d'improvisation. Deuxièmement, la perception qu'ont les entrepreneurs de certains éléments de l'écosystème facilite l'action au cours du processus d'improvisation. Nos travaux permettent ainsi de détailler l'influence des éléments de l'écosystème entrepreneurial sur le processus d'improvisation. En effet, la littérature existante aborde l'influence des éléments de l'écosystème entrepreneurial sur le processus entrepreneurial à travers l'intention et l'orientation entrepreneuriale (Guerrero et al., 2021). En examinant l'influence perçue par les éléments de l'écosystème entrepreneurial sur le processus d'improvisation des étudiants entrepreneurs, nous contribuons à enrichir la littérature sur la manière dont les éléments de l'écosystème influencent le processus d'improvisation. De plus, nous enrichissons la littérature quant au moment où surviennent les influences de l'écosystème sur le processus

d'improvisation, soulignant ainsi l'importance de la temporalité du phénomène. Enfin, nous éclairons la littérature sur la manière dont les étudiants entrepreneurs peuvent contourner les éléments restreignant le processus d'improvisation.

S'agissant de l'élément contraignant incarné par la politique et la gouvernance au travers de la réglementation, celui-ci a essentiellement un effet contraignant sur le processus d'improvisation. En effet, les entrepreneurs ne vont pas s'appuyer dessus pour recourir ou faciliter l'action du processus d'improvisation, dans la mesure où ils ont une perception avant tout négative de la réglementation que cela soit celle liée à leur marché et/ou projet ou la réglementation de type administrative. Eventuellement, un changement réglementaire pourra être perçu comme un évènement inattendu et imprévu conduisant les entrepreneurs à réagir rapidement. Ainsi pour pallier à la réglementation de certains marchés, certains étudiants envisagent d'opter pour une stratégie d'internationalisation puisque leur projet s'y prête parfaitement. Ce constat corrobore avec l'idée selon laquelle les programmes publics d'incitation, via une dérégulation de certaines limites du marché, favorisent le processus entrepreneurial (Gawel & Toikko, 2014, cités dans Guerrero et al., 2021). D'autres étudiants entrepreneurs, pour qui les règles administratives sont contraignantes, notamment les règles sociales et fiscales, ont fait le choix de se diriger vers une coopérative pour débiter leur activité et gagner en souplesse au niveau administratif.

S'agissant des éléments ambivalents, ceux-ci peuvent faciliter ou non l'action du processus d'improvisation ou favoriser ou non le recours au processus d'improvisation. L'université, au titre de son rôle de transmission des connaissances, ne permet pas de favoriser le recours au processus d'improvisation en cloisonnant davantage les étudiants entrepreneurs dans une démarche analytique de chaque situation. Ainsi, c'est par une pratique concrète au plus proche du terrain et par le jeu d'itération essais-erreurs que les étudiants entrepreneurs parviennent à se décroiser afin de tendre vers l'improvisation face à l'incertitude des évènements. Cependant, il serait réducteur de limiter l'université à son rôle de transmission des connaissances. En effet, elle permet de faciliter l'action du processus d'improvisation en raison du réseau qu'il est possible de se constituer permettant aux étudiants entrepreneurs de disposer de ressources sociales, à travers les camarades de promotion ainsi que les intervenants et professeurs. Les services de soutien facilitent également l'action du processus d'improvisation en répondant aux demandes urgentes des entrepreneurs grâce à l'apport de compétences externes via des ressources sociales. Néanmoins, en raison du facteur de la saisonnalité,

notamment s'agissant des experts-comptables, il est possible que le temps de réponse de ces derniers ne permette pas de faire face à un évènement imprévu et inattendu de manière rapide. Ainsi, face à un évènement inattendu et imprévu impliquant une réponse rapide, les étudiants entrepreneurs font le choix de ne pas recourir à leurs services. Cela confirme le fait qu'il n'est pas possible de faire fi de la pression temporelle pour s'adapter rapidement aux circonstances provoquées par un évènement inattendu et imprévu (Leybourne, 2009, cité dans Best & Gooderham, 2015). Par ailleurs, l'influence des services de soutien et de l'université sur le processus d'improvisation corrobore avec l'idée selon laquelle certains éléments de l'écosystème influencent le processus entrepreneurial selon un double effet positif et négatif, en particulier les infrastructures de soutien et l'enseignement supérieur (Guerrero et al., 2021). Concernant les mentors, nos travaux font apparaître cet attribut de l'écosystème comme ambivalent vis-à-vis du processus d'improvisation en raison de la subjectivité inhérente à chaque mentor quant à l'approche de l'entrepreneuriat et des évènements. Sur ce point, nous divergeons de la littérature relative à l'influence de l'écosystème sur l'intention et l'orientation entrepreneuriale qui considère le soutien des mentors comme un attribut favorisant le processus entrepreneurial (Guerrero et al., 2021). Ainsi, en situation d'improvisation, l'influence des mentors nous est apparue comme davantage nuancée. Certains encouragent à tester et à aller sur le terrain rapidement, favorisant *in fine* l'initiation d'un processus d'improvisation grâce à l'apport de ressources cognitives. A l'inverse, d'autres suggèrent d'adopter une approche davantage causale et de procéder à une analyse de chaque situation, n'encourageant pas l'initiation d'un processus d'improvisation. Face à cela, une sélection quant aux informations et enseignements fournis par les mentors est opérée par certains étudiants entrepreneurs, ce qui laisse la porte ouverte à l'initiation d'un processus d'improvisation dès lors qu'un évènement imprévu et inattendu est amené à survenir. Par ailleurs, nos entretiens ont fait émerger le constat que l'apprentissage de l'improvisation pourrait favoriser le recours au processus d'improvisation grâce à l'apport de ressources cognitives. Ainsi, cela nuancerait l'ambivalence de l'université et des mentors / coachs, puisque ce rôle relatif à l'apprentissage de l'improvisation pourrait leur être dévolu à l'avenir. Nous confirmons ainsi la recherche antérieure qui postule que l'éducation à l'entrepreneuriat gagnerait à intégrer l'apprentissage de l'improvisation (Balachandra, 2019).

S'agissant des éléments favorisants, ces derniers favorisent l'initiation ou l'action du processus d'improvisation. Les histoires entrepreneurs, en tant qu'élément culturel, apportent des ressources cognitives et contribuent au développement de l'auto-efficacité entrepreneuriale,

permettant de faciliter le recours au processus d'improvisation. Le marché, notamment si celui-ci est dynamique, peut agir comme un évènement inattendu et imprévu, intervenant donc en phase de pré-improvisation (Best & Gooderham, 2015), offrant des opportunités à saisir rapidement pour les entrepreneurs favorisant le recours au processus d'improvisation. Le capital d'investissement et les financements publics agissent bien en amont et permettent d'apporter les ressources financières aux entrepreneurs pour faciliter l'action menée durant le processus d'improvisation (Adomako et al., 2018). En outre, le manque de sources de financement ne semble pas restreindre le recours ou l'action menée dans le cadre d'un processus d'improvisation, alors que dans le cadre d'un processus entrepreneurial, le manque de sources de financement publiques ou privées apparaît comme un obstacle (Guerrero et al., 2021). Le réseau peut offrir des ressources sociales à travers des compétences externes facilitant l'action menée durant le processus d'improvisation, mais aussi en offrant des opportunités à travers l'accès aux clients (Greve & Salaff, 2003 ; Hoang & Antoncic, 2003). Ainsi, ces éléments de l'écosystème entrepreneurial qui favorisent le recours au processus d'improvisation sont assez similaires à ceux qui favorisent le processus entrepreneurial de manière général, à savoir les programmes publics de subventions, les programmes de dérégulation de certaines limites du marché, l'investissement public ou privé, le réseau et la culture (Guerrero et al., 2021).

Aussi, nous confirmons la littérature existante sur le fait qu'il est nécessaire de disposer de ressources afin d'improviser (Pina e Cunha et al., 1999). En effet, les étudiants entrepreneurs sont en mesure d'aller puiser dans les éléments de l'écosystème entrepreneurial dans lequel ils évoluent afin de s'approprier des ressources cognitives, sociales et matérielles/financières. Les ressources cognitives contribuent à développer leur auto-efficacité entrepreneuriale favorisant le recours au processus d'improvisation. Les ressources sociales et financières contribuent à faciliter l'action durant le processus d'improvisation.

Suite à cette discussion, nous souhaitons proposer une conclusion générale à ce travail maintenant en avant les principales dimensions de la recherche menée ainsi que les contributions pratiques, les limites et les perspectives qui s'y rattachent.

2. Conclusion générale

Dans un premier temps, nous proposons une synthèse générale de cette recherche en mentionnant ses principaux aspects (§2.1). Dans un deuxième temps, nous présentons les apports managériaux, les limites et les perspectives de cette recherche (§2.2).

2.1. *Synthèse générale*

L'articulation de cette recherche s'est centrée sur l'appréhension de l'influence perçue des éléments de l'écosystème entrepreneurial sur le processus d'improvisation à travers le cas des étudiants entrepreneurs. L'objectif de cette étude est de déterminer quels éléments de l'écosystème favorisent et quels éléments de l'écosystème restreignent le processus d'improvisation et la façon de cette influence s'exerce.

Pour répondre au mieux à ce but, nous avons d'abord mobilisé la littérature relative à l'improvisation en l'approchant en tant que cadre processuel. Ainsi, nous avons étudié les dimensions de l'improvisation que sont l'intemporanéité, l'intentionnalité et la nouveauté (Miner et al., 2001 ; Moorman & Miner, 1998b ; Pina e Cunha et al., 1999). Or, à elles seules, ces caractéristiques ne suffisent pas à fonder notre grille d'analyse. En effet, il est essentiel de s'intéresser aux facteurs déterminants du processus d'improvisation afin de compléter celle-ci à travers l'importance d'un évènement inattendu et imprévu ainsi que la préexistence d'un ensemble de ressources matérielles, cognitives, affectives et sociales (Pina e Cunha et al., 1999). Au regard de ces facteurs, nous avons ensuite mobilisé la littérature relative à l'écosystème entrepreneurial en tant que cadre d'action en retenant la définition de l'écosystème entrepreneurial proposée par Stam (2015) puisque cette dernière est largement applicable, sans pour autant réduire l'écosystème à l'entrepreneuriat schumpétérien. Cela nous a permis de nous intéresser aux attributs de l'écosystème tels qu'ils ont été définis par Spigel (2017) et articulés selon une classification tripartite entre les attributs matériels, les attributs culturels et les attributs sociaux afin de comprendre comment ceux-ci impactent les différentes strates de l'écosystème en particulier le niveau micro et du rôle joué par les entrepreneurs (Stam & van de Ven, 2021) et les organismes d'accompagnement (Chasserio et al., 2022). Enfin, nous avons interrogé la littérature quant à l'influence des attributs de l'écosystème entrepreneurial sur le processus entrepreneurial (Guerrero et al., 2021). Cet état de l'art constitue l'aspect conceptuel

de cette recherche axée autour d'un cadre processuel à travers l'improvisation et d'un cadre d'action à travers l'écosystème entrepreneurial.

Bien que la littérature existante ait mis en avant l'influence des éléments de l'écosystème sur le processus entrepreneurial, peut-on réellement apprécier l'influence des éléments de l'écosystème entrepreneurial sur le processus d'improvisation entrepreneuriale ? Favorisent-ils le processus d'improvisation ? Restreignent-ils le processus d'improvisation ? De même, qu'en est-il de la manière dont les éléments de l'écosystème entrepreneurial influencent le processus d'improvisation ? A quel moment cette influence s'exerce-t-elle sur le processus d'improvisation ?

Ces interrogations nous ont naturellement conduit à adopter une démarche interprétativiste afin d'appréhender les perceptions des étudiants entrepreneurs. En effet, nous ne souhaitons intervenir aucunement dans la construction de leur réalité, nous souhaitons être au plus proche de celle-ci afin de comprendre au mieux cette dernière. Par ailleurs, nous avons opté pour un raisonnement par abduction, cela nous semblait particulièrement adapté à cette recherche afin de préserver un certain degré d'autonomie face aux spécificités des étudiants entrepreneurs tout en s'appuyant sur le cadre conceptuel développé dans notre revue de littérature. En conséquence, nous avons décidé de collecter les données empiriques à travers une série de dix entretiens semi-directifs adressés aux étudiants accompagnés par Pépité ETENA et le Centre entrepreneurial de la Ruche à projets de l'EMS. Ces entretiens ont été réalisés durant les mois d'avril et mai 2024, notamment pour de laisser le temps aux étudiants d'avancer dans leur projet respectif afin qu'ils puissent nous livrer certains éléments quant aux événements qu'ils ont eu la possibilité de vivre.

Les données collectées ont permis d'élaborer une structure des données selon la « méthode Gioia » (Gioia et al., 2013) afin de proposer une représentation de l'influence des éléments de l'écosystème entrepreneurial sur le processus d'improvisation. Cela a permis de faire émerger trois catégories d'éléments : les éléments favorisants, les éléments ambivalents et l'élément contraignant. Par la suite, nous avons dynamisé la structure des données afin de mettre en lumière la façon dont chaque élément de l'écosystème entrepreneurial influence le processus d'improvisation. Ainsi, cela se matérialise par l'apport de ressources cognitives, financières, sociales ou par l'apport d'opportunités dans le cas où les éléments de l'écosystème favorisent le processus d'improvisation soit dans son initiation, soit dans son action. A l'inverse, cela peut

se matérialiser par une perte de temps, une planification ou une restriction complète du processus d'improvisation dès lors que les éléments de l'écosystème ne permettent pas d'initier le processus ou si ceux-ci viennent restreindre l'action de l'improvisation.

Pour apprécier la validité de nos résultats, nous avons confrontés ceux-ci aux recherches antérieures relatives à l'improvisation et à l'écosystème entrepreneurial. En nous appuyant sur la classification des types d'attributs de l'écosystème proposée par la littérature (Spigel, 2017), nous en avons proposé une nouvelle classification spécifique en situation d'improvisation autour de trois catégories : les éléments favorisant le processus d'improvisation, les éléments ambivalents vis-à-vis du processus d'improvisation et l'élément contraignant, c'est-à-dire qui restreint le processus d'improvisation. Les résultats de la recherche antérieure quant à l'influence des éléments de l'écosystème entrepreneurial sur le processus entrepreneurial (Guerrero et al., 2021) corroborent de manière partielle avec les résultats de cette recherche quant à l'influence des éléments de l'écosystème sur le processus d'improvisation entrepreneuriale. En effet, chaque élément impacte à sa manière le processus d'improvisation de manière favorable ou défavorable. Cela peut influencer sur l'initiation (histoires d'entrepreneurs, mentors, université) ou sur l'action au cours du processus d'improvisation (réseau, capital investissement, université, services de soutien), cela peut générer des opportunités à saisir rapidement (marché) ou cela peut tout simplement empêcher de recourir au processus d'improvisation (réglementation/politique et gouvernance). Ainsi, cela permet aux entrepreneurs d'aller chercher les ressources nécessaires à leur processus d'improvisation (Pina e Cunha et al., 1999) au sein de l'écosystème entrepreneurial. Parmi les éléments favorisants, le marché permet de saisir des opportunités à saisir rapidement, le capital d'investissement et les financements publics permettent d'aller chercher des ressources financières facilitant l'action entreprise durant le processus d'improvisation, le réseau permet de disposer de ressources sociales facilitant également l'action durant le processus d'improvisation et les histoires d'entrepreneurs permettent d'apporter des ressources cognitives favorisant l'initiation du recours au processus d'improvisation. Parmi les éléments ambivalents, l'université permet de disposer de ressources sociales favorisant l'action durant le processus d'improvisation. A l'inverse, au regard de son rôle de transmission des connaissances, elle peut restreindre l'initiation en raison de l'approche trop analytique des situations. Les mentors favorisent ou restreignent le recours au processus d'improvisation, il s'agit là d'un élément subjectif dépendant de chaque coach, apportant ou non les ressources cognitives nécessaires à un processus d'improvisation. Les services de soutien peuvent favoriser l'action du processus

d'improvisation en répondant rapidement aux demandes des entrepreneurs apportant donc des ressources sociales mais, en raison d'un aspect de saisonnalité, cela peut apparaître comme une perte de temps d'y recourir face à un délai de réponse pouvant être allongé. Enfin, l'élément « politique et gouvernance » à travers la réglementation restreint le recours au processus d'improvisation selon la législation relative au marché visé. De plus, la réglementation que l'on peut qualifier d' « administrative » apparaît comme un frein à l'improvisation.

De ces résultats, nous avons pu confirmer différentes idées suggérées par les recherches antérieures. Ainsi, nous confirmons l'importance du réseau dans le cadre d'un processus d'improvisation (Asselineau et al., 2014; Baker et al., 2003 ; Johannisson, 1990, cité dans Evers & O'Gorman, 2011). Nous confirmons aussi le fait qu'il n'est pas possible de faire abstraction de la pression temporelle imposée par certains événements inattendus et imprévus nécessitant une réponse donc une réponse rapide (Best & Gooderham, 2015), ne permettant pas d'exploiter au mieux certains éléments de l'écosystème, notamment les services de soutien. Nous confirmons aussi que l'intégration de l'improvisation dans l'éducation à l'entrepreneuriat peut être bénéfique (Balachandra, 2019). Pour finir, nous confirmons l'importance de disposer de ressources afin d'improviser (Pina e Cunha et al., 1999).

Pour conclure, cette étude suggère plusieurs apports managériaux. Cependant, plusieurs limites sont attachées à notre recherche et pour lesquelles différentes perspectives sont proposées.

2.2. *Apports managériaux, limites et perspectives*

Au travers de cette étude, nous espérons avoir apporté une contribution tant théorique que pratique. En outre, cette recherche vise à apporter deux apports sur le plan managérial.

Le premier apport managérial porte sur l'apprentissage de l'improvisation. En effet, nos résultats ont montré que bon nombre d'étudiants entrepreneurs sont intéressés par un apprentissage de l'improvisation. Ainsi, les acteurs accompagnants les étudiants pourraient créer des ateliers permettant de développer des capacités d'improvisation, notamment à travers le théâtre d'improvisation ou de mise en situation fictive par exemple. Ce rôle peut être dévolu à l'université par l'intermédiaire d'enseignants souhaitant se charger de cet apprentissage. Par ailleurs, ce rôle peut également être dévolu en parallèle aux structures d'accompagnement,

notamment à travers les coachs. De manière générale, l'apprentissage de l'improvisation permettrait d'étoffer l'auto-efficacité entrepreneuriale des entrepreneurs, ce qui permettrait de favoriser l'intention de recourir au processus d'improvisation lors de la survenance d'un événement imprévu et inattendu nécessitant une réponse rapide. D'autre part, cela permettrait de développer les ressources cognitives de ces derniers afin de s'appuyer dessus lors du processus d'improvisation.

Le second apport managérial s'adresse aux pouvoirs publics et aux organismes d'accompagnement. En interrogeant les étudiants entrepreneurs, il est ressorti que certains se sentaient limités dans certaines de leurs actions notamment en raison des règles administratives en vigueur. Il nous semble donc opportun de proposer un assouplissement des règles de nature administrative afin de favoriser souplesse, réactivité et rapidité face à la survenance d'imprévus. Dans le même sens, nous encourageons l'ensemble des organismes d'accompagnement à communiquer davantage sur les possibilités existantes afin de débiter son activité entrepreneuriale de manière souple afin de limiter les contraintes administratives, notamment par l'intermédiaire des coopératives.

Le cadre de recherche mobilisé a permis de répondre aux questionnements soulevés dans ce travail et de proposer une première approche de l'influence des éléments de l'écosystème entrepreneurial sur le processus d'improvisation des entrepreneurs. Cependant, il est important de rester vigilant quant à la portée de l'étude menée et de considérer certaines limites ouvrant sur de nouvelles perspectives de recherche.

La première limite de cette recherche porte sur le profil des entrepreneurs sélectionnés. En effet, nous nous sommes intéressés aux étudiants entrepreneurs qui constituent un public particulier en matière d'entrepreneuriat en raison de leur manque de connaissances (Hägg & Kurczewska, 2019) puisqu'il s'agit d'entrepreneurs novices (E. St-Jean & Audet, 2012). C'est en raison du fait qu'ils se situent dans une phase de développement personnel et cognitive qui en fait un public d'entrepreneurs particuliers. En définitive, il est encore tôt pour considérer ces étudiants entrepreneurs comme relevant de l'entrepreneuriat schumpétérien ou non. Ainsi, mobiliser un public d'entrepreneurs plus expérimentés constitue une première perspective de recherche.

De facto, une deuxième limite apparaît. En effet, deux attributs de l'écosystème entrepreneurial n'ont pu être étudiés dans le cadre de cette recherche, il s'agit des infrastructures et des talents. Cela peut s'expliquer en raison du fait qu'au stade de développement de leurs différents projets entrepreneuriaux, les étudiants entrepreneurs ne sont pas encore confrontés à ces enjeux en particulier. Ainsi, s'interroger sur l'influence des talents et des infrastructures sur le processus d'improvisation ouvre une autre perspective de recherche.

La troisième limite que nous pouvons relever porte sur la délimitation de la population approchée afin de réaliser cette recherche. En effet, nous nous sommes intéressés à dix étudiants entrepreneurs faisant l'objet d'un accompagnement par un ou plusieurs organismes, d'autant plus que l'ensemble des interrogés sont ou ont été étudiants à l'EMS. Ainsi, mobiliser un échantillon plus large et varié constitue une nouvelle perspective de recherche.

Par ailleurs, bien que cela ne soit pas l'objet de cette recherche, nous avons suggéré qu'il existait une interdépendance mutuelle entre les éléments de l'écosystème entrepreneurial en situation d'improvisation. Or, nous avons essentiellement obtenus des retours de la part des étudiants entrepreneurs interrogés quant à l'interdépendance entre le réseau, l'université et les services de soutien. Ainsi, étudier l'interdépendance mutuelle des éléments de l'écosystème dans le cadre d'un processus d'improvisation constitue une perspective de recherche.

Enfin, cette étude suggère que les étudiants entrepreneurs vont puiser des ressources dans l'écosystème entrepreneurial. Cependant, parmi les ressources que les étudiants entrepreneurs interrogés mobilisent à travers l'écosystème entrepreneurial, nous n'avons pas retrouvé les ressources affectives, tout du moins pas de manière suffisamment exploitable. Ainsi, s'interroger sur la relation entre les éléments de l'écosystème entrepreneurial et les ressources affectives pouvant être mobilisées dans le cadre d'un processus d'improvisation constitue une autre perspective de recherche.

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE	5
CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTERATURE.....	12
1. Le cadre processuel de l'improvisation.....	12
1.1. Définition et caractéristiques de l'improvisation entrepreneuriale	13
1.2. Les facteurs déterminants du processus d'improvisation et de ses performances.....	16
1.2.1. <i>L'importance d'un évènement inattendu et imprévu.....</i>	<i>16</i>
1.2.2. <i>La préexistence d'un ensemble de ressources.....</i>	<i>20</i>
1.2.2.1. <i>Les ressources matérielles.....</i>	<i>20</i>
1.2.2.2. <i>Les ressources cognitives</i>	<i>21</i>
1.2.2.3. <i>Les ressources affectives</i>	<i>23</i>
1.2.2.4. <i>Les ressources sociales.....</i>	<i>25</i>
2. Le cadre d'action : l'écosystème entrepreneurial.....	28
2.1. Définition, perspectives et portée.....	28
2.2. Les éléments des écosystèmes entrepreneuriaux	34
CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	44
1. Les choix épistémologiques et méthodologiques.....	44
1.1. Les choix épistémologiques	44
1.2. Les choix méthodologiques.....	50
2. Présentation du terrain de recherche et analyse des données	52
2.1. Niveau d'analyse et périmètre de l'étude	52
2.2. Stratégie de collecte des matériaux empiriques	56
2.3. L'analyse des données.....	61
CHAPITRE 3 : RESULTATS DE LA RECHERCHE.....	65
1. Qualification des éléments de l'écosystème entrepreneurial influençant le processus d'improvisation.....	65
1.1. Les éléments favorisants	65
1.2. Les éléments ambivalents.....	68
1.3. L'élément contraignant	71
2. Traduction de l'influence des éléments de l'écosystème entrepreneurial sur le processus d'improvisation.....	72
2.1. Rôle et temporalité de l'élément contraignant	74

2.2.	Rôle et temporalité des éléments favorisants	75
2.3.	Rôle et temporalité des éléments ambivalents	78
CHAPITRE 4 : DISCUSSION ET CONCLUSION GENERALE		83
1.	Discussion et apports théoriques	83
2.	Conclusion générale	88
2.1.	Synthèse générale	88
2.2.	Apports managériaux, limites et perspectives	91
Annexes	Erreur ! Signet non défini.	
1.	Grille d'entretien	Erreur ! Signet non défini.
2.	Entretien ENT-EE1	Erreur ! Signet non défini.
3.	Entretien ENT-EE2	Erreur ! Signet non défini.
4.	Entretien ENT-EE3	Erreur ! Signet non défini.
5.	Entretien ENT-EE4	Erreur ! Signet non défini.
6.	Entretien ENT-EE5	Erreur ! Signet non défini.
7.	Entretien ENT-EE6	Erreur ! Signet non défini.
8.	Entretien ENT-EE7	Erreur ! Signet non défini.
9.	Entretien ENT-EE8	Erreur ! Signet non défini.
10.	Entretien ENT-EE9	Erreur ! Signet non défini.
11.	Entretien ENT-EE10	Erreur ! Signet non défini.
Table des matières.....		94
Table des figures.....		96
Table des illustrations		97
Table des sigles et des abréviations.....		99
Bibliographie		100

Table des figures

Figure 1 - Le processus d'improvisation, adapté de Best & Gooderham (2015).....	12
Figure 2 - Cadre conceptuel décrivant l'impact des turbulences environnementales sur l'improvisation entrepreneuriale par la peur, adapté de Shabbir & al. (2021).....	24
Figure 3 - Le territoire comme écosystème, adapté de Asselineau et al. (2014).....	34
Figure 4 - Relation entre les attributs des écosystèmes entrepreneuriaux, adapté de Spigel (2017)	39
Figure 5 - Niveaux d'acteurs d'un écosystème entrepreneurial, adapté de Banc & Messeghem, (2020)	40
Figure 6 - Matérialisation du terrain de recherche en fonction du positionnement empirique	55
Figure 7 - Qualification des éléments influençant le processus d'improvisation des étudiants-entrepreneurs	63
Figure 8 - Traduction de l'influence des éléments de l'écosystème entrepreneurial sur le processus d'improvisation.....	73

Table des illustrations

Tableau 1 - Structure minimale dans l'improvisation jazz, adapté de Kamoche & Cuhna (2001)	26
Tableau 2 - Définitions conceptuelles des écosystèmes entrepreneuriaux, adapté de De Brito & Leitão (2021) et Malecki (2018) (1/3)	29
Tableau 3 - Définitions conceptuelles des écosystèmes entrepreneuriaux, adapté de De Brito & Leitão (2021) et Malecki (2018) (2/3)	30
Tableau 4 - Définitions conceptuelles des écosystèmes entrepreneuriaux, adapté de De Brito & Leitão (2021) et Malecki (2018) (3/3)	31
Tableau 5 - Attributs des écosystèmes entrepreneuriaux, adapté de Spigel (2017).....	38
Tableau 6 - Eléments de compréhension du paradigme positiviste, d'après Allard-Poesi & Perret (2014) et Maurand-Valet (2010).....	45
Tableau 7 - Eléments de compréhension du paradigme interprétativiste, d'après Allard-Poesi & Perret (2014) et Maurand-Valet (2010).....	46
Tableau 8 - Eléments de compréhension du paradigme constructiviste, d'après Allard-Poesi & Perret (2014), Dumez (2013) et Maurand-Valet (2010)	47
Tableau 9 - Eléments de compréhension des modes de raisonnement, d'après Catellin (2004), Charreire-Petit & Durieux (2014), Martin (2012), Roudaut (2017)	49
Tableau 10 - Exemples de démarches qualitatives, adapté de Royer & Zarlowski (2014)	51
Tableau 11 - Caractéristiques des matériaux empiriques collectés.....	57
Tableau 12 - Eléments de synthèses des entretiens réalisés.....	57
Tableau 13 - Grille de codage des verbatims des entretiens présentés dans le Chapitre 3	58
Tableau 14 - Principales informations et caractéristiques des entretiens réalisés (1/2).....	59
Tableau 15 - Principales informations et caractéristiques des entretiens réalisés (2/2).....	60
Tableau 16 - Tableau d'occurrences des éléments favorisant le processus d'improvisation perçus par les étudiants-entrepreneurs	67
Tableau 17 - Tableau d'occurrences des éléments ambivalents influençant le processus d'improvisation perçus par les étudiants-entrepreneurs.....	70

Tableau 18 - Tableau d'occurrences de l'élément contraignant le processus d'improvisation perçu par les étudiants-entrepreneurs	72
Tableau 19 - Tableau d'occurrences de l'apprentissage de l'improvisation perçu par les étudiants-entrepreneurs	81

Table des sigles et des abréviations

CSIP	Configuration stratégique instantanée perçue
DU JE	Diplôme Universitaire Jeune Entrepreneur
EMS	Ecole de Management de Strasbourg
ETENA	Etudiants entrepreneurs en Alsace
Pépité	Pôle étudiant pour le transfert de l'innovation et de l'entrepreneuriat
PME	Petite et moyenne entreprise
Siret	Système d'identification du répertoire des établissements
UE	Unité d'enseignement

Bibliographie

- Adner, R. (2017). Ecosystem as Structure : An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39-58. <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>
- Adomako, S., Opoku, R. A., & Frimpong, K. (2018). Entrepreneurs' improvisational behavior and new venture performance : Firm-level and institutional contingencies. *Journal of Business Research*, 83, 10-18. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.006>
- Adrot, A., & Garreau, L. (2010). Interagir pour improviser en situation de crise. Le cas de la canicule de 2003. *Revue française de gestion*, 36(203), 119-131. <https://doi.org/10.3166/rfg.203.119-131>
- Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). Chapitre 1. Fondements épistémologiques de la recherche. In *Méthodes de recherche en management: Vol. 4e éd.* (p. 14-46). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0014>
- Amabile, T. M. (1997). Entrepreneurial Creativity Through Motivational Synergy. *The Journal of Creative Behavior*, 31(1), 18-26. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1997.tb00778.x>
- Archer, G., Baker, T., & Mauer, R. (2009). *TOWARDS AN ALTERNATIVE THEORY OF ENTREPRENEURIAL SUCCESS : INTEGRATING BRICOLAGE, EFFECTUATION AND IMPROVISATION (SUMMARY)*.
- Asselineau, A., Albert-Cromarias, A., & Ditter, J.-G. (2014). L'écosystème local, ressource clé du développement d'une entreprise. *Entreprendre & Innover*, 23(4), 59-70. <https://doi.org/10.3917/entin.023.0059>
- Ayob, A. H. (2021). Institutions and student entrepreneurship : The effects of economic conditions, culture and education. *Educational Studies*, 47(6), 661-679. <https://doi.org/10.1080/03055698.2020.1729094>

- Baker, T., Miner, A. S., & Eesley, D. T. (2003). Improvising firms : Bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process. *Research Policy*, 32(2), 255-276. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00099-9](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00099-9)
- Balachandra, L. (2019). The Improvisational Entrepreneur : Improvisation Training in Entrepreneurship Education. *Journal of Small Business Management*, 57(S1), 60-77. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12486>
- Banc, C., & Messeghem, K. (2020). Discovering the entrepreneurial micro-ecosystem : The case of a corporate accelerator. *Thunderbird International Business Review*, 62(5), 593-605. <https://doi.org/10.1002/tie.22159>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy : Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Barrett, F. J. (1998). Coda—Creativity and Improvisation in Jazz and Organizations : Implications for Organizational Learning. *Organization Science*, 9(5), 605-622. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.5.605>
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J.-M. (2014). Chapitre 9. La collecte des données et la gestion de leurs sources. In *Méthodes de recherche en management: Vol. 4e éd.* (p. 261-296). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0261>
- Baumard, P., & Ibert, J. (2014). Chapitre 4. Quelles approches avec quelles données ? In *Méthodes de recherche en management: Vol. 4e éd.* (p. 105-128). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0105>
- Berliner, P. F. (2009). *Thinking in Jazz : The Infinite Art of Improvisation*. University of Chicago Press.
- Best, S., & Gooderham, P. (2015). Improvisation : A legitimate strategy in the face of adversity. *Small Enterprise Research*, 22(1), 49-68. <https://doi.org/10.1080/13215906.2015.1017871>

- Blanc, A., Drucker-Godard, C., & Ehlinger, S. (2014). Chapitre 17. Exploitation des données textuelles. In *Méthodes de recherche en management: Vol. 4e éd.* (p. 551-573). Dunod.
<https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0551>
- Bos, J. W. B., & Stam, E. (2014). Gazelles and industry growth : A study of young high-growth firms in The Netherlands. *Industrial and Corporate Change*, 23(1), 145-169.
<https://doi.org/10.1093/icc/dtt050>
- Bosma, N., Hessels, J., Schutjens, V., Praag, M. V., & Verheul, I. (2012). Entrepreneurship and role models. *Journal of Economic Psychology*, 33(2), 410-424.
<https://doi.org/10.1016/j.joep.2011.03.004>
- Bouvier-Patron, P. (2021). Bricolage et Improvisation, deux clefs fondamentales de la création innovante. *Technologie et innovation*, 6(1).
<https://doi.org/10.21494/ISTE.OP.2021.0596>
- Catellin, S. (2004). L'abduction : Une pratique de la découverte scientifique et littéraire. *Hermès, La Revue*, 39(2), 179-185. <https://doi.org/10.4267/2042/9480>
- Chaabouni, H., Fayolle, A., Ghorbel, F., & Boujelbene, Y. (2012). L'entrepreneur effectual face aux limites du plan d'affaires. *Entreprendre & Innover*, 15(3), 25-32.
<https://doi.org/10.3917/entin.015.0025>
- Charreire-Petit, S., & Durieux, F. (2014). Chapitre 3. Explorer et tester : Les deux voies de la recherche. In *Méthodes de recherche en management: Vol. 4e éd.* (p. 76-104). Dunod.
<https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0076>
- Chasserio, S., Lebègue, T., Poroli, C., & Pailot, P. (2022). Diffusion des logiques institutionnelles au sein des écosystèmes entrepreneuriaux. *Revue Française de Gestion*, 48(302), 33-59. <https://doi.org/10.3166/rfg.2022.00591>

- Chédotel, F. (2005). L'improvisation organisationnelle. Concilier formalisation et flexibilité d'un projet. *Revue française de gestion*, 154(1), 123-140.
<https://doi.org/10.3166/rfg.154.123-140>
- Chen, K.-H., Wang, C.-H., Huang, S.-Z., & Shen, G. C. (2016). Service innovation and new product performance: The influence of market-linking capabilities and market turbulence. *International Journal of Production Economics*, 172, 54-64.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.11.004>
- Chevalier, F., & Meyer, V. (2018). Chapitre 6. Les entretiens. In *Les méthodes de recherche du DBA* (p. 108-125). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2018.01.0108>
- Ciuchta, M. P., O'Toole, J., & Miner, A. S. (2021). The Organizational Improvisation Landscape: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Management*, 47(1), 288-316. <https://doi.org/10.1177/0149206320966987>
- Corbin, J., & Strauss, A. (2014). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage publications.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
<https://doi.org/10.5465/AMR.1999.2202135>
- Crossan, M. M., Lane, H. W., White, R. E., & Klus, L. (1996). The improvising organization: Where planning meets opportunity. *Organizational Dynamics*, 24(4), 20-35.
[https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(96\)90011-X](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(96)90011-X)
- Davies, A., Frederiksen, L., Cacciatori, E., & Hartmann, A. (2018). The long and winding road: Routine creation and replication in multi-site organizations. *Research Policy*, 47(8), 1403-1417. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.04.016>

- Dayan, M., & Di Benedetto, C. A. (2011). Team intuition as a continuum construct and new product creativity : The role of environmental turbulence, team experience, and stress. *Research Policy*, 40(2), 276-286. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.10.002>
- De Brito, S., & Leitão, J. (2021). Mapping and defining entrepreneurial ecosystems : A systematic literature review. *Knowledge Management Research & Practice*, 19(1), 21-42. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1751571>
- Delgado, M., Porter, M. E., & Stern, S. (2010). Clusters and entrepreneurship. *Journal of Economic Geography*, 10(4), 495-518. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbq010>
- Dimov, D. (2010). Nascent Entrepreneurs and Venture Emergence : Opportunity Confidence, Human Capital, and Early Planning. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1123-1153. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00874.x>
- Doloreux, D., & Bitard, P. (2005). Les systèmes régionaux d'innovation : Discussion critique. *Géographie, économie, société*, 7(1), 21-36. <https://doi.org/10.3166/ges.7.21-36>
- Dumez, H. (2013). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 112(2), 29-42. <https://doi.org/10.3917/geco.112.0029>
- Duxbury, T. (2014). Improvising Entrepreneurship. *Technology Innovation Management Review*.
- EISENBERG, E. M. (1990). Jamming : Transcendence Through Organizing. *Communication Research*, 17(2), 139-164. <https://doi.org/10.1177/009365090017002001>
- Etudiant-entrepreneur : Le statut qu'il vous faut pour débiter votre aventure entrepreneuriale.* (2023, octobre 26). Les Echos Start. <https://start.lesechos.fr/innovations-startups/entreprendre/etudiant-entrepreneur-le-statut-quil-vous-faut-pour-debuter-votre-aventure-entrepreneuriale-2017289>

- Evers, N., & O’Gorman, C. (2011). Improvised internationalization in new ventures : The role of prior knowledge and networks. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(7-8), 549-574. <https://doi.org/10.1080/08985621003690299>
- Fabbe-Costes, N., Fulconis, F., & Koulikoff-Souviron, M. (2013). La recherche en management logistique : La question des unités d’analyse et du périmètre. In *La logistique : Une approche innovante des organisations* (p. Chapitre 5, 49-60). in Nathalie FABBE-COSTES et Gilles PACHÉ (Coordonné par), Collection “ Travail et Gouvernance ”, PUP-Presses Universitaires de Provence, Aix-en-Provence. <https://hal.science/hal-02859854>
- Fayolle, A. (2017). Chapitre 2. L’entrepreneuriat : Conception et cadre théorique. In *Entrepreneuriat: Vol. 3e ed.* (p. 49-74). Dunod. <https://www.cairn.info/entrepreneuriat-9782100765072-p-49.htm>
- Fredrickson, B. L., Tugade, M. M., Waugh, C. E., & Larkin, G. R. (2003). What Good Are Positive Emotions in Crises? A Prospective Study of Resilience and Emotions Following the Terrorist Attacks on the United States on September 11th, 2001. *Journal of personality and social psychology*, 84(2), 365-376.
- Fultz, A. E. F., & Hmieleski, K. M. (2021). The art of discovering and exploiting unexpected opportunities : The roles of organizational improvisation and serendipity in new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 36(4), 106121. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2021.106121>
- Gentile, C., & Mothe, C. (2022). La résilience de l’entrepreneur face à l’adversité : Une approche processuelle. *Revue de l’Entrepreneuriat / Review of Entrepreneurship*, 21(4), 61-93. <https://doi.org/10.3917/entre.pr.0045>

- 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>
- Glaser, B., & Strauss, A. (2017). *Discovery of grounded theory : Strategies for qualitative research*. Routledge.
- Gompers, P., Kovner, A., Lerner, J., & Scharfstein, D. (2010). Performance persistence in entrepreneurship. *Journal of Financial Economics*, 96(1), 18-32. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2009.11.001>
- Greve, A., & Salaff, J. W. (2003). Social Networks and Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(1), 1-22. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.00029>
- Guerrero, M., Liñán, F., & Cáceres-Carrasco, F. R. (2021). The influence of ecosystems on the entrepreneurship process : A comparison across developed and developing economies. *Small Business Economics*, 57(4), 1733-1759. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00392-2>
- Guo, R., Yin, H., & Lv, X. (2022). Improvisation and university students' entrepreneurial intention in China : The roles of entrepreneurial self-efficacy and entrepreneurial policy support. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.930682>
- Hadida, A. L., Tarvainen, W., & Rose, J. (2015). Organizational Improvisation : A Consolidating Review and Framework. *International Journal of Management Reviews*, 17(4), 437-459. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12047>
- Hägg, G., & Kurczewska, A. (2019). Who Is the Student Entrepreneur? Understanding the Emergent Adult through the Pedagogy and Andragogy Interplay. *Journal of Small Business Management*, 57(S1), 130-147. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12496>

- Hatch, C. J. (2014). Geographies of Production : The Institutional Foundations of a Design-Intensive Manufacturing Strategy. *Geography Compass*, 8(9), 677-689. <https://doi.org/10.1111/gec3.12158>
- Hmieleski, K. M., & Corbett, A. C. (2006). Proclivity for Improvisation as a Predictor of Entrepreneurial Intentions. *Journal of Small Business Management*, 44(1), 45-63. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2006.00153.x>
- Hmieleski, K. M., & Corbett, A. C. (2008). The contrasting interaction effects of improvisational behavior with entrepreneurial self-efficacy on new venture performance and entrepreneur work satisfaction. *Journal of Business Venturing*, 23(4), 482-496. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2007.04.002>
- Hmieleski, K. M., Corbett, A. C., & Baron, R. A. (2013). Entrepreneurs' Improvisational Behavior and Firm Performance : A Study of Dispositional and Environmental Moderators. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7(2), 138-150. <https://doi.org/10.1002/sej.1143>
- Hoang, H., & Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship : A critical review. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 165-187. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00081-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00081-2)
- Johar, G., Holbrook, M., & Stern, B. (2001). The Role of Myth in Creative Advertising Design : Theory, Process and Outcome. *Journal of Advertising*, 30, 1-25. <https://doi.org/10.1080/00913367.2001.10673634>
- Julien, P.-A. (2001). Les PME à forte croissance et la métaphore du jazz. Comment gérer l'improvisation de façon cohérente. *Revue internationale P.M.E. Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 14(3-4), 129-161. <https://doi.org/10.7202/1008700ar>

- Kamoche, K., & Cunha, M. P. e. (2001). Minimal Structures : From Jazz Improvisation to Product Innovation. *Organization Studies*, 22(5), 733-764.
<https://doi.org/10.1177/0170840601225001>
- Kamoche, K., Cunha, M. P. e, & Cunha, J. V. da. (2003). Towards a Theory of Organizational Improvisation : Looking Beyond the Jazz Metaphor. *Journal of Management Studies*, 40(8), 2023-2051. <https://doi.org/10.1046/j.1467-6486.2003.00410.x>
- Karlsson, T., & Honig, B. (2009). Judging a business by its cover : An institutional perspective on new ventures and the business plan. *Journal of Business Venturing*, 24(1), 27-45.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2007.10.003>
- Kaufman, J. C., & Sternberg, R. J. (2010). *The Cambridge Handbook of Creativity*. Cambridge University Press.
- Khelil, N. (2016). The many faces of entrepreneurial failure : Insights from an empirical taxonomy. *Journal of Business Venturing*, 31(1), 72-94.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2015.08.001>
- Koe, W.-L. (2016). The relationship between Individual Entrepreneurial Orientation (IEO) and entrepreneurial intention. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 6(1), 13.
<https://doi.org/10.1186/s40497-016-0057-8>
- Krueger, N. F., Reilly, M. D., & Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 15(5), 411-432.
[https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(98\)00033-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00033-0)
- Lerch, C., Thi Thanh Thai, M., Puhakka, V., & Burger-Helmchen, T. (2015). La créativité entrepreneuriale : Le sens pratique pour concrétiser les idées originales. *Innovations*, 48(3), 5-11. <https://doi.org/10.3917/inno.048.0005>
- « Les entreprises qui valorisent la capacité d'improvisation ont un avantage compétitif dans les périodes de turbulences ». (2022, décembre 25). *Le Monde.fr*.

https://www.lemonde.fr/idees/article/2022/12/25/les-entreprises-qui-valorisent-la-capacite-d-improvisation-ont-un-avantage-competitif-dans-les-periodes-de-turbulences_6155647_3232.html

- Liu, Y., Lv, D., Ying, Y., Arndt, F., & Wei, J. (2018). Improvisation for innovation : The contingent role of resource and structural factors in explaining innovation capability. *Technovation*, 74-75, 32-41. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.02.010>
- Lombardi, S., Pina e Cunha, M., & Giustiniano, L. (2021). Improvising resilience : The unfolding of resilient leadership in COVID-19 times. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102904. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102904>
- Loots, E., Neiva, M., Carvalho, L., & Lavanga, M. (2021). The entrepreneurial ecosystem of cultural and creative industries in Porto : A sub-ecosystem approach. *Growth and Change*, 52(2), 641-662. <https://doi.org/10.1111/grow.12434>
- Luger, M. I., & Koo, J. (2005). Defining and Tracking Business Start-Ups. *Small Business Economics*, 24(1), 17-28. <https://doi.org/10.1007/s11187-005-8598-1>
- Malecki, E. J. (2018). Entrepreneurship and entrepreneurial ecosystems. *Geography Compass*, 12(3), e12359. <https://doi.org/10.1111/gec3.12359>
- Martin, O. (2012). Induction-déduction. *Sociologie*. <https://journals.openedition.org/sociologie/1594>
- Mason, C., & Brown, D. R. (s. d.). *ENTREPRENEURIAL ECOSYSTEMS AND GROWTH ORIENTED ENTREPRENEURSHIP*.
- Maurand-Valet, A. (2010). CHOIX METHODOLOGIQUES EN SCIENCES DE GESTION : POURQUOI TANT DE CHIFFRES ? *Crises et nouvelles problématiques de la Valeur*, CD-ROM. <https://hal.science/hal-00479481>

- Mbengue, A., Vandangeon-Derumez, I., & Garreau, L. (2014). Chapitre 11. Construire un modèle. In *Méthodes de recherche en management: Vol. 4e éd.* (p. 334-387). Dunod.
<https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0334>
- McGee, J. E., Peterson, M., Mueller, S. L., & Sequeira, J. M. (2009). Entrepreneurial Self-Efficacy : Refining the Measure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(4), 965-988. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00304.x>
- Messeghem, K., Theodoraki, C., & Carayannis, E. (2023). Pour une modélisation de l'écosystème entrepreneurial sous forme de sous-écosystèmes : Apport de l'approche des systèmes complexes adaptatifs. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 27(2), 93-104. Érudit. <https://doi.org/10.59876/a-f3jv-f7y8>
- Miner, A. S., Bassof, P., & Moorman, C. (2001). Organizational Improvisation and Learning : A Field Study. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 304-337.
<https://doi.org/10.2307/2667089>
- Mitchell, J. R., Friga, P. N., & Mitchell, R. K. (2005). Untangling the Intuition Mess : Intuition as a Construct in Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(6), 653-679. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00102.x>
- Mohammed, S., & Nadkarni, S. (2011). Temporal Diversity and Team Performance : The Moderating Role of Team Temporal Leadership. *Academy of Management Journal*, 54(3), 489-508. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.61967991>
- Moorman, C., & Miner, A. S. (1998a). Organizational Improvisation and Organizational Memory. *Academy of Management Review*, 23(4), 698-723.
<https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255634>

- Moorman, C., & Miner, A. S. (1998b). The Convergence of Planning and Execution : Improvisation in New Product Development. *Journal of Marketing*, 62(3), 1-20. <https://doi.org/10.2307/1251740>
- Mucchielli, A. (2007). *Les processus intellectuels fondamentaux sous-jacents aux techniques et méthodes qualitatives*.
- Olutuase, S. O., Brijlal, P., Yan, B., & Ologundudu, E. (2018). *Entrepreneurial orientation and intention : Impact of entrepreneurial ecosystem factors*. <http://digitalknowledge.cput.ac.za/handle/11189/6528>
- Omrane, A., Fayolle, A., & Zeribi Ben-Slimane, O. (2011). Les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial : Une approche dynamique. *La Revue des Sciences de Gestion*, 251(5), 91-100. <https://doi.org/10.3917/rsg.251.0091>
- Peirce, C. S. (1955). *Philosophical writings of Peirce* (Vol. 217). Courier Corporation.
- Pendergast, W. (2003). Entrepreneurial Contexts and Traits of Entrepreneurs. *Teaching Entrepreneurship to Engineering Students*. <https://dc.engconfintl.org/teaching/8>
- Perry, S. C. (2001). The Relationship between Written Business Plans and the Failure of Small Businesses in the U.S. *Journal of Small Business Management*, 39(3), 201-208. <https://doi.org/10.1111/1540-627X.00019>
- Pina e Cunha, M., Vieira da Cunha, J., & Kamoche, K. (1999). Organizational Improvisation : What, When, How and Why. *International Journal of Management Reviews*, 1(3), 299-341. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00017>
- Porrás-Paez, A. (2023). 'Take it easy' : How informal institutions shape an emerging economy Entrepreneurial Ecosystem. *Regional Studies, Regional Science*, 10(1), 581-591. <https://doi.org/10.1080/21681376.2023.2206887>

- Randerson, K., & Fayolle, A. (2010). Management et orientation entrepreneuriale : Deux concepts si différents ? *Management & Avenir*, 39(9), 124-135. <https://doi.org/10.3917/mav.039.0124>
- RITSILA, J. J. (1999). Regional differences in environments for enterprises. *Entrepreneurship & Regional Development*, 11(3), 187-202. <https://doi.org/10.1080/089856299283164>
- Roudaut, F. (2017). Comment on invente les hypothèses : Peirce et la théorie de l'abduction. *Cahiers philosophiques*, 150(3), 45-65. <https://doi.org/10.3917/caph1.150.0045>
- Roundy, P. T., & Fayard, D. (2019). Dynamic Capabilities and Entrepreneurial Ecosystems : The Micro-Foundations of Regional Entrepreneurship. *The Journal of Entrepreneurship*, 28(1), 94-120. <https://doi.org/10.1177/0971355718810296>
- Royer, I., & Zarlowski, P. (2014a). Chapitre 6. Le design de la recherche. In *Méthodes de recherche en management: Vol. 4e éd.* (p. 168-196). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0168>
- Royer, I., & Zarlowski, P. (2014b). Chapitre 8. Échantillon(s). In *Méthodes de recherche en management* (Vol. 4, p. 219-260). Dunod. <https://www.cairn.info/methodes-de-recherche-en-management--9782100711093-page-219.htm>
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation : Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *The Academy of Management Review*, 26(2), 243-263. <https://doi.org/10.2307/259121>
- Schutjens, V., & Völker, B. (2010). Space and Social Capital : The Degree of Locality in Entrepreneurs' Contacts and its Consequences for Firm Success. *European Planning Studies*, 18(6), 941-963. <https://doi.org/10.1080/09654311003701480>
- Scott, S., & Cable, D. (2002). Network Ties, Reputation, and the Financing of New Ventures, *Management Science*, Jg. 48 (3), S. 364-381. *Management Science*, 48, 364-381. <https://doi.org/10.1287/mnsc.48.3.364.7731>

- Shabbir, S., Danish, R. Q., Rehman, M., Hasnain, M., & Asad, H. (2021). An Empirical Investigation of Environmental Turbulence and Fear in Predicting Entrepreneurial Improvisation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2), 157. <https://doi.org/10.3390/joitmc7020157>
- Shane, S. (2000). Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities. *Organization Science*, 11(4), 448-469. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.4.448.14602>
- Sieger, P., Fueglistaller, U., & Zellweger, T. (2016). *International GUESSS Report 2016*.
- Simatupang, T. M., Schwab, A., & Lantu, D. (2015). *Introduction : Building Sustainable Entrepreneurship Ecosystems* (SSRN Scholarly Paper 3161598). <https://doi.org/10.2139/ssrn.3161598>
- Smith, H. L., Chapman, D., Wood, P., Barnes, T., & Romeo, S. (2014). Entrepreneurial Academics and Regional Innovation Systems : The Case of Spin-Offs from London's Universities. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 32(2), 341-359. <https://doi.org/10.1068/c11159b>
- Spigel, B. (2017). The Relational Organization of Entrepreneurial Ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 49-72. <https://doi.org/10.1111/etap.12167>
- Stam, E. (2014). *The Dutch Entrepreneurial Ecosystem* (SSRN Scholarly Paper 2473475). <https://doi.org/10.2139/ssrn.2473475>
- Stam, E. (2015). Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy : A Sympathetic Critique. *European Planning Studies*, 23(9), 1759-1769. <https://doi.org/10.1080/09654313.2015.1061484>
- Stam, E., & van de Ven, A. (2021). Entrepreneurial ecosystem elements. *Small Business Economics*, 56(2), 809-832. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00270-6>

- St-Jean, E., & Audet, J. (2012). The role of mentoring in the learning development of the novice entrepreneur. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(1), 119-140. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0130-7>
- St-Jean, É., & Fonrouge, C. (2020). Comment développer l'auto-efficacité entrepreneuriale? Étude auprès d'étudiants universitaires. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 32(4), 355-377. <https://doi.org/10.1080/08276331.2018.1560842>
- Thompson, T. A., Purdy, J. M., & Ventresca, M. J. (2018). How entrepreneurial ecosystems take form: Evidence from social impact initiatives in Seattle. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), 96-116. <https://doi.org/10.1002/sej.1285>
- Timmermans, S., & Tavory, I. (2012). Theory Construction in Qualitative Research: From Grounded Theory to Abductive Analysis. *Sociological Theory*, 30(3), 167-186. <https://doi.org/10.1177/0735275112457914>
- Torrès, O. (2003). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue française de gestion*, 144(3), 119-138. <https://doi.org/10.3166/rfg.144.119-138>
- Tötterman, H., & Sten, J. (2005). Start-ups: Business Incubation and Social Capital. *International Small Business Journal*, 23(5), 487-511. <https://doi.org/10.1177/0266242605055909>
- «Twitter, le sens de la marque», Frédéric Messian (Lonsdale)—Stratégies. (2023, octobre 11). <https://www.strategies.fr/actualites/tribunes/LQ2404438C/twitter-le-sens-de-la-marque-frederic-messian-lonsdale.html>
- Vaismoradi, M., Jones, J., Turunen, H., & Snelgrove, S. (2016). Theme development in qualitative content analysis and thematic analysis. *Journal of Nursing Education and Practice*, 6(5), p100. <https://doi.org/10.5430/jnep.v6n5p100>
- Van De Ven, H. (1993). The development of an infrastructure for entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 8(3), 211-230. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(93\)90028-4](https://doi.org/10.1016/0883-9026(93)90028-4)

- Veciana, J. M., & Urbano, D. (2008). The institutional approach to entrepreneurship research. Introduction. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4(4), 365-379. <https://doi.org/10.1007/s11365-008-0081-4>
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Theatrical Improvisation: Lessons for Organizations. *Organization Studies*, 25(5), 727-749. <https://doi.org/10.1177/0170840604042412>
- Wallin, A., Still, K., & Henttonen, K. (2016). Entrepreneurial growth ambitions: The case of Finnish technology startups. *Technology Innovation Management Review*, 6(10), 5-16.
- Welter, F., & Baker, T. (2021). Moving Contexts Onto New Roads: Clues From Other Disciplines. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(5), 1154-1175. <https://doi.org/10.1177/1042258720930996>
- Wu, D., Guo, K., He, Q., & Zhang, J. (2023). The impact of live streamers' improvisational responses to unexpected events on their entrepreneurial performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 70, 103163. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.103163>
- Wurth, B., Stam, E., & Spigel, B. (2022). Toward an Entrepreneurial Ecosystem Research Program. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 46(3), 729-778. <https://doi.org/10.1177/1042258721998948>
- Yin, R. K. (1941-). (2018). *Case study research and applications: Design and methods*.
- Zenk, L., Hynek, N., Schreder, G., & Bottaro, G. (2022). Toward a system model of improvisation. *Thinking Skills and Creativity*, 43, 100993. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2021.100993>
- Zollo, M., & Winter, S. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13, 339-339. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>